

الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق (دراسة وصفية تحليلية)

الباحث

بكر كريم حسن

العام الدراسي

2020-2021م

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة كأداة للدراسة تكونت من أربعة محاور (صعوبات مادية، تنظيمية، العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية)، وسؤال مفتوح حول التحديات جرى تطبيقها على عينة من الإداريين في المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق بلغت (68) إدارياً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

لقد بينت النتائج أنّ أكبر الصعوبات تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها كانت الصعوبات المادية بدرجة مرتفعة، ثم جاءت الصعوبات التنظيمية بدرجة مرتفعة، ثم تلاها صعوبات العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية بدرجة متوسطة، وأخيراً جاءت الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية بدرجة متوسطة. أما التحديات كان أهمها استخدام أساليب التعلم الذاتي والتعلم عن بعد كونها الأكثر ملائمة لمتطلبات التعليم في المستقبل، وتحدي المحافظة على بعد التشاركية في إدارة نظم التربية والتعليم وجاء في المرتبة الأخيرة تحدي الجمود الفكري التربوي لدى عدد من القياديين والإداريين. إضافة إلى تحدي الاستثمار الأفضل للوقت وللجانب المادي. كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها عقد ندوات وورش عمل حول تطوير مهارات المدراء القيادية بما يساهم في تذليل الصعوبات ومواجهة التحديات التي تعترضهم.

Summary of the study in English

This study aims to identify the most important difficulties and challenges facing public school principals in the Kurdistan region of Iraq from the point of view of the administrative staff in it. To achieve the aim of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach, whereby a questionnaire was prepared as a study tool consisting of four axes (material and organizational difficulties, the relationship between the school and the Directorate of Education, the relationship between the school and the local environment), and an open question about the challenges that was applied to a sample of administrators in schools. The government in the Kurdistan region of Iraq reached (68) administrators. The study found the following results: The results showed that the biggest difficulties facing public school principals in the Kurdistan Region of Iraq from the point of view of the administrative staff in it were the material difficulties of a high degree, then the organizational difficulties came with a high degree, then the relationship difficulties between the school and the Education Directorate with a medium degree followed, and finally the difficulties related to the relationship between School and local environment with a medium degree. As for the challenges, the most important of which was the use of self-learning and distance learning methods, as they are the most appropriate to the requirements of future education, and the challenge of maintaining the participatory dimension in the management of education systems, and the challenge of educational intellectual stagnation among a number of leaders and administrators came in last place. In addition to the challenge of better investing time and material. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05%) in the responses of government school principals in the Kurdistan region of Iraq to the difficulties and challenges they face due to variables (gender, academic qualification, years of experience). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is holding seminars and workshops on developing leadership skills for managers, in a way that contributes to overcoming difficulties and facing the challenges they face



تسعى المجتمعات في عصرنا الحالي إلى الارتقاء بمستوى أداء أفرادها ومؤسساتها بما يحقق لها التميز فيما بينها ومواكبة المتغيرات المتسارعة في شتى المجالات، ويعد الاستثمار في المجال التربوي والتعليمي هو أفضل السبل لتحقيق ذلك، فمن خلال التعليم تتحقق نهضة المجتمعات، ويتطور تفكير أفرادها نحو الإيجابية وتحقيق التحسن المستمر والتطور الدائم للمجتمع، لذا أصبحت الحاجة ضرورية وملحة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير المفاهيم المتعلقة بالتعليم والتدريس والإدارة، والوسائل التعليمية وطرائق التعليم ضمن أفضل المواصفات والمعايير المعتمدة عالمياً.

تعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مديرة المدرسة واختصاصاتها، وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقها، لذا ينبغي على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالإدارة المدرسية وإعداد القائمين عليها وتدريبهم، حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه. (القباطي، 2011، 391).

والإدارة المدرسية شأنها شأن أي نشاط يقوم به الفرد المتعلم لا يخلو من معيقات تتمثل بالصعوبات والتحديات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل، فقد تتعلق هذه المعيقات بشخصية المدير أو توافر الميزانية الكافية للمستلزمات الإدارية المدرسية أو تتعلق بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم أو العلاقة بين الإدارة المدرسية والبيئة المحلية من مؤسسات تعنى بالشأن التربوي والثقافي وغيرها من المعيقات التي تواجه المدير أثناء تأدية مهامه.

