العـــــدد (٣٠)، الجـــــزء الثـانـي، ينـايــر ٢٠٢٥، ص ص ٩٩ - ١٢٨

المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعـــداد

أحمـــد عويـــض غـلاب الســـواط

باحث دكتوراه بقسم سياسات واقتصاديات التعليم
جـامعـــة طيبـــة

المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين

أحمـد السـواط(*)

ملخـــــص

هدفت الدراســـة إلى التعرف على المعوقات التي تؤثر على القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين وذلك من أجل البحث في سبل التغلب عليها ومعالجتها، ولتحقيق أهداف الدراســة تم اسـتخدام منهج البحث النوعي الموضــوعي لجمع معلومات عميقة وتفسيرية حول مشكلة البحث، وقد تكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين في مكتب التعليم بغرب الطائف، وتم اختيار عينة قصــدية ممن أبدو رغبتهم في المشــاركة ولديهم اهتمام بتطوير جودة الأداء ومن تجاوزت خبرته ١٥ سـنة وممن سـبق لهم العمل الميداني وزيارة المدارس، وتم استخدام أداة المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات مع كل مشرف على حدة للتعرف بشكل واسع على وجهات نظرهم حول أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام، وخلصـــت نتائج الدراسة في عدد من المحاور وهي كالتالي: معوقات شخصية: تمثلت في ضعف التدريب والتأهيل والتحيز الإداري وعدم القدرة على اتخاذ القرار، ومعوقات المجتمع المدرســـي: وتمثلت في قلة الانضــباط المدرســي وزيادة الكثافة الطلابية في الفصــول، ومعوقات إدارية وتنظيمية: تمثلت في قلة المرونة وزيادة المركزية وقلة الصــلاحيات الممنوحة وضــعف التخطيط واســناد المهام لغير المتخصـصـين، ومعوقات المنهج والبيئة المدرسـية: وتمثلت في عدم ملائمة المنهج مع البيئة المدرسـية وضـعف تهيئة البيئة المدرسـية وأوصـت الدراسـة ضـرورة زيادة الصـلاحيات الممنوحة لقادة المدراس وتطبيق مبدأ المحاســبية، تهيئة البيئة المدرســة للوائم مع المناهج المدرسـية المتطورة، معالجة الكثافة الطلابية داخل الفصـول الدراسـية وذلك بالتوسـع في إنشـاء المباني المدرسية، والاستفادة تفعيل التعليم عن بعد.

الكلمات المفتاحية: معوقات القيادة، القيادة المدرسية، مدارس التعليم العام

(*) باحث دكتوراه بقسم سياسات واقتصاديات التعليم – جامعة طيبة.

Obstacles facing leadership in public education schools in Taif Governorate from the point of view of educational supervisors

Ahmed Alswat

Abstract

The study aimed to identify the obstacles that leadership desires in public educational schools from the point of view of educational supervisors in order to research how to overcome and address them. In fact, the study wants to use the objective qualitative research method to see deep and interpretive information about the research problem. The research community may be educational supervisors in the West Taif Education Office. A specific target was chosen for those who started participating and who are interested in the quality of performance and whose experience exceeded 15 years and those who worked for the first time and visited schools. The Conservative Party tool was used to monitor data with each supervisor on the new ones and to see their views on the most important obstacles facing leadership in public educational schools. The results of the study concluded in a number of members, which are: Personal obstacles: represented in the weakness of training, qualification and the administrative system for its inability to take initiative, and institutional community obstacles: represented in adopting practical discipline and increasing student movements in classes, and administrative and organizational obstacles: represented in reducing, increasing and decreasing the powers granted and weak planning and assigning movement to, and basic lesson obstacles School: It was represented in the partial non-compliance with the school environment and the weakness of preparing the school environment. The study recommended the necessary to increase the powers granted to school leaders and so on, accounting, preparing the school environment to match the advanced school curricula, student influence within classrooms by expanding the establishment of schools, and effectively activating post-education.

Keywords: Obstacles to driving, school leadership, general education schools

المقـــدمـــــة:

تســـعى المملكة العربية الســـعودية ممثلة في وزارة التعليم على تطوير التعليم بشـــتى مراحله، وذلك لأنه الطريق للنهوض بالأمة إلى مصـاف الدول المتقدمة؛ لذلك فقد أولت المملكة التعليمَ اهتماماً كبيراً ودعماً منقطع النظير، وعملت على توفير كافة الأســـاليب الحديثة التي تساهم وتساعد على تطويره.

إن نظام التعليم العام في المملكة العربية الســعودية يمثل إطاراً يضــم جميع العناصــر اللازمة للعملية التعليمية، من أهداف وغايات وأنظمة، وكذلك المعلمين والطلاب وجميع العاملين في قطاع التعليم، ويضـم هذا النظام الإمكانات المادية والمنشـآت التعليمية من مدارس ومناهج، وهو من الأنظمة التي تحرص كل دولة على وضـــع خطط تتناســـب مع احتياجات المجتمع لتخريج أجيال ترتقي بمجتمعها نحو التقدم العلمي والاقتصـــادي، وهذا النظام ترتبط مكوناته ببعضها البعض بعلاقات تجعلها تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الدولة مســـبقا، وهو في الوقت نفســـه نظام مرن قابل للتعديل عند وجود حاجة لذلك (المالكي،٢٠٢١).

ويرى عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) أن وظيفة القيادة تعد من أكثر المجالات التي لا تزال محط اهتمام المســئولين بســبب أهميتها كظاهرة إنســانية ترتبط بأداء الأعمال في الحياة اليومية للأفراد، وكذلك كونها المعيار الذي تستند عليه نجاح أي منظمة، فالقادة يحددون أسلوب أو مدخل التعامل مع المشـاكل ويتخذون القرارات، ويتبنون قيما معينة ويحددون الإسـتراتيجيات، ويعمل الأفراد داخل المؤسـسـة في حدود هذه الأطر التي يحددها القادة، فهم الذين يحددون نوع النشاط وبيئة ومناخ العمل داخل المؤسسة.

وتتميز القيادة في مؤسسـات التعليم العام في كونها عملية مستمرة الفعالية، وذات تأثير كبير في سـير العملية التعليمية، حيث تسـتمد أهميتها من قدرتها على اسـتخدام كافة الوسـائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، ولذلك تحظى القيـادة التربويـة بـاهتمـام كبير، لأنهـا تتعلق بـالتـأثير في الآخرين، وإنجـاز الأعمـال في المؤسسات التعليمية(المالكي،٢٠٢١).

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية التي يقع على عاتقها مهمة تنفيذ أهداف وزارة التعليم، وتعتبر القيادة المدرسية هي المحور الأساسي لتحريك طاقات المدرسة نحو تلك الأهداف؛ حيث أنها تؤثر في أداء العاملين في المدرسة من خلال مجموعة من العمليات القيادية؛ في حين أن ذلك الأداء يتطلب منظومة من المعايير والمؤشرات لتقنين مدخلاته وضبط سير عملياته وتسهيل توافق مخرجاته مع ما خطط له(الشقيفي،٢٠١٨)، وانطلاقا من أهمية القيادة المدرسية وأثرها في نجاح العمل ولما لقائد المدرسة من مسئوليات كثيرة فمن المتوقع أن يواجه معوقات تعيق أدائه وتحد في كثير من الاحيان من فعاليته.

مشكلة الدراسة:

ينظر إلى القيادة المدرسية باعتبارها أهم الوحدات الإدارية في الإدارة التربوية، إذ تضطلع بمهمة صعبة تتمثل في قدرة قائد المدرسة على تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود، وتتوقف قدرة قائد المدرسة في تحقيق رسالة مدرسته على جودة الإدارة المدرسية، واستخدام كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات(السقا،٢٠١٩)، وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة الغامدي(٢٠٢٠) والشقيفي(٢٠١٨) والبريقي والصقر(٢٠١٨) إلى أن هناك معوقات إدارية وفنية وبشرية وتقنية تواجه القيادة في المدارس.

