

مستوى الوعي بمهارات القرن الواحد والعشرين وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد

م. مهند حسين علي

وزارة التربية / المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

mohanad_husien@yahoo.com

07731145602

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الى قياس مستوى وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد بمهارات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بسلوكهم القيادي. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد صمم الباحث استبانتين لهذه الدراسة. إذ تمت الإفادة من مقياس مهارات القيادة المدرسية للقرن الحادي والعشرين الذي تم تقديمه من قبل الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP). تضمنت أداة السلوك القيادي (21) فقرة بواقع ثلاث أبعاد (تحدد الاتجاه العلمي، العمل الجماعي، الحساسية) بينما تضمنت استبانة مهارات القرن الحادي والعشرين (34) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (مجال حل المشاكل المعقدة، مجال التواصل، مجال تطوير الذات والأخرين). تم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (130) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في محافظة بغداد. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود مستوى وعي مرتفع لمديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين، وإن الغالبية العظمى من مديري المدارس الثانوية يمارسون السلوك القيادي في مدارسهم بدرجة مرتفعة. كما وأوضحت النتائج بوجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد بمهارات القرن الحادي والعشرين وسلوكهم القيادي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروقات إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: (السلوك القيادي، مهارات القرن الحادي والعشرين)

مشكلة البحث: Research problem:

كثيرة هي التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية في ظل التغيرات السريعة التي تتسم بها الألفية الثالثة، الأمر الذي يحتم على هذه الأنظمة أن تواكب هذه التغيرات بتهيئة ثروة بشرية تتمكن من مواجهة هذه التحديات. أن نجاح أي مدرسة يعتمد بشكل كبير على فاعلية قيادتها وإمكانيتها على توجيه أفرادها باتجاه الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن ذلك يتوقف على جهد وعمل القائمين على أدارتها وهم المديرون الذين يُعدون العنصر الريادي المسؤول عن أداء الواجبات الإدارية والتربوية والذين يطبقون التعليمات والأنظمة ويتابعون باستمرار التغيرات والتحديثات التي تطرأ عليها (العباسي، 2008). لذلك فإن المامه بمهارات القيادة تعتبر ضرورة ملحة لإنجاح عملهم داخل إطار المدرسة. وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين التي تعتبر من المهارات الحديثة التي اتسم بها عصرنا الحالي، والتي أصبحت من العناصر الواجب توافرها لدى مديري المدارس كونها عُدت من متطلبات هذا العصر. إذ أن التحديات السريعة والمشاكل التي تواجه مدارسنا اليوم تجعل من امتلاك مديري المدارس الثانوية الوعي الكامل بهذه المهارات أمراً حتمياً وأساسياً. إن المشكلة الأساسية التي تواجه غالبية الأنظمة التعليمية تكمن في أن الإصلاح التربوي أصبح سريعاً وواسع الانتشار. وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يتسمون بصفات مميزة ولهم القدرة على لعب الدور المطلوب لإحداث التغيير المؤسسي المطلوب وكذلك تهيئة الظروف المناسبة والإيجابية لتحقيق ذلك. فقيادة اليوم يجب أن يتحلوا بخصال تختلف جذرياً عما كان سائداً في العقود الماضية، فإن

صفات مثل التفكير الإبداعي والابتكار أهم ما يميز القائد في يومنا هذا ليكون أكثر مواكبة وانسجاماً مع التطورات السريعة التي تحدث. (Fulan, 1988) لقد وجد الباحث أن عدد قليل من الدراسات المنشورة تناولت تقصي موضوع مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. وكذلك عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين ووعيهم بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. وعليه فإن الدراسة الحالية ستضيف إلى الأدب النظري وتثري مكتبة الإدارة التربوية والباحثين في مجال القيادة التربوية.

أهداف الدراسة: Research objectives:

تهدف هذه الدراسة تحديداً إيجاد الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين؟
- 2- ما درجة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة بغداد؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية لمحافظة بغداد بمهارات القرن الحادي والعشرين وسلوكهم القيادي؟
- 4- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين وسلوكهم القيادي تعزى لمتغير الجنس؟

أهمية الدراسة: Research importance:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية امتلاك المديرون وقادة المدارس لمهارات القيادة للقرن الحالي والموصي بها من قبل المنظمات والجمعيات الدولية التي وضعت ثوابت وركائز لعمل القادة. إذ أن المهارات الأساسية التي تتبناها الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية قد حددت المجالات الرئيسية التي تقيس درجة ممارسة المدير لمفاهيم القيادة في المدرسة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لإدارة ناجحة أن لا تهتم بحل المشكلات التي تواجهها بشكل يومي. ولا يمكن لمدير ناجح أن يقود مدرسته من غير امتلاكه لقدرات تنظيمية. ولا يمكن لقائد المدرسة أن يتغاضى عن ضرورة تطوير ذاته وتحفيز الآخرين على تطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم للأفضل. فهذه الأساسيات يجب توافرها في شخصية القائد التربوي ليتمكن من قيادة مدرسته على أتم وجه. وتأتي أهمية هذه الدراسة في تركيزها على السلوك القيادي للمديرين الذي تم وصفه من قبل (الطوبالية، 1982: ص. 140) على أنه "مظهر من مظاهر فاعلية المدرسة، لأن مدير المدرسة الإعدادية بطبيعة الحال يتعامل مع مجموعات متنوعة ومتفاعلة من القوى البشرية هدفها خدمة الطالب في الأساس وهذه المجموعات (المدرسون، المعلمون، الإداريون، الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، المشرفون). لذا فإن طبيعة هذا التعامل تحدد مدى إمكانية وقدرة المدير في قيادة مدرسته".

أن أهمية هذه الدراسة تكمن في مساهمتها في مساعدة صناع القرار في وزارة التربية العراقية بمعرفة مدى وعي مديري المدارس بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين، وكذلك معرفة درجة ممارستهم للسلوك القيادي في مدارسهم الثانوية. وبالتالي فإن نتائجها ستساهم في وضع خطط منهجية لتحديد مواضع الضعف وتعزيز مواضع القوة في امتلاكهم لهذه المهارات والوقوف على مستوى سلوكهم القيادي.

حدود الدراسة: Research limits:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد (الكرخ 1، الكرخ 2، الكرخ 3، الرصافة 1، الرصافة 2، الرصافة 3).

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2024-2025.

الحدود البشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بغداد.

مصطلحات الدراسة:

السلوك القيادي: "السلوك الذي يتعامل به مدير المدرسة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة" (المالكي، 2014: ص.147).

ويعرفه الباحث إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية إزاء اجابته على فقرات الاستبانة الأولى الخاصة بقياس السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية.

مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين: "مجموعة من المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين ومبدعين. بالإضافة الى إتقانهم للمحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح، تماشياً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين

(خميس، 2018: ص.152).

وتعرف إجرائياً: مجموعة من المهارات الواجب توافرها لدى قادة المدارس الثانوية والتي تجمع بين المهارات التربوية والمهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا وتطبيقات الحاسوب والإنترنت في العمل التربوي وتوظيفها بالشكل الصحيح والإفادة منها لتطوير العمل التربوي.

مدير المدرسة الثانوية: الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة سواء كانت متوسطة او اعدادية ويكون مسؤولاً عن تحقيق أهدافها ووضع الخطط للهيئة التعليمية وجميع العاملين في المدرسة من اجل تحقيق عملية التعليم والتعلم لجميع الطلبة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 مفهوم القيادة التربوية: Educational leadership concept

بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة منذ العصور القديمة، وكان لعلماء الاجتماع الدور الكبير في تطوير مفاهيم القيادة وطبيعتها، اذ نشأت وتطورت منذ نشأة الانسان ووفقا لطبيعته الاجتماعية وحيثما تواجدت الجماعات، اذ لا يتواجد القائد الا في ظل وجود الجماعات (كنعان، 1980: ص. 69).

