



د/ محمود فضل

الباحث/ مفرح الريثي،

أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث(*)

الباحث/ مفرح بن يحيى بن مداوي الريثي
كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي
reathoffice@gmail.com

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد إجازتها علميًا من جامعة الملك خالد عام، 2022م - 1443هـ.

تاريخ قبوله للنشر 27/9/2022
<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 1/9/2022
(*) موقع المجلة:

العدد(27)، ديسمبر 2022م

480

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث

الباحث/ مفرح بن يحيى بن مداوي الريثي
كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث باللغة العربية

يهدف هذا البحث للتعرف على أسباب عزوف المعلمين/ات والوكلاء/ات عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) واستبانة مكونة من (38) فقرة، وبلغت عينة البحث (574) مكونة من (25) مشرفاً ومشرفة و (19) وكيلًا ووكيلة و (530) معلمًا ومعلمة بمكتب التعليم بمحافظة الريث، وقد أظهرت النتائج أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات أداة البحث جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.52)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.22) إلى (4.78)، أي أن العبارات جاءت بدرجة موافقتها جميعًا بدرجة موافقة "موافق بشدة"، وجاءت الفقرة (ضعف متابعة الأسرة لمسؤولياتها تجاه المدرسة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.556). وجاءت الفقرة (مشكلات الطلاب السلوكية ضد العاملين بالمدرسة)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (1.159). ويتضح من هذه النتائج أن مجتمع البحث بمحافظة الريث يرى أن هناك العديد من أسباب العزوف عن تولى مناصب الإدارة وأن أهم هذه الأسباب تتمثل في قصور ضعف متابعة الأسرة لمسؤولياتها تجاه المدرسة، قلة توافر الكوادر الإدارية المساندة: مساعد إداري، سكرتير، مراسل، كاتب... الخ والاستفادة منهم، الإجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية، وغيرها من الأسباب، وقد وضع الباحث تصورًا مقترحًا للتغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، وأوصى الباحث بتطبيق التصور المقترح للتغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.

الكلمات المفتاحية: العزوف، الإدارة المدرسية، مكتب التعليم، مدير المدرسة، المعلمون، الريث.



Reasons of the Reluctance to Manage Public Education Schools in Al-Raith Governorate

Researcher: Mufareh Ben Yahya Ben Mudawi al Raithy

College of Education, Department of Administration and Educational Supervision

Dr Mahmoud Abdultawab Abdultawab Fadl

Associate Professor of Administration, Planning, and Education Economy College of Education, King Khalid University, KSA

Abstract

This study aims to study the reasons of the reluctance to manage public education schools in Al-Raith Governorate. The researcher has used the descriptive approach (survey) and a questionnaire. The questionnaire consists of (38) items. The sample consists of (574) consisting of (25) supervisors, (19) male and female representatives, and (530) teachers in the Education Office in Al-Raith Governorate. The sample size was determined Represented by the research community as a whole, because that suits the survey method used in the research. The results have shown that the degree of agreement for the total terms of the research tool is with a degree of approval of "strongly agree" from the point of view of the research sample with a mean of (4.52). The averages ranges from approval of the statements from (4.22) to (4.78). This means that the items have a degree of approval of "strongly agree". The item (weak family follow-up of its responsibilities towards the school, ranked first with a mean (4.78). The standard deviation is (0.556). The item (students' behavioral problems against school staff) comes in the last rank, with a mean (4.22), and a standard deviation of (1.159). It is clear from these results that the research community in Al-Raith Governorate sees that there are many reasons for reluctance to assume management positions. These reasons are represented in the lack of family follow-up of its responsibility towards school. Another reason is the lack of supportive administrative cadres, administrative assistant, secretary, reporter, clerk ... etc., and benefiting from them. Another reason is the physical and psychological stress resulting from the practice of school administration, and other reasons. The researcher has developed a proposed vision to overcome the reasons for reluctance to run schools' public education in Al-Raith governorate. The researcher has recommended applying the proposed vision to overcome the causes of reluctance to manage public education schools in Al-Raith governorate.

Keywords: Reluctance, School Administration, Education Office, Headmaster, Teachers, Al-Raith.



مقدمة البحث:

إن التعليم في وقتنا المعاصر أصبح ركيزة مهمة لبناء الحضارة الإنسانية، وتقدم الأمم، والرفعي بالشعوب نحو الأفضل دينياً وأخلاقياً ومعرفياً وتربوياً واقتصادياً حتى أصبح التعليم يسهم في كل مجالات الحياة، ونواحي العصر، ومن هنا ظهرت أهمية إعداد الإنسان وتدريبه وتوجيهه وتعليمه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مؤسسات تعليمية وتربوية متخصصة، تقوم على رسم الخطط الاستراتيجية، وإعداد المناهج المحكمة، ودراسة احتياجات سوق العمل المستقبلية، ولا يتم ذلك أيضاً إلا من خلال قيادة متميزة وإدارة فعالة لهذه المؤسسات التربوية والتعليمية حتى تقوم بدورها المناط بما على أكمل وأتم وجه، سواء المؤسسات التعليمية العليا كالوزارات والجامعات أو المؤسسات التربوية المشرفة كإدارات التعليم ومكاتبها، أو المؤسسات التربوية والتعليمية المنفذة كالمدراس والروضات ونحوها.

فالعلم اليوم يواجه تحديات عديدة تتمثل في الثورة التكنولوجية والسعي نحو التجويد في الأداء والعمل في مجتمع المعرفة التنافسي والتطلعات المتغيرة النابعة من المجتمع العالمي المتغير بسرعة كبيرة، الأمر الذي يجعل من الإدارة والإشراف والمتابعة والتقييم مطلباً رئيسياً لتطوير الأداء بشكل عام وتطوير أداء المؤسسات التعليمية بشكل خاص، حيث تهدف عملية الإدارة إلى المساعدة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وفي تحسين أداء المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني، وتنفيذ تطوير المناهج المدرسية (المطري وآخرون، 2021، ص 176-177).

وتؤدي الإدارة المدرسية دوراً بارزاً وأساسياً في العملية التعليمية، ولها أثرها البالغ في نجاحها أو إخفاقها، وقد أجريت العديد من الدراسات على المدارس التي تتميز بكفاءتها ونجاحها، وكشفت أن من أهم عوامل نجاحها وكفاءتها هو وجود قيادة قوية بما، ومن هذا المنطلق، تحرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على ألا يدير المدرسة إلا من كان أهلاً لهذه المهمة الجسيمة، لذا فقد أصدرت عدداً من القرارات التنظيمية التي توضح كيفية اختيار وتكليف القائمين على إدارات المدارس مركزة في ذلك على التأهيل العلمي والتربوي والخبرة العملية التربوية والخبرة العلمية والصفات الشخصية ومؤكدة على إدارات التعليم بضرورة تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد مدير المدرسة على نجاحه في مهمته (السلمي وآخرون، 1429، ص 11).

