

Reluctance of School Teachers in Najran to Leadership and Administrative Work

Ali Mohamed Ali Algwara

The Supervisor

prof. Mohamed Abdullah Al-Mari

Received: 15 May 2023 Accepted: 20 July 2024 Published: July 2024



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an anthology), as long as they credit the thor(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

Abstract

The study aims to determine the causes of the reluctance of school teachers in Najran to leadership and administrative work. It adopted the descriptive (survey) approach, and the researcher developed a questionnaire of (23) items distributed to (3) domains: (regulation causes, personal causes, and social causes). The study sample included (263) sampled teachers at Najran's schools, representing (13.6%) of the community. The results revealed that the regulation causes had an arithmetic mean of (4.02), a standard deviation of (0.55), and a high degree. The social causes had an arithmetic mean of (3.40), a standard deviation of (0.74), and a moderate degree. Additionally, the personal causes had an arithmetic mean of (3.59), a standard deviation of (0.70), and a high degree. There were statistically significant differences at the level of (0.05) on all (regulation, social, and personal) domains and the total mark in favor of female teachers, who were more reluctant than male teachers. There were statistically significant differences at the level of (0.05) on all domains and the total mark due to experience in favor of those with (8-14) years of experience, except for the personal causes that did not reveal any differences in experience among the participants. Moreover, there were no statistically significant differences at the level of (0.05) in the mean of responses due to academic qualification. The study recommended holding educational programs to handle the psychological stress of school principals, training teachers on leadership and administration, and organizing workshops for school principals and administration officials.

Keywords: Reluctance, leadership and administrative work

عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري

علي بن محمد بن علي الجواهرة

إشراف

المشرف: أ.د. محمد بن عبد الله آل مرعي

تاريخ الاستلام: 15 مايو 2023 تاريخ القبول: 20 يوليو 2024 تاريخ النشر: يوليو 2024

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، حيث تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وتم إعداد استبيان يتكون من (23) فقرة وزعت على (3) محاور: (الأسباب التنظيمية، الأسباب الشخصية، الأسباب الاجتماعية)، وتكونت عينة البحث من المعلمين الذين تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة وبلغ عددهم (263) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس بمدينة نجران وبنسبة (13.6%) من المجتمع الأصلي، وأسفرت النتائج إلى أن الأسباب التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة كبيرة، كما جاءت الأسباب الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، وجاءت الأسباب الشخصية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على جميع المحاور (التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية) وعلى الدرجة الكلية باتجاه المعلمات (الإناث)، حيث بينت النتائج أن الإناث أكثر عزوفاً من الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة على جميع المحاور، وعلى الدرجة الكلية وباتجاه من خبرتهم (8-14) سنة، ويستثنى من ذلك الأسباب الشخصية حيث لم يظهر أي فروق تعزى للخبرة بين أفراد عينة البحث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد أوصى البحث بضرورة إقامة برامج تثقيفية لمعالجة الضغوط النفسية لمديري المدارس، وتدريب المعلمين على القيادة والإدارة، وتنظيم ورش العمل لمديري المدارس ومنسوبي الإدارات.

الكلمات المفتاحية: العزوف، العمل القيادي والإداري.

مقدمة

يمثل العلم المصدر الأساسي في بناء الحضارة الإنسانية، ومفتاح التطور الحضاري لدى الأمم، والمؤسسات التعليمية هي المحضن الرئيس لتكوين مجتمع العلم والمعرفة، ونجاح هذه المؤسسات يعتمد على قياداتها التعليمية ذات الكفاءة العالية، القادرة على بناء البيئة الإيجابية، وصناعة ثقافة الإنجاز التعليمي، لتحقيق آمال المجتمع وتطلعاته، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية بالمعرفة الكاملة للإنسان ومكوناته، وكيفية التعامل معه. ومعرفة الحاجات الأساسية للإنسان والمجتمع، وكذلك الإلمام بالأعمال الإدارية وأنواعها، فالقيادة المدرسية معنية بهذا الجانب أكثر من غيرها، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة ولصالحها من خلال مجموعة من التفاعلات بين شخصية القائد والأتباع، والتي تركز على حاجاتهم واهتماماتهم ومشكلاتهم، وبناء العلاقات بينهم، وكل ذلك في إطار من الإدراك المشترك بين القائد والجماعة والموقف.

فالقيادة تعد من أهم عناصر النجاح في المؤسسات إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف حيث إن أي مؤسسة لا يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (الحراشة، 2006).

لذلك يمكننا القول إن القيادة المدرسية هي المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة. فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد، سواء أكانوا طلبة أم معلمين أم هيئة إدارية، مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

وقد بين العتيبي (2018) عناية الوزارة بالقيادة حيث قال: استبدلت وزارة التعليم مسمى مدير المدرسة إلى قائد المدرسة، استشعاراً منها بأهمية القائد ووجود فروق جوهرية بينه وبين المدير ومن أبرزها أن القائد يهتم ويعنى بالتغيير والتطوير في حين يعني المدير بالحاضر ومشكلاته فقط، كما أن من الفروق المهمة بين القائد والمدير هو قدرة القائد على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما المدير يركز على تحقيق الأهداف مباشرة.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التعليم بالقيادة المدرسية وتوجيهها للإدارات التعليمية بالعناية بقيادة المدارس، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات الإدارية والتي صدرت بقرار رقم 3761768 وتاريخ 1437/04/01هـ. إضافة إلى الحوافز المالية التي منحت لقائد المدرسة مع اعتماد لائحة الوظائف

التعليمية والصادرة عام 1441هـ / 2019م ، إلا أن هناك عزوفاً من قبل كثير من التربويين والمرشحين للعمل كقادة للمدارس وهو ما أكدته دراسة عبد السلام (2019) والثمالي (2011) والفوزان (2012).

مشكلة البحث

إن الإدارات التعليمية تسعى كي يعمل قادة المدارس في مدارسهم بكفاءة عالية، وحماس مستمر وتنافس شريف؛ رغبة في العمل القيادي والإداري، ولذا منحتهم مجموعة من الصلاحيات والحوافز المالية إيماناً منها بأن ذلك يؤثر تأثيراً إيجابياً على سير عملهم القيادي والإداري، وأن المتوقع من التربويين أن يدركوا أهمية دورهم القيادي وأن يتنافسوا على العمل القيادي لكي يصقلوا خبراتهم ويكسبوا سلوكاً إدارياً ومهارياً من خلاله يستطيعون التأثير في العاملين في المدارس لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أنهم بذلك يرتقون إلى أعلى المناصب الإدارية والقيادية ويبنون العلاقات الإنسانية الحميدة مع الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي الذي يعيشون فيه.

ومن خلال خبرة الباحث كأحد العاملين بإدارة التعليم بمنطقة نجران لسنوات طويلة إضافة إلى تواصله المستمر مع بعض القيادات التعليمية ومشرفي القيادة المدرسية بتعليم نجران، وجد أن هناك مجموعة كبيرة من المعلمين لا يرغبون في العمل القيادي والإداري بالمدرسة، فإدارة التعليم تقوم بالإعلان عن الحاجة إلى قادة للمدارس فلا يكون الإقبال على ذلك وفق المأمول والمتوقع، ويتضح من ذلك أن المعلمين يفضلون العمل في مجال تخصصهم التعليمي دون العمل القيادي والإداري، لما يرون ويسمعون عن المشاكل التي قد تواجه قائد المدرسة سواءً من المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور أو حتى الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي، وأكدت دراسة الثمالي (2011) ظاهرة العزوف عن العمل بالإدارة المدرسية.

ولذا جاء هذا البحث للتعرف على أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري؟

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية التالية

1- ما الأسباب التنظيمية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري

؟

2- ما الأسباب الاجتماعية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري

؟

- 3- ما الأسباب الشخصية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري ؟
- 4- ما الفروق في تقديرات أفراد عينة البحث حول الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الأسباب التنظيمية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري.
- 2- التعرف على الأسباب الاجتماعية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري.
- 3- التعرف على الأسباب الشخصية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري.
- 4- التعرف على الفروق في تقديرات أفراد عينة البحث حول الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تعزى لمتغيرات الجنس.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال أهمية القيادة المدرسية وما لها من أثر على الكفاءة التعليمية والتي تؤثر على الإنتاجية، كما تتضح أهمية البحث بسبب أهمية موضوعها الذي يبحث سلوك العزوف عن العمل القيادي والإداري في المدارس، وهذا العزوف يؤدي إلى نقص في الكوادر المؤهلة للقيادة، ويتيح المجال لغيرهم لسد العجز في العمل القيادي المدرسي، وبالإضافة إلى ما سبق يمكن لنا النظر في أهمية هذا البحث من خلال النظر في البعد النظري والذي سيتم عرضه.

