

مستوى القيادة التربوية في التعليم الثانوي وفق متغيرات الديموغرافية
د. عبد المطلب محمد الهاشمي حسن - كلية التربية جنزور - جامعة طرابلس

المقدمة:

إن أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يكون لها قادة ومسؤولين يتميزون عن أقرانهم بخصائص تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار، حيث أن القائد له أثره على الأفراد والجماعات في العمل في كل المجالات بشكل عام وفي التعليم بشكل خاص والمتمثلة في القيادة التربوية. وبما أن مدير المدرسة يقع في رأس الهرم التنظيمي للمدرسة فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد والجماعات وتنسيق جهودها وتوجيهها في عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقييم، وذلك باعتباره قائداً تربوياً تناط به مهام حيوية، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة، والعمل التربوي بصفة عامة وله دور فاعل في تحسين العملية التعليمية، وبالرغم من أهمية القيادة في إدارة المؤسسات التربوية إلا إنها أكثر أهمية في إدارة المدرسين ويحتاج إليها مدير المدرسة لكي يحقق الأهداف التي تسمى المدرسة إلى تحقيقها، وللوصول إلى تحقيق الرضا للعاملين جميعهم في المدرسة.

الدراسات السابقة :

1- دراسة الصانع وعطا بعنوان: أنماط القيادة التربوية لذي المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقة ببعض المتغيرات (1994م):

هدفت هذه الدراسة الي توضيح أي الأنماط القيادية أكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من المعلمين بلغت (177) معلماً ممن يعملون في المرحلة الابتدائية اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- 1 . ليس هناك فروق دالة إحصائية في نوع القيادة التربوية الممارسة تعزى إلى المؤهل العلمي للمدير فيما كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى للخبرة .
- 2 . هناك أثر التفاعل الخبرة مع المؤهل على ممارسة الانماط القيادية .
- 3 . إن ولاء المعلمين لمهنة التدريس يميل نحو الاتجاه الموجب .

2- دراسة مصباح مغيدر، بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس (1997م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس، وبلغ عددهم 210 مدير، وعدد المعلمين والمعلمات بلغ عددهم 10761 معلماً ومعلمة، وكما بلغت عينة المعلمات (538) معلمة، وقد تم استثناء المعلمين الذكور، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة منها :
حاجة المديرين إلى التدريب للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم على أفضل صور الاهتمام بالمهارات الإدارية والتركيز عليها والتوجيه بأعداد وبرامج تدريبية خاصة بها .

3- دراسة الشريفي بعنوان : القدرة على القيادة التربوية لمدير ومديرات المدرسين الابتدائية وعلاقتها ببعض المتغيرات (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية ومديرات المدارس الابتدائية بشكل عام ووفق مجالات: (الموضوعية، استخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصالات وكذلك التعرف على الفروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية بشكل عام ووفقا للمجالات المذكور أعلاه، وكذلك تبعا لمتغيري الخبر والعمر، وقام الباحث بمعالجة بياناته إحصائيا باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتكونت عينة الدراسة من 150 مديراً ومديرة والاختبار والوسط الحسابي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

1. كان مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية بشكل عام مقبول، وأحرزت المديرات تفوقاً على المديرين في هذا المستوى.

2. كان مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية وفق مجالات الاختبار على النحو التالي:

أ- الموضوعية: مقبول لذا المديرين والمديرات.

ب- استخدام السلطة: ضعيف لذا المديرين والمديرات.

ج- المرونة: مقبول لذا المديرين والمديرات.

د- فهم الآخرين: جيد لذا المديرين والمديرات.

هـ- معرف مبادئ الاتصال: مقبول لدى المديرين وضعف لذا المديرات

4- دراسة مسعود سعيد مسلم العوائد، بعنوان: الممارسات القيادية، وما إذا كانت تختلف باختلاف الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة التي يمارسها العاملون (2001).