من هنا ستكون هذه الدراسة كمحاولة لإلقاء الضوء على أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها.

مشكلة الدراسة

من خلال النظر إلى واقع الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق يُلاحظ وجود الكثير من الصعوبات والتحديات التي تعترض أداء مهام المدير بالشكل المطلوب. ومن خلال عمل الباحث

في مجال الإدارة التربوية لمدة تزيد عن (15) سنة تبين له أنّ هناك صعوبات تتعلق بشخص المدير ، وصعوبات تتعلق بالعلاقة بين الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور ومديرية التربية والتعليم، وهناك صعوبات مادية وتكنولوجية، أما التحديات منها ما يتعلق بالعولمة وسرعة التغيرات الثقافية، ومنها ما يتعلق بتطوير مهارات المدير .

وقد أشارت بعض الدراسات المتعلقة بمعيقات عمل الإدارة المدرسية إلى وجود صعوبات ومعوقات في أداء المدراء مثل دراسة سلمان (2007) التي أكدت وجود مشكلات الإدارية تواجه إدارات المدارس في ديالى تعيق العمل الإداري بين إدارات المدارس من جهة والمديرية العامة لتربية ديالى من جهة أخرى، كما ظهرت معوقات لمشكلة تأخر الإجابة عن البريد الرسمي لكلّ من إدارات المدارس والمديرية العامة لتربية ديالى، ودراسة الهنائي (2002) التي توصلت نتائجها إلى أنّ بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي أكثر المعوقات شيوعاً، يليها المعوقات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات والمعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، وأخيراً جاءت المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

واستناداً إلى الدراسات السابقة وخبرة الباحث الشخصية يمكن تحديد إشكالية الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1_ ما الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

2- ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق لل صعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في ظلّ التحديات التربوية المعاصرة في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، كذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة جداً في المجتمع العراقي في حدود علم الباحث.

أما الأهمية التطبيقية تتجلى من خلال استفادة مديري المدارس ونوابهم والإداريين والمعلمين وكلّ العاملين في المدرسة في التعرف على الصعوبات والتحديات وسبل تذليلها ومواجهتها. وقد يستفيد من هذه الدراسة المتابعون لتقويم عمل الإدارة المدرسية وأقسام الإدارات المدرسية.

فرضيات الدراسة

1- تواجه مديرو المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق صعوبات وتحديات كبيرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس

الحكومية في إقليم كردستان العراق لل صعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة

1_ التعرف على أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق

من وجهة نظر الكادر الإداري فيها.

2_ الكشف عن الفروق في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للمصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق.

الحدود الزمانية: تمّ التطبيق خلال العام الدراسي 2020_2021م.

الحدود البشرية: عينة من العاملين الإداريين في المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

مدير المدرسة:

هو المسؤول بشكل تامّ عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكلّ ما يحدث داخل

نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها (شريز، 2003، 9).

الإدارة المدرسية:

جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع

العاملين معه بغرض بناء التلميذ من جميع نواحيه، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويساهم في

تقدمه" (العجمي، 2008: 30).

وتعرّف أيضاً بأنها: كلّ نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا وهيئات داخل المدرسة (مساد، 2003، 3). ويعرّفها العمارة بأنها: مجموعة عمليات تخطيط، تنسيق، توجيه، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002: 19).

ويعرّف الباحث الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والأنشطة والفعاليات والجهود المنظمة التي تتفاعل فيما بينها ضمن بيئة المدرسة بغية تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها على أسس تربوية سليمة. ويرى الباحث من خلال التعريفات المتنوعة والكثيرة أنّ الإدارة المدرسية ليست مجرد ما يقوم به مدير المدرسة ونائبه وبقية الإداريين، ولكن تضم جميع العاملين بالمدرسة وما يقومون به من جهة في وضع الخطط والتخطيط وفي وضع الأهداف، والتنفيذ والمراقبة والتقييم والطرق المتبعة في تنفيذ المناهج من جهة أخرى.