هذا البحث قد يسهم بالكشف عن أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، كما أنه سيشترك في إثراء الجانب العلمي في تعريف القيادة المدرسية وصفات القائد الناجح، فالقائد المدرسي يجب أن يتصف بسمات وصفات وخصائص تميزه عن غيره في التعامل مع المواقف الإدارية التي تواجهه أثناء عمله.

كما أن هذا البحث في حدود علم الباحث هو أول بحث تناول أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، مما قد يسهم في استفادة مسؤولي التعليم بمنطقة نجران، كما يأمل الباحث أن تفيد القادة التربويين والمعلمين الراغبين في العمل القيادي والإداري.

حدود البحث

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر على تحديد الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية للعزوف عن القيادة المدرسية والإدارية بنجران.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة نجران حيث إن القيادة فيها تعد أكثر أهمية وحيوية، وغالباً ما يكلف العمل فيها أصحاب الخبرة الإدارية والقيادية.

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من المعلمين في مدارس نجران.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول.

مصطلحات البحث

العزوف:

الإعراض من قبل بعض المعلمين المؤهلين ووكلاء المدارس عن العمل مديراً وتفضيل البقاء معلماً أو وكيلاً والإحجام عن تلبية التوجيه إذا اقتضت المصلحة ذلك على الرغم من قدرتهم القيادية والمحاولات التي تبذل لإقناعهم (الثمالي، 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يقدرها أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات على الاستبانة والتي توضح أسباب العزوف عن العمل القيادي في المدارس من ثلاثة محاور (الأسباب التنظيمية، والأسباب الاجتماعية، والأسباب الشخصية).

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي (المسحي) لجمع البيانات، ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف موضوع ما يراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة من خلال استطلاع آراء أفراد المجتمع أو عينة ممثلة له، وعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم وضع التفسيرات الملائمة بصورة منطقية.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة نجران والبالغ عددهم (1927) معلما ومعلمة.

عينة البحث

تم استخدام العينة المتاحة حيث تم عمل رابط إلكتروني وتعميمه على الفئة المستهدفة وبعد تحديد مدة الاستجابات المتمثلة بأسبوع لاستقبال الردود وبلغ عددهم ٢٦٣ معلما ومعلمة وبنسبة ١٣.٦ من مجتمع البحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري

مفهوم الإدارة والقيادة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في العملية التعليمية، وهي التي تحدد المعالم، وترسم الطريق، وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية، والارتقاء بالمستوى والأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدارس وتبصيرهم بمسؤولياتهم وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم لمواجهة كثير من المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء اليوم الدراسي، وما يستلزم ذلك من قرارات إدارية وفنية، وهذا بدوره يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة (خليل، 2009).

كما عرفها دهيش وآخرون (2016) أنها "الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية". (ص64)

ويعرف الباحث القيادة بأنها: تأثير القيادة على فريق العمل وتوجيهه لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة بكفاءة وفاعلية عالية)، كما يعرف القائد: (بأنه من يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية، والخصائص المهارية التي من خلالها يستطيع التأثير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة لتحقيق الأهداف).

أما ما يتعلق بمفهوم القيادة المدرسية فقد عرفها محمد سيد (2008) القيادة المدرسية "بأنها مجموعة من العمليات الوظيفية التي تقوم على ممارسة الأعمال والأنشطة داخل المدرسة بانتظام

وبصوره كامله لتحقيق أهداف المدرسة لتنشئ مواطنين قادرين على العمل المنتج والتفكير السليم" (ص 122).

وعرفها عطوي (2014): " أنها جهود مشتركة من تنظيم وتوجيه الأعمال المختلفة، وإثارة العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة بأقل جهد وأسرع وقت، وأفضل نتيجة " (ص 20).

وأشار وليد (2015) أن القيادة المدرسية هي: "الكيفية التي تُدار بها المدرسة حتى تحقق أهدافها التربوية من أجل إعداد أجيال تخدم نفسها ومجتمعها". (ص 21).

ويعرف الباحث القيادة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات والأساليب القيادية الاحترافية المؤثرة، والتي تقاد بها المدرسة لتوجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرسومة لبناء جيل يخدم نفسه ومجتمعة في جميع مجالات الحياة.

نظريات القيادة:

النظرية الموقفية

تقوم على عدة مسلمات ومنها:

أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.

تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما.

وتقوم على افتراض أساسي بأن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له الظروف في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته.

ولا يوجد ما يسمى بالنمط القيادي الذي يصلح للاستخدام في كافة المواقف، لذا فإنه على كل قائد أن يبحث بنفسه عن النمط القيادي الملائم والفعال وفقاً لطبيعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم، ووفقاً لطبيعة الموقف الذي يوجد فيه. (العامري، 2002).

نظرية القائد الخادم:

والتي يمكن أن تعالج لنا أسباب العزوف الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، وهذه النظرية لها فلسفة : وهي أن القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين، وتشير إلى أن القائد لديه مسؤولية تجاه المجتمع، كما أنها تشير إلى أن القائد لديه مسؤولية تجاه الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة، والقائد يوازن بين التطلعات المثالية والمتطلبات الواقعية.

والقائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولا يتصيد أوجه التقصير ليكتب التقارير ويستخدم صلاحيات العقاب ولكنه يسأل ليظمن على سير العمل وليقدم الدعم المطلوب ليتحقق المقصود، وكما يكون القائد

خادما لمنظمتهم وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، التوعية، الإشراف، الاستخدام الأخلاقي للسلطة، النمو وبناء المجتمع، وتؤكد هذه الفلسفة في القيادة على أن القيادة تشاركية وليست مناصرة بفرد واحد ينفرد بالسلطة (الجارودي، 2011).

نظرية السمات:

وهي تصف لنا صفات القادة، ولها مجموعة من السمات فهي تشير إلى أن القادة يولدون قوادًا، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، إذ يولد القادة عادة بسمات موروثه (الجارودي، 2011) حيث تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن رؤوسهم في النواحي الجسمانية، العقلية، والشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمانية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة. (عطوي، 2004).

كما أنها حددت السمات الجوهرية للقائد وهي: سبع سمات جوهرية لا بد من توفرها في القائد، حيث تعتبر أساسيات القيادة الناجحة وهذه السمات هي الحيوية والذكاء والنزاهة والقبول الاجتماعي والمبادرة والثقة بالنفس والحزم والعزم: (آل ناجي، 2013) ولعل هذه السمات تكون متوفرة بنسبة عالية فيمن يتم اختيارهم للقيادة الإدارة المدرسية.

وظائف مدير المدرسة وقائدها:

1 - التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين، وعليه فإن من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم وتقويضهم بالسلطة، بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة.

2- التنظيم :

تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتقويضهم بالسلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من أجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل.

3- التوجيه والإشراف الفني:

يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضاً مع خطة المدرسة العامة.

4- الإدارة والتنفيذ:

المقصود بذلك: تنفيذ خطة المدرسة العامة ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى اتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعة وتقويمه.

5- التجديد والتغيير:

تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير، ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف، ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام هو: عامل التقويم المستمر للعمل من أجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.

6 - التقويم:

يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل، على أن يكون هذا التقويم مستمراً على الدوام للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

المهارات القيادية والإدارية للقائد التربوي:

إن القائد التربوي يجب أن يتمتع بالعديد من المهارات القيادية، من ذلك ما قدمه " روبرت كاتز" من تصور لمهارات القائد التربوي منها:

المهارات الفنية التي توفر فهما ودراية وكفاية بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية.

والمهارات الإنسانية في التعامل وفهم الآخرين مما يجعله قادراً على إحداث تغيير في النظام

وفي العاملين.