ويعتبر العمل في المناصب القيادية بمدارس التعليم العام من الأمور المهمة جداً في العقود الأخيرة، وذلك لحساسية تلك المناصب واحتكاكاتها المتواصلة مع المجتمع (التميمي، 2019، ص 80-81).

ومع ذلك فإن إدارات التعليم تصطدم ببعض التحديات التي تقف حجرة عثرة أمام الطرائق الإجرائية السابقة ومن تلك التحديات عزوف بعض وكلاء المدارس والمعلمين عن العمل كمديرين للمدارس (السلمي وآخرون، 1429، ص 12).

ولقد أجريت العديد من الدراسات السابقة حول العزوف عن إدارة المدارس منها دراسة (التميمي، 1440)، حيث أشارت إلى أن إدارات التعليم ومكاتب التعليم تواجه بعض التحديات، ومن ذلك عزوف المعلمين والمعلمات والوكلاء والوكيلات الأكفاء عن قيادة المدارس، مما يتسبب في إرباك البداية الجادة للعام الدراسي، ويخل بالخطط الاستراتيجية للوزارة وإدارتها التعليمية ومكاتبها، مما يعني ضرورة البحث عن أسباب العزوف عن إدارة المدارس ومعالجتها.

مما سبق يتضح ضرورة البحث عن أسباب عزوف الوكلاء/ات والمعلمين/ات عن إدارة المدارس، بهدف الوصول إلى تصور مقترح يساهم في تقليل العزوف لدى الوكلاء والمعلمين عن الإدارة المدرسية، لما تمثله من أهمية



بالغة، إذ أن مدير المدرسة الشخص الوحيد الذي له علاقة مباشرة مع كل المستفيدين من داخل المدرسة كالطلاب والمعلمين والموظفين، وخارجها كأولياء الأمور والدوائر الحكومية في نطاق المدرسة والمجتمع المحيط وكل المتابعين للمدرسة من المشرفين التربويين بل ومكتب التعليم ومن ثم إدارة التعليم ووزارة التعليم. ويأتي هذا البحث لمحاولة التعرف على أسباب عزوف الوكلاء/ات والمعلمين/ات عن إدارة المدارس في محافظة الريث بتعليم صبيا من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين/ات والوكلاء/ات بمكتب التعليم بالريث واستمرار ذلك رغم ما تبذله وزارة التعليم وإدارتها ومكاتبها من دعم غير مسبوق لمديري ومديرات المدارس.

مشكلة البحث:

تولي المملكة العربية السعودية ممثلة بوزارة التعليم اهتمامًا بالغًا بالقيادات المدرسية، إلا أننا نرى العزوف عن إدارة المدارس يتفاقم ويزيد كل عام دراسي، حيث أشارت دراسة (الفوزان، 1434) إلى أن نسبة (75.5%) من أفراد عينة الدراسة قد فكروا في العزوف عن الإدارة المدرسية، وأن (39.2%) ممن فكروا في العزوف عن الإدارة المدرسية قاموا بتقديم طلبًا تحرييرًا أو شفويًا للإعفاء من الإدارة المدرسية، وهذا يشير إلى حجم المشكلة وعمقها. وأشارت أيضًا دراسة (عبد السلام، 2019) إلى أن ظاهرة العزوف من الظواهر التي تتطلب الدراسة والبحث، وذكرت (التميمي، 1440) أن المناصب القيادية بالمدارس الثانوية وجدت عزوفًا عنها في الآونة الأخيرة من المعلمين، وتبرز مشكلة عزوف المعلمين/ات والوكلاء/ات عن إدارة مدارس محافظة الريث مع بداية كل عام دراسي، ومن المعلوم ضرورة وجود مدير للمؤسسة التعليمية، لأنه وفي حال غيابه يحدث خللًا كبيرًا في العمليتين التربوية والتعليمية وأيضًا العملية الإدارية، وخاصة في المدارس التي لا يوجد بها وكيل أو كان الوكيل غير مؤهل للقيادة أو ذو خبرة قليلة، ونظرًا لخبرة الباحث الميدانية حيث كان مديرًا لمكتب التعليم بمحافظة الريث حيث كان المكتب وإدارة التعليم تعاني من هذه المشكلة، وتسبب قلقًا بالغًا وذلك لأهمية بداية العام الدراسي بداية جادة، ولا يتم ذلك إلا بوجود المدير المدرسي، وقد بدأ هذا العام (1443هـ) وهناك مدارس لم يكلف لها مديرًا أو وكيلًا، بلغ عددها (10) مدارس من أصل (34) مدرسة بنسبة بلغت (29.4%) بالإضافة إلى طلبات الإعفاء من الإدارة المدرسية التي يتقدم بها مديري/ات المدارس خلال العام الدراسي، كما هو الحال في الأعوام الماضية (إحصائيات مكتب التعليم بالريث، 1443).

وقد أكدت دراسات عديدة وجود ظاهرة العزوف عن الإدارة المدرسية كدراسة (التميمي، 1440) ودراسة (عبد السلام، 2019) ودراسة (Tsang Kwok, Kuen, 2015) وغيرها من الدراسات التي أظهرت مشاكل عديدة تواجه الإدارة المدرسية من أهمها مشكلة العزوف عن إدارة المدارس في التعليم العام. ولهذا وتأسيسًا على ما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث؟" ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

- 1- ما أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث من وجهة نظر عينة البحث.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أسباب العزوف الكلية تعزى للمتغيرات التالية: (النوع - عدد سنوات الخدمة - الوظيفة - المؤهل العلمي).
- 3- ما مقترحات التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، من وجهة نظر أفراد العينة.



أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى الآتي:

- 1- التعرف على أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية لدى المعلمين/ات والوكلاء/ات.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب العزوف التي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات التالية: (النوع - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).
- 3- تقديم تصور مقترح قد يحد من عزوف المعلمين/ات والوكلاء/ات عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث بإذن الله تعالى.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

اكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الإدارة المدرسية، المناط بها كيفية التعليم في المدرسة، والتعامل مع الأفراد، (آل ناجي، 2016)، ويشكل هذا البحث إضافة إلى المعرفة كونه من البحوث التي تناولت ظاهرة مهمة - العزوف عن إدارة المدارس - والتي لها آثارها على سير العملية التعليمية والتربوية.

