

أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

Methods to address the reluctance of basic education teachers to work in the functions of school administration in the light of some contemporary international models

بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص "سياسات التعليم وإدارته"

إعداد

هبة محمد أحمد عبد السلام

إشراف

أ.م.د/ محمود عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات
المقارنة المساعد كلية التربية
جامعة الأزهر بالقاهرة

د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية
وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث

عنوان الدراسة: أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على أسباب العزوف المتعلقة بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة والحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة.

منهج الدراسة وأداتها: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة.

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من ٣٧١٢ من عدد المعلمين العاملين بوظائف معلم أول أ / معلم خبير / كبير معلمين، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١- إن درجة موافقة عينة الدراسة على إجمالي محور أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية تقع في مستوى "أوافق" بوزن نسبي (٢,٦٥) ونسبة موافقة قدرها (٨٨,٤٢%).

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الفيوم، بحسب المؤهل (تربوي-غير تربوي).

Abstract

Title of the study: Methods to address the reluctance of basic education teachers to work in school management jobs in the light of some contemporary international models.

The study method and its tools: The study followed the descriptive approach. The study tool consisted of two main parts: the first part is the general information, the second part consists of two axes, the first measures the reasons for abstinence in the three dimensions and the second measures the proposals to reduce the reluctance.

Study population and sample: The study population consists of 3,712 teachers working in the functions of a first teacher / teacher / senior teacher in the governorate. The researcher relied on the simple random sample method in determining the study sample

Results of the study: The main findings of the study are as follows:

- 1 - The degree of approval of the sample of the study on the total of the reasons for the reluctance of teachers to work in the functions of school administration in the schools of general education in Fayoum governorate is at the level of "agree" with a relative weight (2.65) and approval rate of (88.42%).
- 2 - There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the responses of the sample members with regard to the reasons for the reluctance of teachers from the functions of the school administration in public education schools in Fayoum Governorate, according to qualification (educational - non - educational).
- 3 - The degree of approval of the sample of the study on the total axis of proposals to address the phenomenon of reluctance of teachers to work in the functions of school administration in the schools of general education in Fayoum Governorate is at the level of "agree" with a relative weight (2.74) and approval rate of (91.38%).

مقدمة:

يعد التعليم الداعم الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة المجتمعات، والمحقق لنهضة الدول وتقدمها، حيث يمدّها بالموارد البشرية المؤهلة، بما يعمل على تحقيق طموحات المجتمع الآنية والمستقبلية، لذا تهتم المجتمعات المختلفة بالتعليم، وتهيئ له الظروف والأوضاع اللازمة لكي يقوم بدوره في تحقيق الأهداف القومية للمجتمع، وإن منظومة التعليم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تواجه تغيرات جذرية وموجة غير مسبوقة من التطورات ومجموعة كبيرة من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية، إن هذه التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات التعليمية، وإدارتها انتهاج أسلوب علمي واعي، ومداخل إدارية حديثة، وخبرات متميزة لمواجهة هذه التحديات.

ولقد حرصت وزارة التربية والتعليم علي ألا يدير المدرسة إلا من كان أهلاً لهذه المهمة، لذا فقد أصدرت عدداً من القرارات التنظيمية التي توضح كيفية اختيار وتكليف القائمين علي إدارات المدارس، مركزة في ذلك علي (قرار وزاري رقم ١١٦٤) لتأهيل العلمي والتربوي والخبرة العلمية والصفات الشخصية،

إلا إن الإدارة المدرسية في مصر تعاني العديد من المشكلات التي تتمثل في ضعف الرقابة علي التعليم، ومتابعة وتقويم للأداء داخل الفصول والمدرسة علي المستويين المحلي والمركزي، ودكتاتورية القرار التعليمي، وضعف عمليات الاتصال، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية مما يزيد من عزوف بعض المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية الأساليب التقليدية أو الأخذ بمبدأ الأقدمية يدعو إلي التكاسل، وقلة تحمل المسؤولية، وقلة الابتكار، وتدخّل العاطفة والعوامل الشخصية من حب وكرهية مما ينتج عنه عزوف البعض لتدخّل المحسوبية والمصالح الشخصية وهذا يدعو إلى ضرورة التعرف على أسباب عزوف المعلمين