والمهارات الإدراكية التصورية التي تجعله قادراً على رؤية مؤسسته وعلى تفهمه وإدراكه لشبكة

العلاقات التي تربط بين وظائفها، وإدراكه للنظام الذي يعمل فيه والنظم الاجتماعية الأخرى مما يمكنه من اتخاذ قرارات تتعلق بالنظام الداخلي ومراعاة المتغيرات في البيئة الخارجية. (الجمال، 2007).

معايير نجاح القيادة المدرسية:

يمثل الأسلوب والطريقة التي تُدار بها المدرسة العامل الأساسي والمهم في نجاح أداء رسالتها وأهدافها على الوجه المطلوب، ونحدد أربعة معايير لنجاح القيادة المدرسية (الصالح، 2011) وهي كالتالي:

أ. التفويض للسلطة، وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها.

ب. تحدد وظائفها وتنظيمها وطريقتها وأسلوبها ووسائلها في ضوء الأهداف المحددة لها.

ج. القدرة على مواجهة المشكلات والعقبات التي قد تتعرض لها.

د. أن تعكس إدارة المدرسة خصائص العاملين بها.

خصائص القيادة المدرسية الناجحة:

تعتبر القيادة المدرسية محور العملية التعليمية التربوية، والقيادة المدرسية بهذا المفهوم ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية داخل المدرسة؛ ولكي تنجح القيادة المدرسية في عملها يجب أن تتصف بالخصائص التالية: (عطير، ٢٠١٧؛ الراوي، 2018؛ الزهيري، ٢٠١٨)

قيادة هادفة: بمعنى أن القيادة المدرسية تعتمد على الموضوعية والتخطيط الهادف السليم في إطار المصلحة العامة، وأن تبتعد عن العشوائية أو التخبط.

قيادة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الأوتوقراطية والتشدد والتسلط، فيكون هدفها المصلحة العامة في طريق السعي إلى العمل التعاوني الجاد وتسودها المحبة والألفة.

قيادة إنسانية: بمعنى ألا تتحاز إلى أفكار تربوية أو فكرية أو دينية، بل تعتمد على الإدارة الناجحة وأن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط وبالجدية دون التزمت والغرور.

قيادة إيجابية: لا تهتم بالسلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي فعال وإيجابي في توجيه العمل.

قيادة تكنولوجية: يقصد بها التكنولوجية الإدارية، وهي مجموعة من المعارف والأساليب العلمية المنظمة التي تكون قادرة على مواجهة المعوقات العلمية في القيادة المدرسية.

قيادة فاعلة: وتعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

جهود وزارة التعليم في مجال تطوير عمل الإدارة المدرسية وقيادتها.

قامت وزارة التعليم (2021) بإصدار الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام والذي تضمن إيضاح جميع الأعمال واللجان والمهام التعليمية والإدارية في المدرسة، وسنعرض هنا ما يخص الإدارة والقيادة المدرسية:

أولاً: اللجنة الإدارية للمدرسة:

ويرأسها مدير المدرسة وقائدها وتضمن في عضويتها وكلاء المدرسة والموجه الطلابي ورائد النشاط وثلاثة معلمين ومساعد إداري، وتهدف هذه اللجنة إلى إقرار خطة المدرسة التشغيلية، ومتابعة سير العملية التربوية، وتشجيع أوجه الإبداع والتميز المدرسي بما يعزز التحصيل الدراسي للطلاب ويحقق رسالة المدرسة، ومناقشة التحديات التي تواجه المدرسة واتخاذ التوصيات اللازمة بشأنها، للارتقاء بمستوى التعليم والتعلم، وهذه اللجنة لها قواعد خاصة بتشكيلها وإصدار قراراتها وتكون الأولوية فيها للمعلم الخبير وللمعلم المتقدم وفي حال عدم وجودهما يكلف فيها المعلم الممارس، كما أن لها تنظيمًا معينًا يرسم آلية عقد الاجتماعات والدعوة لها وتوثيق محاضرها، ولها مهام محددة من أهمها مناقشة الخطة التشغيلية ومتابعة تنفيذها وفق مؤشرات الأداء، ومتابعة ومناقشة التحصيل الدراسي ونواتج التعليم لطلاب المدرسة و اتخاذ ما يلزم حيالها، كما أن هذه اللجنة تتابع صرف الميزانية التشغيلية وفق البنود المخصصة لها، وتناقش جوانب تطور العمل والاستعداد المدرسي للعام الجديد وتحديد الاحتياجات ورفعها للإدارة المختصة بإدارة التعليم، ولها كذلك متابعة القضايا والظواهر السلوكية ومعالجتها، واعتماد جميع البرامج والأنشطة وإقرار الشركات مع المجتمع المحلي للمدرسة، وينتهي عملها بمتابعة التقارير الدورية حول جميع أعمال المدرسة والمنفذ منها، وهذه بادرة طيبة من وزارة التعليم حيث أن تشكيل مثل هذه اللجنة من أهم المرتكزات الناجحة لسير العملية القيادية بالمدرسة، كما أنه يجعل المدرسة تعمل كفريق عمل واحد وفق عمل جماعي منظم بعيداً عن المركزية الإدارية (ص17).

ثانياً: الوصف الوظيفي لمدير المدرسة:

وتضمن مجموعة من الإيضاحات منها الارتباط التنظيمي لإدارة المدرسة حيث يكون ارتباطها بمكتب التعليم أو إدارة التعليم في حال عدم وجود مكتب تعليم، كما تضمن الهدف الوظيفي لإدارة المدرسة وهو الإشراف على المدرسة ومتابعة مستوى الأداء والتخطيط والتنظيم والتقييم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف وتحسين نتائج التعلم، كما يبين المؤهلات والخبرات المطلوبة لمن يكلف بقيادة المدرسة وإدارتها والتي نصت على أن يكون المؤهل جامعيًا أو أعلى وأن يكون المكلف معلماً ممارساً فأعلى، وقد شارك في عضوية

لجان لها علاقة بالوظيفة أو ترأس لفرق عمل ذات علاقة بذلك، وأن يكون قد أمضى في الخبرة الوظيفية خبرة تسع سنوات منها ست سنوات تدريس وثلاث سنوات كوكيل مدرسة، كما تضمن الدليل المهام والمسؤوليات الوظيفية لمدير المدرسة وقائدها والتي عددها أربعون مهمة ومسئولية . وقد وضحت هذه الوظائف دور مدير المدرسة وقائدها ويمكن تلخيص أهم هذه المهام والمسؤوليات والوظائف فيما يلي:

- 1- تعزيز قيم الاعتزاز بالدين الإسلامي والانتماء والمواطنة، والمحافظة على أمن الوطن، ومتابعة البرامج والأنشطة الخاصة بذلك.
- 2- قيادة عملية في إعداد خطة المدرسة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، بما يحقق الاستفادة المثلى من الخبرات والمواهب والموارد في المدرسة وبمشاركة جميع منسوبي المدرسة.
- 3- الحفاظ على كفاءة وفعالية الأداء داخل المدرسة، واستثمار الوقت والموارد لتحسين نواتج التعلم وجودة الخدمة المقدمة، والسلامة المدرسية.
- 4- الإشراف على تنفيذ برامج الوعي الفكري وخططه وقواعده المعتمدة، وتعزيز الوسطية والاعتدال الفكري والتأكد من سلامة البيئة التعليمية من الفكر المتطرف والظواهر السلبية، ورصد الحالات الفكرية المخالفة والرفع الفوري بذلك لصاحب الصلاحية، ونشر الفكر الوسطية والاعتدال الفكري بالمدرسة، والتبليغ عن حالات المخالفة في ذلك.
- 5- تحديد الاحتياج من الكوادر المهنية والمفاضلة بينهم ووضع الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل من منسوبي المدرسة، ومناقشتها معهم.
- 6- توزيع المهام والواجبات على منسوبي المدرسة وإصدار التكليف اللازم لإنجاز أعمالهم، وتقويم عملهم بشكل دوري مع تزويدهم بتغذية راجعة، وبرامج مهنية تطور قدراتهم.
- 7- قيادة عملية تحليل ومراجعة الطالب داخل المدرسة من أجل تقييم عملية توصيل المحتوى وفعالية أساليب التدريس وتقديم التوصيات المناسبة.
- 8- العمل مع وكلاء المدرسة لرسم الخطط التطويرية لأداء الموظفين، وتشجيع منسوبي المدرسة على الاستفادة من الخبرات المكتسبة والتطوير في تحسين الأداء المدرسي.
- 9- الإشراف على تهيئة بيئة تعليمية محفزة وجاذبة داخل المدرسة، وذلك بتوفير الدعم المستمر للاحترام والانضباط ورفع الروح المعنوية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- 10- مراجعة أداء مبادرات المدرسة وأهدافها وإجراء حوارات حول الأداء مع منسوبي المدرسة مبني على تقارير الأداء للتأكد من تلبيتها لأهداف الأداء.