الأهمية التطبيقية:

1- قد يساهم البحث في تشخيص المشكلة، وبالتالي وضع التوصيات والمقترحات للحد من تفاقم المشكلة ووضع الحلول المناسبة لها، وتقويم الإدارة المدرسية.

2- قد يكشف عن جوانب الضعف في الإدارة وعملياتها ووظائفها والأدوار المناطة بها.

حدود البحث:

يتحدد البحث في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: معرفة أسباب العزوف عن إدارة المدارس - تقديم بعض المقترحات والحلول للحد من المشكلة.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية بمكتب التعليم بمحافظة الريث بنين وبنات بتعليم صبيا.

الحدود البشرية: المعلمين/ات وجميع الوكلاء/ات والمشرفين/ات التربويين بمكتب التعليم بالريث بنين وبنات.

الحدود الزمانية: يجرى هذا البحث خلال العام الجامعي 1443هـ - 2022م.

مصطلحات البحث: تناول البحث المصطلحات الآتية:

أولاً/ العزوف:

العزوف لغة: جاء في المعجم الوسيط (عزفت) نفسه عن الشيء - عزوفاً: انصرف عنه وزهدت فيه. فهو وهي عزوف. يقال هو عزوف عن اللهو: لا يشتهيه (مصطفى، 1410هـ، ص598).

والعزوف: هو الزهد عن الشيء أو الانصراف عنه (مختار الصحاح، 1926).

العزوف اصطلاحاً: هو محاولة الابتعاد عن العمل بإحدى الصور الثلاث الآتية: عدم الرغبة في الالتحاق به ابتداءً، أو رغبة من يعد له مهنيًا في عدم مزاولته، أو رغبة من يمارسه فعلاً في تركه (التميمي، 1440).

العزوف إجرائياً: ويقصد بعزوف المعلم/ة والوكيل/ة عن العمل مديراً في هذا البحث: رفض وامتناع المعلمين/ات والوكلاء/ات عن العمل مديراً للمدرسة، ورغبتهم البقاء وكيلاً أو معلماً رغم وجود الحوافز المالية.



ثانيًا: الإدارة المدرسية:

تُعرف الإدارة المدرسية لغويًا: كلمة إدارة كما جاء في القاموس المحيط: "أدار الشيء إدارة بمعنى دار، وإدارة وبه جعله يدور، وأدار الأمر والرأي أحاط بهما، وفلاننا عن حقه حاوله أن تركه وصرفه عنه وإدارة عليه حاوله" (البستان، 1983، 298).

وتُعرف الإدارة المدرسية اصطلاحًا بأنها: الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقًا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، وغيرها من القوى الثقافية، لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات، والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن (عطية، 2012).

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائيًا: مهمة إدارية وتربوية وتعليمية لتوجيه الأفراد في المدرسة من معلمين وطلاب وعاملين وأولياء أمور ومجتمع محيط بالمدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والسلوكية المرسومة للمدرسة، في جو تربوي يسوده الألفة والتعاون للحصول على أفضل منتج، وأميز مخرج.

ثالثًا: مكتب التعليم:

يُعرف بأنه: "إدارة تعنى بمتابعة العمل المدرسي وتطويره وتقويمه بغرض زيادة كفايته ورفع فاعليته وهي تتبع لإدارة التعليم" (الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، 1441).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: بأنه وحدة إدارية تنشئها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها، وتهدف إلى تجويد عمليات التعليم والتعلم من خلال تقديم الدعم للقيادة المدرسية والمعلمين وتطبيق نماذج الإشراف التربوي وأساليب القيادة المدرسية ومتابعتها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات بترتيب زمني، من الأقدم فالأحدث، كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العبري (2019):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب عزوف المعلمين عن الترشح بالوظائف الإشرافية بالإدارة المدرسية كمدرّاء مساعدين وعزوف المديرين المساعدين عن الترشح كمدرّين للمدارس في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت النتائج إلى أن أهم أسباب العزوف هي الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية للعزوف عن العمل الإشرافي وكذلك تم الوصول إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في التغلب على أسباب العزوف عن العمل الإشرافي بالمدارس التعليمية.

دراسة الديحاني (2019):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التوجه نحو الوظائف الإشرافية، والتعرف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (1163) معلمًا من معلمي وزارة التربية في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة أداة



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

دراسة البادري (2020):

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بتعليمية جنوب الباطنة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الأسباب تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والكشف عن التصور المقترح لعلاج ظاهرة عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بتعليمية جنوب الباطنة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة طبيعة الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (563) تربويًا في محافظة جنوب الباطنة، طبقت عليهم استبانة أسباب عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول الأسباب الاجتماعية على المرتبة الأولى بينما حصلت الأسباب الإدارية على المرتبة الثانية، والأسباب الشخصية حصلت على المرتبة الأخيرة، وتقع جميع تلك الأسباب في المستوى المتوسط.

دراسة المطري (2021):

هدفت الدراسة الكشف عن أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (108) معلم أول ومدير مساعد ومدير مدرسة للعام الدراسي 2020-2021م، وتمتلك أداة الدراسة في الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس للوظائف الإشرافية كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.84) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي للوظائف الإشرافية تبعًا لمتغيرات الدراسة، وأن أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية كان بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.53)، فقد جاءت الأسباب الإدارية في المرتبة الأولى ثم الأسباب الفنية ثم الأسباب الشخصية وأخيرا الأسباب الاجتماعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي والوظيفة الحالية وسنوات الخبرة والمحافظة التعليمية والمرحلة الدراسية) وأوصت الدراسة الحالية: العمل على تذليل المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية التي قد تعترض طريق الراغبين في التوجه للوظائف الإشرافية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Dampson, Dandy George, 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف الكثير من المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة العليا في غانا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومجموعة من الاستبانات كأداة من أدوات الدراسة، وكشفت النتائج أن القيادة التقليدية والصلبة السائدة، سببًا من أسباب العزوف عن وظائف الإدارة



المدرسية، والافتقار إلى المسؤولية المشتركة بين المعلمين والمديرين، وقلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرار من أهم أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية.

دراسة (Khumalo, Shuti Steph, 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية من خلال تحليل ممارسات القيادة المدرسية المسيئة والتي تؤثر على أداء المدرسة وسلوك المعلم، تعزى القيادة المسيئة إلى السلوك المنحرف والمعادي للمجتمع ويؤدي إلى نتائج عكسية، من خلال الممارسات غير العادلة تجاه المعلمين من خلال سوء المعاملة، وضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمين، والعمل الفردي، قصور برامج التدريب، الافتقار إلى مهارات العمل الإداري مما يؤثر سلبيًا على أداء العاملين بالمدرسة، علاوة على ذلك، تؤثر هذه الممارسات المسيئة سلبيًا على إنتاجية المعلم وعزوف الكثير من المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية.

