



دراسة جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة في لبنان.

التقرير النهائي

المركز التربوي للبحوث والإنماء
ثينك تانك

بالتعاون مع





التقرير النهائي

دراسة

جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطوّرة في لبنان

تنسيق الدراسة عمل الفريق

أ. أكرم سابق

فريق الاستشاريين

(بحسب التسلسل الأبجدي لإسم العائلة)

د. كيتا حنا

أ.د. محمد رمال

أ. د. سمر زيتون

أ. أكرم سابق

د. جورجيا هاشم

التنفيذ الميداني والتحليل الكمي SPSS

مكتب البحوث التربوية - المركز التربوي للبحوث والإنماء

ديسمبر/كانون الأول ٢٠٢٤

جدول المحتويات

٢	جدول المحتويات
٦	الملخص التنفيذي
٦	١. نظرة عامة
٦	٢. النتائج الرئيسية
٦	٢.١. التحليل الديموغرافي وتحليل الموارد البشرية
٧	٢.٢. الجهوية التكنولوجية
٨	٢.٣. توزيع الموارد
٨	٢.٤. التفاوتات عبر المناطق
٨	٢.٥. ديناميكيات التواصل
٩	٢.٦. القيادة والتخطيط الاستراتيجي
٩	٣. التوصيات
٩	٣.١. القيادة وبناء القدرات:
٩	٣.٢. معالجة نقص الموارد :
٩	٣.٣. تعزيز التكامل التكنولوجي:
٩	٣.٤. تحسين التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة:
١٠	٣.٥. مبادرات الإنصاف والتربية الدامجة:
١٠	٣.٦. الرصد والتقييم:
١٠	٤. الخاتمة
١١	الفصل الأول: المقدمة والخلفية
١١	١. المقدمة
١٢	٢. إشكالية الدراسة
١٤	٣. أسئلة البحث
١٥	٤. أهداف الدراسة
١٥	٥. أهمية الدراسة
١٦	٦. منهجية الدراسة
١٦	٦.١. نوع الدراسة وتصميمها:
١٧	٦.٢. أدوات جمع البيانات :
١٧	٦.٣. تحليل الوثائق:
١٨	٧. عينة الدراسة

١٨	٨. تحليل البيانات
١٨	٩. أخلاقيات البحث
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٩	١. جهوزية المدرسة في السياق العالمي
١٩	١.١. تمهيد
١٩	١.٢. تجارب الدول في تطوير المنهج
٢٢	١.٣. مقومات تطوير المناهج التعليمية
٢٦	١.٤. جهوزية المدرسة
٢٩	١.٥. تحديات جهوزية المدرسة لتطوير المناهج في البلدان النامية
٣١	١.٦. خلاصة
٣٢	٢. جهوزية المدرسة لتطبيق المنهاج المطور في السياق اللبناني
٣٢	١.٢. الخطط والاستراتيجيات
٣٥	٢.٢. المؤشرات الدالة على جهوزية المدرسة في لبنان
٤٠	٣. الدراسات اللبنانية حول جهوزية المدرسة
٤٠	٣.١. نظرة عامة
٤٠	٣.٢. أهم النتائج عبر الدراسات
٤٣	٣.٣. ملخص الدراسات حول النظام التعليمي في لبنان
٤٣	٣.٤. أهم الرؤى
٤٥	الفصل الثالث: منهجية العمل
٤٥	١. تصميم الدراسة
٤٥	١.١. منهجية البحث
٤٥	١.٢. نوع البحث
٤٥	١.٣. تصميم البحث
٤٦	٢. مجتمع الدراسة
٤٧	٣. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)
٤٧	٣.١. الأدوات المستخدمة
٤٧	٣.٢. وصف الأدوات ومبررات اختيارها
٥٦	٣.٣. التأكد من صلاحية الأدوات: اختبارات صدق الأدوات وثباتها (Reliability & Validity)
٥٧	٤. تحليل البيانات
٥٨	٥. القيود والتحديات
٥٩	٦. الضوابط الأخلاقية

- ٥٩ ٧. الإجراءات الميدانية
- ٦١ الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
- ٦١ ١. القسم الأول: الاستنتاجات
- ٦١ ١.١. استنتاجات متعلّقة بالبيانات الديمغرافية
- ٦٣ ١.٢. استنتاجات حول الموارد البشرية في المدارس في لبنان
- ٦٤ ١.٣. استنتاجات بناءً على تحليل نتائج السؤال الثاني من أسئلة البحث: ما هي الفروقات الرئيسية في الكفايات القيادية اللازمة لتنفيذ فعّال للمناهج المطوّرة بين المدارس الرسمية والخاصة؟
- ٧٤ ١.٤. الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي الثالث حول العوامل البشرية والماديّة التي تؤثر على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطوّرة مقارنة بالمدارس الخاصة.
- ٨٠ ١.٥. الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي الرابع حول تأثير مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع بين المدارس الرسمية والخاصة على تطبيق المناهج المطوّرة.
- ٨٢ ١.٦. الاستنتاجات المرتبطة بالسؤال البحثي الخامس المتعلق بالنتائج المتوقعة حول تطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس الرسميّة والخاصّة (طلاب ومسؤولين)
- ٨٤ ١.٧. الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي السادس حول الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة.
- ٨٤ ١.٨. جدول الاستنتاجات الاستراتيجية: دراسة جهوزية المدرسة في لبنان وقيادتها الفعّالة في ضوء المناهج المطوّرة
- ٨٦ ٢. القسم الثاني: التوصيات
- ٨٨ ٢.١. التوصيات المتعلقة بالبيانات الديمغرافية
- ٨٨ ٢.٢. التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٩٠ ٢.٣. التوصيات المتعلقة بالمجالات التي تحتاج الإدارة الى تطويرها.
- ٩٣ ٢.٤. توصيات حول المجالات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية.
- ٩٣ ٢.٥. التوصيات المتعلقة بالمتابعة والتقييم من قبل الإدارة المدرسية
- ٩٥ ٢.٦. التوصيات المتعلقة بتطبيق برامج الدعم للتلاميذ المتعثّرين
- ٩٦ ٢.٧. الجدول الشامل للتوصيات الاستراتيجية والآليات لدراسة جهوزية المدرسة وقيادتها الفعّالة في ضوء المناهج المطوّرة:
- ١٠٠ الملاحق (مرتبة بحسب العودة إليها في النص)
- ١٠١ ١. ملحق رقم ١: تطوير المناهج الدراسية في إيرلندا
- ١٠٣ ٢. ملحق رقم ٢: تطور التعليم في سنغافورة
- ١٠٧ ٣. ملحق رقم ٣: تنفيذ منهج السعادة في دلهي
- ١٠٧ نظرة عامة على منهج السعادة
- ١٠٩ ٤. ملحق رقم ٤: نظرة عامة على برنامج البكالوريا الدولية (IB)

٥. ملحق رقم ٥ الإطار المفاهيمي: العوامل المؤثرة على جهوزية المدرسة ١١٢
٦. الملحق رقم ٦: مدارس العينة ١١٤
٧. الملحق رقم ٧: العينة الحقيقية (المدارس المشاركة) ١٢٦
٨. الملحق رقم ٨: كتاب رئيسة المركز التربوي للمدير العام للتربية حول إجراء أدوات البحث ١٤٠
٩. الملحق رقم ٩: موافقة مدير عام التربية على تنفيذ الأدوات ١٤١
١٠. الملحق رقم ١٠: الاستبيانات الأربعة (المدير - الناظر - المنسق - الأستاذ) ١٤٢
١١. الملحق رقم ١١: أسئلة المقابلات ١٨٨
١٢. الملحق رقم ١٢: أسئلة مجموعات التركيز - المتعلمين ١٩١
١٣. الملحق رقم ١٣: لائحة إجراء المقابلات ١٩٢
١٤. الملحق رقم ١٤: لائحة مجموعات التركيز ١٩٣
١٥. الملحق رقم ١٥: الدراسة التجريبية أو التطبيق التجريبي ١٩٧
١٦. الملحق رقم ١٦: المقابلات مع المسؤولين التربويين - الرموز والفئات المستخرجة ١٩٨
١٧. الملحق رقم ١٧: المقابلات مع المسؤولين في المؤسسات التربوية الخاصة - الرموز والفئات المستخرجة ١٩٩
١٨. الملحق رقم ١٨: المجموعات المركزة مع الطلاب - الرموز والفئات المستخرجة ٢٠٧
١٩. الملحق رقم ١٩: تحليل نتائج الدراسة ٢٠٩
- قائمة المراجع ٤٤٥

الملخص التنفيذي

١. نظرة عامة

تُقيّم هذه الدراسة الشاملة القطاعات التعليمية في لبنان — الرسمي، الخاص المجاني، الخاص غير المجاني، ومدارس الأونروا — مع التركيز على الاتجاهات الديموغرافية، والموارد البشرية، والجهوية التكنولوجية، وتوزيع الموارد، والبنية التحتية، وديناميكيات التواصل، والقيادة المدرسية. وذلك بهدف تحديد مستوى جهوية المدارس، البشرية والمادية، في القطاعات المختلفة لتطبيق المناهج المطورة. اعتمدت الدراسة منهجية بحث مختلطة (mixed-methods approach) تجمع بين تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات والرؤى النوعية المستقاة من المقابلات والمجموعات البؤرية. استُخدمت مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل توزيع الموارد، ومؤهلات الكوادر، ومشاركة أصحاب المصلحة، لتحديد الفجوات وتوجيه التوصيات.

ساهمت هذه الدراسة في تحديد التفاوتات، والتحديات، والتوصيات القابلة للتنفيذ لبناء إطار تربوي أكثر عدالة وفعالية.

٢. النتائج الرئيسية

٢.١. التحليل الديموغرافي وتحليل الموارد البشرية

٢.١.١. الفروقات العمرية والجنسية:

- أظهرت الدراسة أن معظم المديرين في لبنان ينتمون إلى الفئة العمرية ٥٠-٦٠ سنة بنسبة (٣٧.٣٪)، تليها الفئة العمرية ٤٠-٥٠ سنة بنسبة (٣٦.٢٪)، مع وجود تفاوتات واضحة بين القطاعات والمناطق. يهيمن المديرون الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٥٠ سنة بنسبة (٤٨.٣٪)، وبين ٥٠-٦٠ سنة بنسبة (٤٣.٥٪) على القطاع العام، بينما يتمتع القطاع الخاص بتوزيع عمري أوسع يشمل المديرين من فئة الشباب والكبار.
- توجد غلبة واضحة للإناث في معظم الأدوار التعليمية، حيث تُشكّل الإناث غالبية المديرين، والنظار، والمنسقين، والمعلمين، خاصة في القطاع العام والخاص المجاني، في حين أن التعليم الخاص غير المجاني وبعض المناطق مثل البقاع وبعلبك-الهمل أظهرت توزيعاً أكثر توازناً.

٢.١.٢. المؤهلات التعليمية والوظيفية:

- تُعدّ الشهادات العليا أكثر انتشارًا في المدارس الخاصة غير المجانية، بينما يعتمد القطاع العام بشكل كبير على حاملي شهادات البكالوريوس.
- ما يقارب (٤٠٪) من مديري المدارس العامة يشغلون مناصبهم بشكل مؤقت (بالتكليف/بالإنابة) وغالبًا دون تلقي تدريب إداري رسمي.
- أكثر من (٧٠٪) من معلمي القطاع الرسمي يعملون بعقود بمسميات مختلفة، ويعاني الكثير منهم من نقص في الإعداد التربوي المنظم.

٢.١.٣. مستويات الخبرة:

- يتمتع مديرو المدارس في القطاع الرسمي بخبرة طويلة في مجال التعليم (أكثر من ٢٥ سنة)، إلا أن خبرتهم الإدارية محدودة (٠-١٠ سنوات) بشكل عام.
- تُظهر المدارس الخاصة تنوعًا في مستويات الخبرة، بما في ذلك مزيج من المعلمين في بداية مسيرتهم المهنية والمعلمين المخضرمين.

٢.٢. الجهوية التكنولوجية

٢.٢.١. كفاءة المعلمين:

- توجد فجوات كبيرة في المهارات التكنولوجية بين معلمي القطاع الرسمي، خاصة في مناطق مثل عكار، وشمال لبنان، وبعبك-الهرمل.
- تظهر المدارس الخاصة غير المجانية مستويات أعلى من الكفاءة الرقمية لدى معلميهما، خاصة في المحافظات الحضرية مثل بيروت وجبل لبنان.

٢.٢.٢. البنية التحتية والدعم الفني:

- تواجه المدارس الرسمية نقصًا حادًا في الأدوات والبنية التحتية الرقمية، حيث قيم (٥١.٧٪) من الإداريين أن أنظمة الدعم الفني "غير مناسبة تمامًا".
- بينما تتمتع المدارس الخاصة، لا سيما غير المجانية، بتجهيزات أفضل، إلا إنها تواجه تحديات في توسيع هذه الموارد لتشمل المناطق الريفية.

٢.٣. توزيع الموارد

٢.٣.١. المختبرات والمكتبات:

- تواجه المدارس الرسمية من نقص حاد في المختبرات، حيث تصل نسبة المدارس التي تفتقر إلى مختبرات في عكار إلى (٦٠٪).
- تواجه المكتبات في المدارس الرسمية نقصاً في الموارد، بينما تُحقق المدارس الخاصة غير المجانية نتائج أفضل، مثلاً (٣٨.٩٪) من المدارس في ضواحي جبل لبنان مجهزة بشكل جيد.

٢.٣.٢. الملاعب وإمكانية الوصول:

- تفتقر العديد من المدارس إلى الملاعب المناسبة، حيث تحتاج (٥٠٪) من مدارس بيروت إلى إصلاحات كبيرة.
- تظل إمكانية الوصول للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة قضية رئيسية حاسمة عبر القطاعات، مع وجود إفادات عن عدم ملاءمة المنحدرات والمراحيض في معظم المدارس.

٢.٤. التفاوتات عبر المناطق

- **المناطق الحضرية:** تنصدر بيروت وجبل لبنان من حيث الجهوية، مع وجود كوادر، وبنية تحتية وموارد تكنولوجية.
- **المناطق الريفية:** تواجه مناطق عكار، شمال لبنان، وبعبك-الهرمل نقصاً حاداً في الأدوار الأساسية، والبنية التحتية، والتكنولوجيا.

٢.٥. ديناميكيات التواصل

٢.٥.١. التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين:

- أفاد المبحوثون في المدارس الرسمية بفعالية معتدلة في التواصل، مع وجود نقاط قوة في جبل لبنان والجنوب، بينما تمّ رصد تحديات في مناطق عكار وبعبك-الهرمل.
- تُظهر المدارس الخاصة المجانية تواصلًا مستمرًا وفعالاً، خاصة في مناطق البقاع والجنوب.

٢.٥.٢. مشاركة أولياء الأمور والمعلمين:

- تتفاوت مستويات المشاركة، مع فعالية أكبر في المناطق الحضرية ومشاركة أضعف في المناطق الريفية.

٢.٦. القيادة والتخطيط الاستراتيجي

- تنتشر نماذج القيادة التشاركية في المدارس الرسمية بنسبة (٩٠.٥٪)، وفي المدارس الخاصة غير المجانية بنسبة (٨٤.٧٪).
- يظهر التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار بشكل أقوى في المدارس الخاصة غير المجانية ومدارس الأونروا، ولكنه لا يزال غير كافٍ في المدارس الرسمية، خصوصاً في المناطق المحرومة مثل عكار والبقاع.

٣. التوصيات

٣.١. القيادة وبناء القدرات:

- توفير برامج تدريب رسمية ومنظمة للمديرين المؤقتين (المكلفين/الإنابة) والمعلمين المتعاقدين، مع التركيز على المهارات الإدارية، وقيادة المناهج، وتطوير التعليم.
- إدخال فرص الإرشاد والتعلم من الأقران لتعزيز القدرات القيادية في المناطق المحرومة.

٣.٢. معالجة نقص الموارد:

- تخصيص تمويل هادف لمعالجة النقص الحاد في المعالجين النفسيين، والأخصائيين الاجتماعيين، والاختصاصيين في المدارس الرسمية.
- إعطاء الأولوية لتطوير المختبرات والمكتبات والملاعب في المناطق الريفية والحدودية.
- إقامة شراكات مع القطاع الخاص لتحسين توزيع الموارد، خاصة في المدارس العامة المحرومة.

٣.٣. تعزيز التكامل التكنولوجي:

- توسيع برامج تدريب المعلمين على الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي والتطبيقات الحديثة، مع التركيز على المناطق البعيدة مثل عكار وبعبك-الهرمل.
- الاستثمار في الاتصال بالإنترنت والأجهزة الرقمية ودعم الصيانة في المدارس الرسمية.

٣.٤. تحسين التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة:

- تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع من خلال القيادة التشاركية والتواصل المنتظم بين أولياء الأمور والمعلمين.

- تنفيذ آليات معيارية للملاحظات والتغذية الراجعة باستخدام منصات رقمية لتحسين الكفاءة الإدارية وتطوير المعلمين.

٣.٥. مبادرات الإنصاف والتربية الدامجة:

- ضمان توزيع منصف للموارد عبر القطاعات الرسمية والخاصة من خلال وضع معايير دنيا للبنية التحتية، والتوظيف، والتكنولوجيا.
- تطوير المرافق لتحسين الوصول للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، بما في ذلك المنحدرات والمصاعد والمراحيض الخاصة.

٣.٦. الرصد والتقييم:

- تطوير أطر تقييم شاملة باستخدام مؤشرات الأداء والزيارات الصفية والاستبيانات لمتابعة التقدم وضمان المساءلة.
- إنشاء حلقات تغذية راجعة ديناميكية لتحسين الاستراتيجيات بناءً على البيانات الآنية الدقيقة ومدخلات أصحاب المصلحة.

٤. الخاتمة

تُظهر نتائج هذه الدراسة التفاوتات النظامية وعدم التوازن في توزيع الموارد عبر القطاعات التعليمية في لبنان، والتي تتفاقم بفعل الفوارق المنطقية والقطاعية. من خلال معالجة هذه التحديات عبر استثمارات موجهة، وتدريب القيادات، ودمج التكنولوجيا، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، يمكن لصانعي السياسات إنشاء نظام تعليمي شامل ومرن يُعدّ الطلاب لمواكبة متطلبات سوق العمل العالمي المتطور بسرعة. تقدم التوصيات الواردة في الدراسة مسارات عملية لتحقيق إصلاح تربوي مستدام، وتعزيز الإنصاف، وتحسين جودة التعليم على المستوى الوطني.

الفصل الأول: المقدمة والخلفية

١. المقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه النظام التربوي في لبنان، تُعد القيادة المدرسية الفعّالة من الركائز الأساسية في نجاح المدارس، وتحسين جودة التعليم، وتحقيق أهداف الإصلاح التربوي، وتعزيز كفايات المتعلمين. وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية أهمية القيادة المدرسية في تحسين نتائج الطلاب وتطوير المدارس (Leithwood et al., 2020; Day et al., 2016).

ومع إطلاق ورشة تطوير المناهج في التعليم العام ما قبل الجامعي، برزت الحاجة الملحة لتأهيل مديري المدارس ليكونوا على استعداد تام لتبني هذه التحولات بكفاءة وفعالية. إذ يُعد قائد المدرسة العنصر الأساسي الذي يربط بين الاستراتيجيات التعليمية والممارسات اليومية لتطبيق مناهج التعليم داخل المدرسة، حيث يقوم بدور الوسيط الذي يحفز المعلمين، ويوجه المتعلمين، ويبني جسور التواصل مع المجتمع وأولياء الأمور. هذا ما أكدته دراسة (Hallinger & Heck, 2010) التي أشارت إلى أن القيادة المدرسية تؤثر بشكل غير مباشر، ولكن قوي، على تحصيل المتعلمين من خلال تأثيرها على ثقافة المدرسة والممارسات التعليمية.

إن تطبيق المناهج المطوّرة يتطلب من مديري المدارس ليس فقط المعرفة النظرية بتلك المناهج، بل أيضًا امتلاك الكفايات القيادية التي تُمكنهم من إدارة عملية التغيير، وتحفيز الفرق التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومبتكرة، وتأمين الموارد البشرية والمادية وإدارتها. وقد أشار (Fullan, 2014) إلى أن القادة التربويين الفعالين هم أولئك القادرون على قيادة التغيير وبناء القدرات داخل مدارسهم. علاوة على ذلك، فإن تمكين مديري المدارس من قيادة التغيير التربوي يتطلب تزويدهم بالمهارات اللازمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. وقد أكد (Schildkamp et al., 2019) أهمية استخدام البيانات في صنع القرار التربوي وتحسين الممارسات التعليمية.

في هذا السياق، يبرز دور التطوير المهني المستمر لمديري المدارس كعنصر حاسم في نجاح تنفيذ المناهج الجديدة. وقد أظهرت دراسة (Darling-Hammond et al., 2007) أن برامج تطوير القيادة المدرسية الفعّالة تتميز بكونها مرتبطة بالسياق، تركز على حل المشكلات الواقعية، وتوفر فرصًا للتعلم التعاوني.

وفي سياق التحديات الخاصة التي يواجهها النظام التربوي في لبنان، يصبح من الضروري تكييف أفضل الممارسات العالمية في مجال القيادة المدرسية مع الواقع المحلي. وقد أشارت دراسة (Akkary, 2014) إلى أهمية مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي عند تطوير برامج القيادة المدرسية في الشرق الأوسط.

لذلك فإن تحقيق النجاح في تطبيق المناهج المطوّرة في لبنان يعتمد بشكل أساسي على فعالية القيادة المدرسية في توجيه هذه العملية، وعلى مدى استعداد المدارس، البشري والمادي، لمواكبة هذه المناهج وتطبيقها بكفاءة. من هنا، يجب أن يكون تعزيز قدرات القيادات المدرسية، وتوفير الدعم اللازم لضمان جهوزية المدارس، على رأس أولويات الإصلاح التربوي الشامل، لضمان تطوير تعليم يواكب التحديات الحديثة ويحقق الجودة المنشودة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن واقع الجهوزية المدرسية في لبنان، لقيادة عملية التغيير بفعالية وذلك لضمان تطبيق المناهج المطوّرة بنجاح، مما يساهم في تحقيق الجودة في التعليم.

٢. إشكالية الدراسة

إن عملية تطوير المناهج في لبنان تمثل تحدياً كبيراً يواجه المنظومة التربوية، وتتطلب معالجة شاملة وعاجلة. فمنذ اعتماد المناهج الحالية في عام ١٩٩٧، لم تشهد المناهج مراجعة جوهرية تواكب التطورات العلمية والتربوية المتسارعة على الصعيد العالمي (Shuayb, 2016). هذا الجمود أدى إلى فجوة كبيرة بين ما يتعلمه الطلاب وما يتطلبه سوق العمل والحياة المعاصرة من مهارات وكفايات. لقد كشفت أزمة التعلم من بُعد، التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، عن مواطن ضعف عميقة في النظام التعليمي اللبناني، وسلطت الضوء على الحاجة الملحة لتحديث شامل للمناهج (Hammoud, 2021) هذا التحديث لا يقتصر على محتوى المواد الدراسية فحسب، بل يمتد ليشمل أساليب التدريس، وتقنيات التقييم، والتكامل مع التكنولوجيا الحديثة.

في هذا السياق، ومن خلال ورشة تطوير المناهج في لبنان، تم إطلاق الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التعليم العام ما قبل الجامعي في العام ٢٠٢٢، والذي يمثل خطوة مهمة نحو الإصلاح التربوي (Ministry of Education and Higher Education, 2022). ومع ذلك، فإن نجاح رؤية هذا

الإطار يعتمد بشكل كبير على مدى جهوزية المدارس¹ الرسمية والخاصة، لتبني هذه التغييرات وتنفيذها بفعالية. هنا تبرز أهمية الدور القيادي لمديري المدارس في قيادة عملية التغيير وتهيئة البيئة المدرسية للتطبيق السلس والفعال للمناهج المطوّرة (Karami-Akkary et al., 2019).

تواجه عملية تطبيق المناهج المطوّرة عدة تحديات، منها:

(١) البنية التحتية والموارد: تقتصر العديد من المدارس الرسمية إلى المرافق والتجهيزات اللازمة لدعم الأساليب التعليمية الحديثة (El-Ghali et al., 2019).

(٢) التطوير المهني للمعلمين: هناك حاجة ماسة لبرامج تدريب مكثفة لتمكين المعلمين من تطبيق المناهج الجديدة بفعالية (Shuayb & Brun, 2020).

(٣) القيادة المدرسية: يحتاج مديرو المدارس إلى تطوير مهاراتهم القيادية لقيادة عملية التغيير بنجاح (Hallinger & Heck, 2010).

(٤) الثقافة المؤسسية: يتطلب تطبيق المناهج الجديدة تغييراً في ثقافة المدرسة لتصبح أكثر انفتاحاً على الابتكار والتغيير (Fullan, 2014).

(٥) الشراكة مع المجتمع: هناك حاجة لتعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي لدعم تطبيق المناهج الجديدة (Akar, 2016).

في ظل هذه التحديات، تظهر الحاجة الملحة لإجراء دراسة معمّقة تهدف إلى تقييم مدى استعداد المدارس الرسميّة والخاصة في لبنان لتطبيق المناهج المطوّرة، مع التركيز بشكل خاص على دور القيادة المدرسية في هذه العملية. لذلك، تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

"ما هي العوامل المؤثرة على جهوزية المدارس الرسميّة والخاصة في لبنان لتبني وتنفيذ المناهج المطوّرة، وما هو دور القيادة المدرسية في تعزيز هذه الجهوزية لضمان تطبيقها بشكل فعال؟"

¹ الجهوزية تتعلق بالموارد البشرية والمادية فقط، وتشمل:

١. الموارد البشرية:

عدد الكوادر: مدى كفاية عدد المعلمين والموظفين الإداريين لتلبية احتياجات التطبيق الفعال للمناهج المطوّرة، والتأكد من عدم وجود نقص في الطاقم الذي يمكن أن يعيق التنفيذ.

٢. الموارد المادية:

التجهيزات المدرسية: مدى توفر الفصول الدراسية المجهزة والمرافق التعليمية المناسبة، مثل المختبرات، والمكتبات، وغرف الحاسوب التي تدعم الأنشطة المرتبطة بالمناهج المطوّرة.

التكنولوجيا والأدوات التعليمية: توفر الأجهزة الإلكترونية مثل الحواسيب، والألواح التفاعلية، والاتصال بالإنترنت، التي تعتبر ضرورية لدعم التعليم الحديث وتطبيق المناهج بشكل فعال.

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة البحثية الرئيسية ومكوناتها الفرعية بهدف تقديم تحليل شامل لواقع المدارس الرسمية والخاصة في لبنان. وتركز بشكل خاص على التحديات التي تواجهها في تطبيق المناهج المطورة. علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح آليات عملية تهدف إلى تعزيز جهوزية المدارس وتمكين مديريها من قيادة عملية التغيير التربوي بفعالية.

٣. أسئلة البحث

(١) ما مدى الاختلاف في درجة استعداد المدارس الرسمية والخاصة لتنفيذ المناهج المطورة في لبنان؟

إجراء تحليل مقارنة لنقاط القوة والضعف، وللفرص والتحديات الخاصة التي تواجه المدارس في تنفيذ المناهج الدراسية المطورة.

(٢) ما هي الفروقات الرئيسية في الكفايات القيادية اللازمة لتنفيذ فعال للمناهج المطورة بين المدارس الرسمية والخاصة؟

الإضاءة على الفروقات في الكفايات القيادية بين المدارس الرسمية والخاصة وتأثيرها على تطبيق المناهج المطورة.

(٣) ما هي العوامل البشرية والمادية التي تؤثر على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة؟

تحديد العوامل المتعلقة بالموارد البشرية والمادية التي تؤثر على جهوزية المدارس لتطبيق المناهج المطورة.

(٤) كيف تؤثر مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع بين المدارس الرسمية والخاصة على تطبيق المناهج المطورة؟

الإضاءة على مدى مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في عملية تطبيق المناهج ودورها في نجاحها في القطاعين الرسمي والخاص من المدارس.

(٥) ما هي النتائج المتوقعة حول تطبيق المناهج المطورة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس الرسمية والخاصة؟

مقارنة توقعات المجتمع التربوي من نجاح تطبيق المناهج بناءً على السياقات المختلفة بين التعليم الرسمي والخاص.

٦) ما هي الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس؟

تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المناهج، كما يراها القادة التربويون وأعضاء المجتمع التربوي.

تهدف هذه الأسئلة إلى توفير إطار شامل لفهم مستوى الجهوزية المدرسية في لبنان، وتحديد المتطلبات القيادية الضرورية لتطبيق المناهج المطوّرة بفعالية، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لأصحاب القرار تدعم التحسين المستدام لتحقيق الجودة في التعليم.

٤. أهداف الدراسة

- ١) تقييم جهوزية المدارس: تحديد مدى استعداد المدارس الرسمية والخاصة لتنفيذ المناهج المطوّرة من حيث البنية التحتية، الموارد البشرية والمادية والتقنية والتربوية.
- ٢) تحليل دور القيادة المدرسية: دراسة كيفية تأثير القيادة المدرسية على تهيئة المدارس وتسهيل عملية الانتقال إلى المناهج المطوّرة.
- ٣) استكشاف التحديات والفرص: تحديد التحديات التي تواجه المدارس في تطبيق المناهج المطوّرة، والفرص التي يمكن الاستفادة منها لتطبيق ناجح وفعال للمناهج.
- ٤) تقديم توصيات عملية: اقتراح استراتيجيات لتحسين جهوزية المدارس لتطبيق المناهج المطوّرة بشكل فعال ومستدام من خلال القيادة المدرسية الفعالة.

٥. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تقييم مدى جهوزية المدارس ومديريها لتطبيق المناهج المطوّرة في لبنان، وفي تسليط الضوء على القيادة المدرسية الفعالة كعامل حاسم في تحقيق التحول التعليمي المنشود. تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- ١) تقييم الجهوزية للتغيير: تهدف الدراسة إلى تقييم مدى استعداد المدارس لتطبيق المناهج المطوّرة، بما في ذلك البنية التحتية، الموارد البشرية، والتجهيزات التقنية. هذا التقييم يساعد في تحديد الفجوات والاحتياجات لتوجيه الجهود نحو تحسين مستوى الجهوزية.



٢) **تعزيز القيادة المدرسية:** من خلال التركيز على أهمية القيادة المدرسية، تؤكد الدراسة على ضرورة تعزيز كفايات قادة المدارس لدعم عملية التحول نحو المناهج المطوّرة. القيادة القوية قادرة على تهيئة البيئة المدرسية للتغيير وإدارة التحول بكفاءة، مما يزيد من فرص نجاح المناهج المطوّرة.

٣) **دعم جهود الإصلاح التربوي:** تأتي هذه الدراسة كدعم للجهود الوطنية الرامية إلى إصلاح القطاع التربوي في لبنان. حيث تسلط الضوء على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق المناهج المطوّرة، مما يساهم في صياغة توصيات تدعم استدامة التطوير وتحقيق تعليم عالي الجودة. ٤) **دعم السياسات التعليمية:** تساعد هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي (المديرية العامة للتربية والمركز التربوي للبحوث والإنماء) على تحديد التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق المناهج المطوّرة، وتقديم توصيات مدروسة تستند إلى تقييم ميداني دقيق لمدى جاهزية المدارس.

تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لفهم التحديات والفرص التي تصاحب تطبيق المناهج المطوّرة في لبنان، من خلال التركيز على مدى جاهزية المدارس والقيادة المدرسية، مما يعزز من فرص نجاح هذه المناهج ويساهم في تحقيق الجودة في التعليم.

٦. منهجية الدراسة

٦.١. نوع الدراسة وتصميمها:

- **منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والمقارن، وستستخدم منهجية البحث نهجاً مختلطاً mixed-methods approach يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل للقضايا المطروحة. يُعتبر هذا النهج فعالاً بشكل خاص لاستكشاف السياقات التعليمية المعقدة، حيث يسمح بتثليث البيانات triangulation of data ويعزز من صحة النتائج (Sammons & Davis, 2017).
- **نوع البحث:** نوع البحث لهذه الدراسة هو بحث تطبيقي applied research، حيث يهدف إلى معالجة تحديات تعليمية محددة ضمن السياق اللبناني. يسعى إلى إيجاد حلول عملية لتحسين جاهزية المدارس وكفاءة القيادة في تطبيق المناهج المطوّرة (Mejeh et al., 2023).



- **تصميم البحث:** إن تصميم البحث هو تصميم مقطعي cross-sectional design، مما يسمح بجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من عدة مشاركين. يعتبر هذا التصميم مناسباً لتقييم الظروف الحالية المتعلقة بجهوزية المدارس وكفاءات لقيادة (Camerino et al., 2012).

٦.٢. أدوات جمع البيانات:

- **الاستبيانات:** تم تصميم استبيانات موجهة لمديري المدارس والنظار والمنسقين والمعلمين لتقييم مستوى الجهوزية المدرسية، والكفايات القيادية، والعوامل المؤثرة في تطبيق المناهج المطوّرة.
- **المقابلات:** تم إجراء مقابلات معمقة مع فئة من المسؤولين التربويين من مدرّاء عامين، وخبراء في المجال التربوي للوقوف عند التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق المناهج المطوّرة.
- **مجموعة بؤرية:** تم إجراء عدد من المجموعات البؤرية focus group مع عينة من المتعلمين لمعرفة نظرتهم لمدرسة الغد والوقوف عند إشكاليات المناهج الحالية.

٦.٣. تحليل الوثائق:

تمت دراسة الوثائق الرسمية، والتقارير، والسياسات المتعلقة بالمناهج المطوّرة والقيادة المدرسية، والمدرسة الفعالة.

- **وثائق رسمية :**
 - الوثائق المرتبطة بالمناهج المطورة.
 - التقارير الرسمية عن التعليم في لبنان.
- **إحصاءات تربوية:**
 - بيانات عن أعداد المدارس والمتعلمين والمعلمين.
- **دراسات سابقة :**
 - أبحاث أكاديمية حول تطبيق المناهج في لبنان أو دول مشابهة.
 - دراسات عن القيادة المدرسية وتأثيرها على جودة التعليم.
- **أطر مرجعية:**



▪ أطر مرجعية تم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي للبحوث والإنماء (الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي، الإطار المرجعي للاعتماد الأكاديمي: المعايير المحدثة للمدرسة الفعّالة، الإطار المرجعي للشراكات المجتمعية...)

- تقارير المنظمات الدولية :

- تقارير اليونسكو أو البنك الدولي عن التعليم وعن القيادة المدرسية في لبنان.
- دراسات مقارنة للأنظمة التعليمية في المنطقة.
- سجلات تدريب المعلمين ومديري المدارس والإداريين فيها:
- بيانات عن برامج التطوير المهني المقدمة للمعلمين ومديري المدارس والإداريين فيها.
- سجلات المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية

٧. عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة ممثلة (٣٣٨ مدرسة) من المدارس الرسمية والخاصة عبر مختلف المناطق في لبنان. يشمل المشاركون في الدراسة مديري المدارس، والمعلمين، والإداريين التربويين، والنظار، والمنسقين، والمتعلمين، وأصحاب القرار.

٨. تحليل البيانات:

- تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاءات الوصفية والتحليلية لفهم مستوى الجهوزية والكفايات القيادية.
- تم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي لتحديد الموضوعات والرؤى المشتركة بشأن ممارسات القيادة والتحديات.

٩. أخلاقيات البحث:

تم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية واحترام خصوصية المشاركين وسرية البيانات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

١. جهوزية المدرسة في السياق العالمي

١.١. تمهيد

يواجه النظام التعليمي في لبنان تحديات جمة تستدعي إصلاحات عاجلة وشاملة، فقد أظهر مؤشر رأس المال البشري للبنك الدولي (World Bank, 2020) تراجعاً ملحوظاً في نتائج المتعلمين اللبنانيين، حيث تعادل مخرجات تعليمهم ست سنوات دراسية فقط رغم قضائهم ما يقارب عشر سنوات في المدارس. كما تعاني المدارس الرسمية في لبنان من نقص حاد في الموارد المادية والبشرية، إضافة إلى ضعف البنية التحتية (UNICEF, 2021). هذه العوامل تؤدي إلى تفاوت كبير في جودة التعليم بين المدارس الرسمية والخاصة، مما يحرم العديد من المتعلمين من فرص تعليمية متكافئة. علاوة على ذلك، تواجه نقابات المعلمين صعوبات جمة في الدفاع عن حقوق المعلمين وتحسين ظروف عملهم، وذلك بسبب التجاذبات السياسية الداخلية (Shuayb, 2018).

إن هذه التحديات مجتمعة تستدعي تدخلاً عاجلاً وحاسماً من قبل صناعات القرار لتوفير الموارد اللازمة، وتحسين أوضاع المعلمين، وتحديث البنية التحتية للمدارس الرسمية (Ministry of Education and Higher Education, 2021).

يسلط هذا الواقع الضوء على ضرورة إجراء إصلاحات جذرية تشمل مختلف جوانب النظام التعليمي لضمان تعليم فعال وعادل لجميع المتعلمين في لبنان، وبناء جيل قادر على المساهمة في تنمية البلاد ومواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. وفي ضوء هذه التحديات، يبرز دور القيادة المدرسية كاستثمار ضروري وطويل الأمد لتحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (UNESCO, 2019)، من خلال تكييف أفضل الممارسات العالمية مع السياق اللبناني المحلي، وتوفير الدعم اللازم لمديري المدارس.

١.٢. تجارب الدول في تطوير المنهج

تبدو عملية تحديد أهداف التعليم المدرسي بسيطة في البداية، لكنها يمكن أن تكون مجالاً للجدل، وللقرارات المتعلقة بها تداعيات واسعة على طريقة هيكل النظام التعليمي وتمويله وتشغيله.

في عام ١٩٠٢، لخص الفيلسوف والمربي جون ديوي جوهر هدفين رئيسيين للتعليم المدرسي - الهدف الأكاديمي والهدف الإنساني - والتوتر الذي قد ينشأ بينهما:

"ركزت مدرسة واحدة اهتمامها على أهمية محتوى المناهج الدراسية مقارنة بمحتويات تجربة الطفل نفسه. لا تقول المدرسة الأخرى الشيء نفسه. الطفل هو نقطة البداية والمركز والنهائية. تطوره ونموه هو المثل الأعلى. ليست المعرفة، بل تحقيق الذات هو الهدف".

بالإضافة إلى هذين الهدفين، فإن للتعليم المدرسي أيضاً أهدافاً اقتصادية واجتماعية وثقافية:

- الأهداف الاقتصادية تشمل تطوير قوى عاملة متعلمة وماهرة.
 - الأهداف الاجتماعية تشمل تعزيز الهوية الوطنية والقيم المشتركة، مثل الديمقراطية وسيادة القانون.
 - الأهداف الثقافية تشمل تعزيز الأنشطة الدينية والعلمانية والفنية والرياضية والاجتماعية.
- هذه الأهداف المتعددة والمتداخلة تجعل من تحديد وتحقيق أهداف التعليم المدرسي عملية معقدة تتطلب موازنة دقيقة بين الاحتياجات الفردية والاجتماعية. نستعرض في المقطع الآتي بعض التجارب العالمية في تطوير المنهج.

تقدم مراجعات الأدبيات الحديثة رؤى قيمة حول جهود تطوير المنهج في سياقات متنوعة. يلخص هذا التحليل النتائج المستخلصة من عدة مراجعات رئيسية، مسلطاً الضوء على الموضوعات المشتركة والتحديات والمجالات التي تتطلب مزيداً من البحث في مجال تنفيذ التطويرات التعليمية.

١.٢.١. تجربة تايلاند: تحديات القيادة والتنفيذ

أظهرت مراجعة (Hallinger & Bryant, 2013) للدراسات والتجارب التايلاندية أن القيادة المدرسية تلعب دوراً حاسماً في نجاح مبادرات التغيير. أشارت النتائج إلى قصور في التدريب والتطوير المهني لدعم اكتساب المهارات اللازمة، وضعف تكامل مبادرات التغيير.

١.٢.٢. تجربة إيرلندا: التنمية الشاملة للمتعلم

شهدت إيرلندا إعادة تطوير المنهج الوطني للمدارس الابتدائية، مركزاً على التنمية الشاملة للمتعلم. حيث تم التحول من منهج مفصل توجيهي إلى إطار منهجي مرن يعتمد على نواتج التعلم ([أنظر الملحق رقم ١٥ لمزيد من التفاصيل](#)). ركزت عملية التطوير على إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين والأهل والمهنيين التربويين (Kenny et al., 2020). عززت إيرلندا المرونة وقابلية التكيف

في تنفيذ المناهج، مع التأكيد على أهمية التطوير المهني المستمر للمعلمين لدعم تنفيذ المنهج الجديد (Walsh, 2023).

تهدف هذه الجهود الشاملة إلى تحديث النظام التعليمي الإيرلندي ليكون أكثر استجابة لاحتياجات المتعلمين والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، مما يجعله نموذجًا يحتذى به في تطوير المناهج التعليمية.

١.٢.٣. تجربة سنغافورة: استقلالية المدارس

طبقت سنغافورة إصلاحات تربوية تهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس وتحسين جودة التعليم (أنظر الملحق رقم ٢ لمزيد من التفاصيل)، مع اعتماد نهج تعليمي شامل يهتم بالتنمية الكاملة للمتعلمين، بما في ذلك تطوير شخصياتهم وتعزيز مشاركتهم المجتمعية وتمكينهم من تحقيق ذواتهم. وفرت سنغافورة مسارات تعليمية متعددة لتناسب القدرات والاهتمامات المتنوعة للطلاب، مع التأكيد على أهمية التنمية الاجتماعية والعاطفية (Tan et al., 2021). إضافة إلى ذلك، تم تطوير استراتيجيات لتنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي والاستقصاء لدى الطلاب (Kwek & Wong, 2023). رغم هذه التطورات الإيجابية، لا يزال النظام التعليمي في سنغافورة يواجه تحديات عديدة من أبرزها وجود نظام تعليم مواز يركز على التحصيل الأكاديمي الضيق، مدفوعاً بتوقعات الأهالي والمنافسة الشديدة. يتجلى هذا في انتشار الدروس الخصوصية والبرامج التعليمية الإضافية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاقم التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية في مجال التعليم.

١.٢.٤. تجربة نيودلهي: منهج السعادة

أطلقت نيودلهي منهج السعادة عام ٢٠١٨ في ١٠٢٤ مدرسة حكومية بهدف تنمية مهارات الانتباه والتفكير النقدي والتأمل والمهارات الاجتماعية والعاطفية لدى الطلاب (أنظر الملحق رقم ٣ لمزيد من التفاصيل). تميز المنهج بالتصميم المرن وسهولة دمجها في اليوم الدراسي، مع تدريب مكثف للمعلمين. رغم النجاح، واجه المشروع تحديات مثل مقاومة المعلمين والحاجة لتحقيق توازن بين التعليم الأكاديمي والرفاه. سلطت التجربة الضوء على أهمية إشراك المجتمع، ومرونة التصميم، والتركيز على تنمية الطالب بشكل شامل (Care et al., 2020; Sisodia, 2020).

١.٢.٥. تجربة جنوب الصين: وجهات نظر قادة المدارس حول التغيير الناجح

حددت دراسة (Tang et al., 2014) ثلاثة عوامل رئيسية للتغيير أو التطوير الناجح: تطوير ثقافات مدرسية داعمة للابتكار، توفير فرص متنوعة للتعلم المهني المستمر، وتوضيح المعتقدات حول التعلم ورؤية التغيير.

١.٢.٦. تجربة الولايات المتحدة

ركزت الدراسات في الولايات المتحدة على تعزيز استقلالية المدارس وتحسين فرص التعليم للأقليات (Honig & Rainey, 2012; Datnow et al., 2005)، مع التأكيد على أهمية دعم القرارات المحلية في المدارس.

١.٢.٧. تجربة البكالوريا الدولية

يمثل برنامج البكالوريا الدولية (IB) نموذجًا تعليميًا شاملاً يربط التعلم بالقضايا العالمية والحياة الواقعية (أنظر الملحق رقم ٤ لمزيد من التفاصيل). يعتمد البرنامج على التعلم القائم على الاستقصاء والتفكير النقدي، مما يعزز تطوير المتعلمين فكريًا واجتماعيًا. يتميز بمرونة تسمح بتكييفه مع السياقات المحلية المختلفة، مع الحفاظ على معايير عالية المستوى (International Baccalaureate, 2021). كما يركز البرنامج على التطوير المهني المستمر للمعلمين ويشجع على إشراك المجتمع المدرسي بالكامل، مع التركيز على التقييم المستمر والتعلم مدى الحياة.

١.٢.٨. خلاصة التجارب الدولية

تشارك التجارب الدولية في التركيز على الدور الحاسم للقيادة المدرسية، أهمية التنمية المهنية وبناء القدرات، الحاجة إلى نهج شامل ومتكامل للتطوير، وأهمية مراعاة السياق والثقافة في تشكيل عمليات التطوير ونتائجها. تشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى مزيد من البحث حول استراتيجيات التنفيذ الفعالة في سياقات متنوعة، وكيفية ترجمة المبادئ العامة إلى ممارسات ملائمة ثقافيًا وسياقيًا.

١.٣. مقومات تطوير المناهج التعليمية

ليتمكن لبنان من بناء نظام تعليمي عالي الجودة، يجب توافر المقومات الأساسية التالية:

١.٣.١. معايير الجودة ونظم التعليم

تمثل معايير الجودة التعليمية الأساس في تطوير المنظومة التربوية، إذ تساهم في تحديد مواطن القوة والضعف في العملية التعليمية (Fullan & Quinn, 2015). تشمل هذه المعايير جودة المعلمين،

والمناهج الدراسية، وبيئة التعلم، وإدارة المدرسة، وتعمل هذه العناصر بشكل مترابط على خلق بيئات تعليمية مثمرة (Education Quality Standards, 2024).

تلعب القيادة المدرسية الفعالة دورًا محوريًا في تنفيذ هذه المعايير وتحقيقها. القائد المدرسي هو المحرك الرئيسي للتغيير، مما يعزز التحصيل الدراسي ويحسن المناخ المدرسي (Leithwood et al., 2004).

تشكّل جودة المناهج الدراسية العمود الفقري للعملية التعليمية، حيث يجب أن تلبي احتياجات المتعلمين الحالية وتواكب متطلبات سوق العمل المستقبلية. من الضروري التركيز على تنمية مهارات التفكير النقدي، والإبداع، وحل المشكلات، مع تقليل الاعتماد على الحفظ، وضمان التكامل بين مختلف المواد الدراسية (Biggs, 2003). هذا بالإضافة إلى وجوب أن تكون أدوات التقييم متنوعة، لقياس الفهم العميق وتطبيق المعرفة في مواقف جديدة (UNESCO, 2015).

تشكل بيئة التعلم عنصرًا أساسيًا في تحقيق جودة التعليم، حيث ينبغي أن توفر المدارس بيئة آمنة ومحفزة، مع بنية تحتية متطورة (Chimbelu, 2011). أيضًا، يجب أن تعزز المدرسة التعاون مع المجتمع المحلي لتوسيع آفاق التعلم (Hodge, 2010).

إلى جانب بيئة التعلم، فإن جودة المعلمين تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف التعليم. يجب أن يمتلك المعلمين مهارات التواصل، وإدارة الصف، وتصميم الدروس الفعالة. كما يساهم دمج التكنولوجيا في التدريس في تحسين فعالية التعليم (Koehler & Mishra, 2021).

التطوير المهني المستمر للمعلمين يعد ضروريًا لمواكبة التغيرات في النظريات والأساليب التعليمية (Timperley & Alton-Lee, 2024). كما أن تكوين مجتمعات تعلم مهنية يعزز من مهارات المعلمين ويساهم في تحسين بيئة التعليم (Fullan et al., 2023).

إدارة المدرسة الفعالة تضمن استمرارية الجودة في التعليم، وينبغي أن تمتلك الإدارة رؤية استراتيجية واضحة وتدير شراكات مع المجتمع لتحقيق أهداف مشتركة (Popkewitz, 2000).

أمّا التقييم الذاتي المستمر من خلال تقييم الأداء الدوري للمدارس يساهم في تطوير البيئة المدرسية بما يتماشى مع التحديات المتغيرة في عالم التعليم (Kraft, 2014).

١.٣.٢ دور القائد المدرسي

يتجاوز دور القائد المدرسي نطاق المهام الإدارية اليومية ليشمل مهارات القيادة الفعالة مثل إدارة التغيير، بناء الفرق، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات. يتطلب النجاح في هذا الدور امتلاك رؤية

استراتيجية واضحة تُحفّز الأداء المؤسسي وتدفع المدرسة نحو التحسين المستمر (Hargreaves & Fullan, 2012; Fullan, 2014).

التواصل الفعّال والذكاء العاطفي يُعدّان حجر الأساس في بناء الثقة وتعزيز العلاقات داخل المجتمع المدرسي، مما يُساهم في تحفيز بيئة داعمة للتعلم والنمو (Miao et al., 2018; Boyatzis et al., 2017).

يُعد التطوير المهني المستمر للمعلمين ركيزة من ركائز القيادة المدرسية، حيث يلعب القائد دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة المعلمين من خلال التوجيه والتدريب المستمر، وهو ما ينعكس إيجابًا على نتائج المتعلمين (Darling–Hammond & DuFour, 2019).

تُشكّل الشراكات المجتمعية جزءًا أساسيًا من مسؤوليات القائد المدرسي، حيث تُساهم في توفير الدعم المجتمعي وتحسين نتائج التعلم (Henderson & Mapp, 2002).

أمّا في ما يتعلّق بإدارة التغيير، فإنّ القائد الفعّال قادر على التعامل مع المقاومة، معتمداً على الذكاء العاطفي لتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المدرسة (Schein & Schein, 2017; Kotter, 2012).

١.٣.٣. نماذج القيادة لمديري المدارس خلال عملية تطوير المناهج الدراسية

يلعب قادة المدارس دورًا محوريًا في تطوير المناهج عبر نماذج قيادية متعددة.

١, ٣, ٣, ١ . القيادة التعليمية *Instructional leadership*

تركز القيادة التعليمية على التأثير المباشر لقادة المدارس على التعليم والتعلم. يعطي القادة الذين يتبنون هذا النموذج الأولوية لتطوير رسالة وأهداف واضحة للمدرسة، وإدارة البرامج التعليمية، وتعزيز مناخ مدرسي إيجابي (Hallinger & Murphy, 2013). أظهرت الأبحاث الحديثة باستمرار أن القيادة التعليمية الفعّالة يمكن أن تعزز بشكل كبير جودة التدريس وتحسن نتائج الطلاب خلال عملية تطوير المناهج الدراسية (Boyce & Bowers, 2018).

Transformational leadership القيادة التحويلية ١, ٣, ٣, ٢

القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتبني تغييرات المناهج الدراسية من خلال بناء رؤية مشتركة وتعزيز التعاون والثقة (Bass & Riggio, 2006). يعمل القادة التحويليون على تشجيع المسؤولية، ودعم النمو المهني، وخلق ثقافة الابتكار (Leithwood & Sun, 2012). أثبتت الأبحاث فعالية هذا النموذج في تعزيز الإصلاح التعليمي خلال فترات التغيير الكبرى (Gumus et al., 2018).

Distributed leadership القيادة الموزعة ١, ٣, ٣, ٣

تركز القيادة الموزعة على مشاركة الأدوار القيادية بين المعلمين لتعزيز التعاون وتنفيذ إصلاحات المناهج الدراسية (Spillane, 2006). يدعم هذا النموذج استخدام خبرات الموظفين، صنع القرار المشترك، وتشكيل فرق لحل التحديات. تساهم القيادة الموزعة في زيادة مشاركة المعلمين ونجاح تطوير المناهج (Harris et al., 2019).

Democratic leadership القيادة الديمقراطية ١, ٣, ٣, ٤

تركز القيادة الديمقراطية على إشراك جميع الأطراف التربوية في صنع القرار بشأن تطوير المناهج، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية (Woods & Gronn, 2009). يشمل النموذج المناقشات المفتوحة، جمع التغذية الراجعة، وبناء توافق الآراء، ما يدعم إصلاح المناهج بشكل مستدام (Uljen & Ylimaki, 2017).

Constructivist leadership القيادة البنائية ١, ٣, ٣, ٥

تركز القيادة البنائية على تمكين المعلمين والطلاب من بناء فهمهم لتغييرات المناهج من خلال التعاون والتفكير النقدي (Lambert et al., 2002). يشجع النموذج حل المشكلات، التجريب، ودور نشط للطلاب، مما يساهم في إصلاحات مستدامة (Baxter et al., 2021).

١, ٣, ٣, ٦ نموذج القيادة الأكثر فعالية خلال عملية تطوير المنهج

النموذج الأكثر فعالية في تطوير المناهج هو مزيج من القيادة التعليمية والتحويلية. القيادة التعليمية تركز على تأثير القائد على التعليم والتعلم، بينما القيادة التحويلية تلهم الموظفين لتبني التغييرات. في البلدان النامية، يتطلب الأمر توازناً بين تحسين الجودة وتعزيز التغيير التنظيمي. دمج هذه الأنماط يتيح التركيز على تنفيذ المناهج وتبني الإصلاحات (Hallinger & Murphy, 2013; Bass & Riggio, 2006).

(2006). كما أن القيادة المستجيبة للسياق تكتسب أهمية متزايدة، مما يعني أن القادة بحاجة لتكييف أسلوبهم مع احتياجات مدرستهم (Hallinger, 2018).

١.٤. جهوزية المدرسة

١.٤.١. تعريف

يعد مفهوم جهوزية المدرسة مفهوماً معقداً تم تعريفه بطرق مختلفة من قبل الباحثين والتربويين. وفقاً لبندر (Bender et al., 2011)، تشير جهوزية المدرسة إلى الكفايات التي يمتلكها المتعلم عند دخول المدرسة والتي تعتبر ضرورية للتطور الأكاديمي والاجتماعي. تقدم UNICEF (٢٠١٢) تعريفاً أوسع، حيث تصف جهوزية المدرسة بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل استعداد الأطفال للمدرسة، واستعداد المدارس للأطفال، واستعداد الأسر والمجتمعات لدعم انتقال الأطفال إلى المدرسة. حددت اللجنة الوطنية لأهداف التعليم خمسة مجالات للاستعداد المدرسي: الرفاهية الجسدية والتطور الحركي، والتطور الاجتماعي والعاطفي، وأساليب التعلم، وتطور اللغة، والإدراك والمعرفة العامة (Kagan et al., 1993, as cited in UNICEF, 2012).

يركز بعض الباحثين على مهارات محددة، حيث يؤكد Rouse et al. (٢٠٠٥) على أهمية القراءة والكتابة، والحساب، والقدرة على اتباع التعليمات، والعمل بشكل جيد مع الأطفال الآخرين، والانخراط في أنشطة التعلم كمكونات أساسية للاستعداد المدرسي. أدى عدم وجود تعريف مقبول عالمياً إلى اختلافات في كيفية تقييم الاستعداد المدرسي ودعمه عبر السياقات التعليمية المختلفة (Ofsted, 2014). يعرف إطار العمل للتعليم ٢٠٣٠ The Education 2030 Framework for Action جهوزية المدرسة بأنها "تحقيق المعالم التنموية عبر مجموعة من المجالات، بما في ذلك الصحة والتغذية الكافية، والتطور اللغوي، والمعرفي، والاجتماعي، والعاطفي المناسب للعمر" (اليونسكو، ٢٠١٦، ص ٣٩).

١.٤.٢. أهمية جهوزية المدرسة

تعد جهوزية المدرسة محوراً رئيسياً في تعلم الطفل ونجاحه في الحياة لاحقاً (Duncan et al., 2007; Heckman & Karapakula, 2019). تشمل فوائدها تحسين النتائج المدرسية والصحية والنفسية، بالإضافة إلى تعزيز الاستقرار الاقتصادي. كما أن الاستثمار في الجهوزية المدرسية يفوق تكاليف التدخلات العلاجية (Campbell et al., 2019). تطورت التعاريف لتشمل مهارات اجتماعية

وعاطفية، ووظائف تنفيذية ودعمًا من الأسرة والمجتمع. بالنسبة لتطوير المناهج، يتطلب الأمر تحسين المهارات القيادية للمديرين وتوفير الموارد البشرية والمادية لضمان النجاح في تنفيذ المناهج اللبنانية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

١.٤.٣. جهودية المدرسة وتطوير المنهج

تطوير المناهج الدراسية يتطلب تخطيطًا دقيقًا وجهوزية المدارس تلعب دورًا حاسمًا في نجاح هذا التطوير. يشمل ذلك عدة أبعاد رئيسية:

- القيادة والرؤية: يجب على قادة المدارس أن يكونوا مستعدين وقادرين على توجيه عملية التغيير من خلال التدريب المستمر (Fullan, 2019).
- استعداد المعلمين: يشمل تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتقديم المنهج بفعالية، مع التأكيد على التدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Duflo, 2012).
- تخصيص الموارد: يتطلب التنفيذ الناجح تخصيص موارد إضافية مثل المواد التعليمية والتكنولوجيا (Chimbelu, 2011).
- إشراك أصحاب المصلحة: إشراك الجميع في المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي أمر ضروري لضمان نجاح التطوير (UNESCO, 2015).
- أنظمة التقييم: تحتاج المدارس لتكييف أساليب التقييم لتتاسب المنهج الجديد مع التركيز على المهارات وتطبيقها (Abdu-Raheem, 2012).
- الحساسية الثقافية: يجب أن يعكس المنهج التقاليد الثقافية المحلية (Raditoaneng, 2011).
- دمج التكنولوجيا: ينبغي دمج التكنولوجيا في التعليم لدعم التعلم (Jennifer O'Neill, 2014).
- التعليم الدامج: يجب مراعاة احتياجات جميع المتعلمين، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة (UNESCO, 2016).
- المناخ المدرسي: المناخ المدرسي الإيجابي يعزز تبني التغييرات، بينما يعيق المناخ السلبي ذلك (Smith & Johnson, 2018).
- التخطيط الشامل: يشمل تقييم الذات وتحديد أولويات واضحة لتنفيذ التغييرات (Wilson & Taylor, 2017; Davis et al., 2021).

- التحضير قبل التنفيذ: التحضير الجيد والتواصل الفعال للأهداف أمر حاسم لنجاح التطوير (Anderson & Lewis, 2019; Harris & Robinson, 2020).
- بناء القدرات: من خلال المشروعات التجريبية، يمكن بناء القدرات وتطوير الاستراتيجيات التعليمية (Mitchell & Carter, 2022).

١.٤.٤. تأثير البنية التحتية المدرسية على جهوزية المدرسة

تمثل البنية التحتية للمدارس عاملاً حيوياً يؤثر بشكل مباشر في فعالية البيئة التعليمية وجودة التعليم. يشمل تحسين هذه البنية عوامل متعددة مثل حجم المدرسة، جودة المرافق، وعدد الطلاب في الصفوف، حيث تُعزز هذه العوامل السلامة المدرسية، كفاءة استهلاك الطاقة، وتحسين نتائج التعلم (Barrett et al., 2019). وتشير الأدلة إلى أن الاستثمار في البنية التحتية المدرسية يؤدي إلى تعزيز النتائج الأكاديمية، مثل تحسين المرافق الصحية التي تسهم في رفع معدلات الحضور (Adukia, 2017).

علاوة على ذلك، تعتبر المدارس الأصغر حجماً أكثر فعالية، حيث تحقق نتائج تعليمية أفضل، خاصة بالنسبة للطلاب من الفئات المحرومة (Bloom et al., 2010). ويوصي الخبراء بأن يتراوح عدد الطلاب في المدارس الابتدائية حول ٥٠٠ طالب، وفي المدارس الثانوية حول ١٠٠٠ طالب، مما يقلل من وقت السفر ويزيد من مشاركة المجتمع المحلي (Leithwood & Jantzi, 2009).

يسهم التخطيط التشاركي لتصميم المباني المدرسية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في خلق بيئات تعليمية مرنة ومستدامة. ومع ذلك، يجب تحقيق توازن دقيق بين توفير الطاقة وتهوية الصفوف لضمان بيئة تعليمية صحية ومريحة. (Barrett et al., 2015) كما أظهرت بعض الدراسات أن تقليل عدد الطلاب في الصفوف يمكن أن يحسن التفاعل والمشاركة، إلا أن فعالية المعلم تبقى العامل الأكثر تأثيراً في تحسين نتائج الطلاب (Hattie, 2009).

١.٤.٥ دور القيادة المدرسية في تطوير جهوزية المدرسة

تعتبر القيادة المدرسية عاملاً أساسياً في تحسين جودة التعليم وتطوير جهوزية المدرسة. لا تقتصر جودة النظام التعليمي على المعلمين فقط، بل تعتمد أيضاً على القيادة والتنظيم المدرسي (Leithwood et al., 2020). فالهياكل التعاونية والقيادة الفعالة ضرورية لدعم المعلمين وتحقيق نتائج تعليمية أفضل (Hallinger & Heck, 2010). تختلف أنماط القيادة من نظام لآخر، حيث تلعب المدارس ذات الاستقلالية الأكبر دوراً أكثر تأثيراً (Leithwood et al., 2020).

التحول التربوي يتطلب تغييرًا في المعتقدات الثقافية حول التدريس والتعلم (Fullan, 2016)، ويجب أن يشارك المعلمون وقادة المدارس بشكل فاعل في هذا التغيير (Hargreaves & Fullan, 2012). لتحقيق التغيير المستدام، من الضروري تعزيز القيادة الفعالة على جميع المستويات (Harris, 2020). في البيئات ذات الموارد المحدودة، يظل التحول صعبًا بسبب الهياكل التقليدية (Tikly, 2011). التوجيه الطلابي والتعليم المتميز، واستخدام مواد تعليمية منخفضة التكلفة، تساهم في تحسين التعلم، خاصة في البلدان النامية (Glewwe & Muralidharan, 2016). من المهم أيضًا معالجة التحديات التي تواجه الطلاب ذوي الإعاقة من خلال توفير مرافق تعليمية مناسبة تضمن المساواة في الوصول (UNESCO, 2020).

١.٥. تحديات جهوزية المدرسة لتطوير المناهج في البلدان النامية

في البلدان النامية، تتطلب التحديات الاجتماعية والثقافية، والفقر، وعدم الاستقرار السياسي، تطوير المناهج لتلبية الاحتياجات المجتمعية والتطورات التكنولوجية والفلسفات التربوية الحديثة (Chimombo, 2005). تراجع فعالية أساليب التعلم التقليدية في عصر التكنولوجيا، مما يستلزم التركيز على تطوير مهارات مرتبطة بأسواق العمل والبيئات التكنولوجية (Anderson, 2002; Kraft, 2014). وفقًا لـ Biggs (2003)، تتأثر تجارب التعلم بالعوامل الثلاثة: المناهج، استراتيجيات التدريس، والتقييم، والتي يجب أن تركز على تنمية المهارات الفكرية، الأخلاقية، الجسدية والاجتماعية، مثل محو الأمية والتفكير النقدي (Hodge, 2010). تواجه الدول النامية تحديات عديدة قد تعيق عملية تطوير المناهج.

١.٥.١. المشكلات السياسية

عدم الاستقرار السياسي: تؤثر الأزمات السياسية على التعليم في البلدان النامية، حيث تحدد السياسات الحكومية تمويل التعليم والمناهج وإدارة المعلمين. يعطل عدم الاستقرار السياسي النظام التعليمي عندما تركز الحكومات على المصالح السياسية أو الصراعات.

الحروب: تؤثر الحروب بشكل كبير على التعليم، حيث تفيد اليونسكو بأن ٣٤ مليون طفل في مناطق الصراع خارج المدرسة. بينما يعيد التعليم الأمل ويحد من العنف، فإن الصراع يدمر البنية التحتية التعليمية.

تبني وتمويل التعليم: تتحمل الحكومات المسؤولية عن تبني وتمويل التعليم كحق أساسي، لكن في المناطق غير المستقرة سياسياً، غالباً ما يُفتقر إلى التمويل الكافي وتخصيص الأولوية للتعليم.

١.٥.٢ . المشكلات الاقتصادية

الفقر: يؤثر الفقر بشكل كبير على التعليم في البلدان النامية، مما يقلل من الوصول إلى التعليم ويخفض النتائج التعليمية.

تكلفة التعلم: تتطلب العديد من البلدان النامية تكاليف باهظة للتعليم، سواء في القطاع الخاص أو الرسمي، مما يرهق المتعلمين.

نقص التمويل: يؤدي التمويل المحدود إلى نقص في المرافق والصفوف والمعلمين المدربين، بالإضافة إلى ضعف جودة المواد.

عمالة الأطفال: يساهم الفقر وفرص التعليم المحدودة في انتشار عمالة الأطفال، مما يحرمهم من التعليم. **نقص البنية التحتية:** تعاني البلدان النامية من بنية تحتية تعليمية غير كافية، مثل نقص المدارس والمرافق الأساسية.

١.٥.٣ . المشكلات الاجتماعية الثقافية

الحواجز اللغوية: يواجه المتعلمون صعوبة في تعلم لغات متعددة نتيجة متطلبات المناهج.

معدلات محو الأمية: تؤدي معدلات محو الأمية المنخفضة إلى وجود حواجز تعليمية، حيث تشجع العائلات المتعلمة أطفالها على الدراسة بينما تدفع العائلات غير المتعلمة نحو العمل.

النزوح: يزيد النزوح من الصعوبات التعليمية، خاصة في حالات النزوح السوري واللبناني

١.٥.٤ . المشكلات التعليمية

الكفاءة والجودة: يعاني التعليم في البلدان النامية من نقص مهارات القراءة والكتابة الأساسية، حيث يقدر أن ٢٥٠ مليون طفل لا يكتسبون مهارات أساسية حتى بعد سنوات من الدراسة، مما يساهم في "أزمة التعلم العالمية". كما أن التوظيف غير المدرب للمعلمين يؤثر على جودة التعليم (UNESCO, 2015).

الفعالية والتحسين: يواجه التعلم تحديات في مختلف جوانب العملية التعليمية، مثل مواقف المتعلمين،

وطرق التدريس، والتدريب غير الكافي للمعلمين، مما يعوق فعالية التعليم (Abdu-Raheem, 2012).

تدريب المعلمين: تعاني أنظمة التعليم من نقص في مؤسسات تدريب المعلمين، والخلفيات الأكاديمية الضعيفة، والافتقار لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يعيق نمو المعلمين المهني (Duflo, 2012).

نقص المواد التعليمية: تعاني المدارس من نقص في المواد التعليمية مثل الكتب المدرسية والموارد الرقمية بسبب التمويل غير الكافي والبنية التحتية المحدودة (Jennifer O'Neill, 2014).

المتعلمون ذوو الاحتياجات الخاصة: تواجه البلدان النامية صعوبات في دمج المتعلمين ذوي الإعاقة بسبب نقص الموارد والمعلمين المتخصصين، مما يؤدي إلى تسربهم من المدرسة.

التعليم غير النظامي: تواجه المؤسسات التعليمية غير النظامية تحديات مثل نقص المؤهلات ونتائج التعليم غير الفعالة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التعليم (Jennifer O'Neill, 2014).

١.٦ . خلاصة

يتطلب تطوير المناهج منهجية شاملة تتجاوز الصفوف التقليدية وتعتمد على القيادة المدرسية الفعالة، والبنية التحتية المناسبة، والتحول الثقافي، والاستثمار المدروس، والتكامل التكنولوجي. في الدول النامية، يجب تصميم المناهج مع مراعاة التحديات مثل محدودية الموارد وكثافة الفصول. تؤكد الأبحاث على أهمية القيادة المدرسية التي تجمع بين الذكاء العاطفي والرؤية الاستراتيجية لبناء بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار وتعد المتعلمين لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

٢. جهوزية المدرسة لتطبيق المنهاج المطور في السياق اللبناني

١.٢. الخطط والاستراتيجيات

لم تتوقف الجهود والمبادرات الهادفة إلى تطوير الواقع التربوي والمدرسي في لبنان منذ تسعينيات القرن الماضي، وقد تُرجمت هذه الجهود بوضع عدد من الخطط والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع التي شكّلت محطات بارزة في مسيرة التطوير التربوي. وقد استند عدد منها إلى تجارب سابقة، ما عزّز تراكم الخبرات وبناء الأسس لمبادرات لاحقة. كما لم يكتب لبعضها أن يدخل حيز التطبيق لاعتبارات متنوعة تتصل بالواقع السياسي والاقتصادي والإداري.

من أبرز الخطط والمبادرات الحديثة، الخطة الخمسية للتعليم العام في لبنان (٢٠٢١-٢٠٢٥) التي أطلقتها وزارة التربية والتعليم العالي في العام ٢٠٢١، إضافة إلى مبادرات المركز التربوي للبحوث والإنماء في العام ٢٠٢٢، والتي شهدت إطلاق الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التعليم العام ما قبل الجامعي (يُشار إليه لاحقًا ب: الإطار الوطني للمنهاج) في ١٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، عقب إصدار عدد من الأطر المرجعية والمؤلفات في ٢٣ آب ٢٠٢٢.

من الخطط المشار إليها "خطة النهوض التربوي في لبنان"، التي أعدها المركز التربوي للبحوث والإنماء في أيار ١٩٩٤ وأقرها مجلس الوزراء في آب من العام نفسه، والتي شكّلت الأساس لوضع المناهج المعتمدة في لبنان منذ العام ١٩٩٧.

في العام ٢٠٠٠ أعد المركز التربوي للبحوث والإنماء "التوجهات الاستراتيجية للتربية والتعليم في لبنان للعام ٢٠١٥، ويهمننا أن نتوقف عند ما تضمنته بشأن فعالية المدرسة، وتحديدًا في المحور الخامس: "إدارة الشأن التربوي" أي التطوير المؤسسي، حيث تشير بعض المؤشرات الصادرة عن المركز التربوي أن الإقبال على المدرسة الرسمية لم يشهد أي تحسن من بدء تطبيق الاستراتيجية الجديدة بل إنه شهد انخفاضًا متزايدًا في عام ٢٠١٤ - ٢٠١٥، بالإضافة إلى زيادة في مؤشرات التأخر المدرسي في المدارس الرسمية والتي كانت من أولويات الاستراتيجية، وبالمقابل انخفض عدد المدارس الرسمية والخاصة المجانية في جميع المحافظات مقابل ارتفاع طفيف لعدد المدارس الخاصة (شعيب، ٢٠١٥).

ومن المحطات البارزة في مسيرة تطوير التربية والتعليم، وثيقة الرؤية الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في لبنان، التي أعدتها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية في العام ٢٠٠٧، ويهمننا من خلالها أن نشير إلى ما يتعلق بجهوزية المدرسة وقدرتها على تطبيق المناهج، فننتوقف أمام التوسع في التعاقد مع

المعلمين في التعليم الأساسي والثانوي في المدارس الرسمية، بالتزامن مع صدور قوانين تقضي بالتناقص التدريجي في ساعات دوام المعلمين.

نتوقف أيضاً عند عمليات التدريب الواسعة التي قامت بها وزارة التربية لتشمل جميع المعلمين في القطاع الرسمي وشرائح واسعة من التعليم الخاص بهدف تعريفهم بالمناهج الجديدة حينها (اليونسكو والهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٢).

في عام ٢٠٠٠ تم تحضير مشروع للتدريب المستمر للمعلمين بهدف تكوين مجموعة من المدربين (personnes ressources) يكفون بالتدريب المستمر للمعلمين في مراكز التدريب الأساسية بالمحافظات الست، وإلى دعم "دور المعلمين والمعلمات" الست الأساسية في المناطق ومن ثم "دور المعلمين والمعلمات" المحلية لجعلها مصادر تعلم بالإضافة إلى كونها مراكز معتمدة للتدريب المستمر. كما هدف المشروع إلى إنشاء شبكة معلومات وتوثيق وإرساء مهارات تعتمد على التكنولوجيات الحديثة، لا سيما الانترنت، مع وضع آليات لتقييم الاحتياجات (CRDP, 2001). وانطلق العمل الفعلي في مشروع التدريب المستمر اعتباراً من العام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ (غريب، ٢٠٠٨).