وفي أثناء قيام المدير بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض سير عمله، وتعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلابد من مواجهة هذه المشكلات والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمله مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد تواجهه قبل أن يتفاجأ بوقوعها، ومن ثم يكون مستعدة لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق لها ولكيفية حلها (الخليفة وأبوادريس،٢٠١٩). وقد واجهت منظومة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تحديات وضغوطات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، والتي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على مكونات هذا النظام، وكيفية قيادة مؤسساته التعليمية وقد أدى هذا التطور السريع والمتنامي الذي تعيشه القيادة

الإداريـة الحـديثـة إلى أهميـة وجود قيـادة تربويـة وإداريـة يكون لهـا أثر كبير في نجـاح العمليـة التعليميـة(المـالكي،٢٠٢١)، وأشـــارت العديد من الدراســـات كدراســـة الغـامـدي(٢٠٢٠) والشـقيفي(٢٠١٨) والبريقي والصـقر(٢٠١٨) إلى أن هناك معوقات إدارية وفنية وبشـرية وتقنية تواجه القيادة في المدارس.

لذا؛ تسـعى الدراسـة الحالية للإجابة على السـؤال التالي: ما أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أهـداف الـدراسـة:

يســـعى البحث إلى التعرف على المعوقات التي تؤثر على القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين وذلك من أجل البحث في سبل التغلب عليها ومعالجتها.

أهميـة الـدراسـة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

١- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة المدرسية وأثرها على أداء العاملين.

٢- تزويد القيادات التربوية في إدارات التعليم وقادة المدارس بالمعوقات التي قد تواجهه القيادة المدرسية والعوامل المؤثرة عليها

٣- قد تثري الدراســـة الحالية المكتبة العربية بمادة علمية عن معوقات القيادة المدرســـية والعوامل المؤثرة فيها.

حـدود الـدراسـة:

- **الحدود الموضـوعية:** تقتصـر الدراسـة على المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٥هـ.
- **الحدود المكانية:** مكتب الإشراف بغرب الطائف.
- **الحدود البشرية:** المشرفين التربويين المشاركين في الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** "هي مجموعة من المشكلات والعقبات سواء التربوية، أو الإدارية، أو التنظيمية، أو الفنية التي تحول دون تطبيق الأنظمة التربوية والإدارية" (الزهراني وعطية،٢٠١٩، ص١٠)، وقد عرفها السقا (٢٠١٩) بأنه "وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن اعتباره المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع، ومستوى الإنجاز الفعلي"ص٢٢.
- **القيادة:** هي كما يعرفها المالكي (٢٠٢١) بأنها: عملية تأثير في سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة.

الإطار النظري:

يتكون الإطار النظري من عدد من الموضوعات المتعلقة بالقيادة فيما يلي:

أهمية القيادة المدارس:

إن أهمية القيادة كما يراها المالكي (٢٠٢١) تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين الخطط التربوية للمنظمات التربوية وتصوراتها المستقبلية، وبين العاملين في الميدان التربوي.
- البؤرة التي تحتوي كافة السياسات التربوية والمفاهيم والإستراتيجيات.
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية.
- تعمل على دعم القوى الإيجابية في المنظمة التربوية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
- تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة التربوية باعتبارهم أهم الموارد للمؤسسة.
- السيطرة على المشكلات التربوية والإدارية والتعليمية وحلها.

أسس القيادة في مدارس التعليم العام:

من أهم الأسس التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد في المؤسسة التعليمية أن تبنى قيادته على فلسفة محددة، ورؤية منظمة واضحة وشاملة، يمكن أن يفرضها بشكل صحيح على

كل مفردات المؤسسة التعليمية وأن يكون ذو شخصية قوية، يمكن أن تتولى مهام القيادة، وأن يكون مؤهلا نفسيا لكل ما تتضمنه عملية القيادة التعليمية وأن يتمتع بها القائد التعليمي بالعدل وأن يكون لديه إيمان عميق بأهمية الإنسان، فالإنسانية جزء لا يتجزأ من مهام القيادة التعليمية وأن يتمتع بالعديد من المهارات والصفات الخاصة، في المجال العلمي والفني، وقادرا على فرض الأخلاق الحميدة في مؤسسته التعليمية، وأن يكون لديه الكثير من الصفات الإنسانية، التي تجعل منه قائداً ناجحاً مميزاً، وأن يستطيع الوصول بالمؤسسة التعليمية لأعلى مستويات الأداء على مستوى العاملين والطلاب من أجل نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها(المالكي،٢٠٢١).

خصائص القيادة في مدارس التعليم العام:

إن القيادة التربوية الفعالة تكون قادرة على مواجهة متطلبات الإدارة والقيادة والفكر التربوي المعاصر وتسعى لتحقيق الفاعلية والتنافسية، وتنعكس خصائص القيادة في مؤسسات التعليم العام فيما يلي(المالكي،٢٠٢١):

١- الكفاءة والفاعلية والالتزام من خلال إنجاز الأهداف المحددة باستثمار الموارد بشكل متقن.
٢- المشاركة الإيجابية وإيجاد بيئة من التفاعل وتبادل الخبرات، ودعم العاملين لتحقيق الأهداف والمبادرة في طرح الأفكار الإبداعية
٣- الاتصال الفعال مع أفراد المؤسسة بشكل فاعل يتسم بالوضوح والشفافية
٤- تمثيل العاملين والدفاع عنهم والعمل معهم ومن أجلهم.

ويشير صائغ والمزمومي(٢٠١٩) أن للقيادات المدرسية مجموعة كبيرة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع القيادات الأخرى، ويمكن عرض هذه الخصائص فيما يلي:

- **أن تكون اجتماعية:** بمعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة ومدركة لصالح العام.
- **أن تكون إنسانية:** يشمل حسن معاملة الآخرين، وتقديرهم، والاستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة.
- **أن تكون شورية:** بمعنى أن يكون أسلوب القيادة بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم، باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بالديمقراطية.

- **تتسم بالمرونة في الحركة والعمل**، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتسم حسب الموقف والظروف.
- **أن تكون عملية:** تتكيف هنا الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي
- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويكون بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.
- تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم

الخصائص العامة للقيادة المدرسية الناجحة:

١- تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.

٢- تحاول الانتفاع بما يؤكده علم النفس من ضرورة الحوافز الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط من كل فرد من أفراد الجماعة.

٣- تقدر إنسانية الفرد وتحترمه وتقدر ما يؤديه من عمل وتستمع إلى وجهة نظره وتزينها بميزان الصالح العام (صائغ والمزمومي،٢٠١٩).

أدوار القيادة المدرسية:

إن المتتبع للدور اليومي لقادة المدارس يلاحظ أن دورهم يصب في جانبين أساسيين: الجانب القيادي (الفني المتمثل في تطوير المناهج، وزيادة فعالية التعليم والتعلم، وتنمية مهارات المعلمين الجدد في إدارة الصف والمتابعة والإشراف المستمر، وكذا مساعدة الطلاب على التحصيل المعرفي الجيد، وكذا مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم في التدريس بالإضافة إلى ترقية وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، أما الجانب الثاني فيتمثل في المجال الإداري التنفيذي والذي يتمحور حول التأكد من سير الأمور في المدرسة بشكل عادي وذلك من خلال التفقد للتجهيزات والصيانة اليومية والتأكد من سير الحصص التدريس اليومية بالإضافة إلى الأعمال الورقية المتمثلة في الواجبات الإدارية(صائغ والمزمومي، ٢٠١٩).