دراسة (Armstrong, Denise E, 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبيانات لمعرفة أسباب عزوف المعلمين عن العمل الإداري على عدد من معلمي المدارس وكانت أهم نتائج الدراسة أنه على الرغم من التزام المعلمين بالعمل الإداري، إلا إنهم وجدوا مجموعة من العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية تؤدي إلى الإحباط من العمل الإداري، وتتمثل هذه الصعوبات في قلة التمكين الإداري، وقلة التمكين المعرفي، وقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرار والتي تكون من أهم أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية.

ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة: تم مناقشة الدراسات السابقة كالتالي:

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من ناحية الهدف:

تشابه أهداف البحث الحالي مع أهداف معظم الدراسات وهو دراسة أسباب العزوف عن الإدارة مثل دراسة المطري (2021) ودراسة (Wang, Fei, 2018) ودراسة (Dampson, Dandy George, 2018) ودراسة (Bauer, Scott (C), 2018) ودراسة (Khumalo, Shuti Steph, 2019) ودراسة (Armstrong, Denise E, 2019) جميعها هدفت إلى دراسة أسباب العزوف عن الإدارة. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الديحاني (2019) التي هدفت إلى التعرف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية.

من ناحية مجتمع وعينة البحث:

يوجد شبه في طبيعة ونوعية مجتمع وعينة البحث وليس حجمها كما في دراسة التميمي (2019) والتي تكونت من معلمات الثانوية حيث تكونت العينة من (93) وفي دراسة المطري (2021) تكونت عينة الدراسة من (108) معلم أول ومدير مساعد ومدير مدرسة، وفي دراسة العوزي (2019) بلغ مجتمع الدراسة (100) شخص بواقع (19) مديرة، و(19) نائبة، و(62) إدارية. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل دراسة المطري (2021) والتي تكونت عينة الدراسة فيها من (108) معلم أول ومدير مساعد ومدير مدرسة.



من ناحية منهج البحث:

اتفق البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي المسحي مع بعض الدراسات السابقة كما في دراسة الديجاني (2019)، ودراسة العوزي (2019) حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولكن اختلف مع دراسة التميمي (2019) ودراسة المطري (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

من ناحية أداة البحث:

اعتمدت أغلب الدراسات ومنها البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة، بينما اختلف البحث الحالي مع دراسة (Ada, Sukru، 2018) والتي استخدمت المقابلات، والمجالات العاكسة، والملاحظات الميدانية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تمثلت الاستفادة فيما يلي:

- بناء أهداف البحث، واختيار المنهج المناسب لموضوع البحث.
- بناء وتصميم الاستبانة، وتحديد فقراتها كأداة للبحث الحالي.
- التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة.

أوجه تميز البحث الحالي:

يتميز البحث الحالي بأنه أول الدراسات والبحوث على حد علم الباحث التي تناولت موضوع أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، وشملت الجنسين (المعلمين والمعلمات) والوكلاء والوكيلات في جميع المراحل الدراسية وليس مقتصرًا على مرحلة محددة.

منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضًا منهجيًا للبحث الميداني وإجراءاته، وذلك من خلال عرض أهدافه، وبناء أداة البحث وتقنياتها، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، كما يلي:

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث يعد المنهج الأنسب للبحث في ضوء أهدافه، ويهتم المنهج الوصفي المسحي بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، ولا يقتصر على ذلك وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك بتضمينه قدرًا من التفسير لهذه البيانات (العساف، 2010).

ثانيًا: أداة البحث الميداني:

استخدم الباحث الاستبانة، حيث تكونت من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية، وتشمل: (النوع- عدد سنوات الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي)

القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويتكون من محور واحد، ويتكون من (38) فقرة.

صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (13) محكمًا؛ وبناء على آراءهم وملاحظاتهم، تم التعديل بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق بفقراتها التي بلغت (38) فقرة، وقد تم استخدام مقياس متدرج خماسي الاستجابة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (618، 2012، Creswell)، وقد تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ووجد أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة. ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة قدرتها على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، ولذلك تم حساب معامل الارتباط لأداة البحث كما يوضحها الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيم معامل الفأكرونباخ لثبات أداة البحث

معامل الثبات	ألفا كرونباخ
الأداة ككل	0.971

يلاحظ من جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث ككل قد بلغت (0.971)، وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

رابعاً: مجتمع وعينة البحث الميداني:

بلغ حجم مجتمع البحث (574) فرداً. وقد تم تحديد حجم العينة متمثلة في مجتمع البحث ككل كالتالي:

جدول (3)

يوضح عينة البحث

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	348	60.62%
أنثى	226	39.37%
المجموع	574	100%
المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	514	89.55%
دراسات عليا	25	4.36%
غير ذلك (ثانوي، دبلوم)	35	6.09%
المجموع	574	100%
الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
معلم	530	92.34%
وكيل	19	3.31%
مشرف تربوي	25	4.35%
المجموع	574	100%
عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	172	29.97%
من 5 إلى 10 سنوات	136	23.7%
أكثر من 10 سنوات	266	46.36%
المجموع	574	100%

المصدر: (مكتب التعليم بالريث، 1443).

خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث:

- بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها واتساقها الداخلي وكذلك تحديد مجتمع البحث وحجم العينة الممثلة لها تم البدء بتطبيق أداة البحث، في محافظة الريث وفق الإجراءات الآتية:
- 1- الحصول على خطاب موافقة من الجهات المختصة لتسهيل عمل الباحث.
 - 2- بدء توزيع الاستبانة النهائية على عينة البحث في شهر رمضان المبارك من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1443) واستغرق التوزيع مدة أسبوعين، وتم التوزيع عن طريق الرابط الآتي: <https://2u.pw/oq6R9>
 - 3- جمع الاستبانات بعد الإجابة عنها من خلال جوجل درايف، إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS)؛ لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.
- ### الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب التالية (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث، اختبار التواء للعينات المستقلة، اختبار Kruskal Walls للعينات المرتبطة، اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين. وقد تم استخدام كل تلك البرامج عن طريق برنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم استخدام برنامج الإكسل).

