

## درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين " دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية "

\* د. أميرة زمرد

\*\* أ. د. نايفة علي

\*\*\* أريج مغرقونه

تاريخ الإيداع 31 / 5 / 2021. قُبِلَ للنشر في 23 / 9 / 2021

### □ ملخص □

هدف البحث الحالي إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية، وتعرّف الفروق في وجهات نظر المدرسين في المدارس الثانوية حول درجة ممارسة المديرين مهامهم حسب متغيرات: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، والدورات التدريبية التي اتبعها المدرسون. لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم، تكوّنت من (50) عبارة موزعة على (3) محاور: "المهام الإدارية، المهام الإشرافية الفنية، المهام الاجتماعية"، وسؤال مفتوح الهدف منه تعرّف مقترحات المدرسين لتطوير درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم في مدينة اللاذقية. للتحقق من صدق الاستبانة عُرضت على (9) محكمين من كلية التربية بجامعة تشرين، كما جرى حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية. وجرى توزيعها على عينة مكونة من (152) مدرساً ومدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته موضوع البحث.

بيّنت نتائج البحث أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية مهامهم من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة إلى الدرجة الكلية للاستبانة، ومتوسطة بالنسبة إلى كل من محور المهام الإدارية والمهام الإشرافية الفنية، أما بالنسبة إلى محور المهام الاجتماعية فجاءت بدرجة منخفضة، وتبيّن من السؤال المفتوح حول مقترحات المدرسين لتطوير درجة ممارسة المديرين مهامهم كانت حول ضرورة اتباع أساليب إدارية تربوية من قبل المديرين تلائم المرحلة العمرية لطلاب التعليم الثانوي، كما بيّنت نتائج البحث وجود فروق في وجهات نظر المدرسين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي للمدرسين، لصالح حملة الإجازة الجامعية وحملة دبلوم التأهيل التربوي على مستوى الدرجة الكلية، وتبعاً لمتغير اتباع الدورات التدريبية لصالح المدرسين الذين اتبعوا تلك الدورات، في حين لم تكن هناك فروق في وجهات نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات خبرتهم التدريسية.

بناءً على النتائج، قدمت الباحثة عدداً من المقترحات، نذكر منها: عقد دورات تدريبية، ووضع برامج تدريبية متخصصة لتحسين أداء المديرين مهامهم في إدارة مدارسهم يقوم بها متخصصون في مجال الإدارة، والاهتمام بدور معاوني مديري المدارس ومساعدتهم للمديرين بالأعمال الإدارية، مما يخفف الأعباء عن المديرين والقيام بأعمالهم بكل دقة وإتقان.

**الكلمات المفتاحية:** درجة، ممارسة، مديري مدارس التعليم الثانوي مهامهم، المدرسين.

\* د. أميرة زمرد: الأستاذ المساعد في قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين.

\*\* أ. د. نايفة علي: الأستاذ في قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة طرطوس.

\*\*\* أريج مغرقونه: طالبة دكتوراه - كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس - جامعة تشرين.

## The degree to which general secondary education school principals practice their duties from the teachers' point of view “Field Study in Lattakia City”

Dr. Amira Zmourod\*

Dr. Naivah Ali \*\*

Areej Maghrakona \*\*\*

(Received 31/5 /2021. Accepted 23/9/2021)

### □ ABSTRACT □

The aim of the current research is to define the degree of general secondary education school principals' practice of their tasks from the teachers' point of view in the city of Lattakia, and to identify the differences in the teachers' viewpoints in secondary schools about the degree of principals' practice of their duties according to variables: the number of years of experience, the educational and scientific qualification, and the training courses that the teachers followed. . To achieve the objectives of the research, the researcher built a questionnaire on the degree to which general secondary education school principals would practice their tasks. It consisted of (50) phrases distributed into (3) axes “administrative tasks, technical supervisory tasks, social tasks”, and an open question aimed at identifying teachers' proposals to develop the degree of practice Principals of general secondary education schools, their duties in the city of Lattakia. To verify the validity of the questionnaire, it was presented to (9) arbitrators from the Faculty of Education at Tishreen University, and the reliability was calculated using the half-segmentation method. It was distributed to a sample of (152) teachers, and the researcher used the descriptive approach to suit the research topic.

The results of the research showed that the degree of general secondary education school principals in the city of Lattakia practicing their tasks from the teachers' point of view was medium with respect to the total score of the questionnaire, and medium for both the administrative tasks axis and the technical supervisory tasks. As for the social tasks axis, it came with a low degree. The open discussion on teachers' proposals to develop the degree of principals' practice of their tasks was on the necessity of adopting educational administrative methods by principals that are appropriate for the age stage of secondary education students, and the results of the research showed that there are differences in teachers' views about the degree of practice of principals of general secondary education schools depending on the scientific and educational qualification variable of teachers. For the holders of the collective leave and holders of the educational qualification diploma at the level of the total degree, and according to the variable of following the training courses for the benefit of the teachers who followed those courses, while there were no differences in their views due to the variable of the number of years of their teaching experience.

Based on the results, the researcher made a number of proposals, including: Holding training courses and setting up specialized training programs to improve the performance of principals for their tasks in managing their schools by specialists in the field of administration, and paying attention to the role of school principals' assistants and their assistance to the principals in administrative work, thus relieving the burdens of managers and undertaking They work with precision and perfection.

**Keywords:** Degree, secondary school principals exercising their tasks, teachers.

\* Dr. Amira Zmourod: Assistant Professor in the Department of Foundations of Education - College of Education - Tishreen University.

\*\* Dr. Naivah Ali: Professor in the Child Education Department - College of Education - Tartous University.

\*\*\* Areej Maghrakona: PhD student - College of Education - Curriculum and Instruction Department - Tishreen University.

## مقدمة البحث

تمثل التربية والتعليم الأداة الرئيسة لتحقيق غايات المجتمع، وتمكينه من احتلال المكانة المرموقة بين المجتمعات العصرية، غير أن التربية والتعليم لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا توفرت لها الإدارة الناجحة التي تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية، سواء على مستوى الإدارة التربوية أو التعليمية أو الإدارة المدرسية، وتشكل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية، ذلك أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال التخطيط لتوفير الكوادر البشرية، والإمكانات المادية وتنظيمها وتوظيفها وتوجيهها والإشراف عليها (مصطفى؛ فاروق، 2002، ص 39)، ولعل المؤسسات التربوية أكثر المؤسسات التي تتطلب استخدام طرق وأساليب مناسبة لضمان التخطيط السليم للعمل وإحداث التغييرات المناسبة التي تحقق الأهداف المرجوة، من خلال تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة، والعمل على تحقيقها وتكريس الجهود الجماعية والمشاركات الفاعلة لإنجاحها، إلى ذلك نجد أن هدف الإدارة المدرسية لم يعد مجرد تسيير أمور المدرسة بشكل روتيني، والحفاظ على النظام، والحرص على سير العمل ومتابعة الطلاب وإتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح عليها تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم وتحسين العملية التربوية (العجمي، 2000، ص 23)، والإشراف والتوجيه على عمليات التعليم، وتهيؤ الطلاب لاكتساب خبرات جديدة داخل المدرسة لإعدادهم للمراحل اللاحقة، ومن ثم ليصبحوا مواطنين صالحين في المجتمع (محي الدين، 2008، ص 60).

