



التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في بئر السبع

(دراسة تطبيقية)

منعم عليان أبو عرار

إسرائيل - عرعرة النقب- بئر السبع

طالب دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية - فرع رام الله

البريد الإلكتروني: M3shhed@gmail.com

ختم شحده أبو عرار

إسرائيل - عرعرة النقب- بئر السبع

البريد الإلكتروني: Khitamarat@gmail.com

هشام نايف أبو عرار

إسرائيل - عرعرة النقب- بئر السبع

البريد الإلكتروني: Heshamamon@gmail.com

الملخص

لقد هدفت الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع ، وهدفت الدراسة لوضع حلول مقترحة لهذه المشكلة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع ، وعمل الباحثون على اختيار عينة قصدية مكونة من ثلاثون(30) مدير ومديرة جرى اختيارهم من ثلاثون (30) مدرسة ثانوية حكومية واقعة في المناطق العربية في بئر السبع، وتم جمع البيانات عبر اجراء المقابلات معهم، وتم اجراء المقابلات عن طريق السكایب، وتم تسجيل المقابلات من اجل تحليل البيانات لاحقاً، ولقد اخذ الباحثون اذن المبحوثين من اجل تسجيل المقابلات. بعد اجراء المقابلات، تبين ان هناك عدة انواع من التحديات التي يواجهها المدراء المستهدفون، وتتمثل التحديات بكل من: 1)- تحديات متصلة بالطلبة، 2) تحديات متصلة باولياء الامور، 3) تحديات متصلة بالمعلمين، 4) تحديات ادارية 5) تحديات أخرى. على سبيل المثال، يعاني المدراء من صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة، واقتراح المبحوثين وضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، ويعاني المدراء من وجود كم كبير من المهام الملقاة على كاهلهم ، واقتراح المبحوثين تخفيف تقليل عدد المهام المنظمة بهم.

الكلمات المفتاحية: التحديات، المدارس الثانوية الحكومية، المدراء، بئر السبع، اسرائيل، المناطق العربية.



The Challenges Faced by the Principals in Public Secondary School in the Arab Regions in Beersheb (An empirical study)

Munaem Alian Abu Arar

Israel - Ararh an-Naqab – Beersheba

PhD student majoring in educational administration at in the Arab American University- Ramallah Branch

Email: M3shhed@gmail.com

Khitam Shehdh Abu Arar

Israel - Ararh an-Naqab – Beersheba

Email: Khitamarat@gmail.com

Hisham Naef Abu Arar

Israel - Ararh an-Naqab – Beersheba

Email: Heshamamon@gmail.com

ABSTRACT

This article explored the challenges faced by principals in public secondary schools in the Arab regions in Beersheba. It aimed to set solutions for addressing such challenges. The population consists from all the public secondary school principals in the Arab Regions in Beersheba. The researchers chose a purposive sample consisting from 30 female and male principals chosen from 30 public secondary schools in the Arab Regions in Beersheba. Data was obtained from them through the interview method. Interviews were carried out through Skype. They were recorded to analyse data later. Permissions to record interviews were taken from the interviewees. It was found that there are several challenges faced by principals in public secondary schools in the Arab regions in Beersheba. Those challenges include: 1)-students-related challenges, 2)- parents- related challenges, 3)- teachers- related challenges, 4)-Administrative challenges, 5)-other challenges. For instance, the sampled principals suffer from the bad behaviours of students. They recommend developing programs for addressing the bad behaviours of students. They suffer from having a great work load enforced on them. They suggested reducing the number of tasks assigned to them.

Keywords: challenges, public secondary schools, principals, Beersheba, Israel, Arab regions.

**1. المقدمة**

لا يمكن إنكار أهمية الوظائف والمهام التي يقوم بها مدراء المدارس. إن هذه المهام تشمل: مهامات متصلة بمجال التقييم، ومهامات متصلة بمجال التخطيط، ومهامات في المجال الاجتماعي. على سبيل المثال، يتوجب على مدراء المدارس حضور الاحتفالات والمناسبات الاجتماعية للمعلمين والطاقم الإداري، ويجب على مدراء المدارس وضع خطط فصلية وستوية لأداء المهام الإدارية وآخر الطاقم العاملين في عملية وضع الخطط، ويجب على المدراء تقييم افراد الطاقم الإداري، وافراد الطاقم التعليمي (منسي وآخرون، 2014)، ويجب على المدراء ان يقوموا بإتخاذ القرارات، وتقويض السلطات ونشر روح الفريق، وخلق بيئة عمل تعلم على تعزيز الابداع لدى العاملين في المدرسة، ويجب على مدراء المدارس ان يقوموا بتشجيع المعلمين على توظيف احدث طرق التدريس (الجوابرة، 2009)

ان مدراء المدارس مسؤولون عن تشجيع افراد طاقم العمل الإداري والتعليمي على العمل وتحفيزهم، ويعتبر مدراء المدارس مسؤولون عن تحسين وتنمية العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين في المدرسة، ويعتبر مدراء المدارس مسؤولون عن تقوية العلاقات الاجتماعية ما بين الطلبة وزملائهم، ويعتبر مدراء المدارس مسؤولون عن ضمان التزام العاملين بالقوانين والأنظمة، ويتعين مدراء المدارس مسؤولون عن الارشاد عن المعلميين أثناء تدريس الطلبة وتقييمهم، ويجب على المدراء مراقبة نسب النجاح والفشل في المواد، لاكتشاف اي مشكلة فور حدوثها (الجوابرة، 2009)، ويعتبر مدراء المدارس مسؤولون عن تحسين اداء المدرسة، وتزويد الطلبة بخدمات تعليمية ذات مستوى عال من الجودة (Parveen et al., 2021)

على الرغم من أهمية أدوار وواجبات مدراء المدارس، هناك عدة تحديات تواجه المدراء. تتمثل هذه التحديات: بتحديات مالية وشخصية وتقنية وإدارية. بالنسبة للتحديات الإدارية، فإنها تشمل: وجود العدد من المهام الملقاة على كاهل مدراء المدارس، وضعف التواصل والتتنسيق ما بين إدارة المدرسة ومديرية التربية والتعليم، ووجود عوائق إدارية تمنع المدراء من اظهار الابداع، وتشمل التحديات الإدارية: شعف مهارات التخطيط ومهارات التواصل لدى المدراء، وضعف تطبيق مبدأ المسائلة عند مسألة المعلميين، وعدم وضوح المعايير المستخدمة لتنظيم سلطات المدراء (الشمرى، 2019)

فيما يتعلق بالتحديات التقنية التي تواجه مدراء المدارس ، فإنها تشمل ضعف الدافعية لدى المعلميين للعمل، وضعف التعاون ما بين مدراء المدارس والمشرفين التربويين، ونقص البرامج الهدف لتطوير مدراء المدارس وتشمل التحديات التقنية: وجود معلميين يعانون من ضعف في الكفايات التعليمية، و وجود معلميين يعانون من ضعف في الكفايات المتعلقة بمجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتشمل هذه التحديات وجود معلميين غير متعاونين، ووجود معايير غامضة لتنظيم طاقم العمل المدرسي (الشمرى، 2019) .