لقد أصبحت القيادة حاليا تركز على الأمور الجوهرية في المؤسسة لتتعامل مع تحديات العصر وتركز على ما يجب فعله وكيف تفعله؟ وكيف تطور ما تفعله؟، وهذا التطور المفاهيمي كان له

الأثر الكبير في تطور مفاهيم وتعاريف وأدوار القيادة المؤسـسـية منها والتربوية. وفي هذا السـياق حددت خمسة أدوار جديدة للقائد في المؤسسة التعليمية وهي كما يراها المالكي(٢٠٢١) كما يلي:

- تشكيل وبناء الرؤية لتحقيق النجاح للجميع.
- توفير البيئة التعليمية الجاذبة لتحقيق أفضل أداء تعليمي.
- بناء القدرات القيادية في المدرسة وتبني فكرة القيادة الجمعية وتنمية الموارد البشرية.
- التركيز على تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم في المدرسة.
- الإدارة الذكية للأفراد والبيانات والعمليات التحقيق أداء فاعل وتطوير مستمر

معايير القيادة الناجحة في مدارس التعليم العام:

تعتبر القيادة الفاعلة هي الأسـاس التي تقوم عليه المؤسـسـات التعليمية الناجحة، ومن أهم المعايير للقيادة الناجحة ما يلي(المالكي،٢٠٢١):

- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للدولة
- أن تتسـم بالمرونة، في التعامل مع المسـتجدات، والتكيف حسـب مقتضـيات المواقف والظروف، وقادره على توزيع المهام وتفويضها تبعا للكفاءات والشخصيات المناسبة
- أن تتركز على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحقيق أفضل مستوى من التعليم.
- أن تقوم القيادة التعليمية بتوضـــيح كل وجهات العمل التربوي والتعليمي الذي يحدث بالمؤسسة التعليمية، وأن تعكس العمل التربوي للمعلمين وخصائصهم وخصائص عملهم.
- أن يكون للقيادة التعليمية أسلوب حكيم في إدارة المشكلات داخل المؤسسة التعليمية

دور القادة في التخطيط والصعوبات التي تواجههم:

يواجه القادة التربويين العديد من التحديات ومعوقات في التخطيط، وبعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة يمكن حصـــرها فيما يلي: عدم حماس الإدارة العليا لتطبيق التخطيط، أو وجود اتجاه سـلبي يلازم مشـكلات التخطيط لديها وقناعة الإدارة العليا بان التخطيط يكون مع الأزمات فقط ويتلاشى بعدها ووجود ضبابية في توزيع المسؤوليات والأدوار المرتبطة بالتخطيط، أو التنفيذ على كافة المستويات التنظيمية(بخاري،٢٠٢٠)

وقد يكون السبب في ذلك ظهور مجموعة من الصعوبات التي أعاقت النجاح ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي (داغستاني،٢٠٢٠):

١- عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة وتغييرها الدائم.

٢- صعوبة تحديد الأولويات نظرا لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.

٣- محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

٤- عدم وجود خطة إستراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.

٥- تعجل الحصول على نتائج الجودة ومقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة.

٦- عدم وجود معايير للعمليات في المدرسة وغياب مفهوم التطوير المستمر.

٧- الاهتمام بالمستفيد الخارجي واهمال المستفيد الداخلي.

٨- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرار وضعف العلاقات

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، حيث قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بالمعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام، وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة **الزهراني وطيب (٢٠١٧)** إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزي لمتغير سنوات الخبرة واستخدام المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، من خلال تطبيق استبانة على عينة قدرها (١٣٠) قائدة، يمثلون جميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس المعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق

ذي دلالة إحصـائية على مسـتوى ثلاثة عناصـر من المعوقات الإدارية، هي: (ضـعف قناعة منسوبات المدرسية بعمارة التغيير، وضعف البيانات والمهارات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشـخصـية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسـبة)، وكانت الغالبية لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

كما هدفت دراسة **البريقي والصقر (٢٠١٨)** إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تفعيل برامج التربية الخاصـة الملحقة بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج في ضـوء معايير إدارة الجودة الشـاملة، واسـتخدم الباحث المنهج الوصـفي في دراسـته، واعتمد على الاسـتبانة كاداة لجمع بيانات الدراسـة، وطبقت الدراسـة على جميع شـاغلي الوظائف التعليمية ببرامج التربية الخاصـة الملحقة بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج ويشـمل (٢٢٠) فرد من مدارس البنين، و (١٦٠) من مدارس البنات، حيث طبقت الدراسـة على كامل المجتمع (٣٨٠) فرداً. وتوصـلت الدراسـة إلى أبرز النتائج التالية: أن المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تفعيل برامج التربية الخاصـة الملحقة بمدارس التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية، كما توصـلت إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة بين اسـتجابات مجتمع الدراسـة حول المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تفعيل برامج التربية الخاصـة الملحقة بمدارس التعليم العام تعزى إلى المسـمى الوظيفي، ودرجة المؤهل العلمي، وعدد سـنوات الخبرة، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

ركزت دراسة **الشقيفي (٢٠١٨)** على معرفة المعوقات الكمية والنوعية لتطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس محافظة القنفذة بمنطقة مكة المكرمة، ومعرفة الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسـي، واسـتخدم البحث المنهج الوصـفي المسـحي. واعتمد على الاسـتبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث البالغ عددها (١٨٧) قائد مدرسـة بإدارة تعليم محافظة القنفذة بمنطقة مكة المكرمة، وأسـفر البحث عن مجموعة من النتائج من أهمها: أن أفراد مجتمع البحث من قادة المدارس موافقين بدرجة كبيرة على المعوقات الكمية التي عليق منظومة قيادة الأداء المدرسـي، كما أنهم موافقون بدرجة كبيرة على المعوقات النوعية، وبدرجة كبيرة جدا على الإجراءات المقترحة للتغلب على معاناة تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي.

وقد هدفت دراسة **السقا (٢٠١٩)** إلى تعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، والتوصل إلى سبل التغلب عليها، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهن حول محاورها والتي تعزي لمتغيري المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢١٨) قائدة مدرسة حكومية في مدينة الرياض، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية موجودة بدرجة عالية، وأعلى المعوقات وجود المعوقات المالية، تليها المعوقات الإدارية، فالمعوقات البشرية، ثم المعوقات التقنية. كما بينت الدراسة أن سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة أهمية عالية، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، ووجود فروق حول محور سبل التغلب على المعوقات باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الفئتين من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق حول محور المعوقات باختلاف متغير سنوات الخدمة.

كما هدفت دارسة **الغامدي(٢٠٢٠)** إلى الكشف عن معوقات التعليم الرقمي في مدارس شرق الدمام من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة وقائدات مدارس شرق الدمام تعليم حكومي في المرحلة المتوسطة، البالغ عددهم (٤٥) قائد وقائدة، وتم تطبيق الأداة عليهم بأسلوب الحصر الشامل، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١- ١٤٤٢هـ، وبلغ عدد المستجيبين منهم (٤٣) قائد وقائدة، بنسبة (٩٥٪) من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها؛ بأن المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية للمدارس جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها المعوقات المتعلقة بالجوانب المادية والإدارية، ثم المعوقات المتعلقة بالمعلم/ة والطالب/ة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات التعليم الرقمي التي تواجهها مدارس شرق الدمام في تلك المحاور، تعود

لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصـــالح عينة الذكور (القادة) في محور (معوقات تتعلق بالمعلم/ة والطالب/ة)، ولصـــالح عينة الإناث (القائدات) في محور (معوقات تتعلق بالبنية التحتية للمدارس). بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصـائية بين اسـتجابات عينة الدراسـة حول معوقات التعليم الرقمي التي تواجهها مدارس شـــرق الدمام في تلك المحاور، تعود لاختلاف عدد ســـنوات خبرة أفراد العينة، وتعود لعدد الدورات التدريبية في مجال التقنية.

واما دراسة **الضويحي (٢٠٢٠)** فقد هدفت إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية؛ وذلك لتحقيق التعليم الأمثل وتوفير كافة الأساليب الحديثة التي تساهم في نهوض المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. تم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعض من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، وكانت عينة الدراسة (٣٧٢) مشاركة. أفادت هذه الدراسة بأن هناك نسب عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شـــخصـــية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية. تتفاوت آراء غالبية المشـاركات في الدراسـة الحالية حول المعوقات الشـخصـية في تطبيق القيادة الإبداعية ولكن تتضح بأن إجابات الغالبية كان حول المعوق الشخصي الرئيسي هو توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤســـســـة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة. وتظهر نتائج الدراسة بأن المعوق الإداري في تطبيق القيادة الإبداعية التي اتفق عليه معظم المشـاركات هو غياب الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة يليه المعوقات الإدارية الأخرى بنسب متقاربة.