وقد بينت الدراسات التي تناولت جهوزية المدرسة وكفايتها للتعامل مع المناهج "الجديدة" بأنه كان هناك ضعف في الموارد المادية التربوية في المدارس الرسمية (المختبرات، المكتبات، المشاغل، الكمبيوتر) بحسب تقرير وضعته رابطة أساتذة التعليم الثانوي في لبنان عام ٢٠٠١ (الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٧). وفي حال وجودها فإنها لا توظف بشكل سليم لأسباب تعود إلى إدارات هذه المدارس وعدم وجود الموظفين الفنيين المؤهلين وعدم الاهتمام بما لا يقيّم في الامتحانات المدرسية والرسمية. وبالرغم من أن المناهج قد أكدت على اعتبار المتعلم محور العملية التعليمية - التعليمية وعلى اعتماد الطرائق الناشطة في التعليم، فالواقع المدرسي كان يشير إلى أغلبية أساليب التعليم التي محورها المتعلم، وإلى خلل في المناخ المدرسي يتمثل في ضعف العلاقة بين الطلبة والمعلمين والإدارة والأهل (Henningesen & Zebian, 2003)، وهو ما حرص الإطار الوطني للمنهاج (٢٠٢٢) والأطر المرجعية الأخرى التي وضعها المركز التربوي للبحوث والإنماء (٢٠٢٢) على التركيز عليه وإعطائه الأولوية المطلوبة من باب الشراكات المجتمعية، والرفاه المدرسي والتطوير المهني المستمر.

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فقد بينت الدراسات التي تناولت الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في لبنان أن المدارس الرسمية تعاني من خلل في إدارتها يتمثل في: الصلاحيات المحدودة للمدير في الإدارة والقيادة، شروط التعيين في الإدارة والتي لا تتطلب شهادة جامعية في الإدارة التربوية، عدم الالتزام

بإخضاع المديرين لدورة إعداد في الجامعة اللبنانية المفروضة قانوناً، غياب نظام لتقييم الأداء، ولا توجد لغاية تاريخه مأسسة لإعداد المديرين في القيادة والإدارة التربوية ولمتابعة تطويرهم المهني (الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٧).

إن الإشارة إلى هذه الخطط والاستراتيجيات والمبادرات وتقييمها يندرج في إطار استكشاف مدى جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المعتمدة في حينه، والتي لا تزال قائمة حتى يومنا هذا، ولكن يتوجب التأكيد أنه بالإضافة إلى هذه الخطط وبموازاتها نفذت وزارة التربية والتعليم العالي مشاريع إنمائية متعدّدة، منها: "برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس" من خلال مشروع الانماء التربوي الأول (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩)، معايير المدرسة الفعالة، مشروع دراستي (٢٠١٣)، ومشروع دراستي ٢ (٢٠١٣ - ٢٠١٦)، الذي ساهم في تنفيذ خطة تطوير قطاع التعليم ومتابعة برنامج التطوير المدرسي، وبرنامج التطوير المهني للمديرين والإداريين من خلال مشروع الإنماء التربوي الثاني (٢٠١٤ - ٢٠١٦). كما سبق وذكرنا، أطلقت الوزارة الخطة الخمسية للتعليم العام في لبنان (٢٠٢١ - ٢٠٢٥)، وتعمل حالياً على إعداد خارطة وزارة التربية والتعليم العالي الإصلاحية (٢٠٢٥).

إن معظم هذه الخطط والاستراتيجيات، بالإضافة إلى الدراسات التي قامت عليها وأقبتها شكّلت الأساس الذي اعتمد عليه المركز لوضع الإطار الوطني للمنهاج والأوراق الأساسية المساندة له، بالإضافة إلى مجموعة من الأطر المرجعية الأخرى، وهي: الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي، الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات، الإطار المرجعي لكفايات الناظر، الإطار المرجعي لكفايات المنسق، الإطار المرجعي لكفايات أمين المكتبة، الإطار المرجعي للشراكات المجتمعية الناشطة، الإطار المرجعي للإعتماد الأكاديمي-المعايير المُحدّثة للمدرسة الفعّالة، الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات، التطوير المهني المستمر لمديري المدارس، وأدوات التّقييم-تقويم الكفايات المبني على الإطار المرجعي لكفايات المدير. وهي تتربط وتتداخل في ما بينها وتطرح حلولاً ومعالجات متنوعة من خلال التنفيذ الإجرائي بما يخدم كل الخطط والاستراتيجيات السابقة والحالية. وقبل ذلك، وفي العام ٢٠١٧، أطلقت وزارة التربية والتعليم العالي بالتعاون مع المركز التربوي للبحوث والإنماء "الأطر المرجعية-دعم جودة التعليم في لبنان" والتي تتضمن أربعة أطر مرجعية لكفايات: المعلم، ومدرّب المعلم، والمرشد التربوي، والموجه النفس-اجتماعي.

٢.٢. المؤشرات الدالة على جهوزية المدرسة في لبنان

إن الحديث عن جهوزية أي مدرسة يعني قدرتها على تحقيق شيء ما، وهو هنا تطبيق المنهاج المطور، وعليه تكون جهوزية المدرسة في هذا المعنى هي قدرتها على تطبيق ما يتطلبه هذا المنهاج على الصعد كافة، واستنادًا إلى ما أتى به الإطار الوطني للمنهاج والأوراق الأساسية المساندة له والأطر المرجعية الأخرى. لذلك سنركز على أبرز ما تناولته هذه الأطر ذات العلاقة في موضوع جهوزية المدرسة لتطبيق المنهاج المطور الذي يُعمل عليه حالياً، انطلاقاً من الإطار المرجعي للإعتماد الأكاديمي: المعايير المحدثة للمدرسة الفعالة والذي ركز على مجالات خمسة وجد أنه من خلال توافرها تصبح الإجابة على السؤال المركزي: أي مدرسة نريد؟ ممكنة وقابلة للتحقق. وهذه المجالات هي: القيادة المدرسية، والتعليم والتعلم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والتعلم الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فما هي المبررات التي يمكن تقديمها في معرض الربط بين هذه المجالات وفعالية المدرسة لتطبيق المنهاج المطور؟

٢.٢.١. الإدارة المدرسية وكفايات المدير

لا يمكن الحديث عن جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة دون النظر إلى دور المدير وكفاياته القيادية والإدارية، حيث يرتبط دور المدير وأدوار المواقع الوظيفية الأخرى بمستوى الجهوزية. فالمدير يؤثر بشكل غير مباشر في نتائج المتعلمين (Heck & Hallinger, 2003) وله دور محوري في تحسين جودة التعليم وإعادة هيكلة المؤسسة. لتحقيق هذه الكفايات، يتطلب الأمر إعادة النظر في معايير اختيار المديرين ومهامهم، مع التركيز على الذكاء العاطفي، التفكير النقدي، والإبداع. ركز الإطار المرجعي لكفايات المدير (٢٠٢٢) على أربع مجالات رئيسية: الممارسات المهنية المتخصصة، والعلاقات المهنية، والتطوير المهني المستمر، والأخلاق المهنية. كما أعد المركز التربوي للبحوث والإنماء مؤلفاً يستند إلى هذا الإطار يشمل تقويم ٣٦٠ درجة لأداء المديرين عبر تقييمات متعددة الأطراف.

٢.٢.٢. التقويم الذاتي

يرتكز مفهوم المدرسة الفعالة على قدرتها على التقويم الذاتي المستمر لضمان الجودة الشاملة، وفق معايير "الإطار المرجعي للإعتماد الأكاديمي: المعايير المحدثة للمدرسة الفعالة" (المركز التربوي

للبحوث والإنماء، ٢٠٢٢)، المستندة إلى معايير عالمية تشمل الحوكمة وضمان جودة التعليم وتحسين الأداء (ص ٢١)، وفي إطار الإجابة على سؤال الإطار الوطني للمنهاج: "أي مدرسة نريد؟" يُعدّ التقويم عملية أساسية للتطوير التربوي، تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، بدلاً من الحكم على الأشخاص. ويؤدي تحسين نقاط الضعف وتعزيز القوة إلى رفع جهورية المدرسة وقدرتها على تطبيق المنهاج المطور بفعالية.

٢.٢.٣. تعزيز الشراكات المجتمعية

تُعدّ الشراكات المجتمعية من المؤشرات المهمة لتحقيق فاعلية المدرسة في تطبيق المنهاج المطور، رغم غيابها عن العديد من الخطط السابقة. فقد أكد الإطار الوطني للمنهاج (ص ٣٨) على مبدأ المرونة الإدارية، مشيراً إلى تشجيع المبادرات الذاتية والتعاون مع البيئات المحلية. تُظهر الدراسات أن المدارس ذات المشاركة الأسرية العالية تحقق تحصيلاً دراسياً أفضل (شروخ، ٢٠٠٤)، وأن الشراكات المجتمعية تساهم في تحسين العملية التعليمية وتعزيز دور المؤسسات التعليمية في المجتمع (Swap, 2013). وينصّ الإطار الوطني للمنهاج (ص ٣٧) على تقوية العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمعية لتعزيز التعلم الشامل. كما حدد الإطار المرجعي للشراكات المجتمعية (٢٠٢٢) ستة مجالات للشراكة: العمل التطوعي، والتوجيه المهني وسوق العمل، والوقاية والحماية، والتوعية، والأهل، والعلاقات العامة والتواصل مع المجتمع. هذه الشراكات تُعزز دور المدرسة في خدمة المجتمع وحل مشكلاته، مما يجعلها عنصراً أساسياً في جهورية المدرسة لتطبيق المنهاج المطور.

٢.٢.٤. التعلم الاجتماعي الانفعالي

يُعدّ التعلم الاجتماعي الانفعالي مؤشراً أساسياً على جهورية المدرسة، إذ ركّز المنهاج المطور على هذا المبدأ، بناءً على الإطار الوطني للمنهاج والمشاريع التربوية التي نفذها المركز التربوي ووزارة التربية، مثل برنامج الدعم النفسي الاجتماعي (٢٠٢٠)، وخطة التعافي بعد جائحة كورونا، ومشروع المدرسة الصيفية (٢٠٢١-٢٠٢٣)، والإطار الوطني للتعلم الاجتماعي الانفعالي (٢٠٢٣). يلعب هذا التعلم دوراً محورياً في عملية التعليم، ويُعدّ مقياساً لفاعلية المدرسة، حيث تسهم الإدارة التربوية في تعزيز بيئة تدعم هذا التعلم. كما أكد الإطار الوطني للمنهاج (٢٠٢٢) على أهمية الإتاحة

للجميع، اعتماد التربية الدامجة، وتحقيق التوازن بين المكونات المعرفية والاجتماعية والانفعالية، مما يتطلب بيئة تعليمية ذات جودة عالية ومهارات قيادية لدى إدارتها.

٢.٢.٥. الرفاه المدرسي

تحقق المدرسة جزءًا كبيرًا من فاعليتها عندما تعمل على تحقيق الرفاه المدرسي بجميع أبعاده، وتبرز أهميته في كونه يخلق بيئة مدرسية إيجابية داعمة تعزز هذه الرفاهية والعدالة والاندماج الاجتماعي، مع استراتيجيات جديدة لتحسين خدمات الصحة العقلية والنفسية في المدارس.

ويعكس مشروع الإطار المرجعي للرفاه المدرسي توجهًا متقدمًا لسياسة الرفاه المدرسي في لبنان انطلاقًا من الكفايات البدنية والصحية والبيئية والاجتماعية والانفعالية التي تندرج ضمن مجالات الكفايات المستعرضة التي حددها الإطار الوطني لمنهاج التعليم العام (ص ١٤)، والتي تتطلب "دعم جهود المعلمين والمتعلمين ليتمكنوا من التعامل البناء مع الأحوال المتبدلة، والأوضاع المعيشية الصعبة، والأزمات الاجتماعية، والصدمات النفسية" (ص ٢٦). وتأخذ في الاعتبار المشكلات التي يعاني منها المتعلمون، كالتمر، والتسرب، والعنف، والانقطاع عن الدراسة بسبب الأزمات والكوارث الصحية وغيرها. وارتكز مشروع هذا الإطار على المبادرات التي قام بها المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم العالي لتعزيز الرفاه، ومنها برنامج الدعم النفسي الاجتماعي في وقت الطوارئ والأزمات، والإطار المرجعي للاعتماد الأكاديمي، وسياسة حماية الطفل في البيئة المدرسية، والإطار المرجعي للتعليم الاجتماعي الانفعالي في لبنان.

ويطرح الإطار النظر في البنية المادية للمدرسة، وتحديدًا المبنى وكيفية إشغال المساحات التابعة له، وي طرح من جديد مسألة تجميع المدارس من زاوية معالجة موضوع المدارس التي لا يتناسب فيها عدد المتعلمين وعدد المعلمين، أو حجم المدرسة. ونجد هنا أن شروط تحقيق هذه الجهوزية تطل الجوانب البشرية والمادية في المدرسة، وحتى المادية المحيطة بالمدرسة، والتي يجب أن تراعي جميعها متطلبات المنهاج المطور والأهمية التي يوليها للرفاه المدرسي.

وتشمل الجوانب المادية للمدرسة: موقع المدرسة وحال المبنى ومواصفاته القياسية وجهوزيته، حجم الصفوف، توافر المساحات الخضراء، توافر مرافق للراحة والتسلية، توافر مرافق صحية آمنة ونظيفة، توافر القاعات المخصصة للمعلمين والاجتماعات، توافر المكتبة والقاعات الخاصة بالمختبرات والأنشطة التطبيقية، توافر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتجهيزات التكنولوجية والوسائل الخاصة بالتعليم الدامج، والإضاءة، والتهوية، والتدفئة والتبريد، ومستلزمات الصيانة.

أما الجوانب البشرية فتشمل جميع العاملين في المدرسة ومستوى تأهيلهم الوظيفي وكفايتهم للعمل، وهم الفريق الإداري، المعلمين، الفنيين، التقنيين، والموظفين الذين يؤدون خدمات للمدرسة. فعلى صعيد القيادة والإدارة المدرسية ينظر الإطار المرجعي للإعتماد الأكاديمي (٢٠٢٢) إلى سبعة مجالات فرعية لمجال القيادة المدرسية، وهي: القيادة الاستراتيجية، والقيادة التعليمية، وإدارة العمليات، وقيادة التطوير المهني، وقيادة التواصل، واستخدام البيانات، وإدارة الموارد المدرسية (ص ٥٦).

٢.٢.٦. توفير الدعم المدرسي

ركز الإطار الوطني للمناهج (٢٠٢٢) على أهمية الدعم المدرسي من خلال دعم جميع المتعلمين في تطوير مهارات التعلم والحياة والعمل، مع التركيز على الكفايات المستعرضة والصحة والرفاه وتوجه المعلمين نحو تطوير التعليم وتعزيزه (الإطار الوطني، ص ٣٦). وهذه مسؤولية المدرسة التي يقع عليها اعتماد مقاربة كلية وشاملة للتعلم، تأخذ في الاعتبار توفير الفرص المتكافئة لجميع المتعلمين واحتياجاتهم وهو ما لحظه المنهاج اللبناني، وتحديدًا لذوي الاحتياجات الخاصة (ذوي الصعوبات التعلمية وذوي الاضطرابات وذوي الإعاقات والموهوبين)، ما يعني أن تكون المدرسة مجهزة و هذه الاحتياجات على صعيد الموارد البشرية والمادية واللوجستية حتى تتمكن من تحقيق هذا الهدف. من جهة أخرى يتعين على المدرسة أن تتخبط في أشكال من التعاون مع الأهل لتحقيق الدعم المدرسي لمعالجة التعثر التحصيلي عند بعض المتعلمين، وهو ما نصت عليه مبادئ تطوير المنهاج (ص ٣٦)، ومن خلال هذه الشراكة تنظم المدرسة عملية الدعم بالتوافق مع هيئتها التعليمية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

٢.٢.٧. الجهوية البشرية والمادية واللوجستية

دراسات اقتصاديات الحجم تؤكد أهمية المبنى المدرسي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من خلال تأهيله وتجهيزه بالمعدات اللازمة، المختبرات، وتكنولوجيا المعلومات. تشمل المؤشرات نسبة المعلمين إلى المتعلمين، عدد الفنيين ومستوى تدريبهم، تجهيز الغرف الصفية، وتوافر مرافق صحية وترفيهية آمنة. كما تتطلب التربية الدامجة، في ظل تطبيق المناهج المطورة، جهوية مادية وبشرية وتقنية مناسبة.

التكنولوجيا تُعد مؤشراً أساسياً للجهوزية المادية، حيث يجب اعتمادها وتحديثها باستمرار، مع تدريب العاملين على استخدامها، بما يتماشى مع الإطار المرجعي للاعتماد الأكاديمي (٢٠٢٢)، الذي خصص للتعليم الرقمي مجالاً مستقلاً. كما يشمل الإطار المرجعي البيئة المدرسية، التي تتناول العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي، مشاركة المتعلمين في الأنشطة، ورفاه المجتمع المدرسي عبر آليات الشكاوى والدعم النفسي والاجتماعي، وتوفير بيئة صحية وآمنة للجميع.

٢.٢.٨. تمهين التعليم

بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٥)، هناك خمسة أوجه لتمهين التعليم: جعل التعليم مهنة جذابة، تطوير معارف المعلمين وكفاياتهم، تحسين شروط توظيف المعلمين واصطفائهم، استبقاء المعلمين الجيدين في المدارس، ووضع السياسات المتعلقة بالمعلمين وتنفيذها.

أطلقت وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي للبحوث والإنماء الأطر المرجعية لدعم جودة التعليم (٢٠١٧)، تشمل كفايات المعلم، مدرب المعلم، المرشد التربوي، والموجه النفس-اجتماعي. وفي عام ٢٠٢٢، أُضيفت أطر مرجعية لكفايات الناظر، والمنسق، وأمين المكتبة، والمدير. تضمنت هذه الأطر تحديد الكفايات المهنية المطلوبة ومستلزمات تمهين هذه المهن بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية، مع الأخذ في الاعتبار السياق اللبناني ونظامه التربوي.

تتدرج الكفايات المهنية في أربعة مجالات رئيسية: الممارسات المهنية المتخصصة، التطوير المهني المستمر، العلاقات المهنية، والأخلاقيات المهنية. يشكل التطوير المهني المستمر عاملاً أساسياً لتعزيز كفايات العاملين في المدرسة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المدرسة ككل.

يركز التطوير المهني المستمر على بناء قدرات المجتمع المدرسي عبر دراسة الحاجات والتطلعات. لا يقتصر هذا التطوير على المديرين فقط، بل يشمل جميع العاملين لمواكبة التغيرات التي يفرضها تطبيق المناهج المطورة ومواجهة المستجدات الحديثة.

أصبح التعاقد ظاهرة بارزة في قطاع التعليم اللبناني نتيجة لعدة أسباب أهمها، توقف دور المعلمين والمعلمات عن الإعداد، ثم حصره بكلية التربية في الجامعة اللبنانية منذ عام ٢٠٠١. ومع عدم انتظام دورات الإعداد وقلة أعداد الناجحين لتلبية احتياجات المدارس، ارتفعت نسبة المتعاقدين لتصل إلى ٥٥,١% من إجمالي المعلمين (النشرة الإحصائية للمركز التربوي، ٢٠٢٢-٢٠٢٣).

تشكل هذه النسبة تحديًا كبيرًا للتمهين، حيث يفتقر أكثر من نصف المعلمين إلى إعداد مهني منظم، مما يؤدي إلى تفاوت في الأداء والمعايير المهنية. معالجة هذه المشكلة ضرورة لتحقيق معايير التمهين وتعزيز جودة التعليم في لبنان.

٣. الدراسات اللبنانية حول جهوزية المدرسة

يتضمن القسم التالي نظرة عامة على مجموعة من الدراسات والتقارير اللبنانية التي تناولت جهوزية المدارس في لبنان. وقد حرصنا على تحديد الهدف من كل دراسة وأبرز نتائجها لضمان اتساقها مع موضوع الدراسة. كما تمت الاستفادة من هذه النتائج لاحقًا لتحديد المؤشرات الدالة على جهوزية المدرسة. وقد تمحورت هذه الدراسات حول: كيفية تأثير تطبيق المناهج التعليمية على جودة التعليم واستعداد المدارس لاستقبال الطلاب، بالإضافة إلى تأثير البنية التحتية والموارد التعليمية على نجاح تطبيق هذه المناهج. وسيتم عرض هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لنشرها من الأقدم إلى الأحدث.

٣.١. نظرة عامة

تسلط الأبحاث والدراسات حول جهوزية المدارس في لبنان الضوء على التحديات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق المناهج التعليمية، جودة البنية التحتية، توفر الموارد، وتأثير التفاوتات الاقتصادية والجغرافية. تؤكد هذه الدراسات مجتمعة على الدور الحيوي لدعم الحكومة، الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، والمساعدات الدولية في تعزيز جهوزية المدارس وجودة التعليم.

٣.٢. أهم النتائج عبر الدراسات

٣.٢.١. الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المحلي (شعيب، ٢٠١٤):

- حسّنت الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية مثل اليونيسف جهوزية المدارس، خاصة في المناطق المحرومة.
- وفرت المبادرات دعمًا ماليًا وتقنيًا، تدريبًا للمعلمين، ومساعدة نفسية واجتماعية للطلاب.
- تضمنت التوصيات إنشاء شراكات مستدامة وتقييمات منتظمة لبرامج المنظمات غير الحكومية.



٣.٢.٢. عليم اللاجئين (درايدن-بيترسون، ٢٠١٦):

- أدى تدفق اللاجئين السوريين إلى ضغط على المدارس العامة، مما تسبب في اكتظاظ الفصول ونقص الموارد.
- واجه الطلاب اللاجئين صعوبات في التكيف مع المنهاج اللبناني، مما أبرز عدم المساواة بين الطلاب المحليين والنازحين.

٣.٢.٣. تطبيق المناهج (فرحات، ٢٠١٩):

- تواجه المدارس صعوبات في تطبيق المناهج بسبب نقص تدريب المعلمين وعدم كفاية الموارد.
- المشاركة المجتمعية وتحسين البنية التحتية ضروريان لتطبيق المناهج بشكل فعال.

٣.٢.٤. الإنفاق العام على التعليم (البنك الدولي، ٢٠١٩):

- يعاني النظام التعليمي في لبنان من نقص التمويل، خاصة في المناطق الريفية.
- الإصلاحات السياسية وتوزيع الموارد بشكل عادل ضروريان لسد الفجوات بين المناطق الحضرية والريفية.

٣.٢.٥. الفوارق الاقتصادية والاجتماعية (الخوري، ٢٠٢٠):

- تؤثر التفاوتات الاقتصادية والجغرافية بشكل غير متناسب على المدارس الريفية التي تفتقر إلى الموارد والكوادر المؤهلة.
- الاستثمارات في البنية التحتية وتدريب المعلمين أساسية لمعالجة هذه التفاوتات.

٣.٢.٦. تأثير الأزمة الاقتصادية (شعيب والسلمان، ٢٠٢٠):

- أدت الأزمة الاقتصادية اللبنانية إلى نقص حاد في الموارد المدرسية، وانخفاض أجور المعلمين، وزيادة معدلات التسرب.
- تضمنت توصيات هذه الدراسة دعمًا ماليًا للمدارس، وإعادة هيكلة النظام، وتعزيز التعاون الدولي.

٣.٢.٧. تحديات وابتكارات كوفيد-١٩ (كرامي وحماة، ٢٠٢١):

- أعاققت البنية التحتية الرقمية الضعيفة الانتقال إلى التعلم من بُعد (عبر الإنترنت)، خاصة في المناطق الريفية.
- تضمنت الابتكارات التعليم المدمج وحلولاً مدعومة مجتمعياً للحفاظ على التعليم خلال الجائحة.

٣.٢.٨. إعادة تأهيل ما بعد انفجار بيروت (اليونسكو، ٢٠٢١):

- ألحق انفجار مرفأ بيروت الضرر بـ ١٥٠ مدرسة، مما أثر على أكثر من ٨٥,٠٠٠ طالب.
- ركزت جهود إعادة التأهيل على إصلاح البنية التحتية، الدعم النفسي والاجتماعي، والاستعداد للطوارئ.

٣.٢.٩. عدم المساواة التعليمية (توما وفيرفيني، ٢٠٢٢):

- تواجه المدارس الريفية عوائق كبيرة تتعلق بالموارد والبنية التحتية والوصول إلى التكنولوجيا الرقمية.
- يتطلب تقليل الفجوات التعليمية تمويلاً حكومياً مستهدفاً وبرامج توعية مجتمعية.

٣.٢.١٠. ملخص التعليم لليونيسيف:(2022)

- أدت الأزمات الاقتصادية إلى ارتفاع معدلات التسرب وتدهور جودة التعليم.
- ركزت برامج اليونيسيف على المساعدات المالية، وتوفير الموارد، وتدريب المعلمين، ودعم المجتمعات الأكثر هشاشة.

٣.٢.١١. وزارة التربية والتعليم العالي والبنك الدولي(2024)

دراسة تحليلية حول استخدام المعلمين في لبنان: تهدف هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة الموارد في قطاع التعليم في لبنان. كشفت النتائج الرئيسية أن نسبة الطلاب إلى المعلمين في لبنان أقل بكثير من متوسطات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث بلغت ١٣.٠١٪ في التعليم الابتدائي و ٥.٩١٪ في التعليم الثانوي. ومع ذلك، تستمر التحديات بسبب تخصيص العديد من ساعات العمل التعليمية لمهام غير تعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تشكل التحديات التعاقدية عائقاً، حيث يعمل

٥٠٪ من المعلمين المتعاقدين في المدارس الثانوية أقل من سبع ساعات أسبوعياً، بينما تظل أحجام الفصول أصغر من المتوسطات العالمية.

٣.٣. ملخص الدراسات حول النظام التعليمي في لبنان

تقدم الدراسات المستعرضة تحليلاً شاملاً للتحديات والفرص في نظام التعليم اللبناني. فقد أثرت الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والصحية، بالإضافة إلى الكوارث الوطنية مثل انفجار مرفأ بيروت، بشكل كبير على قدرة القطاع التعليمي على تقديم تعليم عالي الجودة.

تشدد الدراسات على أهمية الشراكات بين المجتمعات المحلية والجهات الدولية لدعم التعليم. كما تُبرز مفهوم "جهوزية المدارس"، الذي يشمل الأبعاد البشرية والمادية والتقنية، باعتباره ضرورياً لتشخيص ومعالجة أوجه القصور في النظام التعليمي.

٣.٤. أهم الرؤى

- **نقص البنية التحتية:** تواجه المدارس تحديات مستمرة تتمثل في الاكتظاظ، وعدم كفاية المرافق، وقلة الموارد التكنولوجية.
- **القيود المالية:** تعيق القيود المالية تنفيذ المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وتوفير المواد التعليمية الأساسية للطلاب.
- **التفاوت الاجتماعي والجغرافي:** تزيد التفاوتات الاجتماعية والجغرافية من حدة هذه المشكلات، حيث تُعاني المدارس الريفية من نقص التجهيزات مقارنة بالمدارس الحضرية، مما يعمق الفجوات التعليمية.
- **الأزمات المتراكمة:** لا يزال القطاع التعليمي يواجه آثار الأزمات الاقتصادية، وازدياد عدد اللاجئين، وانفجار مرفأ بيروت، وجائحة كورونا.

رغم هذه التحديات، تسلط الدراسات الضوء على استراتيجيات قابلة للتطبيق، تشمل:

- إجراء إصلاحات هيكلية.
- تحسين تخصيص الموارد.

- تعزيز كفاءة استخدام المعلمين.
- تعزيز الجهود التعاونية لإعادة بناء وتقوية نظام التعليم في لبنان.

الفصل الثالث: منهجية العمل

١. تصميم الدراسة

١.١. منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهجين الوصفي والمقارن، مع تبني نهج البحث المختلط (mixed-methods approach) الذي يدمج بين الأساليب الكمية والنوعية. يهدف هذا النهج إلى تقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للقضايا المطروحة، وهو ما يُعد ضرورياً عند التعامل مع البيانات التعليمية المعقدة. يسمح هذا النهج بجمع بيانات كمية من خلال استبيانات تستهدف عدة فئات من المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى بيانات نوعية عبر المقابلات ومجموعات التركيز. يسهم تثليث البيانات (triangulation of data) في تعزيز موثوقية وصحة النتائج من خلال مقارنة وتأكيد البيانات من مصادر متعددة، مما يجعل التحليل أكثر دقة وارتباطاً بالواقع (Sammons & Davis, 2017).

١.٢. نوع البحث

تصنّف هذه الدراسة ضمن الأبحاث التطبيقية (applied research)، حيث تركز على معالجة قضايا وتحديات تعليمية واضحة ومحددة في السياق اللبناني. يهدف البحث إلى تقديم حلول واقعية وقابلة للتنفيذ لتحسين جهوزية المدارس وتعزيز كفاءة القيادة المدرسية في تطبيق المناهج المطوّرة. يعتبر البحث التطبيقي أساسياً في تطوير استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق مباشرة في البيئة التعليمية (Mejeh et al., 2023).

١.٣. تصميم البحث

تمّ اعتماد تصميم مقطعي (cross-sectional design) لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة من مجموعة متنوعة من المشاركين. يُعتبر هذا التصميم مناسباً لتقييم الوضع الحالي لجهوزية المدارس في لبنان في القطاعين الرسمي والخاص وكفاءات القيادة المدرسية في سياق تطبيق المناهج المطوّرة. يتيح هذا التصميم تحديد الحاجات والثغرات المختلفة للمدارس في الوقت نفسه، مما يوفر رؤية واضحة حول التحديات والفرص المتاحة ويساعد في اقتراح توصيات فعالة بناءً على النتائج (Camerino et al., 2012).

٢. مجتمع الدراسة

تم اعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار المشاركين بهدف تحقيق تمثيل شامل ودقيق لجميع القطاعات التعليمية. تألفت العينة من (٣٣٨) مدرسة موزعة بين المدارس الرسمية والخاصة في مختلف المحافظات اللبنانية ([أنظر الملحق رقم ٦ لمزيد من التفاصيل](#)).

وعلى الرغم من توزيع الاستبيانات على (٣٣٨) مدرسة والتواصل معها جميعاً، فقد استجابت فعلياً (٢٧٩) مدرسة وشاركت في الدراسة ([أنظر الملحق ٧ لمزيد من التفاصيل](#)). ومع ذلك، تم الحفاظ على التمثيل الشامل لمختلف القطاعات، مما يعزز دقة النتائج ويعكس التنوع الجغرافي والمدرسي المطلوب.

يتألف مجتمع الدراسة من (٢٧٩) مدرسة موزعة على القطاعات التعليمية الأكاديمية قبل الجامعية على النحو التالي:

- (١٤٧) مدرسة من القطاع الرسمي.
- (٣٠) مدرسة من التعليم الخاص المجاني.
- (٩٨) مدرسة من التعليم الخاص غير المجاني.
- (٤) مدارس تابعة للأونروا.

وشملت الدراسة:

- (٢٧٩) مديراً/مديرة.
- (٣٦٨) ناظرًا/ناظرة
- (٤٤٢) منسقًا/منسقة.
- (١٩٠١) معلمًا/معلمة.

ركزت الاستبيانات على استقصاء مستوى جهوزية المدارس المشاركة، مع تحديد الاحتياجات والفرص والفروقات بينها. كما تناولت تجارب المشاركين، مسلطة الضوء على التحديات التي واجهوها في ظل تطبيق المناهج الحالية، بالإضافة إلى تطلعاتهم وآمالهم بشأن المناهج الجديدة.

مببرات اختيار العينة:

- تحقيق التوازن في تمثيل كافة القطاعات التعليمية لضمان تنوع وجهات النظر.
- عكس التوزيع الجغرافي والمدرسي في لبنان بدقة.
- تعزيز مصداقية نتائج الدراسة عبر إشراك جميع الأطراف المعنية بشكل متوازن.

يسهم اختيار العينة من مختلف المحافظات في الوقوف على الفروقات المحتملة بين المدارس في المناطق وقطاعات التعليم المختلفة، ما يساعد في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على نطاق واسع.

٣. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

٣.١. الأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات لضمان شمولية ودقة النتائج:

- الاستبيانات: تم تطوير أربعة استبيانات موجهة إلى مديري المدارس، النظار، المنسقين، والمعلمين. اختيرت هذه الأداة لأنها تتيح جمع بيانات كمية واسعة النطاق بسرعة وكفاءة. (أنظر الملحق رقم ٨ والملحق رقم ٩ والملحق رقم ١٠ لمزيد من التفاصيل)
- المقابلات: أُجريت (١١) مقابلة مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي (المدير العام للتربية، ومدير التعليم الثانوي، ومدير التعليم الإبتدائي)، ورئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء، ومديرين عامين في المدارس الخاصة، وخبراء عملوا على تطوير المناهج. هذه الأداة ساعدت في الحصول على رؤى عميقة حول تطوير المناهج وآليات تنفيذها (أنظر الملحق رقم ١١ لمزيد من التفاصيل).
- مجموعات التركيز: شملت (١٦) مجموعة تركيز مع طلاب من صفوف مرحلة التعليم الثانوي. هدفت هذه الأداة إلى استكشاف وجهات نظر الطلاب مباشرة، ما أضاف بعدًا نوعيًا للتحليل (أنظر الملحق رقم ١٢ لمزيد من التفاصيل).

٣.٢. وصف الأدوات ومببرات اختيارها

أولاً: الاستبيان:



- عنوان الاستبيان: "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة في لبنان"
- الفئة المستهدفة: مديرو/ات المدارس، النظار، المنسقين/ات، والمعلمين/ات.
- الهدف من الاستبيان:
 - تحديد حجم الحاجات البشرية والمادية للمدارس.
 - تحديد مستوى الجهوزية لتطبيق المناهج المطورة.
 - تقييم دور القيادة المدرسية في تسهيل العملية التعليمية وضمان جودة التعليم.
- ضمانات المشاركة: سرية البيانات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.
- أقسام الاستبيان:
 - البيانات الشخصية (أسئلة مغلقة واختيارية): تهدف إلى تصنيف المشاركين بناءً على العمر، الجنس، الوضع الوظيفي، الخبرة، الشهادة العلمية، والمنطقة التربوية. هذه البيانات ضرورية لتحليل الاتجاهات والفروقات بين الفئات المختلفة من الفئات المستهدفة وفقاً للعوامل الديموغرافية، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى الجهوزية والقيادة المدرسية.
 - القسم الأول: الموارد البشرية في المدرسة (فقط في الاستبيان الموجه للمدير/ة) - أسئلة كمية دقيقة (إدخال الأعداد): تتيح هذه الأسئلة جمع بيانات دقيقة حول توزيع الموارد البشرية في المدرسة. هذا القسم يحدد الهيكلية التنظيمية وعدد العاملين في المدرسة، مما يساعد في تقييم النقص أو الفائض في الموارد البشرية. كما يمكن من خلاله تحديد ما إذا كانت المدارس تتبع سياسات التوظيف المناسبة لتلبية احتياجات التعليم المطور.
 - القسم الثاني: الجهوزية العامة للمدرسة - أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد) مع تحديد الحالة: تهدف إلى تقييم جهوزية المدرسة من حيث البنية التحتية والمرافق. تقدم هذه الأسئلة خيارات متعددة تغطي مختلف الجوانب مثل توفر الأدوات التعليمية، الأجهزة التقنية، وصلاحية المرافق، وحالتها. هذا النمط يسمح بالحصول على تقييم دقيق وشامل عن كل عنصر في المدرسة.
 - القسم الثالث: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية - أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد): توفر الأسئلة صورة واضحة عن مدى توفر واستخدام التكنولوجيا والأدوات التعليمية الحديثة في الصفوف الدراسية، بالإضافة إلى الحاجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا لكل فئة مستهدفة،



وأوجه الدعم المقدم من الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا، وهي أمور أساسية لتطبيق المناهج المطورة.

▪ **القسم الرابع: الكفايات القيادية والإدارية:** يشمل هذا القسم أربع فئات من الأقسام الفرعية، على الشكل التالي:

- **الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار؛**
- **الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية؛**
- **الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم؛**
- **الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات.**

تتنوع الأسئلة في هذا القسم بين **مغلقة ومفتوحة**، مما يساعد في جمع بيانات كمية ونوعية في وقت واحد. تم تصميم هذه الأسئلة لقياس فعالية القيادة والإدارة المدرسية في مجالات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وكفايات المدير القيادية والإدارية، وعمليات المتابعة والتقييم، وكذلك الاحتياجات المستقبلية والتوقعات.

الأسئلة المغلقة: تستخدم اختيارات ثابتة (مثل: دائماً، غالباً، أحياناً، أبداً) لتحديد درجة تكرار أو أهمية سلوك أو عملية ما. تسمح هذه الأسئلة بتحليل الكميات بسهولة من خلال تصنيف البيانات بسرعة وفقاً للمعايير المحددة.

الأسئلة المفتوحة: مثل الأسئلة التي تطلب من المشاركين توضيح التحديات و **الاحتياجات الخاصة** بالمدرسة أو الموارد البشرية والمادية. تتيح جمع آراء شخصية ومعقدة وتفاصيل إضافية قد لا تغطيها الأسئلة المغلقة.

- **الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار:** تهدف هذه الأسئلة إلى تقييم مدى تنظيم العملية التخطيطية في المدرسة ومدى إشراك الهيئات المختلفة في اتخاذ القرارات. تساعد في معرفة أولويات الإدارة المدرسية وأطر العمل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

- **الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية:** تركز هذه الأسئلة على أنماط القيادة التي يتم تبنيتها في المدرسة (مثل القيادة التشاركية أو الفردية) وكيفية تأثير ذلك على الابتكار والتحفيز. تهدف إلى تحديد المهارات القيادية الأساسية المطلوبة في السياق المدرسي وتحديد الفجوات التي قد يحتاج المديرون لتطويرها.

- **الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم:** تقيس مدى فاعلية التقييمات المتبعة لقياس أداء المعلمين والإدارة. تهدف إلى معرفة آليات التواصل والمتابعة بين الأطراف المختلفة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والجهات الداعمة لضمان تحسين الأداء واستدامة الجودة. كما الآليات المستخدمة لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على ابتكار الحلول من قبل الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى الإشراف والزيارات الصفية والتوجيه والدعم ومتابعة التحسينات والتوصيات الناتجة عن التقييمات. فضلاً عن واقع تطبيق الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثرين في المدارس.

- **الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات:** تسعى إلى التعرف على احتياجات التدريب للمديرين والعاملين في المدرسة لتحقيق تطور مستدام. تساعد في وضع خطط دعم وتطوير الموارد، سواء كانت مادية أم بشرية، لمواكبة التطور التربوي في المستقبل.

- **توقيت توزيع الاستبيانات:**

بعد الحصول على موافقة مدير عام التربية لتنفيذ أدوات الدراسة في مدارس العينة، تم إجراء دراسة استطلاعية أو اختبار تجريبي لأسئلة الاستبيان على مجموعة صغيرة من المدارس (١٠ مدارس) في يومي الخميس والجمعة، ١٤ و ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٤. بعدها، تم إرسال روابط الاستبيانات الأربعة، الموجهة للمدير والناظر والمنسق والمعلم، إلى جميع مدارس العينة (٣٣٨ مدرسة) في مختلف القطاعات والمحافظات، وتم التواصل مع المعنيين في المدارس بشكل مباشر لتعبئة الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من يوم الإثنين ١٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٤ إلى يوم الإثنين في ٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤.

تم تمديد الفترة إلى يوم الأربعاء في ٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤ للحصول على الردود، وهو ما أكده المسؤول الإحصائي في المركز التربوي للبحوث والإنماء. في النهاية، تم استلام إجابات من (٢٧٩) مدرسة من مختلف القطاعات والمحافظات في لبنان.

ثانياً: المقابلات

- **عنوان المقابلة:** "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة في لبنان"



• **الفئة المستهدفة:** تم إجراء مقابلات مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي (المدير العام للتربية، مدير التعليم الثانوي، مدير التعليم الابتدائي)، ورئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء، ومديرين عامين في المدارس الخاصة (تم اختيار مؤسسات تربوية واسعة الانتشار وتغطي شرائح المجتمع اللبناني)، بالإضافة إلى خبراء شاركوا في تطوير المناهج. بلغ عدد الأشخاص الذين تم التواصل معهم (١٢)، إلا أن أحدهم تعذر عليه المشاركة في المقابلة، ليصبح مجموع المشاركين (١١). يُعد هذا العدد كافيًا وفقًا للمعايير النوعية التي تركز على تحقيق التشبع المعلوماتي (Data Saturation)، حيث ساهم المشاركون في تقديم وجهات نظر متعددة تعكس تنوع الخبرات والتجارب ([أنظر الملحق رقم ١٣ لمزيد من التفاصيل](#)).

• **الهدف من المقابلات:**

- استكشاف وجهات نظر متعمقة حول الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطورة.
- تحليل دور القيادة المدرسية في إنجاح عملية التطبيق.
- التعرف على التحديات التي تواجه المدارس والإدارة المدرسية.
- فهم خطط الوزارة المستقبلية وآليات الدعم المقدمة للمدارس.
- تحديد الحاجات الفعلية للمدارس على المستويين الإداري والتعليمي في ضوء المناهج المطورة.
- **نوع الأسئلة:** تم اعتماد أسئلة نصف موجهة (Semi-Structured Interviews) لتوفير مساحة للمشاركين للتعبير بحرية مع وجود إطار مرجعي يضمن تحقيق أهداف المقابلة، والسماح بتوسيع النقاش حول قضايا لم تكن متوقعة مسبقًا ولجمع بيانات نوعية معمقة. ركزت الأسئلة على المحاور التالية:

▪ **تقييم الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطورة:**

- الموارد الأساسية المطلوبة لتطبيق المناهج.
- توفر التجهيزات والوسائل التعليمية في المدارس.
- خطط تأمين الكوادر البشرية والتجهيزات اللازمة.
- **دور القيادة المدرسية:**



- دور الإدارة المدرسية في إنجاح المناهج المطورة.
 - مدى جهوزية مديري المدارس لدعم عملية التطبيق.
 - الحاجة إلى إعادة النظر في صلاحيات ومسؤوليات المديرين.
 - **التحديات المتوقعة:**
 - أبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس أثناء تطبيق المناهج.
 - خطط الدعم والمتابعة لضمان نجاح التنفيذ.
 - **دور التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية:**
 - أهمية التكنولوجيا في دعم المناهج المطورة.
 - مستوى جهوزية المدارس من الناحية التكنولوجية.
 - خطط الوزارة لتوفير الأدوات والبنية التحتية الرقمية.
 - **دعم الطلاب وبيئة التعلم:**
 - خطط الوزارة لدعم الطلاب بما يشمل ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - سبل تعزيز بيئة تعلم آمنة وصحية في المدارس.
 - **رؤية مستقبلية:**
 - تصور الوزارة لمستقبل التعليم بعد تطبيق المناهج المطورة.
 - تصور المسؤولين عن المدارس الخاصة لمستقبل التعليم بعد تطبيق المناهج المطورة.
 - تصور الخبراء الذين عملوا على المناهج لمستقبل التعليم.
 - الخطوات اللازمة لتحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس.
- تم تصميم الأسئلة بما يتوافق مع أهداف البحث ومجالاته، مع ضمان ارتباطها بالإطار النظري والإشكالية البحثية.
- تسهم هذه المقابلات في بناء قاعدة معرفية تساعد على تقديم توصيات واقعية للإدارة المدرسية بهدف تحسين فرص نجاح تطبيق المناهج المطورة
- تم تسجيل المقابلات بعد أخذ موافقة المشاركين وبعد رفع كتاب رسمي من رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء إلى مدير عام التربية، وتم تفرغ وتحليل البيانات في برامج مخصصة للبيانات النوعية.

• توقيت إجراء المقابلات:

بعد الحصول على موافقة المدير العام للتربية ورئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء والخبراء لإجراء المقابلات وأخذ المواعيد المتنوعة، تم إجراء المقابلات في خلال الفترة الممتدة من يوم الإثنين ٢٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٤ إلى يوم الأربعاء في ٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤.

ثالثاً: مجموعات التركيز

الأداة المستخدمة في هذا السياق هي **مجموعات التركيز (Focus Groups)**، وهي تقنية بحثية تهدف إلى جمع آراء ومواقف المشاركين حول موضوع معين من خلال مناقشات جماعية موجهة. تم اختيار هذه الأداة لمجموعات التركيز على نسق المقابلات لأسباب عدة تتعلق بخصائصها وميزاتها في جمع البيانات النوعية، خاصة في مجال "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة". تم تنفيذ ذلك مع طلاب صفوف مرحلة التعليم الثانوي في مدارس رسمية وخاصة من مختلف المحافظات في لبنان بعد التواصل مع إدارات المدارس وأخذ موافقاتها بناء على موافقة مدير عام التربية لتنفيذ أدوات البحث ([أنظر الملحق رقم ١٤ لمزيد من التفاصيل](#)).

لماذا تم اختيار مجموعات التركيز؟

• تفاعل جماعي:

- التفاعل بين المشاركين في مجموعات التركيز يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم، حيث يمكن أن يؤثر كل عضو في المجموعة على مواقف الآخرين، مما يخلق مناقشات تفاعلية وغنية بمختلف الآراء.
- في هذا السياق، المشاركة الجماعية تساعد في اكتشاف مدى تأثير بيئة المدرسة ودعم القيادة على تجربة المتعلمين بشكل مشترك.

• التعبير عن آراء متنوعة:

- تتيح مجموعات التركيز جمع آراء ومشاعر متنوعة من الطلاب الذين قد لا يعبرون عنها في بيئات أخرى مثل المقابلات الفردية. وجود مجموعة من المشاركين يزيد من فرص الحصول على أفكار وآراء متنوعة حول مختلف جوانب البيئة المدرسية.

• استكشاف الفروق الفردية والجماعية:

- مجموعات التركيز تساعد على استكشاف الاختلافات في آرائهم ووجهات نظرهم حول جوانب مثل المناهج الدراسية، الدعم الأكاديمي، والمحتوى. يمكن من خلال النقاش الجماعي تحديد مدى توافق الرؤى حول "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة".

• توسيع نطاق البيانات النوعية:

- توفر هذه الأداة مساحة أكبر لجمع بيانات نوعية غنية (مثل الآراء الشخصية، المشاعر، والأفكار المتعمقة) مقارنة مع المقابلات التقليدية. حيث يمكن للمشاركين التعبير بحرية عن تجاربهم وتفاعلهم مع المناهج والدعم الأكاديمي.

• سهولة المناقشة حول القضايا الصعبة:

- قد يكون من الأسهل للمتعلمين التحدث عن قضايا معينة مثل الأمان في المدرسة أو التحديات الأكاديمية عندما يكونوا جزءًا من مجموعة تدير مناقشة حول هذه المواضيع في بيئة غير رسمية.

أسئلة لمجموعات التركيز مع المتعلمين:

• البيئة المدرسية:

- هذه الأسئلة تستهدف التعرف على المشاعر والتجارب اليومية التي يمر بها الطلاب داخل المدرسة، ما يساعد في فحص أجواء المدرسة ومدى تأثيرها على راحتهم النفسية والجسدية.
- على سبيل المثال، سؤال مثل "هل تشعر بالأمان والترحيب في المدرسة؟" يساعد في تقييم الجانب العاطفي لبيئة المدرسة.

• الدعم الأكاديمي:

- الأسئلة المتعلقة بالموارد الأكاديمية تسلط الضوء على احتياجات المتعلمين التعليمية وتكشف ما إذا كانت الموارد الحالية قادرة على دعمهم أكاديميًا بشكل كافٍ.
- السؤال عن "البرامج التي تساعدك على النجاح أكاديميًا" يتيح لنا تحديد فجوات الدعم الأكاديمي ومدى فاعلية البرامج المتاحة.

• المهارات والمحتوى:

هذه الأسئلة تستهدف تطوير المهارات المستعرضة مثل التواصل والعمل الجماعي وإدارة الوقت، وهي جزء أساسي من التحضير لمستقبل الطلاب. كما تساعد في قياس مدى ملاءمة المناهج الدراسية لمتطلبات الحياة المهنية والشخصية بعد التخرج.

- سؤال مثل "هل تشعر أن المناهج الحالية تُعدك جيدًا للحياة بعد المدرسة الثانوية؟" يوفر مقارنة واقعية بين محتوى المناهج وأهداف المتعلمين المستقبلية.

• التطلعات المستقبلية:

الأسئلة المتعلقة بالتطلعات المستقبلية تتيح للمتعلمين التعبير عن أفكارهم ورؤاهم حول المناهج الدراسية التي يودون أن تكون موجودة أو المواضيع التي يرون أنها ضرورية.

- السؤال عن "ماذا لو أُتيحت لك الفرصة لتبدي رأيك في تصميم مادة دراسية جديدة؟" يفتح المجال للتفكير الإبداعي ويساهم في تحليل أولويات الطلاب حول الموضوعات التي يرغبون في تعلمها.

توقيت إجراء مجموعات التركيز:

بعد الحصول على موافقة المدير العام للتربية لإجراء المقابلات وأخذ المواعيد المتنوعة من قبل المدارس المشاركة وبخاصة المتعلمين في مجموعات التركيز، تم إجراء (١٦) مجموعة تركيز مع طلاب من صفوف مرحلة التعليم الثانوي في مختلف قطاعات التعليم الأكاديمي العام ما قبل الجامعي ومن جميع المحافظات اللبنانية، في خلال الفترة الممتدة من يوم الخميس ٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤ إلى يوم الإثنين في ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤. كانت الفترة طويلة لأنها تعتمد على مجموعات متعددة وظروف التواصل والإنترنت التي لم تسمح أحيانًا بإجراء مجموعات التركيز بشكل سلس وطبيعي.

تم تسجيل مجموعات التركيز بعد أخذ موافقة المشاركين، وبعد رفع كتاب رسمي من رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء إلى مدير عام التربية وموافقة مديري المدارس والمعنيين، وتم تفرغ وتحليل البيانات من بعدها.

وأهمية مجموعات التركيز بالنسبة لهذه الدراسة أنها توفر منصة مفتوحة للتفاعل الجماعي واستكشاف الأفكار والتجارب بشكل عميق، مما يساعد في جمع بيانات نوعية شاملة حول **جهازية المدارس وقيادتها الفعالة** في ضوء المناهج المطورة.

مع التنويه بأن كل الأدوات تم ربطها بشكل دقيق للاستفادة القصوى من الإجابة على أسئلة البحث ورفع توصيات أساسية عملية حول جهازية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة.

٣.٣. التأكيد من صلاحية الأدوات: اختبارات صدق الأدوات وثباتها (Reliability & Validity)

٣.٣.١. اختبار صدق الأدوات:

قام الخبراء الذين يعدّون الدراسة بوضع أسئلة الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز بناءً على مسودات أولية تم إعدادها. ثم تم إجراء التعديلات اللازمة على هذه الأدوات لضمان توافق الأدوات مع أهداف الدراسة وأسئلة البحث، وجعلها أكثر وضوحًا ودقة بما يتناسب مع سياق الدراسة واحتياجاتها، وبذلك يكون قد تم التأكيد من الصدق الظاهري لهذه الأدوات (التحكيم).

٣.٣.٢. اختبار ثبات الأدوات:

للتأكد من ثبات الأدوات وقابليتها لإنتاج نتائج متسقة عند تكرار استخدامها، تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من عشرة مدارس ([أنظر الملحق رقم ١٥ لمزيد من التفاصيل](#))، وذلك في الفترة من ١٤ إلى ١٥ نوفمبر ٢٠٢٤. وكان الهدف من هذه الدراسة التأكيد من أن الأدوات لا تنتج نتائج متغيرة أو مشوشة عند تطبيقها على عينات مماثلة.

٣.٣.٣. تحليل ثبات الأدوات باستخدام Cronbach's Alpha:

تم استخدام مقياس Cronbach's Alpha لتقييم الثبات الداخلي (internal consistency) للاستبيانات أو أدوات القياس، حيث يساعد في قياس مدى ترابط البنود التي تقيس نفس المفهوم أو البعد. وقد أظهرت النتائج قيمة (Cronbach's Alpha = 0.93 ~ 1)، مما يشير إلى أن الأدوات تتمتع بثبات داخلي مرتفع للغاية، وبالتالي تعتبر مناسبة للاستخدام في الدراسة. مع الإشارة إلى أنه تم إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية لتحسين وضوح الأدوات وضمان دقة القياسات المتخذة.

٤. تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأدوات المختلفة (الاستبيانات، المقابلات، مجموعات التركيز) من خلال تقنيات التحليل الكمي والنوعي على النحو التالي:

• **التحليل الكمي (Quantitative Analysis):** تم استخدام البرمجيات الإحصائية مثل (SPSS) لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات. شملت عملية التحليل توزيع البيانات المستخرجة في جداول ورسوم بيانية لتمثيل الأنماط والتوجهات الرئيسية. تم عرض النتائج بشكل نصي من قبل الخبراء الباحثين، حيث قاموا بتحليل البيانات يدويًا لدعم الإجابة على أسئلة البحث واستخلاص التوصيات ذات الصلة.

• **التحليل النوعي (Qualitative Analysis):** بالنسبة للبيانات النوعية المجمعة من المقابلات ومجموعات التركيز، تم تحليل النصوص باستخدام Atlas.ti والتحليل الموضوعي. في هذه المرحلة، تم تصنيف البيانات إلى موضوعات رئيسية وفئات فرعية وفقًا للأهداف البحثية للدراسة. تم استخدام معايير تصنيف واضحة لتحديد الأنماط والموضوعات المشتركة بين المشاركين، مثل جهوزية المدارس، وممارسات القيادة، والتحديات، والتطلعات المستقبلية. تم إجراء التحليل يدويًا من قبل الخبراء الباحثين لضمان دقة تصنيف البيانات واستخلاص التوصيات (أنظر الملحق رقم ١٦ والملحق رقم ١٧ والملحق رقم ١٨ لمزيد من التفاصيل).

• **التحليل المختلط (Mixed Methods Analysis):** عزز بشكل كبير من دقة وشمولية نتائج البحث. لتعزيز عملية التحليل وضمان تكامل البيانات الكمية والنوعية بشكل فعال، تم اعتماد التحليل المختلط (Mixed Methods Analysis) في هذه الدراسة. حيث أتاح هذا الأسلوب الجمع بين الأدوات الكمية والنوعية في تحليل واحد لتحقيق نتائج أكثر شمولاً وموثوقية.

إن اعتماد التحليل المختلط سمح بإجراء دراسة شاملة تجمع بين قوة البيانات الكمية ودقة البيانات النوعية، مما أدى إلى نتائج مدعمة بعمق وتفسيرات ثرية. هذا النهج المتقدم يقدم رؤية شاملة وموثوقة للظواهر التي تمت دراستها ويساعد في رسم صورة واضحة للمجالات المتاحة للتحسين والتطوير في النظام التعليمي.

ملاحظة: نظرًا لكبر حجم لنتائج المستخلصة من الاستبيانات الأربعة، سيُدرج تحليل النتائج في الملاحق لتجنب الإطالة في النص الرئيسي (أنظر الملحق رقم ١٩ لمزيد من التفاصيل).

٥. القيود والتحديات

- **القيود الزمنية:** نظرًا لمحدودية الوقت، تم جمع البيانات خلال فترة قصيرة نسبيًا. مما قد يؤثر على شمولية العينة. كما تأثرت الدراسة بالظروف الأمنية والعسكرية الصعبة التي مر بها لبنان أثناء اختيار مدارس العينة، حيث كان من الضروري ضمان تمثيل العينة ممثلة بدقة وفقًا لمعايير المركز التربوي للبحوث والإنماء، وخبراء Think Tank واتحاد نتفاع (Natafa3al Consortium)، وضمان أن تشمل جميع القطاعات والمحافظات. هذه الظروف أثرت أيضًا على توزيع الاستبيانات واستلام الردود، الذي استلزم وقتًا أطول من المتوقع، مما أثر على الجدول الزمني العام للدراسة. تأخرت مواعيد عدد من المقابلات بسبب صعوبة التنسيق مع المسؤولين لتحديد مواعيد في أوقات ضيقة، ولكن تم التغلب على هذه التحديات بمرونة من قبل الخبراء الباحثين لضمان تمثيل العينة وموثوقيتها.
- **الاستجابة الجزئية:** رغم توزيع الاستبيانات على عينة واسعة من المدارس، كانت نسبة الاستجابة متفاوتة، مما قد يؤثر على تمثيل العينة في بعض المناطق. كما أن التحديات الأمنية أثرت على استجابة المدارس في بعض المناطق. لكن تم التغلب على ذلك من خلال تكثيف الاتصالات بالفئات المستهدفة للحصول على أكبر تمثيل من الإجابات الممكنة.
- **تحديات اللغة:** بالنظر إلى التنوع اللغوي في لبنان (العربية، والفرنسية، والإنجليزية)، كان من الضروري استخدام اللغة العربية في أدوات جمع البيانات لضمان الفهم الكامل من جميع المشاركين. وبالتالي، كانت الإجابات باللغة العربية مما استلزم ترجمتها إلى الإنجليزية في المرحلة النهائية من التقرير. تطلبت الترجمة وقتًا أطول، لكن تم العمل على الترجمة الجزئية بعد إتمام كل جزء من الدراسة وفي النهاية تم الربط بين الأجزاء بشكل متسق.
- **الظروف الميدانية:** واجه الباحثون بعض التحديات الميدانية في الوصول إلى المدارس التي تقع في مناطق تعرضت للعدوان أو التي نزح سكانها. كما كانت الظروف الاجتماعية والسياسية والأمنية المتقلبة والمتسارعة تؤثر على تنظيم مواعيد المقابلات وتنفيذها في الوقت المحدد.

- **التحديات الزمنية الخاصة بالدراسة:** تمثل التحدي الأكبر في الوقت المحدود لإجراء دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين قطاعي التعليم الرسمي والخاص، بالإضافة إلى مقارنة البيانات عبر المحافظات. رغم الظروف الصعبة، تم تكثيف العمل لضمان ربط النتائج المستخلصة من الاستبيانات، والمقابلات، ومجموعات التركيز، بما في ذلك إعداد الجداول الإحصائية والرسوم البيانية، للوصول إلى توصيات عملية تتعلق بعنوان الدراسة وهدفها وإشكالياتها.
- **الظروف الأمنية والعسكرية:** كانت الظروف الأمنية والعسكرية السائدة في لبنان مؤثرة أيضاً على الخبراء الباحثين، حيث واجهوا صعوبة في التنقل والتواصل مع بعض الأطراف المعنية في ظل التوترات. ومع ذلك، تم التغلب على هذه التحديات من خلال التنسيق المستمر والعمل الجماعي لضمان إكمال الدراسة على أكمل وجه.

٦. الضوابط الأخلاقية

- في هذا البحث، تم الالتزام بجميع الضوابط الأخلاقية المتعلقة بالأبحاث الاجتماعية والتربوية:
- **الحفاظ على سرية البيانات:** تم ضمان السرية التامة للمعلومات التي تم جمعها، حيث تم تخزين جميع البيانات في بيئة آمنة.
 - **الموافقة المستنيرة:** تم التأكد من حصول جميع المشاركين على موافقة مستنيرة قبل المشاركة في البحث، مع إبلاغهم بأن مشاركتهم طوعية ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت، وتم أخذ موافقاتهم على تسجيل الحوارات.
 - **الشفافية في استخدام البيانات:** تم توضيح الغرض من البحث للمشاركين، مع الإشارة إلى أن البيانات سيتم استخدامها فقط لأغراض أكاديمية وعلمية بحتة.

٧. الإجراءات الميدانية

- لتنفيذ هذه الدراسة بشكل فعال، تم اتباع الإجراءات الميدانية التالية:
- **إعداد الأدوات:** تم تطوير الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز بناءً على المراجعة الأدبية والأهداف المحددة للبحث، وأسئلة البحث.

- **التوزيع والتنفيذ:** من بعد الحصول على موافقة المدير العام للتربية، تم توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني للمدارس ومن خلال وسائل التواصل الأخرى (google forms links)، وبشكل شخصي في المدارس، مع ضمان توجيه الرسائل الإرشادية للمشاركين حول كيفية تعبئة الاستبيانات والمشاركة في المقابلات ومجموعات التركيز والحصول على الموافقة المسبقة قبل المشاركة.
- **المتابعة:** تم إرسال رسائل تذكير للمشاركين الذين لم يكملوا الاستبيانات في المواعيد المحددة لضمان الحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة، كما تم الاتصال بهم بشكل شخصي من قبل المكلفين بذلك في المركز التربوي للبحوث والإنماء.
- **التنظيم:** تم تنظيم المقابلات ومجموعات التركيز في مواعيد مرنة تتناسب مع جداول المشاركين في الدراسة.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من دراسة جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة في لبنان. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استعداد المدارس لتطبيق هذه المناهج وتحديد مدى فاعلية القيادة المدرسية في تيسير عملية التغيير التربوي، بالنظر إلى التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات التربوية في تحقيق الجودة والابتكار. تم تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بالجهوزية من حيث الموارد البشرية والمادية، إضافة إلى قدرة القيادة المدرسية على التكيف مع المستجدات وتحفيز الفرق التربوية على تحقيق التطلعات المستقبلية. بناءً على هذه النتائج، يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الجهوزية والقيادة الفعالة وتطوير آليات الدعم لتحقيق رؤية الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التعليم العام ما قبل الجامعي.

١. القسم الأول: الاستنتاجات

١.١. استنتاجات متعلقة بالبيانات الديمغرافية

١.١.١. متغير العمر

ما يقارب نصف المديرين في القطاع الرسمي (٤٨.٣٪) هم من الفئات العمرية (٤٠-٥٠)، يليها الفئة العمرية (٥٠-٦٠)، مع غياب كامل للفئات العمرية الأصغر. والنظار في القطاع الرسمي أيضاً نسبهم متقاربة من الفئات العمرية للمديرين. بينما يظهر القطاع الخاص المجاني وغير المجاني تمثيلاً أعلى للفئات العمرية (٥٠-٦٠) وهناك تمثيلاً للفئات العمرية (أكثر من ٦٠ سنة) كما للفئات العمرية الشابة.

بالإجمال، هذا التوزيع يشير إلى ميل أكبر للمديرين الأكبر سناً في جميع القطاعات، مع غياب واضح للمديرين الأصغر سناً في القطاع الرسمي.

بالنسبة للمنسقين نسبة الفئة العمرية (٣٠-٤٠) ترتفع أكثر مقارنة بالمديرين والنظار (٣٥.٣٪)، وهذه الفئة العمرية هي الأكثر شيوعاً لدى المعلمين (٤٣.٦٪).

١.١.٢. متغير الجنس

تشير النتائج إلى دور محوري للإناث في قطاع التعليم، مع هيمنة واضحة لهن في معظم القطاعات التعليمية، وعلى صعيدي القيادة المدرسية والتعليم في القطاع الرسمي. يظهر القطاع الخاص توازناً

نسبياً بين الجنسين على مستوى مديري المدارس، بينما يشهد قطاع الأونروا سيطرة مطلقة للإناث. يعكس التوزيع العام ثقافة تشجيع الإناث في التعليم الرسمي، مع وجود توازن في بعض القطاعات الخاصة.

١.١.٣. الوضع الوظيفي

ما يقارب الـ (٤٠٪) من مديري المدارس الرسمية هم بالتكليف، مما يعني أنهم لم يخضعوا لدورات إعداد منظمة في الإدارة التربوية والمدرسية. ونسبة تفوق الثلثين من المعلمين في القطاع الرسمي هم من المتعاقدين (٧٠.٥٪) بمختلف التسميات، وهذا ملفت ويحتاج إلى حلول سريعة خاصة أن هذه النسبة لم تخضع لدورات إعداد منظم في التربية.

١.١.٤. المؤهل العلمي

استناداً إلى التحليل البياني لتوزيع الشهادات العلمية بين المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين في القطاعات المختلفة، يمكن الاستنتاج بأن معظم المديرين والنظار في التعليم الرسمي يحملون شهادة البكالوريوس كحد أدنى، حيث تهيمن هذه الشهادة بشكل كبير في هذا القطاع. بالمقابل، يظهر القطاع الخاص غير المجاني تمثيلاً أعلى لحاملي الشهادات العليا (ماجستير)، مقارنة بالتعليم الرسمي الذي يظل مهيمناً عليه حاملو البكالوريوس. أما في التعليم الخاص المجاني، فتسود الشهادات الأقل من الجامعية مثل البكالوريا، مما يعكس ضعفاً نسبياً في الكفاءات العليا. بشكل عام، يمكن ملاحظة تفاوت في توزيع الشهادات العلمية بين المناطق المختلفة، حيث يظهر التعليم الرسمي توازناً نسبياً بين الشهادات الأكاديمية، مع ميل طفيف نحو تعزيز الكفاءات العليا، في حين يعاني التعليم الخاص المجاني من ضعف ملحوظ في تمثيل حاملي الشهادات العليا.

١.١.٥. سنوات الخبرة في التعليم

يعتمد القطاع الرسمي بشكل رئيسي على الكوادر التي تتمتع بخبرة طويلة، حيث يشكل المديرون الذين تتجاوز خبرتهم ٢٥ عاماً النسبة الأكبر. في المقابل، يتميز القطاع الخاص المجاني بوجود فئة بارزة من المديرين ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من ٢٥ سنة)، ولكن يتم تمثيل المديرين ذوي الخبرة القصيرة (من ٠ إلى ٥ سنوات) بشكل ملحوظ أيضاً. أما القطاع الخاص غير المجاني فيتميز بتوزيع متوازن بين الفئات المختلفة. من خلال توزيع المديرين والنظار والمنسقين في مختلف المناطق، يظهر أن الخبرات الطويلة تهيمن في العديد من المناطق، خاصة في القطاع الرسمي، بينما تمثل الخبرات القصيرة والمتوسطة توازناً أكبر في بعض المناطق في القطاع الخاص. كما أظهرت نتائج التحليل أن توزيع الخبرات يختلف بشكل ملحوظ بين القطاعات والمحافظات.

١.١.٦. سنوات الخبرة في الإدارة (للمدير) / النظرة (للناظر)

تسود في القطاع الرسمي الخبرات الحديثة في الإدارة (٠-١٠ سنوات) بنسبة كبيرة (٧٣.٥٪)، مع ضعف تمثيل للخبرات الطويلة. وإذا قارنا ذلك مع نتائج المديرين الذين لم يتم إعدادهم بشكل منظم لإدارة المدرسة، نجد أن نسبة لا بأس بها من المديرين ذوي الخبرة الحديثة في الإدارة غير معيّنين. أما في القطاع الخاص المجاني، فإن غالبية المديرين يمتلكون خبرة تتجاوز ٢٥ سنة (٤٣.٣٪). في القطاع الخاص غير المجاني، يظهر توازن نسبي مع تركيز على الفئات الحديثة والخبرات الأطول (٢٤.٥٪). قطاع الأثروا يركز على المديرين بخبرات بين ٢١-٢٥ سنة بنسبة (٥٠٪). بالنسبة للنظار، فالقطاع الرسمي يعتمد بشكل أكبر على الكوادر الحديثة، بينما يظهر الخاص المجاني وغير المجاني تنوعاً أوسع، مع تميز بيروت بتمثيل الفئات الأطول خبرة.

١.٢. استنتاجات حول الموارد البشرية في المدارس في لبنان

١.٢.١. غياب المعالجين النفسيين في المدارس

يعاني القطاع الرسمي من غياب شبه كامل للمعالجين النفسيين في جميع المحافظات، حيث إن معظم المدارس الرسمية (مثلاً ١٠٠٪ في بيروت) لا تحتوي على معالج نفسي. كذلك يعاني القطاع الخاص المجاني أيضاً من نقص مشابه، باستثناء حالات قليلة. في المقابل، القطاع الخاص غير المجاني يظهر تقدماً نسبياً في هذا المجال، ولكنه لا يزال غير كافٍ.

١.٢.٢. الأخصائيون الاجتماعيون والمرشدون التربويون في المدارس

هناك نقص كبير في الكوادر الاجتماعية والتربوية، حيث غالباً ما يترافق غياب المعالجين النفسيين مع غياب الأخصائيين الاجتماعيين والمرشدين التربويين. يؤدي هذا النقص إلى غياب الدعم النفسي والاجتماعي والتربوي للطلاب، مما يؤثر سلباً على تحصيلهم الأكاديمي وسلوكهم.

١.٢.٣. نقص الكوادر الإدارية

هناك نقص حاد في الكوادر الإدارية (غير المدير والنظار وعامل المكننة) في القطاع الرسمي. نسبة كبيرة من المدارس الرسمية في المحافظات المختلفة تفقر إلى موظفين إداريين (مثلاً ٦٢.٥٪ في بيروت، ٧٢.٧٪ في جبل لبنان، و٩٠٪ في عكار). الوضع مشابه في القطاع الخاص المجاني، حيث العديد من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين. بالمقابل، يوفر القطاع الخاص غير المجاني تنوعاً في أعداد الموظفين الإداريين، مما يعكس استثماراً أكبر.

١.٢.٤. النظار والمنسقون

يعاني القطاع الرسمي من نقص في النظار والمنسقين الذين لا يقومون بالتعليم، مما يؤثر على الكفاءة الإدارية. غالبًا ما يُكلف الناظر العام بمهام إدارية متعددة في المدارس الرسمية، مما يعيق أداءه الفعّال.

١.٢.٥. تفاوت بين القطاعات بالنسبة لإجمالي عدد العاملين في المدرسة

وجود تركيز ملحوظ للعاملين في القطاعات الرسمية في المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة مثل عكار والبقاع.

١.٢.٦. مسؤولو المختبرات وأمناء المكتبات

معظم المدارس، خاصة في القطاع الرسمي والمناطق الريفية، تعاني من نقص كبير في مسؤولي المختبرات وأمناء المكتبات، مما يؤثر على جودة التعليم في المواد العلمية والتقنية.

١.٢.٧. الحراس والموظفون المساندون

القطاع الرسمي يفتقر إلى عدد كافٍ من الحراس والموظفين المساندين، مما يؤثر على الأمن المدرسي وجودة الإدارة. في المقابل، القطاع الخاص غير المجاني يظهر توازنًا أفضل في توفير الحراس والموظفين المساندين.

١.٢.٨. تفاوت بين القطاعات

القطاع الخاص غير المجاني يبدو أكثر جهوزية من حيث توفير الكوادر الإدارية والاجتماعية والنفسية مقارنة بالقطاع الرسمي والخاص المجاني، مما يؤدي إلى فجوات في جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

١.٣. استنتاجات بناءً على تحليل نتائج السؤال الثاني من أسئلة البحث: ما هي

الفروقات الرئيسية في الكفايات القيادية اللازمة لتنفيذ فعال للمناهج المطوّرة بين المدارس الرسمية والخاصة؟

١.٣.١. عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية

تُبنى عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية على تحديد العدد الملائم من العاملين في المدرسة وتوزيعهم على الوظائف المختلفة استنادًا إلى المؤهلات المحددة وفترة زمنية معينة، لتحقيق أهداف المدرسة. تُتيح هذه العملية التعرف على العاملين، وتحديد احتياجاتهم، وتقدير الاستخدام الأمثل للموارد

البشرية، مع الاستعداد لمواجهة النقص أو الفائض. كما تعتمد على تقييم وضع المتعلمين، وكفاءاتهم، واحتياجات المدرسة لتوظيف كوادر جديدة استجابةً للتغيرات التربوية والتكنولوجية.

تُظهر آراء المستطلعين في هذا المجال توافقاً على أن الأنروا والقطاع الخاص غير المجاني هما الأكثر تميزاً في التخطيط الاستراتيجي، بينما يحتاج القطاع الرسمي والخاص المجاني إلى تحسين كفاية التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في بعض المحافظات الطرفية مثل الشمال والجنوب والبقاع، التي تمثل تحدياً مشتركاً.

١.٣.٢ القيادة التشاركية

فيما يتعلق بالقيادة التشاركية، أظهرت النتائج أن أداء مديري المدارس في القطاعين الخاص المجاني وغير المجاني هو الأفضل لجهة إشراك الفريق في وضع الخطط لإدارة الموارد، وتوزيع المهام، وتحديد الأولويات. بينما يحتاج مديرو المدارس الرسمية إلى تعزيز كفاية الإدارة التشاركية، خاصة في المحافظات ذات الأداء المنخفض، وذلك من خلال وضع برامج تدريب مستمرة، وآليات متابعة وتقييم لتحسين المهارات، وزيادة مستوى مشاركة الفريق.

ودلت النتائج بحسب آراء المديرين المبحوثين أن القطاع الرسمي يُحقق نسباً متوسطة إلى مرتفعة لجهة مشاركة الأطراف كافة في وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد، وتوزيع المهام، وتحديد الأولويات. إلا أن هناك تفاوتاً بين المحافظات، مع تراجع ملحوظ في مناطق مثل عكار والبقاع.

بحسب إجابات المبحوثين، من الواضح أن القيادة التشاركية تُعتبر الأكثر شيوعاً في معظم قطاعات التعليم. على الرغم من وجود بعض التباينات بين المحافظات، مما يؤكد الحاجة إلى العمل على تفعيلها وتعزيز هذه الكفاية لدى مديري المدارس من خلال تقديم حلول مستدامة لتحسين أدائهم، وتطوير أساليب القيادة التشاركية لضمان إدارة أفضل للموارد البشرية.