والتي هدفت إلى تعرف الممارسات القيادية، وما إذا كانت تختلف باختلاف الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة التي يمارسها العاملون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة، ونائب مدير، ورئيس قسم، وبعد جمع البيانات وتحليلها من قبل الباحث وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها أن القادة الإداريين يمارسون مهماتهم بدرجة متوسطة، وقد احتلت المهارات الإنسانية المرتبة الأولى، وجاءت المهارات التصورية في المرتبة الثانية، أما المهارات الفنية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة المهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة

مشكلة البحث:

ومن خلال سرد الدراسات السابقة والتي تناولت القيادة التربوية والتي أكدت بأن هناك علاقة بين نجاح الإدارة المدرسية والقيادة، ومدى أداء مهامها على المستوى القيادة التي يمارسها مدير المدرسة أثناء تفاعله مع المعلمين داخل المدرسة وفي ضواحيها فإن مشكلة الدراسة تبلور في السؤال الرئيسي وهو ما مستوى القيادة التربوية في التعليم الثانوي وفق متغيرات الديموغرافية والذين يتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى القيادة التربوية لمديري مدارس التعليم الثانوي بترهونة.
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مستوى القيادة التربوية تعزى لمتغير الخبرة.
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مستوى القيادة التربوية تعزى لمتغير التخصص.

ثانياً: أهمية البحث :

1. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتكليف مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة .
2. العمل على تطوير الإدارة المدرسية بشكل يمكنها من مواجهة ، ومواكبة التقدم العلمي والانفجار المعرفي على الصعيد العالمي .
3. معالجة بعض القصور التي تعان منها الإدارة المدرسية والذي يعقها أداء دورها بشكل فعال .

ثالثاً: أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي :

1. التعرف على مستوى القيادة التربوية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة .
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمدير مدارس التعليم الثانوي في مستوى القيادة التربوي التي تعز لمتغير الخبرة .
3. التعرف على ذات الدلالة الإحصائية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مستوى القيادة التربوية التي تعز لمتغير التخصص .

رابعاً: مصطلحات البحث :**1. القيادة التربوية :**

يعرفها (زهران) بأنها: دور اجتماعي رئيسي يقوم به المدير(القائد) في أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة (الأتباع) ويتم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.(حامد عبد سلام زهران ،2002م،ص301)

3 . التعريف الإجرائي :

أما التعريف الإجرائي (المستوى القيادة التربوية)

فهو: درجة مستوى النشاط الذي يمارسه مدير المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التأثير في العاملين معه ، وقدرته على توجيه سلوكهم وتحفيزهم لأداء مهامهم من خلال استخدام السلطة .

4 . مدير مدرسة :

هو الشخص الذي يقول على إدارة الموارد المادية والبشرية وتنسيق الجهود المبذولة سبعا لتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمدرسة .(عاطف وآخرون ، 2011 ، ص 192)

خامساً منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث يعتبر اقرب المناهج لتنفيذ هذا البحث، وذلك من خلال استقراء وتشخيص واقع خدمات الإشراف الأكاديمي بكليات التربية، سعياً لتطوير هذه الخدمات. (عباس ، واخرون،2014،74)

سادساً: حدود البحث :**أ. حدود موضوعية :**

تعتمد الدراسة على بعض المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في متغير التخصص و متغير الخبرة لدي مدراء التعليم الثانوي.

د. حدود مكانية :

جميع مدارس التعليم الثانوي داخل نطاق مدينة ترهونة .

أدبيات الدراسة**اولاً: مفهوم القيادة التربوية:**

يعني مفهوم القيادة التربوية العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهها، فالقيادة تظهر عندما يكون هناك شخص معين قادر على التأثير في الآخرين، بشكل يمكن أن يوجه سلوكهم وجهودهم نحو هدف معين برغبة منهم، وتتعامل قيادة النظام التربوي بكل أبعادها من خلال الإنسان، فعلى القادة التربويين أن يمتلكوا مفهوماً متطوراً وحديثاً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه (الطيب ،1999، 77).