لقد فسر الادب التربوي مفهوم القيادة من عدة مداخل، إذ تضمن التفسير الأول البحث عن السمات الشخصية للقائد والتي تميزه عن باقي افراد المجتمع. أذ يعتقد بأن القادة اشخاص موهوبون ولديهم صفات وميزات خاصة وبالتالي فإن اكتشاف هذه الصفات عملية معقدة وصعبة وتحتاج الى وقت من اجل توظيفها في مواقع المسؤولية. اما التفسير الثاني للقيادة فيتبنى المحاولات الرامية الى تفسير السلوك الذي يسلكه القائد، أي ان السلوك الذي يسلكه الشخص في توجيه الجماعة هو ما يحدد كونه قائداً بدلاً من المزايا والخصال التي يمتلكها هذا الشخص. وهناك تفسير ثالث ويعتبر التفسير الاحداث في مفهوم القيادة ويقوم على نماذج احتمالية موقفية تستند الى معطيات البحث العلمي. اذ ان نجاح القائد التربوي لا يعتمد فقط على الخصال والميزات الشخصية، وانما يتعدى ذلك بامتلاكه قدرات على تطويره احتمالات واستخدامه بدائل تتناسب إزاء مواقف معينة. وهذا ما أشار اليه (Fiedler, 1967) وما اكدته العديد من الدراسات المتعلقة بهذا التفسير والتي تميل الى ان القادة ليسوا جامدين وانما يتكيفون مع أي موقف طارئ يتعرضون له (الطويل، 2006). وقد عُرِفَت القيادة التربوية من قبل (نجم، 2012: ص.31) على انها " ظاهرة مركبة ثلاثية الابعاد حيث انها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من: القائد، المرووسين، الموقف". وعرفت ايضاً على انها "القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من اجل صياغة وإنجاز اهداف المنظمة

(عليوة، 2001، ص. 46).

2-2 السلوك القيادي: Leadership behaviour

اوضح مؤتمن (2000) بأن السلوك القيادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد غير قليل من العوامل منها: القابلية على الاقناع، التأثير على الآخرين، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الاتصال والتواصل. اذ لا يمكن تحديد السلوك القيادي من غير فهم الظروف المحيطة بالقائد التربوي. اذ ان تأثير القادة تجاه موقف معين قد تختلف اختلافاً كبيراً في موقف مغاير. وان الاهتمام بالسلوك القيادي تبلور نتيجة كونه "أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة ونتاجيتها، فالإدارة الديمقراطية على سبيل المثال دائماً ما تؤثر إيجابياً على المرؤوسين بشكل يخلق جواً من المحبة والألفة وتزرع الثقة والرضا عن العمل، بعكس الإدارة المستبدية التي تعكس بوضوح عدم القدرة على التوجيه الصحيح الامر الذي يقود الى سوء علاقات عامة مع العاملين" (سترأك، 2003، ص.22)

2-3 الحاجة الى القيادة: The need for leadership

كثيرة هي العوامل التي تبين أهمية الحاجة الى القيادة في مؤسسة وليست فقط على نطاق المؤسسة التربوية. ومن هذه العوامل وجود ثغرات عند اعداد السياسات والأنظمة والتعليمات للمؤسسة، وطريقة تصميم الهيكل التنظيمي الداخلي لها. اذ ليس بالإمكان انشاء تصميم كامل وشامل للمؤسسة مهما بلغت الدقة المرسومة لها دون حدوث فجوات او ثغرات تحتاج الى من يعالجها ويضع الحلول المناسبة لها. بالإضافة الى ان الواقع العملي عادة ما يكون أكثر تحدياً وأكثر تعقيداً لما يتم التخطيط له عند تصميم المؤسسة في العادة، لذلك فإن الحاجة الى وجود قيادة حكيمة وفاعلة ومؤهلة لها القدرة على معالجة الوضع وسد الثغرات تبقى أيضاً ملحة وضرورية (حريم، 1997).

2-4 أدوار القائد التربوي: Roles of educational leader

يلعب القائد التربوي عدداً من الأدوار المهمة ويمكن تلخيصها وفقاً لما تبناه (مرعي، 2002: ص. 84) بما يلي:

- 1- دور المنسق الذي يمثل حلقة الوصل بين كل من البيئة الخارجية والداخلية.
- 2- دور ممثل المؤسسة الذي يمثلها أفضل تمثيل امام جميع الجهات الأخرى.
- 3- المفاوضات الذي يتعاقد مع مختلف الأطراف لخدمة منظّمته
- 4- الموجه الذي يكون له بعد استراتيجي ويرسم ويخطط الاستراتيجيات بعيدة الأمد.
- 5- دور المنظم الذي يحيط بكل مفاصل منظّمته واجزائها وعلاقات موظفيه.
- 6- المربي والمدرّب الذي يكون مسؤولاً عن تدريب مرؤوسيه وتطويرهم باستمرار.
- 7- المقيم النهائي لأداء موظفيه.

2-5 مهارات القرن الحادي والعشرين: 21st century skills

إن الأنظمة التعليمية ومناهجها قد تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة في كثير من الأمم وهذا التطور أدى الى زيادة في التركيز على تطوير المهارات المعرفية اللازمة للنجاح في القرن الحادي والعشرين. وقد اشار كل من (Larson & Miller, 2011) أن هنالك طرقاً عديدة لوصف مهارات القرن الحادي والعشرين ولكن بشكل عام فهذه المهارات تركز على التطبيق العملي للمعرفة وكذلك على استخدام مهارات الاتصال في مواقف محددة وتتضمن هذه المهارات التعاون الفعال والكفاءة التكنولوجية والقدرة على حل المشكلات والتفكير الابتكاري.

تم تعريف مهارات القرن الحادي والعشرين بطرق مختلفة وعديدة، فقد عرفها الناجم (2012: ص.214) بأنها "المهارات التي تمكن صاحبها من التعامل والتفاعل مع تطورات الحياة في القرن الحادي والعشرين مثل مهارة تحمل المسؤولية الفردية والجماعية والتكيف مع المتغيرات والمرونة والإبداع". وكذلك عرفت على أنها "المعرفة والمهارات الحياتية والمهارات الوظيفية والعادات

والسمات التي تعتبر مهمة للغاية في نجاح الطلبة. خاصة مع انتقال الطلاب إلى الجامعة وجهات العمل المختلفة (Bukle, 2023). أما (العبيداتي والحنان، 2023: ص.3) فقد عرفا هذه المهارات على أنها "الإمكانات والكفاءات اللازمة للنجاح في سوق العمل بمعنى أنها تتجاوز المعارف الأكاديمية لتتعدى ذلك وتشمل مهارات متعددة أخرى كالمهارات الشخصية، مهارات الاتصال، مهارات التعاون، المهارات الاجتماعية، والعلاقة مع الآخرين. وإيضاً تشمل التفكير الإبداعي، والتعليم المستمر، واتخاذ القرارات وتوظيف التكنولوجيا من أجل التكيف مع المتغيرات السريعة التي تطرأ على سوق تم اعتبار مهارات القرن الحادي والعشرين بأنها متعددة وعلى صلة بكثير من جوانب الحياة اليومية وليست محصورة بجانب واحد، إذ تنطوي هذه المهارات على العديد من المجالات كالفهم، الإدراك، الإبداع والتعاون وأبرز ما يميز هذه المهارات بأنها ترتبط بالتكنولوجيا.

2-6 تصنيفات مهارات القرن الحادي والعشرين: 21st century skills classifications

قد أشار (Wagner, 2008) ان الطلبة بشكل عام بحاجة الى سبع مهارات أساسية يتم اعتمادها للحياة اليومية في القرن الحادي والعشرين وهذه المهارات هي:

- 1- التعاون والقيادة Collaboration and leadership
- 2- الاتصال الشفوي والكتابي الفعال Effective oral and written communication
- 3- المبادرة وريادة الأعمال initiative and entrepreneurialism
- 4- التفكير الناقد وحل المشكلات critical thinking and problem solving
- 5- المرونة والقدرة على التكيف agility and adaptability
- 6- إمكانية الوصول وتحليل المعلومات accessing and analyzing information
- 7- الفضول والخيال Curiosity and imagination

بينما صنف (AlHariri, et.al (2020) هذه المهارات الى ثلاث مهارات أساسية يجب توافرها في المؤسسات سواء كانت تربوية ام غير تربوية من اجل إتقان العمل، وقد صنفها الى: مهارات حياتية - اجتماعية، مهارات فنية - تكنولوجية، ومهارات عقلية. بحيث يؤدي امتلاك هذه المهارات وأجادتها الى تمكين الأفراد والجماعات من العيش بأمان وثقة بشكل يضمن العيش الكريم لهم في ظل التطورات السريعة والمتغيرات التي تحدث لسوق العمل بشكل مستمر.

وقد سلط (Beers, 2014) الضوء على المهارات اللازمة للمتعلمين لمواكبة التعليم ضمن إطار التعلم للقرن الحادي والعشرين لتقليل الفجوة الرقمية وقسم هذه المهارات الى ثلاث مهارات رئيسية أيضاً:

1- مهارات محو الأمية Literacy skills

يقصد بذلك محو الأمية المعلوماتية، محو الأمية الإعلامية، ومحو الأمية التكنولوجية التي يجب على جميع المتعلمين ولاسيما الباحثين أجادتها والتمكن منها. وكيفية تحليل البيانات الرقمية ومعالجتها والإفادة من المصادر المتوفرة على الأنترنت وتوظيفها بشكل صحيح.