١.٣.٣ فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي

ظهرت التباينات في التعليم الرسمي بشكل ملحوظ بين المحافظات حول فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي. بينما تميّز التعليم الخاص المجاني بأداء ثابت وإيجابي، وأظهر التعليم الخاص غير المجاني كفاءة عالية في معظم المحافظات. تميزت محافظتا الجنوب وبيروت كنماذج إيجابية على فعالية الإدارة المدرسية في دعم وتوجيه الفريق التعليمي. على النقيض، أظهرت مدارس محافظات عكار وبعبك-الهرمل عن حاجتها إلى جهود إضافية لرفع مستوى فعالية الإدارة المدرسية في هذا الجانب.

١.٣.٤. نموذج القيادة المعتمد

هناك اجماع لدى المبحوثين في الاستبيانات الأربعة على أن القيادة التشاركية هي النموذج الأكثر شيوعاً في معظم القطاعات والمحافظات. تميز القطاع الخاص غير المجاني والقطاع الرسمي بتطبيق القيادة التشاركية بنسب عالية في مدارسهما، مع تميز واضح لبعض المحافظات مثل بيروت، والجنوب، والنبطية. وهناك توافق على وجود تباين ملحوظ في نسب القيادة التشاركية بين المحافظات، حيث تسجل بيروت والجنوب نسباً مرتفعة، في حين تظهر محافظات مثل عكار وبعبك الهرمل نسباً أقل. أما القيادة الفردية فهي أقل شيوعاً مقارنة بالقيادة التشاركية في جميع المحافظات والقطاعات، لكنها تظهر بنسب ملحوظة في بعض المناطق مثل عكار وبعبك الهرمل.

تؤكد هذه النتائج ضرورة دراسة العوامل المؤثرة على هذا التباين بين المحافظات، لتطوير استراتيجيات ملائمة، وتوفير برامج تدريبية للمديرين لزيادة كفاءتهم في تبني نماذج قيادة فعّالة، وتعزيز القيادة التشاركية لتحسين الأداء المدرسي.

على الرغم من وجود مستوى عام جيد من التشاركية في معظم القطاعات، يتفوق القطاع الخاص على القطاع الرسمي، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز التشاركية في المناطق ذات الأداء المنخفض. ويجب توفير فرص لتحسين الأداء في المناطق التي تواجه تحديات في إشراك الفريق، مع الاستفادة من نماذج القطاعات المتميزة لتحسين آليات التخطيط.

١.٣.٥. الكفايات القيادية التي يتميز بها مديري المدارس المستهدفين في العينة

تبرز إدارة التغيير كعامل مهم في تعزيز مرونة النظام التعليمي، حيث يتصدر القطاع الرسمي المشهد، يليه القطاع الخاص غير المجاني. وتظهر الحاجة لدى القطاع الخاص المجاني والأونروا إلى مزيد من الدعم لتحسين أدائهما في هذا المجال. كما أن تفاوت الأداء بين المحافظات يشير إلى ضرورة تحسين توزيع الموارد، مع إيلاء اهتمام خاص بالمناطق الريفية.

أما كفاية حل المشكلات، فأظهر مديرو مدارس القطاع الرسمي أداءً مميزاً في تعزيز مهارات حل المشكلات في المدارس عبر المحافظات. أما القطاع الخاص غير المجاني، فسجل نسباً عالية في بعض المناطق، لكنه يواجه تحديات في المناطق الريفية. في المقابل، تظهر مشاركة المديرين في القطاع الخاص المجاني والأونروا محدودة جداً، مما يستدعي تقديم دعم إضافي وتدريب المديرين على اكتساب مهارات حل المشكلات وتعزيز دورهم في هذا المجال.

في التحفيز ودعم الهيئة التعليمية، تفوق القطاع الرسمي في قيادة جهود التحفيز ودعم الهيئة التعليمية على مستوى المحافظات، رغم وجود تفاوت في الأداء. جاء القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية بأداء جيد في بعض المحافظات، لكنه يواجه تحديات في المناطق الريفية. أما المدارس الخاصة المجانية والأونروا، فهي بحاجة إلى دعم إضافي لتعزيز دورها في هذا المجال.

في التخطيط والتنظيم، برز القطاع الرسمي متصدرًا في معظم المحافظات، بينما أظهر القطاع الخاص غير المجاني تميزًا نسبيًا بفضل موارده المتاحة. في المقابل، يعاني القطاع الخاص المجاني من قيود تؤثر سلبًا على قدرته في هذا الجانب. وتشير النتائج إلى وجود تفاوت واضح في قدرات التخطيط والتنظيم بين مديري المدارس في المحافظات، حيث يحافظ القطاع الرسمي على تفوقه في معظم المناطق باستثناء جبل لبنان. ويبرز ذلك الحاجة إلى تعزيز القدرات التنظيمية والتخطيطية للقطاعات الأخرى، ولا سيما في بعلبك-الهرمل، في حين تشهد مناطق مثل بيروت وجبل لبنان تنافسًا ملحوظًا بين مختلف القطاعات.

وعن التواصل الفعال، يتفاوت مستوى التواصل الفعال بين المحافظات، مما يعكس فجوة بين المناطق الحضرية والريفية من حيث الموارد والبنية التحتية الداعمة. تؤكد هذه الفجوة أهمية تطوير مهارات التواصل لدى مديري المدارس، حيث تتطلب قيادة التغيير كفاءات تواصلية تُشرك الفريق في وضع الخطط المدرسية واتخاذ القرارات وتبني عمليات التطوير أو التغيير.

تتفاوت الكفايات القيادية الأساسية في الإدارة المدرسية مثل: حل المشكلات، والتواصل الفعال، والتحفيز والدعم، والتخطيط والتنظيم، وإدارة التغيير بين المديرين والنظار والمعلمين والمنسقين حسب القطاعات التعليمية المختلفة والمناطق. يحتل مديرو القطاع الرسمي الصدارة في معظم هذه الكفايات، بحسب إجابات المبحوثين، بينما يواجه مديرو القطاعات الأخرى تحديات تتطلب دعمًا إضافيًا لتطوير مهاراتهم القيادية، وتوفير الموارد اللازمة لتحسين أدائهم. ويلاحظ أن القطاعين الرسمي والخاص غير المجاني يعانون بشكل خاص من تحديات في تنمية المهارات القيادية لدى المديرين العاملين في المناطق الريفية.

وعن الابتكار في الممارسات التعليمية، تلعب القيادة المدرسية دورًا محوريًا في تشجيع الابتكار وتعزيز بيئة تعليمية داعمة له. أظهرت النتائج أن تشجيع الابتكار يشكل جزءًا مهمًا من تحسين الأداء التعليمي والإداري معًا، وبرزت مدارس القطاع الخاص المجاني بأداء مميز في دعم الابتكار عبر المحافظات. كما أظهر القطاع الخاص غير المجاني وقطاع "الأونروا" التزامًا عاليًا في دعم وتشجيع

الابتكار. أما الحاجة إلى تطوير كفاية الابتكار في الممارسات التربوية بشكل كبير في مدارس القطاع الرسمي، خاصة في بيروت والشمال والبقاع وبعبك-الهرمل، فقد تعود إلى غياب سياسة موحدة لمعالجة نقص الدعم وتشجيع الابتكار في بعض المحافظات. من هنا تبرز ضرورة تعميم برامج الدعم والابتكار التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص لتشمل المدارس الرسمية. ويتم ذلك من خلال تعزيز تبادل الخبرات الناجحة بين المدارس ذات الأداء العالي والمدارس ذات الأداء المنخفض بهدف تحسين أداء المديرين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي وضع آليات فعّالة للمتابعة والتقييم لضمان دعم الابتكار في المدارس الواقعة في المناطق الريفية.

تُعد إدارة التغيير عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة النظام التعليمي، حيث يظهر القطاع الرسمي أداءً ملحوظاً في هذا المجال، مما يعكس استجابة فعّالة للتحديات واحتياجات التغيير. وفي المقابل، يُظهر القطاع الخاص غير المجاني استثماراً واضحاً في إدارة التغيير، بينما يعاني القطاع الخاص المجاني ومؤسسات الأونروا من الحاجة إلى مزيد من الدعم لتحسين أدائهما. ويبرز تفاوت الآراء بين المحافظات أهمية تعزيز ثقافة إدارة التغيير وتفعيلها من خلال تحسين توزيع الموارد، تلبية الاحتياجات المتنوعة، وإيلاء اهتمام خاص بالمناطق الريفية لضمان شمولية التطوير.

فيما يتعلق بتحفيز ودعم الهيئة التعليمية، يتميز القطاع الرسمي بأداء عالٍ يعكس تركيزاً كبيراً من قبل مديري المدارس على خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للتعلم. وقد تفوق القطاع الرسمي على القطاعات الأخرى في قيادة جهود التحفيز والدعم للهيئة التعليمية على مستوى جميع المحافظات، رغم وجود تفاوت ملحوظ في الأداء. يليه القطاع الخاص غير المجاني، الذي يحقق نتائج إيجابية نسبياً لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب في المناطق الريفية. أما المدارس الخاصة المجانية ومؤسسات الأونروا، فهي بحاجة إلى مزيد من الدعم والتدريب لتعزيز دورها في هذا المجال وتحقيق نتائج أفضل.

وعن المتابعة والتقييم، تُعد الإدارة الفعّالة ركيزة أساسية لتحسين جودة التعليم والمخرجات التعليمية، وذلك من خلال نظام مرّن يتابع أداء المعلمين ويعمل على تنميتهم المهنية بشكل شامل ومستمر. يتضمن ذلك الإشراف على أدائهم، تحديد احتياجاتهم، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم. أظهرت نتائج الدراسة التزام مديري المدارس الخاصة المجانية بالزيارات الصفية، مع تسجيل مستوى عالٍ من المتابعة والتقييم في جميع المحافظات، يليه التعليم الخاص غير المجاني، ثم القطاع الرسمي الذي أظهر تفاوتاً بين المحافظات، حيث كانت المحافظات الساحلية أكثر التزاماً مقارنةً بالريفية. هذا التفاوت يبرز الحاجة إلى تعزيز آليات المتابعة والتقييم في المدارس الريفية لتحسين جودة التعليم.

وتُظهر الدراسة نسبةً مرتفعة من الإجابات الإيجابية ("غالبًا" و"دائمًا") فيما يتعلق بتقديم الملاحظات والتوصيات للمعلمين بعد التقييم، مما يعكس أداءً جيدًا للإدارات التعليمية في القطاعات الرسمية والخاصة المجانية وغير المجانية.

ويعد التقييم نشاطًا محوريًا في حياة المدرسة، يؤثر على كافة عناصرها، حيث يتطلب من المدير تقييم جميع جوانب العملية التعليمية/التعلمية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة التعليم وزيادة فعالية المدرسة. من أبرز فوائد التقييم أنه يعزز تحصيل التلاميذ، ويطور كفاءة المعلمين عند توظيفه بشكل صحيح. ومن أهم مجالات التقييم المدرسي: تقييم جودة العملية التعليمية، كفاءة المعلمين والقيادة، وجودة التخطيط الاستراتيجي، وفعالية التواصل بين الإدارة والمنظومة التعليمية.

يُعد التقييم جزءًا من ثقافة المدرسة وقدرتها على التطوير ودعم الابتكار، حيث يساهم في تحسين المناخ المؤسسي وتعزيز العلاقات الإنسانية الفعالة عبر نشر ثقافة التقييم الذاتي (تقييم الأداء بين المتعلم، المدير، والمعلم، والإداريين).

أما في ما يخص دعم التلامذة المتعثرين، يتفاوت الأداء بين القطاعات. يتفوق القطاع الخاص غير المجاني ومؤسسات الأونروا بشكل ملحوظ في تقديم الدعم لهؤلاء التلامذة. في المقابل، يواجه القطاع الرسمي تحديات كبيرة في هذا المجال، خاصة في بعض المحافظات مثل عكار وجبل لبنان. ومع ذلك، يُظهر مديرو مدارس الجنوب والبقاع أداءً متميزًا في تطبيق برامج دعم التلامذة المتعثرين، على الرغم من التفاوت الكبير بين القطاعات والمحافظات.

١.٣.٦. التزام المدير ببرامج التطوير المهني لتحسين الكفايات القيادية والإدارية

تميز مديرو القطاع الخاص غير المجاني بالتزامهم المستمر بحضور الدورات التدريبية لتطوير كفاياتهم المهنية، حيث سجلت أعلى نسب الالتزام في محافظات بيروت (٨٨.٩٪)، وعكار (٨٣.٣٪)، والهمل (٨٠٪)، والجنوب (٧١.٤٪)، والنبطية (٦٦.٧٪). كما تفوق مديرو محافظات بيروت والجنوب بنسبة التزام بلغت (١٠٠٪) في القطاع الخاص المجاني.

أما في القطاع الرسمي، فقد تراجع نسب الالتزام بمتابعة الدورات التدريبية بشكل دائم، حيث سجلت النسب الأعلى في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (٦١.١٪)، تليها النبطية (٥٠٪)، والجنوب (٤٦.٧٪). في المقابل، أظهر مديرو مدارس الأونروا أعلى نسبة التزام دائم بمتابعة تطويرهم المهني، حيث بلغت (١٠٠٪) في محافظتي جبل لبنان والشمال. ومع ذلك، كانت نسب الالتزام في القطاع

الرسمي متدنية في بيروت (٢٥٪)، والشمال (٢٨.٦٪)، وعكار (٢٧.٣٪)، مما يشير إلى غياب آليات فعالة للمتابعة والتحفيز للمشاركة في الدورات التدريبية.

تميز القطاع الخاص غير المجاني بتسجيل نسب عالية من الالتزام بمتابعة مديري المدارس للدورات التدريبية في معظم المحافظات، مع أدنى نسبة في البقاع (٤٤.٤٪). هذا الأداء يعكس الوعي المؤسسي بأهمية التدريب التطوير المهني المستمر لمواكبة التطورات الحديثة، وتأثيره المباشر على تحسين جودة التعليم.

أما القطاع الرسمي والخاص المجاني، فيظهران التزامًا متفاوتًا بين المحافظات. بينما تسجل مدارس الأونروا التزامًا عاليًا في جميع المحافظات.

تستدعي هذه النتائج من أصحاب القرار وضع برامج تدريبية مستمرة وملزمة لمديري المدارس، إذ يسهم التطوير المهني في تحسين بيئة التعلم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى تحصيل التلامذة الأكاديمي، وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية، وصولًا إلى تحقيق الجودة في التعليم.

١.٣.٧. المجالات التي يحتاج مديرو المدارس إلى تطويرها لتحسين أدائهم الإداري والقيادي

تُعدّ العملية الإدارية عملية اجتماعية مستمرة تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة، عبر التخطيط وصنع القرار والتنظيم والتنسيق وحل المشكلات والتوجيه والإشراف والرقابة. وتتميز هذه العمليات بالتداخل والترابط، حيث تؤثر كل عملية على الأخرى. وفي هذا السياق، أظهرت نتائج الدراسة التركيز على ضرورة تحسين عملية اتخاذ القرارات في العديد من المدارس، سواء بشكل منفصل أو مقترنًا مع التخطيط الاستراتيجي. هذا يشير إلى حاجة المديرين إلى تطوير كفاياتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، والتمكن من وضع الخطط الاستراتيجية والتواصل مع الأطراف المعنية. ومع ذلك، لا يزال الابتكار في الممارسات التعليمية غير ذي أولوية، أو غير مدمج بشكل كافٍ مع بقية العوامل، ولا يحظى بالاهتمام الكبير مقارنة مع عناصر أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات. مما يُظهر الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتعزيز الابتكار في البيئات التعليمية.

كما أشارت نتائج تحليل إجابات المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين في هذه الدراسة إلى ضرورة تطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الرسمية على وجه الخصوص. هذا يعكس وعيًا مؤسسيًا بأهمية الاستدامة، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسين العمليات التعليمية/التعليمية

والأداء المدرسي، بما يسهم في تحقيق إدارة مدرسية فعّالة. وتبرز هنا الحاجة إلى دراسة العوامل التي تعيق تطبيق هذه الكفايات، والتي أدت إلى التباين في النتائج بين المحافظات، إضافة إلى العمل على توفير برامج تدريبية موجهة لزيادة كفاءة المديرين.

أظهرت الدراسة حاجة القطاع الرسمي إلى تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس في جميع المجالات، حيث سجل أكبر عدد من الإجابات في مجالات "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي" و"التواصل مع الأطراف المعنية". أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل استجابة ملحوظة في معظم المجالات، خاصة في "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". بينما القطاع الخاص المجاني كان الأقل حضوراً في معظم المجالات، ولكن كانت أهم الخيارات "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". وبالنسبة لمدارس الأونروا كانت الخيارات الأهم "بناء الشراكات" و"الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التواصل مع الأطراف المعنية".

١.٣.٨. الكفايات القيادية الأساسية التي تتميز بها الإدارة المدرسية

أما فيما يتعلق بالكفايات القيادية الأساسية التي تتميز بها الإدارة، فأظهرت النتائج من الاستبيانات الأربعة تفوق مديرو القطاع الرسمي في "القدرة على التحفيز وتحفيز دعم الهيئة التعليمية" و"التخطيط والتنظيم". في المقابل تميز مديرو المدارس الخاصة المجانية وغير مجانية بقدرتهم على "حل المشكلات" و"التواصل الفعال"، وهما عنصران أساسيان يؤثران بشكل مباشر في تأمين بيئة تعليمية آمنة ومحفزة على التعلم. وبينما أظهر مديرو القطاع الرسمي تفوقاً في التخطيط والتنظيم، فإن هناك حاجة لتطوير وتعزيز الابتكار في الممارسات التعليمية في مدارسهم. كما أظهر القطاع الخاص المجاني وغير المجاني وقطاع الأونروا التزاماً كبيراً في تحفيز ودعم الهيئة التعليمية على الابتكار في الممارسات التعليمية. في المقابل، برزت الحاجة إلى تطوير هذه الكفاية لدى مديري المدارس الرسمية في بعض المحافظات.

وقد ظهرت القدرة على حل المشكلات بشكل ملحوظ لدى الجميع في القطاعين الرسمي والخاص غير المجاني، وهي تُعدّ من أهم الكفايات التي يتم التركيز عليها في جميع المحافظات. وقد حصد قادة المدارس الرسمية المرتبة الأولى في القدرة على "حل المشكلات"، و"التواصل الفعال"، و"التحفيز والدعم للهيئة التعليمية"، يليه القطاع الخاص غير المجاني، من حيث التكرار في معظم الخيارات. كما برزت كفاية "التخطيط والتنظيم" بشكل مستمر في جميع المحافظات والقطاعات. وتُعدّ كفاية "التواصل الفعال" عنصراً أساسياً في تعزيز العملية التعليمية في جميع القطاعات، حيث تحظى بأهمية كبيرة لدى المديرين

والنظار والمعلمين الذين أجابوا على الاستبيانات، رغم أنها غير مفعلة في بعض المدارس الريفية. أما "التحفيز والدعم للهيئة التعليمية"، التي تعتبر من الكفايات الرئيسية لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية، فقد تم التركيز عليها في القطاعين الرسمي والخاص غير المجاني، بينما كان حضورها أقل في القطاع الخاص المجاني والأونروا. وتبرز أهمية التخطيط والتنظيم كعنصر أساسي ومهم للإدارة الفعالة في جميع القطاعات، مع العلم أن تطبيق هذه الكفاية يتم بشكل أفضل في القطاع الرسمي مقارنة ببقية القطاعات.

١.٣.٩. السؤال المفتوح الموجه للمديرين والمتعلق بتحفيز المعلمين لتبني أي تطوير أو

تغيير لتحقيق الجودة في التعليم

ركزت آراء المديرين في الإجابة على ضرورة حصول المعلمين على حقوقهم بالدرجة الأولى وتأمين مستلزمات الحياة الكريمة، بما في ذلك الأمان الاجتماعي، ومستوى دخل جيد من راتب وتأمين صحي. وأكدوا على أهمية تقديم الدعم المادي والمعنوي المستمر، مع ضرورة الإنصاف والتقدير والتشجيع لهم، حيث يُعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً أساسياً في التحفيز ويحقق الجودة في التعليم. كما أشاروا إلى أهمية إقناع المعلمين بأن التطور يؤدي إلى النجاح ويواكب التغيير الذهني لدى الطلاب وتغير اهتماماتهم وفقاً للجيل الجديد. وقد اقترحوا إقامة ورش عمل للمعلمين لعرض تجارب تعليمية رائدة وإظهار أهمية هذا التطوير أو التغيير، مع تسليط الضوء على فوائده على المدى القريب والبعيد على كافة الأصعدة، وتأثيره الإيجابي على دافعية الطلاب وتفاعلهم مع عملية التعلم.

ودلت إجابات المديرين مجتمعة على مهنية عالية تجسدت في الإشارة إلى كل التحديات التي من الممكن أن تواجه المعلمين في مواكبة أي تغيير أو تطوير، أهمها:

١. مشاركة المعلمين في صياغة رؤية واضحة وملهمة للمدرسة لبناء مستقبل أفضل للطلاب.
٢. تعزيز شعورهم بأهميتهم في تحقيق هذه الرؤية.
٣. تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة التطورات والاستماع إلى آرائهم.
٤. استخدام تطبيقات التواصل لنشر المعلومات والتحديثات.
٥. توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات التعليمية.
٦. تقدير إنجازات المعلمين وتقديم حوافز ومكافآت رمزية.
٧. تأمين بيئة عمل إيجابية ومحفزة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
٨. تشجيع التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات.
٩. إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير.

١٠. توفير التدريب والدعم: تقديم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة.
١١. التقدير والتحفيز: منح المكافآت وشهادات التقدير للجهود المبذولة.
١٢. ربط التطوير بالأثر الإيجابي: توضيح تأثير التغيير على تحسين التعليم ونتائج الطلاب.
١٣. بناء ثقافة تشاركية لتعزيز التعاون والتعلم الجماعي بين المعلمين.
١٤. ضمان توفر الأدوات اللازمة لتنفيذ التغييرات.
١٥. الاستماع لملاحظات المعلمين وحل التحديات التي تواجههم.
١٦. مشاركة تجارب ونجاحات المعلمين الآخرين لتشجيعهم على المحاولة والتجربة.

وفي الخلاصة، نستنتج من الإجابات أن المديرين مدركون لأهمية إشراك المعلمين في عملية التخطيط ودعمهم المستمر لتخطي الأزمات التي ترافق أي تغيير، مع إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المناهج وطرق التدريس، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويجعلهم أكثر استعدادًا لتطبيق التغييرات. كما أكدوا على ضرورة تقدير جهود المعلمين لتعزيز دافعيتهم، مشيرين إلى أن تحفيز المعلمين يتم من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية عبر تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

وأجمعت الآراء على ضرورة تعزيز كفايات المعلمين في استخدام التقنيات الحديثة واستراتيجيات التعليم المبتكرة، حيث يتطلب الأمر تدريبًا مستمرًا للهيئة التعليمية لاكتساب الكفايات اللازمة لمواكبة هذا التطوير، سواء على مستوى المناهج أو التكنولوجيا الحديثة، عبر برامج تدريب مستمرة وورش عمل تفاعلية تهدف إلى تطوير قدراتهم في هذا المجال.

وأشارت الإجابات أيضًا إلى أن نجاح أي عملية تطوير يتطلب الاهتمام بهواجس المعلمين وتحديد حاجاتهم من خلال المتابعة المستمرة والتقييم، مع توضيح أهمية التغيير ومساعدة المعلمين على تخطي الصعوبات وتطوير مهاراتهم المهنية، ودفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي عبر تقديم الدعم والتدريب اللازم. تبدأ عملية التخطيط بتحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتنتهي بتحديد أدوات لتقويم الإنجازات، ويشمل ذلك مهام التخطيط والإشراف وتنشيط قنوات التواصل بين الهيئتين الإدارية والتعليمية، بما في ذلك الأهالي والمجتمع المحلي. من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي هي القدرة على حل المشكلات واتخاذ المبادرات لتحسين الواقع وتطويره.



١.٤ . الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي الثالث حول العوامل البشرية والمادية التي تؤثر على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة

١.٤.١ . الجزء الأول من السؤال البحثي الثالث: العوامل البشرية

بعد استطلاع آراء المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين حول مدى تأثير العوامل البشرية على جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة، وفي معرض الإجابة على جانب من السؤال البحثي الثالث في الدراسة والمتعلق بالعوامل البشرية، يمكن القول بأن البيانات قد دلت على تباينات في تأثير هذه العوامل على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة. فأظهرت نقصاً في التدريب والدعم الفني للمعلمين في القطاع الرسمي، خصوصاً في محافظات الأطراف مثل الشمال وعمار وبعبك-الهرمل، حيث كانت الفئات التي تشخص التدريب والدعم الفني: "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق" هي الأكثر شيوعاً. بالمقابل، دلت نتائج القطاع الخاص، سواء المجاني أو غير المجاني، على أداء أفضل بكثير، مع نسب مرتفعة لتقييمات "جيد" و"جيد جداً"، خاصة في محافظتي بيروت وجبل لبنان (بقسميه). كذلك، يعاني القطاع الرسمي من ضعف في إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعثرين والدعم الاجتماعي الانفعالي، بينما يحقق القطاع الخاص، وخاصة غير المجاني، أداءً إيجابياً في مستوى الإتقان.

أما من الناحية المادية فقد دلت النتائج على أن المدارس الرسمية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بصيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية، حيث تنصدر الفئات "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق"، مع تفوق واضح للقطاع الخاص في هذا المجال، خاصة في بيروت وجبل لبنان. إضافة إلى ذلك، يعاني القطاع الرسمي من نقص في فرق الدعم الفني المخصصة للتعامل مع التكنولوجيا، مما يفاقم الفجوة بين القطاعين الرسمي والخاص. الأمر الذي يتطلب في القطاع الرسمي حلولاً عاجلة تشمل تعزيز التدريب، توفير فرق دعم فني، وتحديث البنية التحتية لتحقيق الجاهزية لتطبيق المناهج المطورة.

تدل النتائج بشكل عام على أن جهوزية العوامل البشرية ضعيفة في القطاع الرسمي وتحتاج إلى تدخلات جادة لتعزيز القدرات، بينما هي في القطاع الخاص أقرب إلى الجهوزية لكنها ليست مكتملاً تماماً.

وبهدف إجراء التقاطع مع نتائج الاستبيانات حول السؤال البحثي الثالث المتعلق بتأثير العوامل البشرية على جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة، تم التوجه بسؤالين مفتوحين للمعلمين والنظار

حول الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي يعتبرونها ضرورية لتطوير مهاراتهم، وتبين أن العوامل البشرية المؤثرة على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة ترتبط بشكل رئيسي بقدرة المعلمين والنظر على التعامل مع التكنولوجيا واستيفاء احتياجات التدريب المطلوبة. وأظهرت الإجابات أن المعلمين في القطاع الرسمي يعانون من نقص كبير في المهارات التكنولوجية، مع حاجة ملحة لتوفير تدريب على استخدام الأجهزة التعليمية، التطبيقات، تطوير المحتوى الرقمي، والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. ويتضح أن المحافظات الطرفية، مثل عكار والشمال وبعبك-الهرمل، تعاني أكثر من نقص التدريب والدعم الفني مقارنة بالمحافظات الأخرى.

أما النظار فبرزت حاجتهم لدورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات، استخدام المنصات الإلكترونية، والتكنولوجيا الإدارية، مثل إدارة الأنشطة والجدول الدراسية. كذلك، طلبوا دورات متخصصة في الذكاء الاصطناعي وأدوات التعليم عن بعد، مما يعكس ضعفاً عاماً في الإعداد المهني والتقني.

ودلت نتائج السؤالين المفتوحين على أن الاحتياجات التدريبية ليست تكميلية، بل أساسية لتمكين العاملين في المدارس من مواكبة متطلبات المناهج المطورة التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا. إذ أن عدم توفير هذه التدريبات يضعف من قدرة المدارس الرسمية على تطبيق هذه المناهج مقارنة بالقطاع الخاص الذي يتمتع بجهوية أعلى.

١.٤.٢. الجزء الثاني من السؤال البحثي الثالث: العوامل المادية

١, ٤, ٢, ١. الاستنتاجات المتعلقة بتوفر الأجهزة التقنية في الصفوف (LCD, Active Board, Computer)

بحسب الإجابات على الاستبيانات الأربعة، تعاني المدارس الرسمية في لبنان من نقص كبير في أجهزة العرض (LCD)، حيث بلغت نسبة تجهيز الحلقة الأولى (٤٦.٩٪) فقط، في حين تعاني مدارس الأونروا من تحديات أكبر، إذ إن (٦٦.٧٪) من مدارسها تفتقر إلى هذه الأجهزة. بالمقابل، يتمتع القطاع الخاص غير المجاني بمستوى تجهيز أفضل، حيث تتجاوز النسب (٦٠٪) في بعض المناطق. من الناحية الجغرافية، تسجل المناطق الريفية مثل عكار وبعبك-الهرمل أدنى نسب تجهيز، مما يعكس تأثير الفقر والبعد الجغرافي على العملية التعليمية. في حين تتمتع المناطق الحضرية مثل بيروت وجبل لبنان بوضع أفضل في ما يتعلق بتوافر أجهزة العرض، مما يعزز الفجوة بين المناطق. كما أن النقص الكبير في أجهزة العرض في مدارس الأونروا يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم في هذه المدارس.

أما بالنسبة للألواح التفاعلية (Active Boards)، فإن حوالي (٨٨٪) من المدارس الرسمية تفتقر إليها أو تحتاج إلى تجهيزها. ويواجه القطاع الخاص المجاني نقصًا مشابهًا، بينما تسجل مدارس الأونروا غيابًا تامًا لهذه التقنية. جغرافيًا، تعاني المناطق الحضرية الكبرى مثل بيروت وجبل لبنان من نسب نقص مرتفعة تصل إلى (٧٩.٧٪) و(٦٥.٨٪) على التوالي. في المناطق الريفية والنائية مثل عكار وبعلبك-الهرمل، ترتفع نسب غياب الألواح التفاعلية لتصل إلى (٧٢.٥٪) و(٦٣.٦٪)، مما يظهر تفاوتًا جغرافيًا واضحًا يؤثر على جودة التعليم. بالإضافة إلى ذلك، يبرز ضعف برامج التدريب الموجهة للمعلمين على استخدام الألواح التفاعلية كإحدى العقبات الرئيسية، مما يحد من استفادة الطلاب من هذه التقنيات حتى عند توفرها.

وفيما يتعلق بتوفر الحواسيب (Computers)، فإن جميع الحلقات الدراسية تعاني من نقص واضح في هذا المجال، مع تباين في نسب التوفر بين القطاعات المختلفة. في الحلقة الأولى، يظهر القطاع الرسمي نسب تجهيز منخفضة مقارنة بالقطاع الخاص غير المجاني. أما في الحلقة الثالثة والمرحلة الثانوية، فتظل الفجوة بين القطاعات قائمة. جغرافيًا، تتفاقم المشكلة في المناطق الريفية مثل عكار وبعلبك-الهرمل، حيث تعاني هذه المناطق من نقص حاد في الحواسيب، بينما تظهر بيروت وجبل لبنان معدلات تجهيز أفضل نسبيًا. هذا النقص يؤثر بشكل كبير على قدرة المعلمين على تقديم تعليم فعال، خاصة في المواد التي تتطلب تطبيقات عملية تعتمد على التكنولوجيا.

يظهر التفاوت بين القطاعات بوضوح في نقص الأجهزة التقنية في القطاع الرسمي ومدارس الأونروا، مما يؤدي إلى تعميق الفجوة التعليمية مقارنة بالقطاع الخاص غير المجاني، الذي يتمتع بمستوى تجهيز أفضل، رغم أنه لا يزال يواجه تحديات كبيرة في المناطق الريفية والنائية. على صعيد البنية التحتية والتدريب، تفتقر المدارس إلى الصيانة المستمرة للأجهزة التقنية، مما يضعف من فعاليتها ويؤدي إلى تدهور سريع في جودة هذه الأجهزة. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المدارس من نقص في برامج التدريب الموجهة للمعلمين والإداريين على استخدام الأجهزة المتاحة، مما يقلل من الأثر الإيجابي لهذه التقنيات حتى عند توفرها. هذه العوامل مجتمعة تسهم في إضعاف العملية التعليمية وتحد من فرص الطلاب في الحصول على تعليم يعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

٢, ٤, ١. الاستنتاجات المتعلقة بتوفر المرافق (المختبرات، المكتبات، الملاعب، قاعات المحاضرات)

تعكس النتائج المرتبطة بوضع المختبرات في المدارس اللبنانية بمختلف قطاعاتها ومناطقها تحديات كبيرة في البنية التحتية وتوافر الموارد. في القطاع الرسمي، يظهر تفاوت واضح في جودة وتوافر

المختبرات بين المناطق، حيث تعاني بيروت من أن حوالي (٥٠٪) من المختبرات بحاجة لتحسينات، و(١١.١٪) منها غير صالحة للاستخدام. في جبل لبنان (الضواحي)، نصف المدارس تقتقر إلى المختبرات، بينما النسب أقل في المناطق الأخرى. الشمال والبقاع يعانيان من نقص حاد، حيث تصل نسبة المدارس التي لا تحتوي على مختبرات إلى (٤٢.٩٪) في الشمال و(٣٨.٥٪) في البقاع. أما في القطاع الخاص، فيتباين الوضع بين المدارس المجانية وغير المجانية، حيث تقتقر معظم مدارس القطاع الخاص المجاني إلى المختبرات تمامًا، خصوصًا في بيروت. وفي المقابل، تظهر بعض المناطق مثل جبل لبنان والشمال نسب تجهيز جيدة في المدارس الخاصة غير المجانية.

أما بالنسبة لتجهيز المكتبات، فتظهر فروقات كبيرة بين المناطق اللبنانية. في بيروت، تسجل المكتبات في القطاع الرسمي نسبة تجهيز أعلى نسبيًا مقارنة بالمناطق الأخرى، حيث تصل إلى (٣٧.٥٪)، بينما تصل النسبة في القطاع الخاص المجاني إلى (٤٢.٩٪). في جبل لبنان (الضواحي)، تعاني المكتبات في القطاع الرسمي بشكل واضح، إذ تحتاج (٥٤.٥٪) منها إلى تحسينات كبيرة. المناطق الريفية مثل عكار وبعبك-الهرمل تعاني من تجهيز ضعيف جدًا، حيث إن معظم المكتبات غير مجهزة أو بحاجة إلى تحسينات كبيرة. في الجنوب والبقاع والشمال، لا تتجاوز نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد (٣١-٣٣٪)، مما يبرز الحاجة الكبيرة للتحسين.

بالنسبة لتجهيز الملاعب، يُلاحظ أن القطاع الرسمي في بيروت يعاني من نقص شديد، حيث تبلغ نسبة التجهيز الجيد (١٢.٥٪) فقط. بالمقابل، تظهر المناطق الريفية مثل الجنوب وعكار نسب تجهيز أفضل تتراوح بين (٤٦.٧٪ و ٥٠٪ على التوالي). في جبل لبنان (الضواحي)، تسجل نسبة (٧٢.٧٪) من الملاعب حاجة ماسة لتحسينات كبيرة. في القطاع الخاص المجاني، يُلاحظ أن الجنوب يتمتع بتجهيز مثالي للملاعب بنسبة (١٠٠٪)، بينما تحتاج بيروت إلى تحسينات كبيرة. في القطاع الخاص غير المجاني، يظهر تجهيز جيد نسبيًا، لا سيما في بيروت بنسبة (٦٦.٧٪) وجبل لبنان بنسبة (٦٠٪). أما مدارس الأونروا، فتسجل نسب تجهيز جيدة جدًا في جبل لبنان والشمال، مع بعض التحسينات الطفيفة المطلوبة في الجنوب.

بالنسبة لتوفر قاعات المحاضرات، أظهرت النتائج أن قطاع التعليم الرسمي في الشمال يعاني من نقص حاد، حيث تقتقر (٧٧.١٪) من المدارس إلى القاعات، يليها عكار بنسبة (٦٥٪) والبقاع بنسبة (٦١.٥٪). في بيروت، الوضع أفضل نسبيًا، حيث تقتقر (٢٥٪) فقط من المدارس إلى القاعات، مع حاجة (٣٧.٥٪) منها لتحسينات كبيرة. يُظهر الجنوب توازنًا أفضل، حيث تقتقر (٤٠٪) من المدارس

إلى القاعات، مع الحاجة إلى تحسينات طفيفة في (٣٣.٣٪) منها. في قطاع التعليم الخاص المجاني، هناك غياب تام لقاعات المحاضرات في بيروت والجنوب بنسبة (١٠٠٪)، بينما تظهر عكار وجبل لبنان (الضواحي) وضعاً نسبياً أفضل، مع توازن بين المدارس المجهزة وتلك التي تحتاج تحسينات. في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، تنصدر بعلبك-الهرمل بنسبة تجهيز جيد تبلغ (٨٠٪)، تليها جبل لبنان بنسبة (٦٠٪). في الجنوب، تُظهر غالبية الإجابات حالة تجهيز جيد أو حاجة لتحسينات طفيفة. أما بالنسبة للمسارح، فيعاني قطاع التعليم الرسمي في عكار والشمال والبقاع من أدنى نسب لتوفر المسارح، بينما تتمتع بيروت بتجهيز جيد، والجنوب يظهر تجهيزاً متوسطاً. في قطاع التعليم الخاص المجاني، يُلاحظ غياب تام للمسارح في بيروت، بينما يسجل الجنوب وجبل لبنان نسب تجهيز جيدة نسبياً. في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، تُظهر بعلبك-الهرمل نسبة تجهيز جيدة تبلغ (٦٠٪)، بينما يظهر الشمال تقوفاً ملحوظاً في قطاع الأونروا، حيث تم تجهيز جميع المسارح بالكامل. على مستوى المحافظات، تتمتع بيروت بأعلى نسبة تجهيز، بينما تعاني عكار والشمال من نقص حاد. الجنوب والبقاع والنبطية تُظهر تفاوتاً ملحوظاً بين المدارس من حيث تجهيز المسارح، مما يعكس تفاوتاً كبيراً في الموارد والبنية التحتية بين المناطق اللبنانية.

١, ٤, ٢, ٣ . الاستنتاجات المتعلقة بوضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة

يشير تحليل توفر المرافق الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة في القطاعات التعليمية المختلفة إلى تحديات كبيرة تتفاوت حسب المناطق والقطاعات.

بالنسبة للمنحدرات، أظهرت نتائج الاستبيانات أن القطاع الرسمي يعاني من نقص حاد، حيث تسجل بيروت النسبة الأعلى من "غير مناسبة على الإطلاق" بنسبة (٦٢.٥٪)، تليها الشمال بنسبة (٦٥.٧٪). تظهر البقاع والجنوب نسباً أفضل نسبياً، مع بعض المدارس التي تصنف المنحدرات بـ"جيدة" أو "ممتازة". في القطاع الخاص المجاني، يغيب توفر المنحدرات المناسبة بشكل شبه كامل، خاصة في بيروت وجبل لبنان، بينما تسجل البقاع وعكار تحسناً نسبياً بوجود تصنيفات "جيدة" أو "مقبولة" في بعض المدارس. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيظهر تفاوت حسب المناطق، حيث تسجل بعلبك-الهرمل نسبة تجهيز "ممتازة" تبلغ (٣٣.٣٪)، في حين يسجل جبل لبنان نسبة "مقبولة" تصل إلى (٢٨.٦٪). الشمال وجنوب لبنان يعانيان من نقص ملحوظ، رغم وجود تصنيفات "جيدة" في بعض المدارس. أما في قطاع الأونروا، فتبدو النتائج متوازنة نسبياً، حيث تُصنف جميع مدارس جبل لبنان

المنحدرات بأنها "ممتازة"، بينما تحتاج مرافق الشمال والجنوب لتحسينات، مع تسجيل نسب معتدلة لفئة "مقبولة".

فيما يتعلق بالمساعد، تعاني معظم المدارس الرسمية والخاصة المجانية من نقص كبير، خصوصاً في المناطق الريفية مثل النبطية والبقاع. يظهر القطاع الخاص غير المجاني أداءً أفضل نسبياً في بعض المناطق.

أما تجهيز الصفوف لتلبية احتياجات ذوي الإعاقة، فيظهر ضعف واضح في القطاع الرسمي والمجاني، في حين يُسجل القطاع الخاص غير المجاني أداءً أفضل، خاصة في بيروت وجبل لبنان. وتظهر مدارس الأونروا اهتماماً ملموساً في تجهيز الصفوف بما يلبي احتياجات الطلاب ذوي الإعاقة.

بالنسبة للحمامات المخصصة، يعاني القطاع الرسمي من نقص تجهيزات كبير في معظم المحافظات، لا سيما في الشمال والبقاع. يظهر القطاع الخاص المجاني تحسناً نسبياً مقارنة بالقطاع الرسمي، ولكنه لا يزال يعاني من تحديات كبيرة. القطاع الخاص غير المجاني يظهر أداءً أفضل، مع تحسينات ملحوظة في الجنوب وجبل لبنان، بينما يعتبر قطاع الأونروا الأفضل من حيث تجهيز الحمامات المخصصة، ما يعكس اهتماماً مستداماً بتلبية احتياجات ذوي الإعاقة.

٤, ٢, ٤, ١. الاستنتاجات المتعلقة بتوفر الإنترنت والاتصال الرقمي في المدرسة والأجهزة الإلكترونية الشخصية للمتعلمين

فيما يتعلق بتوفر الإنترنت، يتضح وجود تفاوت كبير بين القطاعات المختلفة والمناطق بناء على إجابات المبحوثين. في القطاع الرسمي، لوحظ أن الجنوب يتمتع بأداء نسبي أفضل حيث يصف (٥٣.٣%) من المبحوثين الإنترنت بأنه جيد، بينما تعاني بيروت والبقاع والشمال بشكل كبير، حيث تصف نسبة كبيرة من المدارس الإنترنت بأنه سيئ. أما في القطاع الخاص المجاني، فقد أظهرت النتائج أداءً إيجابياً خاصة في الجنوب، حيث يصف (١٠٠%) من المبحوثين أن توافر الإنترنت ووضعه جيد جداً، بينما تظهر بعض المشكلات في مناطق أخرى كجبل لبنان والضواحي. بالنسبة للقطاع الخاص غير المجاني، فهو الأفضل بين القطاعات، حيث يصف (٦٠%) من المبحوثين في بعلبك الهرمل توفر الإنترنت ووضعه بأنه جيد جداً، مع مشكلات أقل نسبياً في مناطق أخرى. وفي قطاع الأونروا، يتضح وجود تفاوت كبير، حيث يصف (٥٠%) من المبحوثين الإنترنت بأنه جيد، مع تحديات بارزة في مناطق معينة.

أما بالنسبة لتوفر الأجهزة، فيُظهر القطاع الرسمي نقصًا حادًا، حيث أفاد (٥٣٪) من المبحوثين أن المدارس لا تملك أي حواسيب محمولة، مع فجوة واضحة في مناطق مثل البقاع وبيروت. في القطاع الخاص المجاني، النقص معتدل حيث أفاد المبحوثون أن (٣٥.٥٪) من المدارس تفتقر إلى الأجهزة، بينما توفر بعض المدارس جهازًا لكل خمسة أو عشرة متعلمين. في القطاع الخاص غير المجاني، الوضع أفضل نسبيًا، حيث توفر (٤٤.٤٪) من مدارس العينة في عكار جهازًا لكل متعلم، رغم أن (٣٢.٥٪) من المدارس ما زالت تعاني من نقص. أما قطاع الأونروا، فيواجه نقصًا كاملًا في الأجهزة الإلكترونية، مما يشكل عائقًا أمام التعليم الرقمي.

تشير الاستنتاجات إلى وجود نقص كبير في الدعم في القطاعات المختلفة، حيث يعاني قطاع التعليم الرسمي من نقص حاد، خاصة في المناطق النائية مثل عكار والشمال والبقاع. القطاع الخاص المجاني يظهر تحسنًا طفيفًا لكنه لا يزال يواجه تحديات كبيرة، بينما يُظهر القطاع الخاص غير المجاني أداءً أفضل نسبيًا مع تحسن في تقديم الدعم النفسي والتعليمي. قطاع الأونروا يقدم أداءً أفضل نسبيًا في تقديم خدمات الدعم النفسي.

التباينات الإقليمية تظهر تفاوتًا كبيرًا بين المحافظات في مستويات الدعم، حيث تسجل بيروت والشمال النسب الأعلى من التقييمات السلبية. المناطق الجنوبية وبعبك-الهرمل أظهرت تحسنًا طفيفًا لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

فيما يخص الفئات المستهدفة، يتفق المديرون والنظار والمعلمون في مختلف القطاعات على وجود نقص واضح في خدمات الدعم النفسي والتعليمي. الطلاب ذوو الاحتياجات الخاصة يعانون من نقص كبير في الدعم في جميع القطاعات. القطاع الرسمي يعاني من غياب شبه كامل لخدمات الدعم النفسي في معظم المناطق، بينما يظهر القطاع الخاص غير المجاني أداءً أفضل في تقديم الدعم النفسي، خاصة في جبل لبنان. قطاع الأونروا يقدم خدمات أفضل نسبيًا مع تحسن ملحوظ في بعض المناطق.

١.٥ . الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي الرابع حول تأثير مشاركة أولياء الأمور

وأعضاء المجتمع بين المدارس الرسمية والخاصة على تطبيق المناهج المطورة

يُعتبر تطوير وتعزيز دور المدرسة لتكون فعّالة من الأهداف الأساسية في سياق التعليم، حيث تظهر البيانات الواقعية والإحصائية حاجة ملحة للتغيير وإعادة بناء الثقة بين المدرسة والمجتمع. إذًا، كيف يمكننا جعل المدرسة أكثر فعالية؟



من بين وظائف القائد المدرسي الأساسية هي إدارة العلاقات الداخلية وتفعيلها بين أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية، وكذلك بين المدرسة والأهل والمجتمع المحلي بشكل عام. ويتطلب ذلك من مدير المدرسة وضع خطط وبرامج لتفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي لجعل الحياة المدرسية أكثر غنى وفعالية. لقد أصبح التعاون بين المدرسة والأهل والمجتمع شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة وزيادة إنتاجيتها، بسبب الأعباء والمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها. يُعتبر ضعف التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور عاملاً مهماً يؤدي إلى سوء الفهم، ويؤثر سلباً على مشاركة أولياء الأمور في دعم أبنائهم ودعم المدرسة. لقد تمت الإجابة على السؤال البحثي الرابع في هذا السياق من قبل المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين. وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يُعد التواصل عاملاً أساسياً لنجاح العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور، حيث تعتمد هذه المهارة بشكل رئيسي على مدى فعالية التواصل ومرونة الإدارة واهتمامها الخاص بتحقيق رضا أولياء الأمور لتحسين صورة المدرسة. تشير جميع الآراء في الاستبيانات إلى أن جودة هذا التواصل تختلف بين القطاعات التعليمية والمناطق الجغرافية، مما يدل على تفاوت في العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور. فهي قوية في بعض القطاعات (مثل التعليم الخاص والأونروا) وضعيفة في بعض المناطق (مثل القطاع الرسمي في بعض المحافظات). ربما يعود ذلك إلى نقص في آليات التواصل الفعالة أو ضعف الموارد المخصصة لتعزيز هذه العلاقة. لذلك، يتعين على أصحاب القرار العمل على تطوير وتعزيز آليات التواصل في المدارس لتقادي تقاوم الفجوة بين الإدارة وأولياء الأمور لما لها من تأثير سلبي على التلميذ والمدرسة والمجتمع.
- أما بالنسبة للتواصل بين الإدارة والمعلمين والإدارة والمتعلمين لضمان الدعم المجتمعي، فهو جيد عموماً في جميع القطاعات، حيث يتفوق القطاع الخاص غير المجاني في تحقيق تواصل جيد وفعال، يليه القطاع الخاص المجاني مع تفاوت ملحوظ بين المحافظات. من الواضح أن المناطق الريفية مثل عكار وبعبك الهرمل بحاجة لتحسين آليات التواصل لضمان تكافؤ الفرص. في قطاع الأونروا، يتم التواصل بشكل مثالي، مما يعكس تنسيقاً عالياً بين المدارس والجهات المانحة. بينما يحتاج القطاع الرسمي إلى دعم وتدريب مديري المدارس لتفعيل آليات التواصل، خاصة مع الجهات الداعمة، لضمان تأمين الدعم والموارد اللازمة.
- تظهر النتائج تبايناً كبيراً في مستويات التواصل بين القطاعات والمحافظات. يحقق القطاع الخاص غير المجاني والمجاني أعلى مستويات من التواصل الفعّال مع أولياء الأمور مقارنة

بالقطاع الرسمي الذي يعاني من تفاوت في الأداء عبر المناطق. يظهر القطاع الخاص غير المجاني تقدماً ملحوظاً في بناء قنوات تواصل فعّالة، مما يعكس استثماراً أكبر في بناء العلاقات وانعكاسه على فعالية الإدارة. لذا، فإن الحاجة إلى تعزيز كفاية التواصل لدى مديري المدارس واتخاذ القرارات لمعالجة الواقع التعليمي تُعد ضرورة ملحة، لأن ما نبنيه اليوم هو ترجمة لما سيكون عليه المستقبل.

ومع تزايد الطلب على المهارات الجديدة (مهارات القرن ٢١)، لم تعد المدرسة معزولة عن محيطها، بل أصبحت تتفاعل بشكل متزايد مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ولرفع مستوى التحصيل التعليمي لتلامذتها. لذلك، تظهر النتائج ضرورة تعزيز قنوات التواصل بين المدرسة والأهل من جهة، وبين فعاليات المجتمع المحيط بها من جهة أخرى، عبر تدريب المديرين على كيفية مد جسور التواصل الفعّال لدعم المدرسة وتفعيل دورها في المجتمع.

١.٦. الاستنتاجات المرتبطة بالسؤال البحثي الخامس المتعلق بالنتائج المتوقعة حول

تطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس الرسمية والخاصة (طلاب ومسؤولين)

١.٦.١. وجهة نظر الطلاب (مرحلة التعليم الثانوي)

ركزت مداورات الطلاب في هذا المحور على أهمية الدعم الأكاديمي المتنوع. فقد أشاروا إلى ضرورة تقليل عدد الطلاب في الصفوف لتحسين جودة التعليم وتعزيز التواصل مع المعلمين. كما أكدوا على دور الدعم الإداري في تلبية احتياجات الطلاب، وكذلك أهمية التعاون بين الأقران في تعزيز الفهم وحل المشكلات. وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، شدد الطلاب على استخدامها لتسهيل العملية التعليمية، رغم وجود نقص في بعض الموارد مثل مختبرات الكمبيوتر. في مجال التحديات، أبرز الطلاب الحاجة لتطوير البنية التحتية للمرافق المدرسية وتحسين تجهيزاتها، خاصة في المدارس التي تقتصر إلى بعض الأدوات مثل المسارح والمختبرات المتخصصة. كما تناولوا أهمية تعزيز المهارات التكنولوجية والاجتماعية، مشيرين إلى ضرورة تعلم المهارات الرقمية والتواصل الفعّال لدعم التحضير لمستقبلهم الأكاديمي والمهني. إن التغيرات الحاصلة في سلوكيات الأفراد هي نتيجة تفاعل الفرد مع المنظومة البيئية بمكوناتها المادية والبشرية. عبّر الطلاب في هذا السياق عن حاجتهم لاكتساب مهارات التعلّم الاجتماعي الانفعالي، لأنها تؤدي دوراً أساسياً في بناء التفاعلات الإيجابية والنجاح المدرسي والمهني.

١.٦.٢. وجهة نظر المسؤولين التربويين

أما نتائج المقابلات مع المسؤولين التربويين، فقد أظهرت أهمية تطوير المناهج والبرامج التعليمية التي تركز على المهارات الحياتية والتكنولوجية. أشار المسؤولون إلى ضرورة تدريب المعلمين بشكل مستمر على أساليب التعليم الحديثة، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا وتطبيق أساليب تفاعلية ومخصصة لاحتياجات الطلاب. كما أكدوا أهمية تطوير بنية المدارس التحتية لتوفير بيئة تعليمية مناسبة، وتعزيز الشراكات المجتمعية لدعم العملية التعليمية/التعلمية. كما أشاروا إلى ضرورة توجيه استثمارات مستمرة لتجهيز المدارس بالموارد الرقمية وتدريب الكوادر التربوية.

أظهرت نتائج مقابلات المسؤولين التربويين الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في مهنة الأستاذ وفي الأنظمة المعتمدة لإعداده وتدريبه. شدد المشاركون على ضرورة التركيز على إعداد الكفاءات المتخصصة عبر التأهيل التربوي المناسب، بما يساهم في تغيير نظرة المجتمع لمهنة الأستاذ. لتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تغييراً جذرياً في برامج إعداد وتدريب الأساتذة داخل كليات التربية في الجامعات، سواء كانت خاصة أم رسمية.

كما برزت أهمية تفعيل آليات التواصل بين مديري المدارس الرسمية والخاصة، وذلك من خلال تنظيم لقاءات دورية، مشاورات تربوية، وتنفيذ مشاريع مشتركة تعزز التعاون وتبادل الخبرات. في هذا السياق، كذلك تم طرح تأليف لجنة مستقلة عن وزارة التربية، تتكون من خبراء في التعليم الرسمي والخاص، لتولي مسيرة الجودة والنوعية في التعليم، والسعي لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة (Accreditation/Assurance/Quality)، مما يساهم في رفع كفاءة المديرين والأساتذة على حد سواء.

واقترحت المقابلات إعادة النظر في معايير اختيار المديرين، مع تعزيز برامج إعدادهم وتدريبهم في كليات التربية، لضمان تجهيزهم بالمهارات اللازمة لإدارة المدارس بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، أوصت المقابلات بمنح المديرين والنظار نصاباً تعليمياً يتيح لهم فهم البيئة الصفية بشكل عملي والتفاعل المباشر مع الطلبة، مما يعزز دورهم التربوي والإداري.

وأخيراً، أكدت المقابلات على ضرورة تغيير نظرة الإدارة المركزية للمدرسة، عبر تفعيل العلاقة بين مدارس المنطقة التربوية الواحدة. يتم ذلك من خلال تعزيز التواصل، تبادل الخبرات الناجحة، سد احتياجات الموارد البشرية، وتنظيم فعاليات مثل الاحتفالات والمسابقات. هذه المبادرات من شأنها أن تخلق بيئة تعليمية متكاملة تدعم التطوير التربوي وتحسن جودة التعليم.



١.٦.٣. أهم النتائج المرتبطة بالسؤال البحثي الخامس

- الحاجة إلى اتباع المعلمين أساليب تعليمية مرنة ومشوقة.
- التركيز على الأنشطة اللاصفية مثل المسرح والموسيقى.
- تعزيز الدعم المدرسي والتعاون بين الأقران.
- تحسين البيئة الصفية لتسهيل التواصل بين المعلمين والطلاب.
- إعطاء أهمية للتوجيه المهني وتنمية المهارات التكنولوجية والاجتماعية.
- توفير الوسائل التكنولوجية واستثمارها في العملية التعليمية.
- التركيز على التعلم متعدد التخصصات والقائم على المهارات.
- تنفيذ برامج تدريبية تستهدف الذكاء العاطفي.
- تبني نهج عملي تطبيقي في التعليم.
- إعادة النظر في آليات التقييم وتحقيق التكافؤ بين المدارس.

١.٦.٤. الرؤى المستقبلية

تُظهر الرؤى المستقبلية للإدارة التربوية في لبنان أن التعليم سيشهد تحولاً نحو تطوير المهارات الحياتية والتكنولوجية، مع التركيز على التفكير النقدي، والابتكار، وحل المشكلات. فتمج المناهج المطورة المهارات التكنولوجية مثل البرمجة والذكاء الاصطناعي، مما يتيح للطلاب التكيف مع تحديات المستقبل. يتطلب هذا تحولاً في أساليب التعليم لتكون أكثر تفاعلية ومخصصة، مع تدريب مستمر للمعلمين وتطوير بنيتهم التحتية التكنولوجية. في المستقبل، ستكون هناك استثمارات مستمرة لتوفير بيئات تعليمية مناسبة، بما في ذلك تجهيز المدارس بالموارد الرقمية وتدريب الكوادر التربوية.

أما على المستوى الوزاري، فتحتاج الوزارة إلى دعم المدارس من خلال تحسين البنية التحتية، توفير الموارد التعليمية المتوافقة مع المناهج المطورة، وتحديث المناهج باستمرار. كما يتطلب تطوير المعلمين من خلال ورش تدريبية واستراتيجيات للتعليم الرقمي، بالإضافة إلى إنشاء شراكات مع القطاعين العام والخاص. لتحقيق استدامة الدعم، سيكون من الضروري تحسين المناخ المدرسي، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

١.٧. الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال البحثي السادس حول الحاجات والمستلزمات

لتطبيق المناهج المطورة من وجهة نظر أصحاب المصلحة

استناداً إلى نتائج المقابلات مع القادة التربويين وتلخيص النقاط الرئيسية لكل قسم، تكشف البيانات الإجمالية عن ما يلي:



- **جهوزية البنية التحتية:** العديد من المدارس ليست مستعدة بشكل كافٍ لتلبية متطلبات المناهج الحديثة، سواء من حيث التكنولوجيا أو المختبرات أو الاتصال بالإنترنت.
- **تحديات توفر الموارد:** هناك صعوبات في توفير التقنيات التعليمية الكافية.
- **المساواة في توزيع الموارد:** توجد فجوة كبيرة في تخصيص الموارد بين المدارس.
- **بيئات تعلم آمنة وداعمة:** العديد من المدارس تفتقر إلى بيئة تعليمية آمنة ومريحة.
- **التدريب المستمر للمعلمين:** هناك حاجة ماسة إلى تدريب مستمر للمعلمين لتطبيق المناهج الحديثة بفعالية.
- **الحاجة إلى برامج تدريب محدثة:** تتطلب المرحلة الحالية برامج تدريبية جديدة وحديثة.
- **مراجعة آليات التقييم:** أنظمة التقييم الحالية بحاجة إلى إعادة نظر.
- **إعادة تقييم دور إدارة المدرسة:** دور مديري المدارس بحاجة إلى إعادة تقييم وتطوير.
- **الدعم الحكومي:** يعتبر الدعم الحكومي الفعال ضرورياً لتعزيز قطاع التعليم.

١.٨. جدول الاستنتاجات الاستراتيجية: دراسة جهوزية المدرسة في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

لضمان سهولة استعراض النتائج، تم تنظيم الاستنتاجات الاستراتيجية في جدول شامل ومبسط كما هو موضح أدناه.

المحور	الاستنتاجات الاستراتيجية	القطاع الرسمي	القطاع الخاص	التفاوت بين المحافظات
١	البنية التحتية والتجهيزات	ضعف البنية التحتية والتجهيزات يعيق الجهوزية.	نقص كبير في التجهيزات، خاصة في المحافظات الريفية.	ضعف شديد في المحافظات الريفية والنائية مقارنةً بالمحافظات المركزية (بيروت وجبل لبنان).
٢	التكنولوجيا والتعليم الرقمي	افتقار المدارس إلى التجهيزات الرقمية الضرورية لتطبيق المناهج المطورة.	نقص شديد في البنية التحتية الرقمية وعدم وجود أجهزة كافية أو إنترنت موثوق.	المحافظات الريفية تعاني من فجوات كبيرة مقارنةً بالمحافظات الحضرية التي تمتلك موارد أفضل.
٣	القيادة المدرسية	الحاجة إلى تطوير كفايات المديرين لقيادة التغيير وتطبيق المناهج المطورة.	ضعف التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس الرسمية، مع غياب معايير محدثة لاختيار المديرين.	تتركز القدرات القيادية الجيدة في المحافظات المركزية بينما تعاني المحافظات الأخرى من ضعف الكفاءة الإدارية.
٤	الشراكة المجتمعية	أهمية تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع لدعم تنفيذ المناهج المطورة.	شراكات محدودة بسبب غياب الوعي لأهميتها أو الموارد المجتمعية الكافية.	المحافظات الريفية تعاني من ضعف العلاقات المجتمعية مقارنةً بالمحافظات الحضرية ذات المؤسسات المجتمعية الفعالة.

المحور	الاستنتاجات الاستراتيجية	القطاع الرسمي	القطاع الخاص	التفاوت بين المحافظات
٥	التدريب والتطوير المهني	غياب برامج تدريبية مستدامة لتأهيل المديرين والمعلمين وفق متطلبات المناهج المطورة.	برامج تدريب محدودة وغير متكررة، وتعتمد على مبادرات فردية أو دعم خارجي.	فرص تدريب أكبر، خاصة في المدارس ذات الموارد المالية والإدارية القوية.
٦	التقويم والجودة	الحاجة إلى أنظمة تقويم شاملة ودورية لمتابعة الأداء وضمان الجودة.	غياب لأنظمة التقويم الواضحة في المدارس الرسمية واعتماد أساليب تقليدية.	أنظمة تقويم أكثر تطوراً في المدارس الخاصة الكبرى، لكنها ليست منهجية في جميع المدارس.
٧	التفاوت في الجهوية	وجود فجوات كبيرة في الجهوية بين المدارس الرسمية والخاصة وبين المحافظات المختلفة.	معظم المدارس الرسمية غير جاهزة بشكل كافٍ لتطبيق المناهج المطورة.	فجوة كبيرة بين بيروت وجبل لبنان من جهة والمحافظات النائية مثل عكار والبقاع من جهة أخرى.
٨	العدالة التعليمية	التفاوت في الفرص التعليمية بين الطلاب في المدارس الرسمية والخاصة، وبين المحافظات المركزية والنائية.	غياب العدالة التعليمية بسبب نقص الموارد والإمكانات في المدارس الرسمية.	فرص أفضل للطلاب في المدارس الخاصة، لكن مع تباين بين المدارس المرتبطة بموارد قوية وأخرى ضعيفة.

الخلاصة:

- يظهر الجدول فجوات كبيرة بين المدارس الرسمية والخاصة وبين المحافظات المختلفة في لبنان.
- هناك حاجة إلى خطط استراتيجية تراعي هذه الفجوات وتعمل على تعزيز العدالة التعليمية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وضمان جهوية جميع المدارس بشكل متساوٍ لتطبيق المناهج المطورة.

٢. القسم الثاني: التوصيات

٢.١. التوصيات المتعلقة بالبيانات الديمغرافية

أ- تقديم برامج إعداد وتطوير مهني مستمر: في ظل غياب الإعداد المهني المنظم لعدد كبير من مديري المدارس والمعلمين، خاصة في القطاع الرسمي، يُوصى بتقديم برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات المديرين والمعلمين، بما يتواءم مع متطلبات التعليم الحديث.

ب- تطوير برامج إعداد المعلمين والمديرين الشباب: بالنظر إلى غياب واضح للمديرين الشباب في القطاع الرسمي، يُوصى بتطوير برامج تهدف إلى جذب الشباب إلى مجال القيادة المدرسية، مع توفير آليات دعم وتوجيه لهم. في بداية مسيرتهم المهنية.

ت- تشجيع التنوع في توزيع الخبرات في الإدارة: يتعين تعزيز التنوع في الخبرات بين المديرين في جميع القطاعات، بما في ذلك تعزيز مشاركة المديرين ذوي الخبرات القصيرة والطويلة في عملية صنع القرار، لتحقيق موازنة فعالة بين الخبرات المختلفة.

ث- الاهتمام بتعزيز الشهادات العليا للمديرين وللهيئتين الإدارية والتعليمية: يُوصى بتكثيف جهود دعم التعليم من جهة تعزيز الشهادات العليا، لضمان تحسين الكفاءات المهنية في هذا القطاع وتقديم جودة تعليم أفضل.

ج- إدخال تعديلات في هيكلية التوظيف في القطاع الرسمي: يجب اتخاذ خطوات لتحسين الوضع الوظيفي للمديرين والمعلمين في القطاع الرسمي من خلال وضع آليات لتنظيم التعيينات والتعاقدات، وبالتالي ضمان الكفاءات الأكاديمية والمهنية في القيادة المدرسية.

٢.٢. التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية

أ- تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي:

▪ توظيف معالجين نفسيين وأخصائيين اجتماعيين في المدارس الرسمية لتلبية احتياجات الطلاب.

▪ تقديم تدريبات مؤقتة للعاملين في المدارس على تقديم الدعم النفسي والاجتماعي.

ب- تحسين الإدارة المدرسية:

▪ زيادة عدد النظار والمنسقين، وتوفير خطط تدريب وتأهيل شاملة لهم.



- تعزيز دور مسؤولي المختبرات وأمناء المكتبات من خلال توظيفهم في المدارس الرسمية وإعداد برامج تدريبية خاصة.
- ت-دعم المناطق النائية:
- التركيز على المناطق الريفية (مثل عكار والبقاع) لتحسين توزيع الموارد البشرية وضمان توفير الدعم الإداري والتعليمي.
- ث-تطوير سياسات شاملة:
- وضع خطط وطنية لدعم الموارد البشرية، تشمل سياسات واضحة للتوظيف وتعددية الأدوار الوظيفية.
- ج-تعزيز الأمن والسلامة:
- توظيف عدد كافٍ من الحراس لضمان سلامة الطلاب وحماية الممتلكات المدرسية.
- ح-بناء شراكات مع القطاع الخاص:
- تعزيز التعاون مع القطاع الخاص للاستفادة من نجاحاته في إدارة الموارد البشرية وتطبيق استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي.
- خ-الاستثمار في التطوير المهني:
- تفعيل برامج التدريب المستمر لجميع فئات الموارد البشرية المدرسية لضمان مواكبة التطورات التربوية.
- دعم مراكز التدريب المحلية (دور المعلمين والمعلمات في الأفضية) لتوفير فرص تدريبية مستدامة للمناطق النائية.
- د- تحديث سياسات التوظيف:
- تطوير سياسات واضحة لتعزيز التخصص وتعددية الأدوار الوظيفية في المدارس.
- وضع خطط وطنية متكاملة لدعم الموارد البشرية في القطاع التعليمي.
- ذ- تحسين توزيع الموارد البشرية:
- إجراء دراسات دورية لتحديد الفجوات في توزيع العاملين بين المناطق والمدارس.
- إعادة توزيع العاملين بناءً على حجم المدرسة وعدد الطلاب واحتياجاتها.



ر- تقليل الاعتماد على العقود المؤقتة:

- وضع خطة شاملة لحل مشكلة التعاقد في التعليم أو توفير عقود عمل دائمة للمعلمين والعاملين لتعزيز الاستقرار المهني وتحسين جودة التعليم.

ز- تحسين استخدام التقنيات:

- تعزيز دمج تقنيات المكننة في التعليم والإدارة المدرسية من خلال تدريب العاملين وتوفير المعدات اللازمة.

٢.٣. التوصيات المتعلقة بالمجالات التي تحتاج الإدارة الى تطويرها

أ- تعزيز القيادة التربوية

- تدريب مديري المدارس والنظار لتحسين مهارات القيادة وحل المشكلات.
- تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي.

ب- تطوير التخطيط الاستراتيجي

- وضع معايير وطنية موحدة للتخطيط الاستراتيجي.
- دعم المدارس في المناطق الطرفية بالموارد والتدريب.

ت- رفع كفاءة الموارد البشرية

- تقييم احتياجات المدارس من الكوادر التعليمية.
- تقديم دورات تدريبية دورية للمعلمين والعاملين.

ث- نشر ثقافة التقويم الذاتي

- تعزيز التقويم الذاتي للمديرين والمعلمين والمتعلمين.
- استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء والابتكار.

ج- دعم القطاع الرسمي

- معالجة الفجوات بين المحافظات لتحقيق تكافؤ الفرص.
- توفير الدعم المالي والتقني اللازم.

ح- الاستفادة من التجارب الناجحة



- نقل خبرات مدارس القطاع الخاص غير المجاني إلى القطاعات الأخرى.

خ- إشراك المجتمع المحلي

- تفعيل دور المجتمع المحلي لدعم المدارس.

- نشر الوعي بأهمية التخطيط والتقييم لتحقيق التطوير.

د- تحسين خطط إدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات

- تعزيز الإدارة التشاركية في المحافظات ذات الأداء المنخفض، لا سيما في عكار والبقاع.

- تطوير آليات تخطيط شاملة ومستدامة لتحسين المشاركة الفعالة.

- الاستفادة من نماذج القطاعات المتميزة مثل الأنروا والقطاع الخاص غير المجاني لتطبيق أفضل الممارسات.

- دعم المديرين في المحافظات الطرفية ببرامج تدريبية لتعزيز قدراتهم في وضع الخطط ومشاركة جميع الأطراف بفعالية.

ذ- تعزيز نمط القيادة المتبع

- تعزيز القيادة التشاركية والموزعة من خلال برامج تدريبية ودعم فرق قيادية داخل المدارس .

- دراسة أسباب ضعف القيادة التشاركية في بعض المناطق وتطوير استراتيجيات محلية لمعالجتها.

- الاستفادة من تجارب المدارس ذات الأداء المرتفع لنشر أفضل الممارسات.

- تشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص لتوحيد نماذج القيادة التشاركية.

ر- تشجيع ودعم الهيئة التعليمية على الابتكار

- تعزيز الابتكار في التعليم الرسمي من خلال برامج تدريبية للإدارات وتشجيع المبادرات الابتكارية.

- تنفيذ خطط إدارية موحدة لدعم الابتكار في كافة المحافظات.

- تعزيز الشراكة بين القطاعات التعليمية من خلال خلق شراكات بين المدارس الرسمية والخاصة لتبادل الخبرات في دعم الابتكار.

ز- إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة

- تعزيز الإدارة التشاركية من خلال برامج تدريبية مكثفة ووضع آليات لتقييم مشاركة الفريق.

س- تعزيز كفايات إدارة التغيير

- تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات المديرين في إدارة التغيير، خاصة في المناطق الريفية.

ش- تطوير كفايات التواصل الفعال

- إنشاء آليات تواصل منظمة بين الإدارات المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور لتعزيز الشفافية والثقة.

ص- تحسين مهارات حل المشكلات

- عقد ورش عمل مستمرة لتحليل المشكلات ووضع الحلول الابتكارية.
- دمج أساليب التفكير النقدي والتحليلي في الخطط التدريبية.

ض- دعم كفايات التحفيز وتعزيز الهيئة التعليمية

- تطوير برامج لتحفيز المعلمين وتعزيز التعاون بين الإدارات.
- تعزيز أنظمة المكافآت والاعتراف بالجهود، خاصة في المدارس التي تواجه تحديات كبيرة.

ط- تعزيز كفايات التخطيط والتنظيم

- تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات التخطيط والتنظيم لدى المديرين.
- تشجيع استخدام أنظمة إدارة متقدمة لتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم في المدارس.

ظ- تحسين تكافؤ الأداء بين المحافظات

- دعم للمدارس في المحافظات الريفية لتعزيز الكفايات القيادية.
- تشجيع التعاون بين المدارس في المحافظات الحضرية والريفية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة.

- ضمان توفير الموارد الكافية بشكل عادل بين جميع المحافظات لدعم التعليم الشامل والفعال.

ع- تعزيز ثقافة القيادة في التعليم

- إعداد برامج تدريب لتأهيل المعلمين والمنسقين كقادة مستقبليين في المدارس.

٢.٤ . توصيات حول المجالات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية

أ- تطوير كفايات اتخاذ القرار

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، مع التركيز على القطاع الرسمي في المناطق مثل جبل لبنان، عكار، وبعبك-الهرمل.

ب- تعزيز الابتكار في الممارسات التعليمية

- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين والنظار في القطاع الرسمي، مع التركيز على الابتكار في الممارسات التعليمية في بيروت والشمال.

ت- تفعيل التخطيط الاستراتيجي

- توفير تدريب شامل لجميع المديرين في القطاعين الرسمي والخاص، مع إعطاء الأولوية للمحافظات ذات الحاجة الأكبر مثل عكار والبقاع.

ث- تعزيز التواصل مع الأطراف المعنية

- تنظيم ورش عمل حول استراتيجيات التواصل الفعال، تستهدف مديري القطاع الرسمي والخاص.

ج- بناء الشراكات

- تعزيز الشراكات المجتمعية عبر مبادرات تعاون مع المجتمع المحلي والمدني.

ح- الاهتمام بالابتكار

- تطوير برامج لدعم الابتكار في التعليم، مع توفير الأدوات والمهارات اللازمة للمديرين والمعلمين لتعزيز التفكير الإبداعي.

خ- التوزيع الجغرافي للتدخلات

- تخصيص الموارد والتدريب بناءً على الاحتياجات الجغرافية لكل محافظة لضمان تحقيق توازن في تطوير المدارس.

٢.٥ . التوصيات المتعلقة بالمتابعة والتقييم من قبل الإدارة المدرسية

أ- تعزيز التزام المديرين:



- وضع جداول منتظمة للزيارات الصفية خاصة في المناطق الريفية مثل عكار وبعبك-الهرمل. وتدريب المديرين على أهمية التقييم المنتظم.