ثانياً: أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية:

- 1- ضرورة لكل مراحل التعليم وذلك ان وجد عدد من المدرسين والموظفين والطلاب وقدر من المال لا يؤدي الي إتمام إعداد هؤلاء فلا بد من وجود مدير بالتعاون والمشاركة مع الاخرين يضع الاهداف المراد تحقيقها ويقرر من يقوم بكل جزء من اجزاء الاعمال .
 - 2- تنفيذ الاعمال بواسطة اخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم .
- (بدران، 2012، ص 96)

ثالثاً: أهداف القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية :

- 1 . الكشف عن ميول الطلبة .
 - 2 . تنمية شخصية الطالب والعمل على تكاملها .
 - 3 . تربية النشء تربية سليمة وتشجيع الابتكار والتجديد .
 - 4 . العناية بالمتفوقين والمعاقين والمتخلفين من الطلبة .
- (اللجنة الشعبية العامة للتعليم ، 1999 ، ص 7)

رابعاً: المعارف والمهارات الاساسية اللازمة للقيادة التربوي:**المعارف اللازمة للقيادة التربوية على النحو التالي:**

- أن يتفهم ديناميكية عملية التغيير، ويتعامل معها بكفاءة عالية.
- يعرف ويحدد النقاط والعناصر الرئيسة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- أن يتطلع دوماً نحو الأمام، وأن يفكر بالمستقبل انطلاقاً من إدراك الحاضر الذي تعيشه المؤسسة.

خامساً: المهارات الاساسية اللازمة للقيادة التربوية :

1- العلاقات الانسانية.

2- تفويض السلطات.

3- الاتصال الفعال في المؤسسات المدرسية.

4- القيادة وتشكيل فريق العمل . (الحريري، 2000، 114)

سادساً: مسؤوليات القيادة التربوية وأفضل السبل لتحقيق أهدافها :

1- على الصعيد المدرسي .

- مسؤوليات تتعلق بالنواحي الفنية والخاصة بالمناهج وطرق تدريسها وتعديلها والإشراف عليها.
- مسؤوليات إدارية تتعلق بالمدرسين في متابعتهم والاطلاع على شئونهم وتوجيههم .
- مسؤوليات إدارية تتعلق بالطلبة ومشاكلهم وإرشادهم .

2- على صعيد المجتمع والسلطات الرسمية :

- مد روابط الاتصال مع المجتمع والتفاعل معه .
- مسؤوليات المدرسة أمام أولياء أمور الطلبة ونصحهم .

سابعاً: المهام والمسؤوليات المناط بها القيادة التربوية:

أ- المهام التي تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج.

ب- مهمات التي تتعلق بشئون الطلبة.

ج- المهمات التي تتعلق بالتنظيم المدرسي. (الدويك ، 2009، 46)

ثامناً: التحديات التي تواجه مدير المدرسة كقائد تربوي:

1- العولمة:

2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

3- الجودة الشاملة والاعتماد من مركز الجودة المؤسسات التعليمية والتدريب.

4- التحديات التكنولوجية .

5- اتخاذ القرار في عالم متغير. (رافدة الحريري، 2000، ص88)

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة خلال العام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم (38) مديراً، واعتمد الباحث عند حصر مجتمع الدراسة على الاحصائيات مكتب الحصر والمعلومات بوزارة التربية والتعليم بمدينة ترهونة لسنة 2023 و يبلغ عدد مدارس التعليم الثانوي 38 مدرسة، وتنوعت في سنوات الخبرة، و في المستوى التعليمي، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب والخبرة والمؤهل العلمي لجميع مجتمع البحث.

جدول (1)

يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

سنوات الخبرة				المؤهل العلمي	
15 سنة فما فوق	10-15 سنة	5-10 سنة	1-5 سنة	غير تربوي	تربوي
8	20	6	4	9	29

1- خصائص مجتمع البحث وفق بعض المتغيرات:

أ- متغير التخصص:

ويتضح من الجدول (2) ان عددا عدد مدراء مدارس التعليم الثانوي ذو التخصص التربوي من المديرين يمثل اعلى معدل و عددهم (29) اما ذو التخصص غير تربوي من المديرين (9) من مجتمع البحث .

ب- متغير الخبرة الادارية:

بلغ عدد مدراء مدارس التعليم الثانوي الذين لم يتجاوز خبرتهم الادارية خمس سنوات من المديرين (4) مديراً في حين بلغ عدد مدراء مدارس التعليم الثانوي الذين حصرت خبرتهم الادارية بين (5-10) سنوات من المديرين (6) مديراً وبلغ عدد المدراء الذين كانت خبرتهم الادارية محصورة بين (10-15) سنة من المديرين (20) مديراً كما بلغ عدد من كانت خبرتهم الادارية من (15 سنة فأكثر) من المديرين (8) مديراً.

