

## التحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار

د. جلال حمد الله مرحب

المديرية العامة لتربية ذي قار

الكلية التربوية المفتوحة فرع الجبايش

[jalalalasady98@gmail.com](mailto:jalalalasady98@gmail.com)

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى معرفة التحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (100) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث على قياس التحديات التربوية على مقياس (راضي، 2019) لملاءمته للبيئة في محافظة ذي قار، بعد عرضه على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص. استخرج الباحث معاملات الصدق الظاهري (صدق الخبراء)، وأجرى معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest)، حيث بلغ معامل الثبات (84%). فيما تم استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة نتائج البحث. أظهرت النتائج بعد تطبيق المقياس على مديري المدارس الثانوية أنهم يواجهون تحديات متعددة، أبرزها تحديات إدارية ومادية، وتحديات متعلقة بالمناهج وقلة الكوادر التدريسية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات التربوية التي واجهت مديري المدارس وفق متغير الجنس، ولصالح الإناث. وفي ضوء ذلك، أوصى الباحث بضرورة إعداد برامج علمية لمواجهة التحديات التربوية، وتطوير البيئة التعليمية، والاهتمام بتدريب الهيئات التدريسية وتطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم مع قدرات المتعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات التربوية، سبل المعالجة، مديري المدارس الثانوية، محافظة ذي قار.

## Educational Challenges and Ways to Address Them from the Perspective of Secondary School Principals in Dhi Qar Governorate

Dr. Jalal Hamdallah Marhab

Directorate General of Education of Dhi Qar

Open Education College, Al-Jubayish Branch

### Abstract:

The present study aimed to identify the educational challenges and ways to address them from the perspectives of secondary school principals in Dhi Qar Governorate. The researcher adopted the descriptive approach. The study sample consisted of (100) male and female principals selected randomly. The researcher relied on the Educational Challenges Scale (Radi, 2019) due to its suitability to the local environment of Dhi Qar, after presenting it to a group of experts to verify its face validity. The reliability coefficient was obtained using the test-retest method, reaching (0.84). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The results showed that secondary school principals face multiple challenges, most notably administrative and financial challenges, as well as challenges related to curricula and the shortage of teaching staff. The findings also revealed statistically significant differences in educational challenges according to the gender variable, in favor of females. In light of these results, the researcher recommended the need to develop scientific programs to address educational

challenges, improve the educational environment, and focus on training teaching staff and developing curricula in line with students' abilities.

**Keywords:** Educational Challenges, Coping Strategies, Secondary School Principals, Dhi Qar Governorate.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

يُعد التعليم منفعة أساسية تنهض بها الأمم ، إلا أن النظام التعليمي في العراق يواجه بعض التحديات التي تعيق أداء مديري المدارس الثانوية، وتُقيّد من إمكانياتهم في تحقيق الاهداف التربوية المنشودة، ومن خلال خبرة الباحث وعمله الميداني وملاحظاته المباشرة، تبيّن وجود بعض المشاكل المتكررة ،التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية في محافظة ذي قار ، ومن أبرز هذه المشكلات : نقص الكوادر التربوية ، وضعف البنية التحتية للمدارس، ونقص المستلزمات التربوية ، فضلاً عن زيادة اعداد الطلبة في الصف الواحد، وصعوبة بعض المناهج الدراسية ، ولا سيما في مواد اللغة الانكليزية، والرياضيات، والفيزياء والكيمياء. وكما أن انتشار وسائل التواصل الاجتماعي بين الطلبة وسوء استخدامها ، يفرض تحديات إضافية امام مديري المدارس، ولما له من آثار سلبية في التركيز والدافعية والانضباط، وفي ضوء اطلاع الباحث على الادبيات التربوية والدراسات السابقة ، فقط أظهرت بعض الدراسات توافق مع هذه التحديات منها: دراسة راضي (2019) التي توصلت الى وجود تحديات في البنية التحتية والمناهج الدراسية في المدارس الابتدائية بسبب عدم تحديثها، وبالإضافة الى تراجع مكانة المعلم وهيبته الاجتماعية ، وضعف دافعية الطلبة نتيجة الانشغال بوسائل التواصل الاجتماعي ( راضي ، 2019: 1119)، ودراسة الجاسم (2018) التي بيّنت وجود تحديات عديدة تواجه ميدان التربية والتعليم في العراق، ومن ابرزها سوء الابنية المدرسية (الجاسم، 2018: 11) ، ودراسة بطانية (2021) التي كشفت عن وجود تحديات كبيرة تواجه مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات التعليمية ،وأوصت بتفعيل الشراكات مع القطاعات المتخصصة، والتخطيط الجيد لمواكبة التطورات الحديثة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية التربوية (بطانية، 2021: 47)، ودراسة محسن (2022) وجود عوائق مادية وتنظيمية لحقت بالإدارة المدرسية على مستويات متعددة (محسن ، 2022: 1)، ودراسة المسعودي وأخرون (2019) التي كشفت عن وجود اكتظاظ الصفوف الدراسية بأعداد كبيرة من التلاميذ. وفي ضوء مما تقدم ، يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الآتي: ما هي التحديات التربوية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار؟ وما السبل المقترحة لمعالجتها والتغلب عليها من وجهة نظرهم؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الكشف التحديات التربوية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار وتحليلها ، لما لها انعكاس مباشر على فعالية النظام التربوي ،ومدى تحقيقه لأهدافه ، فضلاً عن ثبات البيئة المدرسية واستقرارها. إذ تعدّ التحديات التي يواجهها المدير مؤشراً هاماً على الواقع التربوي وطبيعته، وتتمثل مدخل أساسي لفهم أوجه القصور والعمل على تجاوزها.

وتكمن أهمية الدراسة هذه في عدد من الجوانب ومنها:

١. تسليط الضوء على اهم موضوع تواجه المؤسسات التربوية وتساعد في تحقيق اهدافها.
٢. تعطي قاعدة بيانات ميدانية تساعد اصحاب القرار في وزارة التربية ومديرياتها على تفهم هذه المشكلات وتحديد الاوليات بالتدخل.

٣. تسهم في تطوير الكفاءة للإدارة المدرسية، من خلال عرض مجموعة من اقتراحات عملية، تعالج أبرز هذه التحديات، مما يعزز من أداء دور المدير وفاعلية المدرسة.
٤. تعزز الفهم الحقيقي للمشكلة التربوية وطبيعتها في مدارس المحافظة، في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي لها تأثير على المنظومة التعليمية.
٥. إثراء الأدبيات التربوية المحلية بدراسة حديثة تنبثق من بيئة عراقية واقعية، والتي يمكن الاعتماد على نتائجها في دراسات أخرى شبيهة على مستوى محافظة.
٦. تقديم معالجات واقعية قابلة للتنفيذ، تنطلق من الواقع الميداني، وتستجيب لطبيعة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية.

### ثالثاً: أهداف البحث

- 1- التعرف على التحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار.
- 2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية للتحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار وفق متغير الجنس (ذكور - إناث) .

### رابعاً: حدود البحث

المجال المكاني: مدارس محافظة ذي قار.

المجال الزمني: العام الدراسي 2025-2026.

المجال البشري: مديرو المدارس الثانوية العاملون في اقسام تربية الجبايش وتربية الفهود وتربية الناصرية.

### خامساً: تحديد المصطلحات

التحديات التربوية (Educational challenges):

عرفها كل من:

(علوان، 2024) بأنها: المشاكل التي تواجه العملية التربوية من مختلف الأصعدة، وتزداد حدتها نتيجة التغيرات السريعة، والتقدم العلمي والتقني. (علوان، 2024: 7)

وعرفها (حسن، 2018) بأنها: مجموعة من المشاكل، أو العوائق، أو المتغيرات، تنشأ نتيجة ظروف محلية، أو إقليمية، أو عالمية، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في سير تنفيذ الخطط التربوية أو الإدارية، وتتطلب استجابة مدروسة لغرض مواجهتها والتكيف معها. (حسن، 2018: 128)

وعرفها (محجب، 2022) بأنها: مجموعة من المشكلات، أو الازمات، أو المتغيرات التقنية المعاصرة الحالية والمستقبلية، بسبب التحولات المحلية، والعالمية المؤثرة، وتحتاج الى عدد من الاستراتيجيات لمواجهتها. (محجب، 2022: 146)

تبني الباحث تعريف (علوان، 2024) تعريفاً نظرياً، لأنه ينسجم مع أهداف البحث وإجراءاته بأنها: مجموعة من المشاكل، لها تأثير سلبي على العملية التربوية من جميع جوانبها، وتزداد حدة هذه المشاكل نتيجة التقدم العلمي، والمعرفي، والتكنولوجي المتسارع.

