البحث (١١)

أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

إعداد :

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية الشرق العربي
للدارسات العليا المملكة العربية السعودية

أ. منـــــى أحمـــد المقـــرن

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدارسات العليا المملكة العربية السعودية

أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق
أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية الشرق العربي للدارسات العليا المملكة العربية السعودية

أ. منـــــى أحمـــد المقـــرن
ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدارسات العليا المملكة العربية السعودية

• **مستخلص الدراسة**:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب (التنظيمية، الفنية، الشخصية) التي تؤدي إلى عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس. واعتُمد المنهج الوصفي، وأداة " الاستبانة" للتطبيق الميداني على عينة عشوائية بلغ عددها (٢١١) مديرة مدرسة في التعليم العام بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان الأسباب التنظيمية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبدرجةٍ "موافق بشدة" تليها الأسباب الفنية بمتوسط حسابي (٣,٣٦) " وبدرجة موافق بشدة، واخيرا الأسباب الشخصية بلغت متوسط قيمته (٣,٠٣)" وبدرجة موافق، وأظهرت النتائج أن أبرز الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام جاءت في المرتبة الأولى "كثرة ضغوط العمل التي تواجه مديرة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)،بانحراف معياري(٠,٣٩)،وفي المرتبة الأخيرة "وتأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم" بمتوسط حسابي بلغ(٢,٩٦)وبانحراف معياري(٠,٨٨)، أما بالنسبة لأبرز الأسباب الفنية جاءت في المرتبة الأولى" التغيرات التعليمية الجديدة(تمكين المدرسة و الاعتماد المدرسي) تتطلب جهدا اضافيا " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وفي المرتبة الأخيرة "صعوبة في التواصل مع أولياء أمو الطالبات "بلغ المتوسط الحسابي(٢,٩٦) بانحراف معياري(٠,٨٥)،أما الأسباب الشخصية جاءت في المرتبة الأولى " القلق المستمر الناتج عن امتداد العمل خارج أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي(٣,٧٥) بانحراف معياري(٠,٥٢)،وفي المرتبة الأخيرة "ضعف مهارات الاتصال مع الكادر التعليمي :المتوسط الحسابي بلغ(٢,٤٤)بانحراف معياري(٠,٩٧).

الكلمات المفتاحية : أسباب عزوف – مديرات المدارس – القيادة المدرسية – مدارس التعليم العام – مدينة الرياض .

The reasons that lead to school principals' reluctance to lead the school in public education in the city of Riyadh

Dr. Magda Mustafa Abdel Razek &Mona Ahmed Al-Muqrin

Abstract

The study aimed to identify the reasons (organizational, technical, personal) that lead to school principals' reluctance to lead the school in public education in the city of Riyadh from the point of view of school principals. The descriptive approach and questionnaire tool were adopted for field application on a random sample of (211) principals of public education schools in the city of Riyadh.The study reached the following results:The study found that organizational reasons ranked first with an arithmetic mean of 3.48 and a "strongly agree" rating, followed by technical reasons with an average of 3.36 and also a "strongly agree" rating. Personal reasons came last with an average of 3.03 and an "OK" rating. The most significant organizational

reasons for principals' reluctance to lead public schools were primarily "the high workload pressure" with an average of 3.85 and a standard deviation of 0.39, while "delays in receiving circulars from education offices" ranked lowest with an average of 2.96 and a standard deviation of 0.88. Among technical reasons, "new educational changes requiring additional effort" scored highest with an average of 3.67 and a standard deviation of 0.62, while "difficulty in communicating with parents of female students" scored lowest with an average of 2.96 and a standard deviation of 0.85. Personal reasons were led by "continuous anxiety due to extended working hours" with an average of 3.75 and a standard deviation of 0.52, while "poor communication skills with educational staff" ranked lowest with an average of 2.44 and a standard deviation of [no value provided]. (0.97).

Keywords: Reasons for reluctance - school principals - school leadership - public schools - Riyadh city.

- **مقدمة**:

يُعتبر التعليم من أهم القطاعات في المجتمعات، حيث يُعدُّ منبراً لتنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وهذا لا يأتي الا من خلال مؤسسات تعليمية وتربوية متخصصة تقوم على رسم الخطط الاستراتيجية وإعداد المناهج المحكمة ودراسة احتياجات سوق العمل المستقبلية ويرتبط ذلك بقيادة متميزة وإدارة فعالة لهذه المؤسسات التربوية والتعليمية حتى تقوم بدورها المناط بها على أكمل وأتم وجه.

تعد القيادة المدرسية جزء من الإدارة العامة و الإدارة التربوية التعليمية فتنبثق أهداف القيادة المدرسية من الأهداف العامة للإدارة التربوية ؛فالقيادة المدرسية هي الاستثمار الفعال لمكونات المنظومة المدرسية لتعزيز تطوير المدرسة، وتشكيل رؤية واضحة لتعلم الطلاب وفق معايير عالية، وتمكين المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم، وحفز الطلاب لإبراز أقصى قدراتهم، ضمن توفير مناخ مدرسي يسوده التعاون، والتفاعل المثمر مع المؤسسات المجتمعية، فضلاً عن غرس روح المسؤولية المشتركة لمنسوبي المدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها و أهدافها(الشمري، ٢٠١٦، ٣٨).

ويجب التأكيد على أن النجاح الحقيقي للمؤسسات التعليمية يتطلب رؤية استشرافية مستقبلية طموحة بفكر متجدد ومتميز عن غيره يحمله قائد هذه المدرسة (العمري وآخرون، ٢٠٢٢، ٣١٥).

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها (داود،٢٠٢٠، ٣).

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمنظمة تربوية في المجتمع المحيط بها فإنها تحتاج الى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه المعلمين وكافة

العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المدرسة (خليل،٢٠٢٢، ٧).

ويعتبر العمل في المناصب القيادية بمدارس التعليم العام من الأمور المهمة جداً في العقود الأخيرة وذلك لحساسية تلك المناصب واحتكاكاتها المتواصلة مع المجتمع (التميمي ،٢٠١٩، ٨٠ -٨١).

وعلى الرغم من اهتمام الإدارات التعليمية باختيار قياداتها ضمن معايير محددة الا انها تواجه بعض التحديات ومنها عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية، وكشفت الدراسات السابقة عن بعض التحديات والأسباب المؤدية الى العزوف عن القيادة المدرسية، ومن أحدث هذه الدراسات دراسة الريثي (٢٠٢٢) والتي هدفت الى التعرف على أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث ، ودراسة الكيرمية وا لمنذرية (٢٠٢٢) وكانت تهدف الى الكشف عن أسباب العزوف عن المناصب القيادية، وكذلك دراسة البادري وآخرون (٢٠٢٠) والتي هدفت الى التعرف على أسباب عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، وكذلك دراسة التميمي (٢٠١٩) هدفت الى معرفة أسباب عزوف المعلمات عن العمل في المناصب الإدارية بمحافظة حوطة بني تميم في مدارس المملكة العربية السعودية.

- **مشكلة الدراسة**:

تكمن أهمية القيادة المدرسية ودورها الفعال من خلال تحقيقها للأهداف التعليمية التربوية، ويتوقف نجاح العملية التعليمية بشكل عام على نجاح القيادة المدرسية في تذليل كافة العقبات التعليمية وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح العملية التعليمية ، فتهتم المملكة العربية السعودية متمثلة بوزارة التعليم اهتماماً بالغاً بمديرات المدارس ، إلا أننا نرى العزوف عن القيادة المدرسية يتفاقم ويظهر من خلال الدراسات و التقارير، حيث أشارت دراسة عبدالسلام(٢٠١٩) إلى أن ظاهرة العزوف من الظواهر التي تتطلب الدراسة و البحث، وذكرت التميمي(٢٠١٩) أن المناصب القيادية بالمدارس الثانوية وجدت عزوفاً عنها في الآونة الأخيرة من المعلمين، وأكدت دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة، تضمنت عدة أسئلة ومنها أثر تزايد الضغوطات العملية على قرار البقاء في الوظيفة كمديرة مدرسة، وأكدت على ذلك دراسة استطلاعية ملحق رقم (٢) تضمنت عدة أسئلة ومنها أثر تزايد الضغوطات العملية على قرار البقاء في الوظيفة كمديرة مدرسة فكانت الإجابات ٨٩٪ نعم و ٦٪ لا و ٤٪ نوعاً ما ، و السؤال الآخر كان هل تفكرين في تغيير مسارك المهني بعيداً عن القيادة المدرسية فكانت الإجابات ٦٦٪ نعم و ٢٨٪ لا و ٦٪ نوعاً ما ، وسؤال هل تشعرين بالتردد بالاستمرار في دورك كمديرة مدرسة فكانت الإجابات ٨٩٪ نعم ، ١١٪ لا ، واظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك نسبة عالية من مديرات المدارس في التعليم العام يشعرن بزيادة الضغوطات