ثانياً: أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبيان على النحو الاتي:

أ- من خلال الرجوع الي الفكر التربوي الخاص بموضوع هذا البحث والمتمثل في الكتب العلمية بالإضافة الي بعض الدراسات السابقة التي كان لها دوراً في اعداد فقرات هذا الاستبيان المنوط به جمع المعلومات والبيانات التي يهدف الباحث الي جمعها من مجتمع هذا البحث لغرض تفسيرها وتحليلها وهذه الاستدلالات ستعتمد عليها نتيجة هذا البحث والخاصة بالجانب الميداني .

ب- احتوي استبيان هذا البحث على عدد من الفقرات 20 فقره صيغت على شكل مواقف قيادية يمكن ان يمارسها او يوجهها مدير المدرسة اثناء ادارته لشؤون مدرسته او اثناء تعامله مع العاملين معه .

1- عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج هذا البحث انطلاقاً من تساؤلاته التي اعدت لكي تجيب على مشكلة هذا البحث وهذه التساؤلات كالتالي:

أ- ينص التساؤل الاول على ما مستوي القيادة التربوية لمديري التعليم الثانوي بمدينة ترهونة بشكل عام

للإجابة عن هذا التساؤل يستلزم استخراج النسبة المئوية والتكرارات

ب- ينص التساؤل الثاني على ما مستوي القيادة التربوية لمديري التعليم الثانوي بمدينة ترهونة وفقاً لمتغير الخبرة

ت- ينص التساؤل الثاني على ما مستوي القيادة التربوية لمديري التعليم الثانوي بمدينة ترهونة وفقاً لمتغير التخصص.

عدد التكرار في اجابات للفقرات الاستبيان والنسبة المئوية

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
1	23	5	صفر	10	%60.52	%13.15	صفر	%26.31
2	6	10	22	-	%15.78	%26.31	%57.89	-
3	3	28	7	-	%7.89	%73.68	%18.42	-
4	3	1	27	7	%7.89	%2.63	%71.05	%18.42
5	3	5	27	-	%7.89	%13.15	%71.05	-
6	6	2	5	25	%15.78	%5.26	%13.15	%65.78
7	8	20	7	3	%21.05	%52.63	%18.42	%7.89
8	18	1	5	18	%47.36	%2.63	%13.15	%47.36
9	11	4	20	3	%28.94	%10.52	%52.63	%7.89
10	14	23	1	-	%36.84	%60.52	%2.63	-
11	5	30	3	-	%13.15	%78.94	%7.89	-
12	25	4	9	-	%65.78	%10.52	%23.68	-
13	10	25	3	-	%26.31	%65.78	%7.89	-
14	24	11	2	-	%63.15	%28.94	%5.26	-
15	صفر	30	5	2	صفر	%78.94	%13.15	%5.26
16	1	28	6	4	%2.63	%73.68	%15.78	%10.52
17	4	8	26	صفر	%10.52	%21.05	%68.42	صفر
18	6	28	3	صفر	%15.78	%73.68	%7.89	صفر
19	34	3	صفر	-	%89.47	%7.89	صفر	-
20	25	1	4	8	%65.78	%2.63	%10.52	%21.05

- يتبين من العرض السابق في جدول رقم (3) أن أعلى نسبة كانت من نصيب البديل وفق اتجاهات ومستوي القيادات التربوية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة وسيتم تحليل نتائج الاستبيان على النحو التالي:
- 1- اتفق اغلب مجتمع البحث بنسبة مئوية (61%) والذي ينص على انه يختلف الرؤساء في الأخذ بمبدأ تفويض السلطة وذلك لانهم يؤمنون بأن تفويض السلطة قد يساء استخدامه غالباً .
 - 2- وينصح بمعرفة السلطات التي يمكن ان يفوضها والسلطات التي لا يجب على مدير المدرسة ان يفوضها للعاملين معهم وذلك بإقامة دورات تدريبية للمدراء حول تفويض السلطة واهميتها.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
1	23	5	صفر	10	%60.52	%13.15	صفر%	%26.31