ب-تحسين القطاع الرسمي:

- توفير موارد إضافية وتحفيز المديرين على متابعة الأداء التعليمي بشكل مستمر، خصوصاً في المناطق الريفية.

ت-دعم المناطق الريفية:

- إطلاق مبادرات خاصة للمحافظات ذات الأداء المنخفض وتعزيز القدرات الإدارية فيها، لتجاوز الفجوات في الأداء.

ث-تطوير نظام التقييم

- اعتماد أنظمة مرنة وتكنولوجية لتتبع أداء المعلمين وجميع العاملين في المدرسة وتقديم التغذية الراجعة.

ج-بناء قدرات المعلمين

- تنظيم تدريبات مستمرة بناءً على نتائج الزيارات الصفية واحتياجات المعلمين في مختلف المدارس.

ح-تقييم دوري

- إجراء مراجعة دورية لنظام الزيارات الصفية لتحسين الكفاءة، ومعالجة التحديات التي قد تظهر أثناء تنفيذ التقييمات.

خ-نقل الخبرات

- الاستفادة من نماذج النجاح في القطاع الخاص غير لنقل أفضل الممارسات إلى القطاع الرسمي، لتطوير أساليب العمل وتقنيات التقييم.

د-اعتماد التكنولوجيا

- استخدام منصات إلكترونية لتوثيق التقييمات والملاحظات بشكل منظم وفعال، مما يساهم في تحسين الشفافية والمتابعة.

ذ-تعزيز ثقافة التغذية الراجعة



- نشر الوعي حول أهمية الملاحظات المستمرة في تحسين الأداء التعليمي، وتعزيز بيئة تعليمية تفاعلية من خلال التعلم المستمر والاعتماد على التقييمات.

٢.٦. التوصيات المتعلقة بتطبيق برامج الدعم للتلامذة المتعثرين

- تعزيز تطبيق برامج الدعم للتلامذة المتعثرين في القطاع الرسمي، مع التركيز على المناطق التي تسجل أداءً ضعيفاً مثل عكار وجبل لبنان (الضواحي).
- تحسين التنسيق بين المدارس والسلطات التعليمية المحلية لضمان استمرارية البرامج في جميع المحافظات، وتحقيق تكافؤ الفرص.
- الاستفادة من تجربة القطاع الخاص غير المجاني والمدارس التابعة للأونروا التي أظهرت التزاماً عالياً في هذا المجال، والعمل على تطبيق نموذجها في المدارس الرسمية.
- إجراء متابعة دورية لقياس فعالية البرامج وتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع التلامذة.

٢.٧. الجدول الشامل للتوصيات الاستراتيجية والآليات لدراسة جهوزية المدرسة وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة:

مؤشرات قياس الأداء	الجهة المسؤولة	الأولوية الزمنية	الآلية	التوصية الاستراتيجية
عدد البرامج التدريبية المنفذة، نسبة المديرين الحاصلين على التدريب، تقييم الأداء بعد التدريب، نسبة المديرين الذين تابعوا دورات الاعداد في كلية التربية.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، كلية التربية في الجامعة اللبنانية والجامعات الخاصة	قصيرة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> استكمال برامج إعداد المديرين في كلية التربية في الجامعة اللبنانية. تنظيم برامج تدريبية متخصصة للمديرين في القيادة التربوية والإدارة المدرسية الحديثة. توفير تدريب مستمر للمديرين على استخدام تقنيات التعليم الحديثة. تحديث معايير اختيار المديرين بما يتناسب مع المناهج المطورة. 	<p>١</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين الكفايات القيادية لمديري المدارس والإداريين
نسبة المدارس التي تم تجهيزها تقنياً، تحسن درجات رضا الطلاب والمعلمين عن البيئة المدرسية، تعزيز السلامة.	وزارة التربية والتعليم العالي، البلديات، الشراكات مع القطاع الخاص، مؤسسات ومنظمات دولية	متوسطة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> تحديث الفصول الدراسية وتزويدها بالأدوات التكنولوجية المناسبة (مثل الألواح الذكية) والإنترنت. تحسين مرافق المدرسة لتكون بيئة تعليمية محورية وآمنة. تحسين السلامة المدرسية وتوفير آليات لحماية الطلاب والمعلمين. 	<p>٢</p> <ul style="list-style-type: none"> تطوير البنية التحتية للمدارس وبيئة التعليم
عدد ورش العمل والمجالس المشكلة، نسبة مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة.	وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارات المدرسية، المجتمع المدني، المؤسسات المحلية والمجتمع المحلي	قصيرة ومتوسطة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> إقامة ورش عمل مع أولياء الأمور لشرح المناهج المطورة وأساليب التدريس الجديدة. تطوير شراكات مع المؤسسات المجتمعية لدعم الأنشطة المدرسية. تشكيل المجالس المدرسية لتشجيع مشاركة المجتمع المحلي في تطوير المدرسة. 	<p>٣</p> <ul style="list-style-type: none"> تعزيز الشراكة المجتمعية

مؤشرات قياس الأداء	الجهة المسؤولة	الأولوية الزمنية	الآلية	التوصية الاستراتيجية	
نسبة المدارس المتصلة بالإنترنت، عدد المعلمين الذين يستخدمون تكنولوجيا التعليم، عدد المنصات المستخدمة.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، شركات تكنولوجيا التعليم، مؤسسات تعليمية متخصصة	قصيرة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم مثل المنصات الإلكترونية. تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية. إعداد مواد تدريبية رقمية داعمة للمناهج المطورة. إنشاء برامج لتطوير المهارات الرقمية للمعلمين والطلاب. 	تعزيز التعليم الرقمي والتكنولوجيا	٤
نسبة المعلمين المشاركين في برامج التطوير، تحسين الأداء التربوي والتعليمي بعد التدريب، تقييم فاعلية ورش العمل.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، الجامعات، منصات إلكترونية	مستمرة	<ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر ببرامج إعداد المعلمين توفير برامج تدريبية مستمرة حول المناهج المطورة للمعلمين. تشجيع المعلمين على المشاركة في برامج تطوير مهني عبر ورش عمل. بناء فرق عمل مهنية بين المعلمين لتبادل الخبرات حول تطبيق المناهج. 	تطوير برامج التطوير المهني المستمر للمعلمين	٥
تقارير التقييم السنوية، مستوى تطور الأداء بعد التقييم، تنفيذ التوصيات المستخلصة من التقارير.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، التفتيش التربوي، مجلس شوري الدولة، مجلس الخدمة المدنية، الإدارات المدرسية	طويلة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> تبني آليات تقييم شاملة تشمل التقييم المستمر لأداء جميع العاملين في المدرسة. 	تعزيز آليات التقييم والمتابعة المستمرة	٦
تقارير التقييم السنوية، مستوى تطور المؤسسي بعد التقييم،	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، التفتيش	متوسطة إلى طويلة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> إجراء تقييم دوري لأداء المدارس باستخدام مؤشرات قياس موحدة. ضمان مراجعة ذاتية سنوية من قبل المدارس لتقييم الجهوزية لتطبيق المناهج. 	تفعيل التقييم المؤسسي	٧

مؤشرات قياس الأداء	الجهة المسؤولة	الأولوية الزمنية	الآلية	التوصية الاستراتيجية	
تنفيذ التوصيات المستخلصة من التقارير.	التربوي، مجلس شوري الدولة، مجلس الخدمة المدنية، الإدارات المدرسية		• ضمان مراجعة فاعلية التوصيات المستخلصة من التقارير.		
عدد المدارس التي تم إعادة هيكلتها، مدى وضوح الأدوار في الهياكل الإدارية، فاعلية التوزيع الوظيفي.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنتاج، مجلس شوري الدولة، مجلس الخدمة المدنية، جهات مختصة ومعنية.	قصيرة ومتوسطة الأجل	• تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الهيكل الإداري بشكل واضح. • إعادة هيكلة الإدارة المدرسية لضمان توزيع المهام بشكل فعال.	إعادة هيكلة الهياكل الإدارية في المدارس	٨
تطبيق التشريعات الجديدة، تقييم التحسينات في الدعم المقدم للمدارس، مدى تنفيذ التشريعات في المناطق النائية.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنتاج، مجلس شوري الدولة، مجلس الخدمة المدنية وكل الجهات التشريعية المعنية.	متوسطة الأجل	• إقرار تشريعات داعمة ومحدثة لتوفير الموارد والدعم وتسهيل تطبيق المناهج المطورة. • الاستفادة من المرونة الإدارية التي تعتمد عليها المدارس الخاصة، وتفعيل التشريعات التنظيمية. • تفعيل التشريعات التي تدعم الابتكار الإداري والتربوي.	تطوير الإطار التشريعي والإداري	٩
مدى مشاركة المعنيين في اتخاذ القرارات، تقييم مستوى الشفافية في المدارس.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنتاج، الإدارات المدرسية، المجالس المدرسية.	قصيرة الأجل	• تشجيع المديرين على تبني أسلوب القيادة التشاركية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. • ضمان شفافية القرارات الإدارية والتربوية من خلال نشرها بشكل دوري.	تحقيق قيادة مدرسية تشاركية وشفافة	١٠
عدد المشاريع البحثية المنفذة، تطور المناهج لتلبية احتياجات الطلاب، التفاعل	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنتاج، الجامعات،	طويلة الأجل	• توجيه المناهج المطورة نحو التعليم الشامل الذي يلبي احتياجات جميع الطلاب.	إعداد استراتيجيات	١١

مؤشرات قياس الأداء	الجهة المسؤولة	الأولوية الزمنية	الآلية	التوصية الاستراتيجية	
بين الأبحاث والممارسات التعليمية.	المؤسسات البحثية التربوية، أجهزة الرقابة.		<ul style="list-style-type: none"> • دعم البحث والتطوير في المجال التربوي من خلال مشاريع بحثية تهدف لتحسين تطبيق المناهج المطورة. • ضمان استدامة تطبيق المناهج من خلال آليات متابعة شاملة. 	للتغيير التربوي المستدام	
عدد الأنظمة التكنولوجية المعتمدة، مستوى التواصل بين جميع الأطراف المعنية.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، الإدارات المدرسية، أولياء الأمور، الشركات التكنولوجية	قصيرة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين باستخدام أنظمة تكنولوجية لتبادل المعلومات. • إنشاء قنوات تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور لتوفير تغذية راجعة مستمرة. 	تحسين عملية التواصل داخل المدرسة	١٢
نسبة المعلمين المتعاقدين، مستوى رضا المعلمين المتعاقدين عن البرامج التدريبية، تحسن الأداء التدريسي بعد التدريب.	وزارة التربية والتعليم العالي، المركز التربوي للبحوث والإنماء، كلية التربية في الجامعة اللبنانية، مجلس شورى الدولة، مجلس الخدمة المدنية، الأجهزة الرقابية، الإدارات المدرسية، النقابات التعليمية، المؤسسات التدريبية	متوسطة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة لمعالجة معضلة التعاقد بمسمايتها المتنوعة في التعليم. • تنظيم دورات إعداد للمعلمين لتخفيف عبء التعاقد. • تنظيم دورات التدريب المستمر للمعلمين • تحسين شروط التعاقد لضمان استقرار المعلمين في المدارس. • وضع برامج لتحفيز المعلمين المتعاقدين وتقديم حوافز تشجيعية. 	التعاقد في التعليم	١٣

خلاصة

يتطلب تحقيق جهوزية المدرسة في لبنان لتطبيق المناهج المطورة مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تركز على تحسين القيادة المدرسية، تحديث البنية التحتية، دعم التعليم الرقمي، وتطوير الكفايات المهنية للمعلمين. تساعد هذه التوصيات في بناء بيئة مدرسية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في المناهج والاحتياجات التعليمية المتجددة.



الملاحق (مرتبة بحسب العودة إليها في النص)

- الملحق رقم ١ : تطوير المناهج الدراسية في إيرلندا
- الملحق رقم ٢ : تطور التعليم في سنغافورة
- الملحق رقم ٣ : تنفيذ منهج السعادة في دلهي
- الملحق رقم ٤ : نظرة عامة على برنامج البكالوريا الدولية (IB)
- الملحق رقم ٥ : الإطار المفاهيمي: العوامل المؤثرة على جهوزية المدرسة
- الملحق رقم ٦ : العينة المختارة
- الملحق رقم ٧ : العينة الحقيقية
- الملحق رقم ٨ : كتاب رئيسة المركز التربوي للمدير العام للتربية حول أدوات البحث
- الملحق رقم ٩ : موافقة مدير عام التربية على تنفيذ الأدوات
- الملحق رقم ١٠ : الاستبيانات الأربعة (المدير- الناظر- المنسق- المعلم)
- الملحق رقم ١١ : أسئلة المقابلات
- الملحق رقم ١٢ : أسئلة مجموعات التركيز
- الملحق رقم ١٣ : لائحة إجراء المقابلات
- الملحق رقم ١٤ : لائحة مجموعات التركيز
- الملحق رقم ١٥ : الدراسة التجريبية أو التطبيق التجريبي
- الملحق رقم ١٦ : الرموز والفئات المستخرجة من المقابلات مع المسؤولين التربويين
- الملحق رقم ١٧ : الرموز والفئات المستخرجة من المقابلات مع المؤسسات التربوية الخاصة
- الملحق رقم ١٨ : الرموز والفئات المستخرجة من مجموعات التركيز
- الملحق رقم ١٩ : تحليل نتائج الدراسة



١. ملحق رقم ١: تطوير المناهج الدراسية في إيرلندا

ركزت دراسة (Datnow, et al., 2022) على التقدم المحرز داخل نظام التعليم الإيرلندي لإعادة تطوير المنهج الوطني للمدارس الابتدائية. في حين أن عملية إعادة التطوير تركز على جميع جوانب المناهج وطرق التدريس والتقييم، يتم التركيز بشكل خاص على العناصر المتعلقة بالتنمية الشاملة للمتعلم. يتمحور هذا حول استكشاف طرق لتعزيز دور المتعلم والمعلم فيما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس في الصفوف والمدارس. تم استكشاف المشكلات الرئيسية في التحول من منهج مفصل وتوجيهي إلى إطار منهجي والتفاعل مع السياسات التي تعطي الأولوية لمحو الأمية والحساب مع الحفاظ على التركيز على التنمية الشاملة للمتعلم.

برزت ثلاثة مواضيع رئيسية من تحليل دراسة الحالة. أولاً، كانت المشاركة على مستوى النظام من قبل أصحاب المصلحة أساساً لعملية إعادة التطوير. ثانياً، وضعت عملية إعادة التطوير النظام التعليمي بأكمله كـ "نظام تعلم"، حيث تصور جميع أصحاب المصلحة كمساهمين ومتعلمين في رحلة التطوير. ثالثاً، هناك تحول في فهم ماهية المنهج من خلال الانتقال من الشكل التقليدي المفصل القائم على الأهداف إلى إطار منهجي قائم على نواتج التعلم. بشكل جماعي، تقترح عملية إعادة التطوير لامركزية العديد من عناصر صنع المناهج وتنفيذها، سلطة الضوء على أهمية وكالة المعلم والطفل.

تميزت عملية إعادة تطوير المناهج في إيرلندا بعدة عناصر رئيسية:

المشاركة على مستوى النظام: تضمنت إعادة التطوير مشاركة واسعة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين وأولياء الأمور والمهنيين التربويين، حيث تم تصورهم كمساهمين ومتعلمين في رحلة التطوير.

تطوير البحوث: قام المجلس الوطني للمناهج والتقييم (NCCA) بتكليف العديد من أوراق البحث الوطنية والدولية حول القضايا الحرجة مثل التقييم وطرق التدريس لإثراء عملية إعادة التطوير. تمت مناقشة هذه النتائج في ندوات المناهج الوطنية.

المشاورات: منذ عام ٢٠١١، أجرى المجلس الوطني للمناهج والتقييم مشاورات مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المتعلمين والمعلمين، لجمع التعليقات حول مبادئ المناهج والأحكام المحددة. وقد شمل ذلك أساليب تشاركية لإشراك الأطفال الصغار.

التعلم التكراري: استندت عملية التطوير على التعلم التكراري من البحوث والمشاورات والندوات، مما عزز ملكية القرارات بين المعلمين وإشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة لضمان مراجعة شاملة لتصميم المناهج وتنفيذها.

مسودة الإطار: كانت نقطة تحول مهمة نشر "مسودة إطار المناهج الابتدائية للتشاور" في فبراير ٢٠٢٠، والتي اقترحت التحول من منهج مفصل إلى إطار أكثر مرونة، مع التأكيد على نتائج للتلاميذ وأهمية دور المعلم والمتعلم في عملية التعلم.

بناء القدرات والبنية التحتية للتغيير

يسلط قسم بناء القدرات والبنية التحتية للتغيير في عملية إعادة تطوير المناهج الضوء على تعقيد وأهمية تحويل المنهج الوطني في إيرلندا. ويؤكد على الحاجة إلى مشاركة جميع أصحاب المصلحة على مستوى النظام من البداية لدعم بناء القدرات على مختلف المستويات. شملت الأنشطة الرئيسية الندوات والفعاليات المصممة لتعزيز الفهم والتعاون بين أصحاب المصلحة، مما يضمن إدراكهم لأدوارهم في عملية التغيير. كان هناك تركيز خاص على الموازنة وخلق التماسك داخل النظام التعليمي، وتحديد الترابط بين الجهات الفاعلة المختلفة. هذا النهج التعاوني ضروري لتسهيل المساهمات الفعالة في تغيير المناهج وضمان فهم جميع المشاركين لأهميتهم في المشهد العام للتطوير التعليمي.

دروس للسياسة

التنمية الشاملة: يجب أن تعطي السياسات الأولوية للتنمية الشاملة للمتعلمين، مع دمج الجودة الأكاديمية مع الرفاهية الاجتماعية والعاطفية والجسدية.

مشاركة أصحاب المصلحة: يتطلب تطوير السياسات الفعال إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين وأولياء الأمور والمتعلمين، لضمان أن تسترشد المناهج بوجهات نظر متنوعة.

المرونة وقابلية التكيف: يجب أن تسمح السياسات بالمرونة في تنفيذ المناهج، مما يمكن المعلمين من تكيف نهجهم بناءً على الاحتياجات الفريدة لطلابهم والسياقات المحلية.

التطوير المهني: فرص التعلم المهني المستمر للمعلمين ضرورية لتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ المنهج الجديد بفعالية.

أنظمة الدعم: إنشاء أنظمة دعم أمر حاسم لتسهيل التواصل والتعاون بين أصحاب المصلحة، مما يضمن فهم التغييرات في السياسة وتنفيذها بفعالية على جميع مستويات النظام التعليمي.

العملية التكرارية: يجب أن تكون عملية تطوير السياسات تكرارية، مما يسمح بالتغذية الراجعة المستمرة والتعديلات بناءً على الخبرات والرؤى المكتسبة.



٢. ملحق رقم ٢ : تطور التعليم في سنغافورة

سنغافورة

تسيطر الحكومة بشكل مركزي على السياسات والبنى التحتية لخلق نظام فعال، مع توفير تعليم عام عالي الجودة للجميع بموجب قانون التعليم الإلزامي لعام ٢٠٠٠، وفي الوقت نفسه، تسمح لامركزية النظام بتطوير المدارس كمنظمات تعليمية تتحسن باستمرار مع الحد الأدنى من التدخل الحكومي. وتماشياً مع زيادة استقلالية المدارس، حدث تحول من نظام تقييم خارجي مركزي يقوم به فريق من المفتشين إلى تقييم ذاتي للمدارس باستخدام مقاييس أداء تكوينية قائمة على المعايير.

تطور التعليم في سنغافورة من التركيز على تلبية الاحتياجات الاقتصادية ودعم التطور الأكاديمي للمتعلمين إلى زيادة التركيز على التنمية الشاملة للمتعلمين، بما في ذلك تكوين الشخصية والمشاركة المجتمعية وتحقيق الذات. كما يهدف التركيز على التعليم الشامل إلى توسيع معايير التعليم لتتجاوز القدرات المعرفية والأداء الأكاديمي إلى مجالات نمو أخرى مثل الإنجازات البدنية والاجتماعية-العاطفية والفنية.

في الانتقال من الضرورات الاقتصادية إلى الدوافع الشاملة، كان هناك تحرك تدريجي عبر خمس مراحل سياسية (من ١٩٦٥ إلى ٢٠٢٢ وما بعدها) نحو تنوع المناهج والمدارس لتلبية احتياجات المتعلمين المختلفين، مع منح المزيد من الاستقلالية للمدارس لابتكار طرق التدريس وتحسين جودة التعليم لتلبية الاحتياجات الفريدة لطلابهم.

تضمن التطوير الشامل للمنهج توفير مسارات متعددة للنجاح الأكاديمي، إلى جانب زيادة تخصيص المناهج الدراسية التي تعترف بقدرات المتعلمين المختلفة ونقاط قوتهم. بحلول عام ٢٠٢٤، سيتم استبدال نظام الفروع في جميع المدارس الثانوية بنظام التجميع الكامل القائم على المواد لدعم قدرات واهتمامات المتعلمين المختلفة في مواد محددة.

كما تم تنفيذ سلسلة من التطويرات لتلبية احتياجات رفاة المتعلمين، بما في ذلك إطار التعلم الاجتماعي العاطفي لعام ٢٠٠٥، وإطار الصحة الشامل لعام ٢٠٠٧ لتشجيع المتعلمين على اتباع نمط حياة صحي، ومنهج شامل لتعليم الشخصية والمواطنة مع توفير المعرفة والمهارات والقيم والمواقف ليتم تدريسها بشكل صريح.

باختصار، شهدت المراحل الخمس لإصلاحات السياسة التعليمية تحولات نظامية تدريجية في أربعة جوانب رئيسية:

(أ) من السيطرة الحكومية من أعلى إلى أسفل نحو المزيد من المبادرات من أسفل إلى أعلى وزيادة استقلالية المدارس في المناهج وطرق التدريس والتقييم.

(ب) من التوجيه المركزي إلى ابتكارات شاملة للنظام بأكمله بشكل متزايد.

(ج) من استراتيجيات التدريس المتمحورة حول المعلم إلى طرق تدريس تركز على المتعلم بشكل متزايد.

(د) من تشجيع الالتحاق بالمدارس إلى التركيز على جودة التعليم.

تم وضع القوانين والسياسات التعليمية لتحريك النظام في هذه الاتجاهات المرغوبة. في المرحلة الأخيرة، "التعلم من أجل الحياة" (٢٠٢٠ فصاعداً)، يستمر التحول بعيداً عن التركيز المفرط على التحصيل الأكاديمي، مع التركيز على إعداد طلاب سنغافورة للتواصل والتعاون والإبداع والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة.

ولتعديل طرق التدريس من كونها ذات طبيعة تعليمية بشكل أساسي - مع التركيز على إعداد المتعلمين للاختبارات الوطنية - أدركت الحكومة السنغافورية الحاجة إلى التركيز على بناء قدرات قادة المدارس والمعلمين لوكبة المناهج الدراسية الجديدة. تم إنشاء مجموعات المدارس في عام ١٩٩٧ للسماح بالتعاون والتعلم بين قادة المدارس والموظفين الرئيسيين والمعلمين. يتم توفير فرص للتعليم التعاوني للمعلمين على مستويات بيئية مختلفة: مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس ومجتمعات التعلم الشبكية عبر المدارس. وخارج نطاق نظام التعليم، تعمل الحكومة السنغافورية مع الوزارات الأخرى والمنظمات المجتمعية، مثل منظمات المساعدة الذاتية العرقية، لمعالجة قضايا المساواة في التعليم.

التحولات السياسية والبنى التحتية للتغيير في سنغافورة



تشير الأفكار الرئيسية في قسم "التحولات السياسية وبنى التغيير" إلى التغييرات المنهجية في إصلاحات التعليم في سنغافورة. فيما يلي النقاط الأساسية:

١. انتقال المبادرات من رأس الهرم إلى أسفله : كان هناك تحرك نحو زيادة استقلالية المدارس في مجالات مثل المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والتقييم، مما يمنح المدارس مزيداً من التحكم في ممارساتها التعليمية .
٢. الابتكارات البيئية الشاملة: انتقل التطوير من التوجيه المركزي إلى نهج بيئي أكثر، حيث تروج للابتكارات التي تشمل النظام التعليمي بأكمله.
٣. طرق التدريس التي تتمحور حول المتعلم: تحول التركيز من استراتيجيات التدريس الموجهة نحو المعلم إلى استراتيجيات تتمحور حول المتعلم، مما يبرز أهمية إشراك المتعلمين في عمليات التعلم.
٤. التركيز على جودة التدريس: انتقل التطوير من مجرد توفير التعليم إلى إعطاء الأولوية لجودة التدريس، وضمان أن تكون أساليب التدريس فعالة ومؤدية للتعلم.
٥. تراكم بنى التغيير: شهدت السياسات التعليمية تطور البنى التحتية التي تدعم كل من التطوير الشامل للمتعلمين والتحصيل الأكاديمي، مما يشير إلى نهج شامل لإصلاح التعليم.
٦. الظروف المعقدة: يعالج التطوير أيضاً التحديات الناتجة عن الظروف مثل مشاركة الوالدين والتأثيرات الحديثة من جائحة COVID-19، التي أثرت على الممارسات والسياسات التعليمية.

إيكولوجيا تطوير التعليم في سنغافورة

تشير إيكولوجيا تطوير التعليم في سنغافورة إلى الأنظمة والأطر التي تدعم وتُعزز جهود تحسين المدارس من خلال التعاون والتعلم المشترك. فيما يلي الجوانب الرئيسية لهذه البنى التحتية:

١. **مجموعات المدارس:** بدأته وزارة التعليم في عام ١٩٩٧، حيث تجمع المدارس في مجموعات يشرف عليها مسؤول كل مجموعة. يتيح هذا الهيكل التعاون بين قادة المدارس، مما يسمح لهم بمشاركة الأفكار والموارد وأفضل الممارسات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر .
٢. **مجتمعات التعلم المهنية (PLCs):** داخل المدارس، توفر هذه المجتمعات منصة للمعلمين للانخراط في التعلم التعاوني. تركز هذه المجتمعات على مشاركة استراتيجيات التدريس، ومناقشة نتائج المتعلمين، والتعامل بشكل جماعي مع التحديات، مما يعزز التطوير المهني وجودة التدريس.
٣. **مجتمعات التعلم الشبكية (NLCs):** هذه المجتمعات توسع التعاون بين المدارس، مما يسمح للمعلمين من مؤسسات مختلفة بالاتصال والتعلم من بعضهم البعض. تدعم هذه الشبكات الأوسع نطاقاً تبادل الممارسات المبتكرة والموارد عبر النظام التعليمي.
٤. **دعم تصميم المناهج:** تشجع البنية التحتية البيئية للمعلمين على الانتقال من تنفيذ المناهج الجاهزة إلى تصميم مناهجهم الخاصة واستكشاف ممارسات التدريس الجديدة. يتيح هذا التغيير للمعلمين تكييف طرقهم لتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة.
٥. **التعاون مع المنظمات الخارجية:** تتعاون وزارة التعليم مع وزارات أخرى ومنظمات مجتمعية، بما في ذلك مجموعات الدعم العرقي، لمعالجة قضايا العدالة التعليمية. يساعد هذا النهج التعاوني في خلق بيئة تعليمية أكثر شمولاً.
٦. **التكيف مع التحديات:** أثبتت هذه الإيكولوجيا فائدتها في التكيف مع تحديات مثل جائحة COVID-19. أظهرت القدرة على التحول السريع إلى نماذج التعلم عن بعد والمختلط مرونة النظام التعليمي.

التعليم الموازي في سنغافورة

يشير التعليم الموازي إلى الأنظمة التعليمية غير الرسمية وغير المنظمة التي توجد إلى جانب النظام التعليمي الرسمي. في سنغافورة، يتميز هذا الظاهرة بعدة جوانب رئيسية:



١. **الضغط والتوقعات من الأهل:** هناك تركيز اجتماعي قوي على التحصيل الأكاديمي، مدفوع بشكل كبير بتوقعات الأهل الذين يضعون أولويات على نتائج الامتحانات والسعي للحصول على مقاعد في المدارس النخبوية لأطفالهم، مما قد يؤدي إلى ثقافة المنافسة والضغط.
٢. **الدروس الخصوصية والتعليم الإضافي:** غالبًا ما يظهر التعليم الموازي في شكل دروس خصوصية، ودروس تقوية، وبرامج تعليمية إضافية. يلجأ الأهل إلى هذه الخدمات لتعزيز الأداء الأكاديمي لأطفالهم، خاصة للتحضير للامتحانات الوطنية.
٣. **أنظمة التصنيف غير الرسمية:** على الرغم من السياسات الرسمية التي تهدف إلى تقليل المنافسة، مثل إلغاء تصنيفات المدارس، قام الأهل ومقدمو التعليم الخاص بإنشاء أنظمة تصنيف غير رسمية بناءً على المعلومات المتاحة علنًا. هذا يعكس استمرار الرغبة في مقاييس الأداء المقارن بين المدارس.
٤. **التأثير على العدالة التعليمية:** يمكن أن يؤدي وجود التعليم الموازي إلى تفاقم التفاوتات داخل النظام التعليمي. يمكن للعائلات التي تملك موارد أكبر تحمل تكاليف الدروس الخصوصية والفرص التعليمية الإضافية، مما يزيد من الفجوة بين المتعلمين من خلفيات اجتماعية واقتصادية مختلفة.
٥. **المقاومة لجهود التطوير:** قد تقوض البنية التحتية للتعليم الموازي التطويرات التعليمية الرسمية التي تهدف إلى تعزيز النتائج الشاملة. تركيز الأهل على الإنجازات الأكاديمية الضيقة قد يخلق مقاومة للتغييرات التي تعطي الأولوية للأهداف التعليمية الأوسع مثل الإبداع والتفكير النقدي.
٦. **القيم والمعايير الثقافية:** يعزز النظام الموازي التعليم القيم الثقافية التي تساوي النجاح التعليمي بالحصول على درجات عالية في الامتحانات والانضمام إلى المدارس المرموقة. يعقد هذا السياق الثقافي الجهود المبذولة لتغيير التصورات حول غرض التعليم وقيمه.

الدروس المستفادة من السياسات في ضوء تطوير التعليم في سنغافورة

١. **توسيع تعريف النجاح:** ينبغي على صانعي السياسات توسيع تعريفهم للنجاح التعليمي إلى ما يتجاوز الإنجازات الأكاديمية، لتشمل نتائج شاملة مثل المهارات الاجتماعية والعاطفية، والإبداع، والمرونة.
٢. **إشراك الأهل في جهود التطوير:** لمواجهة تأثير التعليم الموازي، من الضروري إشراك الأهل في عملية التطوير التعليمي. تقيف الأهل حول فوائد التعليم الشامل وتقديم بدائل لدعم تنمية أطفالهم يمكن أن يساعد في توجيه تركيزهم بعيدًا عن النتائج الأكاديمية الضيقة.
٣. **معالجة الفوارق الاجتماعية والاقتصادية:** يجب أن تأخذ السياسات في الاعتبار تأثير التعليم الموازي على العدالة التعليمية. توفير الدعم والموارد للعائلات المحرومة يمكن أن يساعد في تحقيق التكافؤ وضمان حصول جميع المتعلمين على فرص تعليمية عالية الجودة.
٤. **تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة:** بناء شراكات قوية بين المدارس، وأولياء الأمور، والمنظمات المجتمعية يمكن أن يخلق بيئة تعليمية داعمة. يمكن أن تعزز الجهود التعاونية فعالية التطويرات وتضمن استجابتها لاحتياجات المتعلمين والعائلات.
٥. **مراقبة وتقييم تأثير التطوير:** يُعدّ المراقبة المستمرة والتقييم لإصلاحات التعليم ضروريين لفهم فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة. يمكن أن توفر الأبحاث الطولية رؤى حول كيفية تأثير التغييرات السياسية على رفاهية المتعلمين ونتائجهم الأكاديمية بمرور الوقت.
٦. **تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة:** تشجيع العقلية التي تقدر التعلم مدى الحياة والنمو الشخصي يمكن أن يساعد في تحويل التركيز بعيدًا عن الامتحانات الحاسمة. السياسات التي تعزز التطوير المهني المستمر للمعلمين وتوفر فرص التعلم مدى الحياة للمتعلمين يمكن أن تدعم هذا التغيير الثقافي.

٧. موازنة الأهداف الأكاديمية والشاملة: يجب على صانعي السياسات تحقيق التوازن بين الأهداف الأكاديمية والتطوير الشامل. إن تحقيق هذا التوازن ضروري لإنشاء نظام تعليمي متكامل يلبي الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين.



٣. ملحق رقم ٣ : تنفيذ منهج السعادة في دلهي

نظرة عامة على منهج السعادة

تم إدخال منهج السعادة من قبل حكومة دلهي في يوليو ٢٠١٨ في جميع المدارس الحكومية البالغ عددها ١٠٢٤ مدرسة ويتألف المنهج من دروس يومية مدتها ٤٥ دقيقة تهدف إلى تنمية الانتباه والتفكير النقدي والتأمل والمهارات الاجتماعية والعاطفية لدى المتعلمين من الروضة إلى الصف الثامن. ويتضمن ثلاث وحدات رئيسية تركز على استكشاف السعادة وتجربة السعادة في العلاقات والمشاركة النشطة في الأنشطة الممتعة.

الميزات الرئيسية للتنفيذ

١. **التدشين على نطاق واسع:** تم طرح المنهج في جميع المدارس في وقت واحد دون دراسات تجريبية، مما جعله مادة إلزامية.
٢. **التصميم المرن:** يسمح هيكل المنهج بالتكامل السهل في يوم الدراسة دون الحاجة إلى تغييرات كبيرة في الجداول الزمنية أو الأنظمة الحالية.
٣. **تدريب المعلمين:** تم توفير تدريب مكثف للمعلمين من خلال نموذج متسلسل، والذي تضمن التغلب على المقاومة الأولية وضمان الدعم المستمر.
٤. **التركيز على الرفاهية:** يركز المنهج على الرفاهية كهدف تعليمي أساسي، إلى جانب المواد الأكاديمية، مما يعزز نهجًا متوازنًا لتطور الطالب.
٥. **المشاركة مع أصحاب المصلحة:** تضمن التنفيذ التعاون بين المسؤولين الحكوميين وشركاء المنظمات غير الحكومية والمعلمين لإنشاء بيئة داعمة للتطوير.
٦. **آليات التغذية الراجعة:** تم إنشاء حلقات التغذية الراجعة الواضحة لتحسين المنهج بشكل تكراري بناءً على تجارب المعلمين والمتعلمين.
٧. **التكيف الثقافي:** هناك جهود جارية لتكييف المنهج مع الولايات الهندية الأخرى، مع مراعاة الاختلافات الجغرافية والثقافية.
٨. **الاهتمام الدولي:** جذب المنهج انتباه الولايات الهندية الأخرى والبلدان المهتمة بالتطويرات المماثلة، مما يشير إلى جاذبيته الأوسع وإمكانية تكراره.

التحديات التي تمت مواجهتها

- **المقاومة من قبل المعلمين:** كانت المقاومة الأولية من قبل المعلمين عائقًا كبيرًا، مما استلزم مشاركة مستمرة وطمأننة بشأن فوائد المنهج.
- **موازنة التركيز الأكاديمي والرفاهية:** تم تسليط الضوء على التوازن بين التدريس الأكاديمي التصحيحي والحاجة إلى التدخلات الشاملة للرفاهية.
- **فوارق الموارد:** يمثل تنفيذ المنهج في المحافظات الأقل حظًا في الهند تحديات فريدة، مما يؤكد الحاجة إلى نهج ملائم.

الدروس المستفادة من منهج السعادة في دلهي للسياسات

١. **البداية على نطاق واسع:** تم تنفيذ منهج السعادة في جميع المدارس الحكومية البالغ عددها ١٠٢٤ مدرسة في دلهي في وقت واحد بدلاً من برامج تجريبية. وهذا النهج يضمن عدم استبعاد أي طالب ويسمح بالتبني السريع في النظام التعليمي. وافق الشركاء لاحقًا على أن البدء على نطاق واسع كان الخيار الصحيح، حيث أنه تم تحديد بسرعة مجموعة كبيرة من المعلمين الذين أصبحوا ماهرين في المنهج ويمكنهم مشاركة أفضل الممارسات.



٢. **التصميم النسقي:** تم تصميم المنهج ليتناسب بسهولة مع الجدول الزمني المدرسي الحالي، مما يسمح بالتكامل السهل دون الحاجة إلى تغييرات إضافية في عمليات المدرسة. ساعد هذا التنظيم المدارس على تبني المنهج بكفاءة، حتى في غياب تغييرات البنية التحتية الواسعة النطاق.
٣. **النهج البيئي:** تضمن التنفيذ الناجح التعاون بين المسؤولين الحكوميين والمنظمات غير الحكومية وموظفي المدرسة. ساعد هذا النهج متعدد الأوجه في تهيئة بيئة داعمة للمنهج وسمح بمشاركة الخبرة والموارد، مما عزز الجودة العامة للبرنامج.
٤. **مستويات عالية من المواصفات:** تضمن المنهج مواصفات مفصلة لأنشطة الدرس، مما يضمن الاتساق عبر المدارس المختلفة. سهل هذا الوضوح تنفيذًا أكثر توحيدًا وسمح للمعلمين بالتركيز على تقديم تعليم عالي الجودة.
٥. **الثقة والتواصل:** كان بناء الثقة بين أصحاب المصلحة من خلال التواصل الشفاف والتفاعلات وجهًا لوجه أمرًا بالغ الأهمية. ساعدت المشاركة مع المعلمين والآباء والمتعلمين في كسب القبول والدعم للمنهج.
٦. **التركيز على العملية وليس النتائج:** يركز منهج السعادة على التقييمات النوعية لتطوير الطالب بدلاً من المقاييس الكمية فقط. يقر هذا النهج بأن فوائد المنهج قد تستغرق بعض الوقت لتظهر، مما يشجع على تقييم أكثر صبرًا وتأملًا لآثاره.
٧. **بناء القدرات:** كانت الاستثمارات السابقة في البنية التحتية التعليمية وتدريب المعلمين ضرورية لإعداد النظام لمثل هذا التطوير على نطاق واسع. دعمت هذه العناصر الأساسية التوسع الناجح لمنهج السعادة.
٨. **التكيف والتكرار:** تم تصميم المنهج ليكون تكراريًا، مما يسمح بالتحسين المستمر بناءً على ردود الفعل من تنفيذه. يمكن أن تساعد هذه المرونة في الحفاظ على ملاءمته وفعاليتها بمرور الوقت، حتى في المناخات السياسية المتغيرة.
٩. **مشاركة المجتمع:** إن إشراك المجتمع، بما في ذلك الأهل والمنظمات المحلية، يخلق شبكة داعمة تعزز أهداف المنهج وتساعد في استدامة تأثيره.
١٠. **الرؤية طويلة الأمد:** ينبغي النظر إلى التطوير كجزء من استراتيجية أوسع نطاقًا لتحويل الأولويات التعليمية من المنافسة إلى التعايش، مع التركيز على التنمية الشاملة إلى جانب الإنجاز الأكاديمي.



٤. ملحق رقم ٤ : نظرة عامة على برنامج البكالوريا الدولية (IB)

يتطلب برنامج السنوات الابتدائية (PYP) للبكالوريا الدولية تنفيذ إطاره بشكل كامل في جميع أنحاء المدرسة، مما يؤثر على جميع المتعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية. على عكس البرامج التي يكون فيها المشاركة اختيارية، فإن برنامج السنوات الابتدائية يفرض تغييرات شاملة في المدرسة تشمل التعليم، التنظيم، والثقافة لتعزيز نتائج المتعلمين الشاملة. يتطلب هذا الالتزام عملية اعتماد طويلة تستلزم مشاركة ودعم مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في المجتمع المدرسي.

التغييرات في التدريس والمناهج الدراسية

١. النهج الشامل: يركز برنامج السنوات الابتدائية على نهج تعليمي شامل يشجع المتعلمين على ربط التعلم بالعالم الأوسع وفهم القضايا العالمية المهمة.
٢. التعلم القائم على الاستقصاء: يتم تدريب المعلمين على تبني أساليب تدريس متعددة التخصصات قائمة على الاستقصاء لمساعدة المتعلمين على ربط المواد المختلفة ببعضها البعض.
٣. تكيف أساليب التدريس: يشجع المعلمين على تعديل المحتوى وأساليب التدريس، بعيداً عن التعليم التقليدي المتمثل في التلقين إلى تجارب صفية أكثر ديناميكية وتفاعلية.
٤. التطوير المهني: يتم التأكيد على التطوير المهني المستمر للمعلمين لضمان قدرتهم على تنفيذ برنامج السنوات الابتدائية بشكل فعال، مع التكيف مع السياقات المحلية مع الحفاظ على نزاهة البرنامج.
٥. المنظور العالمي: يعزز المنهج التفكير الدولي، ويساعد المتعلمين على تقدير وجهات النظر والثقافات المتنوعة.
٦. دور المتعلمين: يتم التركيز بشدة على تعزيز دور المتعلمين في عملية التعلم، مما يسمح لهم بالمشاركة النشطة في تعليمهم.
٧. الموضوعات متعددة التخصصات: يتم تنظيم التعليم حول ستة موضوعات متعددة التخصصات ذات أهمية عالمية لتسهيل فهم شامل للموضوعات المعقدة.
٨. التغيير الثقافي في المدارس يؤدي تطبيق برنامج السنوات الابتدائية إلى إحداث تحول ثقافي في المدارس نحو التقييم المستمر والتفكير والالتزام بالتفكير الدولي.

مشاركة المجتمع المدرسي وأصحاب المصلحة

١. مشاركة أصحاب المصلحة: تتطلب عملية الاعتماد مشاركة مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، مما يضمن أن يكون المجتمع المدرسي بأكمله مستثمرًا في التغييرات.
٢. تأثير تحويلي: يهدف برنامج السنوات الابتدائية إلى تحويل البيئة المدرسية بأكملها، مؤثرًا ليس فقط على الجانب الأكاديمي بل أيضًا على التطور الاجتماعي والعاطفي للمتعلمين.
٣. البنية التحتية الداعمة: يوفر نظام البكالوريا الدولية بنية تحتية تعليمية قوية لدعم المدارس في التكيف مع برنامج السنوات الابتدائية مع السماح بتخصيص محلي.
٤. روابط مع المجتمع: يتم تشجيع المدارس على الارتباط بمجتمعاتها، مما يعزز العلاقات التي تمتد إلى ما بعد الفصول الدراسية.

التحديات والاعتبارات

١. التوازن بين صرامة المنهج والفرص المتساوية: يجب على المدارس التعامل مع التحدي المتمثل في الحفاظ على الصرامة الأكاديمية مع ضمان توفير فرص متساوية لجميع المتعلمين.
٢. المرونة: يسمح برنامج السنوات الابتدائية بالمرونة في التنفيذ، مما يعترف بالسياقات الفريدة للمدارس والمجتمعات المختلفة.



٣. الالتزام بمبادئ البكالوريا الدولية: تسعى المدارس إلى الحفاظ على الالتزام بمبادئ البكالوريا الدولية مع التكيف مع المعايير والممارسات التعليمية المحلية.
- الدروس المستفادة من سياسات نظام البكالوريا الدولية**
الأفكار الرئيسية لصانعي السياسات
- يمكن لصانعي السياسات الذين يسعون لإصلاح أنظمة التعليم أن يستفيدوا من دروس نظام البكالوريا الدولية. فيما يلي الدروس الرئيسية:
١. إدارة الالتزام والمرونة: يؤكد نظام البكالوريا الدولية على أهمية الحفاظ على المبادئ الأساسية للبرنامج مع السماح بالتكيف المحلي لتلبية احتياجات المجتمع.
 ٢. العدالة والصرامة: هناك حاجة إلى موازنة بين المعايير التعليمية الصارمة وتوفير فرص الوصول العادل إلى تعليم عالي الجودة لجميع المتعلمين.
 ٣. دعم النتائج الشاملة: يجب أن تترك التطويرات التعليمية مساحة للإنجاز الأكاديمي التقليدي، مع رعاية نتائج تعليمية أكثر شمولية تتضمن التطور الاجتماعي والعاطفي.
 ٤. إطار منهجي قوي: تطوير إطار تعليمي قوي ومرن ضروري. يوفر نظام البكالوريا الدولية أطرًا تعليمية ونواتج تعلم محددة يمكن للمعلمين تعديلها باستخدام المعايير المحلية.
 ٥. التطوير المهني المستمر: دعم المعلمين من خلال فرص التطوير المهني المستمر أمر ضروري لتنفيذ البرنامج بشكل فعال.
 ٦. التعاون والتفكير: يشجع نظام البكالوريا الدولية على بيئة تعاونية بين المعلمين، مما يعزز الاتساق والتواصل في تعلم المتعلمين.
 ٧. التركيز على التعلم القائم على الاستقصاء: الانتقال من الأدوار التعليمية التقليدية إلى أدوار أكثر توجيهًا يسمح للمعلمين بتوجيه المتعلمين من خلال الاستقصاء، مما يعزز التفكير النقدي والتأمل الذاتي.
 ٨. التحسين المنهجي: يهدف نظام البكالوريا الدولية إلى تحسين مستمر، مما يضمن أن المدارس لا تقتصر على تحقيق المعايير بل تطور ممارساتها التعليمية.
 ٩. تبادل الأفكار: تسهيل تبادل الأفكار بين مدارس البكالوريا الدولية يمكن أن يؤدي إلى ممارسات وحلول مبتكرة تعزز البيئة التعليمية.
 ١٠. وجهات نظر عالمية: التعرض لوجهات نظر متنوعة وقضايا عالمية جزء لا يتجزأ، مما يساعد المتعلمين على ربط تعلمهم بالعالم الأوسع وتنمية احترام وجهات النظر المختلفة.
- بناء القدرات في نظام البكالوريا الدولية**
- يتضمن بناء القدرات في نظام البكالوريا الدولية تطوير المهارات والمعرفة والموارد التي تعزز الممارسات التعليمية في المدارس. يحقق نظام البكالوريا الدولية ذلك من خلال عدة آليات رئيسية:
١. التطوير المهني: التدريب المستمر وورش العمل للمعلمين لتحسين استراتيجيات التدريس.
 ٢. شبكة معلمي البكالوريا الدولية (IBEN): شبكة من المعلمين المدربين على البكالوريا الدولية الذين يدعمون بعضهم البعض من خلال الإرشاد والاستشارات والتدريب.
 ٣. المعايير والممارسات: إرشادات واضحة تضمن الجودة والاتساق عبر برامج البكالوريا الدولية.
 ٤. التكيف: إطار تعليمي أقل توجيهًا يسمح بالتكيف المحلي مع الحفاظ على أهداف البكالوريا الدولية.
 ٥. التعاون وردود الفعل: تفاعلات منتظمة بين مدارس البكالوريا الدولية والمحاوير النظامية لتعزيز تبادل الأفكار والتحسين.
 ٦. زيارات التحقق: عمليات لتقييم وضمان الامتثال لمعايير البكالوريا الدولية، مما يعزز ثقافة المساءلة.

٧. المرونة: قدرة المدارس على تعديل الأطر التعليمية لتناسب السياقات المحلية دون فقدان أهداف البكالوريا الدولية.
٨. الموارد والأدوات: توفير مخططات وأطر تعليمية يمكن للمعلمين تخصيصها.

٥. ملحق رقم ٥ الإطار المفاهيمي: العوامل المؤثرة على جهوزية المدرسة

العوامل على المستوى الكلي Macro-Level Factors

السياق السياسي

- الاستقرار السياسي: تأثير عدم الاستقرار السياسي على السياسات التعليمية والتمويل وتنفيذ المناهج الجديدة.
- التزام الحكومة: مستوى التزام الحكومة بالتعليم، والمخصصات الميزانية، والتصريحات العامة.
- تخصيص التمويل: يؤثر على البنية التحتية ورواتب المعلمين والمواد التعليمية.
- حالات الحرب وما بعد الحرب: تعطل أنظمة التعليم والبنية التحتية.

السياق الاقتصادي

- الفقر وعدم المساواة: العلاقة بين الفقر والنتائج التعليمية، بما في ذلك الوصول إلى التعليم ومعدلات الإتمام والإنجازات التعليمية.
- تكلفة التعليم: دراسة التكاليف المرتبطة بالتعليم، بما في ذلك الرسوم المدرسية والنقل والكتب المدرسية. تحليل تأثير هذه التكاليف على قدرة المتعلمين على الوصول إلى التعليم وإكماله.
- تمويل التعليم: دراسة مصادر تمويل التعليم، بما في ذلك الميزانيات الحكومية والوكالات المانحة والمصادر الخاصة.
- البنية التحتية والموارد: نقص المرافق والفصول الدراسية والمواد التعليمية.
- عمالة الأطفال: يمكن أن تمنع عمالة الأطفال من حضور المدرسة وتعيق تقدمهم الأكاديمي.

السياق الاجتماعي والثقافي

- المعتقدات والقيم الثقافية: كيف تؤثر المعتقدات والقيم الثقافية المتعلقة بالتعليم والجنس والوضع الاجتماعي على النتائج التعليمية.
- الحواجز اللغوية: التحديات التي يواجهها المتعلمين الذين يتعلمون بلغة ثانية أو ثالثة والحاجة إلى برامج دعم لغوي.
- المهاجرون: التحديات والفرص التي يقدمها المهاجرون.
- توافر المدارس: توزيع المدارس عبر المحافظات وإمكانية وصول المتعلمين إليها. العوامل الجغرافية والنقل المؤثرة على الوصول إلى التعليم.

العوامل على المستوى الجزئي Micro-Level Factors

البنية التحتية التعليمية

- الصفوف والمرافق: تقييم جودة وكفاية الصفوف والمختبرات والمكتبات والمرافق التعليمية الأخرى. تحليل تأثير البنية التحتية على التعليم والتعلم.
- الموارد: نقص الكتب المدرسية والموارد الرقمية.
- تدريب المعلمين: جودة وملاءمة برامج تدريب المعلمين.
- تفعيل المجتمعات التعليمية المهنية (PLCs):
- تشجيع التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات
- توفير منصة للتطوير المهني المستمر
- مؤهلات المعلمين

البنية التحتية التكنولوجية: توافر التكنولوجيا في المدارس، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والوصول إلى الإنترنت والموارد الرقمية.

المناهج الدراسية

- الملاءمة والتوافق: توافق المناهج مع أهداف التنمية الوطنية والمعايير الدولية.



- الأساليب التربوية: أساليب التدريس والتعلم المستخدمة في المناهج. التوازن بين التعليم المتمركز حول المعلم والتعليم المتمركز حول المتعلم. استخدام التعلم النشط والتعلم القائم على الاستقصاء وأساليب التعلم التعاوني.
- دمج التكنولوجيا: مدى دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية. تعزيز منهج شامل يدمج العلوم الإنسانية مع STEM.
- ممارسات التقويم: أساليب التقويم المستخدمة لتقويم تعلم المتعلمين.

القيادة والإدارة المدرسية

- القدرة القيادية: قدرة قادة المدارس على تنفيذ وإدارة الإصلاحات:
 - وضع رؤية واضحة للإصلاح
 - تحديد الأولويات المتماشية مع أهداف الإصلاح
 - تحفيز الموظفين والمتعلمين والمجتمع
 - إشراك أصحاب المصلحة
 - التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع
 - بناء ثقافة تعاونية :
 - تعزيز بيئة لتبادل أفضل الممارسات
 - دعم العمل الجماعي نحو التحسين
- ثقافة المدرسة: بما في ذلك عوامل مثل السلامة والانضباط والتعاون
- مشاركة ودعم المجتمع: إشراك الآباء والمجتمع المحلي في التعليم
- استراتيجيات التواصل: إيصال أهداف وعمليات الإصلاح بشكل فعال
- القدرة على التكيف مع التغيير: المرونة في تنفيذ المناهج وطرق التدريس الجديدة
- آليات المراقبة والتقييم: تقييم فعالية الإصلاحات

اعتبارات تركز على المتعلم

- احتياجات وأساليب التعلم: معالجة متطلبات التعلم المتنوعة
- الاحتياجات التعليمية الخاصة: استيعاب المتعلمين ذوي الإعاقة
- تنفيذ استراتيجيات لتقليص فجوات التحصيل

التأثيرات الخارجية

- المساعدات والشراكات الدولية: الدعم من المنظمات العالمية والجهات المانحة
- الاتجاهات والمعايير التعليمية العالمية: تأثير أفضل الممارسات الدولية
- التقدم التكنولوجي: تأثير الأدوات الرقمية على تقديم التعليم

٦. الملحق رقم ٦: مدارس العينة

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
بيروت	رسمي	15	المستقبل الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	19	ثانوية المفتي الشهيد حسن خالد الرسمية المختلطة-(حوض الولاية)
بيروت	رسمي	26	الارشاد الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	29	متوسطة البسطة الثانية الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	47	البسطة الأولى الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	56	ثانوية الرئيس رينيه معوض الرسمية المختلطة
بيروت	خاص مجاني	5008	مار منصور لراهبات المحبة
بيروت	خاص غير مجاني	7003	الحكمة الاشرافية
بيروت	خاص غير مجاني	7012	سان شارل لراهبات المحبة
بيروت	خاص غير مجاني	7035	راهبات مار يوسف الظهور
بيروت	خاص غير مجاني	7051	مار الياس بطينا الثانوية
بيروت	خاص غير مجاني	7057	لافونتين
بيروت	خاص غير مجاني	7058	روضة الاقبال
بيروت	خاص غير مجاني	7070	ثانويه الثقافه الاسلاميه
بيروت	خاص غير مجاني	7094	مرغريت ماري لراهبات الفرنسيسكان
بيروت	خاص غير مجاني	7097	ثانوية خالد بن الوليد
بيروت	خاص غير مجاني	7127	الثانوية الدولية الحديثة
بيروت	خاص غير مجاني	8126	ثانوية بيروت
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	133	مدرسة المربي ادوار ضو الرسمية - غادير
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7367	سانت ريتا ق.ظ.
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7380	سيدة اللويزة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8845	سمارت فيل smart ville
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	67	مدرسة سن الفيل الثانية-الفرع الانكليزي
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	93	ثانوية الاخطل الصغير الرسمية للبنين
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	98	متوسطة الدكوانة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	142	ثانوية انطلياس الرسمية
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	150	عقبة بياقوت الرسمية المختلطة

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5028	مسروبيان للارمن الكاثوليك
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7144	واهان تكايان
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7148	قصر العلوم الحديثة للتربية والتعليم
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7151	المواطن
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7239	المحبة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7246	المؤسسة اللبنانية الحديثة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7258	ايست وود انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7395	راهبات الصليب
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8524	دار العلوم الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8623	مدرسة روضة لاريسا
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8674	اي . بي . اي (e.p. i)
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8750	المدرسة الارمنية المركزية
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	90	الشهيد عبد الكريم الخليل الرسمية المتوسطة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	112	ثانوية برج البراجنة الرسمية للبنات
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	117	برج البراجنة الاولى للصبين الرسمية ق.ظ
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	1536	ثانوية الغبيري الثانية الرسمية للبنات
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5051	ابتدائية ابن خلدون
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5070	القديس مكسيموس الكاثوليكية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5085	النجاح الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5450	مدرسة الاتحاد
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5517	الهادي
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7191	الوطن المقدس
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7202	العلمية الجديدة-الغبيري
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7220	الناصر
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7288	سيدة النجاة للراهبات المخلصيات
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7307	ثانوية الارض الخضراء غرين لاند
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7321	اللبنانية العالمية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7325	روضة الايمان
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7335	حسن كامل الصباح
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7343	ثانوية المصطفى-ق.ظ.

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8262	ثانوية النجاح الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8284	بيروت الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8324	ثانوية الامير
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8348	ليسيه بلانت
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8407	المدرسة الثانوية للصح
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8552	فينكس انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8590	ثانوية السيدة للراهبات الأنطونيات - كفرشما
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8761	بيروت انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8829	ثانوية العباس الدولية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5580	مدرسة الكرامة الإبتدائية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7358	ثانوية قصر الصنوبر الحديثة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7362	البيان
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7407	مبرة الامام الخوئي الثانوية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	7417	ثانوية الغزالي
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8054	نيو سنشري
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8134	عيسى سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8136	البيادر عرمون
جبل لبنان (الضواحي)	خاص غير مجاني	8399	باندا بلاي سكول
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	163	حارة الناعمة المتوسطة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص الاونروا	9512	الكرامة المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	169	جيبيل الرابعة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	180	مدرسة اسطفان جوان عاصي الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	1464	ثانوية اهمج الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7437	ثانوية فتاة لبنان
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8589	رسول المحبة الثانوية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	209	ثانوية غزير الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	212	مدرسة الكفور الرسمية المختلطة الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	5111	سيدة الصخور لراهبات المحبة عجلتون
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7448	ثانوية راهبات القلبين الاقدسين
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7449	راهبات الصليب

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	222	بتغرين الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	235	ثانوية اللواء جميل لحدود الرسمية
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص مجاني	5125	مار منصور لراهبات البنسونسون
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7385	مدرسة يسوع ومريم
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7470	ثانوية راهبات الوردية
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7481	تكميلية القلبين الاقدسين
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7483	التوجيه الاجتماعي للآباء الانطونيين
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	246	بتخنية الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	251	الهلالية الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	1396	مدرسة حمانا الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	255	ثانوية مارون عبود الرسمية - عاليه سابقا
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	263	ببصور الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	281	مشقيتي الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص مجاني	5140	العرفان - رويسات صوفر
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7518	وست هيل كوليدج
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	8230	ثانوية الهداية
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	291	برجا الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	302	كفرفاقود الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	313	ثانوية المختارة الرسمية
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	316	مزرعة الشوف الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	342	حصروت المتوسطة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	رسمي	352	الرميلة المختلطة المتوسطة الرسمية
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص مجاني	5421	سيدة كل فرح لراهبات المحبة- الرميلا
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7528	مار عبدا- دير القمر
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7529	راهبات مار يوسف الظهور
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	7548	يونيفرسال
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	8113	ثانوية الشرق
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	8173	حارة انترناشيونال كولاج
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	8314	ثانوية داود العلي الجديدة
جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	خاص غير مجاني	8454	ثانوية العطاء النموذجية

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8673	مدرسة بيت الارز
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8698	نوفيل اسبري كوليج
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8783	رميله هاي سكول
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8820	مدرسة السلام
الشمال	رسمي	359	النموذج الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	375	فرح انطون الرسمية للبنين
الشمال	رسمي	377	روضة التل - الزاهرية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	383	ثانوية اندره نحاس الرسمية للبنات الميناء
الشمال	رسمي	386	التهديبية الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	398	روضة النجمة المختلطة
الشمال	رسمي	403	الفيحاء الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	407	التدريب التربوي الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	429	الفارابي الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	433	ثانوية طرابلس القبة الرسمية المختلطة الاولى
الشمال	رسمي	1375	تكميلية القبة الثانية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	1398	القبة الرسمية المتوسطة للبنات
الشمال	خاص مجاني	5149	التنشئة الوطنية
الشمال	خاص مجاني	5167	دوحة الادب
الشمال	خاص غير مجاني	7580	العناية الأهلية
الشمال	خاص غير مجاني	8535	مدرسة جنة الأطفال
الشمال	خاص غير مجاني	8724	الابرار
الشمال	رسمي	436	المنية المقالع المختلطة الرسمية
الشمال	رسمي	437	روضة المنية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	453	بحنين الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	463	حرف السيد الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	473	ابن الهيثم الرسمية المتوسطة
الشمال	رسمي	490	ثانوية سير الضنية الرسمية
الشمال	رسمي	497	بقاصفرين الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	507	تكميلية حرف بيت حسنة المختلطة الرسمية
الشمال	رسمي	1419	البدوي الابتدائية الرسمية المختلطة

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الشمال	رسمي	1544	بشطايل الرسمية
الشمال	رسمي	1548	ثانوية طاران الرسمية
الشمال	خاص مجاني	5408	الارشاد الوطنية النموذجية
الشمال	خاص مجاني	5706	مدرسة الشيخ
الشمال	خاص غير مجاني	7600	الفجر
الشمال	خاص غير مجاني	8229	المجمع الاسلامي الكبير
الشمال	خاص غير مجاني	8526	مدرسة الفاروق المتوسطة
الشمال	خاص غير مجاني	8651	مدرسة الأرز اللبنانية
الشمال	خاص الأونروا	9525	مجدو المتوسطة للبنين
الشمال	رسمي	675	مدام بدره الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	676	روضة زغرنا الرسمية المختلطة
الشمال	خاص مجاني	5213	العائلة المقدسة لراهبات المحبة
الشمال	خاص غير مجاني	7664	القديس يوسف لراهبات المحبة
الشمال	خاص غير مجاني	7668	السيدة لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
الشمال	خاص غير مجاني	7670	فريز دالاسال
الشمال	خاص غير مجاني	8157	بيتي نيني
الشمال	رسمي	699	رأس مسقا الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	715	كفرحزير الرسمية - انكليزي
الشمال	رسمي	721	كوسبا الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	736	كفريا الرسمية المختلطة
الشمال	خاص غير مجاني	7683	ليسيه القديس بطرس الارثوذكسية
الشمال	خاص غير مجاني	7691	مار دانيال لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
الشمال	رسمي	750	شكا الجديدة الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	780	ثانوية البترون الرسمية - فرع دوما
الشمال	خاص غير مجاني	7694	مدرسة الكلمة - مار انطونيوس - شكا
الشمال	خاص غير مجاني	8159	افي ماريا
البقاع	رسمي	792	متوسطة زحلة الاولى الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	802	متوسطة المعلقة الرسمية للبنات
البقاع	رسمي	808	متوسطة الفرزل الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	817	متوسطة ابلح الرسمية المختلطة

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
البقاع	رسمي	820	علي النهري الابتدائية الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	824	متوسطة ماسا الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	833	ثانوية مجدل عنجر الرسمية
البقاع	رسمي	838	مكسه الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	1362	مدرسة المشرفة الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5238	دار الهدى
البقاع	خاص مجاني	5246	الاسقفية الكاثوليكية
البقاع	خاص غير مجاني	7714	مار يوسف الكاثوليكية المخلصية
البقاع	خاص غير مجاني	7725	مار روكزلاباء الانطونيين
البقاع	خاص غير مجاني	7731	مدرسة سيدة النياح الثانوية للراهبات المخلصيات
البقاع	خاص غير مجاني	7756	قب الياس الأهلية
البقاع	خاص غير مجاني	8216	الاميركية العالمية - رياق
البقاع	خاص غير مجاني	8472	الأمل الحديثة
البقاع	خاص غير مجاني	8572	الليسيه ايديال رياق
البقاع	خاص غير مجاني	8735	العقول النشيطة
البقاع	خاص غير مجاني	8777	مدرسة شعاع الامل
البقاع	خاص غير مجاني	8870	جينوس كيدس سكول School Genius kids
البقاع	رسمي	984	المرج المتوسطة الرسمية
البقاع	رسمي	998	متوسطة المنارة الاولى الرسمية
البقاع	رسمي	1011	ثانوية سحمر الرسمية
البقاع	رسمي	1497	ثانوية الصوري الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5194	المقاصد الخيرية الاسلامية - المحمرة
البقاع	خاص مجاني	5325	مار يوحنا
البقاع	رسمي	1021	مدرسة البيرة المتوسطة الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5556	الكندية المجانية
البقاع	خاص غير مجاني	7834	العرفان المتوسطة
البقاع	خاص غير مجاني	8667	مدرسة البيان و البنيان
الجنوب	رسمي	1047	الاصلاح المتوسطة المختلطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1061	الميه وميه المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1070	ثانوية مغدوشة الرسمية

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الجنوب	رسمي	1071	مغدوشة المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1072	مغدوشة الابتدائية الرسمية
الجنوب	رسمي	1084	المروانية المتوسطة الرسمية المختلطة فرع الانكليزي
الجنوب	رسمي	1096	قاقعية الصنوبر المتوسطة الرسمية
الجنوب	خاص مجاني	5330	دار اليتيم العربي
الجنوب	خاص مجاني	5344	اعدادية النهضة التربوية
الجنوب	خاص غير مجاني	7864	تكميلية زهرة العلوم
الجنوب	خاص غير مجاني	7872	ثانوية الامام علي للتربية والتعليم
الجنوب	خاص غير مجاني	7878	مدرسة الكرامة
الجنوب	خاص غير مجاني	7980	مدارس المهدي
الجنوب	خاص غير مجاني	8830	ليسيه سيليبستان فرينيه
الجنوب	خاص الاونروا	9554	مدرسة نابلس المتوسطة للبنات
الجنوب	خاص الاونروا	9557	دير القاسي الابتدائية و المتوسطة
الجنوب	خاص الاونروا	9558	الظاهرية الابتدائية المختلطة
الجنوب	خاص الاونروا	9564	حطين الابتدائية والمتوسطة للبنين
الجنوب	رسمي	1109	لبع المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1117	ثانوية جزين الرسمية
الجنوب	خاص غير مجاني	7852	صيدون الوطنية (ق.ظ)
الجنوب	رسمي	1223	صور الثانية الرسمية المختلطة
الجنوب	رسمي	1232	طورا المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1243	الشهابية الابتدائية الرسمية
الجنوب	رسمي	1248	جويا الاولى الرسمية المتوسطة
الجنوب	رسمي	1265	قانا المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1271	زبقين المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1282	القليلة المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1411	ثانوية البازورية الرسمية
الجنوب	رسمي	1540	ثانوية صور الرسميه المختلطة فرع مروحين
الجنوب	خاص مجاني	5544	مدرسة المهدي النموذجية المجانية - صور
الجنوب	خاص غير مجاني	7929	ثانوية الافق العالمي
الجنوب	خاص غير مجاني	7930	جبل عامل

المدارس في عينه دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الجنوب	خاص غير مجاني	8110	مدرسة المهدي (عج) - صور
الجنوب	خاص غير مجاني	8306	مدرسة الميادين الدولية
الجنوب	خاص غير مجاني	8627	ثانوية السراج صديقين
الجنوب	خاص الاونروا	9571	قيساريا الابتدائية المختلطة
الجنوب	خاص الاونروا	9573	دير ياسين الثانوية المختلطة
النبطية	رسمي	1128	حومين الفوقا المتوسطة الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1132	جباع الابتدائية الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1141	وجيه الدرويش المتوسطة الرسمية (زفتا)
النبطية	رسمي	1159	مدرسة الشرقية المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1170	ميفدون المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1595	الإمام موسى الصدر زوطر الغربية الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5360	الزهراء المختلطة الابتدائية
النبطية	خاص مجاني	5371	الارشاد النموذجية
النبطية	خاص مجاني	5413	الامام زين العابدين
النبطية	خاص غير مجاني	7896	الامام المهدي-الشرقية
النبطية	خاص غير مجاني	7988	الليسيه الفرنسية اللبنانية
النبطية	خاص غير مجاني	8081	الكوثر النموذجية
النبطية	خاص غير مجاني	8308	مدرسة اجيال
النبطية	خاص غير مجاني	8781	ثانوية السراج-القصيبة
النبطية	خاص غير مجاني	8802	مدرسة الثانوية الدولية
النبطية	رسمي	1295	خربة سلم الاولى الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1299	برج قلاوية الرسمية المتوسطة
النبطية	رسمي	1315	بنت جبيل الرسمية الثانية المختلطة المتوسطة
النبطية	رسمي	1329	ثانوية عيتا الشعب الرسمية
النبطية	رسمي	1449	ثانوية كفر الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5573	مدرسة البراعم النموذجية
النبطية	خاص غير مجاني	7959	ثانوية الهداية
النبطية	رسمي	1176	ثانوية حاصبيا الرسمية
النبطية	رسمي	1179	شويا المتوسطة الرسمية المختلطة
النبطية	خاص غير مجاني	8481	مدرسة الايمان في العرقوب

المدارس في عينة دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
النبطية	رسمي	1196	جديدة مرجعيون المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1506	مدرسة كفر كلا الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5486	عيسى بن مريم (ع) المجانية
النبطية	خاص غير مجاني	7911	الارثوذكسية المتوسطة
النبطية	خاص غير مجاني	8335	عيسى بن مريم (ع) الثانوية
عكار	رسمي	519	القليعات الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	525	مدرسة المربي سليمان عزيز العلي الرسمية - حكر الضاهري
عكار	رسمي	531	روضة حلبا الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	534	الشيخ محمد المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	541	مدرسة الدكتور يعقوب الصراف الرسمية
عكار	رسمي	561	وادي الجاموس المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	572	تكميلية الفاضل الرسمية - رماح
عكار	رسمي	589	البيرة الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	590	ثانوية البيرة الرسمية
عكار	رسمي	615	عكار العتيقة المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	620	فنديق المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	631	عيون السمك الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	637	روضة القبيات الرسمية
عكار	رسمي	655	الكنيسة الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	1332	الكفرون الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	1390	ثانوية حرار الرسمية
عكار	رسمي	1409	مدرسة تحميره المتوسطة الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	1551	نبح العوادة الرسمية
عكار	رسمي	1585	ثانوية الكواشرة الرسمية
عكار	رسمي	1610	برقايل الثانية الرسمية فرع الانكليزي
عكار	رسمي	1618	وطى مشمش الثانية الرسمية
عكار	رسمي	1622	ثانوية فنديق الرسمية-فرع القرنة
عكار	خاص مجاني	5185	الحكمة الشرقية
عكار	خاص مجاني	5204	المقاصد الخيرية الإسلامية - بيت ايوب
عكار	خاص مجاني	5447	مدرسة الفارس الصغير (مدرسة امان موسى الصدر سابقا)

المدارس في عينه دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
عكار	خاص مجاني	5505	الفاروق المجانية
عكار	خاص غير مجاني	7629	الإيمان الإسلامية
عكار	خاص غير مجاني	7643	ثانوية العروة الوثقى
عكار	خاص غير مجاني	7653	الواحة الخاصة
عكار	خاص غير مجاني	8153	الامان الاسلامية
عكار	خاص غير مجاني	8186	ثانوية العلم والايمان
عكار	خاص غير مجاني	8223	الجوهرة الاسلامية
عكار	خاص غير مجاني	8358	متوسطة الجوهرة
عكار	خاص غير مجاني	8497	ثانوية الانوار - المحمرة
عكار	خاص غير مجاني	8508	ربيع الاطفال
عكار	خاص غير مجاني	8732	اجيال الغد النموذجية
عكار	خاص غير مجاني	8733	ثانوية بحر العلوم
بعلبك-الهرمل	رسمي	842	متوسطة سهلات الماء الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	851	متوسطة الشربين الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	866	بيت الطشم الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	1473	ثانوية الهرمل النموذجية الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	869	متوسطة اللبوة الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	875	متوسطة عرسال الاولى المختلطة
بعلبك-الهرمل	رسمي	878	متوسطة عرسال الرسمية الثالثة
بعلبك-الهرمل	رسمي	880	العين المتوسطة الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	884	متوسطة الجديده الرسميه المختلطة
بعلبك-الهرمل	رسمي	887	ثانوية راس بعلبك الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	894	متوسطة الزيتون الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	917	متوسطة فلاوي الرسمية المختلطة
بعلبك-الهرمل	رسمي	967	ثانوية نبيل اديب سليمان المختلطة
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5110	الامجاد
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5265	التجهيز اللبنانية
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5274	التربية الحديثة
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5285	سيدة البرج لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5425	المهدي النموذجية حاليا(الجيل الجديد سابقا)

المدارس في عينه دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5460	المهدي النموذجية المجانية-شمسطار(سابقا التوجيهية)
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	7764	التجهيز اللبنانية التكميلية
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8065	ثانوية الشيخ محمد يعقوب
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8401	دوحة الادب
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8475	ثانوية القائم
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8583	ثانوية الغدير
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8611	متوسطة السيدة البرج-دير الاحمر لراهبات العائلة المقدسة المار
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8660	ثانوية المرام
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8743	ثانوية القمم
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8831	دار الحنان الجديدة
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8867	مدارس جيل السلام

توزع المدارس في عينه دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المجموع	بعلبك-الهرمل	عكار	النبطية	الجنوب	البقاع	الشمال	جبل لبنان (ماعداء الضواحي)	جبل لبنان (الضواحي)	بيروت	قطاع التعليم
149	13	22	15	18	14	31	19	11	6	رسمي
40	6	4	5	3	5	5	4	7	1	خاص مجاني
141	10	11	10	11	12	15	21	40	11	خاص غير مجاني
8				6		1		1		خاص الاونروا
338	29	37	30	38	31	52	44	59	18	المجموع

٧. الملحق رقم ٧: العينة الحقيقية (المدارس المشاركة)

