

القدرة القيادية وعلاقتها بالتوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد

م.د. قاسم عبدالحسين أحمد

وزارة التربية / تربية بغداد الرصافة الاولى

0770aazz@gmail.com

المستخلص

أكد المؤتمر التربوي الذي انعقد في مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨/٣/١٠) أكد في توصياته ضرورة إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات التربوية التي تخص الإدارات المدرسية وإيجاد علاقات انسانية ايجابية بين إدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح الإداري في العمل المدرسي. ويهدف البحث الحالي التعرف على مستوى القدرة القيادية ومستوى التوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية) وتكون مجتمع البحث الحالي أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان مستوى القدرة القيادية لمديري المدارس الثانوية مقنع لحد ما ومستوى التوجيه المدرسي غير مقنع لحد ما لأنه لم يكن بمستوى عالٍ قياساً بأهمية عملية التوجيه المدرسي في تحقيق الاهداف المدرسية، كما خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها إجراء دورات تدريبية بشكل دوري لمديري المدارس الثانوية جميعهم خاصة في القيادة الإدارية اللازمة رفع قدراتهم القيادية في إدارة المدارس.

الكلمات المفتاحية: القدرة القيادية ، التوجيه المدرسي ، المدارس الثانوية.



Leadership ability and its relationship to school guidance among secondary school principals in Baghdad governorate

Abstract

The problem of school leaderships and the extent of their proper professional preparation and their ability to achieve school goals were addressed in the educational conference held at the Baghdad Provincial Council (3/10/2018), as it emphasized in its recommendations the necessity to find solutions to the educational problems that pertain to school administrations and to create positive human relations between School administrations and faculty members to achieve administrative success in school work. The current research aims to identify the level of leadership ability and the level of school guidance of secondary school principals from the faculty members 'point of view. The descriptive approach (relational studies) was relied upon, and the current research community was members of the faculty in secondary schools at the General Directorate of Education in Rusafa Al-Awal, and the research reached a set of conclusions, including that the level of leadership ability of high school principals is convincing to some extent and the level of school guidance is not convincing to some extent. Because it was not at a high level compared to the importance of the school guidance process in achieving school goals, and the research came out with a set of recommendations, including conducting periodic training courses for all high school principals, especially in the necessary administrative leadership, raising their leadership capabilities in school management, and conducting periodic training courses for school principals. All secondary schools, especially in the school guidance necessary for the regular functioning of the school work.

Key words: leadership ability, school guidance, secondary schools.

الفصل الأول

الاطار العام للبحث

مشكلة البحث

تُعد الإدارة في أي مؤسسة رأس الهرم التنظيمي وهي السبب الأول في تحقيق النجاح او الاخفاق لأن تميز أي مؤسسة يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيها فإذا كانت إدارة المؤسسة إدارة ناجحة تكون المؤسسة في جوانبها جميعها مؤسسة ناجحة ولعكس صحيح والمدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية يكون على رأسها مدير يكون المسؤول الأول عليها ، ويقع على عاتقه النّقل الأكبر في تشكيل إدارة فاعلة. وشهدت الإدارة المدرسية مجموعة من التغييرات التي أتضح آثارها في تغيير مفاهيمها وتوسع مجالات العمل فيها ، وتغير دور مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية والمتمثلة في المحافظة على سير العمل في المدرسة إلى قيامه بدور قيادي بارز يتجسد في كيفية التوجيه المدرسي اللازم لحل كل معوقات ومشكلات العمل المدرسي.

لذلك عُدت الإدارة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين منطلق أساسي لأي تنمية أو تقدم بالنسبة للشعوب والدول في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن موارد الدولة مساحتها الجغرافية أو عديد سكانها ، لذا فان مسألة النجاح أو الفشل في أي مؤسسة يرجع إلى مدى قدرة القيادة الإدارية على استثمار الموارد المتاحة وتنظيمها بالشكل الأفضل . ولما كان الهدف الأساسي للإدارة الوصول بالقيادات الإدارية إلى حال التكامل لذا ينبغي الحرص على بناء قيادات إدارية تحسن التوجيه والتعامل مع الآخرين. (الراوي، ٥٣: ١٩٩٨)

وهذا ما أكدته المؤتمر التربوي العلمي الذي انعقد في مجلس محافظة بغداد بتاريخ (٢٠١٨/٣/١٠) حيث أكد في توصياته ضرورة ايجاد الحلول اللازمة للمشكلات التربوية التي تعرقل سير العملية التربوية والتعليمية ومنها مشكلات الإدارات المدرسية ويجاد قيادات إدارية قادرة على بناء علاقات انسانية ايجابية بين إدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الاهداف المدرسية المنشودة.(مجلس محافظة بغداد، ٢٠١٨)

كما أكدت لجنة الاكاديميين والنخب من مؤتمرها التربوي العلمي الذي عقد في بغداد بتاريخ (٢٠١٨/٤/٧) على جملة من التوصيات منها: العمل على إعداد القيادات الإدارية إعداداً قيادياً يواكب التقدم والتطور العلمي ومواجه التحديات التربوية بمهنية عالية ، فضلاً عن التأكيد على الاهتمام

بالتوجيه المدرسي اللازم في العمل الإداري بما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. (لجنة الاكاديميين والنخب، بغداد ، ٢٠١٨)

وتتبلور مشكلة البحث نتيجة للممارسات الإدارية التي يؤديها مديرو المدارس في أثناء تعاملهم اليومي مع اعمالهم الإدارية والفنية مع أعضاء الهيئة التدريسية، لذا أصبح التعرف على مستوى القدرة القيادية والتوجيه المدرسي في المدارس الثانوية موضوعاً يحتاج الدراسة وتبسيط الضوء عليه ومن هنا فإن تقصي الحقائق عن هذا الجانب يعد من المسلمات الرائدة في هذا المجال.