ثانيا: الـدراسـات الأجنبيـــة:

هدفت دراسـة **ميرزيدا (Mehralizadeh,2004)** إلى التعرف على العوائق الرئيسـية التي تعيق استخدام أسلوب الإدارة في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة الأحفار في إيران، وشـملت العينة (٤٠) مديرا و (٢٠٠) معلماً ومعلمة، و (٤٠) شـخصـا من المديرية المحلية، وأظهرت نتائج الدراســـة العوائق التي تعيق أســـلوب المدارس المدارة ذاتيا وهي عوائق إدارية، عوائق المعرفـة والمعلومـات عوائق البنيـة الهيكليـة والتنظيم عوائق ثقـافيـة، عوائق تتعلق بالسياسات والنفوذ والسلطة.

وفي دراسة **شكلاكير (Schleicher, 2007)** التي هدفت إلى التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري ومعلمي مدارس رياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديرا و (٢٠٠) معلما من مدارس كاليفورنيا، أظهرت الدراسة أن بعض أولياء الأمور يتصرفون بعدوانية ويتطاولون على الإدارة والمعلمين.

وقام **كونا (Conna,2007)** بدراسة بعنوان: معوقات دمج المساقات الإلكترونية المباشرة في منهاج المدارس الثانوية وتهدف الى معرفة المعوقات في استخدام المساقات الإلكترونية في المدارس الثانوية، وأرسلت متطلبات المسح الإلكتروني بوساطة البريد الإلكتروني إلى مديري المدارس الثانوية في أيوا، ميسوري ونبراسكا، وتألفت عينة الدراسة من (٢٧٠) مديراً من هذه الولايات، حيث وزعت الاستجابات بالتساوي، وكانت غالبيتها من المدارس الصغيرة والريفية بنسبة ٨٦٪ وأظهرت النتائج أن أكثر المعوقات هي المعوقات المالية، ثم جاءت بعدها المعوقات في مجال التكنولوجيا، أما المعوقات التي جاءت بدرجة عادية فهي اعتقادات هيئة التدريس حول نوعية التعلم الإلكتروني، واهتماماتهم بدافعية الطالب.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والتي أمكن للباحث الاطلاع عليها يتضح أن هناك عدد من المعوقات التي توثر على القيادة المدرسية منهم من قسمها إلى كمية ونوعية كدراسة الشقيفي(٢٠١٨)، أما الضويحي(٢٠٢٠) فقد قسم المعوقات الى معوقات شخصية وإدارية، وقسمتها الزهراني(٢٠١٧) إلى معوقات إدارية وفنية وتعليمية، وقسمها الباحث إلى معوقات تتعلق بشخصية القائد، ومعوقات المجتمع المدرسي ومعوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات المنهج والبيئة المدرسية.

أهم ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على بيئة تعليمية ومجتمع بحثي وعينة دراسة مغايرة في تناولها لمعوقات القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، كما تميزت باستخدام المنهج النوعي لدراسة المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة حيث إن المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام تحتاج إلى درجة كبيرة من التعمق حيث تم اســـتخدام المنهج النوعي الذي يناسب البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية

أوجه التشابة والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كدراسة البريقي والصقر (٢٠١٨)، ودراسة الزهراني وطيب (٢٠١٧)، ودراسة الزهراني وعطية (٢٠١٩)، ودراسة السقا (٢٠١٩)، ودراسة الشقيفي (٢٠١٨)، ودراسة الضويحي (٢٠٢٠) ودراسة كونا (Conna,2007) التي استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأن درجة وجود المعوقات بدرجة كبيرة لدى القيادة المدرسية. واختلفت مع دراسة كونا(Conna,2007) التي بحثت المعوقات في استخدام المساقات الإلكترونية في المدارس الثانوية، واتفقت الدارسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية في أن حدودها المكانية كانت مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية عدا دراســـة كونـا (Conna,2007) ودراســـة شـــكلاكير (Schleicher, 2007) ودراســـة ميرزندا(Mehralizadeh,2004)

وناقشـت الدراسـة الحالية معوقات القيادة المدرسـية بشـكل عام وبالأخص مدارس البنين واختلفت مع دراســـة الزهراني وطيب (٢٠١٧) حيث أنها ناقشـــت المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارســة التغيير وأنها تخص مدارس البنات، كما ناقشـت الدراســة الحالية معوقات القيادة المدرسـية بشـكل عام وطبقت على عينة قصـديه من مجتمع الدراسـة واختلفت مع دراسـة البريقي والصــقر(٢٠١٨) التي تناولت المعوقات في مدارس التربية الخاصــة وطبقت على كامل مجتمع الدراســة، كما أن الدراســة الحالية ناقشــت المعوقات من وجهة نظر المشــرفين التربويين واختلفت مع دراســة الشــقيفي(٢٠١٨) التي ناقشــتها من وجهة نظر قادة المدارس أنفســهم، كما ناقشـت الدراسـة الحالية معوقات القيادة المدرسـية بشـكل عام واختلفت مع دراسـة السـقا(٢٠١٩) حيث أنها ناقشت المعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، كما اهتمت الدراسة الحالية بمعوقات القيادة المدرسـية بشـكل عام وطبقت على عينة قصـدية مختاره من مجتمع الدراسـة واختلفت مع دراسـة السقا(٢٠١٩) التي اهتمت بدراسة معوقات التعليم الرقمي والتي طبقت على كامل مجتمع الدراسة.

منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة فيما يلي:

تصميم الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين. ويستخدنم البحث المنهج الكيفي حيث يشير Creswell (2022) إلى أن البحث الكيفي وسيلة لاستكشاف وفهم المعنى الذي ينسبه الأفراد أو الجماعات إلى مشكلة اجتماعية او إنسانية وتتضمن عملية البحث وضع الأسئلة والإجراءات وجمع البيانات في محيط المشاركين وتحليل البيانات استقرائياً والبناء من التفاصيل إلى الموضوعات الشاملة وتقديم تفسيرات لمعنى البيانات. وقد تم اختيار منهج البحث النوعي الموضوعي في هذه الدراسة لجمع معلومات عميقة وتفسيرية حول مشكلة البحث وهي تهتم بجمع البيانات من الأشخاص والأماكن ذات العلاقة بالمشكلة البحثية، وتحليل هذه البيانات باستخدام أساليب تفسيرية تعتمد على الأدبيات السابقة والنظريات المناسبة لفهم أعمق للمشكلة البحثية وهو يجيب على سؤال كيف؟ بحيث يعطينا فهماً أوسع وهو يسعى إلى فهم وجهات النظر حول موضوع معين. وبالتالي فإن الباحث تبنى هذا المنهج للإجابة على سؤال البحث التالي: ما أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هم المشرفون التربويون في مكتب التعليم بغرب الطائف وتم اختيار عينة قصدية ممن أبدو رغبتهم في المشاركة ولديهم اهتمام بتطوير جودة الأداء ومن تجاوزت خبرته ١٥ سنة وممن سبق لهم العمل الميداني وزيارة المدارس، وقد بلغ عدد العينة اثنين من المشرفين التربويين أحدهم بمرتبة معلم متقدم ويحمل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

جمع البيانات وأدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام أداة المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات مع كل مشرف على حدة للتعرف بشكل واسع على وجهات نظرهم حول أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام، حيث أن أداة المقابلة تسمح للباحث أن يكتشف وجهات النظر حول قضية معينة،

والتي لا يحسن استخدام أساليب كمية معها، وقد تم عقد المقابلة وجها لوجه وتراوح زمن المقابلات بين ١٥ دقيقة إلى ٢٠ دقيقة لكل واحد منهم. كما تم تسـجيل المقابلات بعد أخذ الإذن من المشاركين، من أجل الرجوع لها عند الحاجة وتم افهامهم بأنه سيتم حذفها مباشرة بعد تفريغها.

إجـراءات أخـلاقيـات الـدراسـة:

تم افهام المشـاركين بأن هذه المقابلة من أجل الكشـف عن أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم وسيتم مراعاة خصـوصـياتهم وأن لهم الحق في الانسحاب في أي مرحلة ولن يترتب عليها أي عمليات مالية كما أنه لن تتم الإشارة إلى أسمائهم وتم ابلاغهم بزمن المقابلة والذي لن يتجاوز نص ساعة كحد أقصى.