لكي تحقق المدرسة أهدافها، تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وإلى إدارة واعية قادرة على إدارة العمل فيها وتنظيمه بكفاءة، تقوم بعمليات التنظيم والتوجيه والتقييم، والممارسات المرتبطة بتطوير الرؤية التربوية وتوضيحها والاهتمام بتحصيل الطلبة، والعمل على تطوير المناهج والارتقاء بالأداء من خلال تطوير ثقافة المدرسة، والارتقاء بمستوى المدرسين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ليتمكنوا من مسايرة التقدّم العلمي والتكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة، وهذا ما أكدته كل من دراسة العنتر (2013)، ودراسة Mannarino (2011) حول أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق النمو المهني للمدرسين ورفع كفاءتهم، ومن هنا لابد لمدير المدرسة أن يكون على قدر عالٍ من التأهيل والتدريب وأن يتصف بالإبداع والابتكار، وأن يمتلك المهارات الإدارية والإشرافية الفنية والاجتماعية التي تدفع بمدرسته نحو التطوير والتحسين المستمرين، والتي حددها النظام الداخلي للمدارس الثانوية (2016): بالالتزام بالتعليمات الوزارية، والاهتمام بواجباتهم، ومتابعة مستويات الطلاب الدراسية وتطويرها، والاهتمام بسلوكياتهم ومعالجة السلبيات منها، والاهتمام بالجانب الأخلاقي والنفسي لديهم، والتواصل مع أوليائهم ليطلعهم على أوضاع أبنائهم بغية تطوير مستوياتهم ونتائجهم، والسعي لتوفير احتياجات المدرسة والاستفادة من تجارب الآخرين، ومتابعة أداء المدرسين باستمرار لتوجيههم نحو الأفضل، والاطلاع على دفاتر التحضير....

من خلال النظرة الحديثة إلى الإدارة المدرسية، التي تؤكد أن مدير المدرسة قائد تربوي مسؤول عن تنظيم وتوجيه عمل المدرسين والعاملين داخل المدرسة، وإرساء العلاقات الإيجابية فيما بينهم، وخلق المناخ الملائم الذي يسمح لهم بالتعاون والمشاركة لتحقيق أهداف عمليتي التعلّم والتعليم، ستقوم الباحثة في البحث الحالي بقصي درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم "الإدارية، الإشرافية الفنية، الاجتماعية" وذلك من وجهة نظر المدرسين؛ على اعتبار المدرسين على تواصل دائم مع مدير المدرسة، ونظراً لأهمهم المهم

في تقييم قيام المدير بمهامه لضمان سير العمل داخل المدرسة بشكل فاعل ومؤثر، وعليه سيتم تقديم مقترحات تساهم في تطوير ممارسة المديرين مهامهم.

### مشكلة البحث

تشهد عملية التطوير التربوي في سورية نقلة نوعية في مفاهيم التربية وغاياتها، وإن كانت توجهات وتطلعات هذا التطوير، تتطلب قادة تربويين يسيرون وفقاً لأهداف النظام التربوي، قادرين على مواكبة التغيرات والاستجابة للتحديات، فقد جرى التركيز على دور مدير المدرسة بوصفه قائداً يواجه تحديات عمله بكفاءة، في أثناء تأديته أعماله الإدارية اليومية، وفي اتخاذ القرارات وفي تعامله مع الآخرين؛ ونظراً إلى حاجة مديري المدارس الثانوية في سورية إلى التنمية المستمرة وتطوير أساليب عملهم، حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم بهذا الأمر وأخذت على عاتقها تطوير أداء إدارات المدارس في شتى المجالات لتواكب كل ما هو جديد في مجال الإدارة. فمن أجل تحقيق هذا الهدف، قامت الوزارة بعقد دورة تدريبية للمديرين في (21) شباط للعام الدراسي (2019-2020)، وتناولت عدة محاور منها "إدارة فرق العمل، وتنمية المهارات الإدارية للمديرين، والقوانين الناظمة للعمل ضمن المدارس الأساسية والثانوية والمهنية، واستخدام تقنيات التعليم، وإدارة المدرسة صحياً، ومحور عن القياس والتقييم".

من خلال حضور الباحثة تلك الدورات التدريبية، التي أُقيمت في مدرسة "الشهيد الكميّ إبراهيم بليدي للمتوقين" في مدينة اللاذقية، على مدى خمس جلساتٍ تدريبية، موزعة على أيام الجمعة والسبت، ومتابعة مشاركة المديرين ضمن كل وحدة تدريبية وما تتضمنه من أوراق عمل وأنشطة واختبارات؛ ومن خلال ملاحظة الباحثة اهتمام مديري المدارس الثانوية بالأنشطة المطلوبة منهم، التي تسهم في تنمية مهامهم وجعلهم أكثر حيوية وفاعلية في العملية الإدارية، وقيام الباحثة بدراسة استطلاعية لتعرّف واقع عمل مديري المدارس الثانوية، من خلال مقابلة أجرتها في الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2021)، مع (4) من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية، تكوّنت المقابلة من أربعة أسئلة مفتوحة، كانت كالآتي: كيف تضمن سير العمل في مدرستك بكفاءة وفاعلية؟ وما هي الخطط التي تتبعها لتحسين عملية التعليم؟ كيف تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية وتنظم عمليات التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع؟ كيف تعزز التعاون مع مؤسسات اجتماعية وتربوية داخل المدرسة وخارجها؟

ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة الاستطلاعية من المديرين عن السؤال الأول، توصلت الباحثة إلى أن قواعد سير العمل ضمن المدرسة الثانوية تنحصر بضبط النظام بما يخص الطلاب، حيث (3) مديرين كانت إجاباتهم حول ضبط تطبيق القوانين والأنظمة المحددة، أي بنسبة (75%) من إجابات المديرين، و(50%) من إجاباتهم حول مشكلة حضور المدرسين في الوقت المحدد للدوام الرسمي، أما بالنسبة إلى السؤالين الثاني والثالث، فتبين أن هناك أساليب عمل غير مدروسة لدى أكثر من نصف مديري المدارس الثانوية والتي لا تحقق الغرض منها، كإدارتهم للاجتماعات بطرق غير منظمة، واقتصرهم على الداخلية منها كاجتماع أولياء الأمور أو الاجتماعات الدورية مع الإداريين والمدرسين، وعدم وجود أي أسلوب متبع من قبلهم يخدم المجتمع المحلي كالأنشطة التطوعية أو القيام بنشاطات لرصد واقع المجتمع واحتياجاته، أو التعاون مع المنظمات الشعبية، أما بالنسبة إلى السؤال الرابع فقد تبين أن ممارسات مديري المدارس الثانوية تقتصر على

تطبيق النظام بشكل حرفي واعتماد مركزية القرار دون اعتماد مبدأ التعاون والتشارك بما يخص تطوير العمل، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات والأبحاث العلمية كدراسة (حسين، 2011) التي أجراها في مدينة اللاذقية، والتي أثبتت وجود قصور في أداء مديري المدارس في جميع المستويات الإدارية والفنية والاجتماعية، تجعله غير قادر على مواجهة التحديات، وما يصاحبها من تغيرات في المجالات المختلفة، ما أثر تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية.

ونظراً لأهمية دور المدير في مدارسنا الثانوية كما جاء في نتائج دراسة الزعبي (2011) في سورية، المتمثل بالدور الذي يؤديه في خدمة المجتمع، إلى جانب المشاركة الفاعلة من قبل المدرسين في عمليات صنع القرار، والعمل ضمن فريق، ودورهم في الانفتاح على المجتمع المحلي والاستفادة منه، وهذا يتوقف على درجة التوافق بين ممارسة مديري المدارس مهامهم وبين إشراك المدرسين في عمليات التخطيط، وتحديد الأهداف المشتركة، ونشر الثقافة الداعمة للتغيير، وتقويض الصلاحيات، مما يعزز ثقتهم بالإدارة ويحفزهم على الإبداع والابتكار، وانطلاقاً من الدور الذي يؤديه المدرسون في تحقيق أهداف المدرسة، ومن أهمية وجهات نظرهم حول ممارسة مديري مدارسهم مهامهم، يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟

## أهمية البحث

يمكن تحديد الأهمية النظرية للبحث الحالي من:

- 1- أهمية المرحلة الثانوية في النظام التعليمي، ودورها في إعداد الأفراد للحياة والانخراط في سوق العمل، وباعتبارها الطريق للتعليم الجامعي.
- 2- أهمية دور مدير المدرسة باعتباره قائداً إدارياً وتربوياً، وأهمية المهام التي تقع على عاتقه من تسيير شؤون المدرسة، وتنظيم سجلات الطلاب، ومتابعة الامتحانات، والاهتمام بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- 3- قد يكون هذا البحث نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في مجال مهام مدير المدرسة بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص.