عن وظائف الإدارة المدرسية، ومهام ومسئوليات مدير المدرسة والحوافز المادية بهدف التوصل إلى مقترحات لأسباب ظاهرة العزوف عن وظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور مدير المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف المبني على أسس علمية وإنسانية، وتعد ظاهرة العزوف من الظواهر التي تتطلب الدراسة والبحث للوصول إلى مقترحات التي قد تسهم في حل هذه المشكلة، ومما يزيد من عزوف بعض المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية، الأساليب التقليدية لتولي المناصب الإدارية والأخذ بمبدأ الأقدمية يدعو إلى التكاسل وقلة تحمل المسؤولية، ويدعو إلى قلة الابتكار، و"قد تبين أن قلة الرضا عن الأسلوب المتبع عند ترقية الفرد لا يتفق مع قدراتهم الفعلية، وتدخل العاطفة والعوامل الشخصية" (رسمي، ٢٠٠٤م، ص ٣٤٤) مما ينتج عنه عزوف البعض لتدخل، وقد تناقص أعداد المعلمين المتقدمين لوظائف الترقية لمنصب مدير المدرسة منذ عام ٢٠١٣: ٢٠١٧م، ففي عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤م بلغ عددهم (٥٣٦٩٠) بنسبة ١١,٧٥%، بينما بلغ عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥م (٤٧٣٨١) بنسبة ٨,٥٩%، بينما بلغ لعام ٢٠١٥ / ٢٠١٦م (٤٣٣١٠) بنسبة ٦,٩٣%، بينما بلغ للعام ٢٠١٦ / ٢٠١٧م (٤٠٩٢٥) بنسبة ٩,٠٩%، كما تم إلغاء مسابقة اختيار القيادات بمحافظة الفيوم منذ عام ٢٠١٧م إلى الآن، بقرار المحكمة الإدارية العليا بمحافظة الفيوم (أمر تنفيذي رقم ٧٢)، ويدل هذا التناقص في أعداد المتقدمين لمنصب مدير المدرسة على عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة؟
ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في الآتي:

١- ما الأسس النظرية لعزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية؟

٢- ما النماذج العالمية المعاصرة لمعالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية؟

٣- ما المقترحات الإجرائية لمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية لأسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية.

٢- تحديد بعض النماذج العالمية المعاصرة لمعالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي.

٣- التوصل إلى مقترحات لمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المرحلة التي تبحثها، وهي مرحلة التعليم الأساسي لكونها بالنسبة لطالب باباً للحياة علي العالم، وبالتالي تحتاج لقائد تربوي

يقدم بهمة علي قيادة هذه المرحلة المهمة، تشكل هذه الدراسة إضافة إلى المعرفة كونها دراسة أولى في هذا المجال لندرة وجود دراسة تتناول موضوع عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية على حد علم الباحثة.

الأهمية التطبيقية:

- التعرف علي أسباب العزوف بما يساهم في تشخيص المشكلة وبالتالي تقويم الإدارة المدرسية من حيث التعرف علي جوانب الضعف في عملياتها ووظائفها وعلاج تلك الأسباب.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

١- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية علي معرفة أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي، ومهام ومسئوليات مديري المدارس، الصلاحيات الممنوحة له، والحوافز المادية.

٢- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة الحالية علي مدارس التعليم الأساسي.

٣- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة الحالية علي عينة عشوائية من المعلمين (معلم أول أ - معلم خبير - كبير المعلمين) بمدارس التعليم الأساسي.

٤- الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٨م / ٢٠١٩م.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلائم وطبيعة موضوع الدراسة،،
استعانَت الدراسة بالاستبانة العلمية المحكمة.

مصطلحات الدراسة:**العزوف: Reluctance**

جاء في المعجم الوسيط(عزفت) نفسه عن الشيء -عزوفاً انصرفت عنه وزهدت فيه فهو وهي عزوف يقال هو عزوف عن اللهو: لايشتهيهِ (المعجم الوجيز، ٢٠٠٤م، ص ٤١٧)

العزوف: هو الزهد عن الشيء أو الانصراف عنه. (مختار الصحاح، ١٩٢٦م، ص ٤٣٠)

ويعرف قاموس " إكسفورد العزوف " أنه:الإمتناع عن التفاعل والعمل أو الامتناع عن فعل شيء معين. (Oxford Dictionary, 1964.p.1041)، وبذلك يمكن تعريف عزوف المعلمين إجرائياً أنه: ضعف رغبة المعلمين والوكلاء عن العمل مديراً وتفضيل البقاء معلماً أو وكيلاً لما تحمله وظيفة مدير المدرسة من أعباء مهنية ونفسية مع قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية وضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.