أهمية البحث

المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية مهمة يقف المجتمع على مخرجاتها لذلك يمكن ان تعد المدرسة المصنع الكبير الي ينتج لنا الطاقات البشرية المزودة بالمعارف والمهارات المتخصصة لخدمة المجتمع وهذا ما يتطلب إدارة واعية لهذه المهمة الكبيرة تتمثل في وجود مدير يمتلك مستوى عالٍ في قدرته القيادية للمدرسة وتوجيه مدرسية ملائمة لحفظ سير العمل باتجاه تحقيق كل الاهداف المطلوبة. والمؤسسة التربوية التي تمتلك إدارة مدرسية فاعلة ستكون قادرة على التقدم والتطور في مجتمعاتها وستكون نموذجاً يقتدى ويحتذى به من المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى في المجتمع .

ومسؤول الإدارة الأول في المدرسة هو المدير لذلك يتطلب قدرة قيادية واهتمام بالعلاقات الانسانية مع العاملين معه وبطبيعة الحال فإن مدير المدرسة يتعامل مع مجموعات مختلفة ومتفاعلة وهذه المجموعات هي (رؤسأوه، المدرسون، الموظفون الإداريون، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي.... الخ).

إن إدارة الحديثة هي ليست آلة تعمل بشكل متكرر أو نمطي بل هي علم وفن يلزمه القدرة على القيادة والتوجيه في الإدارة من أجل الإبداع في العمل لإطلاق الطاقات والامكانات عند الآخرين وإيجاد حلول للمعوقات التي تواجه العمل وتوليد أفكار جديدة مهمة للتطوير اللازم في العمل المدرسي. (نايف، ٢٠٠٧: ٤٥)

وأهم ما يميز العالم في الوقت الراهن الاهتمام بالعلم والتقدم العلمي والتكنولوجي في المجالات كافة لذلك لا بد من الاهتمام بالقدرة القيادية، إذ هي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات التربوية والتعليمية من طريق تحقيق أهدافها المنشودة ، وأن تصل إلى التكامل المرجو بين مدخلات العملية التربوية والتعليمية ومخرجاتها فيما بعد. (ستراك، ٢٠٠٤: ٢٧٩)

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على :

١. مستوى القدرة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
٢. مستوى التوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
٣. العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القدرة القيادية و التوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث

- الحدود البشرية : أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.
الحدود المكانية : المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى.
الحدود الزمنية : ٢٠١٩ م - ٢٠٢٠ م .

تحديد المصطلحات

أولاً. القدرة القيادية : عرفها كل من :

١. كشروود (١٩٩٥) :
"قدرة القائد على استثمار الإمكانيات والطاقات المتاحة في المؤسسة كالموارد البشرية والمادية بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة". (كشروود، ١٩٩٥: ٤٤)
٢. العطيات (٢٠٠٦) :
"الاستعداد المسبق للقائد من طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتوافرة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواضع الراهن إلى الوضع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة". (العطيات، ٢٠٠٦: ٢٧)
٣. مسعودات (٢٠٠٧) :
"عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني داخل اطار العمل المدرسي في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها بالطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الاهداف المطلوبة". (مسعودات، ٢٠٠٧ : ٢٨٤)

التعريف الإجرائي للقدرة القيادية

قدرة مدير المدرسة على كيفية التعامل مع أطراف العمل المدرسي بشكل فاعل وبناء، وتأثيره الايجابي بهم داخل اطار العمل المدرسي. و ينبغي أن يملك المدير في المدارس الثانوية مستوى عالٍ من

القدرة القيادية ، مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثانياً. التوجيه المدرسي : عرفها كل من :
١. العميرة (١٩٩٩):

"هي عملية التفاعل الصحيح بين المدير و مرؤوسيه وتوجيه جهودهم و ايجاد روح العمل الجماعي بين اعضاء الهيئة التدريسية وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل وهذا يتطلب وجود توجيه مدرسي وفهم المتبادل بينه وبينهم" . (العميرة، ١٩٩٩: ١٠٠)

٢. القريوتي (٢٠٠١):

"هو ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والأشراف عليهم وتحفيزهم على بذل جهود مثمرة وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بإتخاذ القرارات المناسبة لهذا تتطلب مهمة التوجيه في المدير أن يؤثر في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون على وفق الخطط المرسومة بما يحقق الأهداف المرجوة". (القريوتي، ٢٠٠١: ٢٨٣)