العملية التي تؤثر سلبًا على قرارهن بالبقاء في وظيفتهن كمديرات. كما يُظهر الاستطلاع أن هناك نسبة منهن يفكرن في تغيير مسارهن المهني بعيدًا عن القيادة المدرسية. وتعكس نتائج تقرير (TALIS 2018) أن نسبة كبيرة من مديري المدارس (تسعة من عشرة) بحاجة ماسة للدعم من وزارة التعليم فيؤكد ذلك على وجود تحديات تواجه مديرات المدارس في أداء مهامهم ومسؤولياتهم بشكل فعال، وباستقراء مما سبق ومن خلال استعراض نتائج الدراسة الاستطلاعية تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدينة الرياض؟.**

- **أهداف الدراسة**:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي كالتالي:

- التعرف على الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- التعرف على الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- التعرف على الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس لتعليم العام بمدينة الرياض.

- **أسئلة الدراسة**:

- ما الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس لتعليم العام بمدينة الرياض من وجهه نظرهن ؟
- ما الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهه نظرهن ؟
- ما الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس لتعليم العام بمدينة الرياض من وجهه نظرهن ؟

- **أهمية الدراسة**:

- **الأهمية النظرية (العلمية)**:

- قد يسهم في إضافة معرفية جديدة في معرفة أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية.
- تأتي هذه الدراسة متوافقة مع اهتمام المملكة العربية السعودية بالإدارة المدرسية في ضوء تمكين المدرسة والاعتماد المدرسي.

- **الأهمية التطبيقية (العملية)**:

- يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة أصحاب المسؤولية في الإدارة العليا بوزارة التعليم للوقوف على مسببات العزوف عن القيادة المدرسية واتخاذ القرارات اللازمة حيال ذلك.

- **مصطلحات الدراسة**:
- **عزوف** :(The Reluctance)

جاء تعريف العزوف عن العمل من الناحية الاصطلاحية بمركز البحوث التربوية بأنه" محاولة الابتعاد عن العمل بأحد الصور الثلاث الأتية: عدم الرغبة في الالتحاق به ابتداء، أو رغبة من يعد له مهنياً في عدم مزاولته، أو رغبة من يمارسه فعلاً في تركه"(الثمالي،٢٠١٦: ١٨).

إجرائياً: هو تراجع نسبة المديرات اللاتي يظهرن رغبة أو استعداد لتولي أمور القيادة في المدرسة.

- **القيادة المدرسية**: (School Leadership)

الاستثمار الفعال لمكونات المنظومة المدرسية لتعزيز تطوير المدرسة، وتشكيل رؤية واضحة لتعلم الطلاب وفق معايير عالية، وتمكين المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم، وحفز الطلاب لإبراز أقصى قدراتهم، ضمن توفير مناخ مدرسي يسوده التعاون، والتفاعل المثمر مع المؤسسات المجتمعية، فضلاً عن غرس روح المسؤولية المشتركة لمنسوبي المدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها (الشمري، ٢٠١٦، ص٣٨).

إجرائياً:هي عملية نشطة ومنهجية تتضمن إجراءات وممارسات فعالة يقودها شخص وكلت له مسؤولية توحيد الجهود وتكاملها لتحقيق الأهداف التربوية.

- **حدود الدراسة**:

- الحدود الموضوعية: تناولت فيه الباحثة الأسباب التنظيمية والفنية والشخصية التي تؤدي إلى عزوف مديرات مدارس التعليم العام عن القيادة المدرسية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ.

- **الإطار النظري للدراسة** :
- **المحور الأول**: **القيادة المدرسية**.

تناول المحور الأول القيادة المدرسية من حيث: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، خصائصها، مبادئها، العوامل المؤثرة عليها، المشكلات والمعوقات التي تواجه القيادة المدرسية) وتوضحها الدراسة كما يلي:

- **مفهوم القيادة المدرسية**:

نشأة القيادة المدرسية في القرن العشرين فتعتبر من الميادين العلمية الحديثة فبدأت القيادة المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة او الإدارة الصناعية في عام ١٩٤٦م. (داود،٢٠٢٠).

وأورد داود (٢٠٢٠، ٢٢) تعريفاً للقيادة المدرسية بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من خطط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تحقيق مجتمعة. بينما عرفها (خليل، ٢٠٢٠، ١٨) القيادة المدرسية هي القيادة المباشرة لجميع العاملين في المدرسة وهي المسئولة عن نجاح هذه المدرسة في تحقيق غاياتها إلى جانب تقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والقيادة المدرسية هي التي تصوغ الأهداف القومية في خطة يشارك فيها كل أعضاء مجلس إدارة المدرسة، كما تقوم بتوزيع الاختصاصات على كل عضو فيها وفق إمكاناته وقدراته غير غافلة لأهمية التوجيه والمتابعة المستمرة والتقويم المنظم وصولاً الى تحقيق الأهداف القومية. وتعريف اخر ذكره حبابه (٢٠٢١، ٣٣) أنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية.

وأشار الشمري (٢٠١٦، ٣٨) أن القيادة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إلية الدولة من تربية صحيحة على أسس علمية. وأشار السامرائي (٢٠١٧، ٨٩) أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف عليها قائد المدرسة المعد إعداداً جيداً ذو مهارات عالية ومتميزة تتناسب مع متطلبات العمليات الازمة لتحقيق الأهداف المدرسية المحددة.

ويتضح مما سبق تعددت الآراء حول مفهوم الإدارة المدرسية إلا ان هناك اتفاق بينهم على بعض المبادئ وعلى ضوئها تعرف القيادة المدرسية هي المسؤولية الموكلة لشخص معين، يتولى تنسيق وتنظيم الجهود بشكل فعال للاستفادة من مكونات المنظومة المدرسية بشكل متكامل، وتحقيق الترابط بين جهود جميع منسوبي المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية.

- **أهمية القيادة المدرسية**:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ إن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها (داود،٢٠٢٠).

وأورد ال ناجي (٢٠٢١، ٣٤ -٣٦) أهمية الإدارة المدرسية نابع من أهمية الإدارة ذاتها؛ فالإدارة مناط بها إدارة مؤسسات المجتمع. والإدارة المدرسية توضح الكيفية التي يتم بها التعليم في المدرسة ومما يزيد من أهمية الإدارة المدرسية أنها تعمل مع

الأفراد، والناتج النهائي هم الأفراد مما يجعل طبيعة عملها أكثر تعقيداً وأهمية من أنواع الإدارات الأخرى.

تتوقف قدرة المدرسة في أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم، وتنظيمها، وتوجيهها، وتقويمها. فإذا كانت هذه الإدارة فاسدة أو معطلة فإنها تؤثر في نوعية إعداد الطلاب الخريجين من هذه المدرسة، فبقدر أهمية مادة التعليم ذاتها تكون أهمية إدارته. ويتضح من القضايا التالية أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة.

- الإدارة المدرسية توضح الكيفية التي يتم بها التعليم داخل المدرسة؛ حيث إن أي تعليم لا بد أن يصاحبه تفكير في الأسلوب الذي يتم به ويتحرك من خلاله.
- الإدارة المدرسية تسعى من خلال التنظيم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التربوية حسب طبيعة المرحلة ونوعية المدرسة، ويجب على المدرسة أن تقدم لطلابها المعلومات والخبرات والمهارات التي تساعدهم على العيش في مجتمعهم وتنمية ذاتهم، وأسرهم، ومجتمعهم المحلي، والعام.
- الإدارة المدرسية هي أداة لملاحقة ومواجهة متطلبات العصر وإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال حسن اختيار وتقديم البرامج واستغلال الإمكانات البشرية والمادية.
- الإدارة المدرسية هي المعنية بتجويد التعليم وتطويره، إضافة إلى الاهتمام بتسيير العملية التعليمية وتحقيق نموها كما وكيفاً.
- الإدارة المدرسية هي المناط بها لأخذ المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي الذي يساعد الإداري على اتخاذ قرارات رشيدة مثل: بحوث العمليات وتحليل النظم والجودة الشاملة وغيرها من الممارسات الإدارية التي من شأنها تطوير العملية التعليمية والنهوض بها.
- الإدارة المدرسية تكتسب أهميتها من نشوء التنظيم المدرسي الذي يعد نقلة نوعية في إدارة التعليم، كما كان لظهور النظرية في الإدارة انتقال لإدارة المدرسة من نمط يقوم على العفوية، والتجربة، والخطأ، والخبرات الشخصية، واتباع العرف، والتقاليد إلى نمط جديد يقوم على الأسس العلمية والنظم التي توضح، وتنظم كيفية انجاز العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- تزداد أهمية الإدارة المدرسية في ضوء المقولة التي ترى أن المجتمعات التي تبنت التعليم الحديث الذي جاء به هذا العصر في مدارس اليوم لا مناص لها من تطوير قوامه تطوير إدارته.