عرّفها الباحث إجرائيًا : بأنه يمكن قياسها من خلال إجابة مديري المدارس على أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

مدير المدرسة (Head teacher):

عرفها كل من:

(منشد، 2025) بأنه: أحد أعضاء الهيئة التدريسية، الذي تكون بعهدته إدارة المدرسة، وأن يكون ذو خبرة لا تقل خدمته التربوية عن خمس سنوات بعمله، ويمتلك كفاية إدارية، وتربوية، وعلمية، وتنظيمية، ويحمل شهادة جامعية ذات صلة بمرحلة التعليم الثانوي، ومعدّ إعدادًا تربويًا، ويفضّل من شغل معاونًا سابقًا، وهو الشخص المسؤول إداريًا وتربويًا عن إدارة الثانوية، وتنظيم العملية التعليمية فيها. (منشد، 2025: 586)

وعرّفها (حمزة، 2021) بأنه: الشخص الذي تقع على عاتقه مسؤولية التخطيط، والتوجيه، والقيادة، والتقويم، ويتخذ القرارات بشأن كل عناصر المجتمع المدرسي، ويتحمل المسؤولية عن كل التغيرات المتوقعة، والتكيف معها. (حمزة، 2021: 128)

تبني الباحث تعريف (منشد، 2025) تعريفًا نظريًا، لأنه ينسجم مع أهداف البحث وإجراءاته بأنه : أحد أعضاء الهيئة التدريسية، تقع على عاتقه مسؤولية الإدارة الشاملة للمدرسة، إذ يمتلك الكفاية العلمية، والمهارات الإدارية، والتنظيمية، تجعله مؤهلًا للقيادة التربوية، وأن لا تقل خدمته عن خمس سنوات، ويحمل شهادة جامعية لها صلة بالتعليم الثانوي، ومعدّ إعدادًا تربويًا، ومن الأفضل أن يكون قد شغل منصب معاون في السابق.

وعرّفها الباحث إجرائيًا :بأنه يمكن قياسها من خلال إجابة مديري المدارس على أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

### الفصل الثاني: ( خلفية نظرية ودراسات سابقة)

أولاً: **خلفية نظرية:** نال الباحث حديثه عن التحديات التربوية والإدارة المدرسية ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية في العراق، محافظة ذي قار، إذ تعمل التربية، ومنها الإدارة التربوية، على بناء مدراء مدارس يتسمون بالمهنية والكفاءات، وتجعلهم قادرين على التعامل مع التحديات والعمل على تجاوزها بكل فعالية وكفاءة، وتوطين الأساليب التربوية والإدارية المناسبة بأقل جهد، وتحقيق الأهداف المنشودة التي رسمت لأجله.

تعد العملية التربوية أحد الأركان الأساسية للتنمية البشرية المستدامة، وعند أي استثمار فيها، تعمل على تطوير المجتمع وجعله مؤهلاً لمواجهة متطلبات الحاضر والتحديات المستقبلية. لذلك، تم عمل برنامج إنمائي للأمم المتحدة سنة 1990، قدم فيه دليل للتنمية البشرية، والمكون من ثلاث أدلة فرعية، أحدها دليل التعليم، الذي يعتمد على مؤشرين، منها مؤشر معرفة القراءة والكتابة، والقيد المدرسي في التعلم الابتدائي والثانوي والجامعي. وإن الدول تتباهى بنظامها التعليمي القادر على انتقال الخبرات والمعارف وتنمية النشء الجديد بما يناسب ظروف البيئة الاجتماعية، والثورة التكنولوجية والمعلومات، والثقافة العامة. (حسن، 2017: 129-130)

يُعدُّ ضعفُ الدافعية وتراجعُ الصحة النفسية والمعنويات عند القيادات التربوية من التحديات الناتجة عن تدبّي الرواتب وقلّة الحوافز. (نشوان، 2000: 331-334)

**مفهوم التحديات التربوية:** هي المشكلات والقضايا التي تواجه التربية في العصر الحالي، على مستوى محلي، وإقليمي، وعالمي، وتكثر حدوثها في المستقبل المنظور، وتزداد العقد، ومعرفة التحولات

السريعة المتلاحقة نتيجة التقدم التقني الكبير، وحصول تغييرات ومستجدات اقتصادية واجتماعية بشكل متسارع، وتكثر حدة هذه المشكلات بأنواعها. (حميد، 2023: 359)

وعرفها راضي (2019) بأنها عقبات كبيرة تعيق تحقيق الأهداف التربوية، وتؤثر بشكل سلبي على جودة التعليم، وتمثل هذه التحديات بجوانب مرتبطة بالأبنية المدرسية، وصعوبات بعض المناهج الدراسية، والكوادر العاملة، والتدريس الخاص، والتواصل الرقمي بين الطلاب. (راضي، 2019: 1103-1106)

وعرفها زين الدين (2001) بأنها مشكلات وتغييرات في الوقت الحالي والمستقبلي تواجه منظومة التربية، وتكون عارضة عليها جملة من المتطلبات، والتي تحتاج إلى التصدي لها بأساليب فعالة، واتخاذ الإجراءات التربوية الكفيلة بتحقيق تلك المتطلبات. (زين الدين، 2001: 7-8)

### مفهوم التحديات التربوية اصطلاحاً:

تعرف بأنها جملة التطورات، أو المشكلات، أو المتغيرات، أو الصعوبات، أو العوائق التي تنشأ بفعل مؤثرات من البيئات المحلية، أو الإقليمية، أو الدولية. (الفيفي وآخرون، 2021: 499)

### تصنيف التحديات التربوية

يمكن تصنيف التحديات التربوية وفق طبيعتها إلى عدة أنواع، أبرزها:

#### أولاً: التحديات الإدارية والتنظيمية

تشمل هذه التحديات العوائق التي تعرقل أداء النظام الإداري، وتمنعه من تنفيذ المهام الموكلة إليه وتحقيق أهدافه، أو التي تؤدي إلى عدم اتساق مخرجاته الإدارية والعلمية مع الأهداف المنشودة. (أبو ضهير، 2024: 309)

وقد بين عدد من الباحثين أن الممارسات الإدارية تتراوح بين أسلوب يقوم على السيطرة والسلطة المطلقة والتمركز، وآخر يتسم بالابتكار والمشاركة، مما يترك أثرًا متفاوتًا على كفاءة الأداء. (رضوي، 2022: 118)

وتتجسد أبرز صور هذه التحديات في نقص الموارد المادية اللازمة، والاحتفاظ في الصفوف الدراسية، وعدم ملاءمة الأبنية والمرافق للأنشطة التعليمية، وسوء إدارة الوقت المخصص للمهام المدرسية، الأمر الذي يفرض مزيداً من الأعباء على مديري المدارس. (شيعبان وآخرون، 2020: 127)

#### المركزية واللامركزية في التعليم

تُعد المركزية في التعليم مثالاً واضحاً على التحديات الإدارية، إذ تقوم على تركيز السلطة في يد فرد أو جهة إدارية عليا، فلا يُسمح للمستويات الأدنى باتخاذ القرارات إلا بتوجيه أو موافقة من الأعلى. وعلى النقيض، تهدف اللامركزية إلى نقل السلطة من المستويات العليا إلى الأدنى. وكلا الأسلوبين يمثلان منهجاً إدارياً منظماً، غير أن التحدي يكمن في إيجاد صيغة متوازنة تجمع بينهما. ورغم ما تحققه المركزية من مزايا، فإنها تحمل العديد من السلبيات؛ أبرزها تعزيز البيروقراطية التقليدية، وتقييد فرص الابتكار المحلي، وزيادة النمطية على حساب مراعاة الفروق الفردية، فضلاً عن إهمال خصوصية البيئات المحلية نتيجة سيطرة السلطات المركزية على المؤسسات. (الموسى، 2024: 327)

وقد أكدت بعض الدراسات ذلك؛ فمثلاً:

تتفق الدراسات في تأكيد أهمية البعد الإداري في مواجهة التحديات التربوية؛ إذ أظهرت دراسة (اليحمدي والمنوري، 2020: 1) أن العوامل الإدارية حصدت أعلى درجة من حيث التأثير. في حين كشفت دراسة

(حسن، 2021) أن الصعوبات التنظيمية كانت مرتفعة، وأن وظيفة التنظيم تنصدر الوظائف الإدارية. كما أوصت دراسة (شيعبان وآخرون، 2020: 115) بضرورة تنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات المديرين الإدارية والفنية، ووضع خطط إجرائية للتغلب على العقبات التي تواجههم.