فيما يتعلق بالتحديات المالية التي تواجه مدراء المدارس، فإنها تشمل: ضعف خدمات الصيانة، وضعف الحوافز المالية المقدمة للمدراء، وصغر مساحة المدرسة، وعدم وجود ملائمة، وضعف إجراءات الامن والحماية في المدرسة، و وجود نقص في التقنيات الحديثة في المدرسة، وعدم وجود شبكة انترنت في المدرسة (الشمرى، 2019)

فيما يتعلق بالتحديات الشخصية التي تواجه مدراء المدارس، فإنها تشمل: ضعف العلاقات ما بين مدراء المدارس والمعلميين، والتاثير السلبي لمشكلات المدراء الشخصية على أدائهم في مكان العمل، ونقص معرفة مدراء المدارس بالأنظمة والتعليمات، ووجود مدراء يعانون من مشكلات صحية، وتشمل التحديات الشخصية التي تواجه المدراء: ضعف قدرة المدراء على التصدي للمشكلات المتصلة بالطلبة(الشمرى، 2019)

يجدر التنوية ان مدراء المدارس يواجهون مشكلات في التصدي لسلوك الطلبة التخريبي، ويعانون مدراء المدارس من وجود ضعف في نظام الحوافز، ويؤثر هذا الضعف بشكل سلبي على أداء العاملين في المدرسة، ويعاني المدراء من وجود افراد في الكادر التعليمي او الإداري مقاومين للتغيير، ويعاني المدراء من وجود نقص



في المواد المالية، وال الحاجة للانتظار لوقت طويل من أجل اتخاذ إجراءات لتنفيذ القرارات الإدارية (منسي واخرون، 2014)

هناك تحديات أخرى يواجهها مدراء المدارس، وتشمل هذه التحديات وجود معلمين غير مهتمين بمتابعة الطلبة الذين يعانون من ضعف بالاداء الاكاديمي، وغير مهتمين بوضع الخطط الاكاديمية الهادفة لتحسين أداء الطلبة الاكاديمي، ويعاني مدراء المدارس من وجود معلمين غير مهتمين بتطوير الطلبة الموهوبين ورعايتهم، ويعاني مدراء المدارس من وجود أولياء أمور لا يعلمون على متابعة المستوى الاكاديمي لابناءهم الطلبة. ان امتناع أولياء الأمور عن متابعة المستوى الاكاديمي لابناءهم الطلبة سيؤثر بشكل سلبي على هذا المستوى (منسي واخرون، 2014)

لقد قام العديد من الباحثون (مثل الباحث Arar (2017)) بنشر مقالات بحثية حول المشكلات التي تواجه مدراء المدارس في اسرائيل. ولكن، لم يقم اي احد من الباحثين بدراسة التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع. يرى الباحثون بالدراسة الحالية انه من الضروري القيام بإجراء دراسة حول هذه التحديات مع العمل على نشرها. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: (ما هي التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟)

2. الأهداف

تهدف الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع. بشكل اكثراً تحديداً، تهدف الدراسة الى:

- استقصاء التحديات المتصلة بالطلبة والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع.
- استقصاء التحديات المتصلة بأولياء الامور والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع.
- استقصاء التحديات المتصلة بالمعلمين والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع.
- استقصاء التحديات الادارية التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع.
- استقصاء التحديات الاخرى التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع.
- وضع حلول مقرحة للتصدي لهذه التحديات

3. أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة: (ما هي التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟) بشكل اكثراً تحديداً، تهدف الدراسة الى الإجابة على مايلي:

- (1) ما هي التحديات المتصلة بالطلبة والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟
- (2) ما هي التحديات المتصلة بأولياء الامور والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟
- (3) ما هي التحديات المتصلة بالمعلمين والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟
- (4) ما هي التحديات الادارية التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟
- (5) ما هي التحديات الاخرى التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع؟
- (6) هل هنالك حلول مقرحة للتصدي لهذه التحديات؟

4. أهمية الدراسة



تعد الدراسة الحالية هامة، لأنها الدراسة الأولى التي تعمل على دراسة التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وتعد الدراسة الحالية هامة لأنها تزود المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية بمعلومات حول التحديات التي تواجه مدراء المدارس المستهدفين. ان تزويد هؤلاء المسؤولين بهذه المعلومات سيسهم في تسهيل عملية وضع الخطط والبرامج المأهولة للتصدي لهذه التحديات، وسيسهم في تحسين أداء المدارس والمدارس المستهدفة ، وسيسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المدارس المستهدفة ، وسيسهم في تحسين عملية تطبيق رؤى المدارس المستهدفة وأهدافها، وتعد الدراسة الحالية هامة، لأنها تمثل مرجعاً هاماً للباحثين الذين يريدون اجراء دراسات حول التحديات التي تواجه المدراء

5. حدود الدراسة

تم اجراء الدراسة الحالية خلال السنة الدراسية 2020 / 2021 / الفصل الثاني، وتم استهداف المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع

6. التعريفات:

-التحديات: (تعريف نظري): يشير هذا المصطلح الى مشكلات او مهام صعبة (Merriam-Webster)
-التحديات: (تعريف اجرائي): يشير هذا المصطلح الى التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع

7. التعريف النظري:

هناك عدة تحديات تواجه مدراء المدارس. تبعاً للباحث (Arar, 2018)، ان هذه التحديات تشمل: نقص الدعم العاطفي والوجданى المقدم الى مدراء المدارس، ونقص المساعدة المهنية المقدمة لهم، واختبار نقلة سريعة من ممارسة مهنة التدريس الى ممارسة مهنة إدارية، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس: صعوبة في خلق ثقافة تنظيمية تتواءم مع الرؤية التي يمتلكها مدير المدرسة، وجود اعتقاد سائد بأن مدير المدرسة عبارة عن وظيفة مقتصرة على الذكور (Arar, 2018)، وتشمل هذه التحديات: صعوبة في اختيار استراتيجية قيادية ملائمة(الشمرى، 2019)

ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: معاناة مدراء المدارس من مشاكل صحية، ومشاكل شخصية. ان المشكلات الصحية والمشكلات الشخصية تؤثر بشكل سلبي على أداء مدراء المدارس. ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: تدني جودة خدمات الصيانة المقدمة للمبني المدرسي، وعدم وجود نظام حواجز يهدف لتشجيع المعلمين على اجراء دراسات، وعدم وجود نظام حواجز لتشجيع الطلبة الموهوبين علىبذل المزيد من الجهود. ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: ضعف التعاون ما بين المدراء والمعلميين، وضعف التواصل ما بين المشرفين والمسؤولين في مديريات التربية والتعليم(الشمرى، 2019)

ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: 1) تحديات قيادية 2) تحديات متصلة بالبيئة المدرسية. (3) تحديات متصلة باصحاب المصالح. بالنسبة للتحديات القيادية، فإنها تشمل: وجود نقص لدى مدراء المدارس بالمعارف والمهارات اللازمة لادارة وقيادة المدرسة، ومواجهة صعوبة من قبل مدراء المدارس في تحقيق توازن ما بين الحياة الشخصية والحياة المهنية. كلما ازداد مقدار المسؤوليات الموكلا لمدراء المدارس، كلما ازدادت صعوبة قيام مدير المدرسة بتحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية والحياة المهنية. ان التحديات القيادية تشمل: نقص في عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والتي تهدف لتطوير مدراء المدارس مهنيا. ان نقص هذه البرامج سيعيق مدراء المدارس عن استخدام التكنولوجيا ورفع أداء الطلبة الacademy وأداء المهام اليومية الإدارية بكفاءة (Adams, & Muthiah, 2020).

بالنسبة للتحديات المتصلة بالبيئة المدرسية التي يواجهها مدراء المدرسة، فإنها تشمل: تعدد أدوار المدراء، وتشمل هذه الأدوار: الحصول على الموارد ووضع الخطط الاستراتيجية ووضع الميزانيات وإدارة العلاقات



العامة. ان التحديات المتصلة بالسياق المدرسي والتي تواجه مدراء المدارس تشمل: نقص اعداد الكادر الحاصل على تدريب، حيث تفقد العديد من المدارس الى موظفين قادرين على استخدام التكنولوجيا بفعالية. إضافة لذلك، ان التحديات المتصلة بالسياق المدرسي والتي تواجه مدراء المدارس تشمل: صعوبة في ضبط سلوك الطلبة، حيث يقوم العديد من الطلبة بالتدخين وتناول المخدرات (Adams, & Muthiah, 2020)

ان التحديات المتصلة بالسياق المدرسي والتي تواجه مدراء المدارس تشمل: نقص الموارد والمرافق في المدرسة (مثل الموارد التكنولوجية، والبرمجيات والأجهزة)، وتشمل هذه التحديات: تحديات مالية، و يؤثر نقص الأموال بشكل سلبي على عملية التخطيط في المدرسة، وقدرة مدراء المدرسة على إدارة المدرسة بفعالية، كما ان نقص الأمور يعيق مدراء المدارس عن أداء مسؤوليتهم وواجباتهم بكفاءة، كما ان نقص الأموال يعيق عملية صيانة الموارد (مثل صيانة الحواسيب). بالنسبة للتحديات المتصلة باصحاب المصالح، فإنها تشمل: وجود اتجاهات سلبية لدى بعض أولياء الأمور نحو بعض مدراء المدارس ، وشك بعض أولياء الأمور بقدرة بعض مدراء المدارس على إدارة المدرسة، وتعزى هذه الاتجاهات السلبية والشكوك في بعض الأحيان للتمييز العنصري والتمييز الجندرى. ان التحديات المتصلة باصحاب المصالح تشمل: القيد التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، وتشمل هذه القيد: عدم اتاحة مدة كافية لاداء بعض المهام، وعدم وجود سياسات تعمل على تنظيم وضبط بعض الأمور، وتشمل هذه القيد: تدخل وزارة التربية والتعليم في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها مدراء المدارس (Adams, & Muthiah, 2020)

تبعد للباحثين (U-Sayee and Adomako 2021)، ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: وجود معلمين تتقهقهم الخبرات. ان عدم امتلاك المعلمين للخبرات الكافية سيعيقهم عن تحضير الدروس بالشكل المطلوب. ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: نقص الموارد الازمة في العملية التعليمية، ومحدودية عدد المعلمين، وانتظاظ الصوفوف. ان انتظاظ الصوفوف سيعيق المعلمين عن مراقبة جميع الطلبة. ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: سوء سلوكيات بعض المعلمين والطلبة. ان السلوكيات السيئة للطلبة تشمل: السرقة، وشرب الكحول، والقمار واستخدام لغة سيئة (U-Sayee and Adomako, 2021)

تبعد للباحثين (Parveen et al. 2021)، ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس تشمل: نقص المرافق المادية، ونقص برامج الدعم المهني التي تستهدف المعلمين و وجود حجم كبير من المهام الإدارية والورقية الملقاة على كاهل مدراء المدارس، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس: محدودية السلطات الإدارية الممنوحة لمدراء المدارس ، ونقص المعدات والمواد الازمة للعملية التدريسية، ونقص اعداد المعلمين، وصعوبة في ضبط سلوكيات الطلبة، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس: وجود تعديلات متكررة على السياسات التربوية، ونقص الدعم الذي يقدمه أولياء الأمور، وقلة اخراط أولياء الأمور في الفعالية المدرسية، وتدنى رواتب المعلمين، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس: انخفاض مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم، و وجود ضعف لدى المعلمين فيما يتعلق بكتابات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Parveen et al., 2021)

8. الدراسات السابقة

لقد هدفت دراسة Onderi, & Makori (2013) الى معرفة التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية في نياميرا في كينيا، وعمل الباحثون على اعتماد النهج الوصفي، واستخدام استبيان لجمع البيانات، وتم جمع البيانات من 81 مدير من مدراء المدارس العاملون في مدراء المدارس الثانوية في نياميرا في كينيا، وتم العمل على توظيف برنامج SPSS، وتبيّن ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس المستهدفين تتمثل بالتحديات المالية، والتي تؤدي الى نقص في الموارد التعليمية، وتؤدي التحديات المالية الى فشل عمليات استقطاب المعلمين المؤهلين والحفاظ عليهم، وتبيّن ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس المستهدفين تشمل: نقص بالموارد (مثل: الملاعب، والاثاث، والمرافق الرياضية)، وتشمل هذه التحديات: مشاكل سلوکية لدى الطلبة (مثل شرب الكحول والادمان على المخدرات وعبادة الشياطين، والتتمر، والعنف، والغياب المدرسي، والحمل



لدى الطالبات المراهقات)، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس المستهدفين: نقص بأعداد العاملين، وجود معلمين وموظفين غير مؤهلين ضمن كادر العمل.