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
بيروت	رسمي	15	المستقبل الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	19	ثانوية المفتي الشهيد حسن خالد الرسمية المختلطة-(حوض الولاية)
بيروت	رسمي	26	الارشاد الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	26	الارشاد الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	29	متوسطة البسطة الثانية الرسمية المختلطه
بيروت	رسمي	47	البسطة الأولى الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	56	ثانوية الرئيس رينيه معوض الرسمية المختلطة
بيروت	رسمي	56	ثانوية الرئيس رينيه معوض الرسمية المختلطة
بيروت	خاص مجاني	5008	مار منصور لراهبات المحبة
بيروت	خاص مجاني	7003	الحكمة الاشرفية
بيروت	خاص مجاني	7012	سان شارل لراهبات المحبة
بيروت	خاص مجاني	7035	راهبات مار يوسف الظهور
بيروت	خاص مجاني	7051	مار الياس بطينا الثانوية
بيروت	خاص مجاني	7057	لافونتين
بيروت	خاص مجاني	7094	مرغربت ماري لراهبات الفرنسيسكان
بيروت	خاص مجاني	7097	ثانوية خالد بن الوليد
بيروت	خاص مجاني	7127	الثانوية الدولية الحديثة
بيروت	خاص مجاني	8126	ثانوية بيروت

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7367	سانت ريتا ق.ظ.
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7380	سيده اللويزة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	67	مدرسة سن الفيل الثانية-الفرع الانكليزي
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	93	ثانوية الاخطل الصغير الرسمية للبنين
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	98	متوسطة الدكوانة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	142	ثانوية انطلياس الرسمية
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	150	عقبة بياقوت الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7144	واهان تكانيان
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7148	قصر العلوم الحديثة للتربية والتعليم
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7151	المواطن
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7239	المحبة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7239	المحبة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7246	المؤسسة اللبنانية الحديثة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7258	ايست وود انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7395	راهبات الصليب
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7395	راهبات الصليب
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7395	راهبات الصليب

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8674	اي . بي . اي (e.p. i)
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8750	المدرسة الارمنية المركزية
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	90	الشهيد عبد الكريم الخليل الرسمية المتوسطة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	112	ثانوية برج البراجنة الرسمية للبنات
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	117	برج البراجنة الاولى للصبيان الرسمية ق.ظ
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	1536	ثانوية الغبيري الثانية الرسمية للبنات
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	1536	ثانوية الغبيري الثانية الرسمية للبنات
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5051	ابتدائية ابن خلدون
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5085	النجاح الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5517	الهادي
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7191	الوطن المقدس
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7220	الناصر
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7288	سيده النجاة للراهبات المخلصيات
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7288	سيده النجاة للراهبات المخلصيات
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7325	روضة الايمان
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7343	ثانوية المصطفى -ق.ظ.
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8262	ثانوية النجاح الوطنية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8324	ثانوية الامير
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8348	ليسيه بلانت

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8407	المدرسة الثانوية للصم
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8552	فينكس انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8590	ثانوية السيدة للراهبات الأنطونيات - كفرشيميا
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8761	بيروت انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8761	بيروت انترناشونال سكول
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8829	ثانوية العباس الدولية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	5580	مدرسة الكرامة الإبتدائية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7358	ثانوية قصر الصنوبر الحديثة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	7407	ميرة الامام الخوئي الثانوية
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8136	البيادر عرمون
جبل لبنان (الضواحي)	خاص مجاني	8399	باندا بلاي سكول
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	163	حارة الناعمة المتوسطة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	خاص الاونروا	9512	الكرامة المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	169	جبيل الرابعة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	180	مدرسة اسطفان جوان عاصي الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	1464	ثانوية اهمج الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	209	ثانوية غزير الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	212	مدرسة الكفور المختلطة الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	5111	سيده الصخور لراهبات المحبة عجلتون

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7448	ثانوية راهبات القلوبين الاقدسين
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	222	بتغرين الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	235	ثانوية اللواء جميل لحد الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	5125	مار منصور لراهبات البنسونسون
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7385	مدرسة يسوع ومريم
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7470	ثانوية راهبات الوردية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7481	تكميلية القلوبين الاقدسين
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7483	التوجيه الاجتماعي للآباء الانطونيين
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	246	بتخنية الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	251	الهلالية الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	1396	مدرسة حمانا الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	255	ثانوية مارون عبود الرسمية - عاليه سابقا
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	263	بيصور الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	281	مشقيتي الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	5140	العرفان - رويسات صوفر
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	7518	وست هيل كوليدج
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	291	برجا الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	302	كفرقاود الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	313	ثانوية المختارة الرسمية
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	316	مزرعة الشوف الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	342	حصروت المتوسطة الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	5421	سيده كل فرح لراهبات المحبة- الرميلا
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص غير مجاني	8173	حارة انترناشيونال كوليدج

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	8673	مدرسة بيت الارز
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	خاص مجاني	8783	رميله هاي سكول
الشمال	رسمي	359	النموذج الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	375	فرح انطون الرسمية للبنين
الشمال	رسمي	377	روضة التل - الزاهرية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	377	روضة التل - الزاهرية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	383	ثانوية اندره نحاس الرسمية للبنات الميناء
الشمال	رسمي	386	التهديبية الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	398	روضة النجمة المختلطة
الشمال	رسمي	398	روضة النجمة المختلطة
الشمال	رسمي	403	الفيحاء الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	407	التدريب التربوي الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	407	التدريب التربوي الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	429	الفارابي الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	433	ثانوية طرابلس القبة الرسمية المختلطة الاولى
الشمال	رسمي	1375	تكميلية القبة الثانية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	1398	القبة الرسمية المتوسطة للبنات
الشمال	خاص مجاني	5149	التنشئة الوطنية
الشمال	خاص مجاني	5167	دوحة الادب
الشمال	خاص مجاني	5167	دوحة الادب
الشمال	خاص مجاني	7580	العناية الأهلية
الشمال	خاص مجاني	8535	مدرسة جنة الأطفال
الشمال	خاص مجاني	8535	مدرسة جنة الأطفال
الشمال	خاص مجاني	8724	الابرار

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الشمال	رسمي	436	المنية المقالع المختلطة الرسمية
الشمال	رسمي	437	روضة المنية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	453	بحنين الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	463	حرف السيد الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	473	ابن الهيثم الرسمية المتوسطة
الشمال	رسمي	490	ثانوية سير الضنية الرسمية
الشمال	رسمي	497	بقاعصفرين الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	507	تكميلية حرف بيت حسنة المختلطة الرسمية
الشمال	رسمي	507	تكميلية حرف بيت حسنة المختلطة الرسمية
الشمال	رسمي	1419	البدوي الابتدائية الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	1544	بشطايل الرسمية
الشمال	رسمي	1548	ثانوية طاران الرسمية
الشمال	خاص مجاني	5408	الارشاد الوطنية النموذجية
الشمال	خاص مجاني	5706	مدرسة الشيخ
الشمال	خاص مجاني	8526	مدرسة الفاروق المتوسطة
الشمال	خاص مجاني	8651	مدرسة الأرز اللبنانية
الشمال	خاص الاونروا	9525	مجدو المتوسطة للبنين
الشمال	رسمي	675	مدام بدره الرسمية للبنات
الشمال	رسمي	676	روضة زغرتا الرسمية المختلطة
الشمال	خاص مجاني	5213	العائلة المقدسة لراهبات المحبة
الشمال	خاص مجاني	7664	القديس يوسف لراهبات المحبة
الشمال	خاص مجاني	7668	السيدة لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
الشمال	خاص مجاني	7670	فريز دالاس
الشمال	رسمي	699	رأس مسقا الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	715	كفرحزير الرسمية - انكليزي

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الشمال	رسمي	721	كوسبا الرسمية للصبيان
الشمال	رسمي	736	كفريا الرسمية المختلطة
الشمال	خاص مجاني	7683	ليسيه القديس بطرس الارثوذكسية
الشمال	خاص مجاني	7691	مار دانيال لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
الشمال	رسمي	750	شكا الجديدة الرسمية المختلطة
الشمال	رسمي	780	ثانوية البترون الرسمية - فرع دوما
الشمال	خاص مجاني	7694	مدرسة الكلمة - مار انطونيوس - شكا
الشمال	خاص مجاني	8159	افي ماريا
البقاع	رسمي	792	متوسطة زحلة الاولى الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	808	متوسطة الفرزل الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	820	علي النهري الابتدائية الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	824	متوسطة ماسا الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	833	ثانوية مجدل عنجر الرسمية
البقاع	رسمي	838	مكسه الرسمية المختلطة
البقاع	رسمي	1362	مدرسة المشرفة الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5246	الاسقفية الكاثوليكية
البقاع	خاص مجاني	7714	مار يوسف الكاثوليكية المخلصية
البقاع	خاص مجاني	7725	مار روكزلاباء الانطونيين
البقاع	خاص مجاني	7756	قب الياس الأهلية
البقاع	خاص مجاني	8472	الأمل الحديثة
البقاع	خاص مجاني	8572	الليسيه ايديال رياق

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
البقاع	خاص مجاني	8735	العقول النشيطة
البقاع	خاص مجاني	8777	مدرسة شعاع الامل
البقاع	رسمي	984	المرج المتوسطة الرسمية
البقاع	رسمي	998	متوسطة المنارة الاولى الرسمية
البقاع	رسمي	1011	ثانوية سحمر الرسمية
البقاع	رسمي	1497	ثانوية الصوري الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5325	مار يوحنا
البقاع	رسمي	1021	مدرسة البيرة المتوسطة الرسمية
البقاع	رسمي	1021	مدرسة البيرة المتوسطة الرسمية
البقاع	خاص مجاني	5556	الكندية المجانية
البقاع	خاص مجاني	7834	العرفان المتوسطة
البقاع	خاص مجاني	8667	مدرسة البيان و البنيان
الجنوب	رسمي	1047	الاصلاح المتوسطة المختلطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1061	الميه وميه المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1070	ثانوية مغدوشة الرسمية
الجنوب	رسمي	1071	مغدوشة المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1072	مغدوشة الابتدائية الرسمية
الجنوب	رسمي	1084	المروانية المتوسطة الرسمية المختلطة فرع الانكليزي
الجنوب	خاص مجاني	5330	دار اليتيم العربي
الجنوب	خاص مجاني	7864	تكميلية زهرة العلوم
الجنوب	خاص مجاني	7878	مدرسة الكرامة
الجنوب	خاص الاونروا	9554	مدرسة نابلس المتوسطة للبنات
الجنوب	خاص الاونروا	9564	حطين الابتدائية والمتوسطة للبنين
الجنوب	رسمي	1109	لبعا المتوسطة الرسمية

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
الجنوب	رسمي	1117	ثانوية جزين الرسمية
الجنوب	خاص غير مجاني	7852	صيدون الوطنية (ق.ظ)
الجنوب	رسمي	1223	صور الثانية الرسمية المختلطة
الجنوب	رسمي	1243	الشهابية الابتدائية الرسمية
الجنوب	رسمي	1248	جويا الاولى الرسمية المتوسطة
الجنوب	رسمي	1265	قانا المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1271	زيقين المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1411	ثانوية البازورية الرسمية
الجنوب	رسمي	1540	ثانوية صور الرسمية المختلطة فرع مروحين
الجنوب	خاص غير مجاني	7929	ثانوية الافق العالمي
الجنوب	خاص غير مجاني	7930	جبل عامل
الجنوب	خاص غير مجاني	8306	مدرسة الميادين الدولية
الجنوب	خاص غير مجاني	8627	ثانوية السراج صديقين
النبطية	رسمي	1128	حومين الفوقا المتوسطة الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1132	جباع الابتدائية الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1141	وجبه الدرويش المتوسطة الرسمية (زفتا)
النبطية	رسمي	1159	مدرسة الشرقية المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1170	ميفدون المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1595	الإمام موسى الصدر زوطر الغربية الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5360	الزهراء المختلطة الابتدائية
النبطية	خاص مجاني	5360	الزهراء المختلطة الابتدائية
النبطية	خاص مجاني	5371	الارشاد النموذجية
النبطية	خاص مجاني	5413	الإمام زين العابدين
النبطية	خاص غير مجاني	8081	الكوثر النموذجية

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
النبطية	خاص مجاني	8308	مدرسة اجيال
النبطية	خاص مجاني	8781	ثانوية السراج-القصيبة
النبطية	خاص مجاني	8802	مدرسة الثانوية الدولية
النبطية	رسمي	1295	خربة سلم الاولى الرسمية المختلطة
النبطية	رسمي	1299	برج قلاوية الرسمية المتوسطة
النبطية	رسمي	1315	بنت جبيل الرسمية الثانية المختلطة المتوسطة
النبطية	رسمي	1329	ثانوية عيتا الشعب الرسمية
النبطية	رسمي	1449	ثانوية كفر الرسمية
النبطية	رسمي	1449	ثانوية كفر الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5573	مدرسة البراعم النموذجية
النبطية	خاص مجاني	7959	ثانوية الهداية
النبطية	رسمي	1176	ثانوية حاصبيا الرسمية
النبطية	رسمي	1179	شويا المتوسطة الرسمية المختلطة
النبطية	خاص مجاني	8481	مدرسة الايمان في العرقوب
النبطية	رسمي	1196	جديدة مرجعيون المتوسطة الرسمية
النبطية	رسمي	1506	مدرسة كفر كلا الرسمية
النبطية	خاص مجاني	5486	عيسى بن مريم (ع) المجانية
النبطية	خاص مجاني	7911	الارثوذكسية المتوسطة
عكار	رسمي	519	القليعات الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	525	مدرسة المربي سليمان عزيز العلي الرسمية - حكر الضاهري
عكار	رسمي	531	روضة حلبا الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	534	الشيخ محمد المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	561	وادي الجاموس المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	572	تكميلية الفاضل الرسمية - رماح

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
عكار	رسمي	589	البيرة الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	590	ثانوية البيرة الرسمية
عكار	رسمي	615	عكار العتيقة المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	620	فنيديق المختلطة الرسمية
عكار	رسمي	631	عيون السمك الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	637	روضة القبيات الرسمية
عكار	رسمي	655	الكنيسة الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	1332	الكفرون الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	1390	ثانوية حرار الرسمية
عكار	رسمي	1551	نبع العواده الرسمية
عكار	رسمي	1585	ثانوية الكواشرة الرسمية
عكار	رسمي	1610	برقايل الثانية الرسمية فرع الانكليزي
عكار	رسمي	1618	وطى مشمش الثانية الرسمية
عكار	رسمي	1622	ثانوية فنيديق الرسمية-فرع القرنة
عكار	خاص مجاني	5204	المقاصد الخيرية الاسلامية - بيت ايوب
عكار	خاص مجاني	5447	مدرسة الفارس الصغير (مدرسة امان موسى الصدر سابقا)
عكار	خاص مجاني	7629	الإيمان الإسلامية
عكار	خاص مجاني	7653	الواحة الخاصة
عكار	خاص مجاني	8153	الامان الاسلامية
عكار	خاص مجاني	8223	الجوهرة الاسلامية
عكار	خاص مجاني	8497	ثانوية الانوار - المحمرة
عكار	خاص مجاني	8733	ثانوية بحر العلوم
بعلبك-الهرمل	رسمي	842	متوسطة سهلات الماء الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	851	متوسطة الشربين الرسمية

المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
بعلبك-الهرمل	رسمي	866	بيت الطشم الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	1473	ثانوية الهرمل النموذجية الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	869	متوسطة اللبوة الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	875	متوسطة عرسال الاولى المختلطة
بعلبك-الهرمل	رسمي	880	العين المتوسطة الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	884	متوسطة الجديده الرسميه المختلطه
بعلبك-الهرمل	رسمي	887	ثانوية راس بعلبك الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	894	متوسطة الزيتون الرسمية
بعلبك-الهرمل	رسمي	917	متوسطة فلاوي الرسمية المختلطة
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5274	التربية الحديثة
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5285	سيده البرج لراهبات العائلة المقدسة المارونيات
بعلبك-الهرمل	خاص مجاني	5460	المهدي النموذجية المجانية-شمسطار(سابقا التوجيهية)
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8065	ثانوية الشيخ محمد يعقوب
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8475	ثانوية القائم
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8660	ثانوية المرام
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8743	ثانوية القمم
بعلبك-الهرمل	خاص غير مجاني	8867	مدارس جبل السلام

توزع المدارس المشاركة في دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المجموع	بعلبك - الهرمل	عكار	النبطية	الجنوب	البقاع	الشمال	جبل لبنان (ماعد الضواحي)	جبل لبنان (الضواحي)	بيروت	قطاع التعليم
147	11	20	16	15	13	35	18	11	8	رسمي
30	3	2	6	1	3	6	4	4	1	خاص مجاني
98	5	6	7	7	9	13	9	33	9	خاص غير مجاني
4				2		1		1		خاص الاونروا
279	19	28	29	25	25	55	31	49	18	المجموع



٨. الملحق رقم ٨: كتاب رئيسة المركز التربوي للمدير العام للتربية حول إجراء أدوات البحث

الجمهورية اللبنانية

المركز التربوي للبحوث والإتماء



جانب المدير العام للتربية

رئيس المركز
١٩٨٨
١١/١١/٢٠٢٤

الموضوع: إعداد دراسة بعنوان 'جهوزية المدرسة وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطوّرة'.

تحية طيبة وبعد،

يقوم المركز التربوي للبحوث والإتماء بإعداد دراسة بعنوان 'جهوزية المدرسة وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطوّرة'، والتي تهدف إلى تقييم جهوزية المدارس الرسمية والخاصة لتطبيق المناهج المطوّرة التي نحن بصنعها، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان نجاحها.

وإزاء أهمية الاعتماد على المعطيات الميدانية، تم إعداد أربعة استبانات إلكترونية Google form موجهة لمديري المدارس، النظار، المنسقين، والمعلمين.

لذا نرفع إلى معانئكم هذا الكتاب لطلب الموافقة على إرسال الاستبانات إلى ٢٥٠ مدرسة تم اختيارها ضمن العيّنة الممثلة للمدارس الرسمية والخاصة التي تم تحديدها بالتنسيق مع مديريكم، وذلك خلال الفترة الممتدة من ١٢ إلى ٢٥ تشرين الثاني ٢٠٢٤.

كما سيقوم الخبراء المسؤولون عن الدراسة بإجراء مقابلات مع معانئكم ومع مديري المديرية وجهاز الإرشاد والتوجيه، في الفترة بين ١١ و٢٩ تشرين الثاني ٢٠٢٤، للتفصيل بتحديد موعد المقابلة.

كذلك الأمر، سيقوم الخبراء بتنفيذ مجموعة بؤرية Focus Group مع عينة من المتعلمين والمنسقين في الفترة ذاتها.

نشكركم على تعاونكم الدائم والمميّز

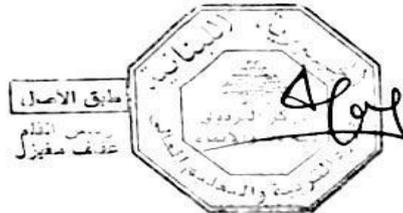
١١/١١/٢٠٢٤

رئيسة المركز التربوي للبحوث والإتماء

بالتكليف

ص.ح

البروفيسور هيام اسحق





٩. الملحق رقم ٩: موافقة مدير عام التربية على تنفيذ الأدوات

الجمهورية اللبنانية
المركز التربوي للبحوث والإتماء

وارد COMPUTER
١٢ تشرين الثاني ٢٠٢٤

رقم التسجيل: ١٥٥٤٤
وزارة التربية والتعليم العالي
ديوان التربية

رئيس المركز
١٩٨٨
١١ تشرين الثاني ٢٠٢٤

جانب المدير العام للتربية

١٢ تشرين الثاني ٢٠٢٤

الموضوع: إعداد دراسة بعنوان "جهوزية المدرسة وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطوّرة".

تحية طيبة وبعد،

يقوم المركز التربوي للبحوث والإتماء بإعداد دراسة بعنوان "جهوزية المدرسة وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطوّرة"، والتي تهدف إلى تقييم جهوزية المدارس الرسمية والخاصة لتطبيق المناهج المطوّرة التي نحن بصددھا، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان نجاحھا.

وإزاء أهمية الاعتماد على المعطيات الميدانية، تم إعداد أربعة استبانات إلكترونية Google form موجهة لمديري المدارس، النظار، المنسقين، والمعلمين.

لذا نرفع إلى سعادتكم هذا الكتاب لطلب الموافقة على إرسال الاستبانات إلى ٢٥٠ مدرسة تم اختيارھا ضمن العينة الممثلة للمدارس الرسمية والخاصة التي تم تحديدها بالتنسيق مع مديريكم، وذلك خلال الفترة الممتدة من ١٢ إلى ٢٥ تشرين الثاني ٢٠٢٤.

كما سيقوم الخبراء المسؤولون عن الدراسة بإجراء مقابلات مع سعادتكم ومع مديري المديریات وجهاز الإرشاد والتوجيه، في الفترة بين ١١ و٢٩ تشرين الثاني ٢٠٢٤، للتفضل بتحديد موعد المقابلة.

كذلك الأمر، سيقوم الخبراء بتنفيذ مجموعة بؤرية Focus Group مع عينة من المتعلمين والمنسقين في الفترة ذاتھا.

- ما نبداً المركز التربوي للبحوث والإتماء على تعاونكم الدائم والمميز

- جانتا مدير به المظلم الصبياني

- جانتا مدير به المظلم الصبياني

- ما نبداً مركز الإرشاد والتوجيه

مع المحافظة للنظير

١١ تشرين الثاني ٢٠٢٤
رئيسة المركز التربوي للبحوث والإتماء
بالتكليف

البروفيسور هيام اسحق
صادر COMPUTER
١٢ تشرين الثاني ٢٠٢٤

المدير العام للتربية بالإتاء
عماد الإيتاء

ltrp-178

صندوق البريد: ٥٥٢٦٤ سن الفيل - لبنان
الموقع الإلكتروني: www.crdp.org

هاتف: ٦٨٣٠٨٨ - ٦٨٣٠٨٩ - ٦٨٣٠٩٠ - ٩٦١-١-٦٨٣
البريد الإلكتروني: president@crdp.org

١٠. الملحق رقم ١٠: الاستبيانات الأربعة (المدير - الناظر - المنسق - الأستاذ)

أولاً: الاستبيان الموجه لمدير المدرسة

العنوان: استبانة حول "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة" - لبنان

الفئة المستهدفة: المدير/ة

حضرة المدير/ة المحترم/ة

يقوم المركز التربوي للبحوث والإنماء بإجراء دراسة حول حاجات المدارس البشرية والمادية في لبنان، وتحديد مستوى الجهوزية لتطبيق المناهج المطورة، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان تحقيق الجودة في التعليم، وهذه الاستبانة تُشكل جزءاً أساسياً من ذلك.

يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وبما يتوافق مع شهادتكم وخبراتكم وتجاربكم وحاجاتكم المهنية، علماً أنّ نتائج هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهي سرية ورسمية.

البيانات الشخصية:

١. الاسم (اختياري):

٢. العمر: (يجب تحديد العمر بالضبط)

 أنثى٣. الجنس: ذكر

٤. ما هو وضعك الوظيفي

أ. في التعليم الرسمي

معيّن/ة وفق الأصول (مدير بالأصالة)	مكلف/ة بالإدارة وأجريت مقابلة مع لجنة اختبار أهلية المرشّح لإدارة مدرسة	مكلف/ة بالإدارة ولم أجرِ مقابلة مع لجنة اختبار أهلية المرشّح لإدارة مدرسة حتى الآن

ب. في التعليم الخاص

معيّن/ة وفق الأصول (مدير بالأصالة)	مكلف/ة بالإدارة

٥. ما هي الشهادة العلمية (أكاديمية أو فنية) الأعلى التي حصلت عليها؟

نرجو الوضوح في تصنيفها (دار معلمين/ بكوريا/ بكوريا فنية/ اجازة/ اجازة تعليمية/ ماستر/ دكتوراة)

حدد:

.....

.....

٦. سنوات الخبرة في المجال التعليمي:

أكثر من ٢٥ سنة	٢٥-٢١ سنة	١٦-٢٠ سنة	١١-١٥ سنة	٦-١٠ سنوات	٥-٠ سنوات

٧. سنوات الخبرة في الإدارة

أكثر من ٢٥ سنة	٢٥-٢١	١٦-٢٠	١١-١٥	٦-١٠	٥-٠

٨. نوع المدرسة:

رسمي	خاص مجاني	خاص شبه مجاني	أونروا

٩. مراحل التعليم في المدرسة:

التعليم الثانوي	التعليم الأساسي			رياض الأطفال (الروضة)
	الإبتدائي		المتوسط	
	حلقة أولى	حلقة ثانية		

١٠. المنطقة:

بيروت	جبل لبنان (ضواحي)	جبل لبنان (ما عدا ضواحي)	الشمال	البقاع	الجنوب	النبطية	عكار	بعلبك الهرمل



القسم الأول: الموارد البشرية في المدرسة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية (من "١" إلى "٩" ضمناً) بالأرقام الدقيقة لكل مسمى وظيفي وقراءة الجملة بكاملها لتجنب خطأ الاحتساب لو سمحتم. كما يُرجى التأكد من أن العدد في الخانة "١" (إجمالي عدد العاملين في المدرسة) يساوي مجموع الأعداد في الخانات "٢"، "٣"، "٤"، و"٨"، مع تجنب احتساب الموظفين الذين يشغلون أدواراً متعددة إلا مرة واحدة في الفئة الأقرب لوظيفتهم الرئيسية بحسب الأسئلة المرتبطة.

العدد (يبدأ من صفر)	المسمى الوظيفي	رقم السؤال
...	ما هو إجمالي عدد العاملين في المدرسة (جميع الفئات الوظيفية/ كل من يعمل في المدرسة)؟	١
...	عدد موظفي التعليم في المدرسة	٢
١	مدير المدرسة	٢.١
٠ أو ١ أو ٢	الناظر العام	٢.٢
...	النظار (الذين لا يعلمون)	٢.٣
...	المعلمون بمختلف وضعهم الوظيفي (بالأصالة، تعاقد،...) بمن فيهم من يعلم ويقوم بأعمال أخرى كالنظارة أو التنسيق أو أمانة المكتبة أو المكننة ... (كل من يعلم في المدرسة)	٢.٤
...	المنسقون (الذين لا يعلمون في المدرسة ويقومون فقط بأعمال التنسيق)	٢.٥
...	مسؤولو المختبرات (الذين لا يعلمون في المدرسة)	٢.٦
...	أمناء المكتبات (الذين لا يعلمون في المدرسة)	٢.٧
...	عدد العاملين في المجال الإداري (من غير من تمّ شملهم في السؤال رقم ١ وتفّرعاته)	٣
...	عامل المكننة (الذي لا يعلم في المدرسة)	٣.١
...	موظفون إداريون آخرون (من الذين لا يعلمون في المدرسة)	٣.٢
...	عدد العاملين الفنيين (مثل المعالجين النفسيين، الأخصائيين الاجتماعيين) الذين لا يعلمون في المدرسة	٤
...	معالجون نفسيون	٤.١
...	أخصائيون اجتماعيون	٤.٢
...	مرشدون تربويون	٤.٣
...	غير ذلك ، حدد العدد	٤.٤
...	الذين يعملون بالتعليم (يشمل النظار والمنسقين والفنيين وعمال المكننة الذين يعملون أيضاً بالتعليم)	٥
...	المعلمون فقط	٥.١



...	نظار ويقومون بالتعليم أيضًا في المدرسة	٥.٢
...	منسقون ويقومون بالتعليم أيضًا في المدرسة	٥.٣
...	فنيون ويقومون بالتعليم أيضًا في المدرسة	٥.٤
...	أمناء مكتبات والذين يقومون بالتعليم أيضًا في المدرسة	٥.٥
...	عمال مكنة والذين يقومون بالتعليم أيضًا في المدرسة	٥.٦
...	مسؤولو المختبرات والذين يقومون أيضًا بالتعليم	٥.٧
...	إداريون آخرون ويقومون أيضًا بالتعليم في المدرسة	٥.٨
...	ما هو عدد المعيّنين بالأصالة في التعليم (ضمن الملاك)؟ (يشمل ذلك المدير والنظار وغيرها من المسميات الوظيفية)	٦
...	ما هو عدد المعلمين المتعاقدين بجميع مسمياتهم؟	٧
...	الموظفون المساندون (باقي موظفي المدرسة)	٨
...	حراس	٨.١
...	حجاب	٨.٢
...	موظفون مساندون آخرون	٨.٣
...	ما هو عدد التلامذة المسجلين في المدرسة؟	٩

القسم الثاني: الجهوزية العامة للمدرسة

١. مدى توفر الأدوات التعليميّة في الصفوف الدراسية

أ. هل يتوفر في الصفوف الدراسية لوح ابيض (White Board) ؟

غير متوفر	غير متوفر (تحت الطلب)	متوفر	
			رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
			الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
			الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
			الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
			المرحلة الثانوية

ب. هل يتوفّر في الصفوف الدراسية جهاز عرض (LCD)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفر جزئيًا في الصفوف (يتم نقله من صف إلى آخر)	متوفر في كل الصفوف	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الاساسي

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفر جزئياً في الصفوف (يتم نقله من صف إلى آخر)	متوفر في كل الصفوف	
				الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
				المرحلة الثانوية

ت. هل تحتوي الصفوف الدراسية على الألواح التفاعلية (Active Board)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة في كل الصفوف	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
				المرحلة الثانوية

ث. هل تتوفر في المدرسة حواسيب (Computers)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة بشكل كامل (لكل الصفوف)	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
				المرحلة الثانوية

٢. ما مدى صلاحية المقاعد والطاولات في الصفوف الدراسية للاستخدام اليومي من حيث الراحة والمتانة؟

- مناسبة جداً من حيث الراحة والمتانة
- مناسبة بشكل عام، مع بعض التحسينات الطفيفة
- تحتاج إلى تحسين في بعض الصفوف
- غير مناسبة للاستخدام بشكل عام

٣. هل يتم استخدام أدوات تعليمية رقمية (مواقع الكترونية- برامج تطبيقية عبر الانترنت،...) لدعم العملية

التعليمية من قبل المعلمين/ات؟

- أبدًا
- أحيانًا
- غالبًا
- دائمًا

٤. ما هي حالة العناصر التالية في الصفوف الدراسية؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا	
				الإضاءة
				التكييف
				التهوية
				التدفئة
				أعمال الصيانة

٥. هل تتوفر هذه المرافق في المدرسة، وما هي حالتها؟

غير متوفرة	متوفرة ولكن غير صالحة للاستخدام	متوفرة ولكن بحاجة إلى تحسين	متوفرة وجيدة	
				المختبرات
				المكتبة
				الملاعب
				النادي المدرسي
				قاعات المحاضرات
				قاعة اجتماعات
				المسرح

٦. كيف تصف جاهزية المرافق الصحية في المدرسة؟

ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	
				مستوى نظافة المرافق الصحية
				تناسب عدد الحمامات مع عدد التلامذة
				سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة إليها
				تواجد عمال نظافة بدوام كامل
				انتظام تنظيف الحمامات

٧. كيف تصف مدى توفر مرافق وخدمات دعم الصحة والسلامة في المدرسة؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة	
				توفر غرفة للإسعافات الأولية

				وجود عيادة طبية
				انتظام زيارة طبيب للمدرسة بشكل دوري
				تدريب المعلمين على الاسعافات الاولية

٨. كيف تصف وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة؟

ضعيفة	متوسطة	جيدة	ممتازة	
				توفر منحدرات
				وجود مصاعد
				تجهيز الصفوف لتلبية احتياجاتهم
				توفر حمامات مخصصة
				وجود دعم من موظف للمساعدة
				تقديم خدمات الدعم النفسي أو الاستشاري

٩. ما مدى توفر المياه الصالحة للشرب وللأنظمة الصحية في المدرسة؟

- متوفرة بشكل جيد جداً
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١٠. ما مدى توفر مواقف السيارات ومرافق النقل المدرسي للمتعلمين والمعلمين:

- متوفرة بشكل جيد جداً
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١١. ما مدى توفر المساحات الخضراء والبيئة الطبيعية المحيطة بالمدرسة (الحدائق، الأشجار، المساحات المفتوحة):

- متوفرة بشكل جيد جداً
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

القسم الثالث: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

١. ما مدى توفر الإنترنت والاتصال الرقمي في المدرسة (سرعة وجودة الإنترنت):

- متوفر بشكل جيد جداً



- متوفر بشكل جيد
 - غير متوفر بشكل كافٍ
 - غير متوفر
٢. ما مدى استخدام المعلمين/ات للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في التدريس اليومي في الصف:
- يستخدمونها بشكل منتظم
 - يستخدمونها أحياناً
 - نادرًا ما يستخدمونها
 - لا يستخدمونها
٣. ما مدى إتقان المعلمين/ات للمهارات التكنولوجية في الكادر التعليمي الحالي؟
- متقنون تمامًا
 - متقنون إلى حدٍ كبير
 - يحتاجون إلى تحسين
 - لا يتقنون
٤. ما هي الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي تعتبرها ضرورية لتطوير مهاراتك كمدير/ة؟

.....

.....

.....

٥. ما مدى توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية:
- متوفر بشكل جيد جدًا
 - متوفر إلى حدٍ ما
 - غير متوفر بشكل كافٍ
 - غير متوفر
٦. ما مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية والتقنية وبرامجها وتطبيقاتها في المدرسة:
- متوفرة بشكل جيد جدًا
 - متوفرة بشكل جيد
 - غير متوفرة بشكل كافٍ
 - غير متوفرة
٧. ما مدى توفر فرق دعم فني متخصصة أو شخص مختص للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في المدرسة:
- متوفرة بشكل جيد جدًا
 - متوفرة بشكل جيد
 - غير متوفرة بشكل كافٍ
 - غير متوفرة
٨. ما مدى توفر السياسات الرقمية والأمن الإلكتروني لحماية البيانات والمعلومات في المدرسة:



- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٩. ما مدى توفر الأجهزة الإلكترونية الشخصية للمتعلمين؟

لا يوجد	واحد لكل متعلم	واحد لكل خمسة متعلمين	واحد لكل عشرة متعلمين	واحد لكل ١٥ متعلمًا وما فوق

١٠. هل يستخدم المعلمون/ات مواد تعليمية إلكترونية؟

أبداً	أحياناً	غالبًا	دائمًا

١١. ما هي أوجه الدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا
- توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا
- تخصيص وقت للمعلمين على استخدام التكنولوجيا خلال عملية التعليم في الصف
- دعم فني متاح لحل المشكلات التقنية
- توفير موارد تعليمية إلكترونية

القسم الرابع: الكفايات القيادية والإدارية

الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار

١. هل يتم وضع خطط استراتيجية خلال العام الدراسي لتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة؟

- دائمًا
- غالبًا
- أحيانًا
- أبدًا

٢. إلى أي مدى يتم إشراك الهيئتين الإدارية والتعليمية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية في المدرسة؟



- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٣. في مدرستكم، كيف تتم عملية وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات؟

- تشارك جميع الأطراف بفعالية
- تشارك بعض الأطراف
- تتم بقرارات فردية من المدير
- لا توجد خطط محددة

٤. ما هي المجالات الأساسية التي تغطيها الخطط المدرسية؟ (يمكن اختيار عدة أجوبة)

- إدارة الموارد (البشرية والمادية)
- توزيع المهام والمسؤوليات
- تحديد الأولويات التربوية
- تقييم الأداء والتطوير
- تعزيز كفاءات الفريق التعليمي

٥. هل لدى المدرسة خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية

٦. ما هو نموذج القيادة الذي تعتمد عليه في المدرسة؟

- قيادة تشاركية
- قيادة فردية
- قيادة موزعة

▪ نموذج آخر: (يرجى التحديد).....

٧. هل يتم توجيه الهيئة التعليمية وتشجيعها على الابتكار والممارسات التعليمية الحديثة في مدرستكم؟

- دائماً بشكل فعال
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٨. ما هو مستوى إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة في مدرستكم؟



- يتم إشراكهم دائماً وبشكل فعال
- غالباً ما يتم إشراكهم
- أحياناً يتم إشراكهم
- لا يتم إشراكهم في الغالب

٩. كيف يتم التعامل مع عمليات التغيير في المدرسة، وما هو دور الإدارة في توجيه ودعم الهيئة التعليمية وتشجيع الابتكار والممارسات الحديثة؟

- الإدارة تشجع وتوجه بفعالية وتدعم الابتكار بشكل مستمر
- الإدارة تقدم توجيهها ودعمًا جيدًا، مع بعض الابتكار
- الإدارة تقدم دعمًا محدودًا لعمليات التغيير والابتكار
- لا يتم التركيز بشكل كبير على التغيير والابتكار

١٠. ما مدى التزامكم ببرامج التطوير المهني لتحسين كفاياتكم القيادية والإدارية؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- لا أهتم بالتطوير المهني

١١. ما هي المهارات القيادية الأساسية التي تميّزون بها في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- القدرة على حل المشكلات
- التواصل الفعال
- التحفيز والدعم للهيئة التعليمية
- التخطيط والتنظيم
- إدارة التغيير
- غير ذلك:

١٢. ما هي المجالات التي تحتاجون إلى تطويرها لتحسين أدائكم الإداري والقيادي؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- اتخاذ القرارات
- التواصل مع الأطراف المعنية
- التخطيط الاستراتيجي
- بناء الشراكات
- الابتكار في الممارسات التربوية
- غير ذلك:

الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم

١٣. كيف يتم تقييم أداء المعلمين والهيئة الإدارية من قبلكم في المدرسة؟

- من خلال زيارات صافية منتظمة

- من خلال اجتماعات دورية
- من خلال أدوات تقييم محددة
- لا توجد آلية محددة

١٤. هل تقومون بتقديم ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييماتكم للمعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

١٥. كيف يتم التواصل بين الإدارة المدرسية وجميع الأطراف المعنية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الدعم المجتمعي للمدرسة؟

التواصل غير فعال	التواصل محدود أحياناً	التواصل غالباً وفعال	التواصل دائم وفعال	
				المعلمون
				المتعلمون
				أولياء الأمور
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

١٦. ما هي الآليات المستخدمة لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على حلها بطرق مبتكرة؟

- الاعتماد على مشاركة جميع الأطراف
- الاعتماد على تحليل البيانات والمشاكل
- التفاعل معها فقط عند الضرورة
- لا توجد آليات محددة

١٧. هل تقومون بزيارات صفية منتظمة لمتابعة سير العملية التعليمية في الصفوف ودعم المعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

١٨. ما مدى فعاليتكم في توجيه ودعم للهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية؟

- فعال جداً
- فعال إلى حد ما
- يحتاج إلى تحسين
- غير فعال

١٩. هل تقومون بمتابعة التحسينات أو التوصيات الناتجة عن التقييمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٢٠. كيف تقوم المدرسة ببناء علاقات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم؟

لا يتم بناء علاقات كافية	يتم بشكل محدود	يتم بشكل جيد	يتم ذلك بفعالية كبيرة	
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٢١. هل يتم تطبيق برامج الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثرين في مدرستكم؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- ابداً

الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات

٢٢. ما هي الاحتياجات التدريبية التي تعتقد أنك تحتاج إليها لتعزيز مهاراتك القيادية والإدارية؟ (يمكن اختيار

أكثر من خيار)

- دورات في القيادة التربوية
- دورات في التخطيط الاستراتيجي
- ورش عمل في إدارة التغيير
- دورات في بناء الشراكات المجتمعية
- دورات في إدارة الأزمات
- ليس لدي احتياجات تدريبية

٢٣. ما هي احتياجات مدرستكم لتكون قادرة على ادارة أي تغيير أو مواكبة اي عملية تطوير في المنهاج التعليمي

في المستقبل القريب ؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- دعم مالي لتأمين التجهيزات وتحديثها
- دورات تدريبية للمدير
- دورات تدريبية للإداريين
- دورات تدريبية للمعلمين
- تطوير البنية التحتية
- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي

- توفير التكنولوجيا الحديثة
- إعداد خطط استدامة
- تأمين الدعم للتلاميذ المتعثرين
- تأمين النقص في الهيئة الإدارية
- تأمين النقص في الهيئة التعليمية
- الإرشاد الصحي
- الدعم النفس-اجتماعي

١. برأيك، ما هي احتياجات مدرستك على مستوى الموارد البشرية والمادية في الوضع الراهن؟ (سؤال مفتوح)

٢. ما هي التحديات التي تعتقد أنها قد تواجهك في تنفيذ أي تغيير أو تطوير في المدرسة؟ وكيف ترى إمكانية التغلب عليها؟ (سؤال مفتوح)

شكراً جزيلاً على المشاركة

ستساهم إجاباتكم في تقديم توصيات لتحسين التعليم في لبنان وضمان تطبيق المناهج المطوّرة بنجاح.

ثانياً: الاستبيان الموجه للناظر

العنوان: استبانة حول "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة" - لبنان

الفئة المستهدفة: الناظر/ة

حضرة الناظر/ة المحترم/ة

يقوم المركز التربوي للبحوث والإنماء بإجراء دراسة حول حاجات المدارس البشرية والمادية في لبنان، وتحديد مستوى الجهوزية لتطبيق المناهج المطورة، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان تحقيق الجودة في التعليم، وهذه الاستبانة تُشكّل جزءاً أساسياً من ذلك.

يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وبما يتوافق مع شهادتكم وخبراتكم وتجاربكم وحاجاتكم المهنية، علماً أنّ نتائج هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهي سرّية ورسمية.

البيانات الشخصية:

١. العمر: (يجب تحديد العمر بالضبط)

 أنثى٢. الجنس: ذكر

٣. ما هو وضعك الوظيفي؟:

ملاك (بالأصالة)	تعاقد	مستعان به	مجلس الأهل	فاتورة	تقدمة	غير ذلك حدّد

٤. ما هي الشهادة العلمية (أكاديمية أو فنية) الأعلى التي حصلت عليها؟

نرجو الوضوح في تصنيفها (دار معلمين/ بكالوريا/ بكالوريا فنية/ إجازة/ إجازة تعليمية/ ماستر/ دكتوراة)

حدد:

.....

٥. سنوات الخبرة في المجال التعليمي:

٥-٠ سنوات	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	٢٠-١٦ سنة	٢٥-٢١ سنة	أكثر من ٢٥ سنة

٦. سنوات الخبرة في النظارة

٥-٠	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	أكثر من ٢٥ سنة

٧. نوع المدرسة:

رسمي	خاص مجاني	خاص شبه مجاني	أونروا

٨. المنطقة:

بيروت	جبل لبنان (ضواحي)	جبل لبنان (ما عدا ضواحي)	الشمال	البقاع	الجنوب	النبطية	عكار	بعلبك الهرمل

القسم الأول: الجهوزية العامة للمدرسة

١. مدى توفر الأدوات التعليمية في الصفوف الدراسية:

أ. هل يتوفر في الصفوف الدراسية لوح ابيض (White Board) ؟

غير متوفر	غير متوفر (تحت الطلب)	متوفر	
			رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
			الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
			الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
			الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
			المرحلة الثانوية

ب. هل يتوفر في الصفوف الدراسية جهاز عرض (LCD)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفر جزئياً في الصفوف (يتم نقله من صف إلى آخر)	متوفر في كل الصفوف	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
				المرحلة الثانوية



ت. هل تحتوي الصفوف الدراسية على الألواح التفاعلية (Active Board)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة في كل الصفوف	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
				المرحلة الثانوية

ث. هل تتوفر في المدرسة حواسيب (Computers)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة بشكل كامل (لكل الصفوف)	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
				المرحلة الثانوية

٢. ما مدى صلاحية المقاعد والطاولات في الصفوف الدراسية للاستخدام اليومي من حيث الراحة والمتانة؟

- مناسبة جداً من حيث الراحة والمتانة
- مناسبة بشكل عام، مع بعض التحسينات الطفيفة
- تحتاج إلى تحسين في بعض الصفوف
- غير مناسبة للاستخدام بشكل عام

٣. هل يتم استخدام أدوات تعليمية رقمية (مواقع الكترونية - برامج تطبيقية عبر الانترنت،...) لدعم العملية

التعليمية من قبل المعلمين/ات؟

- أبداً
- أحياناً
- غالباً
- دائماً

٤. ما هي حالة العناصر التالية في الصفوف الدراسية؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا	
				الإضاءة
				التكييف
				التهوية
				التدفئة
				أعمال الصيانة

٥. هل تتوفر هذه المرافق في المدرسة، وما هي حالتها؟

غير متوفرة	متوفرة ولكن غير صالحة للاستخدام	متوفرة ولكن بحاجة إلى تحسين	متوفرة وجيدة	
				المختبرات
				المكتبة
				الملاعب
				النادي المدرسي
				قاعات المحاضرات
				قاعة اجتماعات
				المسرح

٦. كيف تصف جاهزية المرافق الصحية في المدرسة؟

ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	
				مستوى نظافة المرافق الصحية
				تناسب عدد الحمامات مع عدد التلامذة
				سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة إليها
				تواجد عمال نظافة بدوام كامل
				انتظام تنظيف الحمامات

٧. كيف تصف مدى توفر مرافق وخدمات دعم الصحة والسلامة في المدرسة؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة	
				توفر غرفة للإسعافات الأولية
				وجود عيادة طبية
				انتظام زيارة طبيب للمدرسة بشكل دوري
				تدريب المعلمين على الإسعافات الأولية

٨. كيف تصف وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة؟

ضعيفة	متوسطة	جيدة	ممتازة	
				توفر منحدرات
				وجود مصاعد
				تجهيز الصفوف لتلبية احتياجاتهم
				توفر حمامات مخصصة
				وجود دعم من موظف للمساعدة
				تقديم خدمات الدعم النفسي أو الاستشاري

٩. ما مدى توفر المياه الصالحة للشرب وللأنظمة الصحية في المدرسة؟

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١٠. ما مدى توفر مواقف السيارات ومرافق النقل المدرسي للمتعلمين والمعلمين:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١١. ما مدى توفر المساحات الخضراء والبيئة الطبيعية المحيطة بالمدرسة (الحدائق، الأشجار، المساحات المفتوحة):

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

القسم الثاني: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

١. ما مدى توفر الإنترنت والاتصال الرقمي في المدرسة (سرعة وجودة الإنترنت):

- متوفر بشكل جيد جدًا
- متوفر بشكل جيد
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٢. ما مدى استخدام المعلمين/ات للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في التدريس اليومي في الصف:

- يستخدمونها بشكل منتظم



- يستخدمونها أحياناً
- نادراً ما يستخدمونها
- لا يستخدمونها

٣. ما مدى توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية:

- متوفر بشكل جيد جداً
- متوفر إلى حد ما
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٤. ما مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية والتقنية وبرامجها وتطبيقاتها في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جداً
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٥. ما مدى توفر فرق دعم فني متخصصة أو شخص مختص للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جداً
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٦. هل يستخدم المعلمون/ات مواد تعليمية إلكترونية؟

أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً	
				الكتاب الوطني الإلكتروني
				الكتب الإلكترونية الأخرى
				الفيديوهات التعليمية
				المواد التفاعلية (مثل الأنشطة التفاعلية عبر الإنترنت)

٧. ما هي أوجه الدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا
- توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا
- تخصيص وقت للمعلمين على استخدام التكنولوجيا خلال عملية التعليم في الصف
- دعم فني متاح لحل المشكلات التقنية
- توفير موارد تعليمية إلكترونية

القسم الثالث: الكفايات القيادية والإدارية

الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار



١. هل يتم وضع خطط استراتيجية خلال العام الدراسي لتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٢. إلى أي مدى يتم إشراك الهيئتين الإدارية والتعليمية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٣. في مدرستكم، كيف تتم عملية وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات؟

- تشارك جميع الأطراف بفعالية
- تشارك بعض الأطراف
- تتم بقرارات فردية من المدير
- لا توجد خطط محددة

٤. ما هي المجالات الأساسية التي تغطيها الخطط المدرسية؟ (يمكن اختيار عدة أجوبة)

- إدارة الموارد (البشرية والمادية)
- توزيع المهام والمسؤوليات
- تحديد الأولويات التربوية
- تقييم الأداء والتطوير
- تعزيز كفاءات الفريق التعليمي

٥. هل لدى المدرسة خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية

١. ما هو نموذج القيادة الذي يُعتقد أن المدير يعتمد عليه في المدرسة؟

- قيادة تشاركية
- قيادة فردية
- قيادة مورّعة
- نموذج آخر: (يرجى التحديد).....



٢. هل يتم توجيه الهيئة التعليمية وتشجيعها على الابتكار والممارسات التعليمية الحديثة في مدرستكم؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٣. ما هو مستوى إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة في مدرستكم؟

- يتم إشراكهم دائماً وبشكل فعال
- غالباً ما يتم إشراكهم
- أحياناً يتم إشراكهم
- لا يتم إشراكهم في الغالب

٤. كيف يتم التعامل مع عمليات التغيير في المدرسة، وما هو دور الإدارة في توجيه ودعم الهيئة التعليمية

وتشجيع الابتكار والممارسات الحديثة؟

- الإدارة تشجع وتوجه بفعالية وتدعم الابتكار بشكل مستمر
- الإدارة تقدم توجيهاً ودعمًا جيدًا، مع بعض الابتكار
- الإدارة تقدم دعمًا محدودًا لعمليات التغيير والابتكار
- لا يتم التركيز بشكل كبير على التغيير والابتكار

٥. ما هي المهارات القيادية الأساسية التي تتميز بها الإدارة في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- القدرة على حل المشكلات
- التواصل الفعال
- التحفيز والدعم للهيئة التعليمية
- التخطيط والتنظيم
- إدارة التغيير

٦. ما هي المجالات التي تحتاج الإدارة إلى تطويرها لتحسين أدائه الإداري والقيادي؟ (يمكن اختيار أكثر من

خيار)

- اتخاذ القرارات
- التواصل مع الأطراف المعنية
- التخطيط الاستراتيجي
- بناء الشراكات
- الابتكار في الممارسات التعليمية
- غير ذلك:

الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم

١. كيف يتم تقييم أداء المعلمين والهيئة الإدارية من قبل المدير في المدرسة؟



- من خلال زيارات صفية منتظمة
- من خلال اجتماعات دورية
- من خلال أدوات تقييم محددة
- لا توجد آلية محددة

٢. هل تقوم الإدارة بتقديم ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييماته للمعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٣. كيف يتم التواصل بين الإدارة المدرسية وجميع الأطراف المعنية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الدعم المجتمعي للمدرسة؟

التواصل غير فعال	التواصل محدود أحياناً	التواصل غالباً وفعال	التواصل دائم وفعال	
				المعلمون
				المتعلمون
				أولياء الأمور
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٤. ما هي الآليات المستخدمة لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على حلها بطرق مبتكرة؟

- الاعتماد على مشاركة جميع الأطراف
- الاعتماد على تحليل البيانات والمشاكل
- التفاعل معها فقط عند الضرورة
- لا توجد آليات محددة

٥. هل تقوم الإدارة بزيارات صفية منتظمة لمتابعة سير العملية التعليمية في الصفوف ودعم المعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٦. ما مدى فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي لتحقيق الأهداف التعليمية؟

- فعال جداً
- فعال إلى حد ما
- يحتاج إلى تحسين
- غير فعال

٧. هل تقوم الإدارة بمتابعة التحسينات أو التوصيات الناتجة عن التقييمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- نادرًا

٨. كيف تقوم المدرسة ببناء علاقات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم؟

لا يتم بناء علاقات كافية	يتم بشكل محدود	يتم بشكل جيد	يتم ذلك بفعالية كبيرة	
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٩. هل يتم تطبيق برامج الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثرين في مدرستكم؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات

١. ما هي احتياجات مدرستكم لتكون قادرة على ادارة أي تغيير أو مواكبة اي عملية تطوير في المنهاج

التعليمي في المستقبل القريب ؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- دعم مالي لتأمين التجهيزات وتحديثها
- دورات تدريبية للمدير
- دورات تدريبية للإداريين
- دورات تدريبية للمعلمين
- تطوير البنية التحتية
- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي
- توفير التكنولوجيا الحديثة
- إعداد خطط استدامة
- تأمين الدعم للتلامذة المتعثرين
- تأمين النقص في الهيئة الإدارية
- تأمين النقص في الهيئة التعليمية
- الإرشاد الصحي
- الدعم النفس-اجتماعي
- غير ذلك، حدد:

ثالثاً: الاستبيان الموجه للمنسق

استبانة حول "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة" - لبنان

الفئة المستهدفة: المنسق/ة

حضرة المنسق/ة المحترم/ة

يقوم المركز التربوي للبحوث والإنماء بإجراء دراسة حول حاجات المدارس البشرية والمادية في لبنان، وتحديد مستوى الجهوزية لتطبيق المناهج المطورة، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان تحقيق الجودة في التعليم، وهذه الاستبانة تُشكّل جزءاً أساسياً من ذلك.

يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وبما يتوافق مع شهادتكم وخبراتكم وتجاربكم وحاجاتكم المهنية، علماً أنّ نتائج هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهي سرية ورسمية.

البيانات الشخصية:

١. العمر: (يجب تحديد العمر بالضبط)

أنثى

ذكر

٣. ما هو وضعك الوظيفي؟:

ملاك (بالأصالة)	تعاقد	مستعان به	مجلس الأهل	فاتورة	تقدمة	غير ذلك حدّد

٤. ما هي الشهادة العلمية (أكاديمية أو فنية) الأعلى التي حصلت عليها؟

نرجو الوضوح في تصنيفها (دار معلمين/ بكالوريا/ بكالوريا فنية/ إجازة/ إجازة تعليمية/ ماستر/ دكتوراة)

حدد:

.....
.....

٥. سنوات الخبرة في المجال التعليمي:

٥-٠ سنوات	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	٢٠-١٦ سنة	٢٥-٢١ سنة	أكثر من ٢٥ سنة

٦. سنوات الخبرة في التنسيق

٥-٠	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	أكثر من ٢٥ سنة

٧. نوع المدرسة:

رسمي	خاص مجاني	خاص شبه مجاني	أونروا

٨. المنطقة:

بيروت	جبل لبنان (ضواحي)	جبل لبنان (ما عدا ضواحي)	الشمال	البقاع	الجنوب	النبطية	عكار	بعلبك الهرمل

القسم الأول: الجهوزية العامة للمدرسة

١. مدى توفر الأدوات التعليمية في الصفوف الدراسية:

أ. هل يتوفر في الصفوف الدراسية لوح ابيض (White Board) ؟

متوفر	غير متوفر (تحت الطلب)	غير متوفر
		رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
		الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
		الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
		الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
		المرحلة الثانوية

ب. هل يتوفر في الصفوف الدراسية جهاز عرض (LCD)؟

متوفر في كل الصفوف	متوفر جزئيًا في الصفوف (يتم نقله من صف إلى آخر)	غير متوفرة (تحت الطلب)	غير متوفرة
			رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
			الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
			الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
			الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
			المرحلة الثانوية



ت. هل تحتوي الصفوف الدراسية على الألواح التفاعلية (Active Board)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة في كل الصفوف	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
				المرحلة الثانوية

ث. هل تتوفر في المدرسة حواسيب (Computers)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة بشكل كامل (لكل الصفوف)	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
				المرحلة الثانوية

٢. ما مدى صلاحية المقاعد والطاولات في الصفوف الدراسية للاستخدام اليومي من حيث الراحة والمتانة؟

- مناسبة جداً من حيث الراحة والمتانة
- مناسبة بشكل عام، مع بعض التحسينات الطفيفة
- تحتاج إلى تحسين في بعض الصفوف
- غير مناسبة للاستخدام بشكل عام

٣. هل يتم استخدام أدوات تعليمية رقمية (مواقع الكترونية- برامج تطبيقية عبر الانترنت،...) لدعم العملية

التعليمية من قبل المعلمين/ات؟

- أبداً
- أحياناً
- غالباً
- دائماً

٤. ما هي حالة العناصر التالية في الصفوف الدراسية؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	جيدة جداً	
				الإضاءة



				التكييف
				التهوية
				التدفئة
				أعمال الصيانة

٥. هل تتوفر هذه المرافق في المدرسة، وما هي حالتها؟

متوفرة وجيدة	متوفرة ولكن بحاجة إلى تحسين	متوفرة ولكن غير صالحة للاستخدام	غير متوفرة	
				المختبرات
				المكتبة
				الملاعب
				النادي المدرسي
				قاعات المحاضرات
				قاعة اجتماعات
				المسرح

٦. كيف تصف جهوزية المرافق الصحية في المدرسة؟

ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	
				مستوى نظافة المرافق الصحية
				تناسب عدد الحمامات مع عدد التلامذة
				سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة إليها
				تواجد عمال نظافة بدوام كامل
				انتظام تنظيف الحمامات

٧. كيف تصف مدى توفر مرافق وخدمات دعم الصحة والسلامة في المدرسة؟

ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة	
				توفر غرفة للإسعافات الأولية
				وجود عيادة طبية
				انتظام زيارة طبيب للمدرسة بشكل دوري
				تدريب المعلمين على الإسعافات الأولية

٨. كيف تصف وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة؟

ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	
--------	------	--------	-------	--

				توفر منحدرات
				وجود مصاعد
				تجهيز الصفوف لتلبية احتياجاتهم
				توفر حمامات مخصصة
				وجود دعم من موظف للمساعدة
				تقديم خدمات الدعم النفسي أو الاستشاري

٩. ما مدى توفر المياه الصالحة للشرب وللأنظمة الصحية في المدرسة؟

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١٠. ما مدى توفر مواقف السيارات ومرافق النقل المدرسي للمتعلمين والمعلمين:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١١. ما مدى توفر المساحات الخضراء والبيئة الطبيعية المحيطة بالمدرسة (الحدائق، الأشجار، المساحات المفتوحة):

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

القسم الثاني: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

١. ما مدى توفر الإنترنت والاتصال الرقمي في المدرسة (سرعة وجودة الإنترنت):

- متوفر بشكل جيد جدًا
- متوفر بشكل جيد
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٢. ما مدى استخدام المعلمين/ات للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في التدريس اليومي في الصف:

- يستخدمونها بشكل منتظم
- يستخدمونها أحياناً
- نادرًا ما يستخدمونها

▪ لا يستخدمونها

٣. ما مدى إتقان المعلمين/ات للمهارات التكنولوجية في الكادر التعليمي الحالي؟

- متقنون تمامًا
- متقنون إلى حدّ كبير
- يحتاجون إلى تحسين
- لا يتقنون

٤. ما هي المهارات التكنولوجية التي يتقنها المعلمون/ات في الكادر التعليمي الحالي؟

- استخدام الحاسوب بشكل فعال
- تطوير المحتوى التعليمي الإلكتروني
- استخدام أدوات التعليم عن بُعد
- تحليل البيانات التعليمية
- تطبيقات البرمجيات التعليمية
- التواصل عبر الوسائل الرقمية
- توظيف الوسائط المتعددة في التعليم
- تكنولوجيا التعليم المساعد لذوي الاحتياجات الخاصة
- أخرى (يرجى التحديد) _____ :
- لا يتقنون أي من هذه المهارات.

٥. ما مدى توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية:

- متوفر بشكل جيد جدًا
- متوفر إلى حدّ ما
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٦. ما مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية والتقنية وبرامجها وتطبيقاتها في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٧. ما مدى توفر فرق دعم فني متخصصة أو شخص مختص للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٨. هل يستخدم المعلمون/ات مواد تعليمية إلكترونية؟

ابدأ	أحياناً	غالباً	دائماً	
				الكتاب الوطني الإلكتروني
				الكتب الإلكترونية الأخرى
				الفيديوهات التعليمية
				المواد التفاعلية (مثل الأنشطة التفاعلية عبر الإنترنت)

٩. ما مدى دعم الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في الصفوف الدراسية

- دعم قوي جداً
- دعم متوسط
- دعم ضعيف
- لا يوجد دعم

١٠. ما هي أوجه الدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا
- توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا
- تخصيص وقت للمعلمين على استخدام التكنولوجيا خلال عملية التعليم في الصف
- دعم فني متاح لحل المشكلات التقنية
- توفير موارد تعليمية إلكترونية

القسم الثالث: الكفايات القيادية والإدارية

الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار

١. هل يتم وضع خطط استراتيجية خلال العام الدراسي لتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٢. إلى أي مدى يتم إشراك الهيئتين الإدارية والتعليمية بمن فيهم المنسقين في عملية وضع الخطط

الاستراتيجية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً



▪ أبدا

٣. في مدرستكم، كيف تتم عملية وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات؟

- تشارك جميع الأطراف بفعالية
- تشارك بعض الأطراف
- تتم بقرارات فردية من المدير
- لا توجد خطط محددة

٤. ما هي المجالات الأساسية التي تغطيها الخطط المدرسية؟ (يمكن اختيار عدة أجوبة)

- إدارة الموارد (البشرية والمادية)
- توزيع المهام والمسؤوليات
- تحديد الأولويات التربوية
- تقييم الأداء والتطوير
- تعزيز كفاءات الفريق التعليمي

٥. هل لدى المدرسة خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية

١. ما هو نموذج القيادة الذي يُعتقد أنّ المدير يعتمد عليه في المدرسة؟

- قيادة تشاركية
- قيادة فردية
- قيادة موزعة

▪ نموذج آخر: (يرجى التحديد).....

٢. هل يتم توجيه الهيئة التعليمية وتشجيعها على الابتكار والممارسات التعليمية الحديثة في مدرستكم؟

- دائماً بشكل فعال
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٣. ما هو مستوى إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة في مدرستكم؟

- يتم إشراكهم دائماً وبشكل فعال
- غالباً ما يتم إشراكهم
- أحياناً يتم إشراكهم
- لا يتم إشراكهم في الغالب

٤. كيف يتم التعامل مع عمليات التغيير في المدرسة، وما هو دور الإدارة في توجيه ودعم الهيئة التعليمية وتشجيع الابتكار والممارسات الحديثة؟

- الإدارة تشجع وتوجه بفعالية وتدعم الابتكار بشكل مستمر
- الإدارة تقدم توجيهًا ودعمًا جيدًا، مع بعض الابتكار
- الإدارة تقدم دعمًا محدودًا لعمليات التغيير والابتكار
- لا يتم التركيز بشكل كبير على التغيير والابتكار

٥. ما هي المهارات القيادية الأساسية التي تتميز بها الإدارة في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- القدرة على حل المشكلات
- التواصل الفعال
- التحفيز والدعم للهيئة التعليمية
- التخطيط والتنظيم
- إدارة التغيير

٦. برأيك، ما هي المجالات التي تحتاج الإدارة المدرسية إلى تطويرها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- اتخاذ القرارات
- التواصل مع الأطراف المعنية
- التخطيط الاستراتيجي
- بناء الشراكات
- الابتكار في الممارسات التعليمية

الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم

١. كيف يتم تقييم أداء المعلمين والهيئة الإدارية من قبل المدير في المدرسة؟

- من خلال زيارات صفية منتظمة
- من خلال اجتماعات دورية
- من خلال أدوات تقييم محددة
- لا توجد آلية محددة

٢. هل تقوم الإدارة بتقديم ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييماتها للمعلمين؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- ابدا

٣. كيف يتم التواصل بين الإدارة المدرسية وجميع الأطراف المعنية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الدعم المجتمعي للمدرسة؟



التواصل غير فعال	التواصل محدود أحياناً	التواصل غالباً وفعال	التواصل دائم وفعال	
				المعلمون
				المتعلمون
				أولياء الأمور
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٤. ما هي الآليات المستخدمة لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على حلها بطرق مبتكرة؟

- الاعتماد على مشاركة جميع الأطراف
- الاعتماد على تحليل البيانات والمشاكل
- التفاعل معها فقط عند الضرورة
- لا توجد آليات محددة

٥. هل تقوم الإدارة بزيارات صفية منتظمة لمتابعة سير العملية التعليمية في الصفوف ودعم المعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٦. ما مدى فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي لتحقيق الأهداف التعليمية؟

- فعال جداً
- فعال إلى حد ما
- يحتاج إلى تحسين
- غير فعال

٧. هل تقوم الإدارة بمتابعة التحسينات أو التوصيات الناتجة عن التقييمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٨. كيف تقوم المدرسة ببناء علاقات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم؟

لا يتم بناء علاقات كافية	يتم بشكل محدود	يتم بشكل جيد	يتم ذلك بفعالية كبيرة	
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٩. هل يتم تطبيق برامج الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثرين في مدرستكم؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات

١٠. ما هي احتياجات مدرستكم لتكون قادرة على ادارة أي تغيير أو مواكبة اي عملية تطوير في المنهاج

التعليمي في المستقبل القريب ؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- دعم مالي لتأمين التجهيزات وتحديثها
- دورات تدريبية للمدير
- دورات تدريبية للإداريين
- دورات تدريبية للمعلمين
- تطوير البنية التحتية
- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي
- توفير التكنولوجيا الحديثة
- إعداد خطط استدامة
- تأمين الدعم للتلامذة المتعثرين
- تأمين النقص في الهيئة الإدارية
- تأمين النقص في الهيئة التعليمية
- الإرشاد الصحي
- الدعم النفس-اجتماعي
- غير ذلك، حدد:

شكراً جزيلاً على المشاركة!

ستساهم إجاباتكم في تقديم توصيات لتحسين التعليم في لبنان وضمان تطبيق المناهج المطورة بنجاح.

رابعاً: الاستبيان الموجه للمعلم

استبانة حول "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة" - لبنان

الفئة المستهدفة: المعلم/ة

حضرة الأستاذة/المحترم/ة

يقوم المركز التربوي للبحوث والإنماء بإجراء دراسة حول حاجات المدارس البشرية والمادية في لبنان، وتحديد مستوى الجهوزية لتطبيق المناهج المطورة، مع التركيز على دور القيادة المدرسية في تسهيل هذه العملية وضمان تحقيق الجودة في التعليم، وهذه الاستبانة تُشكّل جزءاً أساسياً من ذلك.

يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وبما يتوافق مع شهادتكم وخبراتكم وتجاربكم وحاجاتكم المهنية، علماً أنّ نتائج هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهي سرّية ورسمية.

البيانات الشخصية:

١. العمر: (يجب تحديد العمر بالضبط)

أنثى

ذكر

٣. ما هو وضعك الوظيفي؟:

ملاك (بالأصالة)	تعاقد	مستعان به	مجلس الأهل	فاتورة	تقدمة	غير ذلك حدّد

٤. ما هي الشهادة العلمية (أكاديمية أو فنية) الأعلى التي حصلت عليها؟

نرجو الوضوح في تصنيفها (دار معلمين/ بكالوريا/ بكالوريا فنية/ إجازة/ إجازة تعليمية/ ماستر/ دكتوراة)

حدد:

.....
.....

٥. سنوات الخبرة في المجال التعليمي:

٥-٠ سنوات	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	٢٠-١٦ سنة	٢٥-٢١ سنة	أكثر من ٢٥ سنة

٦. نوع المدرسة:

رسمي	خاص مجاني	خاص شبه مجاني	أونروا

٧. المنطقة:

بيروت	جبل لبنان (ضواحي)	جبل لبنان (ما عدا ضواحي)	الشمال	البقاع	الجنوب	النبطية	عكار	بعلبك الهرمل

القسم الأول: الجهوزية العامة للمدرسة

١. مدى توفر الأدوات التعليمية في الصفوف الدراسية:

أ. هل يتوفر في الصفوف الدراسية لوح ابيض (White Board) ؟

متوفر	غير متوفر (تحت الطلب)	غير متوفر
		رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
		الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
		الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
		الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
		المرحلة الثانوية

ب. هل يتوفر في الصفوف الدراسية جهاز عرض (LCD)؟

متوفر في كل الصفوف	متوفر جزئياً في الصفوف (يتم نقله من صف إلى آخر)	غير متوفرة (تحت الطلب)	غير متوفرة
			رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
			الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
			الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
			الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي
			المرحلة الثانوية

ت. هل تحتوي الصفوف الدراسية على الألواح التفاعلية (Active Board)؟

متوفرة في كل الصفوف	متوفرة جزئياً	غير متوفرة (تحت الطلب)	غير متوفرة
			رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
			الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

				الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
				المرحلة الثانوية

ث. هل تتوفر في المدرسة حواسيب (Computers)؟

غير متوفرة	غير متوفرة (تحت الطلب)	متوفرة جزئياً	متوفرة بشكل كامل (لكل الصفوف)	
				رياض الأطفال (ما قبل التعليم الأساسي)
				الحلقة الاولى من التعليم الاساسي
				الحلقة الثانية من التعليم الاساسي
				الحلقة الثالثة من التعليم الاساسي
				المرحلة الثانوية

٢. ما مدى صلاحية المقاعد والطاولات في الصفوف الدراسية للاستخدام اليومي من حيث الراحة والمتانة؟

- مناسبة جداً من حيث الراحة والمتانة
- مناسبة بشكل عام، مع بعض التحسينات الطفيفة
- تحتاج إلى تحسين في بعض الصفوف
- غير مناسبة للاستخدام بشكل عام

٣. هل تستخدم أدوات تعليمية رقمية (مواقع الكترونية- برامج تطبيقية عبر الانترنت،...) لدعم العملية التعليمية؟

- أبداً
- أحياناً
- غالباً
- دائماً

٤. ما هي حالة العناصر التالية في الصفوف الدراسية؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	جيدة جداً	
				الإضاءة
				التكييف
				التهوية
				التدفئة
				أعمال الصيانة

٥. هل تتوفر هذه المرافق في المدرسة، وما هي حالتها؟

غير متوفرة	متوفرة ولكن غير صالحة للاستخدام	متوفرة ولكن بحاجة إلى تحسين	متوفرة وجيدة	
				المختبرات
				المكتبة
				الملاعب
				النادي المدرسي
				قاعات المحاضرات
				قاعة اجتماعات
				المسرح

٦. كيف تصف جاهزية المرافق الصحية في المدرسة؟

ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	
				مستوى نظافة المرافق الصحية
				تناسب عدد الحمامات مع عدد التلامذة
				سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة إليها
				تواجد عمال نظافة بدوام كامل
				انتظام تنظيف الحمامات

٧. كيف تصف مدى توفر مرافق وخدمات دعم الصحة والسلامة في المدرسة؟

ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة	
				توفر غرفة للإسعافات الأولية
				وجود عيادة طبية
				انتظام زيارة طبيب للمدرسة بشكل دوري
				تدريب المعلمين على الإسعافات الأولية

٨. كيف تصف وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة؟

ضعيفة	متوسطة	جيدة	ممتازة	
				توفر منحدرات
				وجود مصاعد
				تجهيز الصفوف لتلبية احتياجاتهم
				توفر حمامات مخصصة
				وجود دعم من موظف للمساعدة
				تقديم خدمات الدعم النفسي أو الاستشاري

٩. ما مدى توفر المياه الصالحة للشرب وللأنظمة الصحية في المدرسة؟



- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١٠. ما مدى توفر مواقف السيارات ومرافق النقل المدرسي للمتعلمين والمعلمين:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

١١. ما مدى توفر المساحات الخضراء والبيئة الطبيعية المحيطة بالمدرسة (الحدائق، الأشجار، المساحات المفتوحة):

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

القسم الثاني: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

١. ما مدى توفر الإنترنت والاتصال الرقمي في المدرسة (سرعة وجودة الإنترنت):

- متوفر بشكل جيد جدًا
- متوفر بشكل جيد
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٢. ما مدى استخدامك للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في التدريس اليومي في الصف:

- استخدمها بشكل منتظم
- استخدمها أحياناً
- نادرًا ما استخدمها
- لا استخدمها

٣. ما هي المهارات التكنولوجية التي تتقنها؟

- استخدم الحاسوب بشكل فعال
- اطور المحتوى التعليمي الإلكتروني
- استخدم أدوات التعليم عن بُعد
- احلل البيانات التعليمية
- اطبق البرمجيات التعليمية
- اتواصل عبر الوسائل الرقمية



- اوظف الوسائط المتعددة في التعليم
- استخدم تكنولوجيا التعليم المساعد لذوي الاحتياجات الخاصة
- مهارات أخرى (يرجى التحديد) _____ :
- لا اتقن أي من هذه المهارات.
- ٤. ما هي الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي تعتبرها ضرورية لتطوير مهاراتك كمعلم/ة (سؤال مفتوح)

.....

.....

.....