### ثانياً: التحديات الاجتماعية والثقافية

هي العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمعات، التي تُعيق التطور والتغيير الإيجابي، ولها تأثير سلبي في قبول الأفكار الجديدة أو تطبيق السياسات التربوية والإدارية الحديثة، حيث تؤثر في البيئة المدرسية، مثل ضعف الحوار مع أولياء الأمور، والنظرة التقليدية السائدة للمدرسة. (رعدان، 2022: 96)

إذ بينت دراسة حسن (2022) أن إدارة المدارس في إقليم كردستان العراق تعاني من ضعف مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في النشاطات المدرسية، وتُعد هذه من التحديات المتوسطة. (حسن، 2022: 1)

كما بينت دراسة الرواشدة (2024) أن المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات مدارس الأنوار الجنوبية تتمثل في ضرورة زيادة الروابط بين المدرسة والمجتمع، بوصفه جهة سائدة للمدرسة ورافداً لها بالمصادر الكثيرة، وأوصت كذلك بالابتعاد عن العشوائية عند اتخاذ القرار، وتحديد أسس ثابتة للنقل بين المعلمين والإداريين. (الرواشدة، 2024: 49)

### ثالثاً: التحديات المادية

تعني ضعف بيئة المدرسة، وخاصة الأبنية والتجهيزات، والفصول المغلقة، والمباني الآمنة، والمدارس الكرفانية، والمرافق التربوية. وقد بينت دراسة راضي (2019) أن 97% من مديري المدارس أكدوا أن الأبنية المدرسية قديمة، وأن الكرفانات تُعد أبرز التحديات ولها تأثير في جودة العملية التربوية. كما حصلت البنية التحتية على أعلى درجة، وهو ما يمثل التحدي الاقتصادي. (راضي، 2019: 1102)

أشارت دراسة القحطان (2016) إلى أن أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية تتمثل في التحديات الاقتصادية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بين مختلف التحديات.

وفي السياق ذاته، وضح الربيعي (2023) أن من أهم المعوقات التي تعترض القطاع التربوي ضعف التخصيصات المالية في الموارد العامة، وقد لخص هذه المعوقات في عدة محاور، منها:

1. النقص في البنية التحتية التربوية، مما يؤثر سلباً في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، إذ يبلغ متوسط عدد الطلبة في المدرسة الواحدة نحو 400 طالب، مع اشتراك أكثر من مدرسة في مبانٍ واحدة.

2. محدودية توفير الكتب الدراسية، وقدم المناهج، وضعف التطور المهني للمعلمين، وقلة الدعم الموجه لمرشدي المدارس وبرامج التعليم والشباب المعرضين للخطر، وهو ما انعكس سلباً على جودة التعليم.

3. وجود شبهات فساد تحدّ من كفاءة الخدمات العامة المقدمة في العراق.

4. ضعف التجهيزات الإلكترونية وقصور تنمية قدرات العاملين في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.

5. محدودية التعليم المهني وضعف تطور التعليم التكنولوجي، إلى جانب قلة الكوادر العاملة في قطاع التعليم المهني.

6. ضعف الحوكمة الإدارية نتيجة قصور الشراكة بين المؤسسات التعليمية في القطاعين العام والخاص، وقصور في نقل الصلاحيات إلى المحافظات، وعدم تفعيل مبدأ اللامركزية الإدارية بين المستويين المركزي والمحلي، بالإضافة إلى ضعف آليات التقويم والرصد. (الربيعي، 2023 : 235)

## رابعاً: التحديات التكنولوجية

هي التغيرات الكبرى في العصر الحديث تتمثل في الزيادة الهائلة للمعلومات، وارتفاع مستوى المعرفة، والتطور التقني والتكنولوجي، إضافة إلى تنامي التفكير الإبداعي العلمي. (ابو حجر ، 2019 : 6)

أظهرت دراسة راضي (2019) أن انتشار وسائل التواصل الاجتماعي (وسائل التسلية) بين الطلبة، واستخدامها السلبي، يؤثران سلباً على اندفاعهم وتركيزهم نحو العملية التعليمية، ويؤديان إلى إهدار وقتهم خارج الفصول الدراسية. كما بيّنت الدراسة أن هذه الظاهرة أسهمت في ظهور تحديات أخلاقية تهدد منظومة القيم في المجتمع العربي، نتيجة سرعة الغزو الثقافي عبر وسائل الاتصال المختلفة، الأمر الذي انعكس في سلوكيات سلبية تتنافى مع مبادئ المجتمع. (راضي، 2019 : 1117)

ويرى كولفن (Colvin, 2012) أن الطلبة الذين يقضون جزءاً من وقتهم خارج الحرم الجامعي لاكتساب الخبرات الميدانية يواجهون صعوبات ترتبط بغياب البرامج والخدمات المستمرة، مثل الإرشاد الأكاديمي والأنشطة الترفيهية، كما يتأثر نموهم بعوامل متعلقة بجماعة الأقران، مما يستدعي وجود بيئة افتراضية تعوّض نقص التفاعل المباشر لتحقيق الأهداف التربوية.

أما (Hamzah, juraim&mansor, 2016) فيشيرون إلى أن قادة المدارس يواجهون تحديات في توظيف التقنيات والتكنولوجيا الموجهة لتطوير التعليم والتدريس في القرن الحادي والعشرين. ويرون أن القيادة المدرسية الفاعلة قادرة على تجاوز هذه التحديات من خلال التحول من التركيز على البنية التحتية التكنولوجية إلى التكامل التقني، بما يعزز عمليات التعلم ويحقق إدارة مدرسية أكثر كفاءة وفاعلية.

## خامساً: التحديات التعليمية

تشير التحديات التعليمية إلى الصعوبات التي تواجه فعالية التعليم داخل الصفوف الدراسية، مثل: اكتظاظ أعداد الطلبة، قدم المناهج الدراسية، قلة المباني، ازدواجية الدوام، عدم مناسبة الوقت المخصص للحصة الدراسية، ضعف تدريب الملاكات التربوية، وعدم ملائمة البيئات والمرافق الخدمية والصحية للمدارس. (موسى، 2022 : 8-9)

وقد بينت دراسة كامارييل مبونيمانا (Gamariel Mbonimana, 2018) إلى التحديات التي تواجه مدارس التعليم، حيث توصلت إلى افتقار المدارس إلى البنى التحتية، كالمباني وأجهزة الحاسوب التي تدعم الوسائل التعليمية وأنشطتها، بالإضافة إلى قلة الكتب المدرسية، وعدم فناعة المعلمين بالرواتب التي يتقاضونها. كما أشارت إلى غياب البيئة المناسبة للمعلمين والطلبة، مما أدى إلى قلة دافعية الكوادر التعليمية تجاه طلبتهم.

وبيّنت دراسة راضي (2019) أن هناك تحدياً في المناهج الدراسية في المدارس بسبب قدمها، وعدم تحديثها، وصعوبة بعض المواد التي لا تتناسب مع مستويات الطلبة. وأضافت الدراسة أن هناك اندحاراً في قيمة المعلم ومكانته الاجتماعية، حيث ظهر ذلك بدرجة مرتفعة جداً، بالإضافة إلى ضعف المستوى التدريبي للكوادر التربوية، مما أبرز التحديات في مجال التربية.

وأشارت دراسة العنبيي وآخرون (2019) إلى أبرز التحديات التي واجهت إدارة التعليم، مثل: النقص في الكوادر التربوية، نقص المباني المدرسية، انفجار العولمة الرقمية والمعرفية، والأزمات الاقتصادية.