نتائج البحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة على عينة البحث، وقد تم عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة البحث. وقبل أن يعرض الباحث لنتائج أسئلة البحث يعرض أولاً للإحصاء الوصفي للبيانات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4)

الإحصاء الوصفي لبيانات العينة (ن=574)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
أسباب عزوف الوكلاء والمعلمين عن إدارة المدارس بمحافظة الريث.	171.83	21.75	-1.988	0.369
النوع	171.72	22.12	1	0.321
	172	21.22	1	0.473
عدد سنوات الخبرة	173.23	19.96	-1.9	0.264
	176.87	19.04	-1.739	2.610
	168.34	23.55	-1.8	-0.245
الوظيفة الحالية	172.70	21.39	-1.8	0.536
	162.94	24.21	-1.7	-1.3
	160.08	23.45	-0.551	-1.564
المؤهل العلمي	172.77	21	-1.212	0.565
	166.32	24.59	-0.440	-1.260
	162	26.47	-0.753	-0.535



يتضح من جدول (4) أن البيانات الخاصة بمتغير (أسباب عزوف الوكلاء والمعلمين عن إدارة المدارس بمحافظة الريث) لا تتوزع توزيعًا اعتداليًا وكذلك كل المتغيرات الأخرى (سنوات الخبرة- الوظيفة الحالية- المؤهل العلمي) في ضوء معامل الالتواء والتفلطح، حيث إن معامل الالتواء والتفلطح لهذه البيانات لم ينحصر ما بين $1 \pm$ ، حيث بلغت قيمة معامل الالتواء (-1.988)، مما لا يسمح باستخدام الإحصاء البارامتري، أما البيانات الخاصة بمتغير (النوع) فهي تتوزع توزيعًا اعتداليًا، ويمكن استخدام الإحصاء البارامتري معها.

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث من وجهة نظر عينة البحث؟". وللإجابة على هذا السؤال تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من 1: 5)، وتم حساب المدى (5- 1 = 4) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة، أي (0.8 = 5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5)

درجات قطع مقياس أداة البحث

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	35,9-20 %	1-1.8	1-1.79	غير موافق بشدة
2	51,9-36 %	1.8-2.6	1.8-2.59	غير موافق
3	67,9-52 %	2.6-3.4	2.6-3.39	محايد
4	83,9-68 %	3.4-4.2	3.4-4.19	موافق
5	100-84 %	4.2-5	4.2-5	موافق بشدة



كما تم تحديد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداة البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداة البحث

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	العبء الوظيفي الملقى على عاتق المدير/ة، وامتداد ذلك خارج أوقات الدوام الرسمي.	4.71	.6780	5	موافق بشدة
2	قصور آليات الترشيح للإدارة المدرسية أفرزت مديرين ووكلاء غير قادرين على تحمل مسؤولية إدارة المدرسة.	4.44	.9610	29	موافق بشدة
3	ضعف نظام المكافآت والحوافز الذي يتناسب مع ما يبذله المدير/ة.	4.61	.8060	10	موافق بشدة
4	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمدير/ة لضبط أعمال المدرسة وتنظيمها.	4.49	.9670	24	موافق بشدة
5	قصور اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين من منسوبي المدرسة	4.30	1.084	35	موافق بشدة
6	كثرة أعداد الطلاب والمعلمين في المدرسة.	4.24	1.182	37	موافق بشدة
7	مشكلات الطلاب السلوكية ضد العاملين بالمدرسة.	4.22	1.159	38	موافق بشدة
8	تركيز مشرف/ة الإدارة المدرسية ومكتب التعليم والإدارة التعليمية على سلبيات العمل وجوانب القصور.	4.49	.9500	22	موافق بشدة
9	المركزية الشديدة التي يمارسها بعض مديري/ات المدارس تحول دون اكتساب المعلمين/ات والوكلاء/ات الخبرة الكافية لإدارة المدرسة.	4.33	1.039	34	موافق بشدة
10	تحمل مدير/ة المدرسة تكاليف مالية زائدة عن الميزانية المعتمدة للمدرسة.	4.38	1.039	32	موافق بشدة
11	كثرة التجارب في الميدان التربوي وتعارضها دون تدريب مسبق.	4.47	.9100	15	موافق بشدة
12	تحمل مدير/ة المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات مدرسته شخصيًا.	4.61	.8150	13	موافق بشدة



م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة بشدة
1	تطبيق نظام التدوير على المديرين/ات بنقلهم إلى مدارس أخرى بعيدة عن مقر إقامتهم دون حوافر.	4.46	1.029	17	موافق بشدة
2	ضعف دور مدير/ة المدرسة في تهيئة وإعداد وترشيح القيادات المدرسية المستقبلية.	4.34	1.071	33	موافق بشدة
3	ضعف الدعم المعنوي والمساندة لمدير المدرسة من مشرفي الإدارة المدرسية ومكتب التعليم والإدارة التعليمية.	4.50	.9280	20	موافق بشدة
4	ضعف دور مكتب التعليم والإدارة التعليمية في إعداد الصف الثاني لإدارات المدارس.	4.51	.8860	18	موافق بشدة
5	قلة توافر الكوادر الإدارية المساندة: مساعد إداري، سكرتير، مراسل، كاتب... الخ والاستفادة منهم.	4.74	.6490	2	موافق بشدة
6	قلة الموارد المالية المساعدة على القيام بمناشط المدرسة وفعاليتها.	4.67	.8040	8	موافق بشدة
7	قصور التجهيزات المدرسية وسوء صيانة المباني التعليمية.	4.60	.8560	14	موافق بشدة
8	ضعف تطبيق المعايير العادلة لتقييم الأداء لمدير/ة المدرسة.	4.51	.8930	19	موافق بشدة
9	ضعف التنسيق بين أقسام مكتب التعليم والإدارة التعليمية فيما تطلبه من مدير/ة المدرسة.	4.53	.8730	17	موافق بشدة
10	انخفاض تفاعل المكاتب والإدارة التعليمية مع الشكاوي أو الملاحظات أو المقترحات من قبل مديري/ات المدارس.	4.50	.9220	21	موافق بشدة
11	كثرة المحسوبيات في مكتب التعليم والإدارة التعليمية.	4.46	.9800	16	موافق بشدة
12	الإجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.	4.73	.6560	3	موافق بشدة
13	ضعف الأمان الوظيفي لمدير المدرسة.	4.44	1.011	18	موافق بشدة
14	ضعف رغبة المعلم/ة والوكيل/ة في تحمل مسؤوليات أكبر دون حوافر كافية.	4.72	.6440	4	موافق بشدة
15	تدني مستوى الثقة بالنفس لدى كثير من المعلمين/ات والوكلاء/ات في المدارس، (الخوف من الفشل).	4.27	1.168	36	موافق بشدة
16	ضعف خبرة مدير/ة المدرسة في ممارسة تشكيل الفريق الإداري بالمدرسة.	4.43	.9840	30	موافق بشدة
17	الافتقار إلى مهارات العمل الإداري لدى الوكلاء والمعلمين	4.42	1.015	31	موافق بشدة
18	الإحراجات القبلية والمحسوبيات المجتمعية.	4.49	.9700	23	موافق بشدة
19	ضعف متابعة الأسرة لمسؤولياتها تجاه المدرسة.	4.78	.5560	1	موافق بشدة
20	وقوف أولياء الأمور بجانب أبنائهم ضد المدرسة حتى ولو كانوا على خطأ.	4.61	.8430	12	موافق بشدة
21	تدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة.	4.70	.6600	6	موافق بشدة
22	الضغوط التي تمارس على مدير/ة المدرسة من قبل المسؤولين والجمهور المحلي.	4.60	.8480	15	موافق بشدة
23	قصور وسائل الإعلام في بيان دور مدير/ة المدرسة وتكريمه والاحتفاء به.	4.61	.8060	11	موافق بشدة
24	تحميل مدير/ة المدرسة أخطاء الغير.	4.56	.8700	16	موافق بشدة
25	بعد المسافة بين مقر العمل والسكن.	4.64	.8670	9	موافق بشدة
26	الوعورة الجغرافية محافظة الريث.	4.68	.8100	7	موافق بشدة
	الأداة ككل	4.52	0.90		موافق بشدة



يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات أداة البحث جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.52)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.22) إلى (4.78)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافقة "موافق بشدة"، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث حيث جاءت الفقرات الخمس الأولى وبدرجة موافقة "موافق بشدة" بالترتيب التالي: ضعف متابعة الأسرة لمسؤولياتها تجاه المدرسة، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.556). وتليها قلة توافر الكوادر الإدارية المساندة، بمتوسط حسابي (4.74)، وانحراف معياري (0.649). ثم الإجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية، بمتوسط حسابي (4.73)، وانحراف معياري (0.656)، وجاءت فقرة ضعف رغبة المعلم/ة والوكيل/ة في تحمل مسؤوليات أكبر دون حوافز كافية، بمتوسط حسابي (4.72)، وانحراف معياري (0.644). واخيراً العبء الوظيفي الملقى على عاتق المدير/ة، وامتداد ذلك خارج أوقات الدوام الرسمي، بمتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (0.678).

كما جاءت الفقرات الخمس الأخيرة وبدرجة موافقة "موافق بشدة" بالترتيب التالي: مشكلات الطلاب السلوكية ضد العاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (1.159). وكثرة أعداد الطلاب والمعلمين في المدرسة، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (1.182). يليها تدني مستوى الثقة بالنفس لدى كثير من المعلمين/ات والوكلاء/ات في المدارس، (الخوف من الفشل)، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (1.168). ثم قصور اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين من منسوبي المدرسة، بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (1.084). واخيراً المركزية الشديدة التي يمارسها بعض مديري/ات المدارس تحول دون اكتساب المعلمين/ات والوكلاء/ات الخبرة الكافية لإدارة المدرسة، بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (1.1039).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الديجاني، 2019)، و (اليعربي، 2019)، و (المطري، 2021) واللاقي أظهرت نتائجها أن أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإدارية، وقد جاءت فقرة (ضعف متابعة الأسرة لمسؤولياتها تجاه المدرسة)، في الدرجة الأولى بدرجة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.556). ويعزى ذلك إلى انشغال الأسرة عن متابعة الأبناء بل تخلي بعض الأسر عن متابعة الأبناء، وإلقاء المسؤولية كاملة على المدرسة، وانخفاض المستوى التعليمي لبعض الأسر، وعدم إدراك الدور الحقيقي للأسرة في التربية، وايضاً حسن الظن من قبل أولياء الأمور بالمدرسة وأنهم كفاء للعملية التعليمية.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أسباب العزوف الكلية تعزى للمتغيرات التالية: (النوع - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي)؟



أولاً: الفروق التي تعزى إلى متغير النوع (ذكور - إناث): وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويعرض جدول (11) نتائج تحليل اختبار (ت).

جدول (7)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) (ن = 574)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف) لاختبار ليفين	قيمة الاحتمال P-value	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	الذكور	347	171.72	22.12	0.859	0.354	-0.155
	الإناث	227	172	21.22			

ويتضح من جدول (7) أن قيمة (ف) الخاصة باختبار ليفين تساوي (0.859) مما يشير لوجود تجانس للتباين بين العينتين، كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، حيث كانت قيمة (ت) = (-0.155)، وهي غير دالة إحصائياً (0.877).

كما سبق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول أسباب العزوف عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية بمحافظة الريث، ويعود ذلك إلى معيشتهم لنفس المشكلات وقوانين وقواعد العمل ووعورة المكان وبعده عن مقر سكنهم إلى جانب العديد من المشكلات التي تواجه عملهم فيما يتعلق بالعملية التعليمية والمناخ الإداري، وهو ما يشير إلى أن أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية التي تضمنتها الاستبانة تمثل بدرجة كبيرة الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

ثانياً: الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات):

وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار كروكسال واليز اللابارامتري لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة. كما يوضحه جدول (12)

جدول (8)

يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) (ن = 574)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	أقل من 5	172	299.05	14.84	2	.0010
	من 5 إلى 10	136	324.48			
	أكثر من 10	266	261.12			



يتضح من جدول (8) وجود فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، ولمعرفة المقارنات البعدية بين العينات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار مان وتني للتحقق من دلالة الفروق بين كل طرف من أطراف المقارنة كما يوضحه جدول (9) التالي:

جدول (9)

نتائج اختبار Mann-Whitney، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) (ن=574)

الاحتمال P-value	Z	متوسط الرتب	العدد	عدد السنوات	المتغير
0.180	-1.342	148.62	172	أقل من 5 سنوات	أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
		161.94	136	من 5 إلى 10 سنوات	
0.001**	-3.699	231.04	136	من 5 إلى 10 سنوات	
		186.4	266	أكثر من 10 سنوات	
0.019**	-2.353	148.62	172	أقل من 5 سنوات	
		186.4	266	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، حيث كانت قيمة (Z) غير دالة إحصائياً حيث كان مستوى الدلالة (0.180). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائياً ($P\text{-value} < 0.05$)، كما وجدت فروق أيضاً بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث لصالح عدد سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائياً ($p\text{-value} < 0.05$).