مـوثـوقـيـة الـدراسـة:

سـيتم مراعاة المعايير التي حددها Lincoln and Guba (١٩٨٥) لضـمان جودة وموثوقية البحوث النوعية وهي كالتالي: المصـداقية Credibility وهو يقابل مصـطلح الصـدق الداخلي في البحوث الكمية، وإمكانية النقل والتعميم Transferability ويقابلها مصـطلح الصـدق الخارجي، والاعتمادية Dependability ويقابلها مصـطلح الثبات، ومعيار التأكيدية Confirmability والذي يقابلها مصطلح الموضوعية (الزهراني، ٢٠٢٠).

وللتأكد من صـدق البيانات الكيفية تم اسـتخدام اسـتراتيجية التعددية Triangulation حيث تم اسـتخدام أكثر من مقابلة كذلك هنالك تعددية في عينة الدراسـة من حيث الرتبة. أما الثبات في البحث الكيفي فيتم التأكد منه من خلال اسـتخدام الاعتماديةDependability حيث تم تضـمين البحث قسـما يوضـح تصـميم البحث وإجراءات تطبيقه وتحليل بياناته، كذلك تم اسـتخدام التطابقية Confirmability حيث تم اختيار باحث ناقد لمراجعة ونقد خطوات البحث وتحليل بياناته وتوصل إلى نتائج مشابهة للنتائج التي تم الحصول عليها مما يساعد في تحقيق الثبات في البحث الكيفي.

تحليـل البيـانـات:

لتحليل البيانات النوعية تم اسـتخدام أسـلوب التحليل الموضـوعي حيث تم تصـنيف الموضـوعات إلى مجموعات حتى تسـهم في فهم البيانات وصـنع معنى مفهوم لها من خلال

الانغماس في البيانات والوصول لمرحلة التشبع وتدوين الملاحظات أثناء المقابلة وتسجيل المقابلة والتفريغ لها لاحقا والتأكد من مطابقتها، ثم عمد الباحث إلى الترميز الوصفي بترميز المقابلات وتحليل كل مقابلة على حدة وقد بلغ عدد المجالات ٤ مجالات.

كما قام الباحث بإعادة قراءة مقاطع كل رمز والتأكد من أنه تم ترميزها بشكل صحيح، ودمج الرموز المتشابهة وإعادة تسمية بعض الرموز وربط بعض الرموز برموز أخرى وبالتالي تم تكوين مجموعات لهذه الرموز وهي ما يطلق عليها موضوعات (Themes). كما قام الباحث بعملية مراجعة متكررة للموضوعات وذلك لأجل التأكد من جودة التحليل، وبالتالي ترتيب جميع هذه الرموز تحت موضوع واحد ثم الاعتماد على طريقة التحليل الفني حيث تم تحديد وتسمية الموضوعات والتأكد أنها مترابطة كأسلوب واحد وسيناريو متناسق حول البيانات، حيث انتقلت الكتابة من عشوائية الملاحظات والمذكرات التي تم تدوينها أثناء المقابلة إلى عمليات أكثر رسمية وتنظيم في تحليل وكتابة التقرير، وتقديم فكرة واضحة عن بيانات البحث بناءً على التحليل، هذا التحليل يهدف إلى الاجابة على سؤال البحث، وقد تم التعديل عدة مرات على مسميات الرموز حتى خرجت في شكلها النهائي

النتائج والمناقشة:

أظهرت نتائج المقابلة عدد من المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام وحيث أن المشرفين التربويين لديهم إطلاع كامل عن العمل الميداني في مدارس التعليم العام ولديهم الخبرة العملية الكافية، تم التوصل إلى عدد من النتائج حول معوقات القيادة في مدارس التعليم العام بشكل متعمق.

أظهرت عملية تحليل البيانات وترميزها للإجابة على سؤال البحث: ما أهم المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ تمثلت النتائج في عدد من المحاور وهي كالتالي: معوقات شخصية، ومعوقات المجتمع المدرسي، ومعوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات المنهج والبيئة المدرسية، وتمثلت المحاور والترميزات كما في الجدول التالي:

جـــــــدول (١)

المحـــــاور	الـتـرميـــزات
معوقات شخصية	▪ ضعف التدريب والتأهيل ▪ التحيز الاداري ▪ اتخاذ القرار
معوقات المجتمع المدرسي	▪ الانضباط المدرسي ▪ الكثافة الطلابية
معوقات إدارية وتنظيمية	▪ المرونة ▪ المركزية وقلة الصلاحيات ▪ ضعف التخطيط ▪ اسناد المهام لغير المتخصصين
معوقات المنهج والبيئة المدرسية	▪ ملائمة المنهج مع البيئة المدرسية ▪ تهيئة البيئة المدرسية

أولاً: معـوقـات شخصيـــة:

أظهرت نتائج المقابلات أن من المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام قد يرجع إلى ضـــعف بعض قيادات التعليم في قيادة مدارســـهم وعدم تأهيلهم، وعدم تدريبهم فعلى سـبيل المثال قال أحد المشـاركين " من الأسـباب ضـعف شـخصـية المدير وجدنا إنه كثير من المدراء للأسـف يعني غير مؤهلين وبحاجة لتطوير وإضـافة عدد من الدورات في سـجلهم هذا التأهيل سـيسـاعد العملية التعليمية"، ويتضـح أهمية اختيار القيادات وفق معايير واضـحة حيث لابد أن تتوفر في القائد السمات الشخصية والقيادية والإدارية للقيام بعمله على أكمل وجه، وقد أشار عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن المعوقات قد ترتبط بشخصية مدير المدرسة نفسه أو ترجع إلى عدم تأهيله وتدريبه لأدواره ومهامه التي يتطلبها تمكينه الإداري.

وأظهرت النتائج أن بعض المدراء يعاني من العنصـــرية والتحيز وعدم المســـاواة بين العاملين حيث ذكر أحد المشاركين " كثير من المدراء يتحيز لفئة على حساب فئة أخرى، قد تكون هذه الفئة أقل جهد وأقل عطاء من الاخرين وهذا خلل كبير في إدارة المدرسة، نوع من إذا سميناها

بوجود شـللية في المدرسـة ". ومما سـبق تظهر أهمية العدالة والشـفافية والمسـاواة لدى القائد في التعامل وفي توزيع المهام بين العاملين. إن تحيز المدراء وبعدهم عن الموضوعية وضعف العدالة في توزيع المهام من أبرز المعوقات التي تواجه القيادة في المدارس (الضويحي،٢٠٢٠).

كما أن ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشـخصـية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسـايرة ومجاراة الأمور، حيث أكد جميع المشـاركين على أن الخوف عند اتخاذ القرار والتردد والتخوف من عدم تقبل القرارات وعدم الجرأة في اتخاذ القرار لصـــالح العملية التعليمية من أكبر المعوقات التي تواجه القيادة في المدراس. مما سـبق يتضـح أن من أهم صـفات القائد المبادرة والجرأة عند اتخاذ القرارات التي تخدم مصـلحة العمل لأنه يؤمن بما يعمل ويعمل ما يؤمن به، ويكون على اسـتعداد لاتخاذ قرار حكيم ومدروس، وقد وافقت هذه النتيجة ما أشـار إليه عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) من أن عامل الخوف لدى القادة من أهم عوامل الإعاقة التي تواجه القيادة في المدارس وتعرقل العملية التعليمية.

ثانيا: معوقات المجتمع المدرسي:

أظهرت النتائج أن الانضباط المدرسي عنصر مهم في سير العملية التعليمية وأن تأخر وغياب المعلمين وضعف مستوى بعض المعلمين يؤثر سلباً على العملية التعليمية وينعكس ذلك على التحصـيل الدراسـي للطالب وهو المخرج النهائي الذي يجب الاهتمام به، وقد ذكر أحد المشـاركين "ومن المعوقات هو تأخر المعلمين والطلاب وهذا إن دل دل على ماذا؟ على وجود خلل في الإدارة المدرسـية، وعدم انضـباطية وعدم اتخاذ الإجراءات الحازمة لهؤلاء المعلمين وهؤلاء الطلاب ". حيث يساعد الانضباط المدرسي في إنشاء بيئة تعليمية مرتبة ومنظمة ويسهم في تنمية مهارات التنظيم والمسـؤولية. كما أن ارتفاع نسـب تأخر المعلمين عن الحصـص، وارتفاع معدل الغياب المتكرر خلال الأسـبوع، وكذلك انخفاض مسـتوى أداء المعلمين وكذلك النقص في أعداد المعلمين، يؤثر سلبياً على العملية التعليمية مما يلقي بعبء إضافي على مدير المدرسة لتفادي السلبيات (أبكر وآخرون،٢٠١٧).