2- المهارات الحياتية Life skills

يقصد بها تلك المهارات التي يجب ان يمتلكها الافراد ليكونوا ناجحين في عملهم ومبدعين فيه. وتتمثل هذه المهارات بمهارات القيادة، القدرة على التكيف، العمل تحت الضغوط، مهارات التواصل، المرونة، والمبادرة وغيرها.

3- مهارات التعلم Learning skills

مهارات تستخدم للحصول على المعلومات وتوصيلها بشكل علمي وميسر، أهمها مهارات التفكير الناقد، التعاون، التواصل، التعلم النشط، المشاركة، الأبداع، وحل المشكلات بأكثر من طريقة.

أما (Slyter, 2019) فقد أوضح بأن مهارات القرن الحادي والعشرين تشتمل على مجالات كثيرة وواسعة وفقاً لآراء الأكاديميين والمهنيين المختصين. فقد أكد أن الموظفين والعاملين يجب أن يتحلوا بأكبر قدر ممكن من هذه المهارات: (التفكير الناقد، التعاون، الأبداع، الإلمام بالمعلوماتية، الإنتاجية، القيادة، المهارات الاجتماعية، التواصل، التكيف)

7-2 أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين: 21st century skills importance

1. تكمن أهمية تعلم هذه المهارات لسبب وجيه وهو أن المؤسسات التعليمية اليوم تقوم بإعداد وتهيئة الطلبة لوظائف مستقبلية قد لا يكون لها وجود الآن.
2. بسبب تطور عصر الأنترنت بشكل كبير فإن طلاب هذا الجيل والموظفين يحتاجون إلى تعلم عمليات وأساليب تحليل البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة.
3. في يومنا الحالي أصبحت المعرفة الواسعة بالمحتوى العلمي وتعلم المواد الأساسية غير كافية، وبالتالي فإن طلاب اليوم هم بحاجة إلى التسلح بمهارات أخرى مثل أساليب حل المشكلات، تطبيق الحقائق، والتفكير الناقد، وغيرها من المهارات.
4. أن مهارات القرن الحادي والعشرين أصبحت هي الجوهر الأساسي والمهم في تفوق الطلبة في المدارس والجامعات وفي أماكن العمل وهذا الأمر أصبح جلياً لدى قادة المؤسسات التربوية والتعليمية.
5. أن وسائل التواصل الاجتماعي بشكل عام قد غيرت بشكل كبير من طريقة تفاعل الإنسان في عصرنا الحالي وخلقت تحديات جديدة في كيفية التعامل مع المواقف الاجتماعية. (Bukle, 2023)
6. يتوجب امتلاك مهارات مثل التفكير والوعي وكيفية التعامل مع الآخرين لكون العيش اليوم أصبح محاطاً ببيئة تسودها الثورة المعلوماتية والإعلامية التي كسرت الحدود الجغرافية والثقافية.
7. تكمن أهميتها في إنجاز أكبر عدد ممكن من الأهداف التي يهدف إليها الخبراء والتي تمكن طلبتهم من حل المشكلات كمحصلة نهائية.
8. تساعد في فهم المواد الدراسية للطلبة وربطها معاً لبناء أفكار جديدة. (الحربي وجبر، 2016)

8-2 الدراسات السابقة: Previous studies

1-8-2 الدراسات التي تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين

دراسة الحربي والجبر (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى وعي معلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في محافظة الرس بمهارات المتعلمين للقرن الحادي والعشرين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وأعدا استبانة تكونت من (34) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (54) معلماً في المملكة العربية السعودية. كشفت نتائج هذه الدراسة عن مستوى عالٍ من الوعي للمعلمين بمهارات القرن الحادي والعشرين. فضلاً عن انخفاض ملحوظ في مستوى وعيهم بمهارات التفكير (الحربي والجبر، 2006).

دراسة شلاميش (2021):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية لمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، وأيضاً للتعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس المهنية لتطبيق هذه المهارات. استخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي. إذ أنه استخدم الاستبانة والمقابلة لغرض جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من 179 معلماً ومعلمة و(6) من مديري المدارس المهنية. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك درجة عالية من الوعي بمهارات القرن الحادي والعشرين لمعلمي المدارس المهنية. وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات

القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، والتخصص. من جهة أخرى كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروقات دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأيضاً أوضحت نتائج المقابلة الشخصية بأن هنالك معوقات تواجه مديري المدارس المهنية تمثلت في البنى التحتية ثم عدم امتلاك بعض أعضاء هيئات التدريس لمهارات القرن الحادي والعشرين اللازمة (شلاميش، 2021).

دراسة Reyes & Selorio (2023):

هدفت هذه الدراسة لتحديد مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين لدى رؤساء المؤسسات الأكاديمية في إحدى الجامعات في مدينة مانيلا بالفلبين، كأساس لاقتراح إطار عمل للمنظمة عالية الأداء. استخدم الباحثان المنهج الوصفي لأجراء هذه الدراسة، وقد استخدمتا الاستبانة والمقابلة الاستقصائية شبه المنتظمة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات. كان الهدف من الدراسة أيضاً مساهمة رؤساء المؤسسات الأكاديمية في وضع إطار مقترح ودراسة الفرص والتحديات التي توفرها مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين. كشفت نتائج التحليل لهذه الدراسة بأن رؤساء المؤسسات الأكاديمية في مدينة مانيلا يتحلون بالعديد من مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. وكشفت النتائج أيضاً عن مواجهتهم للعديد من الفرص والتحديات عند ممارستهم لمهاراتهم في القيادة للقرن الحادي والعشرين. أن إطار العمل الذي تـم وضعه "للمنظمة عالية الأداء" نتيجة لمخرجات هذه الدراسة تم تكييفه بشكل خاص مع الاحتياجات التي برزت للمؤسسة التي تم إجراء الدراسة عليها (Reyes & Selorio, 2023).

2-8-2 الدراسات التي تناولت السلوك القيادي:

دراسة إبراهيم وشهاب (2011):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. أجرى الباحثان الدراسة عام (2009-2010) في محافظة نينوى وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تضمنت مقياسين مختلفين للسلوك القيادي وللقدرة على اتخاذ القرار. تم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (140) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى من السلوك القيادي للمديرين، وكذلك مستوى في اتخاذ القرار. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية. وان هنالك فرقاً في الدلالة الإحصائية يعزى لمتغير الذكور فيما يخص عملية اتخاذ القرار ولم تثبت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الموقع الجغرافي (إبراهيم وشهاب، 2011).

دراسة (علي، 2008):

هدفت الدراسة الى اجراء مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية في كل من مدينة حمص ومدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية وعلاقتها ببعض المتغيرات. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (331) مدير. إذ بلغت عينة دمشق (189) مديراً، وعينة حمص (142) مديراً. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط للقيادة التربوية، وكانت هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية للقياد التربوية لصالح المدراء ووجود فروقات دالة إحصائياً لصالح أفراد عينة مدينة حمص (علي، 2008).

دراسة النشار (1994):

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الإبداعي لدى عينة من طلبة كلية التربية الرياضية في جامعة المنيا في مصر. استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم

استبانة لغرض جمع بيانات الدراسة المتعلقة بالسلوك القيادي، وإجراء اختبار لمعرفة القدرة على التفكير الإبداعي. تم توزيع أداتي الدراسة على عينة مكونة من (70) طالباً وطالبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الإبداعي. كما وأشارت النتائج الى وجود فروقات دالة إحصائية تعزى الى متغير التحصيل في السلوك القيادي (النشر، 1995).

منهجية البحث

Study methodology: منهج الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأقرب والأنسب لهذه الدراسة ويسهل على الباحث استقصاء المشكلة قيد الدراسة ويمكنه من إيجاد العلاقة بين عناصرها أو مع الظواهر الأخرى (العزاوي، 2008).

Research Community: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية (المتوسطة والإعدادية) في العاصمة بغداد وبجانبها الكرخ والرصافة. إذ بلغ عدد المشاركين الكلي في الدراسة (130) مديراً ومديرة وحسب ما موضح في الجدول رقم (1).