أما الأهمية التطبيقية للبحث فتأتي من:

- 1- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في تقديم معلومات وبيانات لمديرية التربية في اللاذقية، وللقائمين على العملية التربوية من "إداريين في المديرية، ومخططين، وموجهين"، حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم، وفي ضوءها يتم العمل على تحسينها أو تعديلها من قبل الخبراء والمدرسين والاختصاصيين.
- 2- قد تساعد نتائج البحث المعنيين في دائرة الإعداد والتدريب في محافظة اللاذقية، على تطوير برامج إعداد مديري المدارس الثانوية وتأهيلهم قبل الخدمة أو في أثناءها.

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

- 1- تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية مهامهم (الإدارية، والإشرافية الفنية، والاجتماعية) من وجهة نظر المدرسين.
- 2- تعرف مقترحات أفراد عينة البحث من المدرسين لتطوير درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية مهامهم "الإدارية، والإشرافية الفنية، والاجتماعية".
- 3- تعرف الفروق في وجهات نظر المدرسين حول ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم "الإدارية، والإشرافية الفنية، والاجتماعية" في مدينة اللاذقية تبعاً لعدد سنوات خبرة المدرسين، ومؤهلهم العلمي والتربوي، واتباعهم الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية ومديرياتها.

## أسئلة البحث

أجابت الباحثة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟
- 2- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإدارية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟
- 3- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإشرافية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟
- 4- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الاجتماعية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟

## فرضيات البحث

جرى اختبار الفرضيات الآتية، عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 \_ 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد مدرسين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي).

3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير اتباعهم الدورات التدريبية التي تقيمها مديرية التربية ودائرة الإعداد والتدريب في المحافظة (لم تتبع دورات تدريبية، اتبعت دورات تدريبية).

### حدود البحث

- **حدود مكانية:** طُبِّقَ البحث في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية.
- **حدود زمانية:** أُجْرِيَ البحث ميدانياً في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020 / 2021).
- **حدود بشرية:** طُبِّقَ البحث على المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية.
- **حدود موضوعية:** درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية.

### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

**مدير المدرسة:** هو المرجح لجميع العاملين في المدرسة، من مدرسين وإداريين، وهو المسؤول عن سير التدريس، وعن التوجيه العام لأعمال المدرسين والعاملين والإداريين والمستخدمين، وهو المسؤول أيضاً عن متابعة سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة والمحافظة على سلامة البناء المدرسي وتأمين المستلزمات التعليمية والتعلمية للعملية التربوية (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية، 2016).

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** هو الإداري المعين بقرار رسمي في المدرسة، ويعدُّ المسؤول عن تسيير شؤونها الإدارية والتعليمية والتربوية، وتوفير احتياجاتها المادية، والحفاظ على سلامة الطلاب، والإشراف على توزيع البرنامج الدراسي، ووضع خطط، وتوفير فرص النمو المهني لجميع العاملين.

**مهام مدير المدرسة:** هي المهام والوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة وتسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لضمان سير العمل بالمدرسة بسهولة. ويمكن تحديدها بعدة مجالات منها: العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها، والاهتمام بالشؤون الإدارية وتوزيع المهام والمسؤوليات، الاهتمام بشؤون الطلبة وتعرف حاجاتهم ومشكلاتهم، إضافة إلى التنظيم المدرسي وتعرف إمكانات البيئة المحلية، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي (العجمي، 2000، ص 127-131).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** هي الاهتمام بتحصيل الطلاب، وتقويم جهود المدرسين بشكل موضوعي، وتهيئة الجو المدرسي للمشاركة الإيجابية وتحديد الاحتياجات واختيار الأولويات والعمل على تأمينها، وإعداد الخطط واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة اللازمة لتنفيذها، والتي ستعكس هذه المهام درجات إجابات المدرسين على الاستبانة المخصصة لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم.

**التعليم الثانوي العام:** مرحلة تعليمية تبلغ مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً، بينما يتوزع الطلاب خلال السنتين التاليتين على الفرعين الأدبي والعلمي، وهناك التعليم الثانوي العام والصناعي والزراعي والفنون النسوية (وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية، 2004).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي المدارس الثانوية العامة في مدينة اللاذقية، والبالغ عددها (21) مدرسة، والتي طبقت فيها الباحثة البحث الحالي.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

- دراسة بلبيسي (2007) في فلسطين، بعنوان: درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، وأثر المتغيرات "المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة" في درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية، تكونت عينة الدراسة من (107) من المديرين والمديرات، و(635) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة في مجال "العمل الإداري، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والطلبة والمعلمين، والعلاقات الإنسانية".

- دراسة الطعاني (2012) في الأردن، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن مهامهم الإشرافية، ومدى تنفيذهم لها، تكونت عينة الدراسة من (201) من المعلمين والمعلمات. استُخدم الاستبانة كأداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن مهامهم الإشرافية، تكونت من أربعة مجالات تشمل (36) فقرة. واستُخدم المنهج الوصفي. ومن أبرز نتائج الدراسة: إن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: "تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج".

- دراسة الحارثي (2015) في سلطنة عُمان، بعنوان: واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مديري المدارس المهارات الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي. وصُممت استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة على ثمانية محاور، تم تطبيقها على عينة مكونة من (618) معلماً ومعلمةً، توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية جاءت متوسطة بما يتعلق بمهارات تفعيل التخطيط الإستراتيجي ومهارات توظيف الثقافة المدرسية، أما بالنسبة إلى المهارات الإشرافية فقد كانت بدرجة عالية، اقترحت الدراسة إجراء دراسات تقييمية لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.

- دراسة الشنطاوي وأغبارية (2018) في الأردن، بعنوان: درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين، جرى اختيار عينة الدراسة من



(330) معلماً ومعلمةً بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر فروق لدى مديري المدارس الثانوية في درجة ممارستهم تلك المهام الإدارية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

- دراسة ونوس (2019) في سورية، بعنوان: **واقع ممارسة المهام الفنية لمديري المدارس ودورها في تطوير العمل التربوي من وجهة نظر المعلمين**، هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة المهام الفنية لمديري المدارس ودورها في تطوير العمل التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة طرطوس، تضمنت عينة الدراسة معلمي مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى)، وعددهم (441) معلماً ومعلمةً، تم سحب العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومنه توصلت الدراسة إلى إن واقع ممارسة المهام الفنية من قبل المديرين في محافظة طرطوس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أن دور مدير المدرسة في تطوير العمل التربوي والارتقاء به في مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة.

## 2- الدراسات الأجنبية

- دراسة دودل (Dowdle,2000) في ولاية ألاباما، بعنوان: **المعرفة والمهارات اللازمة لمديري المدارس الإدارية الفعالة في ولاية ألاباما. The knowledge and skills required of effective school administrative principals with in state of Alabama**. هدفت الدراسة إلى التعرف الى المهارات والمعرفة المطلوبة لمدير المدرسة الفعال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة واشتملت على المحاور التالية: علاقة المدرسة بالمجتمع المدرسي \_ الإدارة العامة \_ إدارة الأفراد \_ القيادة التعليمية \_ الخدمات الطلابية. وطُبقت على عينة مؤلفة من (115) من مديري المدارس الابتدائية، وتم التوصل إلى وجود اختلاف بين المهارات المتوفرة لدى مديري المدارس في الواقع وبين المهارات المطلوب توافرها لديهم لأداء مهماتهم الوظيفية بفعالية.