لقد هدفت دراسة سلمان (2007) الى معرفة المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة والاساليب التي يتم توظيفها من اجل التصدي لهذه المشكلات في ديالي، وتكونت العينة من 600 فردا (تشمل مدراء المدارس الثانوية والمتوسطة والاساسية، ورؤساء الاقسام والمشرفين)، ولقد تبين ان المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة والاساليب التي يتم توظيفها من اجل التصدي لهذه المشكلات في ديالي تشمل: ضعف الاداء الاكاديمي لدى بعض الطلبة، وافتقارها لصفوف، ونقص التعاون ما بين أولياء الامور والإدارة، وجود معلمين يمتنعون عن استخدام الوسائل التعليمية، كما ان مكتبات المدرسة يقصها الكتب التي تعمل على تلبية احتياجات الطلبة والمدرسين، كما ان هناك عبئ كبير ملقى على كاهل مدراء المدرسة.

هدفت دراسة اللهواني (2007) الى معرفة المشكلات التي يتم مواجهتها من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية، وذلك من منظور مدراء هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من 27 مدير ومديرة، و221 معلم ومعلمة. لقد جرى اختيار هؤلاء المدراء والمعلمين عن طريق الاسلوب العشوائي الطيفي، وتم تصميم وتوظيف استبانة لجمع البيانات، وتعمل الاستبانة على استهداف المجالات الآتية: المنهاج، وشأن المعلمين وشأن الطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء المدرسي والمعدات، والاجهزة والوسائل التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا في المدرسة. فيما يتعلق بالمشكلات المتصلة بالمنهاج، فإنها تتضمن شكاوى أولياء الامور حول عدم قدرتهم على فهم المناهج ، وهذا يعيق أولياء الامور عن تدريس ابنائهم الطلبة. كما أن محتوى بعض المناهج لا يتواكب مع قدرات الطلبة. بالنسبة للمشكلات المتصلة بشأن المعلمين، فإنها تتضمن تدني الروح المعنوية لبعض المعلمين، وقيام بعض المعلمين بتدريس مواد لا تندرج تحت تخصصهم (اللهواني، 2007)

بالنسبة للمشكلات المتصلة بشأن الطلبة، فإنها تتضمن اكتظاظ الصفوف، وجود طلبة ذوي اداء اكاديمي ضعيف، كما ان العديد من الطلبة لا يقumen بأداء واجباتهم المنزلية، وهناك العديد من الطلبة الذين يغيبون عن المدرسة بدون تقديم عذر او مبرر. بالنسبة للمشكلات المتصلة بالمجتمع المحلي، فإنها تتضمن ضعف التعاون ما بين أولياء الامور والمدرسة فيما يتعلق بتعديل سلوكيات الطلبة، وقلة اخراط أولياء الامور في الانشطة والحفلات المدرسية، وضعف الدعم المالي المقدم للمدرسة من قبل المجتمع المحلي، ووجود العديد من أولياء الامور الغيرمهتمين بمتابعة الاداء الاكاديمي لابناءهم الطلبة وسلوكياتهم في المدرسة (اللهواني، 2007)

بالنسبة للمشكلات المتصلة بالبناء المدرسي والمعدات، فإنها تتضمن قلة عدد الغرف الصافية، وقلة عدد الصالات المخصصة للانشطة، وقلة عدد الحمامات، كما ان هناك فشل في استيفاء بعض المتطلبات الواجب استيفاءها في البيئة المدرسية، مثل المتطلبات المتصلة بالاضاءة والتهوية. كما ان بعض المعلمين يواجهون صعوبة في استخدام بعض المعدات في المدرسة. بالنسبة للمشكلات المتصلة بالاجهزة والوسائل التعليمية، فإنها تتضمن: ضعف قدرات المعلمين في تصميم الوسائل التعليمية، كما ان عدد اجهزة الكمبيوتر في المدارس المستهدفة يعد قليل، وعدد الاماكن المخصصة لحفظ الوسائل التعليمية بعد قليل، كما ان عدد غرف المصادر في المدارس المستهدفة يعد قليل. فيما يتعلق بالمشكلات المتصلة بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة، فإن درجة توظيف التكنولوجيا من قبل المعلمين في العملية التعليمية تعد منخفضة (اللهواني، 2007)

هدفت دراسة Wildy et al. (2010) لمعرفة التحديات التي تواجه مدراء المدارس في تركيا واستراليا. تم جمع البيانات من قبل 50 مدير مدرسة في استراليا، و50 مدير مدرسة في تركيا، وتم جمع البيانات من مدراء المدارس في تركيا واستراليا عبر استبانة، تبعاً لمدراء المدارس في تركيا واستراليا، ان تحقيق توازن ما بين الحياة الشخصية والحياة المهنية يعد تحدياً، كما ان ادارة ميزانية المدرسة يعد صعباً. تبعاً لمدراء المدارس في تركيا واستراليا، ان مقدار توافر الموارد والتعاون ما بين الادارة وولياء الامور لا يشكل تحدياً، ولقد تبين ان انشاء علاقات إيجابية مع طاقم العمل يعد اكثراً صعوبة بالنسبة للمدراء الاتراك، ولقد تبين ان المديرات الاناث



والمدراء في استراليا والمدراء العاملون في أماكن نائية وريفية يعانون أكثر استعداداً من غيرهم من المدراء لأداء المهام.