وغيرها من المهام التي قد تكون مرهقة على القائد في حال العمل بإدارة مركزية ولم يقدّم بتوزيعها على الطاقم الإداري الذي يعمل معه وفق الصلاحيات المنظمة لذلك، وبعض المدارس التي طاقمها الإداري قليل وغير مكتمل بسبب قلة عدد طلابها أو عدم توفر الكوادر الإدارية لوجود عجز تكون فيها الأعباء الإدارية أكثر على مدير المدرسة، ولذا يجب مراعاة ذلك و معالجته بتوفير كوادر بشرية مميزة وتوزيع الصلاحيات والأعمال بشكل عادل بين أعضاء فريق العمل الإداري في المدرسة، خاصة وكيل المدرسة ومرشدها الطلابي والذين يجب عليهما تنفيذ ما يسند إليهما من هذه المهام والأعمال.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

دراسات تناولت أسباب العزوف التنظيمية:

إن الأنظمة واللوائح التي تعممها إدارات التعليم على الميدان التعليمي لتنظيم العملية التعليمية والإدارية بالمدارس ولتنفيذ البرامج التربوية قد تكون سبباً للعزوف عن العمل الإداري والقيادي، وقد توصلت عدد من الدراسات السابقة منها: العمري، (2015)، العنزوي (2019)، عبد السلام (2019) إلى أن هناك عددًا من الأسباب منها ما يتعلق بالأعمال التنظيمية كزيادة المهام والمسؤوليات الوظيفية، وكثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم، وقلة الكوادر التعليمية والإدارية، وضعف فاعلية اللوائح التأديبية للمقصرين من العاملين بالمدرسة، ومحدودية الصلاحيات وضعف الحوافز المعنوية والمادية، وأن الميزانية التشغيلية لا تتناسب مع الاحتياجات المدرسية، مع وجود مشاكل مالية وتنظيمية، وكذلك صعوبة تنفيذ السياسات التعليمية، ومؤهلات المعلمين، والمناهج وطرق التدريس.

وأضافت دراسة الديحاني (2019) سبباً آخر للعزوف عن القيادة يتعلق بزيادة سنوات الخبرة كشرط للمرشح للعمل القيادي، وربما لا يمكن تحقيقه خاصة في المناطق البعيدة عن المدن المركزية، كما أوردت عدد من الدراسات كدراسة: الشمالي (2011) الفوزان (2012) أسباباً تنظيمية أخرى للعزوف وهي غياب فرص المشاركة في اتخاذ القرار مع إدارة التعليم، وغياب معايير الترشيح للعمل القيادي، وضعف تفاعل إدارة التعليم مع الشكاوى أو الملاحظات المرفوعة من الميدان، ويشار في دراسة السلمي والغامدي (2008) إلى أسباب تنظيمية أخرى للعزوف، وهي كثرة التجارب في الميدان التربوي وتعارضها دون تدريب مسبق، مع قصور البرامج التدريب التي من شأنها صناعة الصف الثاني للقيادة، وقصور آليات ترشيح المعلمين للعمل القيادي مما أفرز قادة غير قادرين على تحمل المسؤولية.

وقد أوضحت دراسة (Nath&Mangad,2015) أن هناك سبباً تنظيمياً للعزوف عن العمل القيادي والإداري وهو الأعمال المكتبية إلى جانب التدريس والتي تنقل على القائد القيام بأعماله القيادية كما ينبغي.

دراسات تناولت أسباب العزوف الاجتماعية:

إن القائد الإداري والتربوي في مدرسته يتأثر بعلاقته بالمجتمع المحلي والمدرسي ومنهم الطلاب وأولياء الأمور ومنسوبو المدرسة وإدارة التعليم، كما أنه قد يتأثر بما ينشر في وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي المتنوعة، كل هذه المؤثرات الاجتماعية قد تكون سبباً في العزوف عن العمل القيادي والإداري، وبين لنا ذلك ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة كدراسة: العنزى(2019)، الديحاني (2019)، الثمالي (2011)، الرحيلي (2009)، Demir,2016 ، Cetin& Sagir& ، Dos,2015 : Carpenter,1993

إلى الأسباب الاجتماعية التي قد تكون سبباً للعزوف عن العمل القيادي والإداري، منها: مبالغة وسائل الإعلام في تضخيم أخطاء القادة ونشرها مع تجاهل نشر الجوانب الإيجابية للمدرسة، وكثرة الضغوط على إدارة المدرسة من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي، مع ضعف تعاونهم ومشاركتهم واهتمامهم بأبنائهم، بالإضافة إلى وجود بعض السلوكيات الخاطئة من بعض الطلاب والتي يصعب معالجتها، مع وجود مشاكل صحية عند بعض الطلاب، وفي المقابل عدم وجود كوادر مؤهلة لإقامة برامج تربوية جاذبة ومشوقة للطلاب، وكثرة الاستئذان للطلاب من قبل أولياء أمورهم لمغادرة المدرسة، مما قد يؤثر على تحصيلهم الدراسي وانضباطهم في سير العملية التعليمية بالمدرسة، مع وجود مشاكل قد تحدث بين المعلمين، وضعف الاستعدادات المعرفية والمخرجات الأكاديمية.

وقد أضافت دراسة الفوزان (2012) أن عدم تفهم أولياء الأمور لدور إدارة المدرسة، وضعف التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب، وضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة من الأسباب التي تسبب العزوف عن العمل القيادي.

ومن زاوية أخرى أشارت دراسة السلمي والغامدي (2008) إلى أسباب اجتماعية أخرى للعزوف، ومنها كثرة أعداد الطلاب في المدرسة مع كثرة المحسوبيات في الإدارة التعليمية والتي قد تضغط على إدارة المدرسة.

وقد أضافت دراسة Bayar (2016) أسباباً اجتماعية أخرى للعزوف عن العمل القيادي ومنها اتحادات نقابات المعلمين، واتجاهات المعلمين السلبية وتصرفاتهم تجاه المديرين، مع عدم قدرة الطلاب إلى دفع أجور المدرسة وشراء الكتب، والتقصير في بعض التجهيزات المدرسية.

ومن زاوية أخرى توصلت دراسة (Spicer, 2004) إلى أسباب اجتماعية للعزوف وهي العرقية الداخلية والتمييز العنصري، والمعوقات الإدارية نظراً للجنس واللون. دراسات تناولت أسباب العزوف الشخصية:

صفات القائد والمدير وسماته وقدراته وخبراته والتي تؤثر على العملية التعليمية والتربوية، ولها دور هام في تسيير العمل وقبول العمل القيادي والإداري أو العزوف عنه، فكفاءته الشخصية وحكمته الإدارية ستؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية، وقد توصلت عدد من الأدبيات السابقة كدراسة العمري (2015)، العنزي (2019)، الديحاني (2019)، السلمي والغامدي (2008) إلى أن هناك أسباباً شخصية قد تكون من أسباب العزوف عن العمل القيادي والإداري، ومنها الإجهاد الجسدي الناتج عن أعباء العمل الإداري، والضغط النفسية والجسدية، وفي المقابل امتداد العمل خارج الدوام الرسمي، وضعف الرغبة في تحمل المسؤولية، والخوف من إنهاء التكليف بسبب أي خطأ، والذي ينتج عنه عدم الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، وتدني امتلاك المعلمين للمهارات الإدارية ومهارات الاتصال والحوار خاصة المعلمين حديثي التعيين، مع قلة الاطلاع على اللوائح والأنظمة ومتطلبات العمل القيادي، وانخفاض القدرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية بين المعلمين، والخوف من مواجهة المشكلات القيادية بالمدرسة، والاعتقاد بعدم القدرة على الابتكار والتجديد بالمدرسة، واستشعار المسؤولية، والحاجة إلى التقدير الكافي من إدارة التعليم والمجتمع المحلي، وكذلك اعتقاد بعض المعلمين بأن صفاتهم الشخصية لا تتوافق مع طبيعة العمل القيادي ولا يستطيعون اتخاذ القرار، والتعامل مع نموذج الأداء السابق و تسوية الصعوبات والمشاكل الموروثة عن الإدارة السابقة، وعدم القدرة على إدارة وقيادة المعلمين، وانعدام الثقة بالنفس.