## الإدارة المدرسية:

تُعد الإدارة المدرسية النشاط الذي تتحقق من خلاله الأغراض التربوية بشكل فعال، وتشمل الجانبين الفني والإداري دون الفصل بينهما. فقد أصبحت مهمة المدرسة تتمثل في تهيئة النمو الكامل للطلاب، الذي يُعد

محورها الأساسي. كما اتجهت الإدارة المدرسية حديثاً إلى تحقيق التنمية العاطفية، والروحية، والاجتماعية، والجسمية، والسلوكية للطلاب. (الخضر وآخرون، 2020: 5)

وقد عرّفها المالكي (2024) بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية في البيئة المدرسية. وتتمثل هذه العمليات بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والرقابة، بهدف توفير الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود المشتركة، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة. (المالكي، 2024: 136)

وبين أبو خطاب (2008) أنّها مجموعة من العمليات، تشمل التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، ووظيفتها أن تعمل بفعالية بشكل إيجابي في مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة، وأنظمة تربوية، تصفها الدولة بشكل مرغوب في إعداد النشء، بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة. (أبو خطاب، 2008: 13)

### مدير المدرسة

بانه المحرك الاساس في الادارة المدرسية بجميع مفاصلها ومنها الادوار والعناصر البشرية والمادية لغرض تحقيق اهداف منشودة منها. (سليمان، 2008: 7)

"يشير راضي (2019) إلى أنّ المسؤولية في العملية التعليمية والتربوية تقع على عاتق المدير بدرجة أكبر، من حيث مهامه في الإدارة، والتوجيه، والتنظيم، بما يسهم في الارتقاء بجودة التربية والتعليم، استناداً إلى الأسس العلمية، والتحليل الموضوعي الدقيق. (راضي، 2019: 1108)

وبيّن الخضر وآخرون (2020) أنّ مسؤوليات مديري المدارس الثانوية في العراق، تتمثل في كون مدير المدرسة المسؤول الرئيس، والقائد التربوي والإداري في مدرسته، إذ يتسم بصفات، وخصائص، ومهارات، يتطلب تنفيذها وفق طبيعة دوره وممارسته في إدارة المدرسة، حيث تقع على عاتقه مهمة تحديد السياسة التنفيذية، وتنسيق الجهود، وتنظيمها، بما يتناسب مع ما هو متاح له من الموارد المالية والبشرية، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية المستمدة من الفلسفة التربوية. (الخضر وآخرون، 2020: 47)

ويرى أبو الدبس (2024) أنّ مدير المدرسة تقع على عاتقه العديد من المسؤوليات والأدوار لضمان تحقيق أهدافه، ومن أبرز هذه المسؤوليات: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والمتابعة، وتوفير الخدمات الأساسية، وتشجيع الوعي الأمني، وفتح آفاق التعاون مع الجهات المعنية، وإدارة الأزمات (أبو الدبس، 2024: 19).

كما بيّن الأحمد (2017) أنّ العديد من الباحثين سعوا في مجال الإدارة التربوية إلى تحديد المسؤوليات والوظائف التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس، بما يتيح لهم فهماً واضحاً وجلياً لطبيعة عملهم الإداري وكيفية تنفيذه (الأحمد، 2017: 30).

لخص أبو الدبس (2024) واجبات مدير المدرسة في مجالين رئيسيين، هما المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي؛ ففي المجال الإداري تتمثل مهامه في شؤون الطلبة، وتنظيمهم، ورعاية العاملين، وتجهيز البنية التحتية المدرسية، وتعزيز العلاقات المجتمعية، وتنظيم الأمور المادية، والاتصال الداخلي والخارجي، وتقييم الأداء الإداري، ومتابعة سير العمل الإداري. أما المجال الإشرافي فيقوم على تحسين المعلمين مهنيًا، وتطوير المناهج، واستخدام المعرفة البحثية، وإجراء البحوث التطبيقية ذات الصلة بتطوير العمل التربوي، بالإضافة إلى متابعة الخطط والمذكرات المدرسية التي يعدها المدرسون، وتنشيط أساليب التدريس الحديثة وتفعيلها، وتحسين الأداء المهني للمعلمين ضمن الإمكانيات المتاحة، ومتابعة الطلبة وتحديد مستوياتهم التحصيلية المدرسية. (أبو الدبس، 2024: 13)

بينت دراسة أجراها تشارلز (Charles, 1986) نقلاً عن المسوري (2012) بهدف التعرف على نوعية شاغلي وظائف الإدارة المدرسية، والواجبات، والمسؤوليات، والمهام المرتبطة بهذه الوظائف؛ حيث أظهرت الدراسة أن من أهم الواجبات والمسؤوليات الملقة على عاتق مدير المدرسة متابعة سير الدراسة، والتنظيم بين الكوادر التربوية، والمحافظة على الأنظمة والقوانين، وإجراء المقابلات مع أولياء الأمور، وإدارة المباني المدرسية، والاتصال والتنظيم مع الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بمهام مدير المدرسة، مثل عدم التوافق بين المعلمين والطلبة، بالإضافة إلى تقييمهم، وكذلك معالجة المشكلات التي تواجه العدد الأكبر من العاملين في المدرسة. (المسوري، 2021: 673)

أما دوود (2011) فقد قسم عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس إلى خمس عناصر وهي: التحسس بالمشكلات، والطلاقة بالألفاظ والأفكار، والمرونة، الأصالة، المواصلة نحو الاتجاه والهدف.

وأشارة للهواني (2007) في دراسته أن نجاح المؤسسة التربوية يستند على الإدارة وكفاءتها عند القيام بالمهام التالية: مهمة التخطيط ومهمة التخصيص ومهمة الحافز ومهمة الترتيب ومهمة التقييم. وكذلك بين أن في واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته تكمن في خمس مجالات وهي: المجال المنهجي، المجال في الهيئة التعليمية والعاملين في المدرسة، المجال الطلابي، المجال في المجالس واللجان والتقارير، المجال في الاتصالات والعلاقات. (الهواني، 2007: 3-21)

أما سمعان (2002) أشار أن واجبات ومهام مديري المدارس الابتدائية والثانوية حسب النظام المعد ذي العدد (61) لعام 1994 وحيث نظمت هذه المهام إلى سبع مجالات وهي: المجال التخطيطي، المجال التنظيمي، المجال التوجيهي، المجال الإشرافي والرقابي، المجال التقويمي أو التقييمي، المجال الاتصال والتواصل، المجال في اتخاذ القرار. (سمعان، 2002: 84)

وقد أجمعت أغلب الأدبيات في الإدارة المدرسية على العناصر التطبيقية الإدارية والتي تكون في سبع مجالات وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم، الاتصال، اتخاذ القرار. (مهنا، 2009: 17)، (صالحة 2010: 48)، (المالكي، 2024: 136)

قسم دوود (2011) عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس إلى خمسة عناصر، وهي: التحسس بالمشكلات، والطلاقة بالألفاظ والأفكار، والمرونة، والأصالة، والمواصلة نحو الاتجاه والهدف.

وأشار للهواني (2007) في دراسته إلى أن نجاح المؤسسة التربوية يستند على الإدارة وكفاءتها عند القيام بالمهام التالية: التخطيط، والتخصيص، والتحفيز، والترتيب، والتقييم، كما بين أن واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته تكمن في خمسة مجالات، وهي: المجال المنهجي، والمجال المتعلق بالهيئة التعليمية والعاملين في المدرسة، والمجال الطلابي، والمجال المرتبط بالمجالس واللجان والتقارير، والمجال المتعلق بالاتصالات والعلاقات. (الهواني، 2007: 3-21)

كما أشار سمعان (2002) إلى أن واجبات ومهام مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وفق النظام المعد ذي العدد (61) لعام 1994، قد نُظمت في سبعة مجالات، وهي: المجال التخطيطي، والمجال التنظيمي، والمجال التوجيهي، والمجال الإشرافي والرقابي، والمجال التقويمي أو التقييمي، ومجال الاتصال والتواصل، ومجال اتخاذ القرار. (سمعان، 2002: 84)

وقد أجمعت أغلب الأدبيات في الإدارة المدرسية على العناصر التطبيقية الإدارية المتمثلة في سبعة مجالات، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم، والاتصال، واتخاذ القرار. (سمعان، 2002: 84)، (مهنا، 2009: 17)، (صالحة، 2010: 48)، (المالكي، 2024: 136)

الدراسات السابقة

1. دراسة راضي (2019) الموسومة "التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط"، أجريت هذه الدراسة في العراق - محافظة واسط، وهدفت إلى معرفة التحديات التي واجهت ميدان العملية التربوية، وتشخيص واقع المدارس الابتدائية، ولا سيما الأبنية المدرسية، والمناهج الدراسية، ومكانة المعلم، ودافعية الطلبة نحو التعلم، والتدريس الخصوصي، من وجهة نظر مديري المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة البحث (100) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية. كما استخدمت في الدراسة المقابلة الشخصية، والاستبانة المفتوحة الحرة والمغلقة التي تكوّنت من (15) فقرة، ووضعت أمام كل فقرة ثلاثة بدائل للإجابة تمثل الصعوبات والتحديات بدرجة (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وأعطيت هذه البدائل الدرجات على التوالي (3، 2، 1). استُخرج الصدق الظاهري (صدق الخبراء)، وأجري لها معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-retest)، حيث بلغ معامل الثبات (89%). كما استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة نتائج البحث. خلصت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية تواجه تحديات اقتصادية كبيرة في مجال البنية التحتية، ووجود قصور في المناهج الدراسية نتيجة عدم تحديثها بما يلزم قدرات واحتياجات الطلبة، إضافة إلى تدهور مكانة المعلم الاجتماعية، وفقدان الرغبة والدافعية نحو العملية التعليمية عند الطلبة بسبب وسائل اللعب وانتشار الشبكات الاجتماعية وسوء استخدامها، فضلاً عن انخفاض مستوى الإعداد والتدريب لرفع كفاءة المعلمين والكوادر التربوية. وقد اقترحت الدراسة إقامة مجالس عليا للعملية التربوية تضم الخبراء والكفاءات التعليمية لتقديم حلول بديلة تواجه المعوقات بشكل متناسب، وكذلك العناية بالتدريب وتطوير الكوادر التعليمية من خلال وضع برامج تدريبية تطويرية لزيادة خبرتهم وكفاءتهم في العملية التعليمية. (راضي، 2019: 1103)