- **أهداف القيادة المدرسية**:

أشار داود (٢٠٢٠، ٤١) أنه يمكن استخلاص الاهداف التالية للإدارة المدرسية:

- توفير الظروف والامكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقليا، وجسميا، وروحيا، واجتماعيا، وتفسيا

- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من اجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدى إلى نفعه، أخذاً بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته
- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه

• **وظائف القيادة المدرسية**:

أشار آل ناجي (٢٠٢١) ان وظائف القيادة المدرسية تتضمن تنظيم الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بشكل فعّال، بتوجيه الخبرات التربوية وتنسيقها وفقا لنماذج محددة. وبالإضافة إلى التنظيم الإداري التقليدي، تشمل وظائف القيادة المدرسية مجموعة من المهام الفنية والاجتماعية التي تساهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم. ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات متداخلة:

- الوظائف الإدارية، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، فضلاً عن المهام الجزئية مثل إدارة الملفات والجداول والاجتماعات.
- الوظائف الفنية، والتي تشمل توجيه المعلمين وتدريبهم، وتنفيذ المناهج بأفضل صورة ممكنة، وتنظيم الندوات والبرامج التقوية، بالإضافة إلى إجراء الزيارات الإشرافية والتعاون مع الجهات الفنية.
- الوظائف الاجتماعية، والتي تركز على بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين الإداريين والمعلمين والتلاميذ، وأيضًا توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع من خلال المشاركة والاهتمام بشؤونه وإشراكه في أنشطة المدرسة.

• **خصائص القيادة المدرسية**:

ذكر حبابة (٢٠٢١) القيادة المدرسية الفاعلة هي التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها بشكل مدروس ومنظم. من أجل أن تنجح الإدارة المدرسية في مهمتها، ينبغي أن تتحلى بعدة صفات:

- يجب أن تكون الإدارة هادفة، حيث تعمل وفق أهداف محددة بدقة وتخطيط سليم، مما يضمن تحقيقها بنجاح، ولا تعتمد على التخبط أو العشوائية في عملها.
- ينبغي أن تكون الإدارة إيجابية، متميزة في توجيه العمل والإشراف عليه، محاولة الابتكار وتجديد الأساليب، دون الالتزام بالقوالب القديمة والجامدة.
- يجب أن تكون الإدارة اجتماعية، متفاعلة مع المجتمع المحيط، تستجيب للمشورة وتأخذ بآراء الجماعة، وتسعى لتحقيق الصالح العام من خلال التعاون والتآلف.
- ينبغي أن تكون الإدارة إنسانية، بمعنى أنها لا تتجاوز في تعاملها مع الآخرين، وأن تتمتع بالمرونة والتجديد والجدية، دون الانجراف نحو الجمود أو الغرور، وتحرص على تحقيق أهدافها بدون تجاوز أو تفريط في القيم والمبادئ.

- **الأسس العامة للقيادة المدرسية الفاعلة**:

أوضح حبابة (٢٠٢١) ان الحكم على نجاح وفاعلية القيادة المدرسية في تأدية وظائفها وأهدافها يتطلب ان تحقق الجوانب التالية والتي تعتبر معياراً للأداء:

- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال التخطيط وتنفيذ البرامج التعليمية بدرجة عالية من الفاعلية والاتساق.
- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية ورفع معنويات العاملين بالمدرسة، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية مريحة وحافزة.
- تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، وذلك عبر توجيه المعلمين، وتدريبهم، وتنسيق البرامج التقوية.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل، وضمان أن المدرسة تقوم بواجباتها بشكل صحيح ومنظم.
- استخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرارات الإدارية، مع النظر في تأثير هذه القرارات على أداء المدرسة والعلاقات الإنسانية داخلها.
- مواكبة التغيير والتطور، والقدرة على استخدام تكنولوجيا الإدارة لتحسين أداء المدرسة وفعاليتها.
- القيام بعملية التقويم بشكل دوري ومستمر، سواء لآراء الجماعة أو أداء المعلمين، وتشجيع المشاركة والتطوير المستمر.
- تظهر هذه النقاط أن الدور الفعال للإدارة المدرسية يتعدى إدارة الأعمال الإدارية اليومية، ليشمل أيضًا توجيه العمل التربوي وتحفيز المعلمين وتحقيق الأهداف التربوية المحددة.

- **مشاكل تواجه القيادة المدرسية**:

أوضح ال ناجي (٢٠٢١) من المهم التعرف على المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية، ومن ثم تصنيفها لتحديد الخطوات التالية للتعامل معها بشكل فعال:

- **أولاً: مشكلة تكوين الشخصية المطلوبة**:

- القسوة والتسلط والصرامة في المدرسة تعيق تنمية الإبداع والابتكار لدى التلاميذ.
- البنية البيئية للمجتمع والتأثيرات الثقافية تؤثر على تكوين الشخصية والمواقف تجاه العمل والتقنية.

- **ثانياً: مشكلة تدني فعالية النظام المدرسي**:

- عدم نقل التراث الثقافي بشكل علمي وعقلاني وروحي.
- عدم اكتساب الطلاب المهارات الضرورية للعيش في مجتمعاتهم.
- بعض المدارس لم تعد بيئة متزنة للنمو الفكري والمعنوي.
- تفشي اللامبالاة حول قضايا التعليم في المجتمع.

- **ثالثاً: مشكلات إدارية:**
  - قصور في ممارسة مدير المدرسة لمهامه الوظيفية.
  - ضعف البنية الإدارية للمدرسة.
  - قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
  - ضعف القيادات الإدارية ونقص المهارات القيادية.
  - عدم النظر إلى الإدارة المدرسية كعمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية محددة.
  - تحديد هذه المشكلات هو الخطوة الأولى نحو معالجتها وتحسين فعالية النظام التعليمي والإدارة المدرسية.
- **معوقات القيادة المدرسية**

كما أشار حبابه (٢٠٢١، ٥٤ -٥٦) الى عدد من معوقات القيادة المدرسية على النحو التالي:

- **مشاكل إدارية:**
  - عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم.
  - عدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام.
  - انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية.
  - انعدام الحوافز والمكافآت المعنوية.
- **مشاكل تنظيمية:**
  - عدم وجود خطة منظمة لسير العمل.
  - عدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والمؤسسة تزيد الانتاجية.
  - عدم توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة.
  - عدم التنسيق بين الإدارة والجماعة.
  - التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف مما يؤثر سلباً على الإنتاج.
- **مشاكل ثقافية:**
  - عدم الوعي الكامل لدور الإدارة في عملية اتخاذ القرار
  - انعدام قنوات الاتصال لدى الإدارة.
  - عدم فهم الأهداف العامة والخصائص الهامة لدى الإدارة.
  - التسلط والسيطرة وحب التملك.
- **مشاكل اجتماعية:**
  - السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.
  - الاعتماد على الغير والاتكالية.
  - انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئة.
- **مشاكل فنية:**
  - عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإدارة.
  - عدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للإدارة.

- بالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم
- الجيد والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم قبول التغيير.

• **المحور الثاني**: **مديرات المدارس في مدارس التعليم العام**.