- دراسة سينغه (Singh 2002) في بروناي دار السلام، بعنوان: **نحو الفعالية المدرسية وتحسين القيادة المدرسية المتعلقة بمهام ومهارات مديري المدارس. Towards school effectiveness and improving school leadership related to the tasks and skills of school principals**. هدفت الدراسة إلى تعرف المهام الإدارية لمدير المدرسة في بروناي، لتحقيق الفعالية المدرسية وتحسين القيادة المدرسية المتعلقة بمهام مديري المدارس ومهاراتهم، والرضا الوظيفي، واحتياجات التطوير المهني. جرى اختيار عينة تكونت من (22) مديراً من مديري المدارس في بروناي الحاصلين على إجازة جامعية على الأقل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت النتائج أن مديري المدارس يحتاجون التعزيز في المهام الإدارية والفنية التي يقومون بها وخاصة المهام المتعلقة بتقييم الأداء، التخطيط، الإشراف، وتطبيق تعليمات الانضباط المدرسي، وتنمية المهارات.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** تشابه البحث الحالي مع دراسة سينغه (2002)، ودراسة بلبيسي (2007)، ودراسة الحارثي (2015) ودراسة الشنطاوي وأغبارية (2018) في الهدف، وهو معرفة واقع ممارسة المهام "الإدارية، والفنية، والاجتماعية" في مدارس التعليم الثانوي العام، وتشابه فقط مع دراسة بلبيسي (2007)

في المرحلة التعليمية، حيث أجريت كل من الدراساتين في المرحلة الثانوية؛ أما فيما يتعلق بالأداة، فتشابه البحث مع كل الدراسات السابقة باستخدامه الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ماعدا دراسة تيرانسي (2016) باستخدامها المقابلة كأداة لجمع البيانات؛ واختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة في إضافته المهام الاجتماعية إلى مهام مدير المدرسة الثانوية، حيث اقتصرت دراسة الطعاني (2012) على المهام الإشرافية، ودراسة الحارثي (2015) على المهام الإدارية والإشرافية؛ واختلف أيضاً البحث الحالي مع جميع الدراسات في مكان التطبيق، حيث طُبّق البحث الحالي في سورية، بينما طُبقت الدراسات الأخرى بين الأردن وفلسطين وسلطنة عُمان والولايات المتحدة الأمريكية.

### الإطار النظري:

إن الإدارة المدرسية بأنشطتها وفعاليتها مرهون نجاحها بمدير يمتلك قدرات وإمكانات تؤهله لقيادة مدرسته بنجاح، يمكن تحديد هذه المهمات بصنفين؛ منها ما يخص الطلاب ومنها ما يخص المدرسين، منها:

- التعرف إلى الأهداف، ووضع المعايير اللازمة لتقييمها.
- الاهتمام بأساليب تقييم التحصيل المدرسي للطلاب.
- تقييم جهود مجتمع المدرسة، ومدى تحقيقها الأهداف المرجوة بشكل موضوعي.
- تقييم أداء المدرسين، وتشجيعهم على تبني أساليب التقييم الذاتي.
- تقييم عناصر العملية التربوية بمختلف جوانبها وعناصرها.
- تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية، وتوزيع المسؤوليات كل بحسب مهامه.
- تحديد الاحتياجات واختيار الأولويات والعمل على تأمينها.
- إعداد الخطط وتحديد أهدافها واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها.
- الإشراف على تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات ( العجمي، 2000، ص 371-380).
- القيام بالأنشطة والبرامج التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي جيد.
- الاهتمام بالمجتمع المحيط بالمدرسة، والاتصال والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بما يتناسب مع المجتمع المحلي.
- مناقشة مشكلات الطلاب مع أولياء أمورهم، واقتراح الحلول المناسبة لها (عطوي، 2010، ص 101، 102).

يمكن تلخيص مهام مدير المدرسة الثانوية كما جاءت في النظام الداخلي للمدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية 2015-2016:

- الالتزام التام بالتعليمات الوزارية، والقيام بالواجبات المطلوبة منه، وممارسة الصلاحيات الممنوحة له.
- متابعة أداء المدرسين لتوجيههم للأفضل، بحضور دروسهم والاطلاع على دفاتر التحضير ونتائج الاختبارات.
- عدم التردد في لوم المقصرين، والثناء على الناجحين من العاملين في المدرسة.
- العدل في التعامل مع جميع المدرسين، وتجنب محاباة البعض على حساب البعض الآخر.

- مساعدة المدرسين على ضبط صفوفهم بأساليب تربوية، إلزام الإداريين بالاهتمام بواجباتهم.
- متابعة مستويات الطلاب الدراسية وتطويرها، والاهتمام بسلوكياتهم، والاهتمام بالجانب الأخلاقي والنفسي لديهم.
- التواصل مع أولياء أمور الطلاب، وإطلاعهم على أوضاع ابنائهم بغية تطوير مستوياتهم ونتائجهم.
- السعي لتوفير احتياجات المدرسة والتركيز على تفاصيل الجودة التعليمية والتربوية.
- العمل على تطوير نفسه إدارياً، والاستفادة من تجارب المديرين الآخرين للاقتداء بالأفكار الجديدة وتلافي الأخطاء.

### مجتمع البحث وعينته

شمل مجتمع البحث جميع المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2019/2020)، وقد بلغ عددهم (1107) من المدرسين والمدرسات، موزعين على (21) مدرسة (مديرية التربية، 2019). وجرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغت (166) مُدرّساً ومُدرّسةً عند تطبيق استبانة البحث، وبعد استعادة الاستبانة، واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي بلغت العينة (152) مُدرّساً ومُدرّسةً.

### منهج البحث

استُخدم المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته طبيعة البحث وظروفه، والذي يهدف إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وعيسى، 2011، ص 65-80).

### إعداد الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك بما يتناسب مع موضوع البحث وأهدافه وتسؤلاته، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها. تكونت الاستبانة من: المعلومات العامة المطلوبة من أفراد العينة المدرسين: "عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، اتباع الدورات التدريبية"، مع مقدمة وشرح لطريقة الإجابة على عباراتها، ومجموعة من الفقرات: بلغ عددها (50) فقرةً، موزعة على (3) محاور وهي "المهام الإدارية، المهام الفنية، المهام الاجتماعية"، وكذلك سؤال مفتوح يهدف لمعرفة السبل المقترحة لتطوير درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين. وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لحساب أوزان عبارات الاستبانة، وأعطيت الدرجات على النحو التالي: (دائماً: 5، غالباً: 4، بدرجة متوسطة: 3، نادراً: 2، أبداً: 1). ولتقدير درجة الإجابة اعتمد المعيار الوارد في الجدول (1) (أبو علام، 2008، ص 239).

## جدول (1): المعيار المعتمد للحكم على تقدير أفراد عينة البحث

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم

طول الفئة	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1-أقل من 1.8	من 20-أقل من 36%	منخفضة جداً
1.8 - أقل من 2.6	من 36 - أقل من 52%	منخفضة
2.6 - أقل من 3.4	52 - أقل من 68%	متوسطة
3.4 - أقل من 4.2	68 - أقل من 84%	مرتفعة
4.2 - أقل من 5	84 - أقل من 100%	مرتفعة جداً

## • التحقق من صدق الاستبانة

أ - صدق المحكمين: جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في ميدان التربية والتعليم من كلية التربية في جامعة تشرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ومن العبارات التي عدلت (لا يتساهل بتطبيق النظام وضبط الطلاب داخل المدرسة لتصبح لكل عبارات التي الطلاب داخل المدرسة، وعبرة لا يتحيز في الحكم على عمل الإداريين في المدرسة لتصبح الموضوعية في الحكم على عمل الإداريين في المدرسة، وعبرة لا يتردد في تقديم أفكاره عند اجتماعه بالإدارات التربوية العليا لتصبح يبادر في تقديم أفكاره عند اجتماعه بالإدارات التربوية العليا).

أ - الصدق البنائي: جرى حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه كما في الجدول (2)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية.