ومن زاوية أخرى أضافت دراسات الشمالي (2011)، الوهبي (2010)، Der Vyver (2018) أسباباً قد تكون داعية للعزوف عن العمل القيادي والإداري منها: تحميل مدير المدرسة وقائدها مسؤولية متابعة تأمين احتياجات المدرسة شخصياً، وضعف الدعم والتحفيز المعنوي من مشرفي الإدارة المدرسية لمن يتم تعيينهم في العمل القيادي، وضعف الخبرة الوظيفية والمؤهل العملي، وعدم تحمل ضغوط العمل التي تواجه القادة داخل المدرسة.

تعقيب

وبعد استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا أن هناك أسباباً للعزوف تنوعت منها التنظيمية والاجتماعية والشخصية، وأن تأثير هذه الأسباب يختلف من بيئة إلى بيئة ومن مجتمع إلى مجتمع

خاصةً التنظيمية والاجتماعية، فنظام التعليم يختلف بين الدول، فكل دولة لها نظام ينظم العملية التعليمية لها وفق أنظمة ولوائح خاصة بها قد تعتمد فيه على المركزية أو اللامركزية حسب ما تنظمه السلطة التشريعية في كل دولة، والملاحظ أن الدراسات والبحوث العربية والأجنبية اتفقت على أسباب تنظيمية للعزوف منها دراسة كل من: العنزي (2019)، الديحاني (2019)، الثمالي (2011)، الرحيلي (2009)، Demir,2016، Ceti& Sagir& Dos,2015، Carpenter,1993 ومن هذه الأسباب التنظيمية: زيادة المهام والمسؤوليات الوظيفية، وكثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم، وقلة الكوادر التعليمية والإدارية، وضعف فاعلية اللوائح التأديبية للمقصرين من العاملين بالمدرسة، ومحدودية الصلاحيات وضعف الحوافز المعنوية والمادية، مع وجود مشاكل مالية وتنظيمية، وكذلك السياسات التعليمية، ومؤهلات المعلمين، والمناهج وطرق التدريس.

بينما انفردت دراسة (Nath & Mangad,2015) بذكر سبب تنظيمي للعزوف عن العمل القيادي والإداري وهو الأعمال المكتبية إلى جانب التدريس والتي تنقل على القائد القيام بأعماله القيادية كما ينبغي، والذي لا يكون في مدارس المملكة إلا إذا كان عدد طلاب المدرسة قليلاً كما أوضح ذلك الدليل التنظيمي لتنظيم أعمال مدارس التعليم العام.

وأما الأسباب الاجتماعية فهي تتأثر بواقع المجتمع الاقتصادي والثقافي، والذي يؤثر على سير العملية التعليمية، فالمجتمعات الغنية ذات الاقتصاد العالي والمزدهر يختلف التعليم فيها عن المجتمعات ضعيفة الاقتصاد وذات الدخل المحدود لأفراد المجتمع، وقد لوحظ ذلك في أن بعض قادة المدارس يعانون من الوضع الاقتصادي، والذي يؤثر على التجهيزات المدرسية والمرافق التعليمية وفي مقابل ذلك يؤثر على واقع الطلاب الاقتصادي واندفاعهم للتعليم ومقاعد الدراسة مما يسهل على إدارة المدرسة وقيادتها العمل القيادي وقد اتفقت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية على عدة أسباب اجتماعية للعزوف عن القيادة والإدارة المدرسية كدراسة: العنزي (2019)، الديحاني (2019)، الثمالي (2011)، الرحيلي (2009)، Carpenter,1993، Ceti& Sagir& Dos,2015: منها مبالغة وسائل الإعلام في تضخيم أخطاء القادة ونشرها مع تجاهل نشر الجوانب الإيجابية للمدرسة، وكثرة الضغوط على إدارة المدرسة من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي، مع ضعف تعاونهم و مشاركتهم واهتماماتهم بأبنائهم، بالإضافة إلى وجود بعض السلوكيات الخاطئة من بعض الطلاب والتي يصعب معالجتها، مع وجود مشاكل صحية عند بعض الطلاب، وفي المقابل عدم وجود كوادر مؤهلة لإقامة برامج تربوية جاذبة ومشوقة للطلاب، وكثرة الاستئذان للطلاب من قبل أولياء أمورهم لمغادرة المدرسة، مما قد يؤثر

على تحصيلهم الدراسي وانضباطهم في سير العملية التعليمية بالمدرسة، مع وجود مشاكل قد تحدث بين المعلمين، وضعف الاستعدادات المعرفية والمخرجات الأكاديمية .

بينما ذكرت دراسة السلمي والغامدي(2008) إلى أسباب اجتماعية أخرى للعزوف وهي: كثرة أعداد الطلاب في المدرسة مع كثرة المحسوبيات في الإدارة التعليمية والتي قد تضغط على إدارة المدرسة وهذه الأسباب تحتاج معالجة علمياً بأن أعداد الطلاب المتزايدة لا تكون إلا في مدارس المدن عكس مدارس الأرياف وأما المحسوبيات فهذه الظاهرة يجب معالجتها والتحذير منها كونها تخالف أنظمة الحوكمة الجديدة والتي تضمنتها رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، وقد انفردت دراسة (Bayar,2016) بذكر أسباب اجتماعية أخرى للعزوف عن العمل القيادي ومنها: عدم قدرة الطلاب على دفع أجور المدرسة وشراء الكتب، والتقصير في بعض التجهيزات المدرسية وهذا السبب لم يظهر للباحث في الدراسات السابقة التي أجريت في بعض مناطق المملكة حيث أن جميع الكتب والتجهيزات المدرسية توفر من وزارة التعليم مجاناً وقبل بداية العام الدراسي بوقت كافٍ، وذكرت دراسة (Spicer, 2004) أسباب اجتماعية للعزوف وهي العرقية الداخلية والتمييز العنصري، والمعوقات الإدارية نظراً للجنس واللون. وهذه الأسباب لم تظهر للباحث في الدراسات المنفذة في المملكة العربية السعودية والتي تم اطلاع الباحث عليها، حيث أن وزارة التعليم تقدم خدمة التعليم للجميع دون النظر إلى العرق أو العنصرية أو الجنس واللون فالجميع يستفيد من التعليم ويشارك فيه كطلاب ومعلمين وقياديين دون أي تفضيل.

وأما الأسباب الشخصية فترجع للشخص نفسه ومدى قدراته وخبراته وحرصه على تطوير ذاته والتعايش مع واقع المجتمع التعليمي الذي يعمل فيه، مع أهمية الرغبة في القيادة من قبله فالرغبة تصنع المستحيل وتجعله يتجاوز جميع الصعاب والتحديات التي تواجهه في العمل. وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة نجد أن الدراسات العربية كدراسة العمري (2015)، العنزي(2019)، الديحاني (2019)، السلمي والغامدي(2008) اتفقت على أن هناك أسباباً شخصية قد تكون من أسباب العزوف عن العمل القيادي والإداري، ومنها: الإجهاد الجسمي الناتج عن أعباء العمل الإداري، والضغط النفسية والجسدية، وفي المقابل امتداد العمل خارج الدوام الرسمي، وضعف الرغبة في تحمل المسؤولية، والخوف من إنهاء التكليف بسبب أي خطأ، والذي ينتج عنه عدم الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، وتدني امتلاك المعلمين للمهارات الإدارية ومهارات الاتصال والحوار خاصة المعلمين حديثي التعيين، مع قلة الاطلاع على اللوائح والأنظمة ومتطلبات العمل القيادي، وانخفاض القدرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية بين المعلمين، والخوف من مواجهة المشكلات القيادية بالمدرسة، والاعتقاد