2. دراسة العميري (2023) الموسومة "التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد ومقترحات حلها في سلطنة عمان" أجريت هذه الدراسة في سلطنة عمان، وهدفت إلى التعرف على التحديات التي واجهت مديري المدارس ومساعدتهم الجدد من وجهة نظرهم، إضافة إلى استعراض مقترحاتهم لحل هذه التحديات بطريقة منهجية علمية. اعتمدت الدراسة المنهج المختلط وفق التصميم التدريجي، حيث بدأ البحث بالمنهج الكمي متبوعاً بالمنهج النوعي، إذ تم توزيع استبانة على عينة مكوّنة من (248) مديراً ومساعداً جديداً، أعقبها إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة أخرى بلغ عددها (12) مديراً ومساعداً جديداً. كما طورت الدراسة استبانة مغلقة بصيغتها النهائية مكوّنة من (24) فقرة، تضمنت ثلاثة بدائل للإجابة هي: مشكلة بدرجة (كبيرة، متوسطة، منخفضة)، ومنحت هذه البدائل الدرجات (3، 2، 1) على التوالي، وتم التحقق من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي ومعامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-retest) حيث تراوح معامل الثبات بين (0.72 - 0.82)، فيما تمت معالجة البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس ومساعدتهم الجدد يواجهون صعوبات متعددة أبرزها: معوقات إدارية مثل تأجيل سد الشواغر الوظيفية، وزيادة الأعباء الورقية، ومعوقات مادية تمثلت في ضعف الدعم المالي لتأمين احتياجات المدرسة، ونقص أعمال الصيانة للتجهيزات، إضافة إلى معوقات متعلقة بالمعلمين كزيادة عدد الحصص الاحتياطية، وامتناع بعضهم عن حضور برامج الإنماء المهني أو عرضها، وكذلك معوقات متعلقة بالطلبة وأولياء الأمور مثل تعقيد تفعيل مجالس أولياء الأمور وضعف تواصلهم مع المدرسة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات التي واجهت مديري المدارس ومساعدتهم الجدد بشكل عام وفق متغير الجنس عند الطلبة في المدرسة، وفي ضوء ذلك قدّم المشاركون عدة مقترحات لحل هذه المعوقات كان من أهمها: منح مديري المدارس صلاحيات أوسع للاستفادة من موارد المدرسة بما يسهم في توفير دخل مالي ثابت، وإلحاقهم بدورات تدريبية لتأهيلهم لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة. (العميري، 2023: 575)

3. دراسة حامد (2018) هدفت الدراسة في ولاية دارفور إلى الكشف عن مدى وجود تحديات تواجه الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية خلال الفترة من (2014 - 2017)، والتعرّف على درجة حدتها، واقتراح الحلول الممكنة التي تسهم في المواجهة والمعالجة. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي

في جمع المعلومات والبيانات، بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث اعتمد على الاستبانة المغلقة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (203) أفراد، بواقع (148) معلماً و(55) معلمة في ولاية غرب دارفور للسنة الدراسية (2017 – 2018). كما جرى التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين والاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ. أما أداة المقابلة فقد طبقت على عينة مكونة من (85) مديراً، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ إدارات المدارس الثانوية تواجه عدداً من التحديات، من أبرزها: غياب المختبرات المدرسية، وعدم توافر الكتب الدراسية، وضعف أجور العاملين، إضافة إلى عجز المعلمين عن مواصلة التحصيل الدراسي للطلاب نتيجة لزيادة أعدادهم، فضلاً عن انتشار الأجهزة الذكية بين الطلاب، وعدم اهتمام أولياء الأمور بزيارة المدرسة أو متابعة أبنائهم.

كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها: توفير مختبرات وكتب مدرسية، تخفيض الكثافة الطلابية في الفصول لتعزيز جودة التعليم، وتعزيز الشراكة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

تباينت الدراسات الثلاث التي استعرضها الباحث في هذه الدراسة من حيث إشكالية البحث وأهدافه وعينته. فقد بلغت أكبر عينة في دراسة العميري (2023)، في حين كانت أصغر عينة في دراسة راضي (2019). أما عينة البحث الحالي فقد بلغت (100) مديراً ومديرة من مدارس المرحلة الثانوية. كما اختلفت الدراسات المستعرضة في أدواتها؛ إذ تنوعت بين استخدام الاستبانة المفتوحة والمغلقة، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة المغلقة فقط. وقد تشابهت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي (الدراسة المسحية). أما النتائج، فقد تباينت تبعاً لاختلاف الأهداف، على أن تُعرض نتائج هذه الدراسة بالتفصيل في الفصل الرابع.

الإفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، من الضروري توضيح أوجه الاستفادة منها في البحث الحالي، وذلك على النحو الآتي:

- الإفادة في صياغة الأهداف وتحديد مشكلة البحث.
- تحديد الخلفية النظرية المناسبة لهذه الدراسة.
- الاستعانة بالطرق الإحصائية الملائمة والمعتمدة في تحليل النتائج وعرضها وتفسيرها.

### الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

#### أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي بوصفه منهجاً للدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الوضع الراهن من حيث تركيبه وعملياته والظروف المحيطة به. ويقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وتحليلها وقياسها وتفسيرها، مما يجعله أسلوباً تحليلياً دقيقاً ومنظماً لدراسة الظاهرة أو معالجة المشكلة المحددة وفق منهجية موضوعية دقيقة، وذلك بغية تحقيق أهداف البحث. (منشد وآخرون، 2025: 592)

#### ثانياً: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من ( 135 ) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية، بواقع ( 86 ) مديراً و ( 49 ) مديرة، وذلك ضمن أفضية الجبايش والفهود والناصرية في محافظة ذي قار، للعام 2025 - 2026، حسب احصائية قسم التخطيط في مديرية تربية ذي قار، كما يظهره جدول رقم (1).

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة والجنس

المجموع	الجنس		الوظيفة
	انثى	ذكر	
135	49	86	مدير مدرسة

### ثالثاً: عينة البحث

اختيرت عينة البحث، المكوّنة من (100) مديراً ومديرة، بطريقة عشوائية من أفراد مجتمع البحث الأصلي والمكوّنة من (135) فرداً ، بواقع (74) مديراً و(26) مديرة. وقد بلغت نسبة عينة البحث إلى مجتمع البحث ( 74 %) تقريباً، كما يظهره جدول رقم (2).

جدول رقم (2) توزيع عينة البحث حسب الوظيفة والجنس والنسبة

المجموع	النسبة %	الجنس		الوظيفة
		انثى	ذكر	
100	74%	26	74	مدير مدرسة

### رابعاً: أداة البحث

اعتمد الباحث في دراسته على تبني أداة راضي (2019)، نظراً لإمكانية الاعتماد عليها في قياس السمة المستهدفة، إذ تميزت بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل الثبات لها (89%). وقد شكل ذلك دافعاً للباحث لاعتمادها، لكونها حديثة نسبياً عند إعدادها، وموجهة إلى مديري المرحلة الابتدائية، وهو ما يتوافق مع مجتمع الدراسة الحالي.

ولأجل التحقق من صلاحية الفقرات، عُرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكّمين بلغ عددهم (10) محكّمين، طُلب منهم بيان مدى مناسبة الفقرات لأهداف البحث. وبناءً على آرائهم، تمت الموافقة على جميع الفقرات، دون حذف أي فقرة، مما يدل على أن نسبة صلاحية الفقرات بلغت (100%).

وبذلك، استقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (15) فقرة تغطي مجالات الظاهرة المدروسة. وقد وُضع أمام كل فقرة ثلاث بدائل للإجابة تمثلت في: (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وأُعطي لها الدرجات (3، 2، 1) على التوالي. وبناءً عليه، بلغت قيمة الوسط الفرضي النظري للأداة (30).