الجدول (2) معامل الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية لاستبانة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
معامل الارتباط	**0.907	**0.95	**0.875
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.001

## • التحقق من ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (32) مدرساً ومدرسةً في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية، ومن ثم قامت بحساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ (0.958) للاستبانة ككل، وهو معامل ثبات جيد، يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

كما جرى حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث جرى حساب مجموع درجات النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة، وعلى مستوى الدرجة الكلية، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وجرى حساب معامل الارتباط بين النصفين، وقد بلغ معامل بيرسون (0.988)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.994)، كما حسب معامل الثبات غوتمان

(Guttman)، وقد بلغ (0.994)، هي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول (3) معاملات الثبات لاستبانة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي مهامهم بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

معامل غوتمان	سبيرمان براون	بيرسون	ألفا كرونباخ	عدد العبار ت	المحاور
	الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل			
0.974	0.977	0.955	0.962	21	المحور الأول: المهام الإدارية
0.994	0.996	0.992	0.985	19	المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية
0.977	0.977	0.955	0.958	10	المحور الثالث: المهام الاجتماعية
0.994	0.994	0.988	0.958	50	الدرجة الكلية

## النتائج والمناقشة

### أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم ككل، وعند كل محور من محاورها (المهام الإدارية، المهام الإشرافية الفنية، المهام الاجتماعية)، ويبين الجدول (4) النتائج الإحصائية على النحو الآتي:

الجدول (4): إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	المحور الأول: المهام الإدارية	3.13	0.48	62.6%	متوسطة
2	المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	2.68	0.45	53.6%	متوسطة
3	المحور الثالث: المهام الاجتماعية	1.91	0.38	38.2%	منخفضة
	الدرجة الكلية للاستبانة	2.72	0.39	54.4%	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم جاءت متوسطة. تُفسّر الباحثة النتيجة المتوسطة لأداء مديري المدارس مهامهم كما يراها المدرسون، بأنه دليل على وجود ضعف في متابعة الإدارات العليا في المديرية لمهام مديري المدرسة الثانوية، والمتمثلة بالمساءلة

والمتابعة المستمرة من مسؤولي التعليم الثانوي في مديرية التربية في اللاذقية لمدير المدارس، والاطلاع على كيفية توظيفهم لبرامج وطرق عمل إدارية فعالة، وهذا بدوره يُضعف دافعية المديرين للسعي نحو التطوير المهني المستمر الذي يدفعهم للالتزام بأداء مهامهم الموكلة إليهم، أو قد يكون المدرسون قد أغفلوا بعض المهام، بسبب اختلاف العمل الإداري عن العمل التدريسي، حيث إنّ طبيعة العمل الإداري وأساليب تنفيذه لا يدرك المدرس إلا البعض منها، والتي تقتصر على جوانب محددة من العملية التربوية، كالأمر التي تتعلق بالطلاب والحصص الدراسية وتوزيع المنهاج والأنشطة وطرائق التدريس التي يجب اتباعها، وهذا ليس تقصيراً من المدير بل يعود إلى طبيعة عمل كل منهما. تتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة محسن وحاتم (2016) التي توصلت إلى وجود ضعف في أداء مديري المدارس مهامهم، وأكدت على ضرورة تطوير مهامهم الفنية والإدارية.

**السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإدارية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟** يظهر الجدول (5) درجات إجابات المدرسين على محور المهام الإدارية التي يمارسها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي كالتالي:

الجدول (5): إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الإجابة
13	يؤقع على دفاقر تحضيرنا اليومية للدروس	4.89	0.42	97.8%	1	مرتفعة جداً
8	يطلع يومياً على دفتر توقيعا في بداية الدوام ونهايته	4.14	0.53	82.8%	2	مرتفعة
3	يكون حازماً بتطبيق النظام وضبط الطلاب داخل المدرسة	4.08	1.16	81.6%	3	مرتفعة
15	يراقب المرافق العامة في المدرسة	4.07	0.41	81.4%	4	مرتفعة
6	يشرف على حسن سير الامتحانات	3.97	1.11	79.4%	5	مرتفعة
2	يشرف على توزيع الطلاب على الشعب الصفية	3.93	1.26	78.6%	6	مرتفعة
5	يلتزم بمواعيد إجراء الاختبارات والامتحانات كما هي محددة في التقويم المدرسي	3.84	1.11	76.8%	7	مرتفعة
16	يوجه الطلاب للحفاظ على سلامة مرافق البناء المدرسي	3.84	0.85	76.8%	7	مرتفعة
7	يطلع أسبوعياً على دفاقر الحضور والغياب الخاصة بالطلاب	2.93	1.18	58.6%	8	متوسطة
20	يطلعنا على اللوائح التوجيهية الخاصة بنا	2.93	1.34	58.6%	8	متوسطة
1	ينظم السجلات الخاصة بالطلاب الجدد "القبول، التسجيل"	2.90	1.08	58%	9	متوسطة
4	يعدّ تقارير دورية عن سير العمل بمدرستنا	2.88	1.16	57.6%	10	متوسطة
10	يتأكد من صحة البيانات في السجلات والملفات الخاصة بنا	2.88	1.24	57.6%	10	متوسطة
12	يعتمد الموضوعية في الحكم على أداء الإداريين في المدرسة	2.85	1.08	57%	11	متوسطة
21	يكلّف مدرسين احتياطيين في حال غياب أحدنا لتعويض الحصص للطلاب	2.82	1.14	56.4%	12	متوسطة
18	يعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية	2.71	1.26	54.2%	13	متوسطة
19	يطلعنا على التعليمات والكتب الرسمية التي تخص عملنا	2.45	1.05	49%	14	منخفضة
17	يعدل بيننا عند إصدار أحكام تخص التزامنا بالعمل	2.27	1.17	45.4%	15	منخفضة
14	يعقد اجتماعات دورية معنا لمتابعة سير العمل	1.91	0.29	38.2%	16	منخفضة
9	يقدم لنا ملاحظات حول الاختبارات التي نجريها للطلاب	1.81	0.88	36.2%	17	منخفضة
11	يقوم عملنا التدريسي باعتماد معايير موضوعية	1.67	0.66	33.4%	18	منخفضة جداً

الدرجة الكلية	3.13	0.48	62.6%	متوسطة
---------------	------	------	-------	--------

يظهر الجدول (5) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة مهامهم الإدارية من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي 3.13، وانحراف معياري 0.48، ووزن نسبي 62.6%. ورغم أهمية قيام مدير المدرسة الثانوية بمهامه الإدارية إلا أنها أتت من وجهة نظر المدرسين متوسطة في بحثنا الحالي، وهذا قد يكون بسبب نقص في بعض الإجراءات التي تدعم ممارسة مديري المدارس الثانوية لهذه المهام، كأن تكون إعطائهم صلاحيات أوسع تسمح لهم بتطبيق قرارات لسير العمل داخل مدارسهم بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات العاملين من مدرسين وإداريين، أو قد يكون بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة لهم من الإدارات العليا، والتي تسمح بالعمل براحة واستقلالية، أو قد يكون هناك قناعة لدى المديرين بالبرامج والأنظمة التي يطبقونها في مدارسهم ويجدون أنها كافية لا تحتاج إلى تطوير أو تحديث، وإن عدنا إلى النسب المئوية نجد أن أداءهم مهامهم الإدارية التي حُدِّت بالأنظمة والقوانين كانت بدرجات مرتفعة ومتوسطة، أما فيما يتعلق بالمهام التي تتطلب منه تقديم ملاحظاته حول العمل داخل المدرسة، وتقييمه واستخدام معايير تتناسب مع كفاءة المدرسين وعملهم كانت بدرجة منخفضة. تتفق نتيجة محور المهام الإشرافية الفنية مع نتائج دراسة الشنطاوي وأغباريه (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية مهامهم الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الفرعي الثاني:** ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإشرافية الفنية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟ يظهر الجدول (6) درجات إجابات المدرسين على محور المهام الإشرافية الفنية التي يمارسها مديرو مدارس التعليم الثانوي، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (6): إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الإشرافية الفنية

لرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الإجابة
23	يتأكد من استخدامنا لطرائق التدريس	4.89	0.42	97.8%	1	مرتفعة جداً
38	يساعدنا في تنظيم الأنشطة الصفية واللاصفية المناسبة للطلاب	3.88	1.20	77.6%	2	مرتفعة
31	يشجعنا على استخدام الوسائل التعليمية في شرح الدروس	3.86	1.12	77.2%	3	مرتفعة
36	ينشر ثقافة الاحترام والتعاون بيننا	3.51	0.97	70.2%	4	مرتفعة
37	ينمي روح التعاون بيننا ضمن العمل	3.47	1.27	69.4%	5	مرتفعة
22	يقيم خططنا في إعداد الدروس	3.03	1.22	60.6%	6	متوسطة
24	يتابع تقييدنا بطرائق التدريس والأنشطة المدرسية	2.93	1.15	58.6%	7	متوسطة
28	يوجهنا إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع الطلاب ذوي صعوبات التعلم	2.81	1.13	56.2%	8	متوسطة
25	يشجعنا على إثراء المنهاج الدراسي بالوسائل والأنشطة	2.80	0.94	56%	9	متوسطة
29	يوجهنا لكيفية التعامل مع الطلاب المتفوقين دراسياً	2.80	1.13	56%	9	متوسطة
26	يتابع سير التدريس في ضوء خطة توزيع مواد المنهاج على أيام الدوام المحددة	2.75	1.09	55%	10	متوسطة
35	يظهر الإيجابية والتفاعل في إنجاز عمله ليكون قدوة لنا	2.75	0.99	55%	10	متوسطة
27	يطور قدراتنا على ضبط غرفة الصف	2.72	1.40	54.4%	11	متوسطة
30	يشجعنا على تبادل الزيارات الصفية لاستفيد من خبرات البعض	1.94	0.88	38.8%	12	منخفضة
39	يحرص على حضور درس أو أكثر لنا أثناء سير العملية التعليمية	1.89	0.94	37.8%	13	منخفضة
34	يوظف إستراتيجيات تقييم تقيس فاعلية أدائنا لعملائنا	1.83	0.65	36.6%	14	منخفضة
40	يرسل تقارير عن واقع النظافة في مدرستنا لمتابعته من قبل مديرية التربية	1.04	0.25	20.8%	15	منخفضة جداً
32	يستخدم التغذية الراجعة لتشجيع أفكارنا التي تدعم العملية التعليمية	1.03	0.21	20.6%	16	منخفضة جداً
33	يرشحنا لدورات تدريبية تنمي مهارتنا التدريسية	1.01	0.08	20.2%	17	منخفضة جداً
	الدرجة الكلية	2.68	0.45	53.6%		متوسطة

يظهر الجدول (6) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة مهامهم الإشرافية الفنية من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة. وجدت الباحثة أن النتيجة السابقة لمحور المهام الإشرافية الفنية التي جاءت بدرجة متوسطة تتفق مع توجهات الإدارة التربوية المعاصرة التي تسعى إلى تنمية قدرات ومهارات مدير المدرسة الثانوية، بما يسهم بتطوير العمل داخل المدرسة وتعزيز عمليات التواصل والمشاركة وإعداد برامج تربوية ورحلات علمية هادفة. ومن هنا يمكن تفسير النتيجة المتوسطة لممارستهم مهامهم الإشرافية الفنية، باهتمام المديرين بالمدرسين في مدرستهم باعتبارهم العنصر البشري الذي يلعب الدور الأساسي في إنجاح العملية التعليمية، وإتاحة الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم، مما يزيد شعورهم بالثقة ودافعيتهم للعمل، ولكن ذلك قد يكون يحتاج إلى وضوح أكثر بأهداف المدرسة الثانوية بما يخص المهام الإشرافية الفنية واللجوء إلى التخطيط الهادف المنظم الذي يعتمد على بيانات ومعلومات عن واقع المدرسة الثانوية وحاجات كل من



المدرسين والإداريين والطلاب، من خلال زيادة عمليات التواصل والاتصال مع الإدارة، والمشاركة بعمليات اتخاذ القرارات. تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة Singh (2002)، ودراسة ونوس (2019) بحجة المديرين لتطوير مهامهم الفنية.

**السؤال الفرعي الثالث:** ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الاجتماعية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟ يظهر الجدول (7) درجات إجابات المدرسين على محور المهام الاجتماعية التي يمارسها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وكانت النتائج كالاتي:

الجدول (7): إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الإجابة
49	يتيح الفرصة لأولياء الأمور لتقديم اقتراحات تسهم في تطوير العمل في مدرستنا	3.43	1.21	68.6%	1	مرتفعة
48	يتعاون مع أولياء الأمور لإيجاد حلول لمشكلات أبنائهم	2.63	0.62	52.6%	2	متوسطة
42	ينظم رحلات مدرسية هادفة لمؤسسات اجتماعية مختلفة	2.53	1.31	50.6%	3	منخفضة
41	يبادر في تقديم أفكاره عند اجتماعه بالإدارات التربوية العليا	2.52	1.50	50.4%	4	منخفضة
47	يطلع على نتائج البحوث التي ترصد واقع احتياجات المجتمع المختلفة	2.11	1.23	42.2%	5	منخفضة
44	يدعو خبراء تربويين لتقديم ندوات لنا حول طرائق التدريس الحديثة	1.44	0.55	28.8%	6	منخفضة جداً
43	يقوم بأنشطة تربوية تعرف الطلاب بحاجات المجتمع	1.36	0.48	27.2%	7	منخفضة جداً
50	يتعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة لتحقيق أهداف النظام التربوي	1.05	0.28	21%	8	منخفضة جداً
46	يقدم نشرات تربوية لأولياء الأمور ليطلعهم على نشاطات مدرستنا	1.02	0.18	20.4%	9	منخفضة جداً
45	يُشرك الطلاب في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي	1.01	0.16	20.2%	10	منخفضة جداً
	الدرجة الكلية	1.91	0.38	38.2%		منخفضة

يظهر الجدول (7) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة مهامهم الاجتماعية من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة. أكدت دراسة الزعبي (2011) أهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية مهامه الاجتماعية من خلال عمليات التواصل بين الإدارة المدرسية وبين المجتمع المحلي، ورغم أهميتها إلا أنها جاءت بدرجة منخفضة في بحثنا الحالي، وهذا برأي الباحثة قد يكون بسبب ضغط الأعمال الإدارية المطلوب من مدير المدرسة الثانوية إنجازها، والتي بدورها قد تؤثر في أدائه عمله ومهامه، كأن يفرض عليه ضغط العمل الإداري ألا يستدعي أولياء الأمور ولا يقيم برامج تربوية وتوعوية، انطلاقاً من أهمية تنظيم العمل داخل المدرسة ثم الالتفات إلى خارجها. أو بسبب مواجهة مديري المدارس الثانوية للمعارضة الشديدة بإقامة برامج تتعلق بالمجتمع المحيط، ويعتبرونه تحدياً كبيراً، مما يشكل عائقاً أمام أداء المدير مهامه الاجتماعية، وبالتالي يؤدي إلى تدني الدافعية لدى المديرين التي وصلت بهم إلى قلة المعرفة بأحوال المجتمع وأهمية دوره في نشر الوعي والتشجيع على تبني أسلوب عمل يقدم الفائدة للمدرسة وللمجتمع بمؤسساته المختلفة، أو قد يكون للحرب وتداعياتها أثر على القيام بهذه المهام لأن إخراج الطلاب مسؤولة أو ممنوعاً بسبب الظروف الحالية.

**السؤال الثاني:** ما مقترحات المدرسين لتطوير مهام مدير المدرسة الثانوية "الإدارية، الإشرافية الفنية، الاجتماعية"؟

للإجابة عن هذا السؤال، طرحت الباحثة في استبانة الدراسة السؤال الآتي: ما مقترحاتك لتطوير مهام مدير المدرسة الثانوية "الإدارية، الإشرافية الفنية، الاجتماعية"؟، ثم قامت بتحليل إجابات أفراد العينة عليه. نتائج التحليل تظهر المقترحات التي قدمها المعلمون لتطوير هذه المهام، والمرتبطة ترتيباً تنازلياً في الجدول رقم (8).