٣. العجمي (٢٠٠٨):

"هو عملية إرشاد وإثارة دافعية العاملين من قبل مدير المدرسة عندما يقوم بدوه كموجه باستخدام التوجيه الذي يقوم على أساس البناء والتصحيح الذي يركز على العلاقات الانسانية الصحيحة".
(العجمي ، ٢٠٠٨ : ٣٣٣)

التعريف الإجرائي للتوجيه المدرسي

(هو عملية ارشاد وتصحيح سير العمل من طريق التفاعل بين المدير و اعضاء الهيئة التدريسية وتوجيه جهودهم و ايجاد روح العمل الجماعي وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل .و ينبغي أن يملك المدير في المدارس الثانوية مستوى عالٍ من النجاح الإداري ، مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثالثاً. مدير المدرسة

" انه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي يعهد اليه إدارة المدرسة ويفضل ان يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيه عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم

ويفضل من عمل معاونا ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس والمعد اعدادا تريبوا". (وزارة التربية قانون رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل: ٧)
رابعاً. المدرسة الثانوية

عرفت المدرسة الثانوية على وفق نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل :
"المرحلة التي تلي المرحلة الابتدائية وتنقسم الى قسمين دراسة متوسطة ودراسة اعدادية مدة الدراسة في كل منهما ثلاث سنوات".

الفصل الثاني

خلفية ادبية ودراسات سابقة

اولاً. القدرة القيادية

المفهوم :

تتمثل القدرة القيادية في فن التأثير في السلوك لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وتعاونهم (عطوي، ٢٠٠١: ٦٧) ، فالقيادة التربوية هي تلك الخاصة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من طريق قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات من طريق توجيه نشاطات المرؤوسين نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة التي تم اعدادها مسبقاً (عباس وبركات، ١٩٩٧: ١٦٦) ، ويعتقد الباحث ان القدرة القيادية لمدير المدرسة تتمثل في الخاصة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية داخل المدرسة من طريق قيام جميع العاملين في المدرسة بالواجبات الموكلة لهم ، إذ لا يمكن إن يؤدي مدير المدرسة دوره بفاعلية من دون وجود هيئة تدريسية فاعلة وتعاون بين جميع اطراف العمل المدرسي .
وهناك أربعة مبادئ أساسية تبين مدى قدرة القائد التربوي في قيادته للمؤسسة على أساس اعتبار المؤسسة التعليمية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بدقة ، لهذا يمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال مدة زمنية معينة وهذه المبادئ هي :

- ١ . مبدأ النظام الكلي: أي فهم وأدراك التنسيق بين أجزاء أو عناصر المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة
- ٢ . الأهداف : أي أن الأهداف الموضوعة مسبقاً للمؤسسة تتصف بالوضوح والمرونة ويمكن تحقيقها، وأن تتصف بالشمولية لكي تغطي جميع مراكز المؤسسة بصورة جدية واقعية .
- ٣ . مبدأ المشاركة والالتزام : بحيث يتحمل كل فرد جزءاً من المسؤولية والمشاركة في عملية صنع القرار من طريق توزيع الأدوار بين العاملين في المؤسسة.

٤. مبدأ المراقبة وتقييم الأداء : وتتم عن طريق مقارنة الانجازات المتحققة مع الانجازات المخطط لها . (مرسي، ١٩٧٨ : ٥١ - ٧٠)

أهداف القيادة :

- ان الهدف الأساسي لقيادة أي مؤسسة تربوية وتعليمية يكمن في توجيهها وتنظيمها للعاملين فيها بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات المؤسسة كافة ضمن مسعى لتحقيق أهدافها المرجوة، لذلك فأن القيادة التربوية تهدف إلى عدة أهداف ويذكر (Dobel, 1998) إن القيادة تهدف إلى :-
- ١- تشكيل الاتجاه : وتتشكل الاتجاهات في المجموعات عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير المنشود لقيادة المؤسسة نحو النجاح .
 - ٢- تنظيم الأفراد : ينتظم الأفراد العاملين عن طريق تكثيف الاتصال وتفويض المرؤوسين، فالقادة المؤثرون هم أولئك الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد المنفذين للعمل.
 - ٣- التحفيز والتشجيع للأفراد : وذلك من طريق دفعهم على الطريق الصحيح من خلال مناقشة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.(Dobel, 1998 : 769)
- بينما يشير (Haykins, 2002) إلى أن أهداف القيادة التربوية هي :
- تحقيق أهداف المؤسسة : إي ربط رؤى المؤسسة مع نتائج الأداء معاً لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.
 - المحافظة على الانسجام : وذلك من طريق بناء التفاهم المتبادل بين القائد التربوي ومرؤوسيه في المؤسسة التعليمية .
 - تأصيل القيم : أنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى التحتية لتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية .
 - التحفيز : أي تشجيع المرؤوسين على انجاز أهداف المؤسسة التعليمية .
 - الإدارة : ويقصد بها التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم بشكل مهني .
 - التمكين : إي إيضاح الأسباب والمبهمات في العمل للقيام بالمهام الموكلة لهم .
 - النمذجة : تحمل المسؤولية وذلك من طريق ان يكون القائد التربوي نموذجاً يحتذى به فيما تهدف إليه المؤسسة التعليمية .
 - إزالة العوائق : التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق المرؤوسين لأهدافهم وذلك بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل .

- الإشراف : التأكد من مدى تحقيق المؤسسة التعليمية التزاماتها، فإن لم تتحقق فعلية البحث عن الأسباب وإزالتها وإجراء اللازم.(Haykins,2002 :62)
ثانياً. التوجيه
المفهوم :

التوجيه هو ثالث العمليات الإدارية ويتمثل في إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال الموكلة اليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ونحتاج إلى عملية التوجيه حتى نضمن سير العمل على وفق الخطط المرسومة مسبقاً وحسن استخدام العلاقات التنظيمية اللازمة لنجاح العمل مثل السلطة ، وتمثل في القيادة - الاتصال - والتحفيز، والأسس التي من طريقها يستطيع مدير المدرسة التوجيه وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها. لذلك عملية التوجيه هي العملية الأساسية الثالثة في الإدارة بعد التخطيط والتنظيم ويتم التوجيه من طريق القيادة ويستوجب ذلك وجود القدرة القيادية في التأثير على العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية، وتوجد أساليب عدة للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي و الأسلوب المتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة. وعملية التوجيه تتعلق بتفاعل مدير المدرسة مع أعضاء الهيئة التدريسية، لذلك يحتاج ان يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة ، ويعني إصدار مدير المدرسة التوجيهات والتعليمات إلى أعضاء الهيئة التدريسية لبدء العمل ولكيفية إنجازه حسب ما خطط له مسبقاً.

متطلبات عملية التوجيه الصحيحة:

١. وضوح التعليمات الصادرة بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.
 ٢. تكامل بحيث تكون التعليمات كاملة.
 ٣. ان تكون التعليمات قابلة للتنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.
 ٤. ان تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة وواضحة ما أمكن.
- وتحتاج الإدارة المدرسية الى وجود توجيه فاعل ومنظم من قبل مدير المدرسة لأن الإدارة المدرسية هي المنفذة للسياسة التعليمية وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وهذا يستوجب وجود إدارة مدرسية تكون بمستوى أهمية الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها حتى تتمكن من أداء رسالتها على الوجه المنشود .

والإدارة المدرسية جهود منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً ينسجم مع ما تهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية تستند على أسس سليمة ، وهذا يعني ان الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتوجيه لكل عمل تربوي تعليمي يحدث في اطار المدرسة .(جودت ، ٢٠٠١ : ١٢)

وتعد الإدارة المدرسية أداة الإدارة التربوية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إحداث التعديلات المرغوبة في سلوك الطلبة وفي طرائق واساليب تفكيرهم ، لذلك فأنها تتبوأ مكانة بارزة في المنظومة التربوية ، وقد أدى التطور الذي حدث في أساليب الإدارة المدرسية وأدوارها إلى إضافة أعباء كثيرة على عاتق مدير المدرسة مما جعل من الصعب عليه أن ينهض بالمسؤولية الملقاة على عاتقه وحده لذا تطلب وجود قدرة قيادية لجعل كل العاملين يتعاونون معه ليجعل هذا العمل جماعياً تعاونياً يمارس بروح الفريق الواحد .(طافش ، ٢٠٠٤ : ١٧٠)

لذلك يتطلب العمل المدرسي وجود التوجيه فالمدرسون والطلبة واولياء الامور كلهم يتجهون الى مدير المدرسة في ظرف وآخر طلباً للتوجيه اللازم لسير العمل ، ولم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً عادياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على سير النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة على وفق الجدول الموضوع وإنما المطلوب من مدير المدرسة هو أكثر من ذلك .(الخطيب ، ١٩٩٨ : ١٥١)

والتوجيه يعمل ويتركز على تحديد مدير المدرسة لما يجب عمله من جانب أفراد المجموعة أو العاملين لتحقيق الأعمال بكفاية وفاعلية، وعلى المدير القائد أن يدرك ويستوعب أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها بشكل دوري.(الطويل، ٢٠٠١ : ٩٩)

إن مهارة الاتصال لها دور مهم في التوجيه المدرسي إذ بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة والمخطط لها مسبقاً والاتصال يعتبر عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك الانساني في العمل وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال تتعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً واضحاً فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي ، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي في العمل .(عيسى، ٢٠٠٦ : ٦٥)

ومدير المدرسة عندما يقوم بدوره كموجه يجب ان لا يستخدم التوجيه الذي يقوم على أساس استخدام السلطة والاستناد عليها في تصيد الأغلاط ، بل عليه ان يستخدم التوجيه البناء الذي يقوم على أساس العلاقات الانسانية الصحيحة . (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٣٣٣)

وتتطلب عملية التوجيه المدرسي من مدير المدرسة مهارة عالية لأنه مسؤول الإدارة الاول في المدرسة وتقع على عاتقه مسؤولية أمام عدد كبير من الجهات والأفراد ، وتتطلب مهارة التوجيه ان يكون للمدير تأثير في المرؤوسين بشكل يجعل عملهم يسير وفق الخطط المرسومة بما يحقق الأهداف المطلوبة .