بعدم القدرة على الابتكار والتجديد بالمدرسة، واستشعار المسؤولية، والحاجة إلى التقدير الكافي من إدارة التعليم والمجتمع المحلي، وكذلك اعتقاد بعض المعلمين بأن صفاتهم الشخصية لا تتوافق مع طبيعة العمل القيادي ولا يستطيعون اتخاذ القرار، والتعامل مع نموذج الأداء السابق وتسوية الصعوبات والمشاكل الموروثة عن الإدارة السابقة، وعدم القدرة على إدارة وقيادة المعلمين، وانعدام الثقة بالنفس. كما اتفقت دراسات الثمالي (2012)، الوهبي (2010)، Der Vyver & Khumalo، van, 2018 على أن أسبابا قد تكون داعية للجزوف عن العمل القيادي والإداري منها تحميل مدير المدرسة وقائدها مسؤولية متابعة تأمين احتياجات المدرسة شخصياً، وضعف الدعم والتحفيز المعنوي من مشرفي الإدارة المدرسية لمن يتم تعيينهم في العمل القيادي، وضعف الخبرة الوظيفية والمؤهل العملي وعدم تحمل ضغوط العمل التي تواجه القادة داخل المدرسة.

أداة البحث:

تم بناء استبانة تكونت في صورتها النهائية من (23) فقرة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، لقياس أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري ووزعت الفقرات على (3) محاور، كالتالي:

المحور الأول: الأسباب التنظيمية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، (8) فقرات.

المحور الثاني: الأسباب الاجتماعية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، (8) فقرات.

المحور الثالث: الأسباب الشخصية المتعلقة بعزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري، (7) فقرات.

نتائج البحث

للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول الأسباب التنظيمية، والجدول (1) يبين ذلك:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأسباب التنظيمية	
كبيرة	5	1.08	3.98	كثرة التعاميم الصادرة من إدارة التعليم والتي تتضمن لوائح وأنظمة جديدة.	1
كبيرة	6	1.10	3.86	ضعف صلاحيات إدارة المدرسة.	2
كبيرة جداً	1	1.00	4.44	واقع المرفق المدرسي وحاجته إلى الصيانة والنظافة وإضافة غرف.	3
كبيرة جداً	2	.85	4.30	استغراق الأعمال الروتينية الجزء الأكبر من وقت عمل الإدارة المدرسة.	4
كبيرة	3	.99	4.16	العجز في الكادر التعليمي	5
كبيرة	4	1.03	4.11	ضعف الحوافز المادية والمعنوية لإدارة المدرسة.	6
كبيرة	8	1.11	3.65	ضعف فاعلية اللوائح التأديبية للمقصرين من العاملين والعاملات بالمدرسة.	7
كبيرة	7	1.24	3.66	تكليف مدير/ة المدرسة بأعمال إضافية خارج وقت الدوام الرسمي.	8
كبيرة		.55	4.02	الدرجة الكلية للأسباب التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أن أكثر الأسباب التنظيمية المتعلقة بالعزوف عن القيادة المدرسية كما بينها الرتبة هي: واقع المرفق المدرسي وحاجته إلى الصيانة والنظافة وإضافة غرف، استغراق الأعمال الروتينية الجزء الأكبر من وقت عمل الإدارة المدرسة، العجز في الكادر التعليمي، وأن أقل الأسباب التنظيمية: ضعف فاعلية اللوائح التأديبية للمقصرين من العاملين والعاملات بالمدرسة، تكليف مدير/ة المدرسة بأعمال إضافية خارج وقت الدوام الرسمي.

للإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول الأسباب الاجتماعية، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب الاجتماعية

الدرجة	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأسباب الاجتماعية	

كبيرة	2	1.08	3.83	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب/ت مع المدرسة .	9
كبيرة	3	1.05	3.50	انتشار السلوكيات السلبية بين الطلاب/ت داخل المدرسة.	10
متوسطة	7	1.07	3.21	ضعف العلاقات الإنسانية بين منسوبي/ت المدرسة.	11
كبيرة	1	1.06	3.87	الضغوط الاجتماعية على إدارة المدرسة.	12
متوسطة	4	1.18	3.33	عدم تعاون المشرفين /ت التربويين مع إدارة المدرسة.	13
متوسطة	5	1.16	3.31	تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على إدارة المدرسة.	14
متوسطة	8	1.08	2.90	كثرة استئذان أولياء أمورهم الطلاب/ت لهم.	15
متوسطة	6	1.01	3.27	ضعف العلاقة بين المجتمع المحلي وإدارة المدرسة.	16
متوسطة		.74	3.40	الدرجة الكلية للأسباب الاجتماعية	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأسباب الاجتماعية هي: الضغوط الاجتماعية على إدارة المدرسة، ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب/ت مع المدرسة، انتشار السلوكيات السلبية بين الطلاب/ت داخل المدرسة، وأن أقل الأسباب الاجتماعية المتعلقة بالعزوف عن القيادة المدرسية: كثرة استئذان أولياء أمورهم الطلاب/ت لهم، ضعف العلاقات الإنسانية بين منسوبي/ت المدرسة.

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول الأسباب الشخصية ، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب الشخصية

الدرجة	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأسباب الشخصية	
كبيرة	2	1.16	3.92	الضغوط النفسية على إدارة المدرسة.	17
متوسطة	6	1.18	3.21	الخوف من الفشل بسبب ضعف الخبرة.	18
كبيرة	4	1.16	3.83	عدم الرغبة في العمل القيادي والإداري.	19
كبيرة	1	.97	4.09	كثرة المشاكل التي تواجه إدارة المدرسة.	20
متوسطة	7	1.10	2.88	ضعف الثقة بالنفس والاعتقاد بعدم القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية.	21
متوسطة	5	.99	3.33	ضعف عناية بعض المعلمين/المعلمات بتطوير ذاتهم والالتحاق ببرامج تدريبية.	22
كبيرة	3	1.13	3.86	وجود فجوة بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم	23
كبيرة		.70	3.59	الدرجة الكلية لأسباب الشخصية	

يبين الجدول (3) أن أكثر الأسباب الشخصية المتعلقة بالعرزوف عن القيادة المدرسية كما بينتها الرتبة للأسباب هي: كثرة المشاكل التي تواجه إدارة المدرسة، الضغوط النفسية على إدارة المدرسة، وجود فجوة بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم، وأن أقل الأسباب الشخصية المتعلقة بالعرزوف عن القيادة المدرسية: ضعف الثقة بالنفس والاعتقاد بعدم القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية، الخوف من الفشل بسبب ضعف الخبرة.

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري حسب متغير الجنس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4): اختبار ت لبيان دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لأسباب العزوف عن

القيادة المدرسية بتعليم نجران حسب متغير الجنس

الأسباب	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التنظيمية	ذكر	151	3.90	.525	4.290	261	.000
	أنثى	112	4.18	.535			
الاجتماعية	ذكر	151	3.25	.757	4.070	261	.000
	أنثى	112	3.61	.652			
الشخصية	ذكر	151	3.49	.709	2.748	261	.006
	أنثى	112	3.72	.669			
الدرجة الكلية لأسباب العزوف عن القيادة المدرسية بتعليم نجران	ذكر	151	3.55	.525	4.515	261	.000
	أنثى	112	3.84	.530			

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على جميع المحاور (التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية) وعلى الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح المعلمات (الإناث) حيث بينت النتائج أن الإناث أكثر عزوفاً من الذكور وقد يكون السبب في ذلك الأعباء الأسرية والمنزلية والظروف الصحية التي تحصل لدى الإناث، كما أن بعضهن قد لا يقبل أزواجهن لهن العمل الإداري والقيادي، والذي يرى أنه مهلك لطاقتها ومؤثر على نفسياتها وصحتها ومؤثر تأثيراً سلبياً على الحياة الزوجية وتربية الأطفال، أما بالنسبة لمتغير الخبرة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب العزوف عن القيادة
المدرسية بتعليم نجران حسب متغير الخبرة

أسباب العزوف	الخبرة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الأسباب التنظيمية	من 1- 7 سنوات	76	3.93	.440
	من 8 - 14 سنة	79	4.16	.514
	15 سنة فأكثر	108	3.99	.618
	الإجمالي	263	4.02	.547
الأسباب الاجتماعية	من 1- 7 سنوات	76	3.53	.765
	من 8 - 14 سنة	79	3.60	.563
	15 سنة فأكثر	108	3.18	.768
	الإجمالي	263	3.40	.735
الأسباب الشخصية	من 1- 7 سنوات	76	3.45	.756
	من 8 - 14 سنة	79	3.67	.591
	15 سنة فأكثر	108	3.62	.727
	الإجمالي	263	3.59	.701
الدرجة الكلية لأسباب العزوف	من 1- 7 سنوات	76	3.64	.541
	من 8 - 14 سنة	79	3.81	.463
	15 سنة فأكثر	108	3.59	.590
	الإجمالي	263	3.67	.546

جدول (6): تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لأسباب
العزوف عن القيادة المدرسية بتعليم نجران حسب متغير الخبرة.