٥. ما مدى توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية:

- متوفر بشكل جيد جدًا
- متوفر إلى حد ما
- غير متوفر بشكل كافٍ
- غير متوفر

٦. ما مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية والتقنية وبرامجها وتطبيقاتها في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٧. ما مدى توفر فرق دعم فني متخصصة أو شخص مختص للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في المدرسة:

- متوفرة بشكل جيد جدًا
- متوفرة بشكل جيد
- غير متوفرة بشكل كافٍ
- غير متوفرة

٨. هل تستخدم مواد تعليمية إلكترونية؟

ابدأ	أحياناً	غالباً	دائماً	
				الكتاب الوطني الإلكتروني
				الكتب الإلكترونية الأخرى
				الفيديوهات التعليمية
				المواد التفاعلية (مثل الأنشطة التفاعلية عبر الإنترنت)

٩. ما مدى دعم الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في الصفوف الدراسية:

- دعم قوي جدًا



- دعم متوسط
- دعم ضعيف
- لا يوجد دعم

١٠. ما هي أوجه الدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا
- توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا
- تخصيص وقت للمعلمين على استخدام التكنولوجيا خلال عملية التعليم في الصف
- دعم فني متاح لحل المشكلات التقنية
- توفير موارد تعليمية إلكترونية

القسم الثالث: الكفايات القيادية والإدارية

الفئة الأولى: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار

١. هل يتم وضع خطط استراتيجية خلال العام الدراسي لتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٢. إلى أي مدى يتم إشراك الهيئتين الإدارية والتعليمية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية في المدرسة؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٣. في مدرستكم، كيف تتم عملية وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات؟

- تشارك جميع الأطراف بفعالية
- تشارك بعض الأطراف
- تتم بقرارات فردية من المدير
- لا توجد خطط محددة

٤. ما هي المجالات الأساسية التي تغطيها الخطط المدرسية؟ (يمكن اختيار عدة أجوبة)

- إدارة الموارد (البشرية والمادية)
- توزيع المهام والمسؤوليات
- تحديد الأولويات التربوية
- تقييم الأداء والتطوير

▪ تعزيز كفاءات الفريق التعليمي

٥. هل لدى المدرسة خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الثانية: كفايات المدير القيادية والإدارية

١. ما هو نموذج القيادة الذي يُعتقد أنّ المدير يعتمد عليه في المدرسة؟

- قيادة تشاركية
- قيادة فردية
- قيادة موزعة
- نموذج آخر: (يرجى التحديد).....

٢. هل يتم توجيه الهيئة التعليمية وتشجيعها على الابتكار والممارسات التعليمية الحديثة في مدرستكم؟

- دائماً بشكل فعال
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٣. ما هو مستوى إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة في مدرستكم؟

- يتم إشراكهم دائماً وبشكل فعال
- غالباً ما يتم إشراكهم
- أحياناً يتم إشراكهم
- لا يتم إشراكهم في الغالب

٤. كيف يتم التعامل مع عمليات التغيير في المدرسة، وما هو دور الإدارة في توجيه ودعم الهيئة التعليمية وتشجيع الابتكار والممارسات الحديثة؟

- الإدارة تشجع وتوجه بفعالية وتدعم الابتكار بشكل مستمر
- الإدارة تقدم توجيهاً ودعمًا جيداً، مع بعض الابتكار
- الإدارة تقدم دعماً محدوداً لعمليات التغيير والابتكار
- لا يتم التركيز بشكل كبير على التغيير والابتكار

٥. ما هي المهارات القيادية الأساسية التي تتميز بها الإدارة في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- القدرة على حل المشكلات
- التواصل الفعال



- التحفيز والدعم للهيئة التعليمية
- التخطيط والتنظيم
- إدارة التغيير

٦. برأيك، ما هي المجالات التي تحتاج الإدارة المدرسية إلى تطويرها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- اتخاذ القرارات
- التواصل مع الأطراف المعنية
- التخطيط الاستراتيجي
- بناء الشراكات
- الابتكار في الممارسات التربوية

الفئة الثالثة: عمليات المتابعة والتقييم

١. كيف يتم تقييم أداء المعلمين والهيئة الإدارية من قبل المدير في المدرسة؟

- من خلال زيارات صفية منتظمة
- من خلال اجتماعات دورية
- من خلال أدوات تقييم محددة
- لا توجد آلية محددة

٢. هل تقوم الإدارة بتقديم ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييماتها للمعلمين؟

- دائما
- أحيانا
- غالبا
- ابدا

٣. كيف يتم التواصل بين الإدارة المدرسية وجميع الأطراف المعنية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الدعم

المجتمعي للمدرسة؟

التواصل غير فعال	التواصل محدود أحيانا	التواصل غالبا وفعال	التواصل دائم وفعال	
				المعلمون
				المتعلمون
				أولياء الأمور
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٤. ما هي الآليات المستخدمة لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على حلها بطرق مبتكرة؟

- الاعتماد على مشاركة جميع الأطراف
- الاعتماد على تحليل البيانات والمشاكل

- التفاعل معها فقط عند الضرورة
- لا توجد آليات محددة

٥. هل تقوم الإدارة بزيارات صفية منتظمة لمتابعة سير العملية التعليمية في الصفوف ودعم المعلمين؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

٦. ما مدى فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي لتحقيق الأهداف التعليمية؟

- فعال جداً
- فعال إلى حد ما
- يحتاج إلى تحسين
- غير فعال

٧. هل تقوم الإدارة بمتابعة التحسينات أو التوصيات الناتجة عن التقييمات؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- نادراً

٨. كيف تقوم المدرسة ببناء علاقات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم؟

لا يتم بناء علاقات كافية	يتم بشكل محدود	يتم بشكل جيد	يتم ذلك بفعالية كبيرة	
				المجتمع المحلي
				الجهات الداعمة

٩. هل يتم تطبيق برامج الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثرين في مدرستكم؟

- دائماً
- غالباً
- أحياناً
- أبداً

الفئة الرابعة: الاحتياجات المستقبلية والتوقعات

١. ما هي احتياجات مدرستكم لتكون قادرة على ادارة أي تغيير أو مواكبة اي عملية تطوير في المنهاج

التعليمي في المستقبل القريب ؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- دعم مالي لتأمين التجهيزات وتحديثها
- دورات تدريبية للمدير

- دورات تدريبية للإداريين
- دورات تدريبية للمعلمين
- تطوير البنية التحتية
- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي
- توفير التكنولوجيا الحديثة
- إعداد خطط استدامة
- تأمين الدعم للتلامذة المتعثرين
- تأمين النقص في الهيئة الإدارية
- تأمين النقص في الهيئة التعليمية
- الإرشاد الصحي
- الدعم النفس-اجتماعي
- غير ذلك، حدد:

شكراً جزيلاً على المشاركة!

ستساهم إجاباتكم في تقديم توصيات لتحسين التعليم في لبنان وضمان تطبيق المناهج المطوّرة بنجاح.

١١. الملحق رقم ١١: أسئلة المقابلات

أولاً: للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي للبحوث والإنماء
أسئلة نصف موجهة يمكن طرحها على المدير العام ورئيسة المركز التربوي ومديري المديرية المرتبطة بالدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي حول جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة:

١. تقييم الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطورة:
 - برايك، ما هي الموارد الأساسية المطلوبة (المادية والبشرية) لتطبيق المناهج المطورة بنجاح في المدارس؟
 - هل لديكم اي معلومات احصائية عن مدى توفر التجهيزات والوسائل التعليمية في المدرسة؟
 - وهل لديكم خطة لتأمين هذه الوسائل التعليمية والتجهيزات؟
 - فيما يتعلق بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق المناهج المطورة،
 - برأيكم، ما هي الكوادر البشرية الجديدة التي تحتاجها المدرسة لتطبيق المناهج المطورة؟
 - برأيكم أيضاً، الكفايات المتخصصة متوفرة بشكل ملائم لدعم المناهج الجديدة؟
٢. دور القيادة المدرسية:
 - ما هو تصوركم عن دور الإدارة المدرسية في إنجاح تطبيق المناهج المطورة؟
 - هل ترون أن مديري المدارس يمتلكون المهارات الكافية لدعم المناهج الجديدة؟
 - هل تعتبرون ان صلاحيات المدير ومهامه بحاجة الى اعادة نظر في سياق تطبيق المناهج المطورة؟ لماذا؟
 - وما الذي تحتاجه القيادة المدرسية لتكون فعالة في هذا السياق؟
٣. التحديات في تطبيق المناهج المطورة:
 - برأيكم ما هي التحديات التي من المحتمل ان تواجه مديري المدارس عند تطبيق المناهج المطورة في المدارس؟
 - كيف سيتم دعم الإدارة المدرسية لضمان قدرتها على تخطي الصعوبات عند تطبيق المناهج المطورة؟
 - هل من خطة لمتابعة التطبيق؟
 - كيف سيتم تقييم أداء المدارس؟
٤. دور التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية:
 - ما مدى أهمية التكنولوجيا في دعم المناهج المطورة؟ وكيف تقيمون جهوزية المدارس في هذا المجال؟
 - كيف تعمل الوزارة على توفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة؟ وما هي الأولويات التي تضعونها في هذا السياق؟
 - كيف يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا في المدارس برأيكم لدعم تطبيق المناهج المطورة؟
٥. دعم الطلاب وبيئة التعلم:
 - ما هي خطة الوزارة لتأمين الدعم اللازم لجميع الطلاب في المدارس، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة؟



- ما الذي يحتاجه المعلمون والطلاب لضمان بيئة تعلم آمنة وصحية؟ وكيف يتم تلبية هذه الاحتياجات حالياً؟
- كيف تنظر الوزارة إلى دورها في تعزيز المرافق الصحية والبيئة الآمنة في المدارس؟
- ٦. رؤية الوزارة للتطوير المستقبلي:
- ما هو تصوركم لمستقبل التعليم في لبنان بعد تطبيق المناهج المطورة؟
- ما هي الخطوات الأساسية التي ترون أن الوزارة يجب أن تتخذها لتحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس؟
- كيف تخططون لاستمرارية دعم المدارس والقيادات المدرسية والمعلمين بشكل فعال؟

ثانياً: المسؤولين في القطاع الخاص والخبراء في المناهج

مقابلة حول جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

١. تقييم الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطورة:

- برأيكم، ما هي الموارد الأساسية المطلوبة (المادية والبشرية) لتطبيق المناهج المطورة بنجاح في المدارس؟

■ هل لديكم أي معلومات احصائية عن مدى توفر التجهيزات والوسائل التعليمية في المدرسة؟

■ هل لديكم خطة لتأمين هذه الوسائل التعليمية والتجهيزات؟

• فيما يتعلق بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق المناهج المطورة،

■ برأيكم، ما هي الكوادر البشرية الجديدة التي تحتاجها المدرسة لتطبيق المناهج المطورة؟

■ برأيكم أيضاً، هل الكفايات المتخصصة متوفرة بشكل ملائم لدعم المناهج الجديدة؟

٢. دور القيادة المدرسية:

• ما هو تصوركم عن دور الإدارة المدرسية في إنجاح تطبيق المناهج المطورة؟

• هل ترون أن مديري المدارس يمتلكون المهارات الكافية لدعم المناهج الجديدة؟

• هل تعتبرون أن صلاحيات المدير ومهامه بحاجة إلى إعادة نظر في سياق تطبيق المناهج المطورة؟ لماذا؟

• ما الذي تحتاجه القيادة المدرسية لتكون فعالة في هذا السياق؟

٣. التحديات في تطبيق المناهج المطورة:

- برأيكم ما هي التحديات التي من المحتمل أن تواجه مديري المدارس عند تطبيق المناهج المطورة في المدارس؟

• كيف سيتم دعم الإدارة المدرسية لضمان قدرتها على تخطي الصعوبات عند تطبيق المناهج المطورة؟

• هل من خطة لمتابعة التطبيق؟

• كيف سيتم تقييم أداء المدارس؟

٤. دور التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية:

• ما مدى أهمية التكنولوجيا في دعم المناهج المطورة؟ وكيف تقيمون جهوزية المدارس في هذا المجال؟

• كيف تعمل (الإدارة) على توفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة؟ وما هي الأولويات التي

تضعونها في هذا السياق؟



- كيف يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا في المدارس برأيكم لدعم تطبيق المناهج المطورة؟
- 5. دعم الطلاب وبيئة التعلم:
 - ما هي خطة (الإدارة) لتأمين الدعم اللازم لجميع الطلاب في المدارس، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة؟
 - ما الذي يحتاجه المعلمون والطلاب لضمان بيئة تعلم آمنة وصحية؟ وكيف يتم تلبية هذه الاحتياجات حاليًا؟
 - كيف تنظر (الإدارة) إلى دورها في تعزيز المرافق الصحية والبيئة الآمنة في المدارس؟
- 6. رؤية (الإدارة) للتطوير المستقبلي:
 - ما هو تصوركم لمستقبل التعليم في لبنان بعد تطبيق المناهج المطورة؟
 - ما هي الخطوات الأساسية التي ترون أن على الوزارة أن تتخذها لتحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس؟
 - كيف تخططون لاستمرارية دعم المدارس والقيادات المدرسية والمعلمين بشكل فعال؟

١٢. الملحق رقم ١٢: أسئلة مجموعات التركيز - المتعلمين

أسئلة لمجموعات التركيز من المتعلمين في سياق "جهوزية المدارس وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة" -

لبنان

البيئة المدرسية:

- هل تشعر بالأمان والترحيب في المدرسة؟ لماذا أو لماذا لا؟ ما الذي يجعلك تشعر بالأمان أو عدم الأمان في المدرسة؟
- ما هي الأماكن المفضلة والأقل تفضيلاً لديك في المدرسة؟ ولماذا؟ هل هناك أماكن خلال اليوم الدراسي تشعر فيها براحة أكبر؟
- ما هي الأوقات المفضلة والأقل تفضيلاً لديك في المدرسة؟ ولماذا؟ هل هناك أوقات خلال اليوم الدراسي تشعر فيها براحة أكبر؟
- ما التغييرات التي تقترحها لتحسين بيئة المدرسة للجميع؟

الدعم الأكاديمي:

- ما هي الموارد أو البرامج الموجودة في المدرسة والتي تساعدك على النجاح أكاديمياً؟
- ما هي الموارد المادية أو البرامج التقنية التي أنت بحاجة لها؟ (تكنولوجيا، أو الدروس الإضافية خارج الدعم الرسمي)
- هل هناك برامج أو أنشطة خارج المنهج تجدها مفيدة في تعليمك؟

المهارات والمحتوى:

- ما المهارات التي تعتقد أنها الأكثر أهمية لتعلمها من أجل مستقبلك؟
- هل هناك موضوعات أو مواد دراسية تتمنى أن يتم تدريسها في المدرسة لكنها غير موجودة حالياً؟
- هل تشعر أن المناهج الحالية تُعدُّ جيداً للحياة بعد المدرسة الثانوية؟ لماذا أو لماذا لا؟
- هل يتم تطوير كفايات مستعرضة مثل التواصل أو العمل الجماعي أو إدارة الوقت؟
- في حال لا كيف برأيك يمكن تطويرها؟
- هل يتم تطوير هذه الكفايات من خلال مشاريع محددة؟

التطلعات المستقبلية:

- ماذا لو أُتيحت لك الفرصة لتبدي رأيك في تصميم مادة دراسية جديدة، ما هي هذه المادة؟
- ما هي المواضيع التي تقترح أن يتم ادراجها في هذه المادة ولماذا؟
- ما مدى أهمية تضمين موضوعات مثل العم النفسي الاجتماعي النفسية، التوجيه المهني، مهارات الحياة،...؟

١٣. الملحق رقم ١٣: لائحة إجراء المقابلات

الرقم	المسؤول
١	مدير عام التربية- الأستاذ عماد الأشقر
٢	رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء- البروفسورة هيام إسحق
٣	مدير التعليم الابتدائي- الأستاذ جورج داوود
٤	مدير التعليم الثانوي- الأستاذ خالد الفايد
٥	مديرة الارشاد والتوجيه- الدكتورة هيلدا خوري - <u>تعذر إجراء المقابلة معها</u>
٦	الأب يوسف نصر- أمين عام المدارس الكاثوليكية ومنسق اتحاد المؤسسات التربوية الخاصة في لبنان
٧	الدكتور فضل الموسوي - نائب المدير العام - المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم
٨	الأستاذ رمزي زين الدين - مدارس العرفان
٩	الدكتورة غنى البدوي- مديرة الشؤون التربوية- جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية
١٠	الأستاذ الدكتور جورج نحاس- خبير رئيسي في المناهج - الإطار الوطني لمنهاج التعليم العام ما قبل الجامعي- السلم التعليمي وتنظيم السنة الدراسية
١١	الأستاذة الدكتورة فاديا حطيط- خبيرة في لجنة الطفولة المبكرة في الاوراق الاساسية المساندة للإطار الوطني للمنهاج

١٤. الملحق رقم ١٤ : لائحة مجموعات التركيز

أ. القطاع الرسمي

رقم المركز التربوي	اسم الثانوية	بريد الثانوية الإلكتروني	المحافظة	اسم المدير	هاتف المدير	اسم التلميذ
1	1528	shakibirslanss@mehe.school	بيروت	وسيلة يموت	03/576470	آية محمد علي حمود
						هيام مصطفى يموت
						سيلينا وليد بو حسن
2	6	ashrafieh2bss@mehe.school	بيروت	جوزاف جورج نعيم	03/532784	جاسمين جورج سعد
						هادي حيدر الجمال
						آية حسن فواز
3	30	raselnabehss@mehe.school	بيروت	عبير محمد الحمصي	03/125431	لوسيا ابراهيم صعب يحيى عالء الدين سيرين بدر علوان
4	1476	haramounrachayass@mehe.school	البقاع	علي بو لطيف	70604204	جمال حافظ غطاس
						نانسي إيهاب سعد
						ريماس عماد أحمد
5	1009	karaounss@mehe.school	البقاع	مصعب ديب	3244867	نور فادي نصيف
						ديانا محمد دباجة
						محمد عماد عرابي
6	833	majdelanjarss@mehe.school	البقاع	خالد حمزة	71/622500	ليا ماهر بيضون
						مرام محمد القرعوني
						سيرين بلال غنوم
7	255	marounabboudss@mehe.school	جبل لبنان	سناء شهيبي	03/738473	رينا الربيس
						آدم ابو سعد
						باسم غريزي
8	1464	ehmejss@mehe.school	جبل لبنان	نينا اديب منصور	70/859527	آيه ماريا طوني ابي يونس
						سيبال نزيه متي
						جيسن شريل متي
9	المختارة	almoukhtarass@mehe.school	جبل لبنان	باسم حسيب ملاك	03/913911	غنى فادي كيوان
						جويس نبيل زين الدين
						خلدون فادي سعدالدين

رقم المركز التربوي	اسم الثانوية	بريد الثانوية الإلكتروني	المحافظة	اسم المدير	هاتف المدير	اسم التلميذ
10	القبّة الجديدة المختلطة	Kobbe3ss@mehe.school	الشمال	عائشة بزال	70148593	روان عبد الناصر
						جهد جمال آغا
						سحر عبدالله أحمد
11	كفرعقا	kafarakkass@mehe.school	الشمال	كوزات نعيم عطالله	03/572104	رنيم خالد بري
						جينا ريمون بو سابا
						ماريلين أمين الجميل
12	سير الضنية	sirdonniehss@mehe.school	الشمال	راوية الشقيق	03/432779	ريان نكرمجي
						حلا بو كنج
						راما سلمى
13	نبيل اديب سليمان -بدنايل	bidnayelss@mehe.school	بعلبك الهرمل	بلال الحاج سليمان	3276907	تيا حسن الحاج سليمان
						صفوان علي معريوني
						هادي عبد الكريم الرمح
14	راس بعلبك	rasbaalbeckss@mehe.school	بعلبك الهرمل	زياد ابراهيم ناصر	03/521229	ماريا جورج اللقيس
						سيرينا طوني غانم
						غنوة فليطي
15	الهرمل النموذجية	hermelnamouzajass@mehe.school	بعلبك الهرمل	ميّاد بليل	70935402	غدير سامر عاصي
						غدير ركان خير الدين
						ثروت حسين شممص
16	القببات	Kobayatbss@mehe.school	عكار	كارلا خوري	3061855	انطونيو مخول
						نور ابراهيم
						جوزيف حاكمة
17	الكواشرة	alkawashirass@mehe.school	عكار	خالد اسماعيل	03/739249	هويدا فاروق سقر
						آية محمد الاسعد
						مايا خالد محمد
18	حرار	hrarss@mehe.school	عكار	وليد اللقيس	03/988487	جنى هزيم
						احمد درويش
						ماجدة عيسى
19	البازورية	nbazouriehss@mehe.school	الجنوب	الهام فرج	03/273551	حسين محمد شهاب
						هشام ياسر سعد
						سارة عبد الله صوفان
20		saidagss@mehe.school	الجنوب		03/310754	سرين بلال مفتاح

رقم المركز التربوي	اسم الثانوية	بريد الثانوية الإلكتروني	المحافظة	اسم المدير	هاتف المدير	اسم التلميذ
	د.حكمة صباح "يمنى العيد"			نهلا محمد خير حنينة		سارة محمد البطحيش صونيل محمد ضافر
21	1070	مغدوشة	maghdouchiss@mehe.school	الجنوب	رنا جرجس سمعان	70/458925 ميا نخلة قسطنطين جويا شربل يوسف كلارا اميل عزيز
22	1449	كفرا	kafrass@mehe.school	النيطية	فؤاد ابراهيم	03/297670 حوراء محمد حجازي محمود عز الدين مهي سويدان
23	1324	حسن كامل الصباح	alsabbahss@mehe.school	النيطية	عباس كامل شميساني	03/713890 لينا كحيل ريم جمعة احمد باسم فقيه
24	1176	حاصبيا	hasbayass@mehe.school	النيطية	رانية بو غيدا	71435323 تالين وسام الكاخي سيرين الخماسي غدي رجا القاضي

ب. القطاع الخاص

	Joseph Reiady
	Georgio Kareh
Saint Coeur – Batroun	Gaëlle Sakr
	Georges Abboud
	Thea Baz
Al-Ofoq Al Jadid	Lara Basrawi
	Naziha Aïin
	Sadine Sabbagh
Al – Kalaa School	Ranime Ghourabi
	Yousef Nahouli
	Dima ghanem

NAS –Beqaa	Jean Michel Daoud
	Charbel Sassine
	Dany Abou Ali
Averroes College Taalbaya	Ali Nabha
	Yara Houshaymi
	Mayssam Hachem
Saint Coeur – Zahle	Racha Sleiman
	Charbel Moutran
	Clea Sarkis
SSCC – Marjeyoun	Chadi Hadwi
	Israa Chitt
	Moufid Said
Ajyal High School –Nabatieh	Fatima Makki
	Kobrosly Farouk
	Lamar Kobrosly

١٥. الملحق رقم ١٥: الدراسة التجريبية أو التطبيق التجريبي

مدارس **Pilot** دراسة جهوزية المدارس في لبنان وقيادتها الفعالة في ضوء المناهج المطورة

المحافظة	قطاع التعليم	رقم المدرسة	اسم المدرسة
بيروت	رسمي	1621	مدرسة الشهيد عدنان حنباوي الرسمية-الاوراعي
بيروت	رسمي	17	البنات الثانية الرسمية المختلطة
جبل لبنان (الضواحي)	رسمي	141	متوسطة انطلياس الرسمية المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	167	جبل الاولى الرسمية المتوسطة المختلطة
جبل لبنان (ماعد الضواحي)	رسمي	312	كمال جنبلاط الرسمية المتوسطة المختلطة
الشمال	رسمي	385	الحياة الرسمية للبنات
البقاع	رسمي	805	متوسطة قاع الريم الرسمية المختلطة
الجنوب	رسمي	1234	الشهيد حسن قصير المتوسطة الرسمية
الجنوب	رسمي	1514	مدرسة الشهيد محمد زعرور الرسمية المختلطة
عكار	رسمي	644	عيدمون المختلطة الرسمية

١٦. الملحق رقم ١٦: المقابلات مع المسؤولين التربويين - الرموز والفئات المستخرجة

الرموز Codes	الفئات Themes	التفاصيل Details
توفر التقنيات (Availability of Technology)	تحديات البنية التحتية (Infrastructure Challenges)	نقص التكنولوجيا والمختبرات، انقطاع الإنترنت وضعف استقراره، نقص المواد التقنية والموارد التعليمية.
عدم تكافؤ بين المدارس (Inequality Among Schools)	العدالة في توزيع الموارد التعليمية (Equity in Resource Distribution)	مدارس مجهزة بالكامل مقابل مدارس تعاني من نقص حاد، غياب العدالة في توزيع الموارد.
ضعف الكفايات التربوية (Weak Educational Competencies)	أهمية تدريب الكادر التعليمي (Teacher Training Importance)	الحاجة إلى برامج تدريب مستمرة لتحويل التركيز نحو الكفايات وأهداف التعليم النوعي.
إدارة لوجستية تنظيمية (Logistical Administration)	إعادة تعريف دور الإدارة المدرسية (Redefining School Administration)	التركيز الحالي على الجوانب التنظيمية بدلاً من القيادة التربوية وتفعيل دور المديرين كقادة متفاعلين مع المناهج المطوّرة.
غياب التركيز على القيادة التربوية (Lack of Educational Leadership)	إعادة تعريف دور الإدارة المدرسية (Redefining School Administration)	الحاجة إلى فهم فلسفة المناهج المطوّرة وتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والتعليمية.
تعزيز برامج التدريب (Enhancing Training Programs)	أهمية تدريب الكادر التعليمي (Teacher Training Importance)	توفير برامج تدريبية متخصصة ومستدامة للمعلمين والمديرين لتحقيق أهداف المناهج الجديدة.
تكنولوجيا التعليم (Educational Technology)	التكنولوجيا كعنصر أساسي للتحويل (Technology as a Key Driver)	استخدام تقنيات محلية مثل Intranet، توفير التكنولوجيا بأسعار معقولة، وتكاملها لدعم التعليم رغم ضعف الإنترنت.
الدعم المالي والسياسات الحكومية (Financial and Policy Support)	دور الحكومة في دعم التعليم (Government's Role in Education Support)	توفير تمويل واضح ومباشر، تبني سياسات تدعم التحويل التعليمي نحو التعليم النوعي المتماشى مع التطورات العالمية.
محدودية المساحات (Limited Spaces)	تحديات البنية التحتية (Infrastructure Challenges)	نقص المساحات المخصصة لبعض الأنشطة الجديدة مثل الرياضة والمسرح والموسيقى.

١٧. الملحق رقم ١٧: المقابلات مع المسؤولين في المؤسسات التربوية الخاصة - الرموز والفئات المستخرجة

الفئات	الرموز	الأسئلة
الموارد البشرية جهوية الموارد المادية	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تهيئة الموارد البشرية: الموارد البشرية لم تكن مهيأة في ١٩٩٧ ولم يتم تدريبها بشكل كافٍ. • استقطاب معلمين جدد: متخصصون في الميادين المعرفية المستحدثة. • تدريب المعلمين الحاليين: على دمج الكفايات الممتدة مع المواد المختلفة. • تدريب المعلمين على التقويم: فهم وتعليم استراتيجيات تقويم الكفايات المركبة. • استقطاب منسقين جدد: مواكبة المتطلبات الجديدة والإشراف على الاختصاصات المستحدثة. • تدريب المنسقين الحاليين: للإشراف على المعلمين وضمان تطبيق المناهج بكفاءة. • التأرجح بين المناهج: تضارب بين منهج قديم ومنهج جديد (مقارنة بالمضمون مقابل مقارنة بالأهداف). • عدم الوضوح في المقارنة التربوية: اختلاف بين المقارنة التقنيّة (magistral) والمقارنة التفاعلية (interactive). • الضغوطات والظروف: تأثير الحرب والظروف الاقتصادية والاجتماعية على الجاهزية. • التفاوت في إمكانيات المدارس: الفروقات بين المدارس الرسمية والخاصة في الموارد المادية. الخاصة أكثر تجهيزاً. التفاوت بين المدارس الخاصة نفسها (العرفان، الكاثوليكية). • كلفة التجهيزات: من يتحمل تكلفة التجهيزات المطلوبة للمناهج الجديدة؟ • التجهيزات الرقمية: مدارس خاصة تتمتع بإمكانيات تطبيق التعليم عن بعد، واستخدام الكمبيوتر لتسهيل تطبيق المناهج. • اتصال بالإنترنت: لدعم التعليم الرقمي والتفاعلي. • تجهيزات صافية متنوعة: مثل الشاشات التفاعلية أو أدوات التعليم الحديثة. 	<p>١- تقييم الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطوّرة:</p> <p>برأيكم، ما هي الموارد الأساسية المطلوبة (المادية والبشرية) لتطبيق المناهج المطوّرة بنجاح في المدارس؟</p>
التجهيزات والوسائل التعليمية تحديات تطبيق المناهج	<ul style="list-style-type: none"> • جهوية نسبية في مدارس المقاصد. • التجهيزات المادية في المدارس: كمبيوترات وألواح تفاعلية، مختبرات العلوم. • نقص التجهيزات في القسم الثانوي (العرفان) • غرف صافية إضافية: حاجة الأقسام الثانوية إلى مساحات صافية جديدة. 	<p>هل لديكم أي معلومات إحصائية عن مدى توفر التجهيزات والوسائل التعليمية في المدرسة؟</p>



<p>الدعم المؤسسي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مختبرات حديثة متخصصة: متطلب أساسي لتلبية احتياجات المناهج الجديدة. • عدم وجود إحصائيات دقيقة: نقص في المعلومات الدقيقة عن تجهيزات كل المدارس. • تأثير نقص الإحصائيات على التخطيط الفعال لتطبيق المناهج. • ٥٠% من المدارس الكاثوليكية جاهزة (التفاوت بين المدارس ضمن المؤسسة الواحدة). • التفاوت بين المدارس: يؤثر على إعداد التلامذة ويزيد من الفجوة التعليمية. • أهمية التحضير المسبق: يشمل تحضير البنية التحتية، الموارد، والعقلية التعليمية. • التطبيق التدريجي للمناهج: بدء التطبيق في المراحل المبكرة primaire أو preschool • تجنب الاستعجال: التركيز على التجهيزات وتحضير الأرضية قبل التوسع. • أهمية دليل التجهيزات: ضرورة إعداد دليل من قبل المركز التربوي للتجهيزات المطلوبة لتطبيق المناهج الجديدة. 	
<p>تحديات وضع خطة لتأمين الوسائل الاستراتيجية المالية والتخطيط (تأمين الموارد والتجهيزات، التعاون مع القطاعين العام والخاص، التخطيط المالي لتنفيذ الخطة)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الخطط الحالية لا تتوافق مع المناهج الجديدة. • الحاجة إلى التعديل. • الحاجة إلى التمويل. • الارتباط بالبرنامج الزمني لتطبيق المناهج. • الجاهزية لتطبيق المناهج في مرحلة الروضة والتعليم الأساسي. • المرحلة الثانوية بحاجة إلى تدابير خاصة. • تأجيل تطبيق المناهج في المرحلة الثانوية. • المقارنة بين المدارس المقاصدية والمدارس الأخرى. • الاختصاصات الجديدة غير جاهزة في المدارس الأخرى. <p>الخطة ستضمن تأمين الوسائل والتجهيزات الضرورية لتطبيق المناهج أو الخطط التكنولوجية، وهو ما يتطلب تخصيص ميزانيات محددة وتعاون مع شركاء من القطاعين العام والخاص.</p> <p>وجود الشراكات مع القطاعين العام والخاص يعد جزءاً أساسياً من الخطة لضمان تحقيق التمويل اللازم والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة بنجاح.</p> <p>الخطة تعتمد على ميزانيات مخصصة ومدروسة لضمان تأمين التجهيزات اللازمة، ما يشير إلى حاجة للجوانب المالية واللوجستية في تحقيق أهداف الخطة.</p> <p>الخطة تتعلق بما تريده الوزارة (عدم وضوح الصورة حول المستقبل، عدم وجود إجابات واضحة للأسئلة، مشاكل في مراحل السلم التعليمي، الحاجة لمعرفة اتجاه وزارة التربية).</p>	<p>هل لديكم خطة لتأمين هذه الوسائل التعليمية والتجهيزات؟</p>



<p>إعداد الكوادر البشرية التكنولوجية والتعليم المهني . التأهيل المهني للمعلمين والاختصاصيين في المسارات المختلفة. الكفايات المتخصصة والتقويم الجديد: التحول إلى تقويم يعتمد على المهارات والكفايات.</p>	<p>إعداد الطاقم الحالي (من المدرء، المعلمين، المسؤولين التربويين). <ul style="list-style-type: none"> العقلية الجديدة والتوجه التربوي. القدرة على التكيف أصحاب الاختصاص في مختلف المجالات. التكنولوجيا في التعليم (الاستعمال المتطور للتكنولوجيا). التعليم المهني. التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. المسارات الأكاديمية والعملية (التوجه بين الأكاديمي والمهني). التحول في تقويم الطلاب (المهارات والكفايات بدلاً من الأهداف التقليدية). تدريب للتعامل مع المواد وفق أهداف المناهج الجديدة. إعداد معلمين للتقريب في المرحلة الثانوية وفق المواد الدراسية </p>	<p>فيما يتعلق بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق المناهج المطورة، برأيكم، ما هي الكوادر البشرية الجديدة التي تحتاجها المدرسة لتطبيق المناهج المطورة؟</p>
<p>توافر الكفايات المتخصصة الجاهزية والتدريب.</p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> جاهزية مدارس جمعية المقاصد للتدريب والمواكبة الكفايات المتخصصة غير متوفرة. وجود مركز للتدريب والتطوير المهني. وجود مجلس للمنسقين. متابعة عمل الأعضاء بشكل مستمر من قبل إدارة الشؤون التربوية. التقريب في المرحلة الثانوية في المواد يحتاج إلى معلمين جدد وهم غير متوافرين لا معلمين للتعامل مع ذوي الاحتياجات لا توجد كفاءات متخصصة للتعامل مع المنهاج المطور الكفايات التكنولوجية غير متوفرة لدى جميع المعلمين (استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم) </p>	<p>برأيكم أيضًا، هل الكفايات المتخصصة متوفرة بشكل ملائم لدعم المناهج الجديدة؟</p>
<p>الإدارة المدرسية وتخطيط المناهج دعم وتطوير المعلمين التعاون والتواصل التقييم والتحصين المستمر . التحديات والابتكار . تحقيق النتائج التعليمية إدارة الموارد اللوجستية والبشرية توفير الموارد البشرية المتخصصة. المتابعة والتقويم</p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> وضع استراتيجيات وخطط واضحة وقابلة للتنفيذ. توفير بيئة تعليمية ملائمة. دعم المعلمين في تدريبهم وتطوير مهاراتهم. تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. تقييم الأداء للتحسين المستمر. التنمية المستدامة لأقسام المدارس كافة. معالجة التحديات أثناء التطبيق. تحفيز الابتكار في أساليب التدريس. تحقيق نتائج تعليمية أفضل. توفير الأمور اللوجستية الرقمية وغير الرقمية. توفير الموارد البشرية المتخصصة. إتاحة فرص التدريب المهني للمعلمين القدامى. متابعة استخدام الموارد اللوجستية والاستفادة منها. </p>	<p>٢- دور القيادة المدرسية: ما هو تصوركم عن دور الإدارة المدرسية في إنجاز تطبيق المناهج المطورة؟</p>

	<ul style="list-style-type: none"> متابعة عمليات تقييم التلاميذ لضمان تحقيق المُخرجات أو الكفايات المطلوبة 	
التدريب والتطوير المهني للمديرين تمكين القيادة المدرسية	<ul style="list-style-type: none"> بعض المديرين الحاليين لا يمتلكون المهارات الكافية لدعم المناهج الجديدة. أهمية إخضاع المديرين للتدريب اللازم. التدريب من قبل واضعي المناهج. تمكين المديرين من إدارة مدارسهم في ظل المناهج الجديدة. 	هل ترون أن مديري المدارس يمتلكون المهارات الكافية لدعم المناهج الجديدة؟
صلاحيات المدير وقيادة المناهج الجديدة تعزيز الابتكار وإدارة التحديات قوانين وتعديلات تشريعية إعداد المديرين	<ul style="list-style-type: none"> صلاحيات المدير تحتاج إلى إعادة نظر. تفعيل أساليب قيادة جديدة تتماشى مع متطلبات التعلم المعاصر. صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج. تخصيص الموارد. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدرسة. إدارة التحديات المرتبطة بتطبيق المناهج الجديدة بكفاءة أكبر. قانون ٢٠١٣: ضرورة حصول المدير على إجازة في إدارة المدرسة. إجازة إدارة المدرسة: المدير يجب أن يحصل على إجازة متخصصة في إدارة المدرسة. تعديلات في المناهج: المناهج بحاجة إلى تعديل قوانين. النجاح التلقائي: يجب تعديل قوانين تخص النجاح التلقائي. العلاقة بين الأكاديمي والمهني: بحاجة إلى تعديلات. التعليم عن بُعد: بحاجة إلى تعديلات قانونية. إعداد المديرين: تدريب المديرين مهم لاستمرار تطبيق المناهج. 	هل تعتبرون أن صلاحيات المدير ومهامه بحاجة إلى إعادة نظر في سياق تطبيق المناهج المطورة؟ ولماذا؟
تعزيز مهارات القيادة التواصل والتعاون الدعم الفني والتكنولوجي الرؤية والاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> التدريب على المناهج الجديدة التدريب على إدارة التغيير التدريب على القيادة الاستراتيجية برامج تدريب وتنمية مهنية على أساليب التعليم الحديثة رؤية واضحة واستراتيجية: تتسق الأهداف التعليمية مع المناهج المطورة. التواصل الفعال: مع المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع. بيئة عمل تعاونية: تشجيع الابتكار داخل المدرسة. الدعم الفني والتكنولوجي: توفير الأدوات اللازمة لضمان تطبيق المناهج بكفاءة. تحسين جودة التعليم وتجربة الطلاب: الهدف النهائي من تطبيق المناهج 	ما الذي تحتاجه القيادة المدرسية لتكون فعالة في هذا السياق؟

<p>التحديات البشرية والاجتماعية والتحديات الفنية والتقنية التحديات المادية التحديات الإدارية والتتظيمية التحديات التعليمية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مقاومة التغيير من قبل المعلمين وأطراف أخرى • مقاومة نفسية أو عملية نتيجة الاعتياد على النمط القديم، أو خوف من الفشل في تنفيذ المناهج الجديدة. • صعوبة في توفير التدريب المناسب والمستمر للمعلمين لضمان فهمهم الكامل للمناهج الجديدة • نقص الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق هذه المناهج • تنظيم الجدول الزمني والأنشطة الدراسية لتحقيق التوازن بين المناهج المطورة والمتطلبات التقليدية مما يتطلب مهارات قيادية وإدارية عالية من المديرين • صعوبة إيجاد الموارد البشرية الأكفاء لتطبيق المناهج الجديدة • الفاقد التعليمي الذي ما زال التلامذة يعانون منه منذ جائحة كورونا والأزمات المتكررة • عدم تكيف المعلمين القدامى في المدرسة مع المناهج الجديدة بالرغم من تلقي التدريب اللازم لذلك (التأرجح بين المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفايات). • عدم قدرة المدرسة على تأمين أجهزة للتكنولوجيا الرقمية ربما بسبب عدم توفر الميزانية الكافية لذلك في ظل الضائقة الاقتصادية • تحديات تتعلق بالتلامذة أنفسهم، بسبب شعورهم بصعوبة تلقي العلم بطرق تدريسية مختلفة عن سابقتها وينمط مختلف عن ذلك في الصفوف السابقة. • عدم مرونة خطط التقويم الموحدة: عدم ملاءمة خطط التقويم التي أعدتها الدولة لبعض السياقات، خصوصاً في المدارس الخاصة. 	<p>٣- التحديات في تطبيق المناهج المطورة: برأيكم ما هي التحديات التي من المحتمل أن تواجه مديري المدارس عند تطبيق المناهج المطورة في المدارس؟</p>
<p>التدريب والتطوير المهني الموارد المالية والتكنولوجية الإشراف والمتابعة السياسات والآليات التنفيذية الشراكة والمسؤولية المؤسسية شبكات الدعم والتعاون</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ورش العمل الدورية • التدريب على إدارة التغيير • تعزيز التعاون بين الإدارة والمعلمين • نقص التمويل • دعم البنية التحتية التكنولوجية • تأمين الأجهزة والبرامج اللازمة • تعيين مشرفين تربويين • تقديم الدعم الميداني المباشر • بناء علاقة دعم وثقة • إعداد آليات تطبيقية واضحة • إصدار مراسيم تطبيقية • سياسات مرنة وقابلة للتكيف • تحميل وزارة التربية المسؤولية • التعاون بين المدارس والوزارة 	<p>كيف سيتم دعم الإدارة المدرسية لضمان قدرتها على تخطي الصعوبات عند تطبيق المناهج المطورة؟</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • إشراك الجهات الممولة • تشكيل لجان تربوية إقليمية • تبادل الخبرات وأفضل الممارسات • تعزيز المنتديات التعليمية 	
التجريب التقييم (من قبل معلمين وإداريين لمتابعة سير عمل المناهج وتحديد نقاط القوة والضعف في كل مدرسة). المراجعة المرجعية في وضع الخطط	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تجريب الخطة قبل تعميمها ▪ تفعيل التواصل بين المركز التربوي وإدارات المدارس الرسمية والخاصة في بيروت والمحافظات ▪ المؤسسات الخاصة جاهزة للتجريب في مدارسها ▪ تشكيل فرق تقييم ▪ وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لتقييم نتائج التعلم والعمليات التعليمية بانتظام. ▪ تنظيم جلسات مراجعة دورية لتبادل الآراء والخبرات بين المعلمين والإدارة، ▪ تكيف الخطط وفقاً للاحتياجات المتغيرة. ▪ آليات للتوثيق والتقرير، لتقديم ملاحظات مستمرة وتعديلات ضرورية، مما يمهّد الطريق لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. ▪ الخطة مسؤولية الوزارة 	هل من خطة لمتابعة التطبيق؟
أدوات قياس ورش عمل مؤشرات الأداء الجهة المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ورشات العمل الدورية لمديري المدارس والمعلمين ▪ استبيانات يعدها المركز التربوي للبحوث والإنماء حول فاعلية التطبيق والصعوبات والتحديات. ▪ مؤشرات الأداء الرئيسية (نتائج الطلبة في الاختبارات، نسبة الحضور) ▪ زيارات ميدانية منتظمة للتقييم. ▪ المقابلات مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. ▪ تحليل بيانات الأداء ▪ التغذية الراجعة ▪ التقييم يقع على مسؤولية الوزارة والمركز التربوي ▪ المدارس الخاصة تتعاون في التقييم 	كيف سيتم تقييم أداء المدارس؟
أهمية التكنولوجيا الجهوية	<p>التكنولوجيا أساساً لا بدّ منه لدعم المناهج المطوّرة استخدام الكمبيوتر والإنترنت والشاشات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي، البرامج التفاعلية تعزّز الإبداع والابتكار. التكنولوجيا هي من الكفايات الممتدة في المنهاج الجديد. التفاوت في الجهوية بين المدارس المجانية وغير المجانية. التكنولوجيا هي جزء لا يتجزأ من المناهج المطوّرة التكنولوجيا تسهم في تعزيز التعلم التفاعلي مدارس العرفان مجهزة بالالواح التفاعلية الحديثة، لكنها تفتقر للبنية التحتية اللازمة مثل الانترنت السريع والمختبرات المتطورة... نظراً للتكلفة المادية العالية.</p>	٤. دور التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية: ما مدى أهمية التكنولوجيا في دعم المناهج المطوّرة؟ وكيف تقومون جهوية المدارس في هذا المجال؟

	لا تعليم جديد ولا خطة تربوية دون التكنولوجيا الجهوزية متدنية في مدارس الأطراف	
مصادر التمويل مسؤولية الوزارة الأولويات	توفير الاحتياجات مسؤولية الوزارة الوزارة تدعم القطاع الرسمي وليس الخاص وضع استراتيجيات من قبل الوزارة لتقييم الاحتياجات تأمين مساعدات للمدارس لتأمين الاحتياجات الاعتماد على الأقساط في القطاع الخاص كلفة التجهيز هي مسؤولية الدولة تأمين الكومبيوتر والألواح التفاعلية والبنية التحتية الرقمية	كيف تعمل الإدارة على توفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة؟ وما هي الأولويات التي تضعونها في هذا السياق؟
مجالات تحسين استخدام التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> • شهادات الاعتماد الخاصة بها • ورشات العمل التدريبية اللازمة لأفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية • قياس أثر الورشات من قبل المركز التربوي للبحوث والإنماء • إضافة حصص STEAM إلى المناهج الدراسية • اعتماد ال Virtual Reality والذكاء الاصطناعي • تطوير محتوى تعليمي رقمي متناسب مع المناهج • التركيز على تفاعلية المواد لتعزيز المشاركة التعليمية • إنشاء منصات تعليمية تفاعلية • توفير بنية تحتية 	كيف يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا في المدارس بركم لدعم تطبيق المناهج المطورة؟
مضامين خطة الإدارة مسؤولية الوزارة التحديات	المناهج المطورة تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية إعداد مناهج خاصة بذوي الاحتياجات تتضمن مراحل ومسارات تعليمية مختلفة، وذلك وفق القدرات الخاصة بهم مساعدة المدارس الرسمية والخاصة في تأمين الوسائل المساعدة مثل الكتب الصوتية أو تلك بالأحرف البارزة. توفير بيئة مدرسية صحية، آمنة، شاملة، ومناسبة لتلبية احتياجات جميع الطلاب. تدريب المعلمين على استراتيجيات تعليمية متخصصة تركز على تلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة. السعي للوصول إلى المدرسة الشاملة تحويل عدد من المدارس لمدارس شاملة الحاجة إلى أصحاب اختصاص الحاجة إلى دورات تدريبية	٥. دعم الطلاب وبيئة التعلم: ما هي خطة الإدارة لتأمين الدعم اللازم لجميع الطلاب في المدارس، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة؟
التدريب المستمر توفير الموارد المادية توفير الموارد البشرية توفير موارد تعليمية	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب المعلمين على طرائق التعليم الشامل وكيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة • تزويد المعلمين بالموارد والأدوات المناسبة • تعيين مشرفين أخصائيين لإرشاد المعلمين ومساعدتهم • اعتماد برامج للدعم العاطفي الاجتماعي • تأمين الدعم المالي 	ما الذي يحتاجه المعلمون والطلاب لضمان بيئة تعلم آمنة وصحية؟ وكيف يتم تلبية هذه الاحتياجات حاليًا؟

	<ul style="list-style-type: none"> • توفير مساحات دراسية نظيفة ومناسبة • تطبيق إجراءات أمنية فعالة 	
دور الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • توفر قسم خاصّ لذوي الاحتياجات الخاصة. • تأمين الدعم تعليمياً ونفسياً واجتماعياً، • خطط فردية يُراعى فيها أساليب التدريس والتقويم والعلاج النفسي والحس الحركي والنطق والصعوبات التعلمية وغيرها. • تطبيق القرارات والقوانين والمراسيم المتعلقة بتنظيم المدرسة. • إعداد الخطة وتأمين التجهيزات. 	كيف تنظر الإدارة إلى دورها في تعزيز المرافق الصحية والبيئة الآمنة في المدارس؟
تنمية المهارات نظام تعليمي متطور التركيز على التكنولوجيا الدعم الرسمي	<ul style="list-style-type: none"> • بناء نظام تعليمي عصري ومبتكر يلبي احتياجات جميع شرائح المجتمع • الاسهام في تنمية المهارات الحياتية والتكنولوجية الرقمية التي تهيؤهم لسوق العمل. • أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات الطلاب وسوق العمل • التركيز على تعزيز التفكير النقدي والمهارات الحياتية • دمج التكنولوجيا في التعليم سيسهم في تحسين الوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية، مما يعزز من تجربة التعلم. • تنمية المهارات الاجتماعية والعملية سيؤدي إلى إعداد الطلاب بشكل أفضل لسوق العمل المتغير • التركيز على التدريب الفعال للمعلمين • توفير الدعم الكافي للمدارس • الالتزام الحكومي والمجتمعي في تعزيز التعليم 	6. رؤية الإدارة للتطوير المستقبلي: ما هو تصوركم لمستقبل التعليم في لبنان بعد تطبيق المناهج المطورة؟
البنى التحتية التدريب المناهج التمويل الموارد	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس • تأمين التمويل للمدارس الخاصة المجانية وذات الأقساط المنخفضة • تطوير البنية التكنولوجية في المدارس • توفير الموارد التعليمية المبتكرة والداعمة للمناهج المطورة • التركيز على التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والمديرين • تحديث المناهج • توفير برامج تدريب مكثفة للمعلمين والمدراء 	ما هي الخطوات الأساسية التي ترون أن على الوزارة أن تتخذها لتحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس؟
تطوير أداء المديرين والمندوبين والمعلمين الموارد التعليمية الشراكات المجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> • توفير ورشات العمل التدريبية • الحفاظ على مناخ إيجابي في المدارس • توفير بيئة تعليمية تشجع التلامذة على الإبداع والابتكار والتفكير النقدي وحلّ المشكلات • تطبيق التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي • تأليف الكتب وتقديم موارد تعليمية • تعزيز الشراكات المجتمعية المحلية والأجنبية • تنفيذ نظام تقييم دوري لجمع الملاحظات حول فاعلية الاستراتيجيات والدعم، مما يساعد في تعديل الخطط وفقاً لاحتياجات المدارس 	كيف تخططون لاستمرارية دعم المدارس والقيادات المدرسية والمعلمين بشكل فعال؟



١٨. الملحق رقم ١٨: المجموعات المركزة مع الطلاب - الرموز والفئات المستخرجة

المحاور	الفئات	الرموز
البيئة المدرسية والشعور بالأمان	دور المعلم في خلق بيئة تعليمية محفزة	تأثير شخصية المعلم أسلوب التدريس التفاعل الإيجابي
	الموضوع ٢: الاهتمام بالمواد الدراسية	التفضيل للمواد العلمية عدم الاهتمام بالمواد الأدبية ارتباط المواد بالمستقبل المهني
	إهتمام الإدارة	
	الأنشطة اللاصفية	
	الأماكن المفضلة	
	الأوقات المفضلة	
الدعم الأكاديمي	نظام الدعم الرسمي	حجم الصف المناسب توفر المساعدة من الإدارة التواصل مع المعلمين
	الدعم غير الرسمي	دعم الأقران التواصل خارج أوقات الدراسة المساعدة المتبادلة الموارد التكنولوجية استخدام التكنولوجيا في التعليم
التحديات والاحتياجات	الحاجة للتطوير المؤسسي	ضرورة التحديث التحديات التقنية
	تجهيزات المدارس والموارد	مسؤولية المؤسسات الحاجة للمشاريع التطويرية
تعزيز المهارات	تنوع المهارات	المهارات التكنولوجية المهارات اليدوية والإبداعية المهارات الاجتماعية والتعاونية
	الاستعداد للحياة بعد المدرسة	التوجيه الأكاديمي والمهني المشاريع والخدمة المجتمعية
	الوعي الذاتي واتخاذ القرارات الأكاديمية	
	استكشاف التخصصات الأكاديمية	
	دور المعلمين في التوجيه	
مشكلات المناهج الحالية	اقتراحات لتطوير المناهج	التركيز على الحفظ بدلاً من التفكير النقدي محتوى قديم عدم كفاية التحضير للمهن المستقبلية



التعلم متعدد التخصصات التعلم القائم على المهارات دمج التكنولوجيا التعلم الاجتماعي والعاطفي		
النهج العملي أساليب التعلم التفاعلي تدريب المعلمين الفلسفة والمواد المجردة	طرق التعليم والتعلم	
صنع الامتحانات أنظمة التقييم المتوازنة سياسات التقييم المرنة	التقييم والاختبارات	
توزيع الموارد الفجوة الرقمية	العدالة وإمكانية الوصول	
التوافق مع متطلبات الجامعات الاستعداد لسوق العمل	التحضير للفرص المستقبلية	
دمجها في المناهج الخدمة المجتمعية دعم المواهب	الأنشطة اللاصفية والتعليم الشامل	
التاريخ والثقافة المحلية المنظور العالمي	الملاءمة الثقافية والاجتماعية الاقتصادية	
الموارد الرقمية التعليم المدفوع بالتكنولوجيا	التكنولوجيا في التعليم	
تحديث الكتب المدرسية التطبيقات العملية	تحديث المحتوى	



الملحق رقم ١٩: تحليل نتائج الدراسة

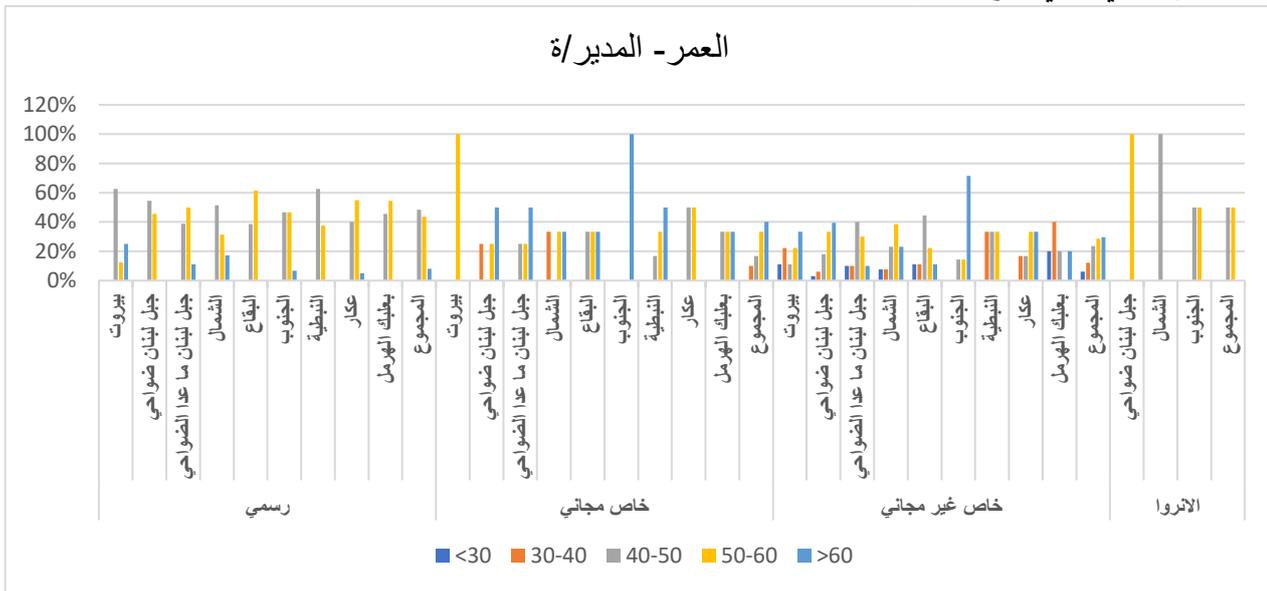
أولاً: النتائج الديمغرافية

تضمنت الاستبيانات الموجهة للمديرين والنظار والمنسقين والمعلمين مدخلاً يغطي البيانات الشخصية، وتشمل متغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة كل في المجال الذي يعمل فيه. ويعد تحليل بيانات كل متغير ضمن كل فئة من الفئات المبحوثة ومقارنتها بحسب قطاعات التعليم والمحافظات أمكن استخلاص واستنتاج النتائج الآتية:

١. نتائج متغير العمر

١.١. توزيع المديرين بحسب العمر

يبين الرسم البياني الآتي توزيع المديرين بحسب متغير العمر



رسم بياني (١): توزيع المديرين بحسب متغير العمر

بلغ إجمالي المديرين المشاركين في الدراسة (٢٧٩) مديراً، موزعين على القطاعات التعليمية في المحافظات اللبنانية. وقد تم توزيع الأعمار على فئات (يبلغ مجال كل منها ١٠ سنوات) لتسهيل التعامل الإحصائي معها. ودلت النتائج الإجمالية للمديرين على أن النسبة الأكبر منهم كانت لمن هم ضمن الفئة العمرية (٥٠ - ٦٠ سنة) إذ بلغت هذه النسبة (٣٧.٣%)، تليها مباشرة الفئة العمرية (٤٠ - ٥٠ سنة) التي بلغت نسبتها (٣٦.٢%) من إجمالي المديرين المشاركين في الدراسة. ثم تليها فئة (ما فوق ٦٠ سنة) بنسبة (١٩.٠%) بينما تتراجع نسب الفئات العمرية الدنيا إلى (٥.٤%) لمن هم ضمن الفئة (٣٠ - ٤٠ سنة) وإلى الحد الأدنى للفئة (أقل من ٣٠ سنة) التي بلغت نسبتها (٢.٢%). وتتصدر الفئة (٤٠ - ٥٠ سنة) الفئات العمرية للمديرين في القطاع الرسمي بنسبة (٤٨.٣%) تليها مباشرة الفئة (٥٠ - ٦٠ سنة) بنسبة (٤٣.٥%)، مع غياب كامل للفئات العمرية الأصغر. أما في القطاع الخاص المجاني فتبرز الفئة العمرية التي تزيد عن ٦٠ عامًا بنسبة (٤٠%)، بينما ترتفع نسبة الفئة (٣٠ - ٤٠ سنة) إلى (١٠%)، مما يشير إلى حضور أكثر للفئة الشابة.



وتحتل الفئة العمرية التي تزيد عن ٦٠ عامًا أيضاً المرتبة الأولى في القطاع الخاص غير المجاني (٢٩.٦٪)، تلتها الفئة العمرية ٥٠-٦٠ عامًا بنسبة ٢٨.٦٪، والفئة العمرية ٤٠-٥٠ عامًا بنسبة ٢٣.٥٪. وكانت الفئة العمرية ٣٠-٤٠ عامًا تمثل ١٢.٢٪، بينما مثلت الفئة العمرية أقل من ٣٠ عامًا ٦.١٪.

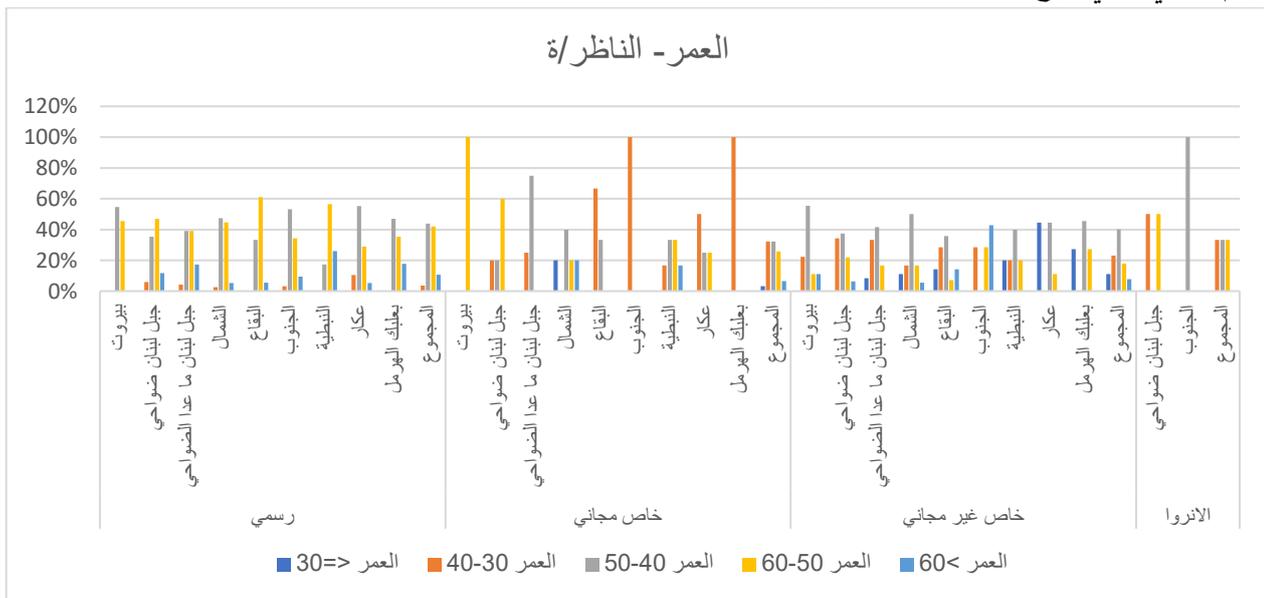
في قطاع الأونروا تُهيمن الفئات العمرية (٤٠-٥٠ سنة) و(٥٠-٦٠ سنة) مع غياب واضح للمديرين الذين هم أقل عمراً.

وتسجل محافظة بيروت في القطاع الرسمي تركيزاً للمديرين في فئة (٤٠ - ٥٠ سنة) بنسبة (٦٢.٥٪) وفئة (أكبر من ٦٠ سنة) بنسبة ٢٥٪. ويسجل القطاع الخاص غير المجاني في بيروت حضوراً ملحوظاً للفئة (٥٠ - ٦٠ سنة). وفي محافظة عكار تسجل الفئة العمرية (٥٠ - ٦٠ سنة) نسبة (٥٥.٠٪) في القطاع الرسمي، وتسجل نسباً متوازنة في الفئات العمرية للقطاعات الأخرى. وفي بعلبك - الهرمل أشارت النتائج في القطاع الرسمي إلى أن فئة (٤٠ - ٦٠ سنة) سجلت (١٠٠٪)، بينما يسجل القطاع الخاص غير المجاني تمثيلاً للفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) بنسبة (٤٠٪). في الجنوب تدل نتائج القطاع الرسمي على توازن بين فئتي (٤٠ - ٥٠ سنة) و (٥٠ - ٦٠) بنسبة (٤٦.٧٪) لكل منهما بينما تسجل هيمنة واضحة للفئات العمرية التي تزيد عن ٦٠ عامًا في القطاع الخاص. وفي النبطية مثلت الفئة العمرية (٤٠ - ٥٠ سنة) النسبة الأعلى في القطاع الرسمي (٦٢.٥٪) بينما جاءت نتائج القطاع الخاص في هذه المحافظة متوازنة. وفي محافظة الشمال يتفوق القطاع الرسمي في فئة (٤٠ - ٥٠ سنة) (٥١.٤٪)، وفي جبل لبنان (باستثناء الضواحي) أيضاً تتقدم الفئة (٥٠ - ٦٠ سنة) في القطاع الرسمي.

ويبدو واضحاً أن القطاعات التعليمية كافة تعتمد بشكل كبير على المديرين الأكبر سناً، إذ عكست النتائج حضوراً ضعيفاً للمديرين الأصغر سناً.

١.٢. توزيع النظار بحسب العمر

دلت النتائج على أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً لدى النظار هي (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة (٤٣.٨٪)، تليها فئة (٥٠-٦٠ سنة) بنسبة (٤١.٩٪)، بينما كانت الفئات الأصغر (٣٠-٤٠ سنة) محدودة الحضور بنسبة (٣.٧٪). ويوضح الرسم البياني الآتي توزيع النظار بحسب متغير العمر.



رسم بياني (٢): توزيع النظار حسب متغير العمر

يتميز القطاع الرسمي بتمثيل كبير للفئات (٤٠-٥٠ سنة) و(٥٠-٦٠ سنة)، أي لمن هم أكبر سناً، ويتراجع حضور النظار الذين أعمارهم (دون ٣٠ سنة) إلى (٣.٧%) فقط.

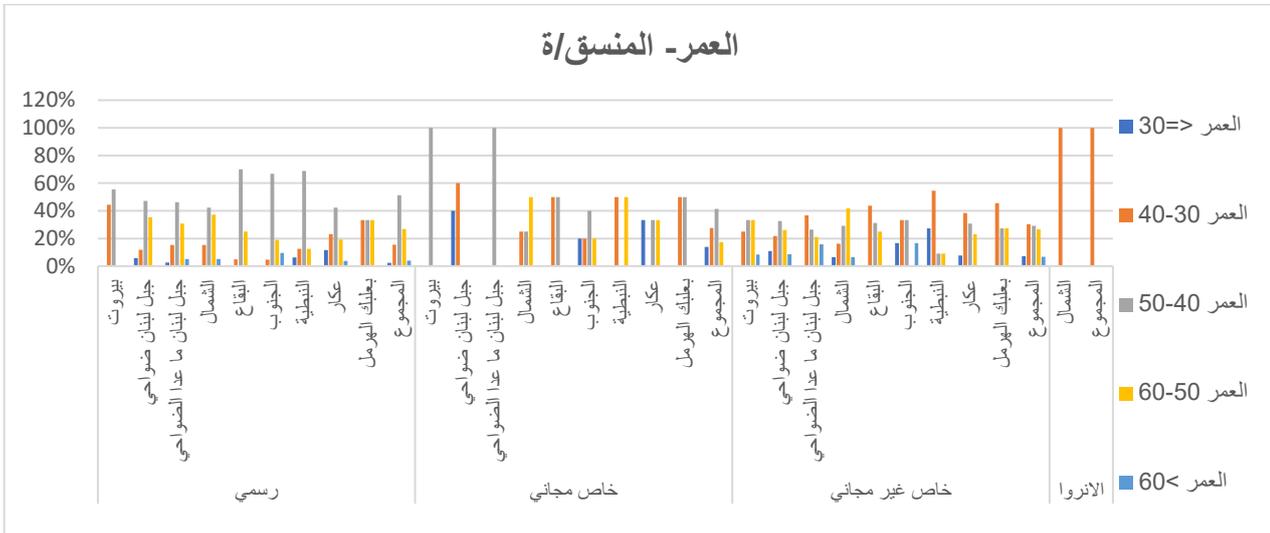
أما القطاع الخاص المجاني فالنسبة الأكبر فيه كانت لفئة (٣٠ - ٤٠ سنة) وبلغت (٣٢.٣%) وتركزت في محافظتي البقاع والجنوب أكثر من سواهما. وبدت نتائج القطاع الخاص غير المجاني أكثر توازناً بين الفئات العمرية، مع تمثيل جيد للفئات الشابة (٢٣.١%). ويتوزع النظار في قطاع الأونروا بشكل متساوٍ بين الفئات العمرية المتوسطة (٣٠-٦٠ سنة) مع غياب للفئات (دون ٣٠ سنة). وتشير النتائج الإجمالية للقطاع الخاص أنه يظهر مرونة أكبر في إدماج النظار الشباب مقارنة بالقطاع الرسمي الذي يتوزع النظار فيه على الفئات العمرية الأكبر سناً.

وعلى صعيد المحافظات تسجل بيروت بشكل عام أكبر نسبة للنظار (فوق ٥٠ سنة)، تقابلها محافظتنا عكار وبعلبك-الهرمل اللتان تسجلان حضوراً أكبر للنظار الشباب (أقل من ٣٠ سنة). بينما تبرز الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) في محافظتي الجنوب والنبطية بنسبة (١٠٠%) في التعليم الخاص المجاني.

١.٣. توزيع المنسقين بحسب العمر

دلت النتائج على أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً بين المنسقين هي (٤٠-٥٠ سنة) وبلغت نسبتها (٤٢.١%)، تليها فئة (٣٠-٤٠ سنة) ونسبتها (٣٥.٣%).

وفي القطاع الرسمي بينت نتائج محافظة بيروت أن هناك (٤٤.٤%) من المنسقين أعمارهم تقل عن ٣٠ عاماً، بينما تعتمد باقي المحافظات على الفئات (٤٠-٥٠ سنة). وتشهد نتائج محافظة بعلبك الهرمل في هذا القطاع على توزيع متساوٍ للفئات بين ٣٠ و٦٠ سنة بنسبة (٣٣.٣%) لكل فئة. ويوضح الرسم البياني الآتي توزيع المنسقين بحسب متغير العمر



رسم بياني (٣): توزيع المنسقين بحسب متغير العمر

ويشهد القطاع الخاص المجاني على توازن نسبي بين الفئات العمرية، مع تمثيل قوي للفئة (٣٠-٤٠ سنة) والتي سجلت في محافظة جبل لبنان (٦٠%) من مجموع النظار في هذه المحافظة.



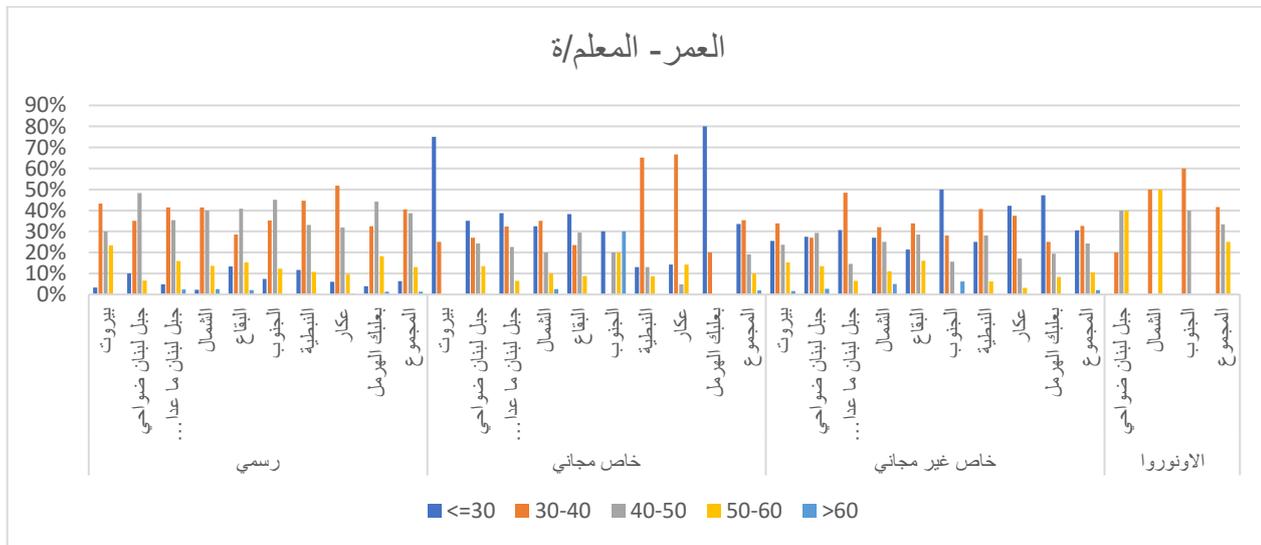
وتتمثل الفئات العمرية الشابة بدرجة أكبر في القطاع الخاص غير المجاني، وتسجل في هذا القطاع نسبة جيدة للمنسقين في الفئة (٣٠-٤٠ سنة) وتبلغ (٣٦.٨٪). وفي قطاع الأونروا يتوزع المنسقون بشكل متوازن بين الفئتين (٣٠-٤٠ سنة) و (٤٠-٥٠ سنة).

وعلى صعيد المحافظات تبرز الكوادر الشابة من المنسقين (٣٠ - ٤٠ سنة) في محافظتي البقاع (٧٠.٠٪) والجنوب (٦٦.٧٪). وتعتمد محافظة الشمال بشكل أكبر على المنسقين الأكبر سنًا (٥٠-٦٠ سنة) بينما يتوزع المنسقون الفئات العمرية الأخرى بشكل متساوي (٢٥٪). وغالبية المنسقين في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي هي للفئة (٤٠ - ٥٠ سنة) ويعملون في القطاع الرسمي والقطاع الخاص المجاني، الأمر نفسه الاستنتاج: هناك تفاوت واضح في التركيبة العمرية للمنسقين بين القطاعات، مع ميل القطاع الخاص لإدماج الفئات الشابة مقارنة بالقطاع الرسمي.

ويمكن الاستنتاج أيضاً بأن معظم المنسقين في المحافظات ينتمون للفئة العمرية (٤٠-٥٠ سنة) وبنسبة (٤٢.١٪) من مجموع المنسقين. وتختلف النسب بين المحافظات مع تركيز النسب الأكبر في الفئات العمرية الشابة (٣٠-٤٠ عاماً) في محافظات البقاع وبيروت، بينما المحافظات الأخرى تعتمد على المنسقين الأكبر سنًا، خصوصاً محافظتي الشمال وجبل لبنان.

١.٤ . توزيع المعلمين حسب العمر

يوضح الرسم البياني الآتي توزيع المعلمين بحسب متغير العمر



رسم بياني (٤): توزيع المعلمين بحسب متغير العمر

جاءت الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) هي الأكثر شيوعاً بنسبة (٤٣.٦٪)، بينما لم تمثل الفئات الأصغر (٢٠-٣٠ سنة) إلا (٦.٩٪) فقط من المعلمين. وشكلت الفئات الأكبر (٥٠ سنة فأكثر) (٢١.٤٪) من مجموع المعلمين. وكانت النسبة الأكبر في القطاع الرسمي للفئة (٣٠-٤٠ سنة) وبلغت (٤٣.٦٪)، مع حضور أقل للفئات الأصغر (٢٣-٣٠ سنة) وللغئات الأكبر سنًا. ويتركز العدد الأكبر من المعلمين في القطاع الخاص المجاني في الفئتين (٢٠-٣٠ سنة).