كما اشتملت الاستبانة على قسمين؛ القسم الأول خُصص للبيانات العامة مثل الجنس، بينما تضمّن القسم الثاني الفقرات المتعلقة بالاستبانة، والتي توضح التعليمات وأهداف الدراسة وطريقة الإجابة.

### صدق الأداة (Validity)

يُعد الصدق من الخصائص الرئيسية في الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية ( Adams, 1966: 144)، وذلك لكونه يُظهر قدرة المقياس على قياس ما وُضع من أجله (Ebel, 1972: 408). وقد يستند

الصدق إلى تقديرات نوعية أو رقمية تُبنى على الدرجات التطبيقية (راضي، 2019: 1114)، لذلك اعتمد الباحث على التحقق من صلاحية فقرات مقياس (التحديات التربوية) بصورته الأولية، والتي تكونت من (15) فقرة بالإضافة إلى التعليمات وبدائل الإجابة الخاصة بالمقياس. وقد عُرض المقياس على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين في مجال العلوم التربوية والنفسية، وذلك من خلال استبانة متبناة لهذا الغرض. وبالرجوع إلى آراء المحكمين، تمت الموافقة على جميع الفقرات من دون حذف أي منها. كما اعتمد الباحث على النسبة المئوية معياراً لقبول الفقرات، وبناءً على ذلك استقر المقياس بصورته النهائية على (15) فقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3) يوضح نسب اتفاق الخبراء المحكمين على مقياس التحديات التربوية

أرقام الفقرات	عدد الخبراء	عدد الموافقين صالحة	عدد غير الموافقين	عدد الموافقين مع الحاجة الى تعديل	النسبة المئوية
1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15	10	10	-	-	%100

بلغت قيمة النسبة المئوية (100%)

### ثبات الأداة (Reliability)

يُعدّ الثبات أحد المفاهيم الأساسية ذات الأهمية في أي مقياس، إذ يُسهم في صلاحية استخدامه وفاعليته (راضي، 2019: 1114)، كما يدل على الدقة والموثوقية في نتائج المقياس (Marshall، 1972: 104). ولعرض التحقق من ثبات أداة البحث، قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة عشوائية مكونة من (30) مديراً ومديرة، بواقع (23) مديراً و(7) مديرة، مستخدماً أسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest). وبعد مرور (14) يوماً على التطبيق الأول، أُعيد تطبيق الاختبار مرة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط (84%)، وهو ما يُعد مؤشراً مرتفعاً جداً على ثبات المقياس الحالي.

### الصيغة النهائية للأداة:

بعد استكمال إجراءات الصدق والثبات، أصبحت أداة البحث (الاستبانة المغلفة) بصيغتها النهائية جاهزة للتطبيق. إذ تكونت من (15) فقرة، وجرى تقديم ثلاث بدائل للإجابة أمام كل فقرة تمثلت في: (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وأعطيت لها الدرجات (3، 2، 1) على التوالي. وبذلك تراوحت الدرجة الكلية للاستبانة بين (15) كأدنى درجة، و(45) كأعلى درجة، في حين بلغ الوسط الفرضي النظري للأداة (30). وقد وُضعت تعليمات الإجابة بصورة دقيقة وموضوعية ووضوح، مع تعزيزها بمثال توضيحي لضمان الفهم، كما هو موضح في الملحق رقم (1).

### خامساً: الوسائل الإحصائية

1. تم استخدام الوسائل الإحصائية والاستعانة بالحقيبة الإحصائية على برنامج (SPSS).
2. معامل ارتباط بيرسون لقياس ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.
3. الاختبار التائي لعينة واحدة لاختبار الفروقات بين المتوسط الحسابي لدرجة معينة والمتوسط الفرضي للمقياس، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين متوسط درجات الجنس.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

### الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

الهدف الاول : التعرف على التحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار.

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس التحديات التربوية بلغ (36,99) درجة، وبانحراف معياري بلغ (4.44) درجة، وبمقارنة الوسط الحسابي للعينة مع الوسط الفرضي البالغ (30) درجة، تبين أن الوسط الحسابي للعينة أكبر من الوسط الفرضي. ولاختبار دلالة الفرق، استخدم الباحث الاختبار التائي للمقارنة بين الوسطين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (15.75) درجة ، وعند مقارنتها مع القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (99)، تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي لعينة واحدة على مستوى التحديات التربوية

مستوى الدلالة	قيمة T		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	افراد عينة الدراسة
	الجدولية	المحسوبة					
دال عند مستوى (0.05)	1.98	15.75	99	30	4.44	36.99	100

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التحديات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية موجودة لديهم وبمستوى مرتفع، نتيجة أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي، وأظهرت القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يبين الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وهنا يرى الباحث أن طبيعة العمل التربوي والإداري يرافقه الكثير من الضغوط والمسؤوليات المتعددة، الأمر الذي يؤدي به الى الارتفاع.

حيث ظهرت الفقرات المرتبطة بالجوانب المادية والإدارية والمناهج والاقتصادية، فضلاً عن قلة الكوادر التربوية، وارتفاع واضح عند استجابة أفراد العينة، وهذا يدل على أن المديرين على إدراك بحجم التحديات التي واجهتهم، وهذه النتيجة اتفقت مع ما بينت إليه الدراسات السابقة الثلاث التي استعرضها الباحث في الفصل الثالث، ومنها دراسة راضي (2019)، ودراسة حامد (2018)، ودراسة العميري (2023).

**الهدف الثاني:** التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية للتحديات التربوية وسبل معالجتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة ذي قار وفق متغير الجنس (ذكور - إناث) .

ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي للذكور، إذ بلغ (35.12) درجة، وبانحراف معياري بلغ (3.28) درجة. كذلك تم إيجاد الوسط الحسابي للإناث، إذ بلغ (42.31) درجة، وبانحراف معياري بلغ (2.63) درجة. ولأفراد عينة الدراسة على مقياس التحديات التربوية، بلغ الوسط الحسابي (36.99) درجة، وبانحراف معياري بلغ (4.44) درجة. ولمعرفة دلالة الفرق بين الوسطين، قام الباحث باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (11,23) درجة، وعند مقارنتها مع القيمة التائية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98)، تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد الفروق بين متغير الجنس (ذكور/ إناث) على مقياس التحديات التربوية

ت	نوع العينة	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T		مستوى الدلالة
						المحسوبة	الجدولية	
1	ذكور	74	35.12	3.28	98	11.23	1.98	دال عند مستوى (0.05)
	إناث	26	42,31	2,63				

تبين من الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث على مقياس التحديات التربوية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن طبيعة الإناث تتميز بوجود جهدٍ لديهن في متابعة الجوانب المتعلقة بالكوادر التدريسية والطلبة والبيئة التعليمية بشكلٍ تفصيلي، مما يؤدي إلى زيادة إدراكهن للتحديات الإدارية والتربوية، وكذلك لديهن مشكلات في نقص الكوادر التربوية. إضافةً إلى أن لديهن طبيعةً وجدانيةً كبيرة، فضلاً عن تحمّلهن مسؤولياتٍ والتزاماتٍ عائليةً كبيرة، مما يسبب لهن مزيداً من التحديات.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة العمري (2023) التي بينت وجود تحديات أمام مديري المدارس، إذ لا توجد فيها فروق تبعاً لمتغير الجنس، مما يوضح اختلافاً في نتائج الدراسة الحالية، ويعود ذلك إلى اختلاف البيئات التربوية والتعليمية وسمات العينة.

#### الاستنتاجات:

١. تشير نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يتسمون بمستوى ملحوظ من التحديات التربوية، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الأدوار القيادية والإدارية التي يقومون بها، حيث يُعدّ المديرون الشريحة الواعية وركيزة أساسية في القيادة التربوية ونجاحها وتحقيق أهدافها. ورغم هذا الدور المركزي، إلا أنهم، في ظل التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات العلم والتكنولوجيا والاقتصاد، يواجهون جملة من التحديات الفعلية، خاصة في محافظة ذي قار كنموذج لباقي المحافظات الأخرى. وتتجلى هذه التحديات في ضعف بعض مفاصل النظام التربوي، كالبنية التحتية من أبنية المدارس، وقلة الملاكات التدريسية، وزيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد، وأساليب اختيار القيادات التربوية والإدارية المؤهلة، وإشكالات تتعلق بالمناهج الدراسية، وكثرة العطل الرسمية للمدارس، وتراجع هبة المعلم ومكانته الاجتماعية، وضعف علاقات الاتصال والتعاون بين المدرسة والأسرة، إضافةً إلى زيادة انتشار التحول الرقمي الذي له تعقيد على البيئة التعليمية، إذ يضع المديرين أمام تحديات ومسؤوليات متجددة، مما يتطلب مهارات قيادية متطورة وأساليب إدارية حديثة.