وظائف الإدارة المدرسية:

يشير المعنى اللغوي لكلمة وظيفة إلى وظف: كلمة تدل على تقدير الشيء، ويقال وظفت له: قدرت له كل حين شيئاً من رزق أو طعام (معجم مقاييس اللغة، ١٩٧٩م، ص ١٢٢)

تعددت تعريفات وظائف الإدارة المدرسية اصطلاحاً ومن أهم هذه التعريفات:

- "نشاط إداري يتكون من أربعة وظائف أساسية والتي في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، هذه الوظائف هي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)" (يوسف عبد المعطي ٢٠١٠م، ص ٧)

مما تقدم يمكن تعريف وظائف الإدارة المدرسية إجرائياً علي أنها:

" نشاط إداري وفني يتكون من أربعة وظائف أساسية هي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)".

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أسباب العزوف عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية وذلك من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

١ - الدراسة الأولى: دراسة الوهبي "أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الابتدائية الحكومية" ٢٠٠٩م:

هدفت الدراسة الي التعرف علي الأسباب الإدارية والفنية التي تساهم في العزوف عن العمل بإدارة المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والوكلاء للمرحلة الابتدائية تجاه أسباب العزوف وذلك باختلاف متغيرات الدراسة كطبيعة العمل، والمستوي التعليمي والعمر والخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المرشحين من وكلاء مدارس للعمل في الادارة ولكنهم رفضوا والمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم، وجميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الدمام وعددهم (٥٨) مديراً، وبلغ عدد أفراد العينة من المشرفين (٣٩) مشرفاً تربوياً وعدد الوكلاء (٣٢) وكليلاً أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أسباب إدارية تسهم بالعزوف تصدرتها عدم وجود تشجيع أو تحفيز من

قبل إدارة التربية والتعليم لمن يتم تعيينه مديرًا للمرحلة الابتدائية. وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أسباب عزوف وكلاء المدارس والمشرفين التربويين لأسباب إدارية وإقتصادية وتنظيمية وتشابهت أيضاً في استخدامها المنهج الوصفي.

٢- الدراسة الثانية: دراسة العبودي "أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة ٢٠١٤م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة، (دراسة مسحية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة جمع بيانات قسمت إلى ثلاثة محاور، المحور الأول وهو المحور الخاص بأسباب العزوف الإدارية ويتكون من (٢٠) فقرة، والمحور الثاني وهو المحور الخاص بأسباب العزوف الفنية ويتكون من (١٥) فقرة، والمحور الثالث وهو المحور الخاص بأسباب العزوف الشخصية ويتكون من (١٥) فقرة. وطبقت الدراسة على جميع مديرات المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة البكيرية حيث بلغ عددهن (٥٠) مديرة من مراحل التعليم المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد **النتائج** ومنها، جاءت الأسباب الإدارية في المركز الأول من حيث درجة العزوف، حيث كان المتوسط لهذا المحور (٢,٥٦)، بينما جاءت الأسباب الفنية في المركز الثاني وذلك بمتوسط (٢,٥٣)، وجاءت الأسباب الشخصية في المركز الثالث بمتوسط (١,٩٢). كما قدمت الدراسة عدة توصيات ومنها، عقد ورش عمل لمديرات المدارس لمناقشة الصعوبات والعمل على تذليلها، وعقد دورات تدريبية للمديرات لرفع كفاءتهن الإدارية، ومنح حوافز مادية أو معنوية تناسب حجم المهام الموكلة إلى مديرة المدرسة. وتضمنت الدراسة عدة مقترحات بحثية ومنها، إجراء دراسة عن تصور مقترح للحوافز المادية والمعنوية للقيادات المدرسية.

٣- الدراسة الثالثة: دراسة الثمالي " أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ووكلاء المدارس ٢٠١٦م "

هدفت الدراسة الي التعرف علي أسباب العزوف المتعلقة بالمهام والمسئوليات والصلاحيات الممنوحة والحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة التي تحول دون العمل كمدراء بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والوكلاء. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول علي المعلومات اللازمة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة (١٣٤) من وكلاء المدارس الثانوية، و(٤٠٠) من المعلمين في هذه المدارس بمدينة مكة المكرمة، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: تبين أن ترتيب أبعاد أسباب العزوف عن العمل الإداري كمدراء للمدرسة الثانوية تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية ثم تبعه بعد المهام والمسئوليات ثم تبعه بعد الصلاحيات الممنوحة. وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أسباب عزوف وكلاء المدارس والمشرفين التربويين لأسباب إدارية وإقتصادية وتنظيمية ومهنية وتشابهت أيضاً في استخدامها المنهج الوصفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٤- الدراسة الرابعة: (Weiner, Jennie Miles) "أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية ٢٠١١م":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية المتمثلة في قلة الخبرة بالنسبة للمعلمين وقلة مشاركتهم في عملية اتخاذ وصنع القرار تشير النتائج إلى أن مديري المدارس يستخدمون المعايير المهنية التقليدية، البعيدة عن التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية، والعمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي، وقلة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، واستخدمت

الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مما يؤدي إلى عزوف المعلمين. عن وظائف الإدارة المدرسية.