الجنس- المنسق/ة



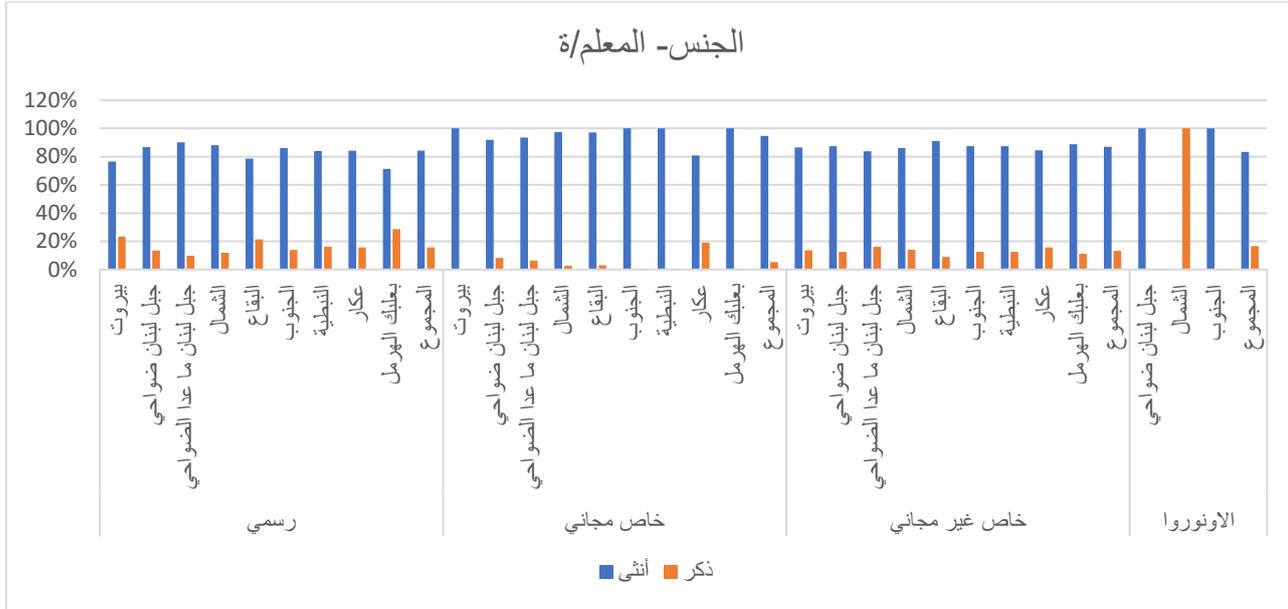
رسم بياني (٧): توزيع المنسقين بحسب متغير الجنس

تمثل الإناث نسبة (٨٠.٣٪) من إجمالي المنسقين، ويمثلن في القطاع الرسمي نسبة (٨٤.٦٪)، وفي القطاع الخاص المجاني نسبة (٩٣.١٪)، وفي القطاع الخاص غير المجاني نسبة (٧٢.١٪) ويحتل الإناث نصف عينة المنسقين في الأونروا (٥٠٪). أما الذكور فيمثلون (١٩.٧٪) من إجمالي المنسقين في جميع القطاعات. في القطاع الرسمي، تبرز نسبة الإناث بشكل كبير مقارنة بالذكور في جميع المحافظات، حيث تتراوح بين (٥٥.٦٪) في بيروت و(٩٦.٦٪) في الشمال، مع معدل إجمالي يبلغ (٨٤.٦٪) للإناث و(١٥.٤٪) للذكور. أما في القطاع الخاص المجاني، فإن الإناث يشكلن النسبة العظمى في معظم المحافظات، حيث تصل النسبة إلى (١٠٠٪) في غالبية المحافظات، باستثناء بعثك الهرمل حيث يشكل الذكور نسبة (٦.٩٪). في القطاع الخاص غير المجاني تتفاوت النسب بشكل أكبر، حيث تسجل بيروت والشمال نسباً متساوية بين الجنسين (٥٠٪ لكل منهما)، بينما تشهد المحافظات الأخرى تفوقاً واضحاً للإناث، مثل جبل لبنان ما عدا الضواحي بنسبة (٨٩.٥٪). أما في مدارس الأونروا فتتساوى النسب بين الذكور والإناث بنسبة ٥٠٪ لكل منهما في الشمال. وعلى المستوى الإجمالي، تسجل الإناث نسبة (٨٠.٣٪) مقابل (١٩.٧٪) للذكور على مستوى جميع القطاعات والمحافظات.

ودلت النتائج الإجمالية على أن الإناث يمثلن الغالبية في جميع القطاعات، مع نسب أكبر في القطاع الرسمي والخاص المجاني. وتظهر الأونروا توازناً نسبياً بين الجنسين.

٢.٤. توزيع المعلمين بحسب الجنس

يبين الرسم البياني الآتي توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس



رسم بياني (٨): توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس

بلغ إجمالي المعلمات الإناث في العينة نسبة (٨٦.٤٪)، ويتوزع على القطاع الرسمي بنسبة (٨٤.٤٪) وعلى القطاع الخاص المجاني بنسبة (٩٤.٧٪)، وعلى القطاع الخاص غير المجاني بنسبة (٨٦.٩٪)، وفي الأونوروا كانت النسبة (٨٣.٣٪). بالمقابل بلغ إجمالي المعلمين الذكور نسبة (١٣.٦٪).

وتمثل المعلمات الإناث في محافظة بيروت نسبة (٨٤.٥٪) من المعلمين، خصوصاً في القطاع الخاص المجاني الذي جاءت نسبة المعلمات فيه (١٠٠٪). وفي محافظة جبل لبنان (الضواحي) كانت نسبة الإناث (٨٨٪) من إجمالي المعلمين. وفي محافظة الشمال كانت نسبة الذكور أعلى نسبياً في القطاع الخاص غير المجاني، كذلك في محافظتي البقاع وبعلبك-الهرمل اللتان كانت نسبة الذكور فيهما مرتفعة نسبياً في القطاع الرسمي. وتمثلت الإناث بشكل قوي في جميع القطاعات في محافظتي الجنوب والنبطية.

بالإجمال فإن الإناث يمثلن الغالبية العظمى في جميع المحافظات والقطاعات، وتحديداً في القطاع الرسمي في محافظتي بيروت وجبل لبنان، مع ارتفاع ملحوظ في نسبة الإناث في القطاع الخاص المجاني. ويبرز الذكور في القطاع الرسمي في محافظتي البقاع وبعلبك - الهرمل أكثر من سواهما. ويتجلى حضور الإناث بنسبة كبيرة بين المعلمين في القطاع الخاص المجاني، في حين يشهد القطاع الخاص غير المجاني توازناً نسبياً بين الجنسين. ويشهد قطاع الأونوروا على توزيع متفاوت حسب الفئات، مع سيطرة للإناث في فئة المديرين والمعلمين.

تشير هذه النتائج إلى دور محوري للإناث في قطاع التعليم، مع تفاوتات واضحة بين القطاعات والمحافظات. يعكس التوزيع العام ثقافة تشجيع الإناث في التعليم الرسمي، في حين يظهر القطاع الخاص توازناً نسبياً في بعض الفئات.

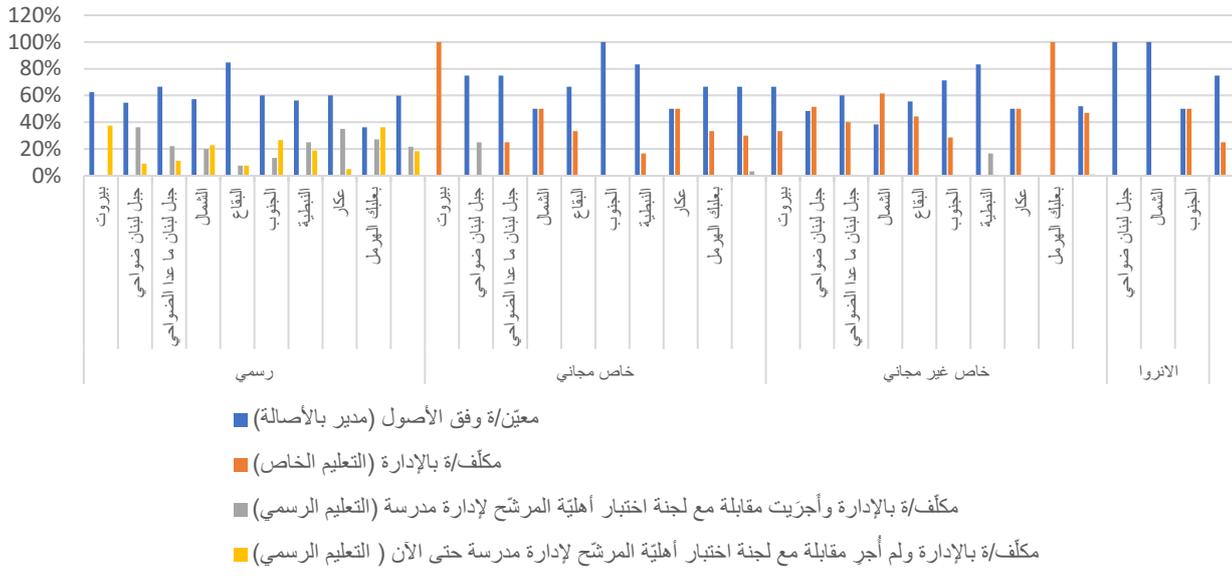
٣. نتائج متغير الوضع الوظيفي

٣.١. توزيع المديرين بحسب الوضع الوظيفي

يبين الرسم البياني الآتي توزيع المديرين بحسب الوضع الوظيفي



الوضع الوظيفي- المدير/ة



الرسم البياني (٩): توزيع المديرين بحسب الوضع الوظيفي

يتوزع المديرون حسب الوضع الوظيفي في جميع القطاعات والمحافظات وفق التصنيفات الآتية: معيّن/ة وفق الأصول بنسبة (٥٨.١%) من إجمالي العاملين. ومكّلف/ة بالإدارة (التعليم الخاص) بنسبة (٢٠.١%)، ومكّلف/ة بالإدارة مع مقابلة في القطاع الرسمي بنسبة (١٢.٢%) ومكّلف/ة بالإدارة دون مقابلة في القطاع الرسمي بنسبة (٩.٧%).

يمثل التعليم الرسمي الحصة الأكبر (٥٢.٧%) مع تركيز على المديرين "المعيّنين وفق الأصول" (٥٩.٩%) من القطاع، تليها فئة "مكّلف/ة بالإدارة مع مقابلة" (٢١.٨%)، وأخيراً حلت فئة "مكّلف/ة بالإدارة دون مقابلة" بنسبة (١٨.٤%). ففي محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) استحوذ المعيّنون وفق الأصول على (٦٦.٧%)، تلاهم المكلفون بالإدارة مع مقابلات (٢٢.٢%)، ودون مقابلات بنسبة (١١.١%). وفي بيروت بلغت نسبة المعيّنين وفق الأصول في القطاع الرسمي (٦٢.٥%) مقابل المكلفون بالإدارة دون مقابلات (٣٧.٥%) في القطاع نفسه. وفي الشمال بلغ عدد المعيّنين وفق الأصول (٥٧.١%).

ويأتي التعليم الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية (٣٥.١%) مع نسبة عالية من "المكلفين بالإدارة" (٤٦.٩%)، بينما النسبة الأكبر للمعيّنين بالأصالة (٥٢%). أما التعليم الخاص المجاني الذي يمثل (١٠.٨%) من الإجمالي، فكانت النسبة الكبرى للمعيّنين وفق الأصول (٦٦.٧%) مقارنة بـ ٣٠% للمكلفين بالإدارة، وتساوت في هذا القطاع نسب المعيّنين وفق الأصول والمكلفين بالإدارة (٥٠% لكل منهما) في محافظة الشمال.

ويحتوي قطاع الأنروا الذي يمثل (١.٤%) من الإجمالي على غالبية من المعيّنين وفق الأصول بنسبة (٧٥.٠%). وفي محافظة البقاع شكل المديرون المعيّنون وفق الأصول في التعليم الرسمي نسبة (٨٤.٦%) من الإجمالي، يليهم المكلفون بالإدارة مع أو دون مقابلات بنسبة (١٥.٤%) (بالتساوي). وفي التعليم الخاص المجاني، كانت النسبة الكبرى

للمعيتين وفق الأصول (٦٦.٧٪) مقارنة بـ(٣٣.٣٪) للمكلفين بالإدارة، أما في التعليم الخاص غير المجاني فشكّل المعينون وفق الأصول في البقاع نسبة (٥٥.٦٪)، مقارنة بـ(٤٤.٤٪) للمكلفين بالإدارة.

وفي الجنوب بلغت نسبة المديرين المعيّنين حسب الأصول (٦٠٪)، يليهم المكلفون بالإدارة بدون إجراء مقابلة بنسبة (٢٦.٧٪)، ومع إجراء مقابلة (١٣.٣٪). بينما في التعليم الخاص المجاني، كان المعينون وفق الأصول يشكلون ١٠٠٪، وفي التعليم الخاص غير المجاني، استحوذ المعينون وفق الأصول على نسبة ٧١.٤٪، مقارنة بـ٢٨.٦٪ للمكلفين بالإدارة. وتوزعت النسبة بالتساوي بين المعينين وفق الأصول والمكلفين بالإدارة في قطاع الأثروا.

في محافظة النبطية استحوذ المعينون وفق الأصول على ٥٦.٣٪ من إجمالي في التعليم الرسمي، يليهم المكلفون بالإدارة مع أو دون مقابلات بنسبة (٤٣.٧٪) منهم (٢٥٪) معينون بعد إجراء المقابلة. وفي هذه المحافظة كان المعينون وفق الأصول في التعليم الخاص المجاني يشكلون (٨٣.٣٪)، مقارنة بـ(١٦.٧٪) للمكلفين بالإدارة، مع نسب مشابهة تقريباً في التعليم الخاص غير المجاني.

واستحوذ المعينون وفق الأصول على (٦٠٪) من إجمالي المديرين في عكار في القطاع الرسمي، يليهم المكلفون مع وبدون مقابلة بنسبة (٤٠٪)، أما في التعليم الخاص المجاني وغير المجاني، فتوزعت النسب بالتساوي بين المعينين وفق الأصول والمكلفين بالإدارة.

وفي بعلبك-الهرمل كانت النسبة الأقل للمعينين وفق الأصول في التعليم الرسمي وبلغت (٣٦.٤٪)، في حين استحوذ المكلفون مع وبدون مقابلة على النسبة المتبقية (٦٣.٦٪) منهم (٢٧.٣٪) مكلفين بعد إجراء المقابلة. وفي التعليم الخاص المجاني، بلغت نسبة المعينين (٦٦.٧٪) والمكلفين بالإدارة (٣٣.٣٪). أما في التعليم الخاص غير المجاني فكانت جميع الحالات لمكلفين بالإدارة بنسبة (١٠٠٪).

ويستدل من النتائج أن التعليم الرسمي يشكل القطاع الأكبر من المديرين بنسبة (٥٢.٧٪)، مع تفوق "معين/ة وفق الأصول" بنسبة (٥٩.٩٪). ويحتل التعليم الخاص غير المجاني المرتبة الثانية بنسبة (٣٥.١٪)، مع شبه توازن بين المعينين وفق الأصول والمكلفين بالإدارة. بينما تمثل أكثرية المديرين في التعليم الخاص المجاني فئة "معينون وفق الأصول". ومعظم المديرين في قطاع الأثروا هم "معينون وفق الأصول".

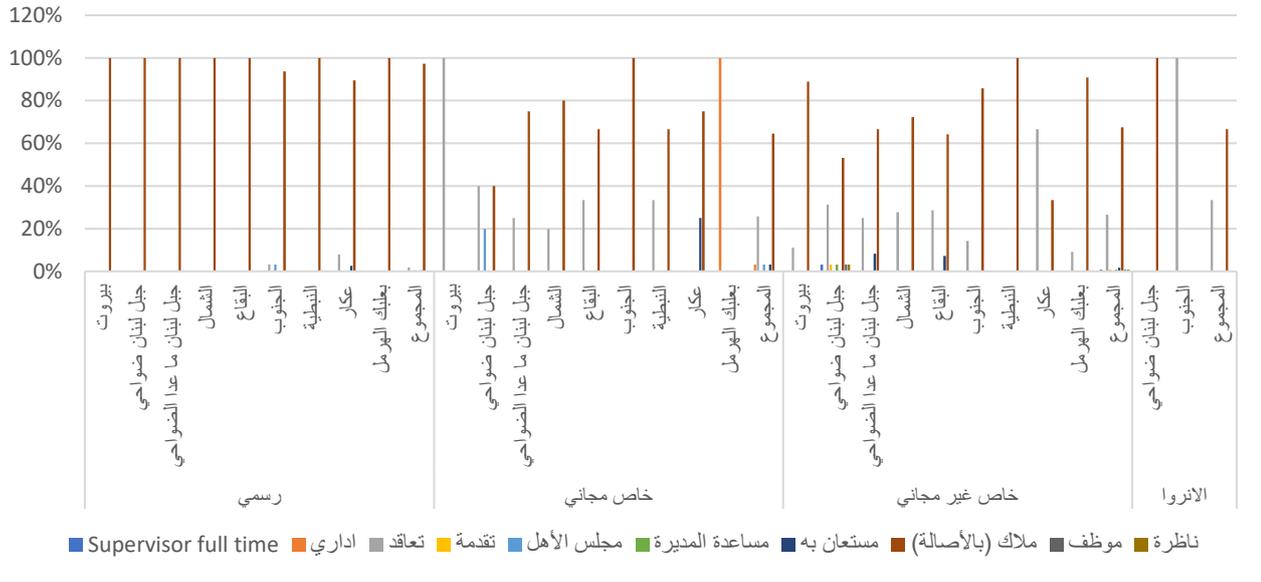
ويتبين أن المعينين وفق الأصول يشكلون النسبة الأكبر في معظم المحافظات، مع تراجع واضح في بعلبك-الهرمل.

٣.٢. توزيع النظار حسب الوضع الوظيفي

تعمل الغالبية العظمى من النظار في الملاك الوظيفي (٨٤.٨٪)، مما يعكس استقراراً وظيفياً كبيراً. ولا تتجاوز نسبة المتعاقدين (١٢٪) من إجمالي، بينما تظهر نسب أقل في الفئات الأخرى مثل "تقدمة" أو "مستعان بهم". يظهر التعليم الرسمي نسباً مرتفعة جداً من النظار في الملاك الوظيفي في التعليم (١٠٠٪ في معظم المحافظات). ويعتمد التعليم الخاص، سواء مجاني أو غير مجاني، بشكل أكبر على العقود مقارنة بالتعليم الرسمي، خاصة في مناطق مثل الشمال وعكار، وفق ما يظهره الرسم البياني الآتي:



الوضع الوظيفي- النظرة



الرسم البياني (١٠): توزيع النظار بحسب الوضع الوظيفي

وتسجل محافظتي عكار والجنوب نسباً أعلى من النظار المتعاقدين مقارنة بمحافظات أخرى. وفي التعليم الخاص غير المجاني، تظهر نسبة كبيرة من النظار العاملين ب عقود، مثل عكار (٦٦.٧٪). وفي الأتروا نجد أن جميع النظار هم ضمن الملاك الوظيفي باستثناء حالات قليلة بعقود. وبالمقارنة نجد أن التعليم الرسمي يظهر استقراراً كبيراً من خلال الاعتماد على النظار والمديرين في الملاك الوظيفي. ونسب المكلفين بالإدارة والمستعان بهم محدودة جداً في هذا القطاع. ويعتمد التعليم الخاص على مزيج من العاملين في الملاك الوظيفي والمتعاقدين، مع تباينات ملحوظة بين القطاعين المجاني وغير المجاني.

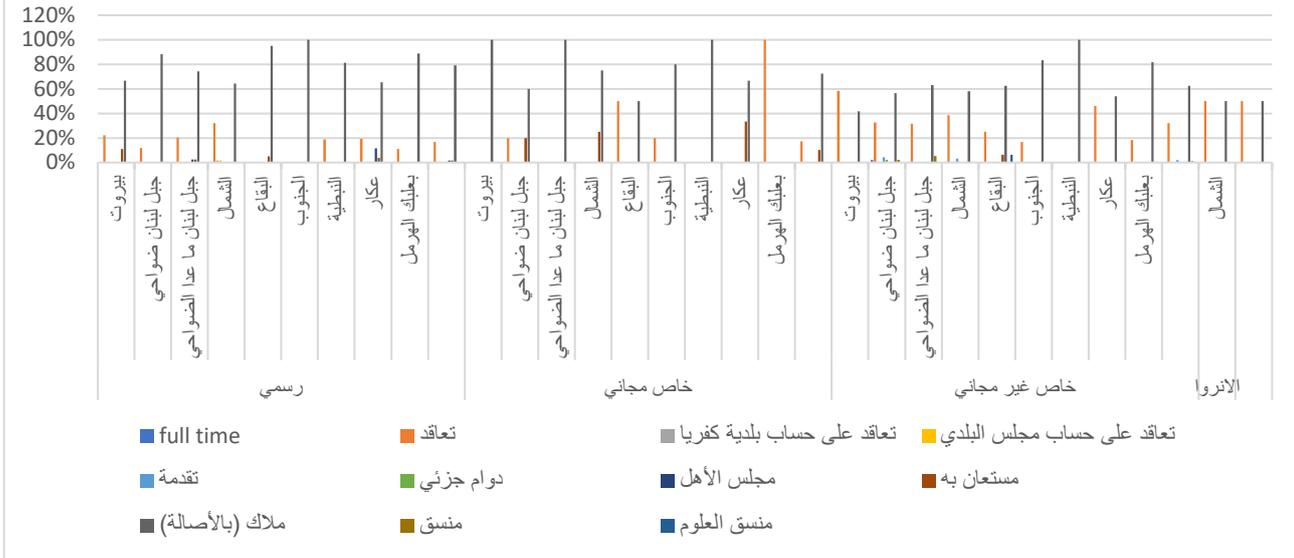
وتظهر محافظتا بعلبك-الهرمل والشمال اعتماداً أعلى على المكلفين بالإدارة والنظار المتعاقدين.

٣.٣. توزيع المنسقين حسب الوضع الوظيفي

تشكل فئة "ملاك بالأصالة" أكبر فئة وظيفية للمنسقين بنسبة (٧٢.٤٪) من العينة، وهي الأكثر شيوعاً في القطاع الرسمي بنسبة (٧٩.٣٪). أما المنسقون المتعاقدون فهم ثاني أكبر فئة وظيفية، بنسبة (٢٢.٦٪) من العينة. وتبرز هذه الفئة في القطاع الخاص غير المجاني بنسبة (٣٢.١٪). وتمثل الفئات الأخرى (تقدمة، دوام جزئي، مجلس الأهل، مستعان به) مجتمعة جزءاً صغيراً من العينة، بنسبة (٣.٦٪)، مع مساهمة كل فئة فردية بأقل من (٢٪). ويظهر الرسم البياني الآتي هذه النتائج:



الوضع الوظيفي- المنسق/ة



الرسم البياني (١١): توزيع المنسقين بحسب الوضع الوظيفي

ونجد بحسب القطاعات أن القطاع الرسمي يعتمد بشكل أساسي على الملاك بنسبة (٧٩.٣٪)، مما يعكس الاستقرار الوظيفي. وتبلغ نسبة المنسقين المتعاقدين (١٦.٧٪) وهم يشكلون ثاني أكبر فئة من المنسقين. ويتشابه القطاع الخاص المجاني مع القطاع الرسمي بهيمنة فئة "الملاك" بنسب (٧٢.٤٪)، بينما يشكل المنسقون المتعاقدون (١٧.٢٪) أقلية ملحوظة، والمستعان بهم (١٠.٣٪) وهم أكثر وجودًا في هذا القطاع من القطاعات الأخرى.

يظهر القطاع الخاص غير المجاني توزيعًا وظيفيًا أكثر تنوعًا مقارنة بالقطاعات العام والخاص المجاني، فالمنسقون في الملاك يشكلون الأغلبية بنسبة (٦٢.٤٪)، بينما يشكل المنسقون المتعاقدون نسبة أعلى بكثير من القطاعات الأخرى (٣٢.١٪)، مما يشير إلى مرونة أكبر في التوظيف. ولا تبين نتائج الأونروا مؤشرات دالة بسبب صغر العينة (منسقين إثنين).

ويستنتج أن المنسقين في فئة "الملاك" يشكلون الأغلبية في جميع القطاعات، مع نسب أعلى في القطاع العام (٧٩.٣٪). يليها القطاع الخاص غير المجاني، حيث يشكل المنسقون المتعاقدون (٣٢.١٪) من عينة القطاع الخاص غير المجاني، وهي أعلى بكثير من القطاع الرسمي (١٦.٧٪) أو القطاع الخاص المجاني (١٧.٢٪).

ويوجد في القطاع الرسمي موظفون من خلال مجالس الأهل بنسبة (١.٦٪) والمستعان بهم بنسبة (١.٦٪).

إن النسبة المرتفعة للمنسقين في الملاك في التعليم الرسمي (٧٩.٣٪) تشير إلى التزام بالاستقرار والاستمرارية، مما يعزز على الأرجح جودة التعليم من خلال الأشخاص ذوي الخبرة. كما إن نسبة ٣٢.١٪ من المنسقين المتعاقدين في القطاع الخاص غير المجاني تشير إلى نموذج توظيف مرن. ويعكس التوظيف من قبل مجالس الأهل (١.٦٪) والمستعان بهم (١.٦٪) في القطاع العام نهجًا تعاونيًا، مما يمكن أن يحسن عملية اتخاذ القرار والدعم للطلاب.



وفي محافظة البقاع يشكل "المعلمون الملاك" في القطاع الرسمي ثاني أعلى نسبة بين المحافظات بنسبة (٣٧.٢٪)، مقابل (٦١.٨٪) في القطاع الخاص المجاني، و(٥٢.٧٪) في القطاع الخاص غير المجاني. أما في محافظة الجنوب فتشكل فئة "المعلمون الملاك" في القطاع الرسمي نسبة (٣٠.٥٪)، مقابل (٧٧.٨٪) في القطاع الخاص المجاني للفئة نفسها، وهي من الأكثر شيوعاً، و(٧٣.٣٪) في القطاع الخاص غير المجاني وهي ثاني أعلى نسبة في هذا القطاع.

وفي محافظة النبطية يمثل "المعلمون الملاك" في القطاع الرسمي النسبة الأدنى بين المحافظات في القطاع بنسبة (٢١.٥٪)، وتهيمن هذه الفئة في القطاع الخاص المجاني بنسبة (٩٥.٧٪)، كما في القطاع الخاص غير المجاني كوضع وظيفي أكثر شيوعاً بنسبة (٧٨.١٪).

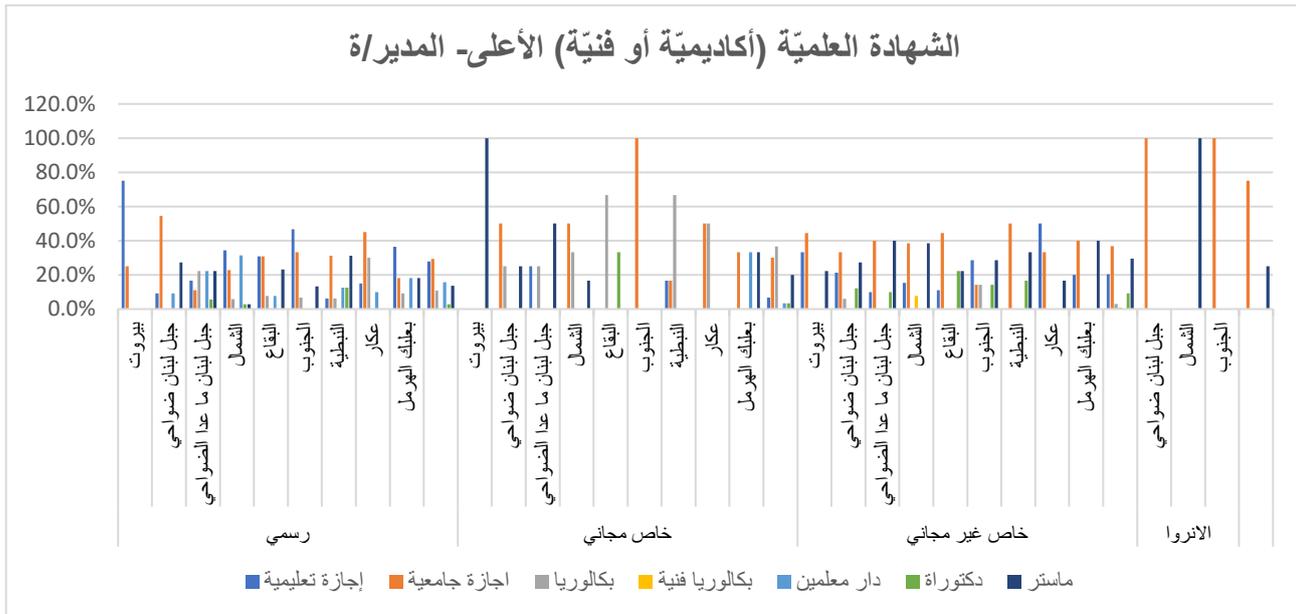
وفي محافظة عكار يمثل "المعلمون الملاك" قرابة ربع العينة بنسبة (٢٦.٨٪) في القطاع الرسمي، و(٨٠٪) في القطاع الخاص المجاني، وفي القطاع الخاص غير المجاني النسبة الأدنى بين المحافظات (٣٥.٧٪). أما في محافظة بعلبك - الهرمل فتسجل هذه الفئة النسبة الأعلى في القطاع الرسمي (٤٥.٥٪)، بينما تشكل (٦٠٪) في القطاع الخاص المجاني، وثاني أعلى نسبة (٧٣.٥٪) في القطاع الخاص غير المجاني.

نستنتج أن الوضع الوظيفي المهيمن للمعلمين في القطاع الرسمي هو التعاقد بمختلف تسمياته (٧٠.٥٪) (تعاقد ومستعان به ومجلس أهل وفاتورة وتقدمة) وهي النسبة الأعلى بين القطاعات.

٤. نتائج متغير الشهادة العلمية الأعلى

٤.١. توزيع المديرين حسب الشهادة العلمية

كانت الشهادات الأكثر شيوعاً في التعليم الرسمي هي إجازة جامعية (٢٩.٣٪)، وإجازة تعليمية (٢٧.٩٪)، ونسبة حملة الماجستير والدكتوراه مجتمعة تصل إلى (١٦.٣٪)، مما يعكس اعتماداً على الكفايات الأكاديمية. ويوضح الرسم البياني هذه النتائج.



الرسم البياني (١٣): توزيع المديرين بحسب الشهادة العلمية

أما في التعليم الخاص المجاني فالشهادة الأكثر شيوعاً هي البكالوريا بنسبة (٣٦.٧٪)، ونسبة الحاصلين على الشهادات العليا (ماستر و دكتوراه) منخفضة، حيث تمثل (٢٣.٣٪) فقط. وفي التعليم الخاص غير المجاني فالشهادة الأكثر شيوعاً هي الإجازة الجامعية بنسبة (٣٦.٧٪)، والماستر بنسبة (٢٩.٦٪) والدكتوراه (٩.٢٪) والتي تظهر تركيزاً أكبر على المؤهلات العليا مقارنة بالقطاع المجاني. وفي الأونروا هناك (٧٥٪) من المديرين حاصلين على إجازة جامعية، و(٢٥٪) على شهادة الماستر.

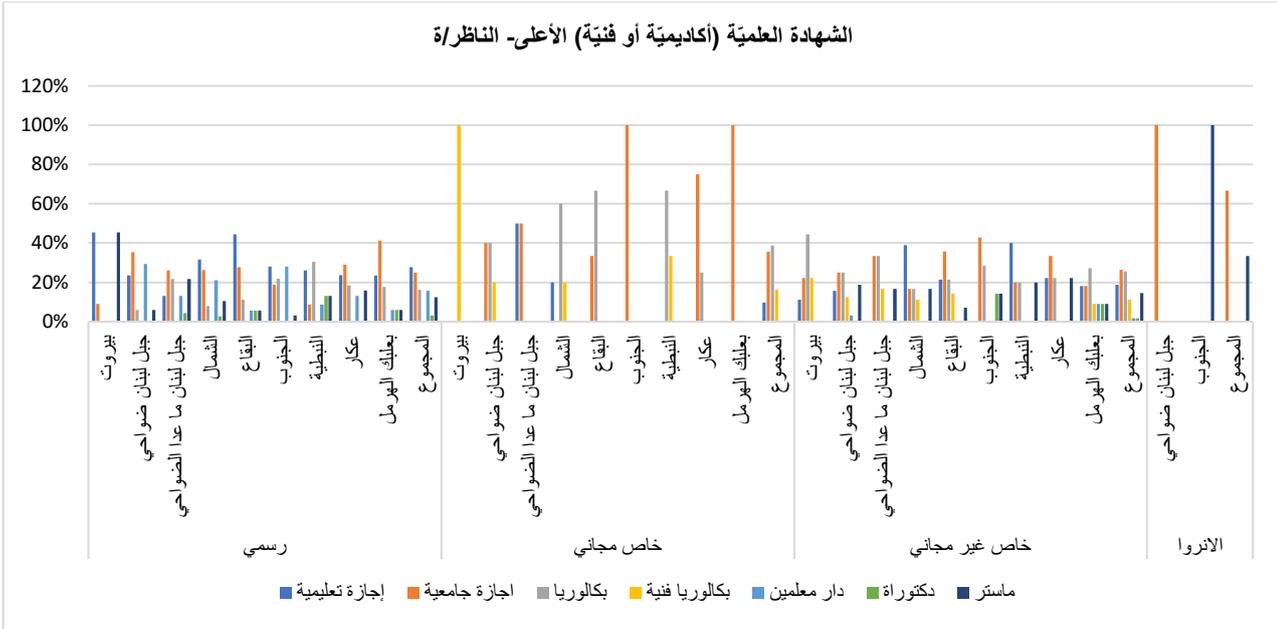
وبحسب المحافظات، ففي بيروت نجد أن المديرين يحملون إجازة تعليمية (٧٥٪) أو إجازة جامعية (٢٥٪) في القطاع الرسمي، و(١٠٠٪) ماستر في التعليم الخاص المجاني، أما في التعليم الخاص غير المجاني فنسبة (٧٧.٨٪) يحملون إجازات جامعية، منهم (٣٣.٣٪) يحملون إجازة جامعية، بينما (٢٢.٢٪) يحملون ماستر. أما في جبل لبنان (ضواحي) فنسبة (٥٤.٥٪) من المديرين في التعليم الرسمي يحملون إجازة جامعية، و(٢٧.٣٪) يحملون ماستر. وفي جبل لبنان ما عدا الضواحي تتساوى نسب كل من حملة الماستر وشهادة من دور المعلمين والمعلمات والبكالوريا (٢٢.٢٪) في القطاع الرسمي.

بينما نجد في محافظة الشمال توزيعاً متوازناً نسبياً بين الإجازة التعليمية والجامعية وشهادة من دور المعلمين والمعلمات في القطاع الرسمي مع انخفاض في حملة الماستر (٢.٩٪) وهي النسبة الأدنى. بينما في البقاع هنالك توازن نسبي بين حملة الإجازة التعليمية والجامعية (٣٠.٨٪ لكل منها)، ونسبة جيدة من حملة الماستر (٢٣.١٪) في القطاع الرسمي. وتمثل الإجازة التعليمية والجامعية نسبة بارزة في الجنوب بما مجموعه (٨٠٪)، لكن الشهادات العليا تظهر نسباً أقل مقارنة بباقي المحافظات. ويحمل المديرون في عكار بشكل كبير الإجازة الجامعية، مع غياب للشهادات العليا في التعليم الرسمي.

ونستنتج أن الإجازة الجامعية هي الأكثر شيوعاً بنسبة (٣٢.٦٪). بينما يظهر القطاع الرسمي توازناً نسبياً بين الشهادات، مع توجه نحو تعزيز الكفاءات.

٤.٢ . توزيع النظار حسب الشهادة العلمية

يبين الرسم البياني الآتي توزيع النظار بحسب الشهادة العلمية



الرسم البياني (١٤): توزيع النظار بحسب الشهادة العلمية

في التعليم الرسمي يحمل (٢٧.٦%) من النظار إجازة تعليمية، وتبلغ نسبة الحاصلين على الماستر والدكتوراه مجتمعة (١٥.٦%)، وهناك نسبة (٣١.٨%) من النظار يحملون شهادات دون المستوى الجامعي (بكالوريا ودار معلمين). في التعليم الخاص المجاني تعتبر شهادة البكالوريا هي الأكثر انتشارًا بنسبة (٣٨.٧%)، ولا يوجد بين النظار من يحمل شهادة ماستر أو دكتوراه، أي أن غالبية النظار غير جامعيين (٥٤.٨%)، بخلاف التعليم الخاص غير المجاني الذي سجل نسبة (٢٦.٥%) من النظار ممن يحملون إجازة جامعية، وتصل نسبة حملة الماستر إلى (١٤.٥%)، وهي الأعلى بين القطاعات الخاصة، مع تمثيل محدود لحملة الدكتوراه (١.٧%).

أما توزيع الشهادات حسب المحافظات فنجد أن التعليم الرسمي في بيروت يركز على الشهادات العليا، مع نسبة كبيرة لحملة الماستر (٤٥.٥%)، ويهيمن على التعليم الخاص المجاني في هذه المحافظة حملة البكالوريا الفنية. ونجد أن هناك توزيعًا متوازنًا في جبل لبنان والشمال بين الشهادات الجامعية والدنيا، مع وجود ملحوظ للماستر في القطاع الرسمي. أما في محافظتي الجنوب والنبطية فهناك نسب مرتفعة لحملة الشهادات الدنيا، خاصة في القطاع الرسمي والخاص المجاني. وتجمع محافظة جبل لبنان دون الضواحي مزيجًا من الإجازات الجامعية (٤١%) والإجازات التعليمية (١٧.٩%).

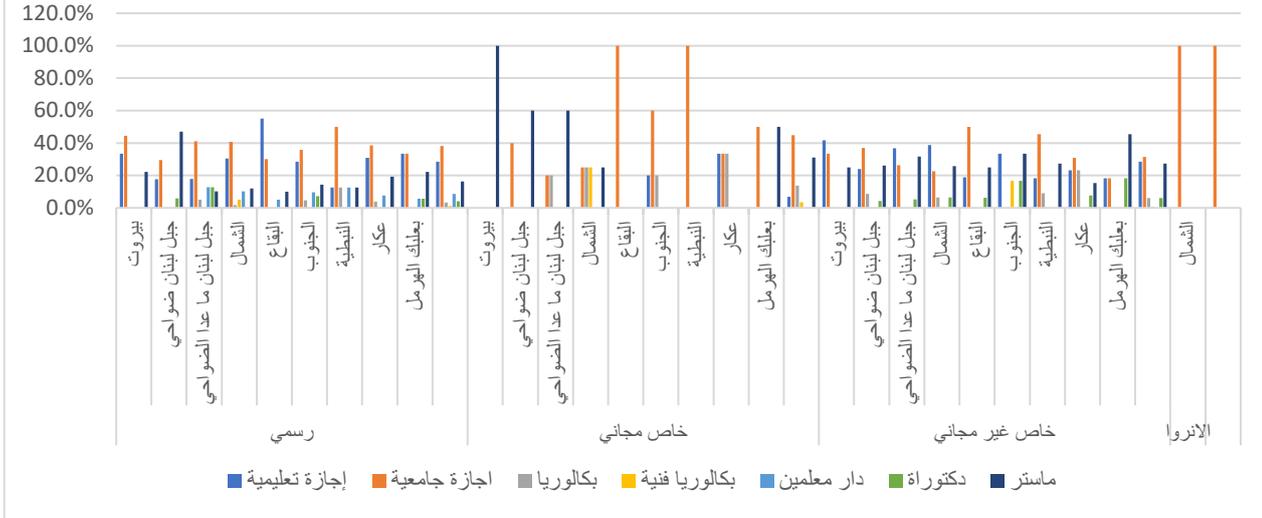
ونستنتج أن القطاع الرسمي يُظهر توازنًا بين الشهادات العليا والدنيا، مع تقدم طفيف في الكفايات العليا. ويعاني التعليم الخاص المجاني من ضعف في المؤهلات، مع اعتماد كبير على حاملي البكالوريا. ويظهر القطاع الخاص غير المجاني تنوعًا نسبيًا، لكن يفتقر إلى تمثيل قوي للكفاءات العليا.

٤.٣ . توزيع المنسقين حسب الشهادة العلمية

يبين الرسم البياني الآتي توزيع المنسقين بحسب الشهادة العلمية



الشهادة العلمية (أكاديمية أو فنية) الأعلى - المنسق/ة



الرسم البياني (١٥): توزيع المنسقين بحسب الشهادة العلمية

في التعليم الرسمي تعتبر الإجازة الجامعية (٣٨.٢٪) هي الشهادة الأكثر شيوعاً، وتصل نسبة حملة الماستر والدكتوراه إلى (٢٠.٤٪). وفي التعليم الخاص المجاني هناك (٤٤.٨٪) من المنسقين يحملون إجازة جامعية، بينما يمثل حاملو الماستر (٣١٪) من العينة، مع غياب كامل لحملة الدكتوراه.

وفي التعليم الخاص غير المجاني هناك (٣١.٥٪) من المنسقين يحملون إجازة جامعية، و(٢٧.٣٪) يحملون ماستر، وهي نسبة ملحوظة. وجميع المنسقين في الأونرو هم حاصلون على إجازة جامعية.

وتتركز شهادات الماستر والدكتوراه في القطاع الرسمي والخاص غير المجاني، مع تفوق القطاع الرسمي في جميع المحافظات. ويظهر قطاع الأونرو غياباً تاماً للكفاءات العليا باستثناء إجازة جامعية. وتظل بيروت والشمال الأكثر تميزاً في مجال الشهادات العليا،

يظهر التعليم الرسمي تركيزاً كبيراً على المؤهلات العليا، مع توازن بين الشهادات الجامعية والدنيا. بينما يعاني التعليم الخاص المجاني يعاني من ضعف في الكفايات العليا، مما ينعكس على أداء القطاع، ويظهر القطاع الخاص غير المجاني تقدماً في المؤهلات مقارنة بالقطاع المجاني، لكنه يظل بحاجة إلى تحسين تمثيل الكفايات العليا.

٤.٤ . توزيع المعلمين حسب الشهادة العلمية

يبين الرسم البياني الآتي توزيع المعلمين بحسب الشهادة العلمية

وفي محافظة الجنوب، نصف المعلمين في القطاع الرسمي يحملون إجازة جامعية، و (٢٠.٥٪) حاصلون على شهادة الماجستير. ونصف المعلمين في القطاع الخاص المجاني يحملون شهادة البكالوريا، وفي القطاع الخاص غير المجاني (٧٥٪) حاصلون على إجازة جامعية.

وفي محافظة النبطية تشير نتائج القطاع الرسمي إلى أن (٤٢.٩٪) من المعلمين يحملون إجازة جامعية، و (٢٦.٨٪) يحملون شهادة الماجستير. لترتفع هذه النسبة في القطاع الخاص المجاني إلى (٦٠.٩٪) للذين يحملون إجازة جامعية، مقابل (٥٠٪) في القطاع الخاص غير المجاني.

وفي محافظة عكار تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر هي لحملة الإجازة الجامعية، فسجلت في القطاع الرسمي نسبة (٤٨.٨٪) (مقابل ١٨.١٪ لحملة شهادة الماجستير)، ونسبة ٥٧.١٪ في القطاع الخاص المجاني، و (٤٥.٣٪) في القطاع الخاص غير المجاني. والأمر نفسه في محافظة بعلبك - الهرمل من حيث توزيع النسب الأكبر على الذين يحملون إجازة جامعية (في القطاع الرسمي ٥٠.٦٪، مقابل ٢٦٪ حاصلون على شهادة الماجستير، وفي القطاع الخاص المجاني ٦٠٪، وفي القطاع الخاص غير المجاني ٥٥.٦٪).

وإذا نظرنا إلى النتائج المتعلقة بالشهادة العلمية الأعلى التي حصل عليها المعلمون نجد أنه عبر جميع القطاعات، فإن النسبة الأكبر هي لحاملي الإجازة الجامعية بنسبة (٤٣.٦٪)، تليها الإجازة التعليمية بنسبة (٢٤.٧٪)، ثم الماجستير بنسبة (١٨٪).

وبناء على هذه النتائج نستنتج أن:

- الإجازة الجامعية هي الشهادة الأكثر شيوعاً بين المعلمين في جميع المحافظات والقطاعات.
- حاملي شهادة الماجستير يشكلون نسبة ملحوظة، خاصة في القطاع الرسمي وبعض المحافظات مثل محافظتي بيروت وجبل لبنان.
- المحافظات الريفية مثل محافظتي عكار وبعلبك تظهر تفاوتاً في نسب حاملي الشهادات العليا مقارنة بالمحافظات الحضرية.

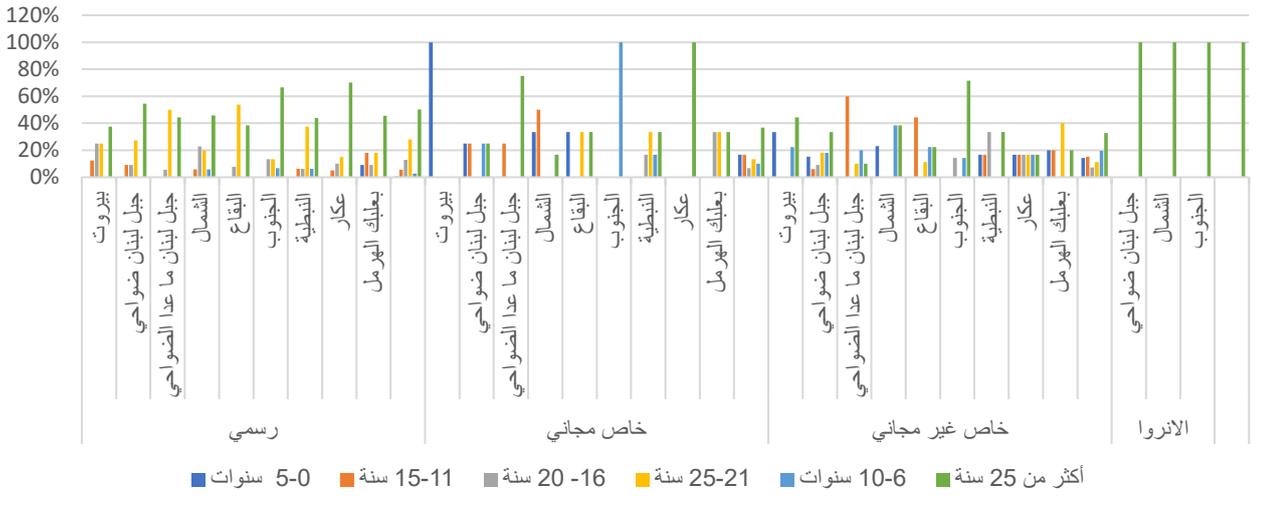
٥. نتائج متغير سنوات الخبرة في المجال التعليمي

٥.١. توزيع المديرين حسب سنوات الخبرة

يبين الرسم البياني أدناه توزيع المديرين حسب سنوات الخبرة في المجال التعليمي



سنوات الخبرة في المجال التعليمي- المدير/ة



الرسم البياني (١٧): توزع المديرين حسب سنوات الخبرة في المجال التعليمي

تم توزيع سنوات الخبرة إلى فئات يبلغ مجال كل منها خمس سنوات، ودلت النتائج على أن الفئة الأكبر في القطاع الرسمي هي للمديرين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من ٢٥ سنة وتبلغ (٥٠.٣٪)، تليها الفئة من ٢١ إلى ٢٥ سنة (٢٧.٩٪)، ثم فئة (١٦ - ٢٠ سنة) بنسب (١٢.٩٪)، فئة (١١ - ١٥ سنة) (٥.٤٪)، ثم فئة (٦ - ١٠ سنوات) التي بلغت نسبتها (٢.٧٪)، وأخيرًا حلت فئة (٥ - ٠ سنوات) التي حصلت على النسبة الأدنى وبلغت (٠.٧٪). ويبدو أن أكثر من نصف المديرين في القطاع الرسمي لديهم خبرة أكثر من ٢٥ سنة. وهناك تمثيل متوازن نسبيًا في فئات الخبرة من (١٦ - ٢٥ سنة).

وتوزع المديرين في القطاع الخاص المجاني حسب سنوات الخبرة كالآتي:

الفئة الأكبر كانت للذين خبرتهم أكثر من ٢٥ سنة بنسبة (٣٦.٧٪)، وتساوت النسب المئوية للفئتين (٥ - ٠) و(١١ - ١٥ سنة) إذ بلغت ١٦.٧٪، لتتراجع هذه النسبة في فئة (٢١ - ٢٥ سنة) وتصبح ١٣.٣٪، و١٠.٠٪ لفئة (٦ - ١٠ سنوات) و٦.٧٪ لفئة (١٦ - ٢٠ سنة). ما يدل على أن أكثر من ثلث المديرين في القطاع الخاص المجاني يتمتعون بخبرة تزيد عن ٢٥ سنة، وأن تمثيل المديرين بخبرة أقل من ١٠ سنوات مرتفع نسبيًا مقارنة بباقي الفئات.

في القطاع الخاص غير المجاني توزع المديرين حسب سنوات الخبرة كالآتي: النسبة الأكبر كانت لفئة أكثر من ٢٥ سنة، وبلغت (٣٢.٧٪)، تليها فئة (٦ - ١٠ سنوات) بنسبة (١٩.٤٪)، ثم فئة (١١ - ١٥ سنة) وبلغت نسبتها (١٥.٣٪). ثم فئة (٥ - ٠ سنوات) بنسبة (١٤.٣٪)، وسجلت فئة (٢١ - ٢٥ سنة) نسبة (١١.٢٪) وأخيرًا حلت فئة المديرين الذين تتراوح خبرتهم من ١٦ إلى ٢٠ سنة إذ بلغت نسبتهم (٧.١٪). ويبدو أن القطاع الخاص غير المجاني يمتلك قاعدة متوسطة من المديرين بخبرة طويلة تصل إلى ٢٥ سنة في التعليم، كما يبدو أن هناك توزيع متوازن نسبيًا في الفئات المتوسطة (١١ - ٢٥ سنة). ويمتلك جميع المديرين في الأنروا خبرة أكثر من ٢٥ سنة.

على صعيد المحافظات بينت نتائج محافظة بيروت أن هناك تمثيلاً قوياً للقطاع الخاص غير المجاني (٤٤.٤٪) من المديرين لديهم أكثر من ٢٥ سنة خبرة في الإدارة. وتتميز محافظة الشمال بأن (٤٥.٧٪) من المديرين في القطاع الرسمي يتمتعون بخبرات طويلة أكثر من ٢٥ سنة، والنسبة الأعلى كانت لمحافظة النبطية (٧٠٪) في هذه الفئة. بينما يحصد القطاع الرسمي في محافظة البقاع النسبة الأعلى (٥٣.٨٪) من المديرين الذين يتمتعون بخبرات بين ٢١-٢٥ في الإدارة.

ونستنتج بأن القطاع الرسمي يمثل النسبة الأكبر من المديرين الذين يتمتعون بخبرات طويلة في الإدارة لأكثر من ٢٥ سنة في جميع المحافظات. ويبرز القطاع الخاص غير المجاني في بيروت والجنوب بخبرات جديدة (٠-٥ سنوات)، ومتوسطة في الإدارة (٦-١٠ سنوات).

وأظهرت النتائج اختلافاً واضحاً بين المحافظات والقطاعات في سنوات الخبرة في الإدارة، مع تميز القطاع الرسمي بالخبرات الطويلة بشكل عام، وتنوع في التوزيع حسب المحافظات.

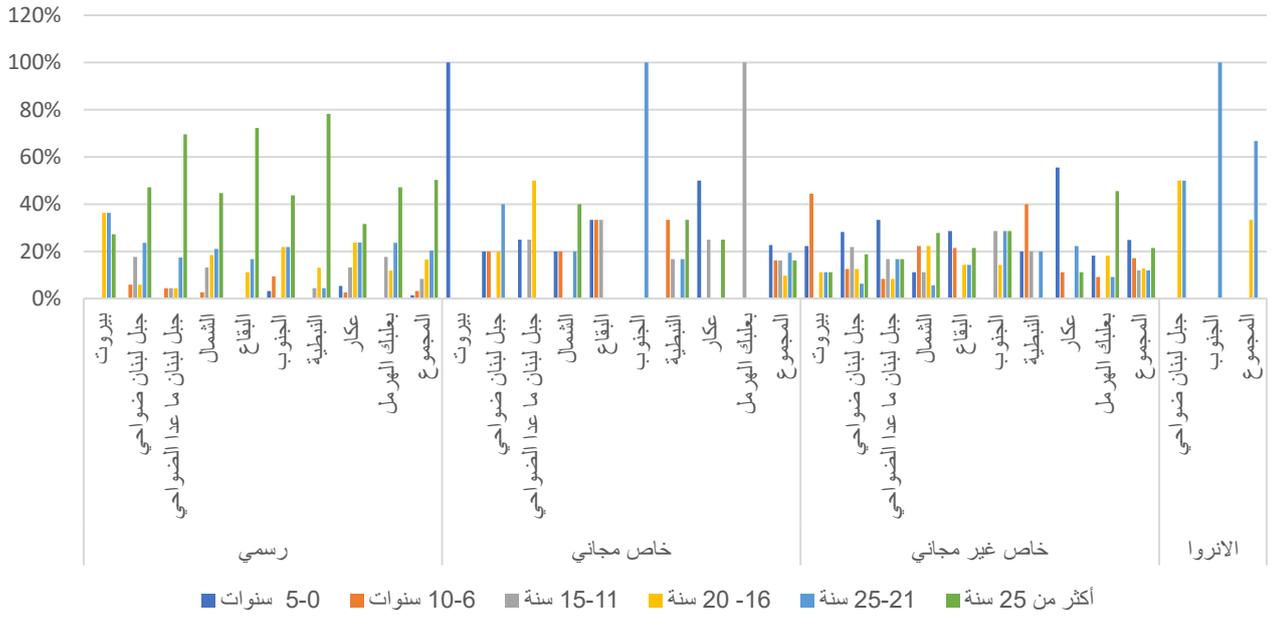
٥.٢. توزيع النظار حسب سنوات الخبرة

تدل نتائج القطاع الرسمي على استقرار في المناصب القيادية نتيجة هيمنة النظار ذوي الخبرات الطويلة جداً (أكثر من ٢٥ سنة)، وهذا قد يؤدي إلى قلة التجديد في الأساليب الإدارية. في الوقت نفسه، تبرز المحافظات مثل البقاع والنبطية بتركيز عالٍ للخبرات الطويلة.

ويعبر وجود النظار في القطاع الخاص المجاني عن توازن نسبي بين الفئات العمرية والخبرات، ولكن النسبة الأكبر منهم لديهم خبرات قصيرة (٠-٥ سنوات) بنسبة (٢٢.٦٪). وتبرز هذه الفئة بشكل واضح في بيروت، بينما تظهر في الجنوب سيطرة للخبرات الطويلة. ويوضح الرسم البياني أدناه هذه النتائج.



سنوات الخبرة في المجال التعليمي



الرسم البياني (١٨): توزيع النظار حسب سنوات الخبرة في المجال التعليمي

تشير نتائج القطاع الخاص غير المجاني إلى أنه يستقطب الكفايات الجديدة (٢٤.٨٪ للخبرات القصيرة)، مع وجود نسبة ملحوظة للخبرات الطويلة جدًا (٢١.٤٪). وهذا يعكس توازنًا في التوزيع بين الأجيال المختلفة وتنوعًا إداريًا في المحافظات. ونجد أن جميع النظار في قطاع الأونروا تتراوح خبراتهم بين ١٦ و ٢٠ سنة.

على صعيد المحافظات، تبدي نتائج النظار في بيروت والجنوب استقرارًا إداريًا قويًا بفضل الهيمنة الواضحة للخبرات الطويلة جدًا، بينما تبدي عكار نسبة عالية للخبرات القصيرة (٥٠٪-٥٥.٦٪)، ما يعكس وجود كفاءات شابة جديدة. ويعكس البقاع توازنًا بين الخبرات القصيرة والطويلة جدًا، مما يشير إلى التنوع في المواقع الوظيفية. وفي جبل لبنان (ضواحي) هناك تداخل بين الكوادر الجديدة والقديمة، ما يخلق ديناميكية في العمل، بينما تركز بعلبك-الهرمل بشكل كبير على الكوادر القديمة وذوي الخبرات الطويلة جدًا.

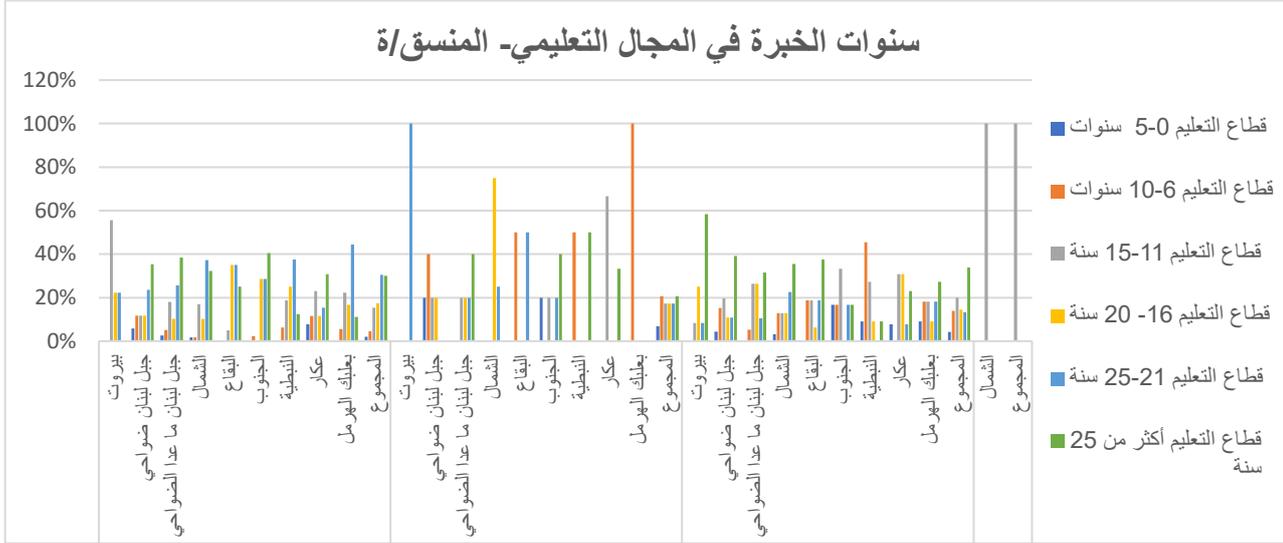
وبالمقارنة بين القطاعات، نشير إلى أن القطاعات الثلاثة (الرسمي، والخاص المجاني، والخاص غير المجاني) تعتمد بشكل كبير على الفئات الأقل خبرة (٥-٠ سنوات). ويظهر القطاع الرسمي النسبة الأعلى في الفئة (١٠-٠) سنوات مع تراجع ملحوظ للفئات الأكثر خبرة. كما نجد حضورًا أفضل للفئات المخضمة، ففي التعليم الخاص (مجاني أو غير مجاني) هناك تمثيل نسبي أفضل للفئات التي تتجاوز خبرتها ٢٠ عامًا مقارنةً بالقطاع الرسمي.

وبحسب المحافظات نجد أن محافظتي الشمال والنبطية تظهران ضعفًا كبيرًا في الخبرات الطويلة في القطاع الرسمي. ويتميز التعليم الخاص المجاني في محافظة بيروت بالحفاظ على كفاءات خبيرة ومستقرة. ويتميز التعليم الخاص غير المجاني في محافظات الجنوب والبقاع وبيروت بالمحافظة على كفاءات خبيرة ومستقرة.



٥.٣. توزيع المنسقين حسب سنوات الخبرة

يوضح الرسم البياني أدناه نتائج توزيع المنسقين بحسب سنوات الخبرة



الرسم البياني (١٩): توزيع المنسقين بحسب سنوات الخبرة

تشير نتائج القطاع الرسمي عبر المحافظات إلى أن نسبة المنسقين في بيروت الذين لديهم خبرة تتراوح بين (٦-١٠) سنوات تصل إلى (٥٥.٦%)، تليها نسبة (٢٢.٢%) للذين لديهم خبرة تتراوح بين ١١-١٥ سنة، ولا يوجد منسقون لديهم أقل من ٦ سنوات أو أكثر من ١٥ سنة من الخبرة، مما يشير إلى عدد محدود من المنسقين الجدد.

في ضواحي جبل لبنان هناك توزيع متنوع، حيث أن (٥.٩%) من المنسقين لديهم خبرة تتراوح بين ٠-٥ سنوات، و(١١.٨%) لكل من الفئات العمرية من ٦-١٠ سنوات و ١١-١٥ سنة. والنسبة الأكبر (٣٥.٣%) تتمركز في فئة أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة، مما يدل على وجود ملحوظ للمنسقين ذوي الخبرة الطويلة.

في محافظة الشمال هناك نسبة صغيرة (١.٧%) لديهم خبرة تتراوح بين ٠-٥ سنوات، بينما النسبة الأكبر (٣٧.٣%) تتركز في الفئة التي تزيد عن ٢٥ سنة من الخبرة. وفي البقاع لا يوجد منسقون لديهم أقل من ٦ سنوات من الخبرة، بينما النسب الأخرى موزعة بالتساوي بين الفئات المختلفة، مع التركيز على أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين ١١-٢٠ سنة. وفي الجنوب تظهر البيانات تنوعاً في الخبرات، حيث أن (٤٠.٥%) لديهم أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة.

أما في القطاع الخاص المجاني، فتدل النتائج على أن جميع المنسقين في بيروت لديهم أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة، مما يدل على وجود كبير للمنسقين ذوي الخبرة الطويلة. على عكس نتائج محافظة جبل لبنان (الضواحي) التي دلت على أن هناك نسبة كبيرة (٦٠%) من المنسقين الجدد (٠-٥ سنوات) و(٤٠%) لديهم خبرة تتراوح بين ٦-١٠ سنوات.

وفي القطاع الخاص غير المجاني، يوجد توازن بين الفئات المختلفة في بيروت، مع نسبة ملحوظة (٥٨.٣%) من المنسقين الذين لديهم خبرة تتراوح بين ١٦-٢٠ سنة.

ونجد أن بيروت تظهر نسباً مرتفعة في المدارس الرسمية ضمن نطاق الخبرة بين ٢١-٢٥ سنة (٣١.٨٪) وأكثر من ٢٥ سنة (٣٠.٨٪)، بينما يتمتع الجنوب والنبطية بتركيز ملحوظ في فئات الخبرة الأعلى (١٦+ سنة)، حيث تصل النسبة إلى (٣٧.٧٪) و(٢٠.٧٪) على التوالي. وتظهر محافظة بعلبك الهرمل وجوداً قوياً في فئة الـ ٢١-٢٥ سنة (٣٢.٣٪) عبر القطاعات.

وبالمقارنة بين القطاعات نجد أن القطاع الرسمي، عبر المحافظات، لديه العدد الأكبر من المنسقين الذين تزيد خبرتهم عن ١٦ سنة، وخاصة في الجنوب (٤٠.٥٪) والشمال (٣٢.٢٪). ويتم توزيع الخبرات في القطاع الخاص المجاني بشكل أكثر توازناً، مع تجمعات ملحوظة في المنسقين في بداية حياتهم المهنية (٠-٥ سنوات) (٢٠.٧٪) والمنسقين في مراحل متقدمة (٢٠+ سنة: ~٢٠٪ لكل منهما).

ويحتوي القطاع الخاص غير المجاني على تركيز للمنسقين ذوي الخبرة، خاصة في بيروت، حيث تبلغ النسبة لدى المنسقين ذوي أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة حوالي (٥٨.٣٪).

وتتباين بيروت بشكل حاد عبر القطاعات، مع ميل أقوى نحو المنسقين ذوي الخبرة العالية في القطاع الرسمي مقارنة بالقطاعات الخاصة. بينما يلاحظ في محافظة عكار نسبة كبيرة (٦١.٥٪) من المنسقين الذين لديهم أقل من خمس سنوات من الخبرة. ويقوم بأعمال المنسق في بعلبك الهرمل من لديهم أقل من ١٠ سنوات خبرة (٧٢.٢٪) وكذلك في النبطية (٧٥٪). وفي البقاع من لديهم خبرة متوسطة (٦-١٠ سنوات)،

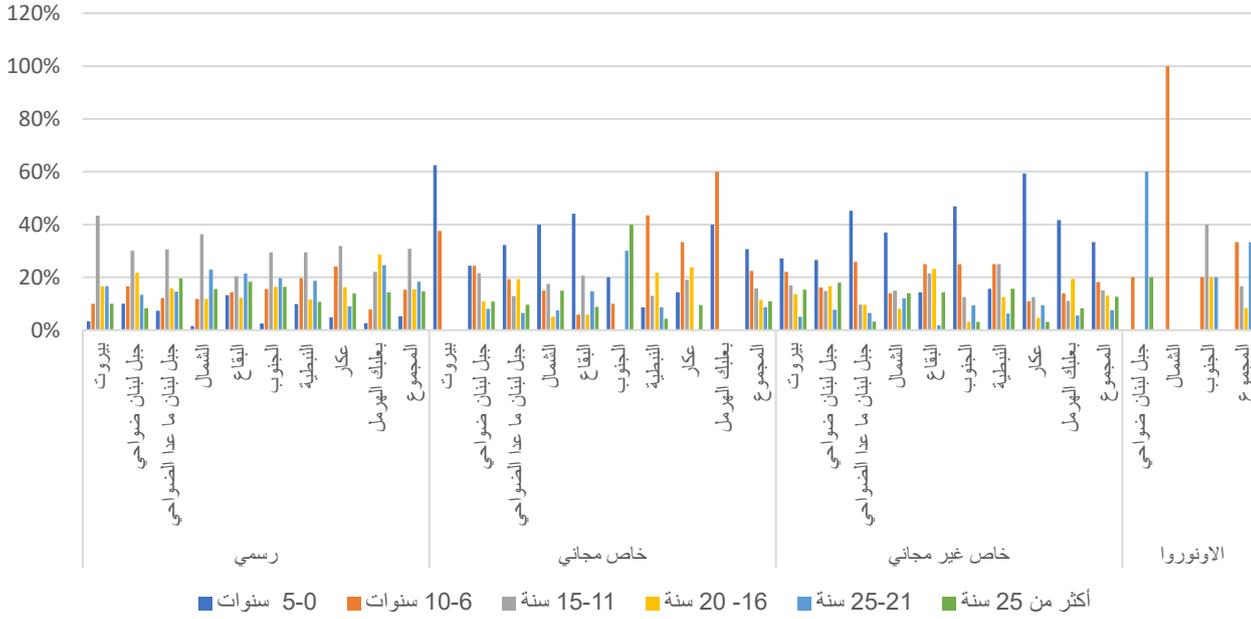
ويضم قطاع الأونروا في الشمال حصرياً منسقين (٢) ذوي خبرة تزيد عن ٢٥ سنة. ويتمتع البقاع بتوزيع فريد في القطاع الخاص المجاني، حيث يتوزع بالتساوي بين المنسقين الجدد (٠-٥ سنوات) (٥٠٪) والمنسقين الذين هم في منتصف حياتهم المهنية (٦-١٠ سنوات) (٥٠٪).

٥.٤ . توزيع المعلمين حسب سنوات الخبرة

دلّت إجابات المعلمين في المحافظات على أن الغالبية العظمى من المعلمين (٦٢.٥٪) لديهم خبرة من (٠-٥ سنوات) في القطاع الخاص المجاني في بيروت، يليه القطاع الرسمي الذي فيه (٤٣.٣٪) من المعلمين الذين لديهم خبرة تتراوح بين ١١-١٥ سنة، ثم القطاع الخاص غير المجاني الذي تتوزع الخبرات فيه بين الفئات المختلفة، مع (٢٧.١٪) في فئة (٠-٥ سنوات)، وفق ما يظهره الرسم البياني الآتي:



سنوات الخبرة في المجال التعليمي - المعلم/ة



الرسم البياني (٢٠): توزيع المعلمين بحسب سنوات الخبرة

ففي محافظة جبل لبنان - الضواحي دلت نتائج القطاع الرسمي على أن (٣٠٪) من المعلمين لديهم خبرة من (١١ إلى ١٥ سنة). وفي القطاع الخاص المجاني هناك (٢٤.٣٪) في كل من فئات (٥-٠ سنوات) و (٦-١٠ سنوات). بينما الفئة الأكثر انتشار في القطاع الخاص غير المجاني كانت (٥-٠ سنوات) بنسبة (٢٦.٦٪).

وسجل القطاع الرسمي في محافظة جبل لبنان - ما عدا الضواحي أعلى نسبة (٣٠.٥٪) من المعلمين الذين لديهم خبرة (١١-١٥ سنة)، وسجل القطاع الخاص المجاني نسبة (٣٢.٣٪) من المعلمين لديهم خبرة (٥-٠ سنوات). بينما كانت الفئة الغالبة في القطاع الخاص غير المجاني هي (٥-٠ سنوات) بنسبة (٤٥.٢٪).

وفي محافظة الشمال دلت نتائج القطاع الرسمي على أن الفئة الأكثر شيوعاً هي (١١-١٥ سنة) بنسبة (٣٦.٣٪)، وفي القطاع الخاص المجاني يوجد (٤٠٪) من المعلمين لديهم خبرة (٥-٠ سنوات)، وتتساوى النسب تقريباً في القطاع الخاص غير المجاني، مع تسجيل نسبة (٣٧٪) في فئة (٥-٠ سنوات).

وتتشابه نتائج القطاع الخاص المجاني في محافظة البقاع مع نتائج محافظة الشمال إذ تسجل النسبة الأكبر في القطاع للمعلمين الذين لديهم خبرة (٥-٠ سنوات) وتبلغ (٤٤.١٪)، بينما سجلت نتائج القطاع الرسمي أعلى نسبة (٢١.٤٪) للمعلمين الذين لديهم خبرة (٢١-٢٥ سنة). ويسجل القطاع الخاص غير المجاني نسبة (٢٥٪) في فئة (٦-١٠ سنوات).

كانت الفئة الأكثر شيوعاً في محافظة الجنوب في القطاع الرسمي هي (١١-١٥ سنة) بنسبة (٢٩.٥٪)، وفي القطاع الخاص المجاني (٤٠٪) من المعلمين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة. وفي القطاع الخاص غير المجاني (٤٦.٩٪) من المعلمين لديهم خبرة (٥-٠ سنوات).

وتتشابه نسبة الفئة الأكثر شيوعاً في محافظة النبطية في القطاع الرسمي (١١-١٥ سنة) بمثلتها في محافظة الجنوب في القطاع نفسه (٢٩.٥٪)، وجاءت نتائج القطاع الخاص المجاني لتشير إلى أن (٤٣.٥٪) من المعلمين لديهم خبرة (٦-١١ سنة). وفي القطاع الخاص غير المجاني سجلت نسبة (٢٥٪) في كل من فئات (٦-١٠ سنوات) و(١١-١٥ سنة).

وفي محافظة عكار كانت الفئة الغالبة في القطاع الرسمي هي (١١-١٥ سنة) بنسبة (٣١.٩٪)، وفي القطاع الخاص المجاني كانت النسبة الأعلى (٣٣.٣٪) لمن لديهم خبرة (٦-١٠ سنوات). والنسبة الأعلى في القطاع الخاص غير المجاني والتي بلغت (٥٩.٤٪) كانت لفئة المعلمين لديهم خبرة (٥-٠ سنوات).

أشارت نتائج محافظة بعلبك - الهرمل إلى أن (٢٨.٦٪) من المعلمين في القطاع الرسمي لديهم خبرة (١٦-٢٠ سنة). و(٦٠٪) منهم في القطاع الخاص المجاني لديهم خبرة (٦-١٠ سنوات)، و(٤١.٧٪) من المعلمين في القطاع الخاص غير المجاني لديهم خبرة (٥-٠ سنوات).