ويرى الباحث ان التوجيه المدرسي من قبل مدير المدرسة يجب أن يبني على عدة أمور يمكن ذكرها على النحو الآتي :

- ١ . عدم تعارض التوجيه مع القوانين والتعليمات التي تنظم عمل المدارس.
- ٢ . معرفة قدرات العاملين وامكانتهم المهنية .
- ٣ . الابتعاد عن الجوانب الشخصية وحصر التوجيه بما ينسجم مع سير العمل المدرسي بشكل صحيح.
- ٤ . ربط التوجيه مع كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم .
- ٥ . التعامل الانساني يجب ان يكون هو المنطلق في عملية التوجيه مع الحرص على اىصال مقتضيات التوجيه لكل العاملين في المدرسة.
- ٦ . إن يكون التوجيه شامل لكل جوانب العمل ومبني على التنسيق اللازم للعمل المدرسي.

ثالثاً. دراسات سابقة :

١ . دراسة ايفانس وجونز (1990):

"العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين ورضا العمل للمعلمين وضغط العمل".

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين وضغط العمل عند المعلمين وطبقت عليهم استبانة تم اعدادها لهذا الغرض ، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط والانحراف المعياري، وتمخضت النتائج عن ان السلوك القيادي للمديرين كان ذا دلالة معنوية مرتبط بالرضا عن العمل وضغط العمل للمعلم. اذ تبين ان المعلمين الذين لديهم مديرين يهتمون بالعمل

القيادي على نحو عالٍ، أو بالعلاقات الانسانية والتوجيه على نحو عالٍ، سيتعرضون لضغط عمل واطى في الاداء ورضا عالٍ في العمل. (Evans & Johanson, 1990: 7-11)

٢. دراسة الشريدة (٢٠٠٠):

"الانماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة أريد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة أريد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة البحث من (٨٧٥) معلما ومعلمة طبقت عليهم اداتان الاولى لوصف السلوك القيادي والثانية مقياس الرضى الوظيفي وعولجت البيانات احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الاحادي والاختبار التائي واختبار ايزمن كولز للمقارنات البعدية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من ابرزها شيوع ثمانية انماط للسلوك القيادي كان اكثرها تكراراً النمط المعتمد على نحو كبير على كل من العمل، السلطة، الاعتبارية واقلها تكراراً النمط المعتمد على السلطة على نحو اكبر من العمل والاعتبارية. (الشريدة، ٢٠٠٠: ٦١-٨٢)

٣. دراسة الخياط (٢٠٠١):

"السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمديرين".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في بعدي (العمل والعلاقات الانسانية وهل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الانسانية) من وجهة نظر المدرسين ومستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية وهل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الانسانية) من وجهة نظر المدرسين ومستوى ثقة المدرسين بمديرهم ، وتكونت عينة البحث من (٣٨٤) مدرساً ومدرسة اختيروا من (٢٩) مدرسة للبنين والبنات.

اما من حيث ادوات البحث فقد استخدمت الباحثة ثلاث ادوات تم اعدادها من قبل الباحثة وبعد تحليل البيانات وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ولعينتين مترابطتين، ولعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون تبين اولاً ان مدرسي المدارس المتوسطة يرون ان مديريهم يمارسون الاسلوب القيادي المهتم بالعمل اكثر من ممارستهم للأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات الانسانية وثانياً وجود علاقة دالة احصائياً بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الانسانية) ومستوى مشاركة المدرسين بالقرارات المدرسية وثالثاً وجود علاقة دالة احصائياً بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الانسانية) ومستوى ثقة المدرسين بمديريهم. (الخياط، ٢٠٠١: ١-٢٣٥)

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية) ، لأنه المنهج المناسب لتحقيق

أهداف هذا البحث .

ثانياً. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م) والبالغ عددهم (٧٤٣٧) موزعين على (٢٠٦) مدرسة ثانوية حكومية.

ثالثاً. عينة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (٥%) من مجتمع

البحث ليكون عدد العينة (٣٧٢) عضو هيئة التدريسية .

رابعاً أدوات البحث :

لعدم وجود أداة جاهزة تفي بالغرض فقد عمد الباحث على إعداد الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية

١. المقابلة الشخصية .

٢. الاستبانة الاستطلاعية.

٣. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الثانوية والاستفادة منه بما يخص موضوع البحث.

٤. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع البحث والاستفادة مما جاء فيها .

التحليل الإحصائي لل فقرات عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبق الباحث الأداة على العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (٣٧٢) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الإحصائي وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس حلل الباحث الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية :

صدق الأداة

الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم التربوي من أجل دراستها وإبداء الرأي حول المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه ، فضلاً عن إمكانية ما يروونه مناسباً من تعديل الفقرات .