٥- الدراسة الخامسة: دراسة (Tsang, Kwok Kuen) "أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية" ٢٠١٥م

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية المتمثلة في تجارب المسؤولين الجدد في الانتقال من المعلم إلى نائب المدير والمديرومن أهم نتائج الدراسة أنهم واجهوا عوامل متعددة أعاققت قدرتهم على تحقيق أهدافهم القيادية. وشملت العقبات الرئيسية التكوين القانوني والمؤسسي الغامض لنائب المديرين لقلة خبراتهم، وقلّة، الدورات التدريبية، والتحضير غير الكافي لتحدي الأدوار الإدارية والتأديبية في خط المواجهة، والدعم الانتقالي غير المناسب. من خلال الاستماع إلى أصوات نواب مديري المدارس الجديدة وقلّة توفير الدعم المناسب والمنسق، التي تعتبر من أهم أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية،: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- المنهج المستخدم، حيث استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- تناول أسباب عزوف بعض المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية وعرض أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس مما يجعل المعلمين يعزفون عن وظائف الإدارة المدرسية وتناولت الدراسة وجهة نظر المعلمين والوكلاء بشكل عام بينما معظم الدراسات السابقة حددتها قصدياً بالعازفين فقط.

- أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث استخدمتها الدراسات السابقة والدراسة الحالية كأداة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- هدفت الدراسة الحالية إلى وضع مقترحات لمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن وظائف الإدارة المدرسية بينما توصلت الدراسات السابقة إلى تصور مقترح.

- تنوع مصادر وأسباب العزوف حيث حددتها الدراسات السابقة في المهام والواجبات ومسئوليات المدير فقط مثل دراسة أحمد عبد الرازق الثمالي ٢٠١٦، الصالحي ٢٠٠٧، عائض بن نافع الرحيل ٢٠١١، وسام بن إبراهيم بن عبد الله الوهبي ٢٠٠٩، (2015Amstrong,Densi)، (Weiner ,Jennie)، (Miles,2014)، (Tsang,Kwok Kuen, 2019)، (Wang,Fei,2018)، بينما تتناول الدراسة الحالية أبعاد متنوعة (كالمهام والمسئوليات - الصلاحيات - الحوافز).

- الدراسة الحالية جمعت بين الجوانب الإدارية والفنية والتحفيز المادي والمعنوي - تكشف الدراسة الحالية المعوقات الحقيقية للعمل الإداري من خلال شريحة واسعة من معلمي التعليم الأساسي.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- صياغة مشكلة الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- اختيار منهج الدراسة المستخدم، وضع تصور للإطار النظري للدراسة الحالية .
- بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

ثانياً: الإطار النظري:

والذي يتناول أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.

أ - مفهوم العزوف:

العزوف: هو الزهد عن الشئ أو الانصراف عنه. (مختار الصحاح، ١٩٢٦م، ص ٤٣٠)

ويعرف قاموس " إكسفورد العزوف " أنه: الإمتناع عن التفاعل والعمل أو الامتناع عن فعل شئ معين. (Oxford Dictionary, 1964.p.1041)، وبذلك يمكن تعريف عزوف المعلمين إجرائياً أنه: ضعف رغبة المعلمين والوكلاء عن العمل مديراً وتفضيل البقاء معلماً أو وكيلاً لما تحمله وظيفة مدير المدرسة من أعباء مهنية ونفسية مع قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية وضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.

ب- أسباب العزوف عن وظائف الإدارة المدرسية:

للعزوف عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية العديد من الأسباب الإدارية والفنية، والإقتصادية والاجتماعية، والشخصية، والمهنية، وفيما يلي توضيح هذه الأسباب بالتفصيل.

١ - الأسباب الإدارية والفنية:

هناك العديد من القضايا والتحديات التي تتعلق بكفاءة الإدارة والنظم مما يؤثر على الإدارة المدرسية ومن أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية (زكريا سالم، ٢٠١٠ م، ٣٢٣، ٣٢٤) ما يلي:

- ضعف توفر المهارات والكفايات الادارية اللازمة للقيام بالوظائف الادارية لدي الكثير من المعلمين.
- ضعف قدرة القيادة المدرسية نظراً للمركزية الشديدة التي تحد من صلاحيات المدرسة.