صعوبات وتحديات الإدارة المدرسية: ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها كلّ ما يعترض مدير المدرسة وما يعوقه في سبيل أداء مهامه بالشكل الأمثل، فمنها صعوبات تربوية، مالية، تكنولوجية، ثقافية.

الإطار النظري

نبذة تاريخية عن الإدارة المدرسية في إقليم كردستان العراق

تتبع الإدارة المدرسية إلى مديريات التعليم التابعة لوزارة التربية في إقليم كردستان العراق، حيث تقوم وزارة التربية بوضع المنهج وتصميم الاختبارات الوطنية والوزارية وتوظيف المعلمين ومديري المدارس وتوزيعهم على المدارس وتوفير عملية التطوير المهني ووضع المعايير المتعلقة بتقييم المعلمين ومديري المدارس وتصميم

المدارس وتحديد أماكن بناء المدارس (في أغلب الأحيان) والمدارس التي يلزم تحديثها، وذلك في أنحاء مديرياتها العامة التي تبلغ (12) مديريةية. ومع ذلك لم تعد وزارة التربية تضع المنهج ومعايير التأهل لتدريب المعلمين الجدد منذ إدخال التغييرات التي طرأت على السياسة في العام الدراسي 2008_2009م، وإنما تقع هذه المسؤوليات الآن ضمن نطاق اختصاص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وتعتبر وزارة التربية التابعة لحكومة إقليم كردستان هيئة قائمة بذاتها ومستقلة تابعة لوزارة التربية العراقية في بغداد. وفي حين أنّ هناك تنسيقاً فيما بين الوزارتين، كانت وزارة التربية التابعة لحكومة الإقليم أكثر نشاطاً من نظيراتها في عملية تنفيذ الإصلاحات التعليمية، وهناك (33) منطقة تعليمية بأحجام مختلفة في ثلاث محافظات هي دهوك وأربيل والسليمانية. وتدير هذه المناطق التعليمية تنفيذ عمليات الإصلاح في أكثر من (5500) مدرسة في أنحاء الإقليم، كما تُشرف المناطق التعليمية أيضاً على إدارة كل المدارس.

وتقوم وزارة التربية بتعيين المعلمين بالمدارس، بينما يتحمل مديرو المدارس مسؤولية تعيين المعلمين للفصول. كما ينظم مديرو المدارس جداول الحصص بمدارسهم، ويتعاملون مع الطلاب والآباء، ويتولون تنظيم النواحي الإدارية بالمدارس، ويتعاملون مع المنطقة فيما يتعلق بالإمدادات والاحتياجات الأخرى، ومن غير المتوقع أن يكون مديرو المدارس رواداً في التدريس. فهم يلعبون الدور الأصغر في الإشراف على أداء المعلمين وتقييمه وإعطاء التوجيه بشأن طرق التدريس. ويعد دورهم دوراً إدارياً في المقام الأول.

خصائص الإدارة المدرسية الحديثة وأهدافها

لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها عليها أن تركز على

مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يلي:

- وضوح الأهداف: من أهم الخصائص التي تميّز الإدارة المدرسية الناجحة أن تكون واضحة الأهداف، إلى جانب تحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام، والوقت اللازم لكلّ جزء من أجزاء العمل.

- أن تكون إدارة إيجابية: أيّ أن يكون لها دور إيجابي وقيادي في العمل وتوجيهه، وتتفاعل مع المواقف بحكمة، وأن تكون إدارة قيادية تؤثر وتتأثر بما يجري حولها، فتؤثر في المرؤوسين حيث يتم جذبهم للعمل.

- أن تكون إدارة اجتماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشعب بالتعاون والألفة، وأن تكون إدارة إنسانية لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة، وأن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد، وتتسم بالمرونة، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنّما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف، وأن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف مع الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف، وأن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية" (حامد، 2016: 38).

أهداف الإدارة المدرسية الحديثة

تحدد أهداف الإدارة المدرسية الحديثة من خلال "إنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة فعّالة، ومراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة، بما يناسب إمكانياتهم، وجعل المدرسة مجتمع مصغّر يمثل المجتمع الإسلامي بكلّ قيمه، وربط المدرسة بالمجتمع، لينتج الطالب مع مجتمعه ويسهم في تقدمه، توقع المشكلات المختلفة، ووضع الحلول

المناسبة لها مقدماً، وتوفير اتصال جيد بين أفراد المدرسة، لتسود العلاقات الجيدة بين العاملين، وحسن التصرف في شتى الأمور" (المعاينة، 2007: 83).