الجدول (8): مقترحات أفراد العينة لتطوير مهام مدير المدرسة الثانوية

الرقم	مقترحات العينة	التكرارات	النسبة المئوية
1	حل مشكلات الطلاب باستخدام أساليب ثلاث المرحلة العمرية الحرجة التي يمرون بها	96	21.48%
2	يعتمد أسلوب لتحفيزنا على العمل بكفاءة وفاعلية	82	17.34%
3	منحنا حرية اتخاذ القرار بما يخص العملية التعليمية	76	17%
4	أن يراعي قدراتنا ورغباتنا في اختيار المواد التي نقوم بتدريسها	63	14.09%
5	يهتم بالطلاب الموهوبين والمتفوقين وينظم نشاطات تكشف عن مواهبهم	54	12.08%
6	أن يكون عادلاً في توزيع الحصص ويراعي ظروفنا في الوصول على الوقت المحدد	33	7.38%
7	يقوم بأنشطة ترفيهية وعلمية بنفس الوقت تحت الطلاب على العمل والمثابرة	25	5.59%
8	أن يقيم ندوات ومحاضرات ثقافية في ظل الظروف الحالية لتوعية الطلاب وأهاليهم.	18	4.03%

من خلال قراءة الجدول رقم (8)، تبين أن أفراد عينة الدراسة من المدرسين يرون أن مديري المدارس الثانوية يحتاجون إلى اتباع أساليب إدارية تربوية ثلاث المرحلة العمرية لطلاب التعليم الثانوي، على اعتبار أن "المراعاة" مرحلة حرجة تحتاج إلى التوجيه والإرشاد الطلاب والتوعية والنصح والاهتمام بالأنشطة الثقافية لرفع وعي الطلاب، والبرامج المدرسية التي تدعم الموهوبين وتدفع الطلاب إلى المثابرة والمشاركة بالأنشطة والتدريبات المنظمة من قبل إدارة المدرسة، ونشر معلومات وإقامة برامج ثقافية حول ما يمر به الطلاب ويعيشونه، وأن يعتمد أيضاً أساليب لتحفيز المدرسين للعمل والمشاركة في وضع خطط تعمل على تطوير العمل وتحسينه، ومشاركتهم في وضع برامج للدوام، بحيث تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم ومع ظروفهم بأن يختاروا الأيام التي لا تعيق التزامهم بالدوام والوصول في الوقت المحدد.

#### ثانياً: التحقق من صحة فرضيات البحث

لاختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، جرى حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (9).

## جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدرسين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المحور الأول: المهام الإدارية	أقل من 5 سنوات	31	63.87	9.88	1.78
	من 5 - 10 سنوات	54	64.26	8.48	1.15
	أكثر من 10 سنوات	67	67.82	11.01	1.35
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	أقل من 5 سنوات	31	48.81	9.02	1.62
	من 5 - 10 سنوات	54	50.87	6.25	0.85
	أكثر من 10 سنوات	67	51.99	9.59	1.17
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	31	17.74	3.01	0.54
	من 5 - 10 سنوات	54	18.91	2.88	0.39
	أكثر من 10 سنوات	67	19.88	4.59	0.56
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات	31	130.42	19.56	3.51
	من 5 - 10 سنوات	54	134.04	14.86	2.02
	أكثر من 10 سنوات	67	139.69	21.97	2.68

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتعرف دلالة هذه الفروق، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (10).

## جدول (10): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث المدرسين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المحور الأول: المهام الإدارية	بين المجموعات	516.795	2	258.398	2.611	0.077	غير دال
	داخل المجموعات	14745.705	149	98.964			
	المجموع	15262.500	151				
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	بين المجموعات	214.551	2	107.275	1.511	0.224	غير دال
	داخل المجموعات	10581.916	149	71.020			
	المجموع	10796.467	151				
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	بين المجموعات	100.002	2	50.001	3.545	0.031	دال
	داخل المجموعات	2101.517	149	14.104			
	المجموع	2201.520	151				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2077.371	2	1038.685	2.812	0.063	غير دال
	داخل المجموعات	55029.892	149	369.328			
	المجموع	57107.263	151				

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محوري (المهام الإدارية، المهام الإشرافية الفنية)، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وعند درجات حرية (2، 149)، باستثناء الفروق عند محور المهام

الاجتماعية، إذ وجدت فروق دالة عنده. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (11):

جدول (11): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاوير الاستبانة	(ا) عدد سنوات الخبرة	(ل) عدد سنوات الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.167	0.85	0.39	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.14(*)	0.82	0.035	دال
		من 5 - 10 سنوات	0.97	0.69	0.369	غير دال

يظهر الجدول (11) أن الفروق جاءت بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، و(أقل من 5 سنوات)، لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذوي الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وكذلك بين (من 5 - 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بنظرة المدرسين إلى دور مدير المدرسة الثانوية بأنه دور تربوي وإداري يقوم على تنظيم العمل داخل مدرسته، وتقييم الممارسات وضبط النظام وتوجيهه التوجيه السليم، لهذا كان هناك إدراك من قبل المدرسين لممارسة مديري مدارسهم مهامهم الإدارية والإشرافية الفنية، من خلال خبرتهم بالعمل التي كونت لديهم رضا عن تلك الممارسات، وبالمقابل حرص المديرين على القيام بمهامهم وواجباتهم بشكل هادف ومنظم، إلا أن وجود الفروق الظاهرية عند محور المهام الاجتماعية لمدير المدرسة الثانوية قد يكون بسبب رغبة المدرسين بتعزيز دور مديريهم خارج مدارسهم؛ وذلك من خلال عمليات الاتصال والتواصل التي تنمي أداء المديرين مهنيًا ضمن مشاريع تطويرية حديثة، تقوم على عمليات تبادل الخبرات والتجارب في مجال العلاقات الإنسانية التي تخدم المجتمع ومؤسساته، أن الفروق التي ظهرت بين إجابات المدرسين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات قد تكون بسبب رغبتهم ودافعيتهم للاطلاع المستمر على البرامج الإدارية التطويرية والمؤتمرات في المجال التربوي، التي تهدف بمجملها إلى تطوير عمل الإدارة التربوية والمدرسية، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير مما يجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً لمهام المديرين.

لاختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد مدرسين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، جرى حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدرسين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

محاور الاستبانة	المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المحور الأول: المهام الإدارية	معهد إعداد مدرسين	31	59.58	10.20	1.83
	إجازة جامعية	79	65.27	9.41	1.06
	دبلوم تأهيل تربوي	42	71.21	8.23	1.27
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	معهد إعداد مدرسين	31	46.06	7.16	1.29
	إجازة جامعية	79	51.11	8.93	1.01
	دبلوم تأهيل تربوي	42	54.21	6.72	1.04
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	معهد إعداد مدرسين	31	18.32	3.06	0.55
	إجازة جامعية	79	18.81	4.35	0.49
	دبلوم تأهيل تربوي	42	20.21	2.99	0.46
الدرجة الكلية للاستبانة	معهد إعداد مدرسين	31	123.97	16.74	3.01
	إجازة جامعية	79	135.19	20.11	2.26
	دبلوم تأهيل تربوي	42	145.64	14.59	2.25

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، ولتعرف دلالة هذه الفروق، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

جدول (13): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث المدرسين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المحور الأول: المهام الإدارية	بين المجموعات	2452.462	2	1226.231	14.263	0.000	دال
	داخل المجموعات	12810.038	149	85.973			
	المجموع	15262.500	151				
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	بين المجموعات	1189.550	2	594.775	9.225	0.000	دال
	داخل المجموعات	9606.917	149	64.476			
	المجموع	10796.467	151				
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	بين المجموعات	77.522	2	38.761	2.719	0.069	غير دال
	داخل المجموعات	2123.998	149	14.255			
	المجموع	2201.520	151				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8438.501	2	4219.250	12.917	0.000	دال

			326.636	149	48668.762	داخل المجموعات
				151	57107.263	المجموع

يتبين من الجدول (13) وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محاورها، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وعند درجات حرية (2، 149)، باستثناء الفروق عند محور المهام الاجتماعية، إذ لم تكن دالة عنده. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي (14):