أسباب العزوف	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الأسباب التنظيمية	بين المجموعات	2.247	2	1.124	3.841	.023
	داخل المجموعات	76.065	260	.293		
	الكلية	78.312	262			
الأسباب الاجتماعية	بين المجموعات	9.683	2	4.841	9.547	.000
	داخل المجموعات	131.853	260	.507		

			262	141.536	الكلية	
.117	2.166	1.055	2	2.109	بين المجموعات	الأسباب الشخصية
		.487	260	126.612	داخل المجموعات	
			262	128.721	الكلية	
.020	3.956	1.154	2	2.309	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأسباب العزوف
		.292	260	75.869	داخل المجموعات	
			262	78.177	الكلية	

جدول (7) المقارنات البعدية - شيفيه للفروق الدالة إحصائياً لأسباب العزوف عن

القيادة المدرسية بتعليم نجران حسب متغير الخبرة

الدلالة	فرق المتوسطات	(ل) الخبرة	(ا) الخبرة	أسباب العزوف
.032	-.229*	من 8-14 سنة	من 1-7 سنوات	التنظيمية
.000	.421*	15 سنة فأكثر	من 8-14 سنة	الاجتماعية
.005	-.350*	من 1-7 سنوات	15 سنة فأكثر	
.024	.220*	15 سنة فأكثر	من 8-14 سنة	الدرجة الكلية لأسباب العزوف

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية باستثناء الأسباب الشخصية لم تظهر فروق حسب متغير الخبرة. ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) على الأسباب التنظيمية بين مستوى الخبرة (1 - 7) سنوات وبين مستوى الخبرة (8 - 14) سنة في اتجاه (8 - 14) سنة أي أن (8 - 14) سنة أكثر عزوفاً على الأسباب التنظيمية، وقد يكون السبب في ذلك وعيهم بأهمية تنفيذ التعاميم واللوائح الواردة من إدارة التعليم مع شعورهم بصعوبة ذلك، والرغبة في صلاحيات واسعة تتناسب مع الخبرة التي يمتلكونها، كما أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) على الأسباب الاجتماعية بين (8 - 14) سنة وبين (15) سنة فأكثر في اتجاه (8 - 14) سنة، وبين مستوى الخبرة 15 سنة فأكثر وبين (7-1) سنة ولصالح (7-1) سنة أي أن (7-1) سنة على الأسباب الاجتماعية فهي أكثر عزوفاً، أما على الدرجة الكلية لأسباب العزوف وجود فروق دالة إحصائياً بين (8 - 14) سنة وبين (15) سنة فأكثر وفي اتجاه (8 - 14) سنة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (8): اختبار مان وتني لبيان دلالة الفروق بين متوسط رتب استجابات أفراد عينة البحث حول أسباب عزوف المعلمين والمعلمات عن القيادة المدرسية بتعليم نجران حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل	الأسباب
.638	4252.000	29644.00	132.93	223	بكالوريوس	الأسباب التنظيمية
		5072.00	126.80	40	دراسات عليا	
				263	الكلية	
.935	4424.000	29400.00	131.84	223	بكالوريوس	الأسباب الاجتماعية
		5316.00	132.90	40	دراسات عليا	
				263	الكلية	
.596	4226.000	29202.00	130.95	223	بكالوريوس	الأسباب الشخصية
		5514.00	137.85	40	دراسات عليا	
				263	الكلية	
.539	4188.000	29164.00	130.78	223	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		5552.00	138.80	40	دراسات عليا	
				263	الكلية	

أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط رتب استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي، وقد يكون السبب في ذلك أن مهام وأعمال القيادة والإدارة المدرسية لا تتأثر كثيراً بالمؤهل ثم أن نسبة 90% من المستهدفين يحملون مؤهل البكالوريوس؛ مما أثر على النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة.

توصيات

يوصي البحث بعدة توصيات منها:

- السعي في توفير الكوادر التعليمية وإنهاء إجراءات تكليفهم أثناء الإجازات وقبل بدء العام الدراسي بحيث ينطلق العام الدراسي والكادر التعليمي مكتمل.
- رسم الأنظمة واللوائح التي تعزز من مكانة القائد المدرسي.

- إقامة دورات ولقاءات تثقيفية لمعالجة العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المحلي والمدرسي.
- إقامة برامج تطويرية وتثقيفية لمعالجة الضغوط النفسية التي تقابل مديري المدارس.
- إقامة برامج تدريبية للمعلمين لتدريبهم على القيادة والإدارة لزرع الثقة في نفوسهم لذلك.
- القيام بلقاءات وورش عمل متخصصة بين مديري المدارس ومنسوبي إدارات التعليم.

بحوث مقترحة

- إجراء المزيد من الدراسات حول ظروف عمل القيادات المدرسية والتحديات التي تواجهها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول كيفية زيادة درجة الرضا الوظيفي للقيادات المدرسية.
- إقامة البرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة للقيادات المدرسية لتنمية مهاراتهم القيادية والإدارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل ناجي، محمد عبد الله. (2013). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. مطابع السروات.
- الشمالي، أحمد عبد الرزاق. (2011). *أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2011). *قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة* وبرنامج تدريبي. قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجمال، سليمان بن سالم. (2007). *الأدوار القيادية الجديدة للمشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم* [بحث مقدم] اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، تبوك.
- الحراشنة، محمد عبود. (2006). *العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة*. مجلة العلوم التربوية والفنية، 7 (1)، 7-35.
- خليل، نبيل سعد. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دهيش، خالد عبد الله. (2016). *الإدارة والتخطيط التربوي أسس ونظريات عملية*. مكتبة الرشد

- الديحاني، سلطان. (2019). أسباب عزوف عن الوظائف الإشرافية في مدارس الكويت: دراسة تنبؤية. *المجلة الأردنية في العلوم*، 15(4)، 459-474.
- الراوي، مروة صلاح والزهيري، حيدر الكريم. (٢٠١٨). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. مركز دبيونو للتعليم والتفكير.
- الرحيلي، عايض نافع. (2009). أسباب عزوف الوكلاء عن إدارة المدارس الثانوية في محافظة حضر الباطن [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السلمي، سعود والغامدي ناجي. (2008). أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديرا بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. *مجلة بحوث في الإدارة المدرسية*، 1، 5-20.
- الصالحي، نبيل محمود. (٢٠١١). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. *الجنادرية للنشر والتوزيع*.
- العامري، أحمد. (2002). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء النوري. عبد السلام، هبه محمد أحمد. (2019). أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. جامعة الأزهر.
- العتيبي، أحمد جزاء. (2008). القائد المدرسي، صحيفة تعليم حائل التربوية. متاح من خلال: <http://watahail.com/28464>
- عطوي، جودة عزت. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها (ط. 1). دار الثقافة
- عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة (ط. 8). دار الثقافة.
- عطير، ربيع شفيق. (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق. دار الشروق والتوزيع.
- العمرى، علي محمد علي. (2015). أسباب عزوف المعلمين عن المناصب الإدارية بمدارس محافظة المخوة [رسالة ماجستير، جامعة الباحة].
- العنزي، ابتسام خلف مقبل. (2019). أسباب عزوف الكفاءات التربوية عن القيادة المدرسية في محافظة شرورة [رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا].

الفوزان، صقر بن سعد بن محمد. (2012). أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

سيد، محمد. (2008). وظائف الإدارة المدرسية. عالم الكتب.