لقد هدفت دراسة Preetik, and Priti (2013) لمعرفة التحديات التي تواجه مدراء المدارس في الهند، وتم تبني نهج وصفي، وتم اختيار عينة مكونة من خمسة مدراء، وقد جرى اختيار هؤلاء المدارس من خمس مدارس، وتم اجراء مقابلات معهم من اجل الحصول على بيانات منهم، وتبيّن ان التحديات التي تواجه مدراء المدارس في الهند تتشكل: تحديات متصلة بالطلاب، حيث يواجه مدراء المدارس في ضبط الطلبة سلوكياً، ورفع اداء الطلبة الاكاديمي، والتصدي لمشكلة غياب الطلبة، وتحسين اجراءات السلامة والامن، وتبيّن ان مدراء المدارس يواجهون صعوبة في التصدي لمشكلة هرب الطلبة من المدارس اثناء الدوام المدرسي، ويعاني مدراء المدارس من نقص الدعم والاهتمام المقدم من قبل اولياء الامور للطلبة، ونقص التعاون ما بين اولياء الامور والعاملين في المدرسة، وقد تبيّن ان مدراء المدارس يعانون من صعوبة في تحقيق توازن ما بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، وتبيّن ان مدراء المدارس يعانون من كثرة المهام الملقاة عليهم في مكان العمل، وهذا يجبرهم على قضاء عدد اكبر من الساعات في المدرسة للعمل.

هدفت دراسة حمایل (2018) الى معرفة المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وتم استخدام استبيان مكونة من 27 بندًا، وتم توزيع الاستثمارات على 437 مدير ومديرة وتم استرداد 380 استماراة استبيان واحتضانهم للتحليل. ان الاستبيان يعمل على استهداف ثلاثة مجالات (الا وهي: المشكلات المتصلة بالمدرسة، والمشكلات المتصلة بالمعلمين، والمشكلات التقنية)، وتم التوصل لعدة نتائج، حيث تبيّن ان حدة المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعد متوسطة. بالنسبة للمشكلات المتصلة بالمدرسة، فإنها تشمل عدم وجود شبكة الانترنت، وعدم وجود غرف مصادر في المدارس، كما ان الغرف الصفية ضيقة وليس لها ملائمة للتدريس، والمقاصف والملاعب ليست ملائمة، كما ان عزف مدراء المدرسة ليس صالحة للعمل الاداري، كما ان اجراءات الامن والسلامة ليست كما يجب (حمایل، 2018)

فيما يتعلق بالمشاكل المتصلة بالمعلمين، فإنها تشمل: تدني رواتب المعلمين، وضعف في برامج التطوير المهني التي تستهدف المعلمين، ونقص الشعور الانتماء لدى بعض المعلمين للمدرسة، كما ان هنالك معلمين يعملون في وظيفة أخرى بعد انتهاء دوامهم في المدرسة، كما انه يتم احياناً تعيين معلمين لم يحصلوا على دورات تدريبية، وتشمل المشاكل المتصلة بالمعلمين: غياب المعلمين، وجود معلمين يمتلكون قدرات ضعيفة في استخدام التكنولوجيا. بالنسبة للمشكلات التقنية، فإنها تشمل وجود عيوب كبيرة ومهام كثيرة ملقاة على كاهل مدراء المدارس، وقلة الحوافز الممنوحة للمدراء، وقلة الموارد المالية، والدور غير الفعال لمجلس اولياء الامور، وقلة عدد الاجتماعات التي يقوم المدراء بعقدها للاجتماع مع المسؤولين في مديريات التربية والتعليم (حمایل، 2018)

عملت دراسة Pineda-Báez et al. (2019) على دراسة التحديات التي يواجهها المدراء الجدد العاملين في المدارس الكولومبية، وتم جمع البيانات عبر اجراء مقابلة مع مدراء المدارس الجدد، وتم اختيار المدارس من الاماكن الريفية والاماكن الحضرية في كولومبيا، وقد تبيّن ان المدراء يواجهون تحديات، مثل صعوبات في التصدي لسلوكيات الطلبة السيئة، وتشمل هذه السلوكيات: (الخلافات، والاعتداءات الجسدية، والنزاعات التي تتطوي على الضرب، والسلوكيات التنميرية ضد الزملاء من الطلبة)، وتشمل التحديات التي تواجه المدراء: اكتظاظ الصفوف، وتحديات متصلة بالبنية التحتية، وصعوبة في تعزيز حس الانتماء لدى الطلبة، وانشاء مناخ مدرسي ملائم، وصعوبة في التعامل مع الطلبة الذين يعانون من اولياء امور مدمدين، وصعوبة في التعامل مع الطلبة الذين يعانون من العنف الاسري او الإهمال الاسري او سوء المعاملة الاسرية، وتشمل التحديات التي تواجه مدراء المدارس: وجود علاقات متوتة مع بعض المعلمين، وغياب بعض المعلمين، وضعف الممارسات التربوية لدى بعض المعلمين، ونقص التقدير الذي يتوجب اظهاره لمدراء المدارس للجهود التي يبذلونها، وقلة اخراج اولياء الامور في العملية التعليمية

**9. المنهجية****9.1 النهج**

تم اتباع نهج وصفي من اجل استقصاء التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، ووضع حلول للتصدي لهذه التحديات

9.2 العينة والمجتمع

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع ، وعمل الباحثون على اختيار عينة قصدية مكونة من ثلاثون(30) مدير ومديرة جرى اختيارهم من ثلاثون (30) مدرسة ثانوية حكومية واقعة في المناطق العربية في بئر السبع، وتم جمع البيانات عبر اجراء مقابلات معهم، وتم اجراء مقابلات عن طريق السكايب، وتم تسجيل مقابلات من اجل تحليل البيانات لاحقا، ولقد اخذ الباحثون اذن المبحوثين من اجل تسجيل مقابلات. يعمل الجدول (1) على عرض جنس المبحوثين للمبحوثين من مدراء المدارس الثانوية الحكومية

الجدول (1): جنس المبحوثين للمبحوثين من مدراء المدارس الثانوية الحكومية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	20	66.6
	انثى	10	33.33

عدد افراد العينة: 30

9.3 الاداة

عمل الباحثون على اجراء مقابلات من اجل جمع البيانات . من خلال مقابلات، تم سؤال المبحوثين عن التحديات التي يواجهونها في مكان العمل، وتم طرح الاسئلة التالية على المبحوثين:

- (1) ما هي التحديات المتصلة بالطلبة والتي تواجهك كمدير/كمديرة مدرسة في مكان العمل؟
- (2) التحديات المتصلة بأولياء الامور والتي تواجهك كمدير/كمديرة مدرسة في مكان العمل؟
- (3) ما هي التحديات المتصلة بالمعلمين والتي تواجهك كمدير/كمديرة مدرسة في مكان العمل؟
- (4) ما هي التحديات الادارية والتي تواجهك كمدير/كمديرة مدرسة في مكان العمل؟
- (5) ما هي التحديات الاخرى والتي تواجهك كمدير/كمديرة مدرسة في مكان العمل؟
- (6) هل يمكنك اقتراح حلول للتصدي للتحديات التي قمت بذكرها؟ في حال كانت اجابتك نعم، ارجو ذكر هذه الحلول.