٢- الأسباب الإقتصادية والإجتماعية: (الوهبي، السلمي ٢٠٠٩م، ٢٠٠٧م)

إن المشكلات المالية في مختلف بلاد العالم ولاسيما مصر تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية التعليمية، فقلة الأموال تؤثر بالسلب على أجور المعلمين، وعلى سوء التجهيزات، وعلى درجة التكنولوجيا المستخدمة، (مريم الشرفاوي، ٢٠٠٧م، ص ١٤٨).

٣- الأسباب الشخصية تتمثل في (العبودي، ٢٠١٤م، ص ٣٨):

- ضعف القدرة علي تحمل المسؤولية كثرة الضغوط النفسية والعصبية
- قصور مهنة التعليم عن تحقيق طموحات الشباب بما يكافئ مختلف المهن الأفضل.

وبعد عرض أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية المتمثلة في الأسباب الإدارية والفنية والأسباب الإقتصادية والإجتماعية، سوف نلقي الضوء على بعض النماذج العالمية المعاصرة لمعالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية

ج- بعض النماذج العالمية المعاصرة لمعالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية:

إن التعرف على نماذج الدول الأجنبية في مواجهة ظاهرة العزوف له أهمية كبيرة في الاقتداء بهذه الدول في مواجهة العزوف مع مراعاة الإمكانيات والظروف المتاحة لمعلمينا ومدارسنا وفيمايلي عرض لهذه النماذج:

أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية في مواجهة العزوف عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية:

تنظر الولايات المتحدة الأمريكية إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية، وتشترط علي المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة الحصول علي مؤهل علمي في الإدارة المدرسية ما بين " الدبلوم " و" الدكتوراه " ولذلك ينبغي التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

أ- أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية:

إن وجود تباين كبير في مؤهلات المديرين والمعلمين، ووجود العديد من نقاط الضعف في أداء المديرين والمرؤسين، وحاجة المعلمون إلي لمزيد من التقدير والثناء من جانب الإدارة والتأكيد علي تفعيل العلاقات الإنسانية لما لها تأثير في مكان العمل. Manganaro,2019.p212

ب - أساليب معالجة الولايات المتحدة الأمريكية لعزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية (Michael,2015,p251):

هناك العديد من أساليب معالجة عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية وسوف نلقي الضوء على بعض منها كما يلي:

١- فرق العمل: تمثل (حلقة نقاشية ومنصة بحثية) يتمكن المعلمين من خلالها من

مناقشة المفاهيم والمهارات والمشاكل التي نشأت خلال تطورهم المهني.

٢- مجموعات الدراسة: ومن أهم مزايا هذا الأسلوب تقليل العزلة بين المعلمين

وتجعلهم يقبلون على أعمال الوظائف الإدارية بشكل مستمر.

ثانياً: انجلترا في مواجهة عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية
وجهت حكومة انجلترا المركزية جهودها لتحسين الإدارة المدرسية ومهارات القيادة للمدرسين المؤهلين لمنصب مدير المدرسة من خلال جهود الدولة في علاج عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية لدعم التدريب (Chinedu, 2017, p57:68) داخل المدرسة لشغل منصب مدير مدرسة.

أ- أسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية في إنجلترا:

من أهم أسباب عزوف المعلمين الصعوبات في توظيف المعلمين كمديرين والاحتفاظ بهم للعمل في المدارس في إنجلترا، إلى جانب عبء العمل الهائل الذي يواجهه المدرسون في إنجلترا (Gillian, 2017, p345).

ب - أسباب معالجة انجلترا لعزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية: هناك العديد من أسباب معالجة عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية وسوف نلقي الضوء على بعض منها كما يلي:

١- **حلقات النقاش:** وذلك من خلال زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم، وعقد ورش العمل للتنمية الإدارية لتعريف المعلم بمهامه الإدارية داخل المدرسة لتأهيله لوظائف الإدارة المدرسية.

٢- **برامج التوجيه:** ويتم ذلك من خلال جذب بعض القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة للمساعدة المعلمين في التعرف على وظائف الإدارة المدرسية والإرشاد لحل ما يظهر من مشكلات تربوية.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

سوف يتم عرض الدراسة الميدانية خلال محورين كما يلي:

إجراءات الدراسة الميدانية:

استهدف الدراسة الميدانية التعرف على آراء عينة من معلمي التعليم الأساسي بمدارس التعليم الأساسي حول ظاهرة عزوف بعض معلمي التعليم الأساسي عن وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي. وقد أوضح بيان مديرية التربية والتعليم أن عدد المعلمين العاملين بوظائف معلم أول أ / معلم خبير / كبير معلمين بالمحافظة قد بلغ (٣٧١٢) معلما واتبعت الباحثة أساليب العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر،

والاستبانة بصورتها النهائية مكونة من:

- تتضمن أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي وتحديد هدف الاستبانة وأجزائها وكيفية الإجابة على عباراتها، والتأكيد على سرية البيانات التي يدلي بها أفراد العينة.
 - الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية.
 - الجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بأسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي.
- وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج SPSS الإصدار (١٨) وتم الحصول على النتائج كما يلي:

أ- النتائج الإجمالية لأسباب عزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية ومقترحات معالجتها

يوضح الجدول (١) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية ومقترحات معالجتها.