صدق البناء

مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه :

١. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

واعتمد الباحث حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشراً لصدق الفقرة ، واستعمل معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات المقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها وقد أظهرت النتائج أن الفقرات جميعها كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله إذ تبين أن فقرات المقياس جميعها دالة إحصائياً عند موازنتها بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط ، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس القدرة القيادية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠,٤١	١٥	٠,٥٢	٨	٠,٤٦	١
٠,٥٤	١٦	٠,٥٧	٩	٠,٧٤	٢
٠,٤٩	١٧	٠,٦٣	١٠	٠,٤٨	٣
٠,٤٧	١٨	٠,٥١	١١	٠,٦٣	٤
٠,٣١	١٩	٠,٩٠	١٢	٠,٥٥	٥
٠,٣٩	٢٠	٠,٥٩	١٣	٠,٥٠	٦
		٠,٥٢	١٤	٠,٤٢	٧

القيمة الحرجة (٠,١٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٧٠)

الجدول (٢)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التوجيه المدرسي

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠,٥٣	١٥	٠,٥٦	٨	٠,٦٧	١
٠,٦١	١٦	٠,٦٢	٩	٠,٦٠	٢
٠,٣٢	١٧	٠,٥٢	١٠	٠,٥٤	٣
٠,٦٢	١٨	٠,٥٧	١١	٠,٦٤	٤
٠,٥٣	١٩	٠,٤٤	١٢	٠,٤٢	٥
٠,٤١	٢٠	٠,٤٦	١٣	٠,٤٢	٦
		٠,٨١	١٤	٠,٣١	٧

القيمة الحرجة (٠,١٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٧٠)

ب- القوة التمييزية للفقرة :

اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين المنطرفتين في استخراج القوة التمييزية ل فقرات الاستبانتين ، وسيتم توضيحه على النحو الاتي :
أسلوب المجموعتين المنطرفتين :

بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (٣٧٢) مستجيباً على استبانة البحث ، رتب الباحث الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة ، ثم حدد المجموعتين المنطرفتين في استبانة ، وحددت نسبة (٢٧ %) من العدد الكلي ، اذ بلغ (١٠٠) فرداً لكل مجموعة العليا والدنيا، واستناداً إلى ذلك بلغ عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين المنطرفتين (١٠٠) فرداً و اعتمد " الاختبار التائي " (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس وذلك لان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين العليا والدنيا (خيرى ، ١٩٩٧ ، ٢٢٢)، وأظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ان الفقرات جميعها دالة احصائياً والقيمة التائية الجدولية (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وبدرجة حرية (٩٨).

ثبات الأداة

اعتمد الباحث على طريقتين في الثبات هما:

١. إعادة تطبيق الأداة

لتحقيق ذلك أختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (٢٥) فرداً من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمت الثبات الكلي تساوي (٠.٨١) لمقياس القدرة القيادية و(٠.٨٠) لمقياس التوجيه المدرسي ، وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني .(عيسوي ، ١٩٨٥ : ٥٨)

٢. معادلة الفاكرونباخ

للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (٢٥) وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (٠.٨١) لمقياس القدرة القيادية و(٠.٨٢) لمقياس التوجيه المدرسي.

ان قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة ، إذ تعد معاملات الثبات بصورة عامة التي تزيد على (٠,٨٠) بأنها قوية والتي تقع قريبة من (٠,٥٠) متوسطة ، والتي تقع عن (٠,٣٠) ضعيفة والشيء المهم في التفسير هو الموقف أو الغرض. (منسي، ١٩٨٩: ٢١٧)

وصف مقاييس البحث بصورته النهائية :

تكون مقياس القدرة القيادية بصورته النهائية في البحث الحالي من (٢٠) فقرة، ومقياس التوجيه المدرسي من (٢٠)، وكل فقرة لها خمسة بدائل (عالية جداً، عالية ، متوسطة، قليلة ، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي ، ويتم حساب الدرجة الكلية للمقياس من طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (٢٠٠) درجة والتي تمثل أعلى الدرجات وأقل درجة يحصل عليها (٤٠) درجة التي تمثل أدنى درجة كلية.

التطبيق النهائي :

طبق مقياس القدرة القيادية والتوجيه المدرسي بصيغته النهائية على عينة البحث المؤلفة من (٣٧٢) عضو هيئة تدريسية، و تراوحت مدة التطبيق (من ٥/١١/٢٠١٩ إلى ٢٠/١/٢٠٢٠) .

الوسائل الاحصائية :

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث ، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS)

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

الهدف الأول: التعرف على مستوى القدرة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لغرض تحقيق الهدف الأول أستخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس القدرة القيادية فبلغ (٩٠,٢٦) بانحراف معياري مقداره (١٠,٠١) ، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٧١) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample - t .test بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,٦١) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٧١) ، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس القدرة القيادية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
٣٧٢	٩٠,٢٦	٧١	١٠,٠١	٣٧١	٥,٦١	١,٩٦	دالة إحصائياً

ويتضح من الجدول (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة ، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة على انها اسفرت عن وجود مستوى فوق المتوسط للقدرة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لأن الإدارة المدرسية تحتاج الى وجود توجيه فاعل ومنظم من قبل مدير وهي المنفذة للسياسة التعليمية وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وهذا يستوجب وجود إدارة مدرسية تكون بمستوى أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حتى تتمكن من أداء رسالتها على الوجه المنشود.