كما أن عدم مراعاة أعداد الطلاب داخل الفصل وتغيبهم المستمر من العوامل التي تثقل كاهل القيادة المدرسة، وقد أجمع المشاركين على أن القبول الكبير للطلاب وتكدسهم في الفصل الواحد يعرقل العملية التعليمية ويلقي بالحمل الثقيل على المعلمين والإدارة وينعكس ذلك على التحصيل الدراسي ومدى استيعاب الطلاب. وغالباً ما ترتبط الكثافة الطلابية بالكثافة السكانية ومن الحلول لهذه المشكلة افتتاح المزيد من المدارس في الاحياء المكتظة بالسكان. واتفقت النتيجة مع دراسة الشقيفي (٢٠١٨) أن ارتفاع عدد الطلاب في الصف الواحد، وازدياد الكثافة الطلابية في الصف الواحد، وتزايد معدلات النمو في أعداد الطلاب وارتفاع عدد السلوكيات السيئة بين الطلاب، وارتفاع معدل غياب الطلاب من المشكلات التي تعيق العمل في المدارس.

ثالثا: معوقات إدارية وتنظيمية:

يتضح من خلال النتائج أن بعض القادة يعاني من ضعف المرونة والتمسك بحرفية النظام وليس بروح النظام في عملهم الإداري وعدم مراعاة ظروف العاملين لديه وهذا يضعف دافعية العاملين ويؤثر تأثير سلبي على العمل في المدرسة، حيث ذكر أحد المشاركين " هذه للأسف يعني ضعف مراعاة يعني ظروف المعلمين يعني للأسف بعض مدراء المدارس يعني يهتم بتطبيق النظام بحذافيره، وهذا يعني حاجة كويسة، ولكن برضه لا بد للمدير الناجح، لا بد من مراعاة ظروف المعلمين، مراعاة ظروف المعلمين ليس على حساب اللوائح والأنظمة، نحاول إنه يعمل بروح النظام". حيث تسمح المرونة بتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .وهذه النتيجة جاءت متوافقة لنتيجة عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) على أن من المعوقات التي تتعلق بالقيادة في المؤسسة التعليمية تمسك بعض القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية المألوفة بدون استخدام المرونة في تطبيقها.

كما أكد النتائج أن المركزية العالية وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من المعيقات لسير العملية التعليمية، ذكر أحد المشاركين" أيضا لا ننسى قلة الصلاحيات، الصلاحيات للأسف يعني كثير من المدراء لا يوجد لديه صلاحيات في دعم أو اتخاذ القرارات ويشعر أنه مقيد لا يستطيع ان يبتكر او يبدع مما انعكس على وجود خلل في العملية التعليمية

" حيث أن قلة الصـــلاحيات الممنوحة لقائد المدرســـة تقيد عملة وتفقده القدرة على اتخاذ القرار والابداع والابتكار خوفاً من تجاوز الأنظمة والصلاحيات. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الشفيقي (٢٠١٨) من أن الصـلاحيات الممنوحة لقائد المدرسـة لا تلائم الأعمال المكلف بها، وضـعف خلفية قائد المدرسة الثقافية والاجتماعية أثناء تكليفه بمهام القيادة المدرسية، والافتقار إلى موارد مالية تواكب التقدم التعليمي، والحد من حرية قائد المدرسة في التصرف في الميزانية المدرسية.

كما أن بعض القادة لا يخطط لما يريد القيام به وليس لديه رؤية واضـــحة ويعمل بعشـوائية عند حل المشـكلات التي تواجهه وليس لديه خطة تشـغيلية وقد توجد خطة ولكن لا يلتزم بما فيها حيث ذكر بعض المشـــاركين "ومن المعوقات الضـــعف في التخطيط يعني ليس عنده خطة يمشـي عليها بدأت السـنة يعني ممكن يروح أسـبوع، أسـبوعين، ثلاث أسـابيع، بداية الفصـــل الدراســـي وهو يعني لم يرتب أوراقه وهذا ضـــعف في التخطيط ". يعتبر التخطيط من المهام الرئيســـية لمدير المدرســـة لذا تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة. وقد خلصت دراسة حكمي(٢٠٢١) أن من المعوقات المدرسية قلة قدرة القائد على التخطيط المدرسي السليم.

كما أن تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم بهدف سد العجز وعدم اتخاذ الإجراءات الســليمة يمثل عائق كبير في العملية الإدارية والتعليمية حيث أكد أحد المشـــاركين" ايضـــا تكليف الكثير من المدراء في عملية تكليف المعلمين بمواد غير تخصـــصـــه، يعني مثلا يكلف معلم اللغة العربية بتدريس مادة العلوم مثلا او الرياضيات، أنا في قرارة نفسي إن الضحية الطالب، المدير للأســـف هنا أنا أشـــوف إنه يعني ارتكب أكبر خطأ في تكليفه لمعلم غير ما يدرسه أنت بإمكانك كمدير مدرسة تخاطب إدارة التعليم، تخاطب المشرف لسد العجز". حيث أن قيام المعلم بتدريس مقرر في غير تخصـصـه لا شـك أن له انعكاسـات على تحصـيل الطلاب ومدى تحقيق أهداف الدرس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشقيفي (٢٠١٨) أن من المعوقات التي تتعلق بالمعلمين تدريس المعلمين لمواد غير تخصـصـهم، وضـعف انتماء المعلمين للمهنة التعليمية، وعدم تأهليهم عند تدريس مواد ليس لها علاقة بتخصـــصـــهم وتدني مهارات المعلمين في استخدام التقنية، والافتقار إلى البرامج التدريبية التخصصية للمعلمين.

رابعاً: معـوقات المنهـج والبيئـة المـدرسيـة:

كما أن بعض المناهج الدراسية غير متوافقة مع البيئة المدرسية ولا يمكن تحقيق متطلبات المنهج لوجود خلل أو ضعف في البيئة المدرسية وعدم وجود أدلة للمناهج لدى المعلمين حيث أكد المشاركين على أن تهيئة البيئة المدرسية مهمة في تحقيق أقصى استفادة من المنهج الدراسي، وأن عدم وجود المختبرات المدرسية أو الصالات الرياضية أو معامل الحاسب الآلي يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل فاعل، وقد يرجع هذا لكثرة المباني المستأجرة والتي لا تتوفر فيها بيئة مدرسية مناسبة. وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة الشقيفي (٢٠١٨) وموسى وحامد (٢٠١٩) من أن قلة عدد أدلة المعلمين الموزعة على المعلمين، وانخفاض نسبة استخدام التقنية الحديثة، وأن عدد الحصص الأسبوعية لا تتناسب مع عدد أنشطة المقرر، وشكوى الأهالي في عدم قدرهم للتعامل مع المناهج الجديدة، ونقص مراعاة المناهج الدراسية لقدرات التلاميذ، وندرة البحوث التربوية التي تخدم المناهج الدراسية، وضعف تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تطوير قدرات الطلاب أكبر عائق يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أظهرت النتائج أن عدم تهيئة البيئة المدرسية وعدم الاهتمام بنظافة وصيانة المباني والفصول والصالات والمعامل وعدم توفر التجهيزات المدرسية التي تكفل تعلم الطالب في بيئة جاذبة وفاعلة من أكبر معوقات القيادة في مدارس التعليم العام، حيث ذكر أحد المشاركين " ولكن للأسف نجد إن بعض ال بعض المدراء لا يستغل هذه البيئة، يعني تجد المختبر يعني غير مفعل غير مهتم فيه، مكتبة المدرسة مغلقة، عدم نظافة المدرسة، هذا كله يعيق العمل داخل المدرسة.

وتصبح البيئة المدرسية غير جاذبة"، مما سبق يتبين أهمية تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومناسبة لتنفيذ جميع الأنشطة الصفة واللاصفية وفق أحدث المستجدات التقنية، وأحيانا يعود السبب لعدم تفعيل مرافق المدرسة واستثمارها بالشكل الصحيح. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة حكمي (٢٠٢١) أن من المعوقات إهمال نظافة المبنى المدرسي وضيق الفصول المدرسية وقلة التجهيزات المدرسية وتأخر خدمات الصيانة للمرافق المدرسية.