تم اجراء مقابلات عبر برنامج السكايب (skype)، وتم تسجيل مقابلات من اجل تحليل البيانات فيما بعد، ولقد اخذ الباحثون اذن المبحوثين من اجل تسجيل مقابلات

9.4 صدق الأداة:

عمل الباحثون على عرض الاداة على مدرسات جامعيان، ولقد سئل المدرسات الجامعيان عن مدى وضوح اسئلة المقابلة، ومدى قرابة اسئلة المقابلة على تحقيق اهداف البحث، ولقد أشار المدرسات الجامعيان الى ان الأسئلة تغطي انواع عددة من التحديات.

**9.5. تحليل البيانات:**

عمل الباحثون على الاستناد الى المقابلات المسجلة عدة مرات من اجل تحليل البيانات. من خلال الاستناد للمبحوثين، فقد كان الباحثون قادرون على الانتهاء لكافحة التفاصيل والوصول للنتائج حول التحديات التي تواجه المبحوثين، وقام الباحثون باستخدام جدول لعرض التحديات وحلوها بشكل منظم وواضح

10. النتائج والمناقشة:

10.1. التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع

بعد تحليل المقابلات المسجلة، لقد تبين ان هنالك عدة تحديات تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وقد تم عرض عدداً من هذه التحديات ادناه:

(أ) تحديات متصلة بالطلبة

(1) صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة

لقد أشار سبع (7) مدراء الى انهم يعانون من صعوبة في التصدي لمشكلة السلوكيات التنمoria التي يقوم بها الطلبة، ولقد أشار اثناء عشر (12) مديراً الى انهم يعانون من حدوث نزاعات وخلافات ما بين الطلبة، وأشار اربع (4) مدراء الى انهم يعانون من مشكلة العنف المدرسي التي يتسبب بها الطلبة

تنتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Pineda-Báez et al. (2019)

(2) صعوبة في رفع المستوى الأكاديمي المنخفض لدى بعض الطلبة

لقد أشار أحداً عشر (11) مديراً الى معاناتهم من صعوبة في رفع المستوى الأكاديمي المنخفض لدى بعض الطلبة ، حيث صرّح احد المدراء بما يلي: ”واجه صعوبة في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لرفع المستوى الأكاديمي لبعض الطلبة في المواد ”

تنتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلمان (2007)

(ب) تحديات متصلة بأولياء الأمور

(1) ان بعض أولياء الأمور لا يعملون على متابعة التحصيل الأكاديمي لابناءهم الطلبة

لقد أشار اربعة عشر (14) مديراً الى ان بعض أولياء الأمور لا يعملون على متابعة التحصيل الأكاديمي لابناءهم الطلبة، حيث صرّح احد المدراء بما يلي: ”ان بعض أولياء الأمور لا يعملون على متابعة تحصيل ابناءهم /بناتهم، ويملعون عن التعاون مع إدارة المدرسة لتحسين تحصيل ابناءهم ”

تنتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلمان (2007)

(2) انخفاض درجة انخراط بعض أولياء الأمور في الأنشطة والحفلات المدرسية

أشار ثلاث (3) مدراء الى انخفاض درجة انخراط بعض أولياء الأمور في الأنشطة والحفلات المدرسية، حيث صرّح احد المدراء بما يلي: ” هناك أولياء أمور لم يحضروا قط الأنشطة المدرسية ”

تنتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللهواني (2007)

(ت) تحديات متصلة بالمعلمين

(1) هناك معلمين لا يمتلكون الدافعية للعمل

أشار ثماني (8) مدراء الى وجود معلمين لا يمتلكون دافعية للعمل. ان نقص الدافعية هذه قد يعزى الى عدم رضا المعلمين عن الطريقة التي يقوم بها المعلمين بإدارة المدرسة، ولقد صرّح احد المدراء بما يلي: ”لدي معلمين قد كانوا في الماضي ذو دور فاعل في الماضي. ولكن، ان هؤلاء المعلمين اليوم، يقضون كل وقتهم يتذمرون، ولا يوجد لديهم دافعية للعمل ”.



(2) وجود معلمين لا يمتلكون الكفاءة الالزمة في استخدام التكنولوجيا

لقد أشار سبع (7) مدراء الى وجود معلمين لا يمتلكون الكفاءة الالزمة في استخدام التكنولوجيا، ولقد صرحت احد المدراء بما يلي: "ان بعض المعلمين في المدرسة لا يمتلكون المهارات الالزمة في استخدام الحاسوب"

تنتفق النتيجة هذه نتيجة دراسة (Parveen et al. 2021)

(3) وجود علاقات متواترة لدى مدراء المدارس مع بعض المعلمين

لقد أشار ست (6) مدراء الى وجود علاقات متواترة لدى مدراء المدارس مع بعض المعلمين، ولقد صرحت احد المدراء بما يلي: "ان بعض المعلمين ذو سلوك عدواني. لذلك، يصعب على إقامة علاقات جيدة مع هؤلاء المعلمين. ان ذلك يؤثر سلبا على أداء المدرسة الإجمالي"

تنتفق النتيجة هذه نتيجة دراسة (Pineda-Báez et al. 2019)

(4) ضعف كفايات بعض المعلمين في مجال التدريس

لقد اشار ثمانى (8) مدراء الى ان بعض المعلمين لا يقومون بتوظيف اساليب التدريس الحديثة، حيث اشار احد المدراء: "ان بعض المعلمين لا يمتلكون أي فكرة حول أساليب التدريس الحديثة"

لقد أشار اربع (4) مدراء الى ان بعض المعلمين لا يمتلكون الكفايات الالزمة في مجال التقييم. حيث اشار احد المدراء: "ان بعض المعلمين لا يعملون على اخذ الفروقات ما بين الطالبة وبين الاعتبار عند تقييم الطلبة". وأشار احد المدراء أيضا: "ان بعض المعلمين لا يقومون باستخدام أساليب متعددة لتقييم الطلبة".

تنتفق النتيجة هذه نتيجة دراسة (Pineda-Báez et al. 2019)

ث) تحديات إدارية:

(1) وجود كم كبير من المهام الملقاة على كاهل مدراء المدارس

لقد اشار ثلاثة عشر مدير (13) الى وجود العديد من المهام الملقاة على كاهلهم. ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة حمایل (2018)، حيث اشار احد المدراء: "هناك العديد من المهام التي يتوجب على القيام بها. أتمنى لو استطع ايصال هذه المهام الى مساعدتي. ولكن، لا يمكنني القيام بذلك. يتوجب على القيام بهذه المهام بنفسي".