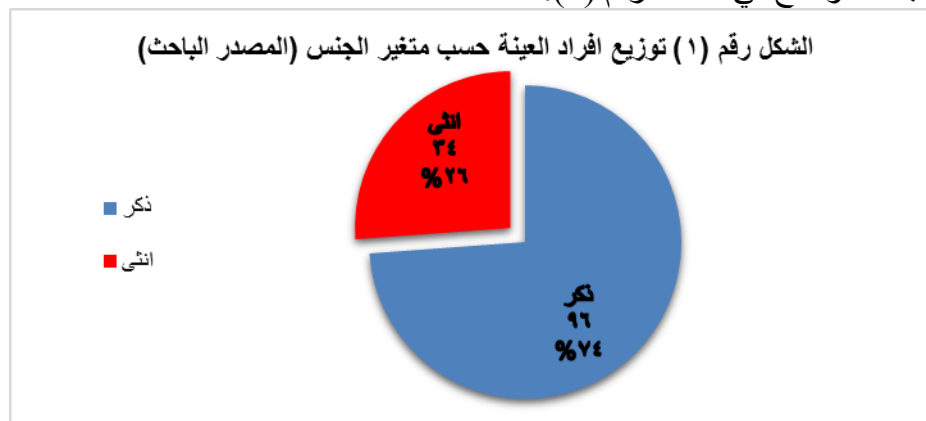
الجدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد (المصدر: الباحث)

المديرية	الكرخ 1	الكرخ 2	الكرخ 3	الرصافة 1	الرصافة 2	الرصافة 3
العدد	14	21	19	51	11	14

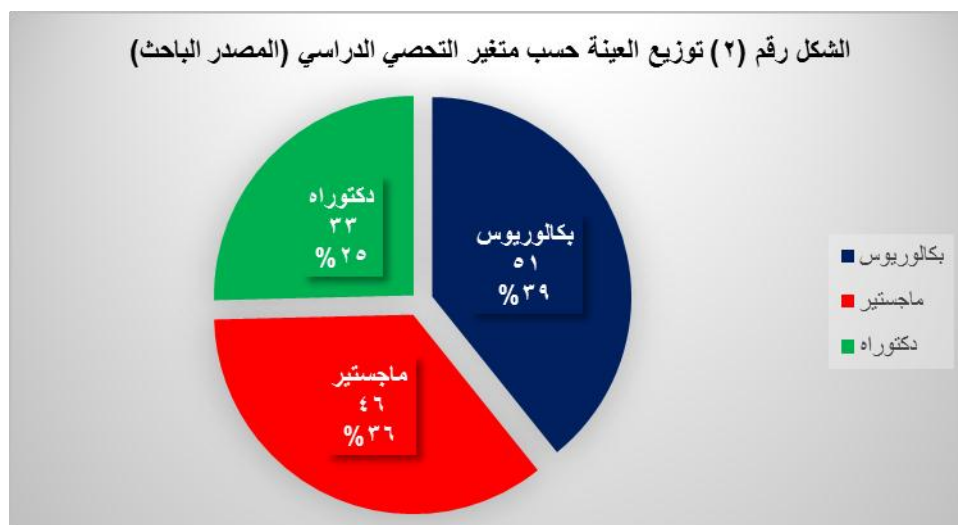
متغير الجنس: Gender Variable

كانت نسبة عدد الذكور المشاركين في الدراسة (74%) وهي أكبر من نسبة الإناث، إذ تمثل عدد الذكور بـ (96) مديراً بينما تمثلت نسبة مشاركة الإناث بـ (26%) وبعدها كلي (34) مديرة مدرسة ثانوية وحسب ما موضح في الشكل رقم (1).



متغير التحصيل الدراسي: Qualification variable

يوضح الشكل رقم (2) بأن النسبة الأكبر من مديري المدارس الثانوية المشاركين في الدراسة هم حملة شهادة البكالوريوس (39%)، والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، يلي ذلك حملة شهادة الماجستير (36%) ثم حملة شهادة الدكتوراه (25%).



أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تمت الإفادة من مقياس مهارات القيادة المدرسية للقرن الحادي والعشرين الذي تم تقديمه من قبل الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (National association of secondary school principals, NASSP). قام الباحث بترجمة المقياس من اللغة الإنكليزية الى اللغة العربية وعرضه على (3) من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص لغرض مراجعته وأبداء الملاحظات. وبعد استرداد المقياس تم إجراء التغييرات المقترحة من قبل المحكمين التي تضمنت حذف ودمج بعض الفقرات، وكذلك تم اقتراح ان تتم تجزئة المقياس المؤلف من (55) فقرة الى جزئين مستقلين لتكون هنالك استبانة مستقلة لكل متغير من متغيري الدراسة. إذ تم اعتماد الاستبانة الأولى كأداة خاصة بقياس السلوك القيادي والثانية تختص بقياس مستوى الوعي بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. تضمنت استبانة السلوك القيادي ثلاث مجالات رئيسية: (تحديد الاتجاه التعليمي، العمل الجماعي، والحساسية) وبواقع (21) فقرة. أما مقياس الوعي بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين فقد تضمن أيضاً ثلاث مجالات رئيسية (مجال حل المشاكل المعقدة، مجال التواصل، مجال تطوير الذات والأخريين) وبواقع (34) فقرة وكما موضح في الجدول رقم (6) و (7). صمم الباحث الاستبانة إلكترونياً باستخدام (Google Forms) وتم توزيع الأداة على عينة الدراسة التي تكونت من (130) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية. استخدم الباحث أسلوب لايكيرت الخماسي (Likert scale) لمعرفة مدى اتفاق مديري المدارس الثانوية على كل عبارة من عبارات المقياس. تمت الإفادة من مجاميع الواتس أب الخاصة بمديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين والاختصاصيين الذي هم على تواصل مستمر مع الباحث في مجال عمل الدورات التدريبية. إذ تمت المساعدة في نشر رابط الاستبانة لمديري ومديرات المدارس الثانوية بشكل شخصي وبعد قيام الباحث بأخذ الموافقة المبدئية للمشاركين في الدراسة ضمن الأداة والتأكيد بأن بيانات الدراسة ستتم معاملتها بشكل سري وشخصي وان جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وهو ما ينص عليه الأدب النظري وما أكدته جلبي (1996).

صدق الأداة وثباتها: (استبانة السلوك القيادي):

لاختبار الصدق الظاهري للمقياس وللتحقق من درجة ثبات الأدوات، استخدم الباحث برنامج SPSS واختبر الأداة بطريقتين مختلفتين. إذ استخدم أولاً طريقة "الفا كرونباخ" لاختبار صدق الأداة ولجميع فقرات الاستبانة البالغ عددها (21) فقرة. وكانت نتيجة التحليل لاستبانة السلوك القيادي (0.86) وهي درجة عالية ويمكن اعتمادها لأغراض البحث العلمي (الجدول 2). كما استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لإيجاد معامل ثبات الأداة، وقد أظهرت نتائج التحليل لجميع فقرات الأداة ولكل أفراد العينة البالغة (130) عن وجود درجة ثبات عالية جداً للمقياس تمثلت بـ (0.86) أيضاً، وهي درجة يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة طالما زاد معدل الثبات عن (70%) انظر الجدول (3).

الجدول (2) تحليل صدق الأداة بطريقة الفا كرونباخ لاستبانة السلوك القيادي (المصدر الباحث)

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%		
Cases	Valid	130	100.0	Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a	0	0.0		
	Total	130	100.0	.866	21

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الجدول (3) تحليل صدق الأداة بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة السلوك القيادي (المصدر الباحث)

Reliability Statistics		Case Processing Summary		
Cronbach's Alpha			N	%
Correlation Between Forms		Case Valid	130	100.0
Spearman Equal Length		s Excluded ^a	0	0.0
-Brown Unequal Length		Total	130	100.0
Coefficient		a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.		
Guttman Split-Half Coefficient				

وكانت نتيجة التحليل بطريقة الفا كرونباخ للاستبانة الثانية عالية أيضاً والتي بلغت (0.91) ولجميع فقراتها البالغة (34) فقرة (انظر الجدول 4). بينما كانت درجة التحليل بطريقة التجزئة النصفية (0.82) وأيضاً تعتبر درجة ثبات عالية. (الجدول 5)

الجدول (4) تحليل صدق الأداة بطريقة الفا كرونباخ لاستبانة مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين (المصدر الباحث)

		Reliability Statistics	
		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Exclude ^a	0	0.0
	Total	130	100.0
		Cronbach's Alpha	N of Items
		.911	34

الجدول (5) تحليل صدق الأداة بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين (المصدر الباحث)

		Case Processing Summary	
		N	%
Cronbach's Alpha	Between Forms		
Correlation	Equal Length	.778	
Spearman-Brown	Unequal Length	.875	
Coefficient	Split-Half Coefficient	.824	
		Cases	Valid
		130	100.0
		Exclude ^a	0
		0	0.0
		Total	130
		100.0	

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تحليل النتائج ومناقشتها

استخدم الباحث برنامج SPSS لاحتساب التكرارات والبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة لكلا الاستبانين لإيجاد الدرجة الكلية لممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية. فضلاً عن احتساب العلاقات الارتباطية لغرض الوصول الى النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة. اعتمد الباحث في استبانته أسلوب لا يكرت الخماسي، ولقياس مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، قسم الباحث فئات المقياس من الأعلى الى الأدنى وكما يلي: (اتفق بشدة 5، اتفق 4، محايد 3، اعترض 2، اعترض بشدة 1). إذ تمثل درجة الاتفاق بشدة الدرجة المرتفعة جداً، ودرجة المعارضة بشدة الدرجة المنخفضة جداً. وقد اعتمد الباحث المعادلة أدناه لتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لكل فئة من فئات المقياس:

$$٥-١=٤ \quad \frac{4}{5}=٠,٨٠ \quad ١+٠,٨٠=١,٨٠ \quad \text{الفئة الاولى}$$

الفئة الخامسة ٥=٢+٠,٨٠=٤,٢ الفئة الرابعة ٤=٤+٠,٨٠=٣,٤+٠,٨٠=٣,٦+٠,٨٠=٢,٦+٠,٨٠=١,٨٠+٠,٨٠=٢,٦

الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي من (١,٨٠) لغاية (١,٨٠) تكون ضمن مستوى ممارسة (منخفض جداً).

الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي من (١,٨١) لغاية (٢,٦٠) تكون ضمن مستوى ممارسة (منخفض).

الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي من (٢,٦١) لغاية (٣,٤٠) تكون ضمن مستوى ممارسة (متوسط).

الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي من (٣,٤١) لغاية (٤,٢٠) تكون ضمن مستوى ممارسة (مرتفع).

الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي من (٤,٢١) لغاية (٥) تكون ضمن مستوى ممارسة (مرتفع جداً).

1- الاستبانة الاولى: أداة قياس السلوك القيادي

استخدم الباحث التطبيق الإحصائي (SPSS) لاحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولجميع المجالات. وقام بترتيب الفقرات بناءً على الوسط الحسابي لكل فقرة وكما مبين في الجدول رقم (6). جاءت الفقرة (6) "أقر واعترف بإنجازات وتقاني الآخرين في جهودهم لتحقيق نجاح الطالب" بالمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة جداً). ويفسر الباحث هذه النتيجة المرتفعة والإيجابية التي اتفق عليها معظم مديري المدارس الثانوية بوعي المدراء بأهمية جهود الملاك التعليمي وجميع العاملين في المدرسة لغرض تحقيق التفوق الأكاديمي للطلبة ونجاحهم والذي يعتبر الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المدارس. إذ أنه من الجيد جداً أن يشعر مديرو المدارس بالمسؤولية المشتركة وان لا ينسبوا الإنجازات لشخصهم فقط وإنما للجهد المشترك لجميع العاملين في المدرسة.

بينما حلت الفقرة (9) من المجال الثاني "أشجع الآخرين على مشاركة أفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بتحسين التدريس والتعلم" بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.49) وبتقييم مرتفع جداً مقارنة مع باقي الفقرات. إذ توضح هذه الاستجابات على أهمية الآراء والأفكار الخاصة بعملية التعليم والتدريس التي يقدمها الملاك التربوي وهو مؤشر إيجابي بأن يقوم قائد المدرسة بهذه الممارسات.

وقد حلت الفقرة (8) "أؤيد الأفكار والآراء المقدمة من أعضاء الفريق لحل المشكلات وتحسين التعلم" بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.24). إذ حصلت على درجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك بأن غالبية المديرين لربما لديهم خبرة تفوق خبرة الملاك التعليمي وبالتالي فهم يرون إن معظم الأفكار والآراء المقترحة بعيدة عن الواقع، أو لا تساهم في حل المشكلات المدرسية.

وبوضح الجدول (6) إن الوسط الحسابي الكلي للاستبانة الخاصة بممارسة القيادة المدرسية قد بلغ (4.12) ولمجالاته الثلاثة (الاتجاه التعليمي، العمل الجماعي، الحساسية) والذي يمثل درجة "مرتفعة".

رقم الجدول (6) فقرة كل ممارسة ودرجة الفقرات وتوتيب القيادي السلوك استبانة فقرات (المصدر: الباحث)					
الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
مرتفعة	13	0.89	4.08	أضع رؤية واضحة للمدرسة وجهودها المتعلقة بالتعليم والتعلم.	1
مرتفعة	14	0.77	4.08	أضع توقعات عالية الأداء فيما يتعلق بالتدريس والتعلم لنفسى وللآخرين.	2
جدا مرتفعة	6	0.48	4.34	أشجع الابتكار لتحسين التدريس والتعلم الناجح لكل طالب.	3
مرتفعة	18	0.49	3.86	أحدد أهدافا قابلة للقياس للنجاح الأكاديمي للطلاب والتعليم الفعال.	4
جدا مرتفعة	4	0.61	4.42	أقوم بتوليد الحماس وإقناع الآخرين بالعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة لنجاح كل طالب.	5
جدا مرتفعة	1	0.43	4.75	أقر واعترف بإنجازات وتفاني الآخرين في جهودهم لتحقيق نجاح الطالب.	6
مرتفعة	15	0.44	4.08	أسعى إلى إلزام جميع المشاركين بمسار عمل محدد لتحسين تعلم الطلاب.	7
متوسطة	21	0.905	3.24	أؤيد الأفكار والآراء المقدمة من أعضاء الفريق لحل المشكلات وتحسين التعلم.	8
جدا مرتفعة	2	0.71	4.49	أشجع الآخرين على مشاركة أفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بتحسين التدريس والتعلم.	9
جدا مرتفعة	5	0.60	4.37	أساهم بأفكاري وآرائي في الوصول إلى حلول وتحسين نجاح الطلاب.	10
جدا مرتفعة	8	0.65	4.23	أساعد في مهام عمل للفريق.	11
مرتفعة	12	0.78	4.12	أطلب مدخلات من أعضاء الفريق فيما يتعلق بالأفكار لتحسين التعلم.	12
مرتفعة	17	0.45	3.95	أساعد الفريق في الحفاظ على المسار المطلوب لإنجاز المهام.	13
مرتفعة	16	0.44	4.08	أسعى إلى إيجاد توافق في الآراء بين أعضاء الفريق.	14
مرتفعة	19	0.74	3.82	أتعامل بشكل مناسب وليف مع الأشخاص من خلفيات مختلفة.	15
جدا مرتفعة	7	0.66	4.25	أعبر عن التعارض دون خلق صراع غير ضروري.	16
جدا مرتفعة	9	0.65	4.23	أتوقع ردود فعل الآخرين وأعمل على تقليل التأثير السلبي.	17
مرتفعة	11	0.72	4.14	أقوم بتوصيل المعلومات الضرورية إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.	18
جدا مرتفعة	3	0.79	4.43	أستجيب بلباقة للآخرين واتعاطف معهم في المواقف العصيبة أو في الصراعات.	19
مرتفعة	20	0.82	3.47	أأخذ الإجراءات اللازمة لتقليل الصراع غير الضروري.	20
مرتفعة	10	0.62	4.17	أرد على الآخرين الذين يتواصلون معي في الوقت المناسب	21
مرتفعة			4.12	الكلية الدرجة	

2-الاستبانة الثانية: أداة قياس الوعي بمهارات القرن الحادي والعشرين:

المجال الأول: حل المشاكل المعقدة

كشفت نتائج التحليل بأن الفقرة رقم (7) من المجال الأول "أسعى للتعرف على أسباب المشاكل" قد احتلت المرتبة الاولى بوسط حسابي (4.75) وبدرجة مرتفعة جداً. وتدل هذه النتيجة على السعي المستمر لمديري المدارس في اكتشاف أسباب المشاكل لغرض معالجتها لاسيما المشاكل التي تتعلق بعملية التعليم والتعلم. وهذه أيضا لها دلالة إيجابية في سعي المديرين لحل المشاكل التربوية كونه يمثل جزءاً مهماً من مهام عملهم التربوي (انظر الجدول رقم 7).