طريقة Peel:

الفكرة الاساسية	مثال للاستدلال او نص حرفي	التفسير والتوضيح للفكرة	ربط الفكرة
أظهرت نتائج المقابلات أن من المعوقات التي تواجه القيادة في مدارس التعليم العام قد يرجع إلى ضعف بعض قيادات التعليم في قيادة مدارسهم وعدم تأهيلهم، وتدريبهم	فعلى سبيل المثال قال أحد المشاركين " من الأسباب ضعف شخصية المدير وجدنا إنه كثير من المدراء للأسف يعني غير مؤهلين وبحاجة لتطوير وإضافة عدد من الدورات في سجلهم هذا التأهيل سيساعد العملية التعليمية".	ويتضح أهمية اختيار القيادات وفق معايير واضحة حيث لابد أن تتوفر في القائد السمات الشخصية والقيادية والإدارية للقيام بعمله على أكمل وجه.	وقد أشار عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن المعوقات قد ترتبط بشخصية مدير المدرسة نفسه أو ترجع إلى عدم تأهيله وتدريبه لأدواره ومهامه التي يتطلبها تمكينه الإداري.
وأظهرت النتائج أن بعض المدراء يعاني من العنصرية والتحيز وعدم المساواة بين العاملين.	ذكر أحد المشاركين " كثير من المدراء يتحيز لفئة على حساب فئة أخرى، قد تكون هذه الفئة أقل جهد وأقل عطاء من الاخرين وهذا خلل كبير في إدارة المدرسة، نوع من إذا سميناها بوجود شللية في المدرسة ".	ومما سبق تظهر أهمية العدالة والشفافية والمساواة لدى القائد في التعامل وفي توزيع المهام بين العاملين.	إن تحيز المدراء وبعدهم عن الموضوعية وضعف العدالة في توزيع المهام من أبرز المعوقات التي تواجه القيادة في المدارس (الضويحي ،٢٠٢٠).
كما أن ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور.	حيث أكد جميع المشاركين على أن الخوف عند اتخاذ القرار والتردد والتخوف من عدم تقبل القرارات وعدم الجرأة في اتخاذ القرار لصالح العملية التعليمية من أكبر المعوقات التي تواجه القيادة في المدراس.	من أهم صفات القائد المبادرة والجرأة عند اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة العمل لأنه يؤمن بما يعمل ويعمل ما يؤمن به، ويكون على استعداد على اتخاذ قرار حكيم ومدروس.	واقفت هذه النتيجة ما أشار إليه عبدالتواب وآخرون(٢٠٢٠) من أن عامل الخوف لدى القادة من أهم عوامل الإعاقة التي تواجه القيادة في المدارس وتعرقل العملية التعليمية.
أظهرت النتائج أن الانضباط المدرسي عنصر مهم في سير العملية التعليمية وأن تأخر وغياب المعلمين وضعف مستوى بعض المعلمين يؤثر سلباً على العملية التعليمية وينعكس ذلك على التحصيل الدراسي للطالب وهو المخرج النهائي الذي يجب الاهتمام به.	وقد ذكر أحد المشاركين "ومن المعوقات هو تأخر المعلمين والطلاب وهذا إن دل دل على ماذا؟ على وجود خلل في الإدارة المدرسية، وعدم انضباطية وعدم اتخاذ الإجراءات الحازمة لهؤلاء المعلمين وهؤلاء الطلاب "	حيث يساعد الانضباط المدرسي في إنشاء بيئة تعليمية مرتبة ومنظمة ويسهم في تنمية مهارات التنظيم والمسؤولية.	وهذا واقع مشاهد كما أن ارتفاع نسب تأخر المعلمين عن الحصص، وارتفاع معدل الغياب المتكرر خلال الأسبوع، وكذلك انخفاض مستوى أداء المعلمين وكذلك النقص في أعداد المعلمين، يؤثر سلبياً على العملية التعليمية مما يلقي بعبء إضافي على مدير المدرسة لتفادي السلبيات (أبكر وآخرون،٢٠١٧).

الفكرة الاساسية	مثال للاستدلال او نص حرفي	التفسير والتوضيح للفكرة	ربط الفكرة
كما أن عدم مراعاة أعداد الطلاب داخل الفصل وتغيبهم المستمر من العوامل التي تثقل كاهل القيادة المدرسة.	حيث أجمع المشاركين على أن القبول الكبير للطلاب وتكدسهم في الفصل الواحد يعرقل العملية التعليمية ويلقي بالحمل الثقيل على المعلمين والإدارة وينعكس ذلك على التحصيل الدراسي ومدى استيعاب الطلاب.	وغالباً ما ترتبط الكثافة الطلابية بالكثافة السكانية ومن الحلول لهذه المشكلة افتتاح المزيد من المدارس في الاحياء المكتظة بالسكان.	إن ارتفاع عدد الطلاب في الصف الواحد، وازدياد الكثافة الطلابية في الصف الواحد، وتزايد معدلات النمو في أعداد الطلاب وارتفاع عدد السلوكيات السيئة بين الطلاب، وارتفاع معدل غياب الطلاب من المشكلات التي تعيق العمل في المدارس(الشقيفي،٢٠١٨).
يتضح من خلال النتائج أن بعض القادة يعاني من ضعف المرونة والتمسك بحرفية النظام وليس بروح النظام في عملهم الإداري وعدم مراعاة ظروف العاملين لديه وهذا يضعف دافعية العاملين ويؤثر تأثير سلبي على العمل في المدرسة.	حيث ذكر أحد المشاركين " هذه للأسف يعني ضعف مراعاة يعني ظروف المعلمين يعني للأسف بعض مدراء المدارس يعني يهتم بتطبيق النظام بحذافيره، وهذا يعني حاجة كويسة، ولكن برضه لا بد للمدير الناجح، لا بد من مراعاة ظروف المعلمين، مراعاة ظروف المعلمين ليس على حساب اللوائح والأنظمة، نحاول إنه يعمل بروح النظام"	حيث تسمح المرونة بتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	وهذه النتيجة جاءت متوافقة لنتيجة عبد التواب وآخرون (٢٠٢٠) على أن من المعوقات التي تتعلق بالقيادة في المؤسسة التعليمية تمسك بعض القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية المألوفة بدون استخدام المرونة في تطبيقها.
كما أكد النتائج أن المركزية العالية وقلة الصلاحيات المنوحة لمدير المدرسة من المعيقات لسير العملية التعليمية.	ذكر أحد المشاركين" أيضا لا ننسى قلة الصلاحيات، الصلاحيات للأسف يعني كثير من المدراء لا يوجد لديه صلاحيات في دعم أو اتخاذ القرارات ويشعر أنه مقيد لا يستطيع ان يبتكر او يبدع مما انعكس على وجود خلل في العملية التعليمية "	حيث أن قلة الصلاحيات المنوحة لقائد المدرسة تقيد عملة وتفقده القدرة على اتخاذ القرار والابداع والابتكار خوفاً من تجاوز الأنظمة والصلاحيات.	وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الشفيقي (٢٠١٨) من أن الصلاحيات المنوحة لقائد المدرسة لا تلائم الأعمال المكلف بها، وضعف خلفية قائد المدرسة الثقافية والاجتماعية أثناء تكليفه بمهام القيادة المدرسية، والافتقار إلى موارد مالية تواكب التقدم التعليمي، والحد من حرية قائد المدرسة في التصرف في الميزانية المدرسية.