• **معايير اختيار مديرات المدارس**

أورد خليل (٢٠٢٢، ٣١ -٣٢) معايير لاختيار القيادات المدرسية ويمكن تحديدها على النحو التالي:

- ذكاء فطري ومكتسب تظهر أثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة
- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة والقيادة المدرسية الحديثة.
- قدرتها على قيادة النفس وقيادة الآخرين، وإقناعهم والتأثير بهم
- وتجنب كل ما من شأنه أن يثير موقفهم وعداءهم. أن تكون مفسرة جيدة للقرارات، وتتمتع برؤية مستقبلية جيدة ولديها
- رؤى ووجهات نظر متميزة فيما يخص الواقع والبيئة التنظيمية.
- القدرة على التطوير وتنمية قدرات الآخرين.
- التدخل عند الضرورة لحل الصراعات والمشكلات القائمة بين المعلمين وكافة العاملين في المدرسة.
- أن تكون على إطلاع مستمر بالمستجدات والتطورات.
- أن تكون قادرة على دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم وثقة وحماس
- وأن تكون قادرة على اكتشاف كل من يمارس التأثير على الآخر التفاعل مع الآخرين من داخل المدرسة أو من خارجها.

• **مهارات تتصف بها مديرة المدرسة**

المهارات التي يجب ان تتصف بها مديرات المدارس كما ذكرها خليل (٢٠٢٢، ٣٤ -٣٥) كالتالي:

- مهارات فنية: وتتضمن المهارات التي تستخدمها القيادة المدرسية في ممارستها لعملها، ومعالجتها للمواقف التي تصادفها، مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والاتصال، وصنع واتخاذ القرار، والتقويم.
- مهارات إنسانية: وتتضمن مهارات التعامل بنجاح مع الأخرين وحسن قيادتهم وفهمهم، ومعرفة ما يحفزهم نحو العمل، ومضاعفة الأداء.
- مهارات إدراكية تصورية: تتضمن قدرة القيادة على التعامل مع المدرسة ككل متكامل.

• **وظائف مدير المدرسة في مدارس التعليم العام**

ذكر ال ناجي (٢٠٢١، ٣٤) يمكن تقسيم وظائف مدير المدرسية تقسيماً أكثر تحديدا بربطها بالمستفيدين منها.

- الوظائف المتعلقة بالتلاميذ القبول والتسجيل وغيرهما).
- الوظائف المتعلقة بإدارة التربية والتعليم أو الوزارة (مثل: تلقي التوجيهات والتعاميم).

- الوظائف المتعلقة بالمعلمين (كالتوجيه والتقويم).
- الوظائف المتعلقة بالمجتمع والأهالي كإدارة مجالس الآباء والأمهات).
- الوظائف المتعلقة بالمنهاج الدراسي كتنفيذ المنهج وإدارة الأنشطة اللاصفية).
- الوظائف المتعلقة بتوفير الخدمات للعملية التعليمية (كتجهيز الفصول والمعامل وتوفير الوسائل التعليمية).

• **مهام مديرة المدرسة في مدارس التعليم العام**

تلتزم مديرة المدرسة بمسؤوليات كبيرة ومتنوعة لضمان سير العملية التعليمية بشكل فعال وتحقق أهداف المدرسة ومن بين المهام والمسؤوليات الوظيفية لمديرة المدرسة وكما ذكرها الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (٢٠٢١، ٣١) كالتالي:

- تعزيز قيم الاعتزاز بالدين الإسلامي والانتماء والمواطنة، والمحافظة على أمن الوطن، ومتابعة البرامج والأنشطة الخاصة بذلك.
- قيادة عملية إعداد خطة المدرسة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، بما يحقق الاستفادة المثلى من الخبرات والمواهب والموارد في المدرسة.
- الحفاظ على كفاءة وفعالية الأداء داخل المدرسة، واستثمار الوقت والموارد لتحسين نوائج التعلم وجودة الخدمة المقدمة، والسلامة المدرسية.
- الإشراف على تنفيذ برامج الوعي الفكري وخططه وقواعده المعتمدة، وتعزيز الوسطية والاعتدال الفكري والتأكد من سلامة البيئة التعليمية من الفكر المتطرف والظواهر السلبية.
- حماية مجتمع المدرسة من كل ما يؤدي إلى المخالفات الفكرية أو ضعف الالتزام الوطني بما لا يتماشى مع الوسطية والاعتدال الفكري.
- متابعة حالات المخالفات أو الاشتباه في المخالفات للسياسات العامة، والالتزام الفكري والوطني.
- تحديد الاحتياج من الكوادر المهنية والمفاضلة بينهم ووضع الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل من منسوبي المدرسة، ومناقشتها معهم
- توزيع المهام والواجبات على منسوبي المدرسة واصدار التكاليف اللازمة لإنجاز أعمالهم.
- قيادة عملية تحليل ومراجعة تقدم الطالب داخل المدرسة من أجل تقييم عملية توصيل المحتوى وفعالية أساليب التدريس وتقديم التوصيات المناسبة.
- مراجعة وتقويم أداء منسوبي المدرسة بشكل دوري، ومناقشتهم وتقديم تغذية راجعة بناءة لهم، واعتماد التقويم النهائي لأدائهم، والتأكد من أنها تتماشى مع اللوائح والتعليمات.
- توفير التوجيه المناسب لتحسين أداء منسوبي المدرسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ورفعها لمكتب التعليم.

- تمكين الموظفين وإشراكهم في اعداد الخطة التشغيلية وتحسين العمليات داخل المدرسة بما يعزز لديهم شعور الانتماء للمدرسة
- الحفاظ على كفاءة وفعالية الأداء داخل المدرسة، واستثمار الوقت والموارد لتحقيق السلامة المدرسية، وجودة الخدمة المقدمة.
- التأكد من وجود نظام مناسب الإدارة المدرسة والمراجعة وتحسين العمليات الرئيسية نمط إدارة للعمل يتناسب مع وضع المدرسة).
- الإشراف على هيئة بيئة تعليمية محفزة داخل المدرسة، ورفع الروح المعنوية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- العمل مع وكلاء المدرسة الرسم الخطط التطويرية لأداء الموظفين
- تشجيع منسوبي المدرسة على الاستفادة من الخبرات المكتسبة والتطوير في تحسين الأداء المدرسي
- مراجعة أداء مبادرات المدرسة وأهدافها وإجراء حوارات حول الأداء مع منسوبي المدرسة مبني على تقارير الأداء للتأكد من تلبيتها الأهداف الأداء
- متابعة التحصيل الدراسي وتقدم الطلاب داخل المدرسة، والتأكد من مدى فعالية أساليب التدريس واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.
- الإشراف على عمليات التدريس واستخدام استراتيجيات التعلم داخل الفصول الدراسية وفق الجدول الزمني المخصص لها وبما يضمن تحقيق أهداف المقررات الدراسية.
- توفير بيئة تعليمية آمنة وجاذبة، وذلك بتوفير الدعم المستمر للاحترام والانضباط ورفع الروح المعنوية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- إدارة عمليات الانضباط داخل المدرسة ومتابعة حضور المعلمين والقيام بالترتيبات الملائمة لمعالجة العجز الطارئ من داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة.

- **منهجية الدراسة وإجراءاتها**:
- **منهج الدراسة**:

اعتمد تطبيق الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ويعرف بأنه: " يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها، وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي تم دراسته" (عبيدات آخرون، ٢٠٢٠، ١٧٩). وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على مصدرين أساسين هما:

- **منهج الدراسة واجراءاته**:
- **منهج الدراسة**:

لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملائمته لأغراض البحث وتحقيق أهدافه، وذلك لمعرفة أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

- **مجتمع الدراسة**:
  - تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٩٠٦) مديرة (البطاقة الإحصائية، ١٤٤٠).
  - عينة الدراسة: بحسب جدول *Morgan*، تصبح العينة (٢٦٩) مديرة.
- **عينة الدراسة**:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، بحسب جدول Morgan، ليصبح إجمالي العينة (٢٦٩) مديرة مدرسة بالتعليم العام بمدينة الرياض.

- **أداة الدراسة**:
  - استخدمت الباحثة (الاستبانة) أداة رئيسية في الدراسة لتحقيق أهدافها.
  - الهدف من تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) هو التعرف على الأسباب (التنظيمية – الفنية – الشخصية) لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض.