الدراسات السابقة

دراسة عائدة الجدي (2008):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للبنات في معالجة مشكلات الطالبات، وهل يختلف تقدير المعلمات في الحكم على ممارسة مديرات المدارس الثانوية لدورهن في معالجة مشكلات الطالبات باختلاف متغير سنوات الخدمة -المؤهل العلمي- المنطقة التعليمية علاوة على ذلك سعت الدراسة إلى وضع سبل تربوية مقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات الطالبات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لها، وقد تكوّنت من ثلاثة أبعاد هي البعد التربوي، البعد الاجتماعي والاقتصادي، البعد السلوكي.

وقد أظهرت النتائج أن أقوى المجالات في البعد التربوي، كان في تعزيز دور المرشدة التربوية بوزن نسبي (83,93%). ويليهما حثّ المعلمات على التعامل مع المشكلات أولاً بأول بوزن نسبي (81,7%). وأقوى المجالات كان في البعد الاجتماعي والاقتصادي كان في تشجيع ثقافة العمل بروح الفريق بين الطالبات بوزن نسبي (80,40%).

ويليهما تعزيز ثقافة التسامح بين الطالبات بوزن نسبي (79,20%). وأقوى المجالات في البعد السلوكي كانت في توجيه الطالبات توجيهاً دينياً بوزن نسبي قدره (83,60%)، يليها غرس قيمة غض البصر لدى الطالبات بوزن نسبي (79,40%).

كما دلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية لصالح المنطقة الجنوبية.

دراسة معن سلمان (2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس في ديالى وسبل معالجتها. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات إدارية تعيق العمل الإداري بين إدارات المدارس من جهة والمديرية العامة لتربية ديالى من جهة أخرى، كما ظهرت معوقات لمشكلة تأخر الإجابة عن البريد الرسمي لكلّ من إدارات المدارس والمديرية العامة لتربية ديالى. مما يتطلب العمل بجديّة والعمل بكل همة ونشاط للحيلولة دون حدوث هذه الظاهرة وعدم الإهمال في الإجابة عن البريد الرسمي لغرض إنجاز الأعمال الإدارية بالوقت المحدد.

دراسة منيرة الهنائي (2002):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي أكثر المعوقات شيوعاً، يليها المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات والمعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، وأخيراً جاءت المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنّ بعض الدراسات تناولت المشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة كدراسة سلمان (2007)، ومنها من تناول سبل معالجة مشكلات المتعلمين مثل دراسة الجدي (2008)، ومنها من تناول معوقات الإدارة المدرسية بشكل عام كدراسة الهنائي (2002). فيما تناول الدراسة الحالية الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة ويضيف لها قيمة علمية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال استبانة قام الباحث بإعدادها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للعام الدراسي 2020_2021م.

عينة الدراسة: تكوّنت من (68) إدارياً في المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للعام الدراسي 2020_2021م.

خصائص عينة الدراسة:

أولاً: متغير الجنس والشهادة: اشتملت العينة على (56) من الإداريين الذكور، و(12) من الإداريات، وجميعهم حاصلين على الشهادة جامعية كحد أدنى.

ثانياً: متغير سنوات الخدمة.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة قام الباحث ببناءها استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ثمّ عرضها على مجموعة من المحكمين لأخذ آرائهم وإعدادها بصورته النهائية لتشمل أربعة محاور. وفيما يأتي جدول بعدد الفقرات لكلّ محور:

جدول رقم (1) عدد فقرات الاستبانة لكلّ محور

اسم المحور	عدد الفقرات
صعوبات ماديّة	5

6	صعوبات تنظيمية
5	صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية
5	صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية
21	المجموع

من الجدول السابق يتبين أنّ عدد الفقرات الكلي للاستبانة بلغ (21) فقرة، فقد تمّ إعطاء لكلّ فقرة وزناً على مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة تقدير درجة الصعوبة لكلّ فقرة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). واشتملت الاستبانة على قسمين، حيث اشتمل القسم الأول على بيانات عامة، تتضمن المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة في العمل الإداري، واشتمل القسم الثاني على معلومات تتعلق بالاستبانة من حيث تعليمات واضحة بقصد توضح أهداف الدراسة، وطريقة الإجابة.