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية	الأسباب المتعلقة	٤٠,٣٨	٢,٧٣	%٦,٧٦	٢,٦٩	%٨٩,٧٣	أوافق	٣
	الأسباب المتعلقة	١٩,٢٦	١,٥٠	%٧,٧٩	٢,٧٥	%٩١,٧٣	أوافق	٢
	الأسباب المتعلقة	٢٧,٥٨	١,٧٨	%٦,٤٥	٢,٧٦	%٩١,٩٥	أوافق	١
	إجمالي أسباب العزوف	٨٧,٢٣	٤,١٨	%٤,٧٩	٢,٧٣	%٩٠,٨٦	أوافق	—
	مقترحات لمعالجة عزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية	٥٣,٨٩	٢,٠٢	%٣,٧٥	٢,٨٤	%٩٤,٥٥	أوافق	—

جدول (١) النتائج الإجمالية لأسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية ومقترحات معالجتها
وتشير النتائج بالجدول (١) إلى ما يلي:

- إن درجة الموافقة على إجمالي أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية تقع في مستوى أوافق، بوزن نسبي (٢,٧٣) ونسبة موافقة (٩٤,٥٥%)، وهو ما يشير إلى أن أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية التي تضمنتها الاستبانة تمثل بدرجة كبيرة الواقع الفعلي من وجهة نظر المعلمين ممن شملتهم عينة الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة الوهبي ٢٠٠٩، العبودي ٢٠١٤م، الثمالي ٢٠١٦م.

- بترتيب أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة تأتي في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٧٦) ونسبة موافقة (٩١,٩٥%)، تليها الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة بوزن نسبي (٢,٧٥) ونسبة موافقة (٩١,٧٣%)، بينما تأتي الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات لمدير المدرسة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٢,٦٩) ونسبة موافقة (٨٩,٧٣%)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف الرواتب والحوافز المادية في قطاع التعليم بصفة عامة، وهو ما يتفق مع دراسة الثمالي ٢٠١٦م.

- تراوحت معاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بين (٦,٤٥%) لمحور الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة و(٧,٧٩%) لمحور الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق أكبر بين استجابات المعلمين حول الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة،

بينما يتزايد الاختلاف بين المعلمين حول الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وهو ما قد يرجع إلى أن جميع المعلمين يعانون من سوء الأحوال المادية بنفس الدرجة تقريبا، في حين تختلف رؤيتهم للصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة بحسب موقعهم الوظيفي والمهام الموكلة إليهم، وهو ما يتفق مع دراسة الوهبي ٢٠٠٧م.

- إن درجة الموافقة على إجمالي مقترحات لمواجهة ظاهرة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية تقع في مستوى أوافق، بوزن نسبي (٢,٨٤) ونسبة موافقة (٩٤,٥٥%)، وهو ما يشير إلى أهمية المقترحات التي تضمنتها الاستبانة من وجهة نظر المعلمين.