لصياغة عبارات الاستبانة تم اتباع الإجراءات الآتية:

  - الاطلاع على المراجع الحديثة لمرتبطة بموضوع القيادة المدرسية ووظيفة مدير المدرسة مرجع خليل(٢٠٢٢)، حبابة(٢٠٢١)، العمري وآخرون(٢٠٢٢)، ال ناجي(٢٠٢١).
  - تم بناء الإطار النظري، والدراسات السابقة، وذلك بهدف الاطلاع على المصادر والمراجع المرتبطة بالصعوبات والمعوقات التي تواجه مديرات المدارس في التعليم العام.
  - التأكد من صحة العبارات من الجانب اللغوي والإملائي، وصياغتها بصورة مفهومة للفئة المستهدفة، وتناسبها مع طبيعة دور ومهام وظيفة مديرة المدرسة، مع مراعاة مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إلية.
  - قامت الباحثة بتحديد المحاور التي يمكن أن تشتمل عليها الاستبانة، والعبارات الخاصة بكل محور.
  - الاسترشاد بآراء المختصين.
  - عرضت الدراسة الاستبانة على المشرفة، من أجل إبداء توجيهاتها على محاور الأداة وعباراتها؛ وذلك من أجل أن تكون الأداة ملائمة لمحاور الدراسة بشكل أولي.

تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بناء على ما جاء في اعتماد الخطة الخاصة بالدراسة، تنقسم الاستبانة الى ثلاث محاور كالتالي:

  - المحور الأول: الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض، تضم (١٠) عبارات.
  - المحور الثاني: الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض، تضم (٨) عبارات.

- المحور الثالث: الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض، تضم (١٠) عبارات.

اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي ، على ثلاث محاور تتضمن (٣٠) عبارة موزعة كالتالي:(١١) عبارة للمحور الأول، (٨) عبارة للمحور الثاني، (١١) عبارة للمحور الثالث.

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التحقق من صدق المحتوى؛ لإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم على المحاور وعباراتها؛ من حيث الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات، ومدى مناسبتها وانتمائها للمحور الذي تنتمي إلية، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، تم عرض استبانة الدراسة الحالية على عدد من المحكمين، بلغ عددهم (٧) محكمين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم وفي ضوء ملاحظاتهم توصل الباحث للاستبانة بصورته النهائية.
- للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ، بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ككلٍ (٠,٩٠) وهي قيمة مناسبة لأغراض البحث العلمي، كما يعد مؤشراً مهماً لاستقرار وثبات النتائج في حال إعادة تطبيقها على مفردات عينة الدراسة مرة أخرى.

• نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي :

ويتمثل جدول (١) الدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة، والتي تمثل أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب الثلاثة

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الأسباب التنظيمية	٣.٤٨	٠,٣٩	موافق بشدة	١
الأسباب الفنية	٣,٣٦	٠,٤٣	موافق بشدة	٢
الأسباب الشخصية	٣,٠٣	٠,٦١	موافق	٣
الدرجة الكلية	٣,٢٨	٠,٤٠	موافق بشدة	

بلغت قيمته المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول" الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض " (٣,٤٨) بانحراف معياري (٠,٣٩) ودرجة موافقة " موافق بشدة "، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبودي (٢٠١٤) أن الأسباب التنظيمية جاءت بمتوسطات مرتفعة واحتلت المرتبة الأولى.

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني" الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة

الرياض" بلغت قيمته (٣,٣٦) بانحراف معياري (٠,٤٣) ودرجة موافقة " موافق بشدة "، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبودي (٢٠١٤) أن أسباب العزوف الفنية لمديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض جاءت في المرتبة الثانية.

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث" الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية بمدينة الرياض" بلغت قيمته (٣,٠٣) بانحراف معياري (٠,٦١) ودرجة موافقة " موافق"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبودي (٢٠١٤) ونتيجة دراسة البادري وآخرون (٢٠٢٠) أن أسباب العزوف الشخصية جاءت في المرتبة الثالثة.

كذلك بلغت قيمته المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) ككل (٣,٢٨) بانحراف معياري (٠,٤٠) ودرجة موافقة "موافق بشدة ".

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (البعد الأول): ما الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول وعلى المحور ككل، كما يظهر في الجدول (٢).

جدول (٢) استجابات مفردات الدراسة حول الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	البعد الأول: الأسباب التنظيمية				
٧	كثرة ضغوط العمل التي تواجه مديرة المدرسة	٣,٨٥	٠,٣٩	موافق بشدة	١
٨	قلة الحوافز المادية المقدمة لمدير المدرسة	٣,٦٩	٠,٦٣	موافق بشدة	٢
٩	تدني مستوى الصيانة وتأمين احتياجات المدرسة	٣,٦٣	٠,٦٣	موافق بشدة	٣
٦	الميزانية التشغيلية لا تتناسب مع احتياجات المدرسة	٣,٥٦	٠,٦٢	موافق بشدة	٤
٣	السلطة وكثرة المساءلة من قبل مكاتب التعليم	٣,٥٥	٠,٧٠	موافق بشدة	٥
١٠	قلة الصلاحيات المخولة لمديرة المدرسة	٣,٥٣	٠,٧١	موافق بشدة	٦
٤	كثرة التعاميم الصادرة من إدارة التعليم	٣,٥١	٠,٧٤	موافق بشدة	٧
١١	ثقافة المدرسة والبيئة التنظيمية لا تدعم الابتكار	٣,٤٤	٠,٧١	موافق بشدة	٨
١	عجز في الكادر الاداري للمدرسة	٣,٣٢	٠,٨٨	موافق بشدة	٩
٢	عجز في الكادر التعليمي للمدرسة	٣,١٨	٠,٨٨	موافق	١٠
٥	تأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم	٢,٩٦	٠,٨٨	موافق	١١
	المتوسط الكلي للبعد الأول	٣,٤٨	٠,٣٩	موافق بشدة	

يتضح في جدول (٢) أن أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد التنظيمي جاء بدرجة (أوافق بشدة)، وبمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٣٩). ويتضح من النتائج في جدول (٧) أن أبرز أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد التنظيمي تتمثل في العبارات (١١، ١) التي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٧) " كثرة ضغوط العمل التي تواجه مديرة المدرسة" بالمرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (٣,٨٥) بانحراف معياري (٠,٣٩)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهام والمسؤوليات الوظيفية لمديرة المدرسة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الصادر من وزارة التعليم إصدار عام (١٤٤٢ - ٢٠٢١) حيث بلغ عدد المهام الموكلة إلية (٤٠) مهمة ولكل مهمة متطلباتها، فمديرة المدرسة تواجهها تحديات كبيرة و عوامل وظروف مدرسية متغيرة ينتج عنها شعور بالتوتر والاجهاد الجسدي والنفسي مما ينتج عنه آثار سلبية على جودة الأداء المهني وانخفاض الرضا الوظيفي ، و تتفق هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة هيبة والحربي(٢٠١٩) ، بأن مديرات المدارس تواجههم ضغوطات العمل ابتدأ من التطوير المهني ويليها عبء العمل و غموض وصراع الدور ، كما تتفق مع نتيجة دراسة الكيومية والمنذرية (٢٠٢٢)، أن من المعوقات الشعور بالضغط النفسي لطبيعة العمل ، وتتفق كذلك مع دراسة الشخانبة(٢٠٢٠) ، أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى الضغوط النفسية و درجة الالتزام الوظيفي.
- جاءت العبارة رقم (٨) " قلة الحوافز المادية المقدمة لمديرة المدرسة" بالمرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الحافز المادي المقدم قليل امام الجهد المبذول و المطلوب تنفيذه من قبل مديرة المدرسة حيث يؤثر قلة الحافز على الرضا الوظيفي و مستوى الأداء وقلة الدافعية حيث قد تشعر بعدم تقدير قيمة عملها وإسهاماتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكيومية والمنذرية(٢٠٢٢)، ودراسة اليعربي(٢٠١٩)، ودراسة التميمي(٢٠١٩) ،حيث أشار كل منهم أن من أهم أسباب عزوف مديرات المدارس عن وظيفة مديرة مدرسة غياب نظام المكافأة و الحوافز.