صدق الاستبانة:

تمّ التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس، وذلك بغرض تعرّف آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث السلامة اللغوية والوضوح والشمول، وإبداء أيّ ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تمّت صياغتها بشكلها النهائي وتطبيقها على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة إعادة التطبيق من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (14) إدارياً وبعد مرور أسبوعين تمّ تطبيق الأداة مرة ثانية، ومن ثمّ تمّ استخراج معامل الارتباط بين أداة العينة في التطبيق الأول وأدائها في التطبيق الثاني، ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون وقد بلغ (0,83) وهذا معامل ثبات جيد.

إجراءات التطبيق:

تمّ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (68) من العاملين الإداريين في المدارس الحكومية لإقليم كردستان العراق، وقد بلغ عدد الاستبانات العائدة (68) استبانة تمثل عينة الدراسة. تمّ إخضاعها للمعالجة الإحصائية من قبل الباحث وفق برنامج (SPSS) للوقوف على أسئلة الدراسة والإجابة عنها.

عرض النتائج وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: الذي ينصّ على:

1_ ما الصعوبات التي التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر

الكادر الإداري فيها؟

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل، وفيما

يلي عرض النتائج.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	صعوبات مادية	4,11	1,32	1	مرتفعة
2	صعوبات تنظيمية	3,99	0,86	3	مرتفعة
3	العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية	3,42	1,33	2	متوسطة
4	العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية	3,25	0,74	4	متوسطة
	المتوسط الكلي	3,69	1,04		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لمحاور الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الحكومية تراوحت بين (3,25_ 4,11)، وقد كان أبرزها محور الصعوبات المادية (4,11) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء محور الصعوبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,99) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه محور العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية بمتوسط قدره (3,42) وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية بمتوسط قدره (3,25) وبدرجة متوسطة.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات المادية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	عدم كفاية التجهيزات التعليمية	4,29	1,19	1	مرتفعة
5	عدم كفاية الميزانية المخصصة لكل مدرسة	4,18	1,28	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0,76	4,15	قلّة الميزانية المعتمدة لصيانة المرافق المدرسية	15
مرتفعة	4	0,88	4,02	قلّة عدد الأفراد العاملين في نظافة المدرسة	7
مرتفعة	5	0,71	3,94	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة من ملاعب وغرف أنشطة لتنمية مواهب المتعلمين	10
مرتفعة		1,32	4,11	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (3) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور المتعلق بالصعوبات المادية كانت أعلاها (4,29) للفقرة (2) والتي تنصّ على (عدم كفاية التجهيزات التعليمية) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كانت أدناها (3,94) للفقرة (14) والتي تنصّ على (عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة من ملاعب وغرف أنشطة لتنمية مواهب المتعلمين) وبدرجة تقييم مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكليّ (4,11) وبدرجة تقييم مرتفعة.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التنظيمية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	نقص الكوادر الإدارية الكافية لحسن سير الأداء المدرسي	4,15	0,66	1	مرتفعة
10	كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة	4,03	1,09	2	مرتفعة
7	عدم توفر البرامج التأهيلية الخاصة بتطوير مهام مدير المدرسة	4,01	1,33	3	مرتفعة

مرتفعة	4	1,01	3,95	وجود عدم استقرار تنظيمي داخل المدرسة	2
مرتفعة	5	0,28	3,92	عدم إلمام المدير بالتطورات والمستجدات في علم الإدارة	8
مرتفعة	6	0,84	3,88	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز مهامه على أكمل وجه	1
مرتفعة		0,86	3,99	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور المتعلق بالصعوبات التنظيمية كانت أعلاها (4,15) للفقرة (62) والتي تنصّ على (نقص الكوادر الإدارية الكافية لحسن سير الأداء المدرسي) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كانت أدناها (3,88) للفقرة (9) والتي تنصّ على (عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز مهامه على أكمل وجه) وبدرجة تقييم مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي (3,99) وبدرجة تقييم مرتفعة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
مرتفعة	1	0,33	3,71	غلبة الجانب الروتيني أثناء إنجاز المعاملات الإدارية	3