ويعزى الباحث النتائج السابقة إلى معيشتهم لنفس المشكلات على مدار سنوات العمل بالتعليم بمحافظة الريث، وضعف الحلول المقدمة لمواجهة تلك الأسباب وقوانين وقواعد العمل ووعورة المكان وبعده عن مقر سكنهم إلى جانب العديد من المشكلات التي تواجه عملهم، مما يشير إلى أن الأسباب تمثل بدرجة كبيرة الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

ثالثاً: الفروق التي تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية (مشرف تربوي، وكيل، معلم):

وللإجابة عن هذه الجزئية فقد استخدم اختبار H Kruskal-Wallis اللابارامتري لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة.



جدول (10)

يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، تبعًا لمتغير الوظيفة الحالية (مشرف تربوي، وكيل، معلم) (ن=574)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	df	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	معلم	530	294.70	13.625	2	.0010
	وكيل	19	210.05			
	مشرف	25	193.68			

يتضح من جدول (10) وجود فروق دالة إحصائية بين الوظيفة الحالية (مشرف تربوي، وكيل، معلم) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) دالة إحصائية ($P\text{-value} < .05$)، ولمعرفة المقارنات البعدية بين العينات وفقًا لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار Mann-Whitney U للتحقق من دلالة الفروق بين كل طرف من أطراف المقارنة وفقًا لمتغير الوظيفة الحالية، ويوضح جدول (15) نتائج اختبار Mann-Whitney U.

جدول (11)

نتائج اختبار Mann-Whitney U، تبعًا لمتغير الوظيفة الحالية (مشرف تربوي، وكيل، معلم) (ن=574)

المتغير	الوظيفة الحالية	العدد	متوسط الرتب	Z	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	معلم	530	277.82	-2.243	0.025**
	وكيل	19	196.34		
	وكيل	19	23.71	-0.546	0.585
	مشرف تربوي	25	21.58		
	معلم	530	282.38	-3.022	0.003**
	مشرف تربوي	25	185.10		

يتضح من جدول (11) وجود فروق دالة إحصائية بين الوظيفة الحالية (معلم - وكيل) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث لصالح فئة الوكلاء، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < .05$)، بينما لم توجد فروق بين وظيفة (وكيل - مشرف تربوي)، حيث كانت قيمة (Z) غير دالة إحصائية ($P\text{-value} > .05$)، كما وجدت فروق بين وظيفة (معلم - مشرف تربوي)، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد العينة تقع ضمن نطاق فئة معلم، وكذلك معاشيتهم للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية بمحافظة الريث والتي تؤثر على أداء الإدارة المدرسية بتلك المدارس والمسؤوليات المرتبطة بعملهم، وهو ما يشير إلى أن أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية التي تضمنتها الاستبانة تمثل بدرجة كبيرة الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

رابعاً: الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي): وللإجابة عن هذه الجزئية فقد استخدم اختبار H Kruskal-Wallis اللابارامترية لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، كما يوضحه الجدول (12) التالي:

جدول (12)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي) (ن=574)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	بكالوريوس	514	293.51	7.844	2	*0.020
	دراسات عليا	25	262.54			
	أخرى (دبلوم - ثانوي)	35	217			

يتضح من جدول (12) وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) دالة إحصائية ($P\text{-value} < .05$)، ولمعرفة المقارنات البعدية تم استخدام اختبار Mann-Whitney U للتحقق من دلالة الفروق، كما يوضحه جدول (13).

جدول (13)

نتائج اختبار Mann-Whitney U، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي) (ن=574)

المتغير	عدد السنوات	العدد	متوسط الرتب	Z	قيمة الاحتمال P-value
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.	بكالوريوس	514	271.35	-0.930	0.352
	دراسات عليا	25	242.26		
	دراسات عليا	25	33.28	-1.051	0.293
	أخرى (دبلوم - ثانوي)	35	28.51		
	بكالوريوس	514	279.67	-2.688	0.007*
	أخرى (دبلوم - ثانوي)	35	206.49		

يتضح من جدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، حيث كانت قيمة (Z) غير دالة إحصائية ($P\text{-value} > .05$)، كما لم توجد فروق بين المؤهل العلمي (دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي)، حيث كانت قيمة (Z) غير دالة إحصائية ($P\text{-value} > .05$)، بينما وجدت فروق بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، أخرى (دبلوم - ثانوي)، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < .05$).



ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى معظم أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس، وكذلك أنهم الفئة المخولة بتولي مناصب الإدارة المدرسية ومعايشتهم للمشكلات مما يشير إلى أن أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية تمثل بدرجة كبيرة الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "ما مقترحات التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، من وجهة نظر أفراد العينة؟"

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج نظرية وميدانية، يمكن التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، وذلك من خلال التصور المقترح التالي:

أولاً: مفهوم التصور المقترح: يقصد به وضع نموذج عام يوضح كيفية التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.

ثانياً: أهداف التصور المقترح: يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

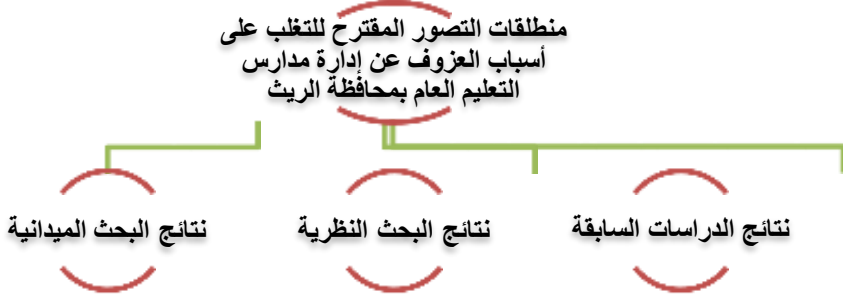
- 1- المساعدة في التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
 - 2- مساعدة كافة المستفيدين من عملية التعليم والتعلم بمكاتب التعليم بمحافظة الريث على القيام بدور إيجابي في التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
- ثالثاً: مبررات التصور المقترح:** هناك عدد من الأسباب تدعو إلى ضرورة التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث، من أهمها ما يلي:

- 1- التخلص من المشكلات، ونقاط الضعف، والتي أكدها البحث الميداني، الأمر الذي يعد خطوة نحو التغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
- 2- المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح

اعتمد التصور المقترح للبحث على العديد من المنطلقات، يمكن توضيح أبرزها في الشكل التالي:

شكل (5): منطلقات التصور المقترح





يتضح من الشكل السابق أن التصور المقترح قد اعتمد على المنطلقات التالية:

1- نتائج الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في دراسته.