ويتضح من النتائج في جدول (٢) أن أقل العبارات التي تم تصنيفها حسب استجابات العينة في أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد التنظيمي تتمثل في العبارات (٢،٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢)" عجز في الكادر التعليمي للمدرسة " بالمرتبة العاشرة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨)،وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على سير العمل بالمدرسة في احسن الظروف، واهتمامهم بسير العملية التعليمية، فعجز الكادر التعليمي يعتبر مصدراً للضغوط على مديرة المدرسة فهذا العجز من أسبابة اجازات الوضع و الأمومة و كذلك تغيب المعلمات المتكرر ومن ضمن الأسباب كذلك زيادة عدد الطالبات مما ينتج عنة زيادة الطلب على المعلمات دون تمكن النظام

التعليمي من توفير العدد الكافٍ منهم ، أن ذلك قد يتسبب في مشكلات مدرسية كتأخر الدروس، كما أن تفاقم المشكلة من شأنه ان يتسبب في حدوث مشكلة بين مديرة المدرسة والمعلمات، مما يؤدي الى توتر العلاقات بينهم، وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الغامدي(٢٠١٩)،ان من الضغوطات التي تواجهها مديرات المدارس عجز في الكادر التعليمي في المدرسة حيث جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٥) " تأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم" في المرتبة الأخيرة وهي الحادي عشر، حازت العبارة على أقل المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٢,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، بذلك يكون "تأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم" ليست من الأسباب الرئيسية للعزوف عن القيادة المدرسية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما يترتب علية تأخر وصول التعاميم الى تأخر في اتخاذ القرارات الازمة وتأثر عملية التخطيط والتنظيم للمدرسة ويترك ذلك شعور بعدم احترافية الجهات المسؤولة مما يزيد من احتمالية الإحباط والعزوف، وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩)، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالضغوط المتعلقة بالجهاز الاشرافي والإداري بإدارات التعليم بمستوى منخفض.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (البعد الثاني): ما الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض.**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الثاني وعلى المحور ككل، كما يظهر في الجدول (٣).

جدول (٣) استجابات مفردات الدراسة حول الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة البعد الثاني: الأسباب الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	التغيرات التعليمية الجديدة (تمكين المدرسة والاعتماد المدرسي) تتطلب جهدا إضافيا	٣,٦٧	٠,٦٢	موافق بشدة	١
٥	المطالبة بتنفيذ أعمال ذات قيود زمنية ضيقة	٣,٦٧	٠,٥٧	موافق بشدة	٢
٢	المسؤولية الكبيرة التي تتطلبها القيادة المدرسية	٣,٦٢	٠,٦٢	موافق بشدة	٣
٣	نقص الدعم الإداري من الجهات الإدارية العليا مما ينتج عنة الشعور بالعزلة والاحباط	٣,٤٩	٠,٦٧	موافق بشدة	٤
٨	صعوبة مواجهة الازمات والكوارث الطارئة حيث تتطلب استجابة فورية من قبل المديرات	٣,٣٣	٠,٧٨	موافق بشدة	٥
٤	نقص التوجيه والتدريب المستمر لمديرات المدارس	٣,١٣	٠,٧٥	موافق	٦
١	صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي	٣,٠١	٠,٨٧	موافق	٧
٦	صعوبة في التواصل مع أولياء أمور الطالبات	٢,٩٦	٠,٨٥	موافق	٨
	المتوسط الكلي للبعد الثاني	٣,٣٦	٠,٤٣	موافق بشدة	

يتضح في جدول (٣) أن أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد الفني جاء بدرجة (أوافق بشدة)، وبمتوسط حسابي (٣,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٣٩). ويتضح من النتائج في جدول (٨) أن أبرز أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام

بمدينةٍ الرياض فيما يتعلق بالبعد الفني تتمثل في العبارات (٧، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٧) "التغيرات التعليمية الجديدة (تمكين المدرسة والاعتماد المدرسي) تتطلب جهداً إضافياً " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٦٧) وانحراف معياري (٠،٦٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن زيادة التكليفات والمسؤوليات التي يتم تحميلها على المدرسة تؤدي الى زيادة الضغط على المديرات، كذلك التحول الى نموذج تمكين المدرسة يحتاج الى تغييرات في ثقافة المدرسة، وهذا يمكن أن يكون تحديا للمديرات، فالتغيرات التعليمية الجديدة تؤثر على مستوى استعداد المديرات للقيادة، ولا تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري(٢٠٢٣)،حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.
- حصلت العبارة (٥) المطالبة بتنفيذ أعمال ذات قيود زمني ضيقة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣،٦٧) وانحراف معياري (٠،٥٧)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الضغط الزمني المستمر والعمل بمهام ذات قيود زمنية ضيقة تؤدي إلى زيادة الضغط على المديرة وتقليل الوقت المتاح لها للتفكير و التخطيط مما يزيد من التحديات و التوتر والاجهاد فتصبح القيادة المدرسية أقل جاذبية بالنسبة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكيومية والمنذرية(٢٠٢٢)، أن من أسباب العزوف الضغط النفسي لطبيعة عمل المديرة، وتتفق النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة الريثي(٢٠٢٢)، ان من أسباب عن إدارة المدرسة في التعليم العام الاجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.

ويتضح من النتائج في جدول (٣) أن أقل العبارات التي تم تصنيفها حسب استجابات العينة في محور أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينةٍ الرياض فيما يتعلق بالبعد الفني تتمثل في العبارات (١،٦) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة(أوافق) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي بالمرتبة ما قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣،٠١) وبانحراف معياري (٠،٨٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المدرسة تفتقر الى الموارد الازمة لتوفير التقنيات والتدريب المناسب، مما يجعل من الصعب مواكبة التحول الرقمي، وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩)، صنفت البيئة المادية من ضمن ضغوط العمل التي تواجهها مديرة المدرسة بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٦) صعوبة في التواصل مع أولياء أمور الطالبات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢،٩٦) وبانحراف معياري (٠،٨٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التفاعل السلبي مع أولياء أمور الطالبات و اختلاف الثقافات يكون تحدي أمام مديرات المدارس ويؤثر على مستوى راحتها ورغبتها في القيادة المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩)، و الريثي(٢٠٢٢)، ان من أسباب العزوف ويعتبر من الضغوطات التي تواجهها مديرة المدرسة هو صعوبة في التواصل مع أولياء أمور الطالبات.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (البعد الثالث): ما الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض.**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الثالث وعلى المحور ككل، كما يظهر في الجدول (٤).

جدول (٤) استجابات مفردات الدراسة حول الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	البعد الثالث: الأسباب الشخصية				
٣	القلق المستمر الناتج عن امتداد العمل خارج وقت الدوام الرسمي	٣,٧٥	٠,٥٢	موافق بشدة	١
٢	الاجهاد الصحي الناتج عن أعباء العمل المدرسي	٣,٥٥	٠,٧٠	موافق بشدة	٢
٩	قلة الإحساس بالرضا الوظيفي الناتج عن قلة التحفيز	٣,٤٢	٠,٧٤	موافق بشدة	٣
٤	الخوف من التغير في المهام الناتج عن تمكين المدرسة	٣,٣٩	٠,٧٨	موافق بشدة	٤
١	صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية	٣,٠٥	٠,٩٥	موافق	٥
١٠	الرغبة في التغيير المهني لاكتشاف فرص وظيفية جديدة	٣,٠٢	٠,٩٥	موافق	٦
١١	تحديات عائلية ينتج عنها عدم التفرغ للقيادة المدرسية	٢,٩٥	٠,٩٤	موافق	٧
٨	تدني القدرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية	٢,٧١	٠,٩٦	موافق	٨
٥	صعوبة في اتخاذ القرار الناتج عن عدم الثقة بالنفس	٢,٥٥	١,٠٥	موافق	٩
٦	ضعف مهارات الاتصال مع الكادر الإداري	٢,٥١	٠,٩٨	موافق	١٠
٧	ضعف مهارات الاتصال مه الكادر التعليمي	٢,٤٤	٠,٩٧	غير موافق	١١
	المتوسط الكلي للمحور الثالث	٣,٠٣	٠,٦١	موافق	

يتضح في جدول (٤) أن أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد الشخصي جاء بدرجة (أوافق)، وبمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٦١).