متوسطة	2	0,53	3,52	تنفيذ التškiيات المدرسية دون الأخذ برأي مديري المدارس	8
متوسطة	3	0,92	3,39	ضعف التنسيق بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة التربوية	1
متوسطة	4	1,06	3,28	قلّة الصلاحيات الممنوحة للمدير	7
متوسطة	5	0,46	3,22	عدم تلبية احتياجات المعلمين في الوقت المحدد	4
متوسطة		1,33	3,42	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية كانت أعلاها (3,71) للفقرة (3) والتي تنصّ (غلبة الجانب الروتيني أثناء إنجاز المعاملات الإدارية) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كانت أدناها (3,22) للفقرة (5) والتي تنصّ (عدم تلبية احتياجات المعلمين في الوقت المحدد) وبدرجة تقييم متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي (3,42) وبدرجة تقييم متوسطة.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	قلّة استجابات أولياء أمور الطلبة لاستدعاءات المدرسة	3,69	0,75	1	مرتفعة
11	قلّة استجابات أولياء أمور الطلبة في إقبالهم على النشاطات التي تقيمها المدرسة	3,29	1,32	2	متوسطة
1	اعتقاد الكثير من أولياء الأمور بأنّ المدرسة هي الجهة الوحيدة المعنية بتربية الأبناء	3,19	0,87	3	متوسطة
8	عدم فاعلية مجلس أولياء الأمور في تنسيق الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3,09	1,02	4	متوسطة
12	قلّة اهتمام أولياء أمور بشؤون أبنائهم التعليمية	3,03	0,55	5	متوسطة
	المتوسط العام	3,25	0,74		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور المتعلق بصعوبات بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية كانت أعلاها (3,69) للفقرة (6) والتي تنصّ على (قلّة استجابات أولياء أمور الطلبة لاستدعاءات المدرسة) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كانت أدناها (3,03) للفقرة (7) والتي تنصّ على (قلّة اهتمام أولياء أمور بشؤون أبنائهم التعليمية) وبدرجة تقييم متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي (3,25) وبدرجة تقييم متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: الذي ينصّ على:

ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

تم توجيه سؤال مفتوح لعينة الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق، وكانت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للتحديات التي تواجههم

الرقم	التحديات	النسبة
1-	استخدام أساليب التعلم الذاتي والتعلم عن بعد كونها الأكثر ملائمة لمتطلبات التعليم في المستقبل	88%
2-	المحافظة على بعد التشاركية في إدارة نظم التربية والتعليم	81%
3-	تحديات تتعلق بمواجهة تداعيات العولمة عموماً والثورة التكنولوجية خصوصاً	77%
4-	المحافظة على الاستخدام الأمثل للوقت من قبل المصادر البشرية وجهدها المادي	71%
5-	عدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مثل القيادة الديمقراطية	69%
6-	زيادة عدد الطلاب داخل الصف الواحد وصعوبة تطبيق أساليب تربوية حديثة.	65%
7-	الجمود الفكري التربوي لدى عدد من القياديين والإداريين.	64%

الإجابة عن السؤال الثالث: الذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق لل صعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللتحقق من الفروق في الاستجابات تبعاً لمتغير الجنس قام الباحث باستخدام (ت) ستودنت كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق لل صعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	56	3,761	0,256	0,42	غير دالة
أنثى	12	3,782	0,239		

يتضح من الجدول رقم (8)، أن قيمة (ت) بلغت (0,042)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق لل صعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس .

وللتحقق من الفروق في الاستجابات تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لدرجة أفراد العينة على محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي
إجازة	30	44.12
دبلوم	26	38.24

17.64	12	ماجستير
-------	----	---------

يتضح من الجدول رقم (9) أنّ هناك فروقاً بسيطة بين قيم المتوسطات الحسابية لفئات متغير المؤهل التعليمي بين الإجازة والدراسات العليا، وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المربعات بين الفئات	0,008	2	0,006	0,06	0,914
المربعات الداخلية	16,123	65	0,089		
المجموع الكلي	16,131	67			

يتضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة مستوى الدلالة (0,914)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0,05)، لذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس في كردستان العراق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فما دون	12	17,65%
5_10 سنوات	14	20,59%
10 سنوات فما فوق	42	61,76%
المجموع	68	100%

من الجدول السابق يتبين أنّ أعلى تكرار لمتغيّر سنوات الخبرة من (10 سنوات فما فوق) بلغ (42) بنسبة مئوية قدرها (61,76%)، وأدنى تكرار من (5 سنوات فما دون) بلغ (12) بنسبة مئوية قدرها (17,65%).

وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المربعات بين الفئات	0,015	2	0,007	0,07	0,921
المربعات الداخلية	16,131	65	0,089		
المجموع الكلي	16,146	67			

يتضح من الجدول رقم (11) أنّ قيمة مستوى الدلالة (0,921)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0,05)، لذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس في كردستان العراق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الصعوبات التي التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

لقد بينت النتائج أنّ أكبر الصعوبات تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها كانت الصعوبات المادية بدرجة مرتفعة، وهذا منطقي كون الاقتصاد هو عصب الحضارة المادية والمعنوية في الوقت الحاضر، ثمّ جاءت الصعوبات التنظيمية بدرجة مرتفعة، وذلك كون وظيفة التنظيم تأتي في مقدمة وظائف الإدارة، ثمّ تلاها صعوبات العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية بدرجة متوسطة، حيث غالباً ما كان يسود هذه العلاقة بعض جوانب الفئور، وأخيراً جاءت الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق من وجهة نظر الكادر الإداري فيها؟

كان أهمّ التحديات التي واجهت مديري المدارس الحكومية كان استخدام أساليب التعلم الذاتي والتعلم عن بعد كونها الأكثر ملائمة لمتطلبات التعليم في المستقبل وذلك كوننا اليوم نعيش أزمة وباء الكورونا التي تحتم علينا التعامل الدقيق وإتقان البرامج الالكترونية، وفي المرتبة الثانية كان تحدي المحافظة على بعد التشاركية في إدارة نظم التربية والتعليم وذلك لأنّ أيّ مؤسسة لن يكتب لها النجاح إلاّ من خلال فريق عمل متعاون، وجاء في المرتبة الأخيرة تحدي الجمود الفكري التربوي لدى عدد من القياديين والإداريين. حيث يوجد الكثير من المدراء وخصوصاً الكبار في السن يقفون ضد أيّ فكرة تطويرية، وكانت هناك تحدي الاستثمار الأفضل للوقت وللجانب المادي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:



هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغير الجنس.

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05%) في استجابات مديري المدارس الحكومية في إقليم كردستان العراق للصعوبات والتحديات التي تواجههم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

_ ضرورة زيادة عدد الكادر الإداري المتخصص في المدارس الحكومية.

_ الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة من أجل تطوير الأساليب الإدارية بما يواكب المستجدات التربوية وعلوم الإدارة الحديثة.

_ عقد ندوات وورش عمل حول تطوير مهارات المدير القيادية وفق المعايير المطلوبة والتوجهات المعاصرة.

_ تطوير البرامج التدريبية لمديري المدارس الحكومية بهدف إعدادهم وتأهيلهم لحل المشكلات التي تواجههم خلال تدريسهم وتنفيذهم للأنشطة.

- 1- الجدّي، عائدة. (2008): دور الإدارة المدرسيّة في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- حامد، سليمان. (2016): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 3- سلمان، معن. (2007): المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس في ديالى وسبل معالجتها، بحث منشور في مجلة الفتح، العدد (31).
- 4- شير، رندة. (2003): الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وعين شمس.
- 5- العجمي، محمد حسنين. (2002): الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 6- العميرة، محمد حسن. (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة.
- 7- القباطي، عثمان. (2011): تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 8- مساد، عمر حسن. (2003): الإدارة المدرسيّة ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 9- المعايطه، عبد العزيز، (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 10- الهنائي، منيرة. (2002): على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية بسلطنة عمان، منشورات كلية التربية جامعة السلطان قابوس.