وزارة التعليم. (2021). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية الإلكتروني.

أسعد، وليد أحمد. (2015). الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي.

الوهيبي، وسام إبراهيم. (2010). العزوف عن العمل في إدارة المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام التعليمية [رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود].

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adrienne, C. (1993). *Problems of First – Urban challenge from Graduate Training Programs*. ERIC NO: ED457556Conway.E. S. Going comprehensive.

Al-Amri, A. (2002). *Transformational leadership in public institutions: An exploratory study of Al-Noori's opinions (Al-qiyādah al-taḥwīlīyah fī al-mu'assasāt al-āmah: Dirāsah istiṭlā'īyah li-arā' al-Nūrī)*.

Al-Amri, A. (2015). *Reasons for teachers avoiding administrative positions in schools in Al-Makhwah (Asbāb 'uzūf al-mu'allimīn 'an al-manāshib al-idārīyah fī madāris muḥāfazat al-Makhwāh)* [Unpublished Master's thesis]. Al-Baha University.

Al-Anazi, I. (2019). *Reasons for educational competencies avoiding school leadership in Sharurah Governorate (Asbāb 'uzūf al-kafā'āt al-tarbawīyah 'an al-qiyādah al-madrasīyah fī muḥāfazat Sharūrah)* [Unpublished Master's thesis]. College of Eastern Arab Graduate Studies.

Abdel Salam, H. (2019). *Methods for addressing the reluctance of basic education teachers to take on school administrative roles in light of some global contemporary models (Asālīb ma'āljat 'uzūf ma'allimī al-ta'līm al-asāsī 'an*

al-‘amal fī wazā’if al-idārah al-madrasīyah ‘alá ḍaw’ ba ‘ḍ al-namādhij al-‘ālamīyah al-mu ‘āṣirah). Al-Azhar University.

Al-Daihani, S. (2019). Reasons for avoiding supervisory positions in Kuwaiti schools: An extrapolative study (Asbāb al-‘uzūf ‘an al-wazā’if al-ishrāfiyah fī madāris al-Kuwayt: Dirāsah tanabbu’iyah). *Jordanian Journal of Sciences*, 15(4), 459–474.

Al-Fawzan, S. (2012). *Reasons for avoiding school administration among principals in public schools in Al-Kharj (Asbāb al-‘uzūf ‘an al-idārah al-madrasīyah ladā mudarā’ al-madāris al-ḥukūmīyah fī idārat al-tarbiyah wa-al-ta’līm bi-Muḥāfazat al-Kharj)*. Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.

Al-Harashseh, M. (2006). Relationship between the leadership styles among school principals and the level of organizational commitment among teachers in Tafila Governorate (Al-‘alāqah bayn al-anmāt al-qiyādīyah al-latī yumārisuhā mudīrū al-madāris wa-mustawā al-iltizām al-tanzīmī lil-mu‘allimīn fī madāris mudīriyat al-tarbiyah wa-al-ta’līm fī muḥāfazat al-Ṭafilah). *Journal of Educational and Artistic Sciences*, 7(1), 7–35.

Al-Jamal, S. (2007). *New leadership roles of the educational supervisor, school principal, and teacher (Al-adwār al-qiyādīyah al-jadīdah lil-mushrif al-tarbawī wa-mudīr al-madrasah wa-al-mu‘allim)* [Paper presentation]. The Twelfth Educational Supervision Meeting, Tabuk.

Al-Jaroudi, M. (2011). *Transformational leadership in organizations: An introduction to leadership theories and a training program (Qiyādat al-taḥwīl fī al-munazzamāt: Madkhal ilá nazarīyāt al-qiyādah wa-barnāmaj tadrībī)*. Cordoba Publishing and Distribution.

Al-Naji, M. (2013). *Educational and school administration (Al-idārah al-ta’līmīyah wa-al-madrasīyah)*. Sarawat Press.

Al-Otaibi, A. (2008). School leader (Al-qā’id al-madrasī). *Hail Educational Newspaper*. 28464 / <http://wata.hail.com>.

Al-Rawi, M., & Al-Zuhairi, H. (2018). *Modern approaches to school administration (Ittijāhāt ḥadīthah fī al-idārah al-madrasīyah)*. De Bono Center for Education and Thinking.

Al-Rahaili, A. (2009). *Reasons for deputies avoiding the management of secondary schools in Hafr Al-Batin (Asbāb ‘uzūf al-wukalā’ ‘an idārat al-madāris al-*

thanawīyah fī muḥāfazat Ḥafr al-Bāṭin) [Unpublished Master's thesis]. King Saud University.

Al-Salhi, N. (2011). *School administration strategies in light of contemporary approaches (Istrātījīyāt al-idārah al-madrasīyah fī ḍaw' al-ittijāhāt al-mu'āṣirah)*. Al-Janadriyah Publishing and Distribution.

Al-Sulami, S., & Al-Ghamdi, N. (2008). Reasons for deputies avoiding managerial roles in public schools for boys in Jeddah (Asbāb 'uzūf wakīl al-madrasah 'an al-'amal mudīran fī madāris al-ta'līm al-'āmm al-ḥukūmīyah lil-banīn bi-Madīnat Jiddah). *Journal of Research in School Administration*, 5, 1–20.

Al-Thumali, A. (2011). *Reasons for avoiding work in the administration of secondary schools in Makkah (Asbāb al-'uzūf 'an al-'amal fī idārat al-madāris al-thanawīyah bi-Makkah al-Mukarramah)* [Unpublished Master's thesis]. Umm Al-Qura University.

Al-Wuhaibi, W. I. (2010). *Reluctance to work in the administration of public elementary schools in Dammam (Al-'uzūf 'an al-'amal fī idārat al-madāris al-ibtidā'īyah al-ḥukūmīyah bi-Madīnat al-Dammām)* [Unpublished Master's thesis]. Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.

Asaad, W. (2015). *School administration (Al-idārah al-madrasīyah)*. Arab Community Library.

Ateer, R. (2017). *Modern school administration: Theory and application (Al-idārah al-madrasīyah al-ḥadīthah bayn al-nazarīyah wa-al-taṭbīq)*. Dar Al-Shorouq.

Atwi, J. (2004). *Educational administration and educational supervision: Principles and applications (Al-idārah al-ta'līmīyah wa-al-ishrāf al-tarbawī: Uṣūluhā wa-taṭbīqātuhā)* (1st ed.). Dar Al-Thaqafa.

Atwi, J. (2014). *Modern school administration (Al-idārah al-madrasīyah al-ḥadīthah)* (8th ed.). Dar Al-Thaqafa.

Bayar, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.

Dehaish, K. (2016). *Educational administration and planning: Principles and applied theories (Al-idārah wa-al-takhṭīṭ al-tarbawī: Usus wa-nazarīyāt ma'mulīyah)*. Al-Rushd Bookstore.

- Demir, M. K. (2016). Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. *The Anthropologist*, 23(3), 629-640.
- Dos, I., Sagir, M., & Cetin, R. B. (2015). Classsifying daily problems of school managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 2040-2045.
- Khalil, N. (2009). *Modern school administration in light of contemporary administrative thought (Al-idārah al-madrasīyah al-ḥadīthah fī ḍaw' al-fikr al-idārī al-mu'āṣir)*. Dar Al-Fajr Publishing and Distribution.
- Khumalo, J. B., Van Vuuren, H. J., Van der Westhuizen, P. C., & Van der Vyver, C. P. (2018). Problems experienced by secondary school deputy principals in diverse contexts: a South African study. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 190-199.
- Mangad, A., & Nath, B. K. (2015). Problems of higher secondary school principals in Kerala—Dual role of classroom teaching and school administration. *International Journal of Applied Research*, 1(2), 1028-1031.
- Ministry of Education. (2021). *Organizational guide for public schools (Al-dalīl al-tanzīmī li-madāris al-ta'lim al-'āmm)*. Saudi Ministry of Education.
- Sayyed, M. (2008). *Functions of school administration (Wazā'if al-idārah al-madrasīyah)*. Alam Al-Kutub.
- Spicer, Y. M. (2004). "Our experience says we know something: We are still here". *An autoethnographic study of African American women principals in Massachusetts K–12 public schools*. University of Massachusetts Boston.