ويتضح من النتائج في جدول (٤) أن أبرز أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياضٍ فيما يتعلق بالبعد الشخصي تتمثل في العبارات (٣، ٢) التي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٣) القلق المستمر الناتج عن امتداد العمل خارج وقت الدوام الرسمي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٧٥) وانحراف معياري (٠،٥٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مما زاد من أعباء القيادة المدرسية كثرة الأعمال الممتدة خارج أوقات الدوام الرسمي كالرد على استفسارات منسوبي المدرسة و المشرفات من مكاتب التعليم و تواصل أولياء الأمور خارج أوقات الدوام الرسمي ، ومتابعة استلام الكتب و أعمال الصيانة، مما يتسبب في تدني جودة الحياة الشخصية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكيومية والمنذرية(٢٠٢٢) ان من ضمن أسباب العزوف عن وظيفة مديرة المدرسة الأسباب الشخصية والاجتماعية كالضغط النفسي لطبيعة عمل المديرة، و تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة الريثي(٢٠٢٢) أن من ضمن أسباب العزوف عن إدارة التعليم العام الاجهاد الجسدي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.
- حصلت العبارة رقم (٢) الإجهاد الصحي الناتج عن أعباء العمل المدرسي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣،٥٥) وانحراف معياري (٠،٧٠)، وتعزو الباحثة هذه

النتيجة إلى تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات و التحديات الإدارية و التنظيمية في جو من التوتر والضغط، وهذا يمكن أن يسبب إجهادا نفسيا وصحيا لمديرة المدرسة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الريثي(٢٠٢٢)، أن من أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية في التعليم العام الاجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.

ويتضح من النتائج في جدول (٤) أن أقل العبارات التي تم تصنيفها حسب استجابات العينة في محور أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد الشخصي تتمثل في العبارات (٦،٧) التي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة (غير موافق) كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٦)"ضعف مهارات الاتصال مع الكادر الإداري" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١) وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة موافق، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نقص الوعي بأهمية الاتصال الفعال في بناء علاقات إيجابية وكذلك كثرة المهام والضغوط الإدارية مما يؤدي الى ضعف التواصل، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة السرحان و الهبيرة (٢٠١٧)، أن واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.
- حصلت العبارة رقم (٧) "ضعف مهارات الاتصال مع الكادر التعليمي " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجه غير موافق، يعد هذا السبب الأقل تأثيرا على عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مديرة المدرسة تمتلك قدرة على التواصل بفعالية وقادرة على بناء علاقات إيجابية وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السرحان و الهبيرة(٢٠١٧)، أن واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

- **خلاصة نتائج الدراسة**:

- خلاصة نتائج السؤال الأول: ما الأسباب التنظيمية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.
- كثرة ضغوط العمل التي تواجه مديرة المدرسة بالمرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (٣,٨٥) بانحراف معياري (٠,٣٩)،وبدرجة "موافق بشدة"، ويعزو ذلك إلى أن المهام والمسؤوليات الوظيفية لمديرة المدرسة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الصادر من وزارة التعليم إصدار عام (١٤٤٢ - ٢٠٢١) حيث بلغ عدد المهام الموكلة إلية (٤٠) مهمة ولكل مهمة متطلباتها، فمديرة المدرسة تواجهها تحديات كبيرة وعوامل وظروف مدرسية متغيرة ينتج عنها شعور بالتوتر والاجهاد الجسدي والنفسي مما ينتج عنه آثار سلبية على جودة الأداء المهني وانخفاض الرضا الوظيفي.

- قلة الحوافز المادية المقدمة لمديرة المدرسة ويعزو بالمرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٦٣)،بدرجة "موافق بشدة "، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان الحافز المادي المقدم قليل امام الجهد المبذول والمطلوب تنفيذه من قبل مديرة المدرسة حيث يؤثر قلة الحافز على مستوى الأداء والدافعية و الإحباط وعدم الرغبة بمواجهة الصراعات والتحديات فتشعر بعدم تقدير قيمة عملها وإسهاماتها مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.
- عجز في الكادر التعليمي للمدرسة " بالمرتبة العاشرة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨)،بدرجة "موافق"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على سير العمل بالمدرسة في احسن الظروف، واهتمامهم بسير العملية التعليمية، فعجز الكادر التعليمي يعتبر مصدراً للضغوط على مديرة المدرسة فهذا العجز من أسبابة اجازات الوضع و الأمومة و كذلك تغيب المعلمات المتكرر ومن ضمن الأسباب كذلك زيادة عدد الطلاب مما ينتج عنة زيادة الطلب على المعلمين دون تمكن النظام التعليمي من توفير العدد الكافٍ منهم ، أن ذلك قد يتسبب في مشكلات مدرسية كتأخر الدروس، كما أن تفاقم المشكلة من شأنه ان يتسبب في حدوث مشكلة بين مديرة المدرسة والمعلمات، مما يؤدي الى توتر العلاقات بينهم.
- " تأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم" في المرتبة الأخيرة وهي الحادي عشر، حازت العبارة على أقل المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٢,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، بدرجة "موافق"، بذلك يكون "تأخر وصول التعاميم من مكاتب التعليم" ليست من الأسباب الرئيسية للعزوف عن القيادة المدرسية.. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما يترتب علية تأخر وصول التعاميم الى تأخر في اتخاذ القرارات الازمة وتأثر عملية التخطيط والتنظيم للمدرسة ويترك ذلك شعور بعدم احترافية الجهات المسؤولة مما يزيد من الإحباط والعزوف.

- **خلاصة نتائج السؤال الثاني: ما الأسباب الفنية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.**

- التغيرات التعليمية الجديدة (تمكين المدرسة والاعتماد المدرسي) تتطلب جهداً إضافياً جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٦٧) وانحراف معياري (٠،٦٢)، وبدرجة " موافق بشدة" ، يعزو ذلك الى شعور مديرة المدرسة أن تمكين المدرسة والاعتماد المدرسي مصدر تحدي فالتغيرات التعليمية الجديدة تؤثر على مستوى استعداد المديرات للقيادة فيضع عليها ضغوطاً إضافية ويتطلب ذلك مزيداً من العمل والتفكير الإداري لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والمعايير التعليمية ومواجهة التحديات الإدارية الجديدة والشعور بالتوتر والقلق نتيجة مسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة والتحمل الكامل للنتائج يلازم ذلك شعور مديرات المدارس بعدم الاستعداد والخوف و عدم الثقة بالقدرات الشخصية او المهارات الإدارية المساعدة على التكييف مع التغييرات مما يزيد من الضغوط النفسية ويؤثر سلباً على الرغبة في البقاء في القيادة المدرسية.

- المطالبة بتنفيذ أعمال ذات قيود زمنية ضيقة جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣،٦٧) وانحراف معياري (٠،٥٧)، بدرجة " موافق بشدة " ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الضغط الزمني المستمر والعمل بمهام ذات قيود زمنية ضيقة تؤدي إلى زيادة الضغط الإضافي على المديرات فعليهم تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال لضمان إنجاز المهام المطلوبة وذلك يضعهم تحت ضغط نفسي وتقليل الوقت المتاح لها للتفكير و التخطيط يزيد من التحديات و التوتر والاجهاد فتصبح القيادة المدرسية أقل جاذبية بالنسبة لهم.
- صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي جاءت بالمرتبة ما قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣،٠١) وبانحراف معياري (٠،٨٧)، بدرجة " موافق" ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المدرسة تفتقر الى الموارد الازمة لتوفير التقنيات والتدريب المناسب، مما يجعل من الصعب مواكبة التحول الرقمي.
- صعوبة في التواصل مع أولياء أمور الطالبات جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢،٩٦) وبانحراف معياري (٠،٨٥)، بدرجة " موافق" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التفاعل السلبي مع أولياء أمور الطالبات واختلاف الثقافات يكون تحدي أمام مديرات المدارس ويؤثر على مستوى راحتها ورغبتها في القيادة المدرسية،

- **خلاصة نتائج السؤال الثالث: ما الأسباب الشخصية لعزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.**

- القلق المستمر الناتج عن امتداد العمل خارج وقت الدوام الرسمي جاءت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٧٥) وانحراف معياري (٠،٥٢)، بدرجة " موافق بشدة" يعزو ذلك إلى كثرة الأعمال الممتدة خارج أوقات الدوام الرسمي كالرد على استفسارات منسوبي المدرسة والمشرفات من مكاتب التعليم وتواصل أولياء الأمور خارج أوقات الدوام الرسمي، ومتابعة استلام الكتب وأعمال الصيانة، مما يتسبب في تدني جودة الحياة الشخصية.
- الاجهاد الصحي الناتج عن أعباء العمل المدرسي جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٥٥،٣) وانحراف معياري (٠،٧٠)، بدرجة "موافق بشدة"، ويعزو ذلك إلى تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات والتحديات الإدارية والتنظيمية في جو من التوتر والضغط، وهذا يمكن أن يسبب إجهادا نفسيا وصحيا لمديرة المدرسة
- ضعف مهارات الاتصال مع الكادر الإداري جاءت على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١) وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة "موافق "، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نقص الوعي بأهمية الاتصال الفعال في بناء علاقات إيجابية وكثرة المهام والضغوط الإدارية مما يؤدي الى ضعف التواصل.
- ضعف مهارات الاتصال مع الكادر التعليمي جاءت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجه "غير موافق" يعد هذا السبب الأقل تأثيرا على عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مديرة المدرسة تمتلك قدرة على التواصل بفعالية وقادرة على بناء علاقات إيجابية.