- 3- من خلال الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة والتي تمثل (58%) هي ان مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة عندما يسمعون بان مرؤوس لهم أنه يقوم بأعمال غير

لائقة خارج العمل، لكنها لا تنعكس على ما يقوم به من عمل فهم يتعاملون مع المعلمين بطريقة تتضح فيها بانهم غير موافقين على السلوك الذي قام به المعلم وهذا قد يعز الي متغير الخبرة التي تعتبر عامل اساسي في القيادة التربوية وهذا ما يشترط عليه الشرط السابع من رقم (4) في قرار وزارة التعليم والبحث العلمي.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
2	6	10	22	-	15.78%	26.31%	57.89%	-

4- يعتبر بديل ان مدرء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة بانه عندما يختلف الرؤساء في الأخذ بأي الإجراءين وكانت اعلى النسبة المئوية التي تمثل رأي مجتمع البحث(74%)، بانهم يهتموا برأي المختصين وأخذه دائماً في الاعتبار في المسائل التي تعترضهم ان سير العملية التعليمية داخل المدرسة ويعز هذا السبب الي ان معظم المدرء يتمتعون بخبرة إدارية طويلة وبفئات عمرية كبيرة نوعا ما.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
3	3	28	7	-	7.89%	73.68%	18.42%	-

5- اتفق اغلب مجتمع البحث حيث كانت اعلى نسبة مئوية من مجتمع البحث(71%) على انهم يلجئون الي وسيلة موضوعية للمفاضلة عندما يريدون الاختيار بين مرؤوسين متساويين في الشروط للترقي، والثاني علاقتك به عادية وهذا يعني ان مدرء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة كان تعاملهم مع المعلمين بالمدرسة منطقي ومجرد من عوامل والصبغة الشخصية وحيادية القيم الذاتية وهذا قد يعز الي التخصص التربوي الذي يتمتع به اغلب المدرء التعليم الثانوي بمدينة ترهونة بنسبة(76%) من مجتمع البحث.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
4	3	1	27	7	7.89%	2.63%	71.05%	18.42%

6- ان اغلب مجتمع البحث اجمعوا على انهم يحاولون تشخيص ان اغلب مجتمع البحث اجمعوا على انهم يحاولون تشخيص هبوط مستوى الطلبة وذلك بنسبة(71%). وقد يعز

الي مؤهلات المدرء وتخصصاتهم التربوية وخبراتهم الادارية وتعزز هدة النتيجة الشرط

السابع من المادة (4) وكذلك المادة (2) من في قرار وزارة التعليم والبحث العلمي واتفقت هدة النتيجة مع احد نتائج دراسة(مصباح جمعة مغيدر).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
5	3	5	27	-	7.89%	13.15%	71.05%	-

7- اتفق مجتمع البحث بالنسبة المئوية (66%) على انه يختلف الرؤساء في تقديرهم للأمور التربوية من انه تعتبر نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة ويعتبر النشاط المدرسي مطلوب و لكنه مضيعة للوقت في بعض الاحيان، كما ان الأفكار التربوية الجيدة لا يمكن تطبيقها وهذا قد يعز الي المشكلات التي قد واجهها المدرء اثناء تيسير العمل الاداري داخل المؤسسات التعليمية، وينصح في هذا العمل على عدم اعتبار

لامتحانات هي المقياس للتقييم الطالب كما ان النشاط المدرسي يعتبر حافز ودافع للطالب للاهتمام بدراسته اكثر منه مضيعة للوقت كما ينصح بمحاولة تطبيق الافكار التربوية السائدة في العالم والاطلاع على كل المستجدات التي قد تطرا على الافكار التربوية الحديثة وذلك لمواكبة تطورات العصر في مجال التربية والتعليم والدفع بعجلة التعليم بشكل عام.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
6	6	2	5	25	%15.78	%5.26	%13.15	65.78%