2- الأسس النظرية للإدارة المدرسية، وما أسفرت عنه نتائج البحث النظري.

3- ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني.

خامسًا: آليات تنفيذ التصور المقترح:

1- توعية الأسرة بضرورة متابعتها لمسؤولياتها تجاه المدرسة.

2- تحسين ظروف بيئة العمل المدرسي، والعمل على تقليل الإجهاد الجسدي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.

3- تحفيز رغبة المعلم/ة والوكيل/ة في تحمل مسؤوليات أكبر من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

4- تخفيض العبء الوظيفي الملقى على عاتق المدير/ة، والحرص على عدم امتداد ذلك خارج أوقات الدوام الرسمي.

5- زيادة مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة، وتوفير الموارد المالية المساعدة على القيام بمناشط المدرسة وفعاليتها.

6- تفعيل نظام المكافآت والحوافز الذي يتناسب مع ما يبذله المدير/ة.

7- تفعيل دور وسائل الإعلام في بيان دور مدير/ة المدرسة وتكريمه والاحتفاء به.

8- تفعيل دور مكتب التعليم والإدارة التعليمية في إعداد الصف الثاني لإدارات المدارس، وتطبيق المعايير العادلة لتقييم الأداء لمدير/ة المدرسة.

9- مراقبة العمل للتخلص من المحسوبيات المجتمعية، والعمل على غرس الشعور بالأمان الوظيفي لمدير المدرسة.

10- إيجاد دورات تدريبية نوعية طويلة المدى لمديري المدارس، يخصص فصل دراسي للجانب النظري وفصل دراسي للجانب التطبيقي وبعدها يمنح دبلوم في الإدارة المدرسية.

11- تمكين مديري المدارس من الصلاحيات الممنوحة لهم بموجب القرار الوزاري رقم 37617168 وتاريخ 1437/4/1هـ، وخاصة فيما يتعلق بزيادة عدد الفصول أو تقليصها أثناء العام الدراسي.

12- تفعيل نصوص الحوافز الممنوحة لمديري المدارس بموجب القرار الوزاري رقم 31/52 وتاريخ 1422/1/20هـ.

13- إشراك مجلس مديري المدارس في رصد ودراسة قضايا ومشكلات مديري ووكلاء المدارس واقتراح الحلول المناسبة لها.

14- تكتيف الاجتماعات واللقاءات الدورية لمدير التعليم ومديري المكاتب والأقسام والمشرفين التربويين مع مديري ووكلاء المدارس لتشخيص عوائق العمل المدرسي والعمل على تذليلها بشكل دوري.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث كالآتي:
 - بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات).
 - بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وكذلك بين المؤهل العلمي (دراسات عليا، أخرى (دبلوم - ثانوي).
 - بين الوظيفة الحالية (وكيل - مشرف تربوي).
- 3- وجود فروق دالة إحصائية في أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.
 - بين عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، وكذلك بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
 - بين الوظيفة الحالية (مشرف تربوي، وكيل، معلم)، وكذلك بين بين الوظيفة الحالية (معلم - وكيل)، وكذلك بين عدد الوظيفة الحالية (معلم - ومشرف تربوي).
 - بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، أخرى)، (دبلوم، ثانوي)، وكذلك بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، أخرى - دبلوم، ثانوي).

توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث يوصي الباحث بتطبيق التصور المقترح للتغلب على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث.

البحوث المقترحة:

- 1- إجراء مزيد من البحوث حول الموضوع الحالي في مناطق ومحافظات أخرى في المملكة العربية السعودية وخاصة المحافظات الحدودية والجبيلية في تعليم محافظة صبيا.
- 2- دراسة إقامة برامج إرشادية للحد من العزوف عن العمل في الإدارة المدرسية.
- 3- الشراكة المجتمعية بين المدرسة والأسرة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

آل ناجي، محمد عبد الله، (2016)، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة.

البستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (1983) مدخل الى الإدارة التربوية، ط1، الكويت: دار القلم.



التميمي، نوره محمد (2019). أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3) العدد (30) 15 يوليو 2019م، ص 60-96. المملكة العربية السعودية.

الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم 1441هـ، الإصدار الأول، المملكة العربية السعودية.
الديحاني، سلطان (2019). أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 15 عدد 4، ص 474-459، 2019.

الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر (1926)، مختار الصحاح، المطبعة الأميرية - القاهرة.
السلمي، سعود بن سعيد، والغامدي، ناجي بن عبد الله (1429). أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديرًا بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ووكلاء المدارس. بحوث في الإدارة المدرسية، المجلد (1)، لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية، المملكة العربية السعودية.

عبد السلام، هبة محمد أحمد (2019). أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في الوظائف الإدارية المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 197-225، 3(12).

عبد الغفار، نور مسعود (2010) الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

عطية، محيي الدين (2012)، الإدارة المدرسية الناجحة، عمان، أمواج للنشر والتوزيع.
العوزي، وحيد مصطفى مولود (2019). مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.

الفوزان، صقر بن سعد (1434). أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج. رسائل ماجستير. المملكة العربية السعودية.

محمد، عطية (1426). الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد.
مصطفى، إبراهيم وآخرون (1410هـ). المعجم الوسيط. دار الدعوة، إسطنبول، تركيا.

المطري، علي بن سعيد، والراسبي، أمينة بنت راشد (2021). أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (42) المجلد (8) إبريل - يونيو 2021م، سلطنة عمان.

مهاني، رندة نمر (2011). دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الهدباء، عبد الله (1443). أسباب العزوف عن «الإدارة المدرسية»، مجلة رسالة الجامعة.



ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Sang, Kwok Kuen: 2019. Teachers as Disempowered and Demoralised Moral Agents: School Board Management and Teachers in Hong Kong, British Journal of Educational Studies, v67 n2 p251-267.
- Khumalo, Shuti Steph (2019) Analyzing abusive school leadership practices through the lens of social justice. Emerald Group Publishing Limited.
- Bauer, Scott C.; Silver, Lori, 2018 The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence, Journal: Journal of Educational Administration
- Ada, Sukru, 2018 The Problems That Secondary School Administrators' and Teachers' Face Regarding Strategic Administration, Eurasian Journal of Educational Research.
- Dampson, Dandy George, 2018 Predictors of Ghanaian Language Students Choice of Programme: The Case of University of Education, Winneba, Journal: International Journal of Learning and Development.
- Armstrong, Denise E, 2016, The relevance and promise of relational mentoring for school leadership: a conversation, Journal: International Journal of Mentoring and Coaching in Education.