- **ثانياً: التوصيات تبعاً لنتائج الدراسة:**

◀ في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن الوصول إلى عدة توصيات قد تحد من أسباب عزوف مديرات المدارس عن القيادة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض، وذلك من خلال ما يلي:

- **بُعد الأسباب التنظيمية توصي الدراسة بما يلي:**

◀ تقديم برامج لمديرات المدارس تهدف لتدريبهم على أساليب التفويض لفريق العمل لتخفيف الأعباء الإدارية.

◀ توفير حوافز مالية ملائمة للمديرات تعكس جهودهم وتحفزهم

◀ تخصيص موارد مالية وبشرية كافية للصيانة وتلبية احتياجات المدرسة

- **بُعد الأسباب الفنية توصي الدراسة بما يلي:**

◀ تقديم برامج وتدريب مكثف للمديرات لتمكينهم من التعامل مع المتغيرات التعليمية الجديدة.

◀ تنفيذ ورش عمل للمديرات تستهدف تطوير مهارات القيادة والتكيف مع التغيير.

◀ دعم المدارس بالموارد الازمة وتخصيص الميزانيات والإمكانيات البشرية والمادية لدعم الاعمال ذات القيود الزمنية الضيقة.

◀ تنظيم جلسات تعاونية تشاركية بين المدارس والمديرات لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.

- **بُعد الأسباب الشخصية توصي الدراسة بما يلي:**

◀ تحسين سياسات العمل لتقليل القلق المستمر الناتج عن امتداد العمل خارج وقت الدوام الرسمي.

◀ تقديم برامج دعم وتوجيه للتعامل مع الاجهاد الناتج عن أعباء العمل المدرسي.

◀ زيادة العلاوة المالية بما يتناسب مع الصفة الوظيفية كشكل من أشكال التحفيز المالي لشاغلي وظيفة مديرة مدرسة.

◀ التنوع في المكافآت والحوافز المعنوية بشكل دوري وسنوي من خلال:

◀ نشر ثقافة الثناء والتقدير على أعمال مديرات المدارس المنجزة، بإرسال شهادات الشكر والتقدير

◀ خلق بيئة تنافسية صحية بين مديرات المدارس كعمل مسابقة لأفضل إدارة مدرسية، وتكريمهم على مستوى الإدارة بمبالغ مالية او هدايا تقديرية.

- **ثالثا: مُقترحات الدراسة**

تقترح الباحثتان اجراء الدراسات الآتية:

◀ دراسة لتحليل تأثير السياسات والتغييرات في البيئة التعليمية على تحفيز المديرات لتحمل مسؤوليات القيادة المدرسية

◀ دراسة تقييمية لفعالية برامج التدريب والتطوير في تجهيز المديرات بالمهارات والمعرفة الازمة لتحمل مسؤوليات القيادة المدرسية.

◀ دراسة تحليلية لتقدير مدى تأثير الضغوط الإدارية والمهام الإضافية على استعداد المديرات لتحمل دور القيادة المدرسية.

- **قائمة المراجع**:
- **أولاً: المراجع العربية**

- البادري، سعود والمقبالي، زايد والبوسعيدي، حمد والكندي، سيف. (٢٠٢٠). **عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بتعليمية جنوب الباطنة: الأسباب وسبل تفاديها**، *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة*، ٢(٢): ١٥٤ — ١٨٨.
- التميمي، نورة محمد. (٢٠١٩). **أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة بني تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة**، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٥): ٨٠ — ٩٦.
- الثمالي، أحمد عبد الرازق. (٢٠١٦). ***أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ووكلاء المدارس***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الجاموس، نسرين. (٢٠٢٣). **القيادة التربوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمهني**، *مجلة جامعة البعث*، المجلد (٤٥). العدد (٢). جامعة دمشق.
- حبابة، سعد فؤاد. (٢٠٢١). ***الإدارة المدرسية في ظل تكنولوجيا المعلومات***. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: الابتكار لنشر والتوزيع.
- الحربي، نايف بن العبدي. (٢٠٢١). **الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق النفسي الوظيفي لدى المعلمين**، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩(٣)، ٤٠٣- ٤٢٣.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠٢٢). ***القيادة المدرسية المفهوم -النظريات -الأنماط. الإسكندرية***. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الديحاني ، سلطان. (٢٠١٩). **أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت**. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد ١، عدد ٤.
- داوود، عبد العزيز احمد. (٢٠٢٠). **الادارة المدرسية، تطبيقاتها**. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
- الريثي، مفرح. (٢٠٢٢). **أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث**. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، العدد ٢٧: ٤٨٠-٥٠٤.
- السرحان، خالد والهبيرة، زيد. (٢٠١٧). **برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية**. *مجلة العلوم التربوية*،٤٤(١)٢٩٥-٣٢٣.
- السامرائي، طارق عبد الحميد. (٢٠١٧). ***معاني ودلالات الإدارة المدرسية والتربوية***. عمان: دار الابتكار.
- الشخانبة، شلي جميل نهار. (٢٠٢٠). ***الضغوط النفسية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين***. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشمري، غربي بن مرجي. (٢٠١٦). ***القيادة المدرسية الأسس والاتجاهات والتطبيقات الحديثة***. جامعة الجوف.
- الشمري، نوف محمد. (٢٠٢٣). **تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الاحمدي التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي**. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، ٢٠٥٥-٢٠٨٣.
- عبد السلام، هبة محمد أحمد. (٢٠١٩). **أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في الوظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة**، (رسالة ماجستير منشورة)، *مجلد جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ،٣(١٢):١٩٧-٢٢٥.

- العبودي، منيرة بنت عبد الله بن إبراهيم. (٢٠١٤). **أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرة في ضوء الصلاحيات الجديدة**. *المجلة العربية العلوم الاجتماعية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢(٥): ١٨٣-١٩٣.
- العمري، بسام وحمدان، إسراء و ربابعة، ايمان. (٢٠٢٢). ***السياسات التربوية رؤى مستقبلية***. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العياصرة، معن محمود احمد ومحمد، عبد المجيد عبد الكريم. (٢٠٢٠). **الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعيقات العمل**. *مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة مؤتة ،٣٥(٣):٨٣-١١٤.
- الغامدي، فيصل عبد الله رمزي. (٢٠١٩). ***ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم. مجلة كلية التربية***، جامعة الأزهر، العدد:١٨٢، الجزء (٢).
- الكيومية، وضحاء شامس والمنذرية، عائشة حمد. (٢٠٢٢). **أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة وأساليب علاجها من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في سلطنة عمان**. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ١٣، العدد ٣٩.
- المطري، علي بن سعيد والراسبية، أمينة بنت راشد. (٢٠٢٠). **أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الاشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه**. *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد ٤٢، المجلد ٨: ١٧٦-٢١٧.
- ال ناجي، محمد عبد الله. (٢٠٢١). ***الادارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية***. ط٨، مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع. الدمام.
- هيبة، زكريا محمد والحربي، رقية عبد العالي. (٢٠١٩). ***مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديري المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة***. *العلوم التربوية*، العدد ١، الجزء ٢.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠). ***مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس. تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS2018)***، إدارة التقارير، الإدارة العامة للبحوث والابتكار.
- وزارة التعليم. (١٤٤٠هـ). ***البطاقة الإحصائية لعام ١٤٤٠هـ***.المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). ***الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام١٤٤٢هـ***. المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Armstrong, D. (2014). **Transition to the role of principal and vice-principal study**. Toronto, ON: The Institute for Educational Leadership
- Jan B Khumalo Herman J van Vuuren Philip C van der Westhuizen and C. P. Van der Vyver (2018). **Problems experienced by secondary school deputy principals in diverse contexts: a South African study.** Problems and Perspectives in Management. 16. 2. 190-199.

❋❋❋❋❋