لقد اشار سبع (7) مدراء الى انهم يشعرون بالارهاق الجسدي، ويشعرون بالتعب بسبب وجود العديد من المهام الموكلة اليهم، حيث اشار احد المدراء: "انتي اشعر مؤخراً بالتعب، وذلك بسبب وجود العديد من المهام الموكلة الي".

(2) محدودية السلطات الإدارية الممنوحة للمدراء في بعض الأمور

لقد اشار مديران (2) الى ان السلطات الإدارية الممنوحة لهم في بعض الأمور تعد محدودة، حيث اشار احد المدراء: "يتوجب ان يتم منحى مقدارا اكبر من السلطات الإدارية في بعض الامور"

تنتفق هذه النتيجة مع نتائج (Parveen et al. 2021)

(3) عدم وضوح المعايير التي تنظم عملية تقييم المعلمين

لقد اشار ثلاثة (3) مدراء الى ان المعايير التي تحكم عملية تقييم المعلمين ليست واضحة، ولقد اشار هؤلاء المدراء الى ان هذا التحدي يعيقهم عن تقييم المعلمين بشكل علمي، ويعيقهم عن الوصول لنتائج دقيقة، حيث اشار احد المدراء: "أرى بأنه يتوجب اجراء تعديلات على المعايير التي تحكم عملية تقييم المعلمين، لأن هذه المعايير غامضة وليس واضحة".

ان هذه النتيجة تتفق مع نتائج الشمري (2019)



ج) تحديات أخرى:
لقد أشار أحد المدراء إلى أن المشكلات الشخصية التي تواجهه تؤثر سلباً على أدائه في مكان العمل، وعلى جودة القرارات التي يتخذها، وقد صرخ هذا المدير بما يلي: «أحياناً، أتي إلى العمل متأثراً بشكل سلبي بمشكلاتي الشخصية. إن هذه المشكلات تعيقني أحياناً عن اظهار أداء جيد، وتعيقني هذه المشكلات أحياناً عن اتخاذ قرار سليم، وأحياناً عن وضع الخطط كما يجب».

ان هذه النتيجة متبقية مع نتيجة (Wildy et al. 2010)

من أجل عرض التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع بشكل منظم، عمل الباحثون على عرض هذه التحديات بشكل منظم أدناه:

10.2. حلول مقترنة من أجل التصدي للتحديات
بعد تحليل المقابلات المسجلة، لقد تبين أن هنالك عدة حلول ممكنة من أجل التصدي للتحديات تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وقد تم عرض عدداً من هذه الحلول أدناه:

(أ) حلول للتحديات المتصلة بالطلبة

لقد أشارت ثلاثة مدراء إلى ضرورة وضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، وأشار أربع مدراء إلى ضرورة وضع برامج علاجية لمساعدة الطلبة ذوي صعوبات التعلم والطلبة ذوي المستوى الأكاديمي الضعيف على تحسين أدائهم

(ب) حلول للتحديات المتصلة بأولياء الأمور

أشار مديران إلى ضرورة قيام المدراء بعقد اجتماعات مع أولياء الأمور من أجل نشر الوعي بينهم حول أهمية متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة، وأشار مدير إلى ضرورة إرسال دعوات رسمية عبر البريد الإلكتروني وتطبيق الوتس اب إلى أولياء الأمور عند وجود نشاط مدرسي أو حفلة مدرسية

(ت) حلول للتحديات المتصلة بالمعلمين

أشار سبع مدراء إلى ضرورة تزويد المعلمين بمقدار أكبر من الحوافز المادية لزيادة دافعيتهم على العمل، وأشار خمس مدراء إلى ضرورة تزويد المعلمين بشكل مستمر بدورات تدريبية لتحسين كفایاتهم في مجال التدريس والتقويم واستخدام التكنولوجيا

(ث) حلول للتحديات الإدارية

أشار ست مدراء إلى ضرورة تخفيف العبء الملقى على كاهلهم عن طريق تقليل عدد المهام المنظمة بهم، وأشار ثلاثة مدراء إلى ضرورة وضع معايير واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم تنظيم عملية تقييم المعلمين، وأشار مديران إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع تشريعات تعمل على توسيع نطاق السلطات المنوحة لمدراء المدارس، بشكل يسهم بتعزيز الابداع

(ج) حلول للتحديات الأخرى

أشار أحد المدراء إلى ضرورة وضع برامج تقديم الدعم النفسي لمدراء المدارس ، مما يسهم في الحد من تأثير المشكلات الشخصية والصحية الخاصة بهؤلاء المدراء على أدائهم وكفاءتهم

**الجدول (2): التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في بئر السبع**

الرقم	نوع التحديات	التحديات	حول
1	تحديات متصلة بالطلبة	1) صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة 2) صعوبة في رفع المستوى الأكاديمي المنخفض لدى بعض الطلبة	1) وضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة 2) وضع برامج علاجية لمساعدة الطلبة ذوي صعوبات التعلم والطلبة ذوي المستوى الأكاديمي الضعيف على تحسين أدائهم
2	تحديات متصلة باولياء الامور	1) ان بعض أولياء الأمور لا يملكون على متابعة التحصيل الأكاديمي لابناءهم الطلبة 2) انخفاض درجة انخراط بعض أولياء الأمور في الأنشطة والحفلات المدرسية	1) ضرورة قيام المدراء بعدم اجتماعات مع أولياء الأمور من أجل نشر الوعي بينهم حول أهمية متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة 2) ضرورة ارسال دعوات رسمية عبر البريد الالكتروني وتطبيق الوتس اب الى أولياء الأمور عند وجود نشاط مدرسي او حفلة مدرسية
3	تحديات متصلة بالمعلمين	1) هناك معلمين لا يمتلكون الدافعية للعمل 2) وجود معلمين لا يمتلكون الكفاءة اللازمة في استخدام التكنولوجيا 3) وجود علاقات متوترة لدى مدراء المدارس مع بعض المعلمين 4) ضعف كفايات بعض المعلمين في مجال التدريس	1) ضرورة تزوييد المعلمين بمقدار اكبر من الحوافز المادية لزيادة دافعيتهم على العمل 2) ضرورة تزوييد المعلمين بشكل مستمر بدورات تدريبية لتحسين كفاياتهم في مجال التدريس والتقويم واستخدام التكنولوجيا
4	تحديات ادارية	1) وجود كم كبير من المهام الملقاة على كاهل المدراء عن طريق تقليل عدد المهام المنأطة بهم 2) محدودية السلطات الإدارية الممنوحة للمدراء في بعض الأمور 3) عدم وضوح المعايير التي تنظم عملية تقييم المعلمين	1) ضرورة تخفيف العبء الملقى على كاهل المدراء عن طريق تقليل عدد المهام المنأطة بهم 2) ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع تشريعات تعمل على توسيع نطاق السلطات الممنوحة لمدراء المدارس، بشكل يسهم بتعزيز الابداع 3) ضرورة وضع معايير واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم تنظيم عملية تقييم المعلمين من قبل المدراء
5	تحديات اخرى	التأثير السامي المشكلات الشخصية لدى المدراء المدارس على اداءهم في مكان العمل	ضرورة وضع برامج لتقديم الدعم النفسي لمدراء المدارس ، مما يسهم في الحد من تأثير المشكلات الشخصية والصحية الخاصة بهؤلاء المدراء على أدائهم وكفاءتهم