8- ويتضح ان أعلى نسبة في هذا البديل المتمثلة بنسبة (53%) هي ان مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة عندما ينتقدون أحد مرؤوسيهم فان الطريقة التي يعالجون بها إحدى مشكلاتهم داخل المدرسة بانهم يحاولون أن يستفيدوا من النقد من قبل بعض المعلمين وذلك من اجل تقادي بعض الاخطاء وهذا يعني كذلك ان مدراء التعليم الثانوي في ترهونة يتعاملون مع المعلمين بشكل منطقي يسمح فيه لجميع المعلمين ابداء الراي واعطاء وجهة نظرهم في بعض الموضوعات التي لها علاقة بتنظيم بسير العمل داخل المدرسة، وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة(مسعود سعيد مسلم العوائد 2001).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
7	8	20	7	3	%21.05	%52.63	%18.42	%7.89

9- من الملاحظ بديل عندما يتخطى أحد مرؤوسي مدراء التعليم الثانوي بترهونة وذهب إلى الوزارة ليناقدش معهم إحدى مشكلات العمل بدل مناقشتها مع المدراء أنفسهم فان نتيجة اعي معدل لهذا البديل تناصفت بين انهم يتناقشون مع الرئيس ويستعرضون الوضوح وذلك بتوضيح الصورة كما هي وليس كما نقلت اليهم وكانت النسبة المئوية لهذا البديل(47%) والفئة الأخرى بانهم يتبعون اسلوب اخر في التعامل مع هذا المرؤوس وبغلت النسبة المئوية هي كذلك (47%).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
8	18	1	5	18	%47.36	%2.63	%13.15	%47.36

10- لقد اتفق اغلب مجتمع البحث والمتمثل بنسبة مئوية (53%) من مجتمع البحث بانهم يقومون بإعطاء المدرسين فرصة تقديم الاقتراحات وابداء وجهة النظر عندما تفكرون في إصدار مجلة مدرسية ، وهذا يعني ان مدراء مدارس التعليم الثانوي يعطي بعض السلطات لبعض المعلمين المتخصصين في بعض المجالات بالقيام بالعمال وتكليفهم بالقيام ببعض المهام ، و قد يعز هذا الي ان اغلب مدراء التعليم الثانوي يمتلكون مهارات قيادية تربوية والمتمثلة في المهارات تشكيل فريق العمل وهو راجع الي ان متغير الخبرة الذي يتمتع بها المدراء للقيام وهذا ما اتفقت عليه هذه النتائج مع نتائج دراسة (الصانع و عطا).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
9	11	4	20	3	%28.94	%10.52	%52.63	%7.89

11- اتفق مجتمع البحث على انهم عندما يريدون وضع نظاماً جديداً لرواد الفصول فأنهم يعملوا على ان يشارك الطلبة كل فصل في اختيار رائدهم، دون التدخل في اختياراتهم وارشادهم وتوجيههم الي المسئولية والمهام التي سوف تقع على هذا الرائد و يرجح بأن مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة يفوضوا في بعض الصلاحيات للطلبة في المهام التي تمسهم مباشرة وذلك لتحملهم بعض المسؤوليات داخل المدرسة وهذا قد يعز الي الخبرة التي يتمتع بها اغلب المدراء .

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
10	14	23	1	-	36.84%	60.52%	2.63%	-

12- ان اعلى نسبة مئوية والتمثلة ب(79%) من مجتمع البحث اتفقوا على انهم يحاولون أن يتعرفوا عن أسباب تأخر الطلبة عن الحصة الأولى في الصباح و تعتبر هذه المشكلة من اكبر المشكلات التي تواجه مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة وذلك لمعالجة ووضح الحلول المناسبة لها ، وهذا يعز الي مهارة الاتصال والتواصل بين الادارة والمجتمع المحلي التي يتمتع بها مدراء التعليم الثانوي بمدينة ترهونة .

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
11	5	30	3	-	13.15%	78.94%	7.89%	-

13- اتفق مجتمع البحث في البديل الذي ينص على انه عندما يطلب منهم تغيير بعض القيادات الإشرافية في مدرستك خلال العام الدراسي فان من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق بنسبة مئوية وصلت الي(66%) من مجتمع البحث وينصح في هذا البديل ان تأخذ هذه المقترحات من تغيير في بعض القيادات ومعرفة امكانيات البدائل من القيادات المتوفرة لدية في المدرسة وذلك للاستفادة منها في وضع خطة العمل للعام الدراسي القادم

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
12	25	4	9	-	65.78%	10.52%	23.68%	-

14- يعتبر بديل الذي ينص على ان عدم حضور مسؤول من وزارة التعليم بمدينة ترهونة رغم دعوته لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستهم، ولكنه لم يحضر في الموعد المقرر فقد اتفقت اغلب مجتمع العينة بنسبة مئوية بلغت(66%) على ان مجتمع البحث اكد بانهم يعتقدون الاجتماع رغم غياب المسؤول ، وهذا يعني ان مدراء مدارس التعليم الثانوي ويمارسون صلاحياتهم يعرفون حقوقهم وواجباتهم بالشكل المطلوب .