جدول (14): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث المدرسين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

محاوير الاستبانة	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
المحور الأول: المهام الإدارية	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	5.68(*)	1.97	0.017	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	11.63(*)	2.20	0.000	دال
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	5.948(*)	1.77	0.004	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	5.045(*)	1.70	0.014	دال
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	8.15(*)	1.90	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	3.1	1.53	0.133	غير دال
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	11.22(*)	3.83	0.015	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	21.675(*)	4.28	0.000	دال
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	10.453(*)	3.45	0.012	دال

يظهر الجدول (14) أن الفروق جاءت بين حملة الإجازة الجامعية وحملة معهد إعداد المدرسين لصالح حملة الإجازة الجامعية، وبين حملة دبلوم التأهيل التربوي وكل من حملة (معهد إعداد المدرسين والإجازة الجامعية) لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي على مستوى الدرجة الكلية، وعند محور المهام الإدارية. أما عند محور المهام الإشرافية الفنية فجاءت الفروق بين حملة الإجازة الجامعية وحملة معهد إعداد المدرسين لصالح حملة الإجازة الجامعية، وبين حملة دبلوم التأهيل التربوي ومعهد إعداد المدرسين لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي. في حين لم تظهر الفروق بين حملة دبلوم التأهيل التربوي وحملة الإجازة الجامعية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بسبب وعي المدرسين من حملة الإجازة الجامعية ودبلوم التأهيل التربوي لأهمية قيام مدير المدرسة الثانوية بعمله، ومتابعتهم لمهامهم على كافة المستويات والالتزام بالمطلوب منهم، وذلك من خلال ما اكتسبوه من معارف ومعلومات ضمن المقررات الدراسية في أثناء المرحلة الجامعية، وإحساسهم بانتمائهم لمدرستهم وحرصهم على تحقيق أهدافها، وقد يكون أيضاً بسبب الطرق التي يتبعها مديرو المدارس في التعامل مع المدرسين والتي تكون مبنية على الاعتماد على ذوي الخبرات والكفاءات الأعلى، لإشعارهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، وتوليد الرغبة لديهم نحو التغيير والتطوير، وهذا جعل المدرسين أكثر درايةً بمهام مديري المدارس الثانوية، وهذا بدوره أثر على العلاقات والاتصالات داخل المدرسة.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات المدرسين على استبانة

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية، لتعرف الفروق

بين متوسطي درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات إجابات المدرسين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية

محاور الاستبانة	متغير الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المحور الأول: المهام الإدارية	اتبعت دورات تدريبية	49	61.57	8.68	-3.678	0.000	دال
	لم تتبع دورات تدريبية	103	67.74	10.09			
المحور الثاني: المهام الإشرافية الفنية	اتبعت دورات تدريبية	49	46.84	5.88	-4.367	0.000	دال
	لم تتبع دورات تدريبية	103	52.89	8.81			
المحور الثالث: المهام الاجتماعية	اتبعت لدورات تدريبية	49	17.82	2.74	-2.927	0.004	دال
	لم تتبع دورات تدريبية	103	19.71	4.11			
الدرجة الكلية	اتبعت دورات تدريبية	49	126.22	14.11	-4.433	0.000	دال
	لم تتبع دورات تدريبية	103	140.34	20.03			

يتبين من قراءة الجدول (15) أن الفرق الذي ظهر بين درجات أفراد عينة البحث، هو فرق دال وجوهري، حيث جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة وعند كل محور من محاورها. وهذه الفروق جاءت لصالح المدرسين الذين اتبعوا دورات تدريبية. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي اتبعها المدرسون قد زودتهم بمعارف ومعلومات زادت من وعيهم لأهمية قيام المديرين بمهامهم على أكمل وجه، من خلال ما اكتسبوه من خبرات ومهارات معرفية حول الأساليب الإدارية والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الثانوية، وحول العلاقات الإنسانية التي تقوم على التعاون والتشارك لإنجاز الأعمال وإعداد الخطط اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المدرسة والتي بدورها تبني الثقة بين الإدارة والمدرسين لإقامة علاقات إنسانية.

### الاستنتاجات والمقترحات:

من خلال هذا البحث، توصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية مهامهم من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة إلى الدرجة الكلية للاستبانة، وبالنسبة إلى كل من محور المهام الإدارية والمهام الإشرافية الفنية، ومنخفضة بالنسبة إلى محور المهام الاجتماعية، وتبين من السؤال المفتوح ضرورة اتباع أساليب إدارية تربوية من قبل المديرين تلائم المرحلة العمرية لطلاب التعليم الثانوي، كما بينت نتائج البحث وجود فروق في وجهات نظر المدرسين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام مهامهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي للمدرسين، وتبعاً لمتغير اتباع الدورات التدريبية لصالح المدرسين الذين اتبعوا دورات تدريبية، في حين لم تكن هناك فروق في

وجهات نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج السابقة وضعت الباحثة عدداً من المقترحات منها:

- عقد ندوات لمديري مدارس التعليم الثانوي لتحسين مهامهم في إدارة مدارسهم، وخاصةً المهام الاجتماعية.
- وضع برامج تدريبية لتأهيل مديري المدارس الجدد في بداية تعيينهم لتأدية مهامهم في مجالات العمل الإداري المختلفة، من قبل متخصصين وذوي كفاءات إدارية في إدارة المدارس.
- تسليط الضوء على مهام معاوني مديري المدارس الثانوية ودورهم المهم بمساعدة المديرين بالأعمال الإدارية، مما يخفف عنهم الأعباء وبالتالي القيام بأعمالهم بكل دقة وإتقان.
- إجراء بحوث مستقبلية للتعرف إلى المتغيرات التي قد تؤثر في أداء مديري المدارس الثانوية مهامهم كمعايير اختيار المديرين قبل التعيين، العلاقات الإنسانية في المدرسة، الروح المعنوية لدى المديرين.

### مراجع البحث

- أبو علام، رجاء محمود. *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، 770 ص.
- بلبيسي، فانتة جميل محمد. *درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة اليرموك، الأردن، 2007، 153 ص.
- الحارثي، سالم بن عبد الله بن سالم. *واقع تطبيق مديري مارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان، جامعة نزوى، عُمان، 2015، 144 ص.*
- حسين، محمود. *تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، مجلة جامعة تشرين، العدد 33، 2011، 47-68 ص ص.
- الزعبي، نادية عبد الكريم. *دور مدير المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وتطويره في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة في مدينة دمشق*، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 37، 2011، 263-290.
- الشنطاوي، نواف؛ اغبارية، اسعد. *درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 5، 2018، 323.
- الطعاني، حسن أحمد. *درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. مجلة جامعة دمشق المجلد، 28 العدد 2، 2012، 453 - 489 ص ص.
- العجمي، محمد حسنين. *الإدارة المدرسية*. ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، 324.
- عطوي، جودت عزت. *الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. ط 4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، 231 ص.



- العنتر، ياسر سليمان. *الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنيًا*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، 191.
- محي الدين، إيناس. *مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة*، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008، 230 ص.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد؛ فاروق، فدوى. *مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي "المفاهيم، الأسس، والتطبيقات"*، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2002، 224 ص.
- منصور، علي الاحمد، عيسى، أمل الشماس. *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، 413 ص.
- *النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية*، 2016.
- *وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية*، 2004.
- ونوس، ميس. *واقع ممارسة المهمات الفنية لمديري المدارس ودورها في تطوير العمل التربوي من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على المدارس العامة في محافظة طرطوس*، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سورية، 149 ص.
- Dawdle, M. *The knowledge and skills required of effective school administrative principals with in state of Alabama*. education leadership, 36(8), 2000, 24-3.
- MANNARIO, B, *The role of online professional development opportunities for teacher*. University of Pittsburgh. U. S. A, vol 20 ( 2)2011, 726- 735.
- SINGH,S. *Towards school effectiveness and improvement though school leadership in a third world country*, 2002, 26.