**11. الخلاصة**

لقد تبين ان هنالك عدة تحديات تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وتمثل التحديات بكل من: (1)- تحديات متصلة بالطلبة، (2) تحديات متصلة باولياء الامور، (3) تحديات متصلة بالمعلمين، (4) تحديات ادارية (5) تحديات اخري

فيما يتعلق بالتحديات المتصلة بالطلاب، فإنها تشمل: صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة، صعوبة في رفع المستوى الأكاديمي المنخفض لدى بعض الطلبة. فيما يتعلق بالتحديات المتصلة باولياء الامور، فإنها تشمل: وجود بعض أولياء الأمور الذين لا يعلمون على متابعة التحصيل الأكاديمي لابناءهم الطلبة، وانخفاض درجة انخراط بعض أولياء الأمور في الأنشطة والحفلات المدرسية

فيما يتعلق بالتحديات المتصلة بالمعلمين، فإنها تشمل وجود معلمين لا يمتلكون الدافعية للعمل، وجود معلمين لا يمتلكون الكفاءة اللازمة في استخدام التكنولوجيا، وجود علاقات متواترة لدى مدراء المدارس مع بعض المعلمين، وضعف كفايات بعض المعلمين في مجال التدريس. بالنسبة للتحديات الإدارية، فإنها تشمل: وجود كم كبير من المهام الملقاة على كاهل مدراء المدارس، ومحدودية السلطات الإدارية الممنوحة للمدراء في بعض الأمور، وعدم وضوح المعايير التي تنظم عملية تقييم المعلمين. بالنسبة للتحديات الأخرى، فإنها تشمل التأثير السلبي لل المشكلات الشخصية لمدراء المدارس على اداءهم في مكان العمل.

لقد عمل الباحثين على اقتراح عدة حلول للتصدي للمشكلات التي تواجه المدراء، وتشمل هذه الحلول: وضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، وتزويد المعلمين بمقادير اكبر من الحواجز المادية لزيادة دافعيتهم على العمل، و ضرورة قيام المدراء بعقد اجتماعات مع أولياء الأمور من اجل نشر الوعي بينهم حول أهمية متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة، و ضرورة وضع معايير واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم تنظيم عملية تقييم المعلمين، و ضرورة وضع برامج لتقديم الدعم النفسي لمدراء المدارس ، مما يسهم في الحد من تأثير المشكلات الشخصية والصحية الخاصة بهؤلاء المدراء على أدائهم وكفاءتهم

12. التوصيات:

يوصي الباحثون بما يلي:

- تزويد مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع بدورات تدريبية في مجال التدريس
- تزويد مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع بدورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- عقد المزيد من الاحتفالات المدرسية والاجتماعية في المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع من اجل تحسين العلاقة ما بين المدراء والمعلمين
- بزيادة الصالحيات الادارية الممنوحة لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع
- عمل تعديلات على المعايير التي تحكم عملية تقييم المعلمين

المراجع

1. Adams, D., & Muthiah, V. (2020). School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 5(1), 189-210. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol5iss1pp189-210>
2. Arar, K. (2017). How Novice Principals Face the Challenges of Principalship in the Arab Education System in Israel. *Journal of Career Development*. 45(6).580-596 <https://doi.org/10.1177/0894845317726392>.
3. Challenge. 2011. In Merriam-Webster.com. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/hacker>



4. Onderi, H. & Makori, A. (2013). Secondary school principals in Nyamira County in Kenya: Issues and challenges. *Educational Research International*, 1(1), 67 – 90.
5. Parveen, K., Bao Phuc, T. Q., Shafiq, M., & Wei, T. (2021). Identifying the administrative challenges encountered by the principals in low-performing public secondary schools of Faisalabad District, Pakistan. *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI)*, 4(1), 5-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.33750/ijhi.v4i1.101>
6. Pineda-Báez, C, Bernal-Luque, R, Sandoval-Estupiñan, LY, Quiroga, C (2019) Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective. *Issues in Educational Research* 29(1): 205–222.
7. Preetik, B.; and Priti, J. (2013). A Descriptive Study on the Challenges faced by a School Principals. *International Research Journal of Social Sciences*, 2(5), 39-40
8. U-Sayee, C. and Adomako, E. (2021). Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: implications for quality education. *Heliyon*. 7(4), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06895>
9. Wildy, H., Clarke, S., Styles, I.; Beycioglu, K. (2010). . Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. No. 22, 307–326. <https://doi.org/10.1007/s11092-010-9106-y>
10. الجوايرة، فاطمة (2009). الأدوار المنظومة لمدير المدرسة الأساسية الأردنية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. *المجلة التربوية لكلية التربية في جامعة سوهاج*. 26(26). ص. 1-37، Doi: 10.21608/EDUSOHAG.2009.129473, https://edusohag.journals.ekb.eg/article_129473.html
11. الشمرى، عبد العزيز (2019). المواقف الإدارية التي تواجه مديرى المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. العدد 11، ص. 193 – 232 ، <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=245344>
12. حمایل، حسين (2018). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرى المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*. 8(1). <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=238861>
13. اللهوانى، هنية (2007). المشكلات التي يواجهها مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديرى هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين <http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=40275>
14. منسى، ريماء، و الشرمان، منيرة، ومصطفى، انتصار (2014). أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة* 3(4). ص. 90-74 <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=90719>
15. سلمان، معن (2007). المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديرالبيضاء. *مجلة الفتح*. العدد. 31، ص. 262 – 282 <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=20595> .19