رقم الجدول (7) فقرة كل ممارسة ودرجة الفقرات وتوثيب والعشرين الحادي القرن مهارات استبانة فقرات (المصدر: الباحث)				
الدرجة	الوقت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
جدا مرتفعة	10	0.49	4.42	أعطي الأولوية للقضايا والمهام ضمن رؤية المدرسة للتعليم والتعلم.
جدا مرتفعة	21	0.65	4.22	أتوخى الحذر عند التعامل مع الأشخاص أو القضايا غير المألوفة.
جدا مرتفعة	23	0.64	4.20	أتجنب الاستنتاجات السريعة واتخاذ قرارات ببيانات محدودة.
مرتفعة	29	0.55	3.94	أقوم بتقييم المعلومات لتحديد العناصر التي تؤثر في التدريس والتعلم.
جدا مرتفعة	5	0.86	4.51	أطلب معلومات إضافية حول القضايا والأحداث ذات الصلة بالمدرسة ورسالتها.
مرتفعة	25	0.51	4.02	أطرح أسئلة متابعة لتوضيح المعلومات.
جدا مرتفعة	1	0.56	4.75	أسعى للتعرف على أسباب المشاكل.
جدا مرتفعة	9	0.61	4.45	أأخذ الإجراءات اللازمة لحل المشاكل في الوقت المناسب.
جدا مرتفعة	22	0.54	4.22	أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات الرامية إلى تحسين التدريس والتعلم.
جدا مرتفعة	15	0.47	4.32	أساهم بتحديد المعايير التي تشير إلى حل المشكلة.
جدا مرتفعة	14	0.59	4.34	أأخذ بنظر الاعتبار الآثار الطويلة والقصيرة المدى المترتبة على اتخاذ قرار بشأن التدريس والتعلم قبل التصرف.
جدا مرتفعة	11	0.79	4.42	أرى أن الصورة الكبيرة المتعلقة بتعلم الطلاب هي مهمة المدرسة ككل.
متوسطة	33	1.17	2.65	أفوض المسؤولية للآخرين.
جدا مرتفعة	12	0.61	4.42	أقوم بمراقبة التقدم وإكمال المسؤوليات التي تم تفويضها.
جدا مرتفعة	13	0.60	4.35	أقوم بوضع خطط عمل لتحقيق الأهداف المتعلقة بتعلم الطلاب.
مرتفعة	26	0.65	4.02	أراقب التقدم وأقوم بتعديل الخطط أو الإجراءات حسب الحاجة.
جدا مرتفعة	17	0.68	4.29	أضع الجداول الزمنية والجداول الزمنية والمعلم الرئيسية.
جدا مرتفعة	7	0.81	4.48	أستعد بفعالية للاجتماعات.
جدا مرتفعة	2	0.58	4.69	أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف التعليمية للطلاب في المدرسة.
جدا مرتفعة			4.25	الأول المجال درجة
مرتفعة	24	0.82	4.17	والتواصل والختمية، الافتتاحية العبارات المثال، سبيل على الفعالة، التقديم مهارات اظهر البصرية الوسائل واستخدام الألفة والثقة الحماس الجسدي،.
جدا مرتفعة	4	0.61	4.55	بوضوح أتحديث.
جدا مرتفعة	18	0.86	4.29	لوجه وجهاً تدم محاورات في بوضوح الافكار أقدم.
مرتفعة	31	0.74	3.82	كبيرة لمجموعات رسمية تقديمية عروض في بوضوح افكاري أقدم.
مرتفعة	30	0.90	3.85	الكتابة في الفنية الكفاءة أظهر.
مرتفعة	32	0.94	3.63	كتابياً بوضوح افكاري عن أعز.
منخفضة	34	1.31	2.45	المدرسي المجتمع في الناس من مختلفة لفئات مناسب بشكل أكتب.
مرتفعة			3.82	الثاني المجال درجة
جدا مرتفعة	16	0.58	4.31	للآخرين المهني النمو لتعزيز المهنية وخواتي المعلومات أشارك.
جدا مرتفعة	20	0.55	4.23	الطلبة وتعلم المهني نموهم تعيق التي السلوكيات لتغيير الآخرين بتدقيق أقوم.
جدا مرتفعة	6	0.50	4.49	الشخص على وليس السلوكيات، على التركيز مع محددة سلوكية ملاحظات أعطي.
جدا مرتفعة	8	0.73	4.48	يحدث أن يريد وماذا ضعف نقاط قوة نقاط يعتوه عما المدرسين أدد أسأل.
مرتفعة	27	0.63	4.00	من اتخاذها المدرس على يجب التي المحددة الإجراءات على الموافقة أطلب تطوره أجل
جدا مرتفعة	19	0.57	4.28	مناسب بشكل وأدقها قوتي نقاط أدرك.
مرتفعة	28	0.63	4.00	وأديرها التطويرية احتياجاتي أدرك.
جدا مرتفعة	3	0.49	4.62	التنمية الأنشطة في المشاركة خلال من الشخصي النمو إلى بنشاط أسعى.
جدا مرتفعة			4.3	الثالث المجال درجة
مرتفعة			4.123	الكلية الدرجة

بينما جاءت الفقرة (19) من المجال الثالث "أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف التعليمية للطلاب في المدرسة" بالمرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة جداً مقارنة مع جميع الفقرات الأخرى للاستبانة وبوسط حسابي (4.69). الأمر الذي يوضح مدى أهمية موارد المدرسة لمديري المدارس في تحقيق الأهداف التعليمية. إذ يعكس ذلك حقيقة ضرورة توفير المستلزمات الضرورية المتمثلة بالقرطاسية، والبيئة المدرسية الجيدة، المعلمين الأكفاء، الشراكة مع المجتمع المحلي، تفعيل مجالس الإباء... الخ لغرض تحقيق الأهداف التعليمية. وبرغم قلة الإمكانيات في غالبية المدارس الثانوية في محافظة بغداد بسبب قلة التخصيصات في المديريات العامة للتربية، إلا أن قادة المدارس بدأوا بتفعيل دور الشراكات مع المجتمع لغرض توفير المستلزمات الضرورية لذلك. وهذا الأمر يحتسب للمديرين القادة ويعد مؤشراً إيجابياً في تبنيهم دوراً تفاعلياً لحل مشاكل قلة الموارد. وبشكل عام فإن المجال الأول قد حصل على درجة مرتفعة جداً في حل المشاكل المعقدة بحسب إجابات مديري المدارس وبوسط حسابي (4.25). انظر الجدول (7).

المجال الثاني: التواصل

حصلت الفقرة (21) "أتحدث بوضوح" على أعلى ترتيب وبدرجة "مرتفعة جداً" بين فقرات هذا المجال وبالمرتبة (4) عن باقي فقرات الاستبانة ككل بوسط حسابي بلغ (4.55). وهو مؤشر إيجابي يدل على أن الغالبية العظمى من مديري المدارس يتحدثون بوضوح أثناء الاجتماعات وأمام المدرسين والطلبة، ولديهم إمكانية التعبير واستخدام العبارات الافتتاحية والختامية ومهارات التواصل مع الآخرين. كما وجاءت الفقرة (26) "أكتب بشكل مناسب لفئات مختلفة من الناس في المجتمع المدرسي" بالتسلسل الأخير وبدرجة "منخفضة" عن فقرات الاستبانة ككل وبوسط حسابي (2.45). وهذا مؤشر سلبي على عدم امتلاك مديري المدارس الثانوية المهارات الكتابية الكافية لفئات مختلفة في المجتمع. ويفسر الباحث بأن ذلك لربما يعزى إلى الأدوار المحددة لمدير المدرسة والتي طالما تنحصر في الدور التعليمي والتربوي والتخصصي. إذ أن مديري المدارس يقضون سنوات طويلة من خدمتهم الوظيفية يمارسون فيها مهنة التدريس والتعليم داخل الصفوف لحين امتلاكهم الخبرة الكافية التي تؤهلهم لشغل منصب مدير مدرسة ولحين تحقيقهم الشروط المطلوبة للترشيح للإدارات المدرسية كشرط الشهادة والخدمة والكفاءة وغيرها. وبالتالي فمدير المدرسة يكون بعيداً كل البعد عن المراسلات والإجراءات الإدارية المكتوبة أثناء فترة التدريس، وغالباً ما يبدأ ممارستها حالما يتسلم مهام مدير المدرسة. وبشكل عام فإن الدرجة الكلية لهذا المجال قد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.82) وبدرجة "مرتفعة" وكما مبين في الجدول (7).

المجال الثالث: تطوير الذات والآخرين:

حصلت الفقرة (34) "أسعى بنشاط إلى النمو الشخصي من خلال المشاركة في الأنشطة التنموية" على أعلى ترتيب بين فقرات هذا المجال وبالتسلسل (3) على فقرات الاستبانة ككل بوسط حسابي (4.62) وبتقدير مرتفع جداً. إذ من الجيد رؤية الطموح الواضح لمديري المدارس في تطوير الذات وحرصهم على المشاركة في الدورات التدريبية والتأهيلية والأنشطة. ويعتبر الباحث ذلك مؤشراً إيجابياً لسلوك مديري المدارس إزاء تطويرهم المهني والشخصي. كما وأظهرت نتائج تحليل هذا المجال ظاهرة إيجابية أخرى تمثلت بأن مديري المدارس يعطون ملاحظات لتصحيح بعض السلوكيات مع التركيز على السلوك لا على الشخص. وهذا تصرف سليم ومؤشر إيجابي ينم عن وعي عالٍ لمدير المدرسة الثانوية عن كيفية تقديم النصح وتحفيز المدرسين لتقديم الأفضل ولتطويرهم. وبشكل عام فإن الدرجة الكلية لهذا المجال جاءت بدرجة "مرتفعة جداً" وبوسط حسابي بلغ (4.3)، (انظر الجدول 7).