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
13	10	25	3	-	26.31%	65.78%	7.89%	-

15- اتفق مجتمع البحث على ان الإدارة الجيدة هي الإدارة التي يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة وكانت النسبة المئوية وصلت الي (63%) وهذا يعني ان اغلب مدراء مدارس التعليم الثانوي في مدينة ترهونة لديهم القدرة على تدليل مشكلات العمل داخل المدرسة وخارجها في ضوء التغييرات التي تحدث ، وبما يتلاءم واحتياجات المدرسة وتطلعاتها ، وينصح بان تعمل ادارة المدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة على وضع

الخطط المناسبة للعام الدراسي ووضع بدائل للمشكلات التي قد تطرا على الخطة الدراسية اثناء تنفيذهم لها وتكون حلول جاهزة لهذة المشكلات.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
14	24	11	2	-	63.15%	28.94%	5.26%	-

16- تبين في هذا البديل ان اعلى نسبة مئوية كانت من نصيب البديل الذي ينص على انهم عندما يشعرون بأن أحد مرؤوسيههم أصبح غير محبوب من زملائه فانهم يساعدنه على كسب محبتهم ثانية والعمل على حل المشكلات التي قد تحصل بين المعلمين وفقد وصلت الي (79%)، ويتضح من هذا ان اغلب مدرء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة لديهم مهارة تكوين العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المدرسة وخارجها والتي تعتبر من اهم المهارات التي يجب ان تتوافر في مدير المدرسة.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
15	صفر	30	5	2	صفر	78.94%	13.15%	5.26%

17- تبين ان اعلى نسبة مئوية كانت من نصيب البديل الذي ينص على ان مدرء مدارس التعليم الثانوي يجعلون المعلم يختار العمل الذي يناسبه، عندما يكون هذا المعلم مستجد و لم يستطع أن يتكيف في عمله الجديد، جاء يطلب نقله إلى إدارة أخرى، بنسبة مئوية تقترب الي (74%) من مجتمع البحث ، وهذا يعني ان مدرء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة يتعاملون مع المعلمين بمرونة ولديهم القدرة على كيفية اقحام المعلمين المستجدين في العمل بالتدرج ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
16	1	28	6	4	2.63%	73.68%	15.78%	10.52%

18- ان اغلب مجتمع البحث اتفق بانهم يحاولون ان يكسبوا ود زملائهم ليتغلبوا على مشاعرهم السلبية عندما يحصلوا على وظيفة كان يطمح فيها زميل آخر لهم ولاحظت عليه الحسرة والمرارة وكانت اعلى نسبة هي (68%) من مجتمع البحث، وهذا يعز الي متغير الخبرة التي يتمتع بها اغلب افراد مجتمع البحث في التعامل مع الاخرين وتعتبر هذه القدرات من المهارات العلاقات الانسانية التي يجب ان يتمتع بها جميع المدرء داخل المدرسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسعود سعيد مسلم العوائد 2001).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
17	4	8	26	صفر	10.52%	21.05%	68.42%	صفر

19- من خلال عرض هذا البديل والذي ينص على ان أحد مرؤوسيههم عصبي المزاج وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يعتدي عليه فقد اتفق مجتمع البحث بنسبة مئوية حوالي (74%) بانهم يتحدثون على انفراد مع المعلم العصبي المزاج ليقوم بالاعتذار لزميله واقناعه بالخطاء الذي وقع فيه نحو زميله وهذا يعز الي متغير الخبرة واتفقت هذة النتيجة مع دراسة (الصانع وعطا 1994) ، وينصح بإعطاء انذار اليه في اول الامر ووضح اشد العقوبات عند تكرار هذا الامر منه ليكون رادع لعدم تكراره مرة اخري .