٢. تبين نتائج الدراسة أن التحديات التربوية تتأثر تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)، رغم أن المديرين والمديرات ينتمون إلى المجتمع نفسه وذات السياق البيئي والاجتماعي والثقافي المتقارب، بالإضافة إلى تشابه الأهداف التربوية والتخطيط لإنجاز المهام الموكلة إليهم، إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة الأدوار ومسؤولياتها، حيث يسهم ذلك في تباين مستوى الإدراك للتحديات والتعامل معها. إذ يكون هناك ميل لدى بعض المديرات إلى إبراز مستوى أعلى من المتابعة والدقة في الأداء والمهام، والمحاولة على الإنجاز بكل دقة، حيث إن ذلك يجعلهن أكثر احتكاكاً بالتفاصيل اليومية للتحديات التربوية. إذ تواجه المؤسسات التربوية تحديات أخرى متعلقة بنقص بعض الملاكات التدريسية، ولاسيما النسوية، بسبب الإجازات المتمثلة بالحمل والولادات، مما يؤدي إلى إرباك في توزيع المهام والحصص على المدرسات الأخريات، مما يؤدي إلى انعكاس سلبي على تنظيم العملية التربوية، إضافةً إلى ذلك ما تتحمله بعض المديرات من التزامات عائلية واجتماعية، الأمر الذي يجعل حجم الضغوط التربوية والمهنية في ارتفاع

لمواجهتها. وكذلك تتأثر التحديات التربوية بعدة عوامل عامة، كالأوضاع السياسية والاقتصادية، والخلفية الثقافية والمهنية، بالإضافة إلى الكثافة السكانية، حيث تسهم هذه العوامل في تعقد البيئة التعليمية، وتُظهر انعكاساً سلبياً على الواقع التربوي باختلاف جوانبه، إذ يستدعي ذلك من الإدارات المدرسية امتلاك قدرة عالية من الكفاءة والمرونة في التصدي لهذه التحديات.

### التوصيات:

١. العمل على تطبيق برامج علمية، سواء كانت إرشادية، تدريبية، أو تعليمية، لمواجهة التحديات التربوية وخفضها لدى مديري المدارس الثانوية.
٢. الاهتمام بتطوير البيئة المادية وجعلها مناسبة لعمليتي التعلم والتعليم، ويقع هنا الدور على الدولة في تطوير البنية التحتية للمدارس، والاستفادة من تجربة بناء المدارس الصينية التي نجحت، كونها مدارس ذات مواصفات مادية حديثة.
٣. توفير أعداد مناسبة من الملاكات التربوية والإدارية والإشرافية، لسد الشاغر في المدارس التي تعاني من نقص حاد، وخاصة في مناطق جنوب ذي قار.
٤. اختيار خبراء من الكفاءات التربوية في المديرية العامة لتربية ذي قار، لغرض وضع الحلول التي تواجه القطاع التربوي، والاستفادة من توصياتهم بالتنسيق مع الإعداد والتدريب لتطوير الهيئات التدريسية والإدارية.
٥. الاهتمام بجدية في إصلاح وتطوير المناهج الدراسية، وجعلها مناسبة مع ميول وقدرات المتعلمين، والاستفادة من المدرسين المتميزين وأصحاب الشهادات العليا في ذات التخصص المعني في المدارس الثانوية.
٦. الاهتمام بتدريب وتأهيل الملاكات التدريسية والإدارية والإشرافية، وإعدادهم بشكل متمكن للتعامل مع التقنيات الحديثة، مع تركيزهم على التربية الأخلاقية والتعامل معها على أنها واقع حتمي لا يُتجاهل، والعمل بكل قوة لتوظيفها في التقنيات التربوية، وتكنولوجيا التعليم، ووسائل التواصل الاجتماعي، لخدمة التعلم وتطويره ورفع أساليبه ومحتواه.
٧. استثناء المدارس من بعض العطل التي تسبب إرباكاً لدى الكوادر التربوية في إكمال المناهج المقررة، وتؤدي إلى ضعف تحقيق الأهداف التربوية.
٨. الاهتمام بجانب الشراكة المجتمعية الفاعلة المثالية، ولاسيما مؤسسات المجتمع المدني والمحلي والأسرة، وتسهيل التواصل بين مكونات المنظومة التربوية للاستفادة من الموارد المتاحة.
٩. ضرورة تفعيل القوانين المشرعة الخاصة بالكوادر التربوية، لما لها من جانب إيجابي في حمايتهم ورفع مستواهم المعاشي، ولاسيما قانون وزارة التربية وحماية المعلم.

### المقترحات:

١. إجراء دراسة تجريبية باستخدام برنامج إرشادي/ تدريبي/ تطويري؛ لخفض التحديات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية.
٢. إجراء دراسة عن التحديات التربوية التي تواجه تدريب وإعداد وتطوير وتأهيل الملاكات التدريسية والإدارية والإشرافية الاختصاص، من وجهة نظرهم.
٣. إجراء دراسة لوضع الحلول المناسبة لل صعوبات التي تواجه مناهج الرياضيات والفيزياء والكيمياء واللغة الإنكليزية، من وجهة نظر مدرسي هذه المواد.

### الملاحق (1)

المديرية العامة لتربية ذي قار  
قسم الأعداد والتدريب  
شعبة البحوث والدراسات التربوية  
الكلية التربوية المفتوحة فرع الجبايش  
التخصص/ العلوم التربوية والنفسية  
الإدارة التربوية

حضرة السيد مدير المدرسة المحترم.....  
حضرة السيدة مديرة المدرسة المحترمة.....  
تحية طيبة..

بين يديك مجموعة من الفقرات، يهدف الباحث من خلالها إلى التعرف على مواقفكم الحقيقية تجاه موضوع الدراسة. ونظرًا لما يعهده الباحث فيكم من دقة وموضوعية وصراحة في التعبير عن آرائكم وأفكاركم، يأمل منكم التفضل بالإجابة عن هذه الفقرات أمام أحد البدائل الثلاثة الموضوعية مقابل كل فقرة، بما يعبر عن رأيكم أو موقفكم الشخصي. علما أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما جميع الإجابات محل تقدير واحترام، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم.

مثال يوضح طريقة الاجابة:

ت	الفقرة	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	التحديات التربوية تُضعف تحقيق الأهداف التربوية.		✓	



الجنس:

الباحث : جلال حمد الله مرحب

ملحق رقم (1) مقياس التحديات التربوية بصورته النهائية

ت	الفقرات	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	سوء الأبنية المدرسية واعتماد الدوام الثلاثي يعيقان توفير بيئة تعليمية مناسبة، ويؤثران في اكمال المناهج الدراسية .			
2	وجود صعوبات كبيرة في بعض مناهج الدراسة الثانوية، خاصة في مواد الرياضيات، اللغة الإنجليزية، والفيزياء، والكيمياء.			
3	تراجع الهيبة والمكانة الاجتماعية للمدرس في المجتمع.			

4			ضعف برامج إعداد وتدريب وتطوير الكوادر التربوية والتدريسية والإدارية لقيادات الميدان التربوي.	
5			انتشار ظاهرة التدريس الخصوصي، والتي تؤثر سلباً على دور المدرسة.	
6			التوسع في انتشار التعليم الأهلي الخاص.	
7			الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي وسوء استخدامها من قبل الطلبة.	
8			ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، ولا سيما الأسرة.	
9			كثرة العطل الرسمية وغير الرسمية، مما يربك خطط عمل الإدارة المدرسية.	
10			هيمنة المحاصصة الحزبية والسياسية في تعيين القيادات التربوية والإدارية.	
11			غياب القوانين الرادعة لحماية الملاكات التربوية والتدريسية والإدارية والإشرافية.	
12			النقص الحاد في الكوادر التدريسية، والمستلزمات التعليمية الأساسية، مثل الكتب الدراسية والقرطاسية، ما يعيق تنفيذ الخطط التربوية المرسومة.	
13			قلة عدد المشرفين الاختصاصي والإداريين، مقارنة بعدد المدارس الثانوية، مما يؤثر على نوعية المتابعة والإشراف.	
14			ضعف المستوى المعيشي للملاكات التربوية والتدريسية والإدارية، مما يؤثر سلباً على أدائهم وحافزهم الوظيفي.	
15			قلة الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للهيئات التدريسية المتميزة في الأداء والنتائج.	