كما ان الإدارة المدرسية جهود منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً ينسجم مع ما تهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية تستند

على أسس سليمة ، وهذا يعني ان الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتوجيه لكل عمل تربوي تعليمي يحدث في اطار المدرسة . (جودت ، ٢٠٠١ : ١٢)

وتتفق نتائج هذه دراسة مع دراسة (الخياط) و دراسة (الشريدة) التي أسفرت نتائجهم عن وجود علاقة دالة احصائيا بين السلوك القيادي لمديري المدارس ومستوى ثقة المدرسين بهم، ويعتقد الباحث ان مديري المدارس عرفوا ان لا جدوى من إدارة المدرسة دون تأثير قيادي واضح على كل العاملين في المدرسة لذلك تشكلت لديهم مستويات من القدرة القيادية من أجل تسير العمل المدرسي وضمان تحقيق الاهداف المطلوبة والتغلب على مشكلات العمل المدرسي.

الهدف الثاني : مستوى التوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لغرض تحقيق الهدف الثاني الذي يرمي الى التعرف على مستوى التوجيه المدرسي فقد تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجاتهم على مقياس مستوى التوجيه المدرسي فبلغ (٧٠,٢٢) وبانحراف معياري مقداره (٨,٩٨) ، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦١) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣,٩٧) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٧١) والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لمستوى التوجيه المدرسي

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة احصائياً	١,٩٦	٣,٩٧	٣٧١	٨,٩٨	٦١	٧٠,٢٢	٣٧٢

ويتضح من الجدول (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من طريق وجود مستوى متوسط متوقع نظراً لظروف الاستثنائية التي تحيط بالعمل المدرسي وقلة الدعم اللازم للإدارة المدرسية ، وغير

مقنع لأن التوجيه المدرسي مرتبط بتطبيق الخطة المدرسية والتنظيم المدرسي ولا بد من وجوده بمستويات أعلى من ذلك . ومدير المدرسة عندما يقوم بدوره كموجه يجب ان لا يستخدم التوجيه الذي يقوم على أساس استخدام السلطة والاستناد عليها في تصيد الأغلط ، بل عليه ان يستخدم التوجيه البناء الذي يقوم على أساس العلاقات الانسانية الصحيحة . (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٣٣٣)

كما العمل المدرسي يتطلب وجود التوجيه فالمدرسون والطلبة واولياء الامور كلهم يتجهون الى مدير المدرسة في ظرف وآخر طلباً للتوجيه اللازم لسير العمل ، ولم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجرد تيسير شؤون المدرسة سيراً روتينياً عادياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على سير النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة على وفق الجدول الموضوع ، وإنما المطلوب من مدير المدرسة هو أكثر من ذلك .(الخطيب ، ١٩٩٨ : ١٥١) ، وتتفق نتائج هذه دراسة مع دراسة (ايفانس وجونز) اذ اسفرت عن وجود مستويات متباينة في التوجيه المدرسي.

الهدف الثالث : العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القدرة القيادية و التوجيه المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

تحقيقاً للهدف الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على أداة تخطيط المدرسي ودرجاتهم على أداة مستوى الاداء أذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٤٠٢) وهي اكبر من القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة(٠,٠٩٧) بدرجة حرية (٣٧٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ثم استعمل الاختبار لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (٥).

الجدول (٥)

يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات أداتي
القدرة القيادية و التخطيط المدرسي

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الدرجة	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	القدرة القيادية
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٧	١٠,١٧٣	٠,٠٩٤	٠,٠٩٧	٠,٤٠١	٣٧٠	٣٧٢	التخطيط المدرسي

يتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (١٠,١٧٣) هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٧) بدرجة حرية (٣٧٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة القيادية والتخطيط المدرسي ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة (٠,٠٩٤) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط.

لأن التوجيه المدرسي يعمل ويتركز على تحديد مدير المدرسة لما يجب عمله من جانب أفراد المجموعة أو العاملين لتحقيق الأعمال بكفاية وفاعلية، وعلى المدير القائد أن يدرك ويستوعب أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها بشكل دوري. (الطويل، ٢٠٠١ : ٩٩)

ويرى الباحث ان القدرة القيادية تكتمل بصورها كافة اذا كان التوجيه المدرسي بمستويات مقبولة ومفعل بشكل ملائم لقرارات أعضاء الهيئة التدريسية ومراعي للفروق المهنية والفردية بينهم لذا نجد وجود ارتباط وثيق بين القدرة القيادية لمدير المدرسة وتوجيهه المدرسي لكل العاملين معه في تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها المدرسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات : توصل البحث الحالي الى الاستنتاجات الآتية :

١. إن مستوى القدرة القيادية لمديري المدارس الثانوية مقنع لحدّ ما.
٢. إن مستوى التوجيه المدرسي غير مقنع لحدّ ما لأنه لم يكن بمستوى عالٍ قياساً بأهمية عملية التوجيه المدرسي في تحقيق الاهداف المدرسية.
٣. ترتبط القدرة القيادية بالتوجيه المدرسي بعلاقة طردية بمعنى وجود صلة مباشرة بين مستوى القدرة القيادية للمدير ومستوى توجيهه المدرسي بذلك أي توجيهه مدرسي يتطلب قدرة قيادية من قبل مدير المدرسة .