ب- دراسة الفروق في استجابات المعلمين بحسب متغيرات الدراسة

١- دراسة الفروق في استجابات المعلمين بحسب الوظيفة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول أسباب عزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية ومقترحات معالجتها بحسب متغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢) دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب الدرجة الوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور	
٠,٢٦	١,٣٧	%٨٨,٧٦	٢,٦٦	٢,٥٠	٣٩,٩٤	٥٣	معلم كبير	أسباب عزوف معلمي	الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات
		%٨٩,١١	٢,٦٧	٢,٦٩	٤٠,١٠	٧٠	معلم خبير	أسباب عزوف معلمي	الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة	معلم أول أ	٣٧٨	٤٠,٤٩	٢,٧٧	٢,٧٠	%٨٩,٩٨	٠,٧٧	٠,٤٦
	معلم كبير	٥٣	١٩,٢٨	١,٥٦	٢,٧٥	%٩١,٨٢		
	معلم خبير	٧٠	١٩,٠٦	١,٦٦	٢,٧٢	%٩٠,٧٥		
	معلم أول أ	٣٧٨	١٩,٣٠	١,٤٦	٢,٧٦	%٩١,٩٠		
الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة	معلم كبير	٥٣	٢٧,٥١	١,٥٦	٢,٧٥	%٩١,٧٠	٧,٠٥	٠,٠٠
	معلم خبير	٧٠	٢٦,٨٧	٢,٠١	٢,٦٩	%٨٩,٥٧		
	معلم أول أ	٣٧٨	٢٧,٧٣	١,٧٤	٢,٧٧	%٩٢,٤٣		
إجمالي أسباب العزوف	معلم كبير	٥٣	٨٦,٧٤	٤,١٤	٢,٧١	%٩٠,٣٥	٤,٢١	٠,٠٢
	معلم خبير	٧٠	٨٦,٠٣	٤,١٨	٢,٦٩	%٨٩,٦١		
	معلم أول أ	٣٧٨	٨٧,٥٢	٤,١٥	٢,٧٣	%٩١,١٧		
مقترحات لمواجهة ظاهرة عزوف المعلمين عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية	معلم كبير	٥٣	٥٣,٨١	٢,١٧	٢,٨٣	%٩٤,٤١	٠,٢٣	٠,٨٠
	معلم خبير	٧٠	٥٣,٧٧	٢,٢٢	٢,٨٣	%٩٤,٣٤		
	معلم أول أ	٣٧٨	٥٣,٩٣	١,٩٦	٢,٨٤	%٩٤,٦١		

ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

المحور الأول: أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية

البعد الأول (الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات لمدير المدرسة): كانت قيمة الفاء (١,٣٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٢٦) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معلم أول أ) بوزن نسبي (٢,٧٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معلم كبير) بوزن نسبي (٢,٦٦).

البعد الثاني (الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة): كانت قيمة الفاء (٠,٧٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٤٦) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معلم أول أ) بوزن نسبي (٢,٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معلم كبير) بوزن نسبي (٢,٧٢).

البعد الثالث (الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة): كانت قيمة الفاء (٧,٠٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معلم أول أ) بوزن نسبي (٢,٧٧) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معلم كبير) بوزن نسبي (٢,٦٩).

(إجمالي أسباب عزوف بعض المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية): كانت قيمة الفاء (٤,٢١) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٢) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معلم أول أ) بوزن نسبي (٢,٧٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معلم كبير) بوزن نسبي (٢,٦٩).

المحور الثاني (مقترحات لمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية):

كانت قيمة الفاء (٠,٢٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٨) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معلم أول أ) بوزن نسبي (٢,٨٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة (كبير معلمين) و(معلم خبير) بوزن نسبي (٢,٨٣).

يتضح من هذه النتائج أن رؤية عينة الدراسة لأسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية تختلف من درجة وظيفية إلى أخرى، فيلاحظ أن المعلمين الذين يشغلون درجة (معلم أول أ) يوافقون على إجمالي أسباب العزوف التي قدمتها الدراسة أكثر من غيرهم، كما أنهم يرون أن الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة أكثر تأثيراً من غيرها، وهو ما يجب مراعاته عند معالجة هذه الظاهرة.

رابعاً: المقترحات الإجرائية:

فيما يلي: عرض مقترحات لمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي.

أ- المقترحات المتعلقة بمهام ومسئوليات مدير المدرسة وعلاقتها بمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية وتتمثل فيما يلي:

١- قيام الأكاديمية المهنية للمعلم بوصفها الجهة الرسمية المعتمدة للتدريبات بعقد دورات تدريبية حديثة تواكب التغيرات والتطورات، وتسهم في تنمية الوعي لدى المعلمين بمهام ومسئوليات مدير المدرسة.

٢- توفير معارف دقيقة وصحيحة متنوعة، مثل توفير الصحف والمجلات والدوريات العلمية والمصادر الإلكترونية وخاصة في مجال الإدارة، وذلك لمساعدة المديرين على تطوير أدائهم الإداري.

ب- المقترحات المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وعلاقتها بمواجهة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن وظائف الإدارة المدرسية:

وتتمثل فيما يلي:

١- دعم اللامركزية في تطبيق اللوائح والقوانين، وإعطاء قدر من الحرية للمديرين لتجديد إجراءات تطبيقها وفقا لطبيعة المدرسة، والعمل على الحد من الروتين والبيروقراطية حتي يمكن تطوير أداء المديرين حتى لا يكون هناك عزوف لمنصب مدير المدرسة.

٢- الاهتمام بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة في صنع واتخاذ القرار.