#### المصادر

١. أبو الدبس، إبراهيم محمود حسن(2024)" دور مديري المدارس في توفير البيئة المدرسية الآمنة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التعليمية، من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.
٢. أبو حجر، أشرف شوقي صديق (2019)" التحديات التكنولوجية وأثرها على المواطنة الرقمية لدى طلاب جامعة المنوفية"، مجلة كلية التربية، قسم أصول التربية .
٣. أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (2008)"مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية أصول التربية - الإدارة التربوية.
٤. أبو ضهير، فريد عبد الفتاح، آخرون (2024)" التحديات الادارية لادماج مفاهيم التربية الاعلامية في السياق التعليمي في المدارس الحكومية الفلسطينية"، مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد (63)، العدد (2) ملحق (1) سنة (2024).
٥. بطانية، خلود (2021) " التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة لمواجهة الازمات التعليمية من وجهة نظرهم"، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد الثالث والثلاثون، 2 تموز 2021م الاردن.

٦. الجاسم، بسام محمد (2018) "الابنية المدرسية مشكلات بحاجة الى حلول جذرية"، مكتبة الفلبي، بغداد، العراق.
٧. حامد، ادم. (2018) "المشكلات الادارية التي تواجه مديري مدارس تعليم الأساس من وجهة نظر المديرين والمعلمين بولاية شمال دارفور"، (رسالة دكتوراه، جامعة) ام ادرمان الاسلامية: السودان.
٨. حسن، فرج مؤيد (2018) "التحديات التي واجهت العملية التعليمية في مدارس مدينة الموصل عام 2017 من وجهة نظر كوادرها"، قسم الدراسات التاريخية والاجتماعية، مركز دراسات الموصل، جامعة الموصل، دراسات موصولية، العدد 48، حزيران 2018م.
٩. حسن، بكر كريم (2021) "الصعوبات والتحديات التي تواجه مديرية المدارس الحكومية في اقليم كردستان العراق"، اوراق تربوية - اجتماعية - شاملة (www.awraq).
١٠. حمزة، بن معتوق (2021) "القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين"، دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية المسلية، اطروحة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع غير منشورة.
١١. حميد، منيرة خليل احمد (2023) "التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من اجل الاستدامة والابداع من وجهة نظرهم"، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 9.
١٢. الخضر، الزين الخليفة، آخرون (2020) "الادارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف علمية) الطبعة الاولى 2020.
١٣. داوود، عبدالعزيز (٢٠١١) "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس شمس، ع3٥، ج٢، القاهرة.
١٤. راضي، عبود (2019) "التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط"، المؤتمر العلمي الحادي عشر، مجلة كلية التربية، جامعة واسط.
١٥. الربيعي، فلاح خلف (2023) "التربية والتعليم العالي في العراق خلال العام الدراسي (2022-2023)"، المحور التاسع، التقرير الاستراتيجي لمركز الراافدين للحوار.
١٦. رضوي، سعد نعيم (2022) "درجة ممارسة المرونة الادارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 83، فبراير، 2022.
١٧. رعدان، زينب جمعة ابو عجيلة (2022) "المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعرقل وتحد من تسمية الوقاية الصحية للأسرة اللببية"، مجلة رواق الحكمة الجزء الثاني، العدد (11) يونيو 2022.
١٨. الرواشدة، عبدالله عبد الحق (2024) "المعوقات التي يواجهها مديرو ومديريات المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في مديرية تربية الاغوار الجنوبية اثناء تأدية اعمالهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، للأبحاث والدراسات التعليمية والنفسية، العدد (44)، 2024.
١٩. زين الدين، محمد مجاهد (٢٠٠١) "الوعي ببعض التحديات التربوية المعاصرة لدى طلاب كليات التربية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية.
٢٠. سلمان، معن لطيف (2007) "المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالى"، كلية التربية الاساسية، جامعة ديالى، العدد الحادي والثلاثون، مجلة الفتح.
٢١. سمعان، احمد (2002) "مبادئ الادارة المدرسية، مطبعة غزة".
٢٢. شعيبان، محمد، وآخرون (2020) "الصعوبات الادارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين"، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) المجلد (34) (1) 2020.
٢٣. صالحه، فايز أحمد سليم (2020) "دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة بتطوير الاداء الاداري لمديري المدارس وسبل تفعيله، رسالة ماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، 2020.

٢٤. عبدالعزيز العميري (2023) "التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد ومقترحات حلها في سلطنة عمان"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 20 عدد3، 2024.
٢٥. العتيبي، دلال والمشعل نوبر (2019) "التحديات التي تواجه ادارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، المجلد الخامس والثلاثون، العدد العاشر، الجزء الثاني.
٢٦. علوان، معاذ نعمان (2024) " التحديات التربوية التي تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الاساس وسبل مواجهتها المنطقة التعليمية بمحافظة الوسطى"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية – الجامعة الاسمية الاسلامية، المجلد 5، العدد 1، 2024.
٢٧. الفيضي، موسى سلمان، وآخرون (2021) " التحديات التي تواجه المتحررين من الامية في مدينة الرياض"، مجلة علمية في جامعة الملك سعود، كلية التربية، مجلد 37، العدد 11، 2021.
٢٨. اللهواني، هنية يوسف محمود (2007) "المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، في نابلس- فلسطين، 2007 م.
٢٩. المالكي، عبيد احمد علي (2024) " تأثير نظريات الادارة المدرسية الحديثة في تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المدرسي من جهة نظر معلمي الادارة العامة للتعليم لمنطقة عبيد"، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، ( عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني) 1-9580012-1658 :Issn (ورقي) 2961 – 404 x (الالكتروني).
٣٠. محجب، ابا احمد محجب (2022) " تحديات التربية الرقمية وسبل المعالجة في ضوء المستجدات المعاصرة"، مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 8.
٣١. محسن، احمد ظاهر (2022) " المشكلات الادارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد"، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 535، العدد 2، (ص1-17).
٣٢. المسعودي، عباس حمزة مجيد، وضياء عباس عبد كحط الهلالي (2019) "واقع الأبنية المدرسية وأثرها في الواقع التعليمي لمحافظة كربلاء المقدسة على وفق معايير الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، عدد 43، 2019، ص 2031-2047.
٣٣. المسوري، احمد عبد القادر (2012) واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، الأستاذ- العدد (٢٠١) لسنة ١٤٣٣ هجرية – ٢٠١٢ ميلادية.
٣٤. منشد، نور الهدى، وآخرون (2025) "باسم التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومعاوني المدارس الاعدادية في محافظة واسط"، مجلة واسط للعلوم الانسانية جامعة واسط، مجلد 21 عدد 2 (2025).
٣٥. مهنا، عبد الوهاب محمود عبد الوهاب (2009) "درجة توظيف الحاسوب في الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، 2009.
٣٦. الموسى، سماح محمد (2024) "التحديات التي تواجه ادارة التعليم في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 8، العدد 43، ديسمبر 2024.
٣٧. الموسى، فراس جاسم (2022) " الواقع التربوي في العراق والتحديات وخيارات المواجهة"، مركز البيان للدراسات والتخطيط قسم الابحاث، (www.bayan center.org).
٣٨. نشوان، يعقوب (2000)، " التربية في الوطن العربي في مشارق القرن الحادي والعشرين"، غزة، مطبعة المقداد.
٣٩. اليمحمدي، والمنوري (2020) "التحديات التي تواجه نظام تطوير الاداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث – مجلة العلوم التربوية النفسية – المجلد (4)، العدد(46)، ديسمبر 2020.



40. Gama riel MBONIMANA , (2018) CHALLENGES FACING NINE YEARS BASIC EDUCATION SCHOOLS ON STUDENTS' PERFORMANCE IN KAYONZA DISTRICT, RWANDA, International Journal of Social Science and Humanities Research ISSN 2348-3164 (online) Vol. 6, Issue 2, pp: (636-642), Month: April - June 2018, Available at: [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com).
41. Hamzah, M.I. M., Juraimi, F., & Mansor, A. N. (2016). Malaysian Principals Technology Leadership Practices and Curriculum Management. Creative Educa.
42. Ebel-R-L (1972). Essentials of Educational Measurement, New Jersey. Englewood Cliffs.
43. Marshall, J. C. (1972). Essentials Testing California, Addison, Wesley.
44. Colvin, P. (2012). Arising and consultation In S.R. KOMIVES, & D.B. Woodard (Eds) student services. A hand book for the profession (507- 552) San Francisco, CA. Jossey-Bass.