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
18	6	28	3	صفر	%15.78	%73.68	%7.89	صفر

20- من خلال العرض لنتائج هذا البديل يتضح ان اتفق اغلب مجتمع البحث وبنسبة عالية تقريبا (89%) من مجتمع البحث على انهم يعتقدون اجتماع في حالة بالتدريس فيها، وهذا يعني ان مدراء المدارس الثانوية في مدينة ترهونة يمتلكون مهارات طرح المشكلات على المعلمين والمشاركة في وضع الحلول المناسبة لتسيير العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية وهذا يعز الي متغير الخبرة والتخصص واتفقت هذة النتيجة مع دراسة (الشريفي 2000).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
19	34	3	صفر	-	%89.47	%7.89	صفر	-

21- اتفق اغلب مدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة والمتمثل بمجتمع البحث بان البديل الذي ينص مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات هي اساس العملية التعليمية، وكانت بنسبة مئوية تصل الي (66%) وهذا يعز لمتغير الخبرة واتفقت النتيجة مع دراسة (الشريفي 2000).

الفقرة	التكرار				النسبة المئوية			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
20	25	1	4	8	%65.78	%2.63	%10.52	%21.05

خامساً: التوصيات والمقترحات:-

من خلال النتائج التي سبق طرحها تمكن الباحث من وضع جملة من التوصيات بهدف أخذها بعين الاعتبار، لتحسين العملية التعليمية وزيادة مستوي القيادة التربوية لمدراء مدارس التعليم الثانوي بمدينة ترهونة ويمكن اجاز هذه التوصيات في الاتي:-

- 1- منح المديرين الصلاحيات المطلوبة لتنظيم شؤون المدرسة، ومساعدتهم في تخطي العوائق لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- 2- زيادة الاهتمام بأعداد وتدريب مدراء المدارس وذلك لرفع قدراتهم والعمل على اشباع حاجاتهم العلمية والفنية.
- 3- التقيد بالشروط وازافة شرط المؤهل الجامعي على ان يكون من حملة الشهادات الجامعية قسم التربية وعلم النفس في من يكلف لإدارة مؤسسة تدريبية لمرحلة التعليم الثانوي
- 4- زيادة تزويد المديرين بالجديد في مجال الادارة المدرسية ، وذلك لمواكبة التطور والتقدم السريعين الذي تلاقيه هذه المؤسسات التربوية الهامة.

قائمة المراجع:

1. الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية ، اللجنة الشعبية العامة للتعليم ، البنية التعليمية الجديدة ، المخطط العام طرابلس ، مطابع أمانة التعليم ، 1999 م.
2. احمد محمد الطيب ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة، دار المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1999 م.
3. احمد عمران الدويك ، القيادة التربوية بين الفكر والتنفيذ، منشورات جامعة الفاتح، 2009 م.
4. حامد عبد سلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2002 م.
5. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000 م.
6. شبل بدران ، الادارة المدرسية واصولها النظرية ، ط2 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2012 م.
7. شافي حسين على الشريقي، القدرة على القيادة التربوية لمدير ومديرات المدرسين الابتدائية وعلاقتها ببعض المتغيرات ،(رسالة ماجستير غير منشورة) بعدد ، كلية التربية، 2000 م
8. عاطف وآخرون ، درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية الفاعلة ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد في سنة 2011.
9. محمد خليل عباس ، محمد بكر نوفل، وآخرون ،مدخل الي مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة ،الأردن ، 2014.
10. محمد الصانع ، محمود عطا أنماط القيادة التربوية لذي المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقة ببعض المتغيرات مجلة جامعه الملك سعودية ،المجلد السادس ،العدد الثاني ، 1994 ،
11. مصباح جمعة مغيدر ،الاحتياجات التدريبيه لمدرء مدارس التعليم الأساسي بالجماهيرية ، (رسالة ، دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإسكندرية ، 1997 م
12. مسعود سعيد مسلم العوائد ، تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن : 2001.
13. مجلة العلوم الادارة <http://pubs.aged.tamu.edu/jae/pdf/vol.45/45-40-082.pdf>