الفكرة الاساسية	مثال للاستدلال او نص حرفي	التفسير والتوضيح للفكرة	ربط الفكرة
كما أن بعض القادة لا يخطط لما يريد القيام به وليس لديه رؤية واضحة ويعمل بعشوائية عند حل المشكلات التي تواجهه وليس لديه خطة تشغيلية وقد توجد خطة ولكن لا يلتزم بما فيها.	حيث ذكر بعض المشاركين "ومن المعوقات الضعف في التخطيط يعني ليس عنده خطة يمشي عليها بدأت السنة يعني ممكن يروح أسبوع، أسبوعين، ثلاث أسابيع، بداية الفصل الدراسي وهو يعني لم يرتب أوراقه وهذا ضعف في التخطيط ".	يعتبر التخطيط من المهام الرئيسية لمدير المدرسة لذا تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة.	وقد خلصت دراسة حكمي(٢٠٢١) أن من المعوقات المدرسية قلة قدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي السليم.
كما أن تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم بهدف سد العجز وعدم اتخاذ الإجراءات السليمة يمثل عائق كبير في العملية الإدارية والتعليمية.	حيث أكد أحد المشاركين" ايضا تكليف الكثير من المدراء في عملية تكليف المعلمين بمواد غير تخصصه، يعني مثلا يكلف معلم اللغة العربية بتدريس مادة العلوم مثلا او الرياضيات، أنا في قرارة نفسي إن الضحية الطالب، المدير للأسف هنا أنا أشوف إنه يعني ارتكب أكبر خطأ في تكليفه لمعلم غير ما يدرسه أنت بإمكانك كمدير مدرسة تخاطب إدارة التعليم، تخاطب المشرف لسد العجز"	حيث أن قيام المعلم بتدريس مقرر في غير تخصصه لا شك أن له انعكاسات على تحصيل الطلاب ومدى تحقيق أهداف الدرس.	واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشقيفي(٢٠١٨) أن من المعوقات التي تتعلق بالمعلمين تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم، وضعف انتماء المعلمين للمهنة التعليمية، وعدم تأهليهم عند تدريس مواد ليس لها علاقة بتخصصهم وتدني مهارات المعلمين في استخدام التقنية، والافتقار إلى البرامج التدريبية التخصصية للمعلمين.
كما أن بعض المناهج الدراسية غير متوافقة مع البيئة المدرسية ولا يمكن تحقيق متطلبات المنهج	حيث أكد المشاركين على أن تهيئة البيئة المدرسية مهمة في تحقيق أقصى استفادة من المنهج الدراسي، وأن عدم وجود	وهذا يرجع لكثرة المباني المستأجرة والتي لا تتوفر فيها بيئة مدرسية مناسبة.	وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة الشقيفي (٢٠١٨) وموسى وحامد (٢٠١٩) من أن قلة عدد أدلة المعلمين

الفكرة الاساسية	مثال للاستدلال او نص حرفي	التفسير والتوضيح للفكرة	ربط الفكرة
لوجود خلل أو ضعف في البيئة المدرسية وعدم وجود أدلة للمناهج لدى المعلمين.	المختبرات المدرسية أو الصالات الرياضية أو معامل الحاسب الآلي يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل فاعل.		الموزعة على المعلمين، انخفاض نسبة استخدام التقنية الحديثة، وعدد الحصص الأسبوعية لا تتناسب مع عدد أنشطة المقرر، وشكوى الأهالي في عدم قدرهم للتعامل مع المناهج الجديدة، ونقص مراعاة المناهج الدراسية لقدرات التلاميذ، وندرة البحوث التربوية التي تخدم المناهج الدراسية، وضعف تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تطوير قدرات الطلاب من أكبر عائق يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.
كما أظهرت النتائج أن عدم تهيئة البيئة المدرسية وعدم الاهتمام بنظافة وصيانة المباني والفصول والصالات والمعامل وعدم توفر التجهيزات المدرسية التي تكفل تعلم الطالب في بيئة جاذبة وفاعلة من أكبر معوقات القيادة في مدارس التعليم العام.	حيث ذكر أحد المشاركين " ولكن للأسف نجد إن بعض ال بعض المدراء لا يستغل هذه البيئة، يعني تجد المختبر يعني غير مفعل غير مهتم فيه، مكتبة المدرسة مغلقة، عدم نظافة المدرسة، هذا كله يعيق العمل داخل المدرسة وتصبح البيئة المدرسية غير جاذبة"	مما سبق يتبين أهمية تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومناسبة لتنفيذ جميع الأنشطة الصفة واللاصفية وفق أحدث المستجدات التقنية، وأحيانا يعود السبب لعدم تفعيل مرافق المدرسة واستثمارها بالشكل الصحيح.	وقد أشارت إلى هذا دراسة حكمي (٢٠٢١) أن من المعوقات إهمال نظافة المبنى المدرسي وضيق الفصول المدرسية وقلة التجهيزات المدرسية وتأخر خدمات الصيانة المرافق التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبكر، صديق محمد محمد، عبد الله، عبد الحميد آدم إبراهيم، والدرويش، الشبلي محمد احمد محمد. (٢٠١٧). معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين بمدينة بورتسودان. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، ع١، ٨٦ – ١٠٧.

بخاري، خلود إسحاق. (٢٠٢٠). *معوقات توظيف القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات*. المؤتمر الدولي الإفتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، مج١، الطائف: إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ٢٤٨ – ٢٦٨.

البريقي، فيصل بن عبد الله راشد، والصقر، عبد العزيز بن محمد. (٢٠١٨). *المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تفعيل برامج التربية الخاصة الملحقة بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*. مجلة كلية التربية، مج٣٤, ع٥، ٦٣٢ – ٦٧٦.

حكمي، خالد بن ماضي محمد. (٢٠٢١). معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر القادة التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة جازان. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٨, ع٢، ٤٠٩ – ٤٤٥.

الخليفة، الزين الخليفة الخضر، وأبو إدريس، عادل محمد دفع الله. (٢٠١٩). *معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٥٢، ٤١ – ٥٨.

داغستاني، محمد بن كامل بن محمد. (٢٠١٩). *القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة*. المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، ع٦٠، ٦٥ – ٩٣.

الزهراني، أحمد عبد الله أحمد السعدى، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٩). *معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس التعليم العام وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخواة*. مجلة كلية التربية، ع٢٦، ٤٢ – ٩٨.

الزهراني، مستورة عبد الله جراد، وطيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٧). *المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة*. مجلة الإدارة التربوية، س٤, ع١٦، ٣٨٩ – ٤٧٢.

السـقا، امتثال أحمد محمد. (٢٠١٩). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدي قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض*. مجلة العلوم التربوية، ع٢٠، ٣٠٧ – ٣٩١.

الشقيفي، هادي أحمد حمد. (٢٠١٨). معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع١، ٦٣ – ١١٨.

الشقيفي، هادي أحمد حمد. (٢٠١٨). *معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع١، ٦٣ – ١١٨.

صـائغ، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد، والمزمومي، محمد بن عبد العزيز محمد. (٢٠١٩). *دور القيادات المدرسية في مواجهة مشكلات العنف الطلابي بالمدارس الثانوية بمدينة جدة: الواقع والحلول*. المجلة التربوية، ج٦٨، ٣٥٣٥ – ٣٥٩٠.

الضـويحي، عائشة كساب. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، مج٧٩, ع٣، ٢٣٩ – ٢٥٨.

عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه، السمالوطي، ماجدة محمد أمين، وعامر، وفاء أحمد عبد الفتاح. (٢٠٢٠). *معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي وسبل التغلب عليها*. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج٢, ع٣، ١ – ١٩.

الغامدي، منال بنت أحمد بن عبد الرحمن. (٢٠٢٠). *المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة*. مجلة التربية، ع١٨٥, ج٣، ٧٥٣ – ٧٩٠.

المالكي، مريم عبد الله. (٢٠٢١). *العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة: إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ١ – ٢١.

موسى، توفيق الزاكي حسن، وحامد، صباح الحاج محمد. (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض – محلية ربك. مجلة العلوم الإنسانية، مج١٥، ع٣، ٣٤ – ٥١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Conna, B. (2007). An Investigation of incorporating online Courses in public highschool curricula. Retrieved from: http: //www. proquset. umi. Com [4] Đokić, Gordana & Pavlović, Vuk, 2010, Prospects For Efficient E-Learning Wtth Web Based Intelligent Tutoring Systems, Original Scientific Paper, Multiscience.

Creswall,J. w, Creswall, J. David(2022).Research Design. Thousand. Oaks, CA: sage.

Schleicher, K (2007). Kindergarten Lessons in Anger Management, www.fish4soul.com

Mehralizadeh, Yadollah & Hossain Sepacy & Fatimeh Atashfeshan, (2004), Globalization and decentralization of management: a study of the feasibility of application of school-based management in Iran's secondary schools, Paper presented to the European Educational Research Association Annual Conference, University of Crete, 22-25