الأسئلة الخاصة بالدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول الخاص بالدراسة "ما درجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين؟" قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام SPSS واحتسب الوسط الحسابي لجميع مجالات الاستبانة. وقد استخرج الوسط الحسابي الكلي للأداة والذي بلغ (4.123) كما موضح في الجدول رقم (7)، والذي يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد لديهم مستوى وعي "مرتفع" بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. وأن غالبيتهم يمتلكون الكثير من هذه المهارات. وجاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة الحربي والجبر (2016)، ودراسة شلاميش (2012)، وكذلك مشابهة لنتائج دراسة Reyes & Selorio (2023).

ولإيجاد إجابة السؤال الثاني للدراسة المتعلقة بمستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في مدارس بغداد، احتسب الباحث الوسط الحسابي للاستبانة الأولى المتعلقة بسلوك مديري المدارس الثانوية للقيادة المدرسية باستخدام (SPSS) والذي بلغ (4.12). إذ كشفت نتائج هذا التحليل على أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الثانوية يمارسون السلوك القيادي في مدارسهم بدرجة "مرتفعة" (انظر الجدول رقم 6). وتطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من إبراهيم وشهاب (2011).

أما فيما يتعلق بالسؤال الثالث للدراسة "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية لمحافظة بغداد بمهارات القرن الحادي والعشرين وسلوكهم القيادي؟"

استخرج الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson لغرض إيجاد العلاقة بين السلوك القيادي للمدراء ودرجة وعيهم بمهارات القرن الحادي والعشرين. كشفت نتائج التحليل عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية وسلوكهم القيادي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة. إذ تمثل معامل ارتباط بيرسون بـ (0.038) وعند مستوى (0.666) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن درجة الثقة ضعيفة بهذه العلاقة والذي يدل على ضعف أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين هذين المتغيرين (الجدول 8). ويفسر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود المعرفة الكاملة لدى الكثير من مديري المدارس الثانوية بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين كونها لازالت تعتبر مفهوماً جديداً في البيئة العراقية وهم بحاجة إلى توعية أكبر بهذه المهارات عن طريق الندوات والدورات والورش التدريبية ليتمكنوا من استحداث هذه المهارات ضمن سلوكياتهم القيادية. وجاءت نتائج هذه الدراسة عكس نتائج دراسة إبراهيم وشهاب (2011) ودراسة النشار (1995).

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن 21 والسلوك القيادي (المصدر: الباحث)

Correlations		السلوك القيادي	مهارات القرن 21
السلوك القيادي	Pearson Correlation	1	-0.038
	Sig. (2-tailed)		0.666
مهارات القرن 21	N	130	130
	Pearson Correlation	-0.038	1
	Sig. (2-tailed)	0.666	
	N	130	130

ولغرض الإجابة على سؤال الدراسة الرابع "هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين وسلوكهم القيادي يعزى لمتغير الجنس؟". استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واستخرج التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينتي الذكور والإناث وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الجنس (الذكور والإناث)

Group Statistics (المصدر: الباحث)

Std. Error Mean	Std.	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	نوع الجنس
.02564	.25124	4.0240	96	ذكر	ALL
.04267	.24880	4.1281	34	انثى	

أظهرت نتائج تحليل اختبار ليفين الى وجود تجانس بين العينتين بدلالة (0.928) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نعلم قيمة (ت) البالغة (-2.082) بمستوى الدلالة (0.039) وهي ذات قيمة اقل من (0.05) وهي تشير بالتأكيد الى وجود فروقات إحصائية بين متوسط درجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين ومتوسط سلوكهم القيادي ولصالح الإناث كونهم أصحاب المتوسط الأعلى (4.1281) (الجدول 10). وجاءت هذه النتيجة مطابقة لنتائج دراسة كل من إبراهيم وشهاب (2011) وعكس نتائج دراسة شلاميش (2020).

جدول (10) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس الذكور والإناث (المصدر: الباحث)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ALL	Equal variances assumed	.008	.928	-2.082	128	.039	-.10411	.05001	-.20307	-.00515
	Equal variances not assumed			-2.091	58.490	.041	-.10411	.04978	-.20374	-.00448

الاستنتاج:

ناقش الباحث في دراسته الحالية مستوى وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين وعلاقتها بسلوكهم القيادي. وقد كشفت نتائج التحليل أن مديري المدارس الثانوية لديهم مستوى وعي مرتفع بمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين. ويعتبر ذلك

مؤشراً جيداً ينعكس على مستوى الأداء القيادي في المدارس الثانوية. وأيضاً أظهرت نتائج التحليل على أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الثانوية يمارسون السلوك القيادي في مدارسهم بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى أن غالبية المديرين يرون أن هنالك ضرورة للاعتراف بإنجازات وتفاني جميع العاملين في المدرسة وأن أي نجاح للمدرسة هو محصلة جهد الجميع ويعكس تكاتف أدوار الملاك التدريسي والإدارة ككل. وأوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك سعيًا مستمرًا لمديري المدارس في تشخيص المشاكل ومعرفة أسبابها لغرض معالجتها وبالأخص المشاكل التي تخص عملية التعليم والتعلم. فضلاً عن أن الدراسة قد سلطت الضوء على ضرورة توفير المستلزمات الضرورية لغرض تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة ككل التي تتلخص في صالح تعليم الطلبة.

من جهة أخرى فإن هذه الدراسة كشفت وجود ضعف ملحوظ في إمكانات بعض مديري المدارس في المهارات الكتابية. إذ فسر الباحث أن قلة الخبرة في مجال المخاطبات الرسمية لمديري المدارس يعود لأنهم يقضون الجزء الأكبر من خدمتهم الوظيفية بممارسة الجانب التعليمي والتدريسي في الصفوف والتعامل مع الطلبة، ولا يمارسون أي مهام إدارية أو كتابية إلا بعد توليهم منصب الإدارة.

وقد كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة وعي المديرين بمهارات القيادة للقرن الحادي العشرين بمستوى ممارستهم للسلوك القيادي. وأخيراً أشارت نتائج التحليل عن وجود فروقات دالة إحصائية لدرجة وعي مديري المدارس الثانوية بمهارات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بسلوكهم القيادي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- زيادة وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد بمهارات القرن الحادي والعشرين عن طريق إشراكهم بالدورات التدريبية والندوات التثقيفية والتوعوية كونها أصبحت عنصراً أساسياً ومن المتطلبات الضرورية في وقتنا الحاضر.
- إشراك جميع ملاكات المدارس الثانوية بدورات تدريبية تركز على كيفية استخدام مهارات الحاسوب وكيفية التعامل مع برامج مايكروسوفت أوفس وخاصة برنامج الأكسيل للإفادة منه في إدخال درجات الطلبة واستخراج نسب النجاح والمعدل وغيره تماشياً مع توجه العصر الحاضر.
- على وزارة التربية والمديريات العامة للتربية توفير المستلزمات الضرورية المتمثلة بالقرطاسية، والبيئة المدرسية الجيدة الداعمة للتكنولوجيا، المعلمين الأكفاء، لغرض توفير البيئة المدرسية المناسبة لتحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم والتي تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ضرورة قيام أقسام الإعداد والتدريب بتدريب الإدارات المدرسية على أساليب المخاطبات الإدارية الصحيحة والكتابة الرسمية لتعزيز المهارات الكتابية والإدارية لهم أثناء توليهم منصب الإدارة.
- ضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بدورهم القيادي وتعزيز التعاون وتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي لغرض الإفادة من مختلف الجهات التي يمكن أن تكون داعمة للمدرسة كالمجلس البلدي والمستوصف الصحي.
- ضرورة تفعيل مهارات التواصل لتعزيز دور مجالس الإباء وتوثيق العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة وبما يحقق الأهداف التعليمية.
- تعميم ثقافة الاعتراف بجهود الآخرين على مديري المدارس عن طريق الدورات التدريبية والندوات القطاعية وضرورة الاعتراف بإنجازات وتفاني جميع العاملين في المدرسة والتأكيد على أن نجاح المدرسة هو محصلة جهد الجميع ويعكس تكاتف أدوار الملاك التدريسي والإدارة ككل.

المقترحات:

يقترح الباحث ما يلي:

- إجراء دراسة مماثلة تتناول قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المدرسين.
- إجراء دراسة مماثلة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين في محافظة أخرى من محافظات العراق.
- إجراء دراسة مماثلة تتناول قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المدرسين وعلاقتها بأنماط اتخاذ القرار.
- إجراء دراسة مستقبلية تتناول السلوك القيادي لمديري معاهد الفنون الجميلة في بغداد في ضوء مهارات القيادة للقرن الحادي والعشرين.