ج- المقترحات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمواجهة ظاهرة عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية: وتتمثل فيما يلي:

١- وضع الدولة لنظام حوافز مالية ومعنوية تشجع المعلمين على الإقبال على وظائف الإدارة المدرسية.

٢- تحديث التجهيزات المدرسية وصيانة المباني.

المراجع

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٠٥) ٢٠٠٦م، بشأن حافز الإثابة لمديرين المدارس ٢٩- مراد بلخيري: نظريات تحفيز الموارد البشرية - محاولة تصنيفية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر، ع ٢٠١٦، ١٦، ص ٩.

أحمد عبد الرازق الثمالي: "أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ووكلاء المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٦م.

ج.م.ع: وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم ١٦٤ الصادر بتاريخ ٢٤-٥-٢٠١٦م بشأن التوصيف الوظيفي للمديرين بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، ص ١٢.

ج.م.ع رئاسة الجمهورية: قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، مادة (١٨).

ج.م.ع رئاسة الجمهورية: قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، مادة (١٨).

حافظ فرج أحمد: قضايا إدارية معاصرة، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥.

دراسة سعود بن سعيد السلمي، ناجي بن عبد الله الغامدي: "أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جدة، ٢٠٠٧م.

زكريا سالم سليمان: تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة التربية، مصر، العدد (٣٠) نوفمبر ٢٠١٠، ص ص ٣٢٤، ٣٢٣.

شريف محمد محمد شريف: إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية - الزقازيق، ٢٠٠٩، العدد ٢١، ص ١٩٨

قرار المحكمة الإدارية العليا بالفيوم: أمر تنفيذي رقم ٧٢، بتاريخ ٢٧/٣/٢٠١٩م المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، الدورة (٢٧)، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ص ٤١.

المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٣)، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٢٩.

مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، ط٧، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٤١٧.

محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، المطبعة الأميرية، القاهرة ١٩٢٦، ص ٤٣٠.

محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط٤، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٣٤٤.

مريم محمد الشرفاوي: الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط٢، ٢٠٠٧، ص ٢٨.

معجم مقاييس اللغة: دار الفكر للنشر والتوزيع، ج(٦)، ١٩٧٩م، ص ١٢٢.

منيرة بنت عبدالله بن إبراهيم العبودي: أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة، المجلة العربية العلوم الإجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية والتنمية الموارد البشرية، مصر، ع (٥)، ج (٢)، ٢٠١٤.

نادية يوسف جمال الدين: موقف مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من تطبيق الجودة " دراسة حالة "، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١١، ص ٩٤.

هند محمد محسن الشريف: دراسة مستقبلية لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، ٢٠١١، ص ص ١٢٠، ١١٩.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢١٣) بتاريخ ١/١١/١٩٨٧، بشأن قواعد النقل والتعبير في وظائف العاملين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ١٩٨٧، المادة (١٣).

وزارة التربية والتعليم: الأكاديمية المهنية للمعلمين ٢٠١٩م.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٩) بتاريخ ١٣/١/١٩٨٨، بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧، المادة (١).

وسام بن إبراهيم بن عبد الله الوهبي: "أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الابتدائية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الدمام، ٢٠٠٩.

وسام بن إبراهيم بن عبدالله الوهبي: "أسباب عزوف عن العمل في إدارة المدارس الابتدائية الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة، الدمام، ٢٠٠٩.

يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠١٠.

- Hilton, Gillian L. S: Disappearing Teachers: An Exploration of a Variety of Views as to the Causes of the Problems Affecting Teacher Recruitment and Retention in England, Bulgarian Comparative Education Society, 2017.
- Lura M.Desimon & Michael S.GARET:Best Practices in Teachers"professional Development in the United States,Psychology,society and Education,Vol 7,2015,p.251.
- Michelle Lee Manganaro:Leadership in Massachusetts early education school Perceptions of Leader attributesin Practice, **A Dissertationfor the Degree of Doctor**,university of Phonex,2009.
- Okeke, Chinedu I.; Mtyuda, Pamela N: Teacher Job Dissatisfaction: Implications for Teacher Sustainability and Social Transformation, Journal of Teacher Education for Sustainability, v19 n1 p57-68 2017
- The concise Oxford Dictionary ,oxford university press, 1964. p.10410.
- Tsang, Kwok Kuen: Teachers as Disempowered and Demoralised Moral Agents: School Board Management and Teachers in Hong Kong, British Journal of Educational Studies, v67 n2 p251-267, 2019
- Weiner, Jennie Miles: Teacher Leaders an Principals Speak out about Teacher Leadership , Journal of Educational Change, v21 n1 p7-41 Jan 2011.