التوصيات : توصل البحث الحالي الى التوصيات الآتية :

٢. إجراء دورات تدريبية بشكل دوري لمديري المدارس الثانوية جميعهم خاصة في القيادة الإدارية اللازمة رفع قدراتهم القيادية في إدارة المدارس.
٣. إجراء دورات تدريبية بشكل دوري لمديري المدارس الثانوية جميعهم خاصة في التوجيه المدرسي اللازم لتسيير العمل المدرس بشكل منتظم .
٤. ضرورة وجود تعليمات خاصة من قبل وزارة التربية تحث مديري المدارس على الإلمام بأساسيات القيادة الإدارية.
٥. على المشرف الإداري والمشرف التربوي متابعة عملية التوجيه المدرسي ومدى انتظام العلاقة بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية وكتابة التوصيات اللازمة لذلك في سجل الزيارات.

المقترحات : توصل البحث الحالي الى المقترحات الآتية :

١. إجراء دراسة عن مستوى القدرة القيادية لدى معاوني مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مديريهم.
٢. إجراء دراسة عن التوجيه المدرسي وعلاقته بمستوى الاداء لدى مديري المدارس الثانوية.
٣. إجراء دراسة عن القدرة القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية.

المصادر : References

١. جونت ، عزت ، (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية ، الاردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١ .
٢. الخطيب ، عامر يوسف ، (١٩٩٨). إستراتيجية مقترحة لتربية المهويين ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد (١)، العدد (١) ، (ص٩٩-١١٧) ، (ص٩٩-١١٧) .
٣. الخياط ، اسماء عبدالرحيم خضر (٢٠٠١). السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمديرين، جامعة الموصل، كلية التربية، اطروحة دكتوراه.
٤. خيرى ، السيد محمد (١٩٩٧) . الاحصاء النفسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٥. الراوي ،حقي اسماعيل (١٩٩٨) . بناء انموذج لتحسين المستوى للمرشدين التربويين في التربية الارشاد التربوي ،كلية التربية الجامعة المستنصرية (اطروحة الدكتوراه غير منشورة).
٦. ستراك، رياض يدري (٢٠٠٤) . دراسات في الإدارة التربوية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
٧. الشريدة، حسام نجيب (٢٠٠١). الانماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، اتحاد الجامعات العربية، العدد٣٧، عمان، الاردن.
٨. طافش ، محمود، ٢٠٠٤. الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن.
٩. الطويل، ٢٠٠١. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي_، دار وائل للنشر، عمان ،الاردن، ط٣.
١٠. عباس، علي، وبركات، عبد الله (١٩٩٧)، مدخل إلى علم الإدارة، ط١، دار النظم، عمان.
١١. العجمي ، محمد حسنين، ٢٠٠٨. الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط١.
١٢. عطوي ، جونت، عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. العطيات ، محمد (٢٠٠٦) . إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٤. العمايرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية ، كلية العلوم التربوية، الأردن ، ط١ .
١٥. عيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥) . القياس والتجريب في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
١٦. عيسى ، إبراهيم محمد (٢٠٠٦). قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن، مجلة اتحاد، لأردن.
١٧. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠١). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار المكتبة الوطنية، عمان.

١٨. كشرود ، عمار (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ونظريات ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا .
١٩. لجنة الأكاديميين والنخب (٢٠١٨) . المؤتمر التربوي العلمي تحت شعار (اقتصاد المعرفة الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق)، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة تموز في فندق عشتار شيراتون .
٢٠. مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨) . المؤتمر التربوي ، تحت شعار (حملة الشهادات العليا إمكانات واعدة) ، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة الرافدين في مجلس محافظة بغداد بتعاون مع المركز العراقي للدراسات التربوية.
٢١. مرسي، محمد منير (١٩٧٨) .اختبار القيادة التربوية، ط١، عالم الكتاب، القاهرة.
٢٢. مسعودات ، أحمد (٢٠٠٧) . الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .
٢٣. منسي ، محمود عبد الحليم (١٩٨٩) . الإحصاء والقياس في التربية وعلم النفس ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .
٢٤. نايف ، أسعد كاظم (٢٠٠٧) . العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق .
٢٥. وزارة التربية (١٩٧٧) . نظام المدارس الثانوية ، المعدل رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد .

26.Dobel ,(1998), **Political Prudence and The Ethics of Leadership** , Public Administration Review ,Vol.58,No.1.

27.Evans, V. & Johnson, D.J. (1990): The Relationship of principals Leadership behavior and teachers job satisfaction and job related stress, **Journal if In Structional psychology**, Vol.17, 11-19.

28.Haykins, T, L. (2002). **Principal leadership and organization climate: a study of perceptions of the leadership behavior on school climate in international school** Dissertation Abstract Inte mational, 62.