المصادر العربية:

1. إبراهيم، يونس محمد، شهاب، شهرزاد محمد (2011)، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية، العدد (15)، تموز، (13-58).
2. العزاوي، رحيم يونس كرو (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة للطباعة، ط 2
3. الحربي، عبد الله بن عبد الكريم، جبر، بن محمد (2016)، وعي معلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في محافظة الرس بمهارات القرن الحادي والعشرين، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية.
4. الطويلة، محمد (1982)، أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين لفاعلية الإدارة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد- الأردن.
5. العباسي، سالم الياس محمد (2008)، المرجع في العمل الإداري المدرس، مديرية الشؤون الفنية تربية نينوى.
6. العييناتي، شيخة جابر، والحنان، احمد عبد الحميد، (2023)، دور الأنظمة التعليمية في بناء مهارات القرن الحادي والعشرين، المؤسسة العامة للحي الثقافي- كتارا- إدارة البحوث والدراسات.
7. المالكي، عمر، (2014)، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3، 8، 143-158.
8. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2006) الادارة التعليمية. مفاهيم وافاق، دار وائل للنشر، ط3.
9. الناجم، محمد عبد العزيز، (2012)، تقويم مناهج العلوم الشرعية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، عدد3، مجلد130.
10. النشار، عادل محمد عيسوي (1995)، السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلاب كلية التربية الرياضية جامعة المنيا، المؤتمر العلمي الدولي، كلية التربية، جامعة القاهرة.
11. بيرز، س، (2014) تدريس مهارات القرن الحادي والعشرين: أدوات عمل، (ترجمة محمد الجبوسي)، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
12. جلبي، علي عبد الرزاق، (1996)، تصميم البحث الاجتماعي: الأسس والاستراتيجيات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
13. حريم، حسن، (1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع.

14. شلاميش، لؤي عبد الكريم (2021)، درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
15. ستراك، رياض (2003)، دراسات في الإدارة التربوية، عمان، دار وائل.
16. علي، عيسى (٢٠٠٨)، بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، ٢٤، ١٠٥-١٥٢.
17. عليوة، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
18. كنعان، نواف (1983)، اتخاذ القرارات الإدارية – بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الرياض.
19. مرعي، محمد (2002)، مهارات التمييز الإداري في القيادة الإدارية، دمشق دار حازم.
20. مؤتمن، منى، (٢٠٠٠)، التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
21. نجم، نجم (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، عمان: دار صفاء للنشر.
- المصادر الأجنبية:

22. AlHariri, R. (2020). Twenty First Century Skills. *International Journal of Pedagogical Innovation*. V 8, No. 1, 70 - 91 (Jan. 2020).
23. Bukle, J. (2023, Sep. 13). *A Comprehensive Guide to 21st Century Skills*. Retrieved from Panaroma Education:
<https://www.panoramaed.com/blog/comprehensive-guide-21st-century-skills>
24. Fiedler, Fred E, (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York, Me Graw-Hill Book co.
25. Fulan, m. (1988) *Leadership for the 21st century*. Educational Leadership- 55(7).
26. Larson, L., & Miller, T. (2011). 21st Century Skills: Prepare Students for the Future. *Kappa Delta Pi Record*, vol. 47, no. 3, 121-123.
27. Reyes, J. P. & Selorio, A. B. (2023). 21st Century Leadership Skills of Academic Heads towards High-Performance Organization Framework. *Docens Series in Education*, 5, 58-80.
28. Slyter, K. (2019). *Do You Have the 21st Century Skills Today Employers Are Seeking?* Retrieved from Rasmussen University:
<https://www.rasmussen.edu/student-experience/college-life/21st-century-skills/>.
29. Wagner, T. (2008). *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need, and What We Can Do about It*. New York: Basic Books.

Arabic references (Translated): المصادر العربية مترجمة

1. Ibrahim, Younis Muhammad, Shihab, Shahrzad Muhammad (2011), Leadership Behavior of Primary School Principals and Its Relationship to Decision-Making Ability, Journal of Educational Studies, Issue (15), July, (13-58).
2. Al-Baaj, Ruwa Mahdi Jaber (2019), Leadership Behavior and Its Relationship to Social Cohesion among Educational Counsellors, Al-Mustansiriya University, Journal of the College of Education, Issue (6).
3. Al-Azzawi, Rahim Younis Krow (2008), *Introduction to the Scientific Research Methodology*, Amman, Dar Dijlah for Printing, 2nd ed.
4. Al-Harbi, Abdullah bin Abdul Karim, Jabr, bin Muhammad (2016), Awareness of Science Teachers in the Primary Stage in Al-Rass Governorate of Twenty-First Century Skills, College of Education, Qasseem University, Saudi Arabia.
5. Al-Twalba, Muhammad (1982), Leadership Behavior Patterns of Secondary School Principals and Their Impact on the Relationship between Administration and Teachers for Effective Management in Jordan, Unpublished Master's dissertation, Faculty of Education, Yarmouk University, Irbid - Jordan.
6. Al-Abbasi, Salem Elias Muhammad (2008), Reference in Administrative Work Lesson, Directorate of Technical Affairs, Nineveh Education.
7. Al-Aeynati, Sheikha Jaber, and Al-Hanyan, Ahmed Abdul Hamid, (2023), The Role of Educational Systems in Building Twenty-First Century Skills, Public Institution for the Cultural Village - Katara - Research and Studies Department.
8. Al-Maliki, Omar, (2014), Secondary School Principals' Practice of School Leadership Methods from the Perspective of Teachers in the City of Riyadh", International Journal of Specialized Education, 3, 8, 143-158.
9. Al-Taweel, Hani Abdul Rahman Saleh, (2006) *Educational Administration. Concepts and Prospects*, Wael Publishing House, 3rd ed.
10. Al-Najem, Muhammad Abdul Aziz, (2012), Evaluation of Islamic Sciences Curricula at the Secondary Stage from the Perspective of Teachers in Light of Twenty-First Century Skills, Issue 3, Volume 130.
11. Al-Nashar, Adel Mohamed Eissawy (1995), Leadership behavior and its relationship to the ability to think creatively among students of the Faculty of Physical Education, Minya University, International Scientific Conference, Faculty of Education, Cairo University.

12. Ali, Issa (2008), A comparative study of the degree of practicing educational leadership among primary school principals in the cities of Damascus and Homs and its relationship to some variables, Damascus University Journal, 24, 105-152.
13. Beers, S., (2014), Teaching 21st Century Skills: An ASCD Action Tool, (Translated by Muhammad Al-Jayousi), Arab Bureau of Education for the Gulf States.
14. Chalabi, Ali Abdul Razzaq, (1996), *Social Research Design: Foundations and Strategies*, Alexandria, Dar Al-Ma'rifah Al-Jami'ah.
15. Hareem, Hassan, (1997), *Organizational Behavior: Behavior of Individuals and Organizations*, Dar Zahran for Publishing and Distribution.
16. Shalamieesh, Louay Abdul Karim (2021), The degree of awareness of vocational school principals and teachers of the skills of the twenty-first century in the governorates of the northern West Bank from their own point of view, Master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
17. Strack, Riyadh (2003), *Studies in Educational Administration*, Amman, Wael House.
18. Aliwa, (2001), *Developing Leadership Skills for New Principals*, Etrak House for Printing, Publishing and Distribution
19. Kanaan, Nawaf (1983), *Administrative Decision Making - Between Theory and Application*, First Edition, Riyadh.
20. Mariee, Muhammad (2002), *Administrative Discrimination Skills in Administrative Leadership*, Damascus, Hazem House.
21. Moatamen, Mona, (2000), *Distinctive Global Experiences in Educational Administration*, Tunis: Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization.
22. Najm, Najm (2012), *Leadership and Innovation Management*, Amman: Safaa Publishing House.

The awareness level of 21st century skills and its correlation with leadership behaviour for secondary school principals in Baghdad

Instructor. Mohanad Hussein Ali

Ministry of education - General directorate for teacher preparation & training
& educational development

mohanad_husien@yahoo.com

07731145602

Abstract:

This study aimed to measure the level of awareness of secondary school principals in Baghdad Governorate of the 21st century skills and its correlation to their leadership behaviour. The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting his data. The researcher designed two questionnaires for this study. It has been benefited from the 21st century school leadership skills questionnaire which produced by the National Association of Secondary School Principals (NASSP). The leadership behaviour scale included (21) statements divided into three dimensions (setting instructional direction, teamwork, sensitivity), while the 21st century skills questionnaire included also three dimensions (resolving complex problems, communication, developing self and others) which consisted of (34) statements. The questionnaires were distributed to a sample of (130) male and female principals in secondary schools in Baghdad Governorate. The outcomes indicated a high level of awareness of secondary school principals in the 21st century skills. Further, the vast majority of secondary school principals practice leadership behavior in their schools in a high degree. The results also showed a weak correlation between the degree of awareness of secondary school principals in Baghdad Governorate of the 21st century skills and its leadership behavior. The results also showed statistical differences attributed to gender variable, in favour of females.

Key words: (leadership behaviour, 21st century school leadership skills)