وبالإجمال نجد أن الفئة الأكثر شيوعاً بين المعلمين في لبنان بالنسبة لسنوات الخبرة هي (١١-١٥ سنة)، بنسبة (٢٣.٦٪) من جميع المعلمين. وأن المعلمين يتركزون في القطاع الخاص بشكل أكبر في فئة (٥-٠ سنوات) مقارنة بالقطاع الرسمي الذي تظهر فيه الفئات الأكثر خبرة. وأن المحافظات الريفية مثل بعلبك ومحافظة عكار تظهر نسبة أعلى من المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

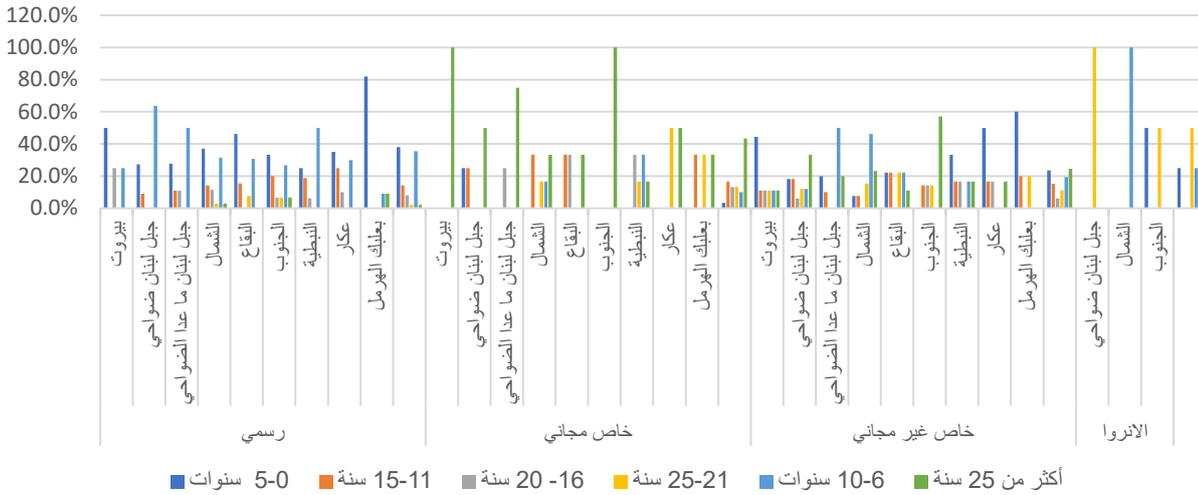
٦. نتائج متغير سنوات الخبرة في الإدارة

٦.١. توزيع المديرين بحسب سنوات الخبرة في الإدارة

يشير الرسم البياني الآتي إلى توزيع المديرين بحسب سنوات الخبرة في الإدارة



سنوات الخبرة في الإدارة- المدير/ة



الرسم البياني (٢١): توزيع المديرين بحسب سنوات الخبرة في الإدارة

تركزت الفئة الأكبر من المديرين في القطاع الرسمي لصالح الذين لديهم خبرة في الإدارة تمتد من (٠ إلى ٥ سنوات) بنسبة (٣٨.١%) تليها فئة الذين لديهم خبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٥.٤%). ثم تتدرج النسبة نزولاً إلى (١٤.٣%) للذين خبرتهم تمتد من ١١ إلى ١٥ سنة، تليها فئة الذين خبرتهم من ١٦ إلى ٢٠ سنة ونسبتهم (٨.٢%). وتتساوى في المرتبة الأخيرة نسب الذين يملكون خبرة من (٢١-٢٥ سنة) والذين لديهم خبرة في العمل الإداري تفوق ٢٥ سنة (٢.٠% لكل فئة). ما يعني أن النسبة الأكبر من المديرين في القطاع الرسمي (٧٣.٥%) هم من ذوي الخبرات الحديثة والمتوسطة (٠ - ١٠ سنوات)، والذين يشغلون وظائفهم منذ أكثر من ٢٠ سنة يمثلون نسبة صغيرة جداً (٤%) من إجمالي المديرين في القطاع.

أما في القطاع الخاص المجاني فنجد العكس تماماً إذ أن النسبة الأكبر من المديرين يشغلون وظائفهم الإدارة منذ أكثر من ٢٥ سنة وتبلغ (٤٣.٣%) من إجمالي المديرين في القطاع الخاص المجاني، ثم تتراجع النسب في فئات الخبرة الأخرى فتسجل نسبة الذين خبرتهم من ١١ إلى ١٥ سنة (١٦.٧%)، ويتساوى عدد المديرين الذين لديهم خبرات إدارية من (١٦ إلى ٢٠ سنة) ومن (٢١ إلى ٢٥ سنة) بنسبة (١٣.٣%) لكل فئة، ثم تأتي فئة الذين لديهم خبرة من (٦ إلى ١٠ سنوات) فتسجل نسبة (١٠.٠%)، وتحل أخيراً فئة الذين خبرتهم الإدارية تتراوح بين (٠ و ٥ سنوات) بنسبة (٣.٣%) من إجمالي المديرين في القطاع.

ويمكن الاستنتاج أن المديرين في القطاع الخاص المجاني يتوزعون على فئتين رئيسيتين (إذا استثنينا الفئة الدنيا)، الأولى تضم الذين خبرتهم أكثر من ٢٥ سنة (٤٣.٣%)، والثانية تضم الذين لديهم خبرات متوسطة (من ١١ إلى ٢٥ سنة) وبالنسبة نفسها.

وتتباين النتائج في القطاع الخاص غير المجاني مع مثيلاتها في القطاعات الأخرى من حيث توزيع النسب على الفئات الدنيا، مع تركيز النسبة الأكبر ضمن فئة (أكثر من ٢٥ سنة) والتي بلغت (٢٤.٥٪) بفارق قليل عن نسبة الذين خبرتهم تقع ضمن فئة (٠ - ٥ سنوات) والتي بلغت (٢٣.٥٪) وهي الفئة التي احتلت أدنى نسبة في القطاع الخاص المجاني. وسجلت فئة الذين خبرتهم (٦ - ١٠ سنوات) نسبة (١٩.٤٪) تليها نسبة (١٥.٣٪) للذين خبرتهم بين ١١ و ١٥ سنة، وتبدأ النسب بالتراجع في فئة (٢١ - ٢٥ سنة) لتبلغ (١١.٢٪) ونسبة (٦.١٪) للذين خبرتهم متوسطة ويقعون ضمن فئة (١٦ - ٢٠ سنة).

ونلاحظ أن هناك توزيعاً غير متوازناً حسب الخبرة في الإدارة، مع الإشارة إلى أن النسبة الأعلى بلغت (٤٨٪) وتتوزع بين الذين لديهم خبرة أكثر من ٢٥ سنة (٢٤.٥٪) وبين الذين خبرتهم الإدارية في فئة (٠-٥ سنوات) إذ بلغت (٢٣.٥٪).

وتدل نتائج المديرين في قطاع الأنروا على أن (٥٠٪) منهم تمتد خبراتهم من ٢١ إلى ٢٥ سنة، وتتوزع النسب الأخرى بالتساوي في فئتي (٠ - ٥ سنوات) و(٦ - ١٠ سنوات) وتبلغ (٢٥٪) من إجمالي المديرين في القطاع المذكور.

وفي خلاصة عامة لواقع الخبرات الإدارية للمديرين في كل القطاعات نجد أن المديرين الذين يتمتعون بخبرة (٠-٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) يشكلون حوالي (٥٥.٩٪) من إجمالي عدد المديرين، وأن المديرين الذين لديهم خبرة أكثر من ٢٥ سنة يمثلون (١٤.٣٪)، والمديرين الذين لديهم خبرة قصيرة (٠-٥ سنوات) يمثلون النسبة الأكبر في معظم المحافظات، خصوصاً في القطاع الرسمي الذي يستحوذ على الحصة الأكبر من المديرين الذين لديهم خبرات قصيرة في هذه الفئة وفي فئة (٦-١٠ سنوات) أيضاً.

ويحصد القطاع الخاص المجاني النسبة الأعلى من المديرين الذين لديهم خبرة طويلة أكثر من ٢٥ سنة، بينما يظهر القطاع الخاص غير المجاني توازناً نسبياً في التوزيع عبر جميع الفئات، ويميل قطاع الأنروا إلى الإعتماد على مديرين لديهم خبرة إدارية تتراوح بين (٢١-٢٥ سنة).

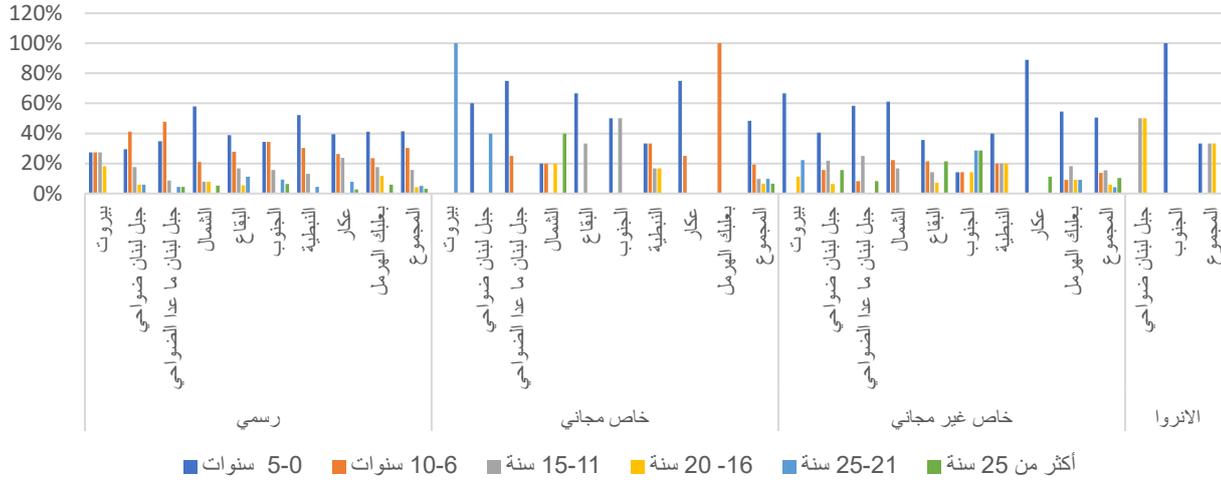
ونجد أيضاً أن المديرين ذوي الخبرة الممتدة من (٦-١٠ سنوات) يمثلون نسبة كبيرة في معظم القطاعات.

٦.٢ . توزيع النظار بحسب سنوات الخبرة في النظارة

يشير الرسم البياني الآتي إلى توزيع النظار بحسب سنوات الخبرة في النظارة



سنوات الخبرة في النظارة- النظارة



الرسم البياني (٢٢): توزيع النظار بحسب سنوات الخبرة في النظارة

تتمركز النسبة الأكبر من النظار في القطاع الرسمي في فئة الذين لديهم خبرة حديثة في النظارة (٠-١٠ سنوات) بنسبة (٧١.٩٪)، مع تمثيل ضعيف للفئات ذات الخبرة الطويلة (٨.٣٪) والذين ينتمون لفئة (أكثر من ٢٠ سنة). وفي القطاع نفسه تمثل محافظتا الشمال والنبطية أعلى تركيز للفئات الأقل خبرة (أكثر من ٥٠٪). بينما تتوزع النسب في بعلبك الهرمل والجنوب بشكل متنوع نسبياً للخبرات مقارنة بمحافظات أخرى.

بينما في القطاع الخاص المجاني نجد سيطرة واضحة للفئات الحديثة الخبرة (٠-٥ سنوات) بنسبة (٤٨.٤٪)، كما نجد تبايناً في تمثيل الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة. وتتميز بيروت بالفئات الأطول خبرة (٢١-٢٥ سنة). ونجد في جبل لبنان (الضواحي) وما عدا الضواحي والشمال حضوراً قوياً للفئات الحديثة الخبرة مع بعض التوازن في الخبرات الأطول. بينما يشهد البقاع وعكار على سيطرة واضحة للفئات الحديثة الخبرة. وتتوزع الفئات بشكل نسبي في النبطية.

في القطاع الخاص غير المجاني هناك تركيز على الفئات الحديثة الخبرة (٠ - ٥ سنوات) بنسبة (٥٠.٤٪)، مع حضور نسبي للفئات الأطول خبرة (١٠.٣٪). وتتميز بيروت بالفئات الأطول خبرة (٢١-٢٥ سنة). وتدل نتائج جبل لبنان (بقسميه) والشمال على حضور قوي للفئات الحديثة الخبرة مع بعض التوازن في الخبرات الأطول. بينما تسجل محافظتا البقاع وعكار سيطرة واضحة للفئات الحديثة الخبرة. وكما في القطاع الخاص المجاني تسجل النبطية توزيعاً متنوعاً نسبياً للفئات.

وتبرز بيانات النظار في الأثروا تنوعاً مع تمثيل واضح للفئات ذات الخبرات المتوسطة والطويلة مقارنة بالقطاعات الأخرى، مع تركيز على الخبرات الحديثة في الجنوب، إذ تقع نسبة (١٠٠٪) من النظار ضمن فئة (٠-٥ سنوات)، مما يشير إلى اعتماد كامل على النظار حديثي الخبرة. وهناك تمثيل متساوٍ بين فئات (١١-١٥) سنة و(١٦-٢٠) سنة في

محافظة جبل لبنان (الضواحي)، ما يشير إلى وجود خبرات متوسطة ومتقدمة دون تمثيل للفئات الحديثة أو الطويلة الخبرة. وتغيب الخبرات الأطول (٢١ سنة فما فوق) في هذا القطاع.

ويستنتج من بيانات النظار أن القطاع الرسمي لديه نسبة أعلى من الكوادر الحديثة الخبرة مقارنة بالخاص غير المجاني الذي يظهر تنوعاً أكبر. وتظهر بيروت تمثيلاً قوياً لفئات الأطول خبرة، بينما تركز محافظتا الشمال والنبطية على الكوادر الحديثة.

كما يستنتج أن القطاع الخاص غير المجاني يسجل نسبة أعلى لفئات الأطول خبرة. وأن النظار ذوي الخبرات الحديثة يمثلون النسبة الأكبر في القطاعات الثلاثة (الرسمي، والخاص المجاني، والخاص غير المجاني)، حيث يظهر القطاع الرسمي النسبة الأعلى في الفئة (١٠-٠) سنوات مع ضعف ملحوظ في الفئات الأطول خبرة. ويمتاز القطاعان (المجاني أو غير المجاني) بوجود نظار ذوي خبرة متقدمة (أكثر من ٢٠ سنة) أكثر مما نشهده في القطاع الرسمي وتحديداً في محافظتي الشمال والنبطية اللتان لديهما ضعفاً كبيراً في الخبرات الطويلة للنظار.

ويتميز التعليم الخاص المجاني، وتحديداً في بيروت، بالحفاظ على كفاءات خبيرة ومستقرة. بينما تتوسع دائرة الاستفادة من هذه الكفايات في التعليم الخاص غير المجاني لتشمل محافظات مثل الجنوب والبقاع وبيروت التي تحافظ أيضاً على كفاءات خبيرة ومستقرة.

خلاصة عامة لنتائج البيانات الديمغرافية

١- بالنسبة لمتغير العمر

ما يقارب نصف المديرين في القطاع الرسمي (٤٨.٣٪) هم من الفئات العمرية (٤٠-٥٠)، يليها الفئة العمرية (٥٠-٦٠)، مع غياب كامل لفئات العمرية الأصغر. والنظار في القطاع الرسمي أيضاً نسبهم متقاربة من الفئات العمرية للمديرين. بينما يظهر القطاع الخاص المجاني وغير المجاني تمثيلاً أعلى لفئات العمرية (٥٠-٦٠) وهناك تمثيلاً للفئات العمرية (أكثر من ٦٠ سنة) كما للفئات العمرية الشابة.

بالإجمال، هذا التوزيع يشير إلى ميل أكبر للمديرين الأكبر سناً في جميع القطاعات، مع غياب واضح للمديرين الأصغر سناً في القطاع الرسمي.

بالنسبة للمنسقين نسبة الفئة العمرية (٣٠-٤٠) ترتفع أكثر مقارنة بالمديرين والنظار (٣٥.٣٪)، وهذه الفئة العمرية هي الأكثر شيوعاً لدى المعلمين (٤٣.٦٪).

٢- بالنسبة لمتغير الجنس

تشير النتائج إلى دور محوري للإناث في قطاع التعليم، مع هيمنة واضحة لهن في معظم القطاعات التعليمية، وعلى صعيد القيادة المدرسية والتعليم في القطاع الرسمي. يظهر القطاع الخاص توازناً نسبياً بين الجنسين على مستوى مديري المدارس، بينما يشهد قطاع الأونروا سيطرة مطلقة للإناث. يعكس التوزيع العام ثقافة تشجيع الإناث في التعليم الرسمي، مع وجود توازن في بعض القطاعات الخاصة.

٣- الوضع الوظيفي

ما يقارب الـ (٤٠٪) من مديري المدارس الرسمية هم بالتكليف، مما يعني أنهم لم يخضعوا لدورات إعداد منظمة في الإدارة التربوية والمدرسية. ونسبة تفوق الثلثين من المعلمين في القطاع الرسمي هم من المتعاقدين (٧٠.٥٪) بمختلف التسميات، وهذا ملفت ويحتاج إلى حلول سريعة خاصة أن هذه النسبة لم تخضع لدورات إعداد منظم في التربية .

٤- المؤهل العلمي

استنادًا إلى التحليل البياني لتوزيع الشهادات العلمية بين المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين في القطاعات المختلفة، يمكن الاستنتاج بأن معظم المديرين والنظار في التعليم الرسمي يحملون شهادة البكالوريوس كحد أدنى، حيث تهيمن هذه الشهادة بشكل كبير في هذا القطاع. بالمقابل، يظهر القطاع الخاص غير المجاني تمثيلًا أعلى لحاملي الشهادات العليا (ماجستير)، مقارنة بالتعليم الرسمي الذي يظل مهيمًا عليه حاملو البكالوريوس. أما في التعليم الخاص المجاني، فتسود الشهادات الأقل من الجامعية مثل البكالوريا، مما يعكس ضعفًا نسبيًا في الكفاءات العليا. بشكل عام، يمكن ملاحظة تفاوت في توزيع الشهادات العلمية بين المناطق المختلفة، حيث يظهر التعليم الرسمي توازنًا نسبيًا بين الشهادات الأكاديمية، مع ميل طفيف نحو تعزيز الكفاءات العليا، في حين يعاني التعليم الخاص المجاني من ضعف ملحوظ في تمثيل حاملي الشهادات العليا.

٥- سنوات الخبرة في التعليم

يعتمد القطاع الرسمي بشكل رئيسي على الكوادر التي تتمتع بخبرة طويلة، حيث يشكل المديرون الذين تتجاوز خبرتهم ٢٥ عامًا النسبة الأكبر. في المقابل، يتميز القطاع الخاص المجاني بوجود فئة بارزة من المديرين ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من ٢٥ سنة)، ولكن يتم تمثيل المديرين ذوي الخبرة القصيرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بشكل ملحوظ أيضًا. أما القطاع الخاص غير المجاني فيتميز بتوزيع متوازن بين الفئات المختلفة. من خلال توزيع المديرين والنظار والمنسقين في مختلف المناطق، يظهر أن الخبرات الطويلة تهيمن في العديد من المناطق، خاصة في القطاع الرسمي، بينما تمثل الخبرات القصيرة والمتوسطة توازنًا أكبر في بعض المناطق في القطاع الخاص. كما أظهرت نتائج التحليل أن توزيع الخبرات يختلف بشكل ملحوظ بين القطاعات والمحافظات.

٦- سنوات الخبرة في الإدارة/ النظارة

تسود في القطاع الرسمي الخبرات الحديثة (١٠-٢٠ سنوات) بنسبة كبيرة (٧٣.٥٪)، مع ضعف تمثيل للخبرات الطويلة. وإذا قارنا ذلك مع المديرين الذين لم يتم إعدادهم بشكل منظم لإدارة المدرسة، نجد أن نسبة لا بأس بها من المديرين ذوي الخبرة الحديثة في الإدارة غير معدين. أما في القطاع الخاص المجاني، فإن غالبية المديرين يمتلكون خبرة تتجاوز ٢٥ سنة (٤٣.٣٪). في القطاع الخاص غير المجاني، يظهر توازن نسبي مع تركيز على الفئات الحديثة والخبرات الأطول (٢٤.٥٪). قطاع الأنروا يركز على المديرين بخبرات بين ٢١-٢٥ سنة بنسبة (٥٠٪). بالنسبة للنظار، فالقطاع الرسمي يعتمد بشكل أكبر على الكوادر الحديثة، بينما يظهر الخاص المجاني وغير المجاني تنوعاً أوسع، مع تميز بيروت بتمثيل الفئات الأطول خبرة.

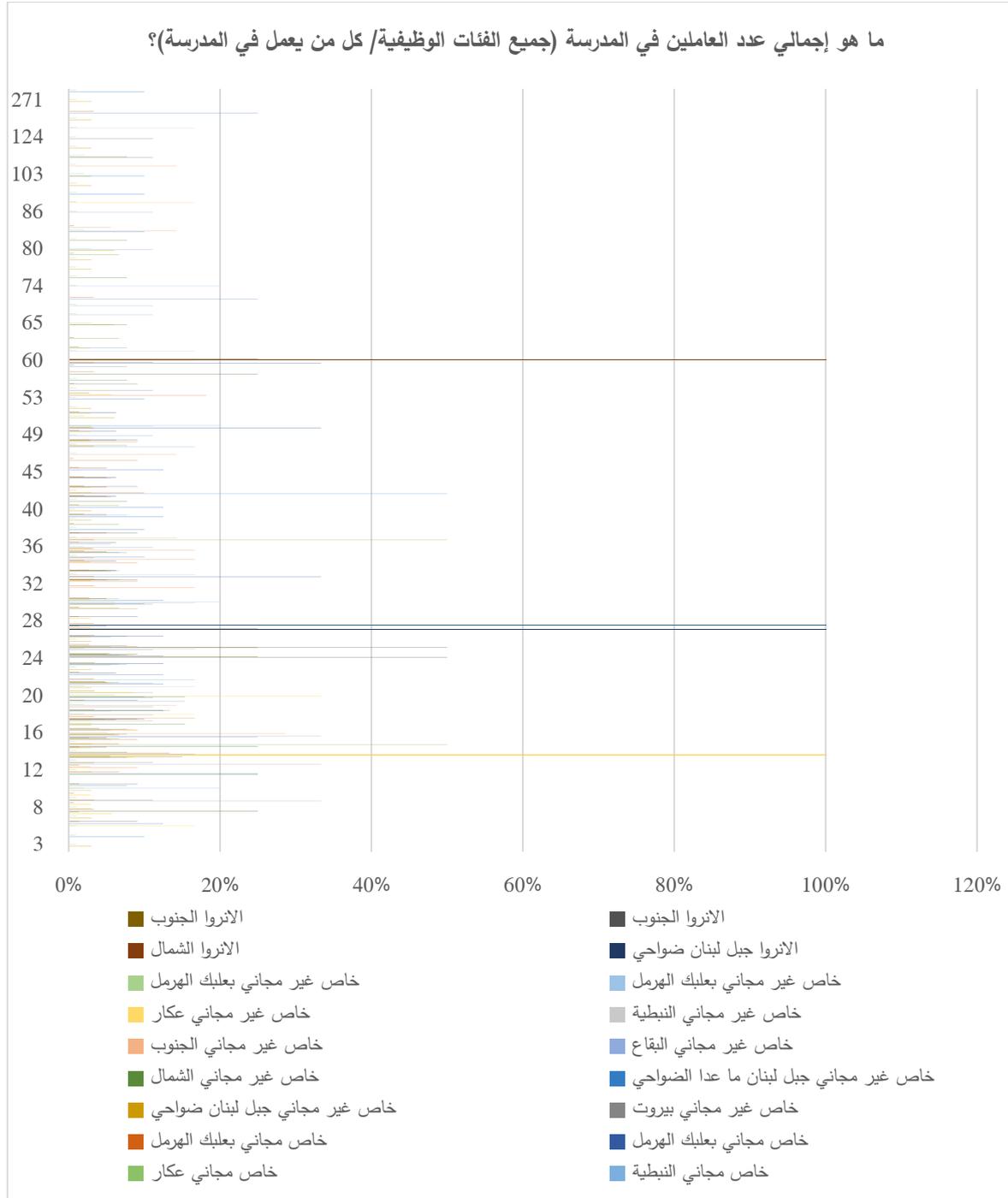
ثانيًا: الموارد البشرية في المدارس

لتحديد حجم وتوزيع الموارد البشرية في مدارس العينة، وتبسيط الضوء على الثغرات والحاجات المتعلقة بعدد العاملين، قام الباحثون بتوجيه مجموعة من الأسئلة لمديري المدارس من خلال الاستبيان الموجه لهم. تناولت هذه الأسئلة جميع الفئات الوظيفية في المدرسة، بما في ذلك الكادر الإداري والتعليمي والوظائف المساندة. وقد جاءت نتائج إجابات



المديرين المبحوثين لتوضح واقع الموارد البشرية في المدارس، كما سيتم تفصيلها في الفقرات الآتية، مع الإشارة إلى أن هناك مدير واحد في كل مدرسة في القطاعات المختلفة.

١. إجمالي عدد العاملين في المدرسة (جميع الفئات الوظيفية/ كل من يعمل في المدرسة)



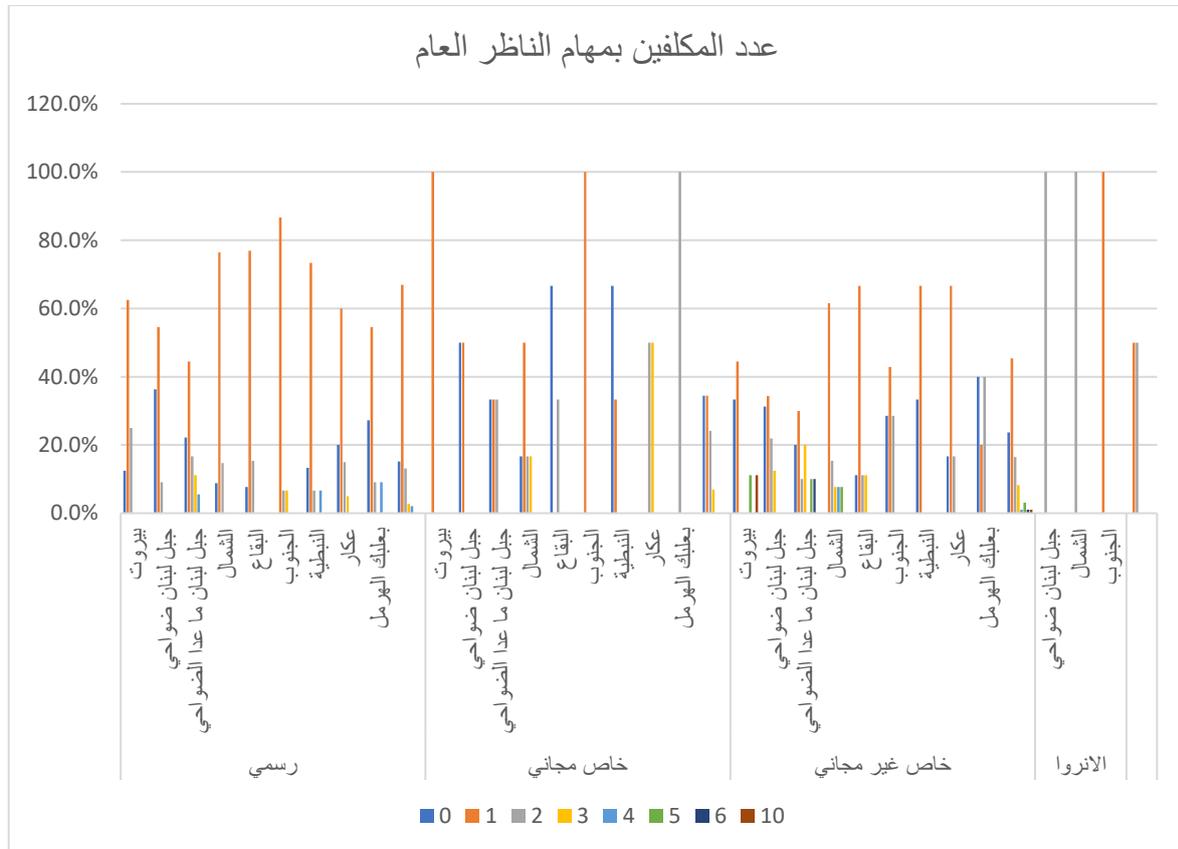
الرسم البياني (٢٣): إجمالي عدد العاملين في المدرسة



يعكس إجمالي عدد العاملين في المدارس تبايناً ملحوظاً بين القطاعات التعليمية المختلفة في مختلف المحافظات اللبنانية. في بيروت، يتوزع العاملون في القطاعات الرسمية والخاصة وغير المجانية بشكل متفاوت، مع العدد الأكبر في القطاع الرسمي، حيث يشكل نسبة (٤٤.٤٪) من المدارس. في جبل لبنان، يهيمن القطاع الخاص غير المجاني بنسبة (٦٧.٣٪)، بينما يمثل القطاع الرسمي (٢٢.٤٪) فقط. في الشمال، يشكل القطاع الرسمي (٦٣.٦٪) من المدارس، بينما في الجنوب يمثل (٦٠.٠٪). في البقاع، ويشكل القطاع الرسمي (٥٢.٠٪)، في حين يظهر القطاع الخاص غير المجاني كقوة بارزة. في عكار، القطاع الرسمي يحتل المكانة الرئيسية. بشكل عام، القطاع الرسمي يمثل النسبة الأكبر في معظم المحافظات، مع تواجد محدود للقطاع الخاص المجاني، بينما يلعب القطاع الخاص غير المجاني دوراً بارزاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.

٢. عدد موظفي التعليم في المدرسة

٢.١. عدد المكلفين بمهام الناظر العام



الرسم البياني (٢٤): عدد المكلفين بمهام الناظر العام

في محافظة بيروت، يتميز قطاع التعليم الرسمي بوجود نسبة كبيرة من المدارس التي تعتمد على مكلف واحد، حيث يشكل (٦٢.٥٪) من المدارس. هناك أيضاً نسبة أقل تعتمد على مكلفين، بينما تمثل المدارس بدون مكلفين نسبة صغيرة جداً. في قطاع التعليم الخاص المجاني، توجد مدرسة واحدة فقط بمكلف واحد، بينما في القطاع الخاص غير المجاني، يختلف توزيع المكلفين بتنوع كبير.

في جبل لبنان (الضواحي)، يعتمد قطاع التعليم الرسمي بشكل رئيسي على مكلف واحد بنسبة (٥٤.٥٪)، مع وجود نسبة صغيرة جدًا تعتمد على مكلفين. ويشمل القطاع الخاص المجاني نصف المدارس بدون مكلفين والنصف الآخر بمكلف واحد. بينما يتوزع القطاع الخاص غير المجاني بين مكلف واحد، بدون مكلفين، وثلاثة مكلفين.

في جبل لبنان (عدا الضواحي)، يظهر القطاع الرسمي تنوعًا في توزيع المكلفين، مع وجود نسبة كبيرة تعتمد على مكلف واحد، ونسبة صغيرة جدًا تعتمد على أكثر من ثلاثة مكلفين. القطاع الخاص المجاني محدود في توزيع المكلفين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يشهد توزيعًا متوازنًا بين المدارس بدون مكلفين والمدارس بأربعة مكلفين أو أكثر.

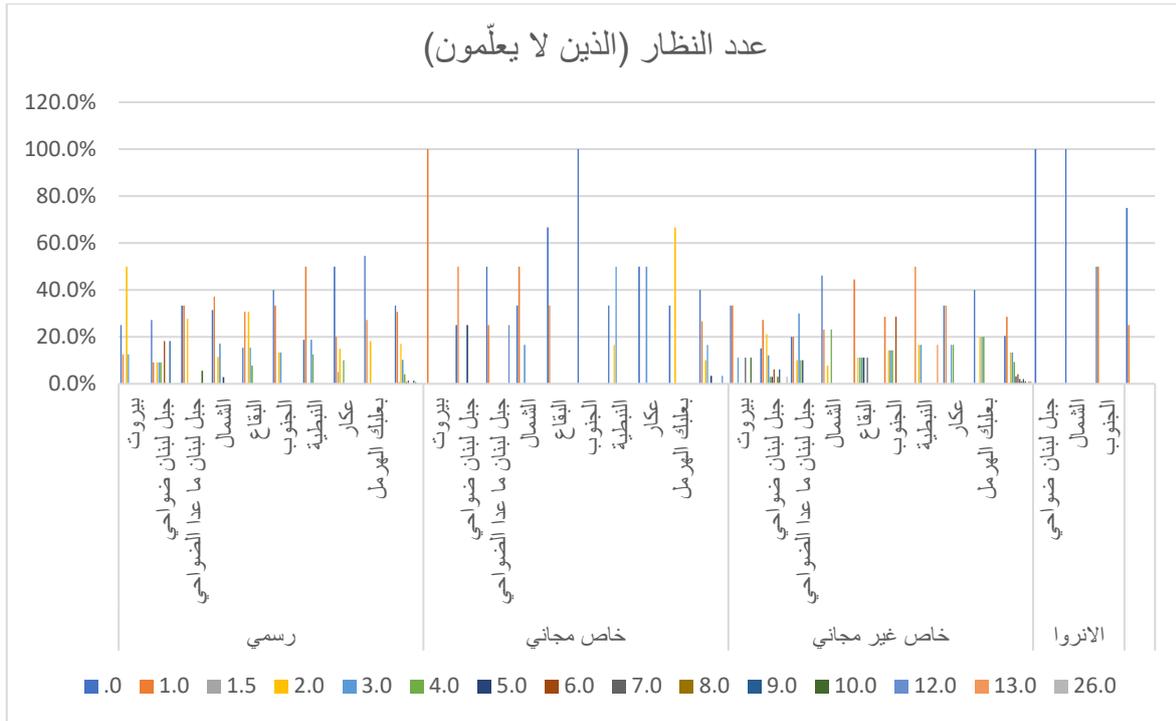
في الشمال، يعتمد قطاع التعليم الرسمي بشكل أساسي على مكلف واحد بنسبة (٧٦.٥٪)، مع نسبة صغيرة جدًا تعتمد على مكلفين. القطاع الخاص المجاني محدود، بينما القطاع الخاص غير المجاني يعتمد غالبًا على مكلف واحد. في البقاع، يعتمد القطاع الرسمي على مكلف واحد بنسبة (٧٦.٩٪)، مع نسبة ضئيلة جدًا للمدارس بدون مكلفين. القطاع الخاص المجاني يشمل غالبية المدارس بدون مكلفين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يظهر اعتمادًا كبيرًا على مكلف واحد.

في الجنوب، قطاع التعليم الرسمي يعتمد بشكل رئيسي على مكلف واحد بنسبة (٨٦.٧٪)، بينما هناك نسبة صغيرة جدًا تعتمد على مكلفين أو ثلاثة. القطاع الخاص المجاني محدود جدًا في توزيع المكلفين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يتوزع بين المدارس بدون مكلفين ومكلف واحد.

بالتالي، يظهر بشكل عام أن معظم المدارس تعتمد على مكلف واحد في كل المحافظات، مع تفاوت في توزيع المكلفين بين القطاعات المختلفة.

٢.٢. عدد النظارات (الذين لا يعلمون)

في قطاع التعليم الرسمي في محافظة بيروت، هناك تباين في عدد النظارات الذين لا يعلمون. حوالي (٢٥٪) من المدارس لا تحتوي على أي ناظر لا يعلم، مما يعكس الحاجة لتحسين توزيع النظارات لضمان كفاءة إدارية أفضل. المدارس التي تحتوي على ناظر واحد تمثل (١٢.٥٪)، وهي تشير إلى حاجة لتعزيز الأعداد لضمان توزيع المهام بشكل أكثر عدالة. والمدارس التي تحتوي على ناظرين تشكل (٥٠٪) من القطاع، وتظهر حاجة ملحوظة لتوزيع أوسع للنظارات. كما أن المدارس التي تحتوي على ٤ ناظرين تمثل (١٢.٥٪)، مما يوضح ضرورة تخصيص فعال لأدوارهم حسب احتياجات المدرسة.



الرسم البياني (٢٥): عدد النظارات الذين لا يعلمون في المدرسة

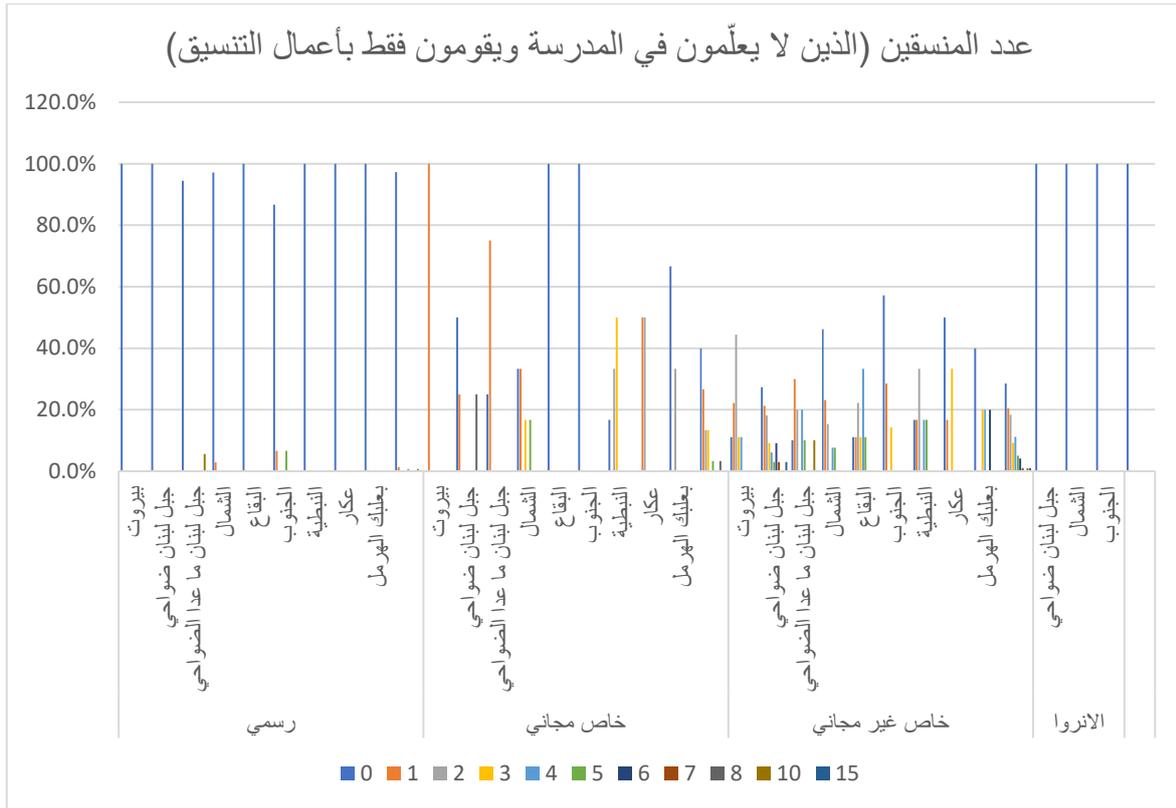
يحتوي قطاع التعليم الخاص المجاني في بيروت على مدرسة واحدة فقط بها ناظر واحد، ما يعكس محدودية القطاع في هذا الصدد.

قطاع التعليم الخاص غير المجاني في بيروت يظهر تنوعاً، حيث توجد مدارس بدون ناظر، ومدارس تحتوي على ناظر واحد وثلاثة نظارات، مما يعكس تفاوتاً في توزيع النظارات حسب احتياجات المدرسة.

في جبل لبنان، القطاع الرسمي يحتوي على أكبر عدد من النظارات الذين لا يعلمون، حيث يشكل هذا (٢٢.٤%) من إجمالي النظارات في المحافظة والمدارس التي لا تحتوي على ناظر تمثل (٢٧.٣%) من القطاع الخاص المجاني محدود في توزيع النظارات، بينما القطاع الخاص غير المجاني يشكل أكثر من (٦٧.٣%) من إجمالي النظارات، مما يعكس تبايناً كبيراً في توزيع النظارات بين المدارس.

في الشمال والبقاع والجنوب، يظهر القطاع الرسمي نسباً كبيرة من النظارات الذين لا يعلمون، مع حاجة إلى تحسين توزيعهم لتحقيق كفاءة إدارية أفضل في جميع المناطق.

٢.٣. عدد المنسقين الذين لا يقومون بالتعليم في المدرسة (أعمال تنسيقية فقط)



الرسم البياني (٢٦): عدد المنسقين الذين لا يعلمون في المدرسة

يظهر عدد المنسقين في لبنان تباينات كبيرة بين مختلف المناطق والقطاعات التعليمية. ففي بيروت، يضم القطاع الرسمي ٨ منسقين يمثلون (٤٤.٤٪) من إجمالي المنسقين وجميعهم لا يعلمون. ويحتوي القطاع الخاص المجاني على منسق واحد فقط، بينما القطاع الخاص غير المجاني يضم ٩ منسقين يشكلون (٥٠٪) من إجمالي المنسقين. ويبلغ إجمالي عدد المنسقين في بيروت ١٨ منسقاً، حيث يمثل القطاع الرسمي (٥٠٪)، والخاص المجاني (١٦.٧٪)، والخاص غير المجاني (٢٢.٢٪).

في محافظة جبل لبنان الضواحي، يظهر القطاع الرسمي أكبر عدد من المنسقين الذين لا يعلمون، حيث يشكلون (٢٢.٤٪) من الإجمالي. ويحتوي القطاع الخاص المجاني على ٤ منسقين يمثلون (٨.٢٪)، بينما يضم القطاع الخاص غير المجاني ٣٣ منسقاً يشكلون (٦٧.٣٪). ويبلغ إجمالي المنسقين في جبل لبنان الضواحي ٤٩ منسقاً، يتوزعون (٤٦.٩٪) في القطاع الرسمي و(١٦.٣٪) في القطاع الخاص المجاني.

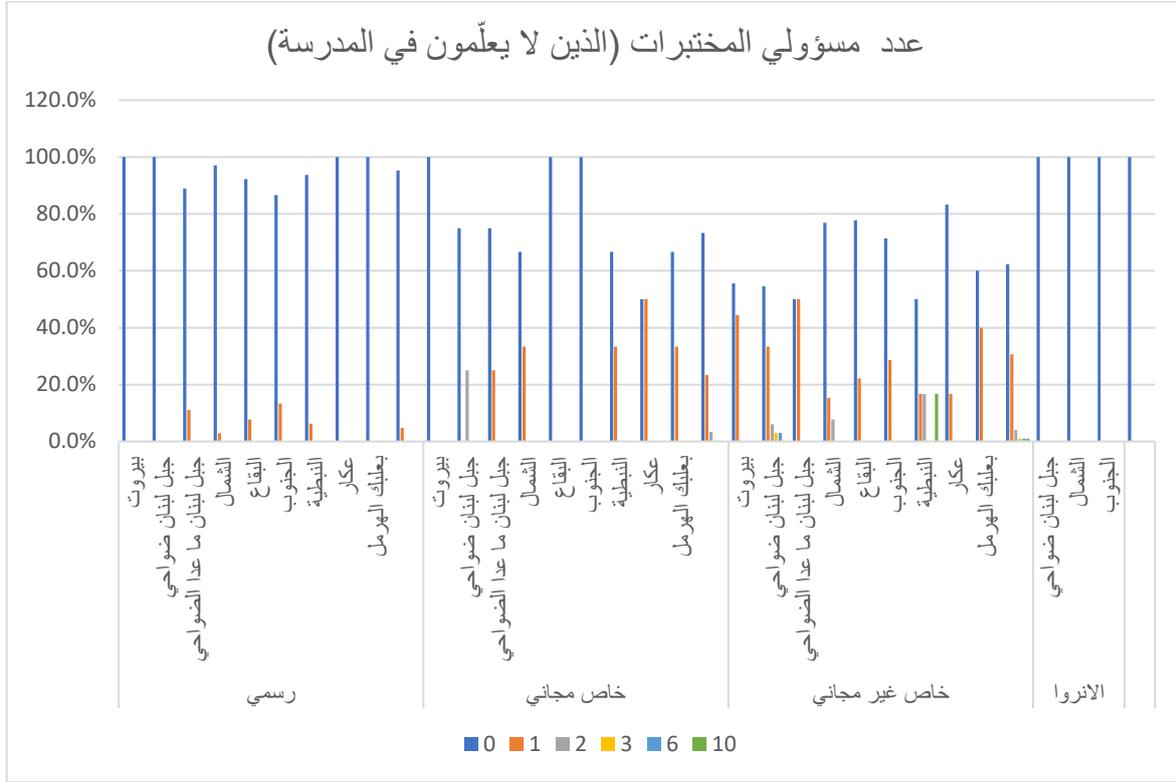
في جبل لبنان ما عدا الضواحي، القطاع الرسمي يهيمن بشكل واضح، حيث يشكل (٥٣.١٪) من إجمالي المنسقين. ويحتوي القطاع الخاص المجاني على ٤ منسقين يمثلون (١٢.٥٪)، بينما القطاع الخاص غير المجاني يضم ١٠ منسقين يشكلون (٣١.٣٪) من الإجمالي.

في الشمال، يشكل القطاع الرسمي (٦١.٨٪) من إجمالي المنسقين، بينما القطاع الخاص المجاني يحتوي على ٦ منسقين، يشكلون (١٠.٩٪). ويضم القطاع الخاص غير المجاني ١٣ منسقاً يشكلون (٢٣.٦٪).

في البقاع، يمثل القطاع الرسمي (٦٨٪) من عدد المنسقين، بينما في الجنوب، القطاع الرسمي يشكل (٨٠٪) من العدد الكلي. في النبطية، يشكل القطاع الرسمي (٦٤.٣٪)، وفي عكار يشكل (٨٢.١٪).

يبلغ إجمالي عدد المنسقين في لبنان ٢٧٩ منسّقاً، حيث القطاع الرسمي يشكل (٥٢.٧٪)، والقطاع الخاص المجاني (١٠.٨٪)، والقطاع الخاص غير المجاني (٣٥.١٪)، والأونروا (١.٤٪).

٢.٤ عدد مسؤولي المختبرات الذين لا يعلمون في المدرسة



الرسم البياني (٢٧): عدد مسؤولي المختبرات الذين لا يعلمون في المدرسة

تشير البيانات في بيروت إلى أن (٩٥.٢٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم، بينما (٤.٨٪) منها تحتوي على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، جميع المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فتمثل المدارس التي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات (٥٥.٦٪)، بينما (٤٤.٤٪) تحتوي على مسؤول مختبرات واحد.

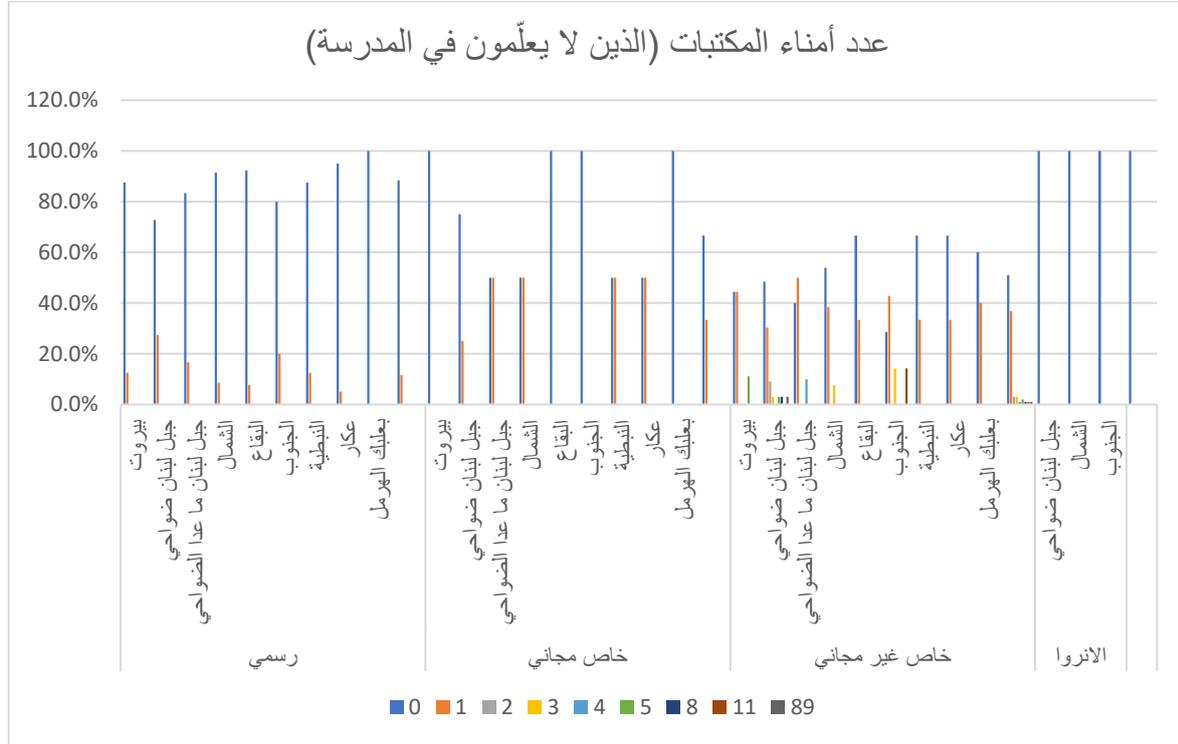
في جبل لبنان (الضواحي) فإن نسبة (١٠٠٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على مسؤولي مختبرات. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) هناك (٨٨.٩٪) من المدارس الرسمية تعاني من نقص، مع وجود نسبة (١١.١٪) من المدارس التي تحتوي على مسؤول واحد.

في الشمال، (٩٧.١٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، بينما (٢.٩٪) تحتوي على مسؤول واحد. في البقاع، (٩٢.٣٪) من المدارس الرسمية تعاني من نقص، مع (٧.٧٪) من المدارس تحتوي على مسؤول واحد. تظهر محافظة الجنوب أن (٨٦.٧٪) من المدارس الرسمية لا يوجد فيها مسؤولي مختبرات، بينما (١٣.٣٪) تحتوي على مسؤول مختبر واحد. وتظهر النبطية نسبة (٩٣.٨٪) من المدارس الرسمية لا يوجد فيها مسؤول مختبر و(٦.٣٪) فيها مسؤول واحد. أما عكار وبعلبك الهرمل فتسجل غياب كلي لمختبر المختبر في المدارس الرسمية بنسبة (١٠٠٪). على مستوى القطاعات، يظهر أن القطاع الرسمي يعاني من نقص كبير، حيث (٩٥.٢٪) من المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات. والقطاع الخاص المجاني يُظهر (٧٣.٣٪) من المدارس بدون مسؤولين، بينما القطاع الخاص



غير المجاني يمثل (٦٢.٢٪). وتعاني مدارس الأونروا أيضاً من نقص تام، حيث أن (١٠٠٪) من المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات.

٢.٥ عدد أمناء المكتبات (الذين لا يعلمون في المدرسة)



الرسم البياني (٢٨): عدد أمناء المكتبات الذين لا يعلمون في المدرسة

في بيروت، يظهر القطاع الرسمي سيطرة واضحة من حيث المدارس التي لا تحتوي على أمناء (٨٧.٥٪)، بينما يتميز القطاع الخاص غير المجاني بتنوع أكبر في توزيع الأمناء بين المدارس. ولا يحتوي القطاع الخاص المجاني على أمناء مكتبات على الإطلاق. ونجد بالاجمال أن (٦٦.٧٪) من المدارس في بيروت ليس لديها أمناء.

في جبل لبنان (الضواحي)، يشكل القطاع الرسمي والخاص المجاني الغالبية العظمى من المدارس التي لا تحتوي على أمناء. ويتميز القطاع الخاص غير المجاني بتوزيع أوسع، حيث أن (٣٠.٣٪) من مدارسها تحتوي على أمين مكتبة واحد و(١٢.١٪) تحتوي على أكثر من واحد. وبالاجمال فإن (٥٧.١٪) من المدارس في المحافظة ليس لديها أمناء مكتبات.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يسيطر القطاع الرسمي بنسبة (٨٣.٣٪) من المدارس بدون أمناء مكتبة، بينما يظهر القطاع الخاص توزيعاً معتدلاً بين المدارس التي لديها ٠ و ١ أمين مكتبة. وبالاجمال فإن (٦٥.٦٪) من المدارس في المحافظة بدون أمناء مكتبة.

في الشمال، يمثل القطاع الرسمي الجزء الأكبر من المدارس بدون أمناء مكتبة بنسبة (٩١.٤٪)، بينما القطاع الخاص المجاني والمتنوع يظهر توزيعاً متنوعاً نسبياً. وبالاجمال فإن (٧٨.٢٪) من المدارس في الشمال ليس لديها أمناء مكتبة.

في البقاع، القطاع الرسمي يهيمن على المدارس بدون أمناء مكتبة بنسبة (٩٢.٣٪)، بينما القطاع الخاص يظهر توزيعاً متوازناً بين المدارس التي لديها ٠ و ١ أمين مكتبة. وبالإجمال فإن (٨٤٪) من المدارس في البقاع ليس لديها أمناء مكتبة.

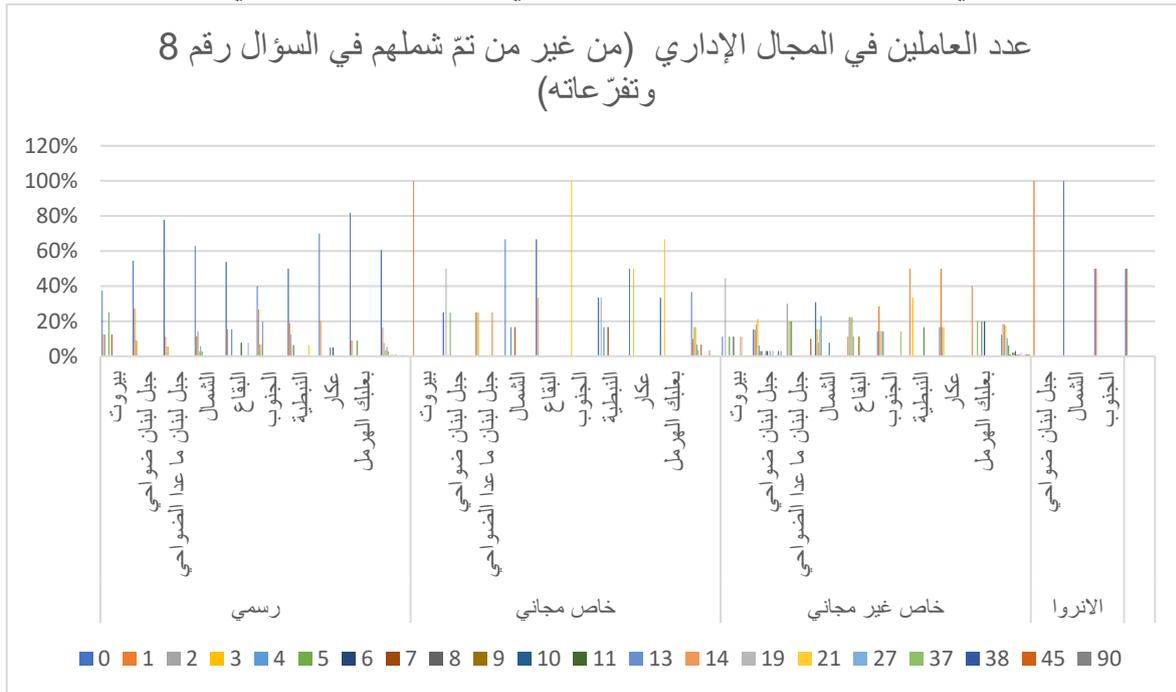
في الجنوب، يمثل القطاع الرسمي نسبة كبيرة من المدارس بدون أمناء مكتبة (٨٠٪)، في حين يظهر القطاع الخاص غير المجاني تمثيلاً أكبر للمدارس التي تحتوي على أمناء. وبالإجمال فإن (٦٨٪) من المدارس في الجنوب بدون أمناء مكتبة.

في النبطية، القطاع الرسمي يظهر سيطرة واضحة على المدارس التي لا تحتوي على أمناء مكتبة بنسبة (٨٧.٥٪). ويظهر القطاع الخاص توزيعاً معتدلاً بين المدارس التي لديها أمناء مكتبة والتي ليس لديها. وبالإجمال فإن (٧٥٪) من المدارس في النبطية بدون أمناء مكتبة.

في عكار، القطاع الرسمي يمثل أعلى نسبة من المدارس بدون أمناء مكتبة (٩٥٪). ويظهر القطاع الخاص يظهر توازناً نسبياً، ولكن بمشاركة محدودة. إجمالاً فإن (٨٥.٧٪) من المدارس في عكار ليس لديها أمناء مكتبة.

يظهر من التحليل أن القطاع الرسمي في جميع المحافظات يستحوذ على النصيب الأكبر من المدارس التي لا تحتوي على أمناء مكتبات، مع وجود تنوع نسبي في توزيع الأمناء ضمن القطاع الخاص غير المجاني

٣. عدد العاملين في المجال الإداري (من غير من تمّ شملهم في السؤال رقم ٨ وتفّرعاته في الاستبيان)



الرسم البياني (٢٩): عدد العاملين في المجال الإداري

في محافظة بيروت، يتضح أن القطاع الرسمي يحتوي على أعلى نسبة من المدارس التي لا تحتوي على عاملين إداريين، حيث تبلغ النسبة (٣٧.٥٪) من الإجمالي. في المقابل، يلاحظ أن القطاع الخاص غير المجاني يتمتع بتنوع أكبر في عدد العاملين، حيث يشكل (٤٤.٤٪) من المدارس التي تحتوي على عاملين إداريين.

في جبل لبنان (الضواحي) تبلغ نسبة المدارس الرسمية التي لا تحتوي على عاملين إداريين (٥٤.٥٪)، ما يشير إلى نقص كبير في الدعم الإداري، بينما يلاحظ توازن في توزيع العاملين في القطاع الخاص المجاني. أما القطاع الخاص غير المجاني فيتميز بتنوع أوسع مع نسبة (٢١.٢٪) للمدارس التي تحتوي على ٣ عاملين إداريين. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فإن القطاع الرسمي يعاني من نقص حاد حيث لا تحتوي (٧٧.٨٪) من المدارس على أي عاملين إداريين. القطاع الخاص المجاني يظهر توازناً في التوزيع، بينما القطاع الخاص غير المجاني يبرز بتنوع في عدد العاملين حيث تصل النسبة إلى (٣٠٪) للمدارس التي تحتوي على عاملين إداريين. في الشمال، يتضح أن (٦٢.٩٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على عاملين إداريين، ما يشير إلى نقص كبير في الدعم الإداري. ويظهر القطاع الخاص المجاني تركيزاً محدوداً مع عدد قليل من العاملين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يتميز بتوزيع متباين للعاملين مع نسبة كبيرة من المدارس التي تحتوي على ٤ عاملين إداريين. في البقاع، تبرز النسبة الكبيرة للمدارس الرسمية التي لا تحتوي على عاملين إداريين (٥٣.٨٪). ويظهر القطاع الخاص المجاني محدودية في توزيع العاملين، في حين أن القطاع الخاص غير المجاني يعكس تفاوتاً كبيراً بين المدارس. في الجنوب، يظهر القطاع الرسمي نسبة معتدلة من المدارس التي لا تحتوي على عاملين إداريين (٤٠٪)، مع تنوع أفضل في أعداد العاملين مقارنة بالمحافظات الأخرى. القطاع الخاص غير المجاني يعكس توزيعاً متفاوتاً، بينما يقتصر القطاع الخاص المجاني على مدرسة واحدة. في النبطية، يعاني القطاع الرسمي من نقص واضح حيث لا تحتوي (٥٠٪) من المدارس على عاملين إداريين. ويظهر القطاع الخاص المجاني توازناً نسبياً، بينما يعكس القطاع الخاص غير المجاني تفاوتاً كبيراً في أعداد العاملين. في عكار، تظهر أعلى نسبة نقص في القطاع الرسمي، حيث لا تحتوي (٧٠٪) من المدارس على عاملين إداريين. ويعاني القطاع الخاص المجاني والخاص غير المجاني من تباين كبير في توزيع العاملين. في بعلبك-الهرمل، يعاني القطاع الرسمي من نقص حاد حيث لا تحتوي (٨١.٨٪) من المدارس على أي عاملين إداريين. القطاع الخاص المجاني محدود للغاية، في حين أن القطاع الخاص غير المجاني يظهر تبايناً كبيراً في عدد العاملين الإداريين.

١٨.١. عدد عمال المكننة (من الذين لا يعلمون في المدرسة)

في بيروت، التعليم الرسمي يحتوي على ٨ مدارس فيها عامل مكننة واحد، بينما في التعليم الخاص المجاني يوجد مدرسة واحدة بها ٤ عمال مكننة. وفي القطاع الخاص غير المجاني تتوزع المدارس بين وجود عمال مكننة مختلفي العدد.

في جبل لبنان - ضواحي، يضم القطاع الرسمي ١١ مدرسة بها عامل مكننة واحد، بينما في القطاع الخاص المجاني توجد مدارس قليلة بأعداد متفاوتة من العمال. ويشهد القطاع الخاص غير المجاني أكبر تنوع في عدد العمال، حيث يصل إلى ٤ عمال مكننة.



عدد عمال المكننة (الذين لا يعلمون في المدرسة)

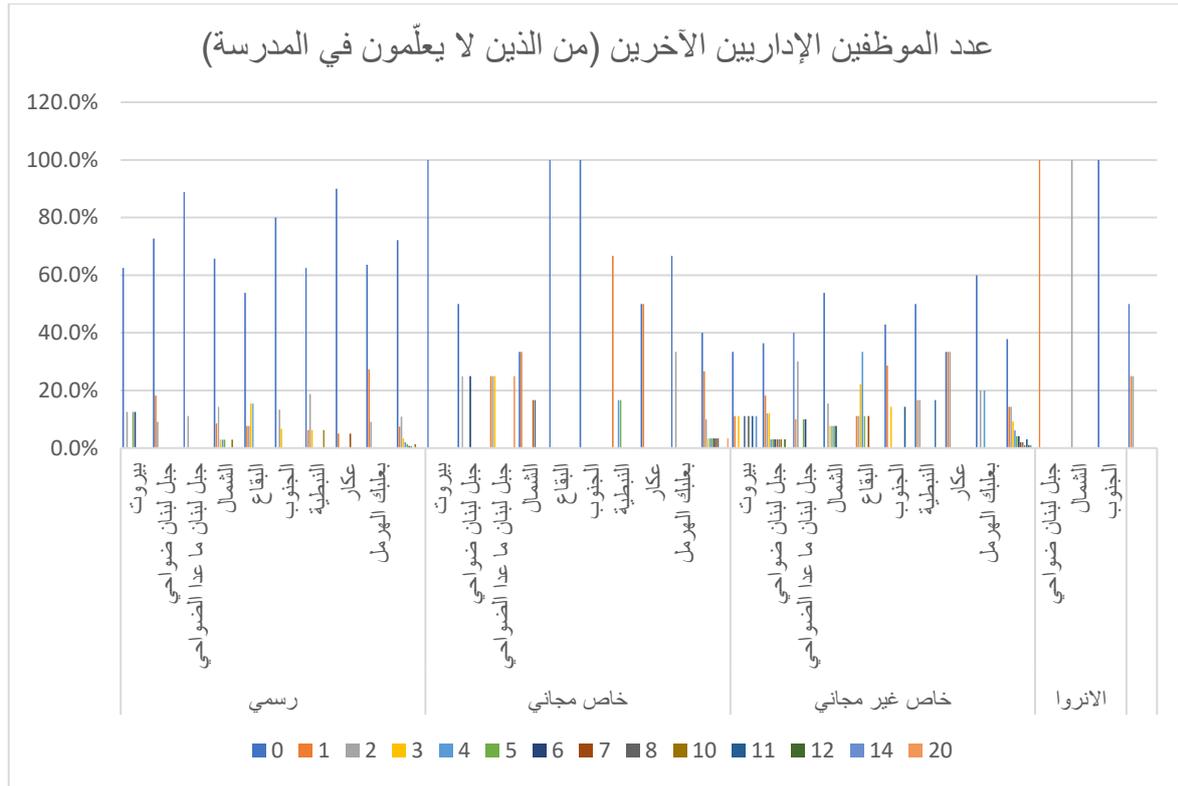


الرسم البياني (٣٠): عدد عمال المكننة الذين لا يعلمون في المدرسة

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يحتوي التعليم الرسمي على مدارس قليلة جداً من دون عامل مكننة، ويتركز العدد الأكبر في وجود عامل مكننة واحد. القطاع الخاص المجاني يعكس تنوعاً أكبر، حيث توجد مدارس بأعداد متفاوتة من العمال، بينما القطاع الخاص غير المجاني يمتلك نسبة جيدة من المدارس التي تضم عدداً كبيراً من العمال. في الشمال والبقاع، التعليم الرسمي يشكل نسبة عالية من المدارس بلا عمال مكننة، بينما يتمتع القطاع الخاص المجاني بوجود قليل من العمال في بعض المدارس. ويظهر القطاع الخاص غير المجاني تنوعاً أكبر في توزيع العمال. في الجنوب، القطاع الرسمي يهيمن مع وجود نسبة كبيرة من المدارس التي تحتوي على عامل مكننة واحد فقط. في النبطية وعكار، يمتلك القطاع الرسمي العدد الأكبر من المدارس بدون عمال مكننة، مع وجود عدد قليل من المدارس الأخرى.

بالإجمال يحتفظ التعليم الرسمي بأكثر نسبة من المدارس التي تحتوي على عامل مكننة واحد فقط، بينما القطاع الخاص المجاني والخاص غير المجاني يظهران تنوعاً أكبر في توزيع العمال، مع وجود بعض المدارس التي تحتوي على أعداد متفاوتة من العمال.

٣.٢. عدد الموظفين الإداريين الآخرين (من الذين لا يعلمون في المدرسة)



الرسم البياني (٣١): عدد الموظفين الإداريين الآخرين

هناك خمس مدارس في محافظة بيروت في القطاع الرسمي، حيث لا تحتوي (٦٢.٥٪) من هذه المدارس على موظفين إداريين آخرين. بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ٢ موظف إداري، ٥ موظفين إداريين، أو ٦ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني، هناك مدرسة واحدة لا تحتوي على موظفين إداريين. في القطاع الخاص غير المجاني، ثلاثة مدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وتحتوي بعض المدارس الأخرى على موظف إداري واحد، ٣ موظفين إداريين، أو ٧ موظفين إداريين.

في محافظة جبل لبنان (ضواحي) هناك (٧٢.٧٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وبعض المدارس تحتوي على موظف إداري واحد أو ٢ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني، نصف المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ٢ أو ٦ موظفين إداريين. في القطاع الخاص غير المجاني هناك (٣٦.٤٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، والباقي يحتوي على موظف إداري واحد أو ٢ موظفين إداريين. وتحتوي مدارس الأونروا جميعها على موظف إداري واحد.

في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) هناك (٨٨.٩٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين، وبعض المدارس تحتوي على ٢ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني، هناك مدارس تحتوي على موظف إداري واحد، ٢ موظفين إداريين، أو ٣ موظفين إداريين. في القطاع الخاص غير المجاني يوجد (٤٠٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وبعض المدارس الأخرى تحتوي على ١ موظف إداري أو ٢ أو ٤ موظفين إداريين.

في محافظة الشمال (٦٥.٧٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على موظف إداري واحد أو ٢ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني (٣٣.٣٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وبعض المدارس تحتوي على موظف إداري واحد أو ٦ موظفين إداريين. في القطاع

الخاص غير المجاني، أكثر من نصف المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ٢ موظفين إداريين. وتحتوي مدارس الأونروا جميعها على ٢ موظفين إداريين.

في محافظة البقاع، أكثر من نصف المدارس الرسمية لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وبعض المدارس تحتوي على موظف إداري واحد أو ٢ موظفين إداريين. وفي القطاع الخاص المجاني، جميع المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين. وفي القطاع الخاص غير المجاني، بعض المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ١ موظف إداري أو ٢ أو ٣ موظفين إداريين.

في محافظة الجنوب (٨٠٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، وبعض المدارس تحتوي على ٢ موظفين إداريين أو ١ موظف إداري. في القطاع الخاص المجاني، جميع المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك مدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على موظف إداري واحد، ٣ موظفين إداريين، أو ٥ موظفين إداريين. ولا تحتوي مدارس الأونروا على موظفين إداريين آخرين.

في محافظة النبطية هناك (٦٢.٥٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس على ١ موظف إداري أو ٣ موظفين إداريين أو ٥ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني، بعض المدارس تحتوي على موظف إداري واحد، بينما تحتوي مدارس أخرى على ٥ أو ٦ موظفين إداريين. ولا تحتوي بعض المدارس في القطاع الخاص غير المجاني على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على موظف إداري واحد، ٣ موظفين إداريين، أو ١٠ موظفين إداريين.

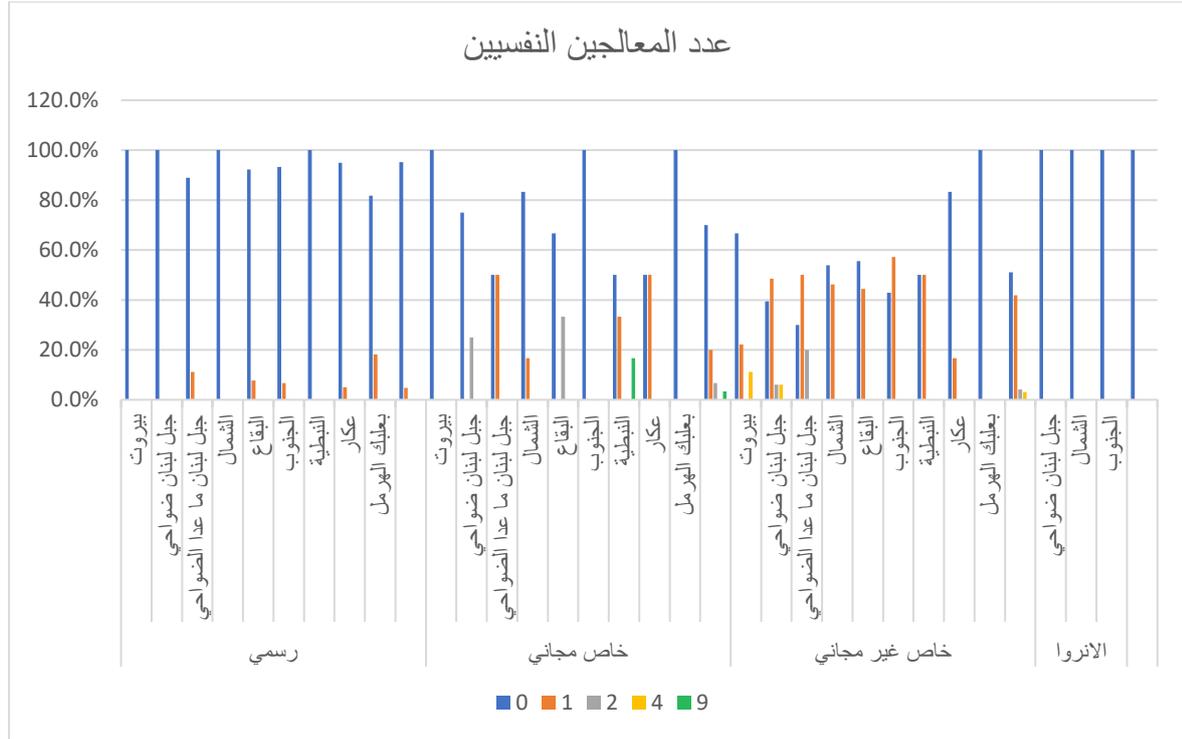
في محافظة عكار نجد أن (٩٠٪) من المدارس الرسمية لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي مدرسة واحدة على ٣ موظفين إداريين. في القطاع الخاص المجاني، جميع المدارس تحتوي على موظف إداري واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، ٨٥.٧٪ من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على موظف إداري واحد.

في محافظة بعلبك-الهرمل، ٦٣.٦٪ من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ٢ أو ٥ موظفين إداريين. ونصف المدارس في القطاع الخاص المجاني تحتوي على موظف إداري واحد، بينما تحتوي بعض المدارس الأخرى على ٢ موظفين إداريين. في القطاع الخاص غير المجاني هناك (٧٥٪) من المدارس لا تحتوي على موظفين إداريين آخرين، بينما تحتوي مدرسة واحدة على موظف إداري واحد.

بصورة عامة، يمكن ملاحظة أن القطاع الرسمي يعاني من نقص كبير في الموظفين الإداريين في معظم المحافظات، في حين أن القطاعات الخاصة غير المجانية تتمتع بتوزيع أكثر تنوعاً في الموظفين الإداريين.

٤. عدد العاملين الفنيين الذين لا يعلمون في المدرسة

٢.٣. عدد المعالجين النفسيين



الرسم البياني (٣٢): عدد المعالجين النفسيين

يتبين من النتائج أن جميع المدارس في القطاع الرسمي في بيروت، وعددها ثمان مائة مدارس، تقتصر على وجود معالج نفسي، وهو ما يمثل نحو نصف إجمالي المدارس في المحافظة. كذلك، تعاني المدرسة الوحيدة التابعة للقطاع الخاص المجاني من نقص كامل في وجود معالج نفسي. أما القطاع الخاص غير المجاني الذي يضم تسع مدارس، فإن ست مدارس منه تقتصر على وجود معالج نفسي، في حين تحتوي مدرستان على معالج نفسي واحد، ومدرسة واحدة فقط تضم أربعة معالجين نفسيين. إجمالاً، من بين ثمان مائة مدرسة في بيروت، هناك خمس عشرة مدرسة لا تحتوي على أي معالج نفسي، بينما تحتوي مدرستان على معالج نفسي واحد، ومدرسة واحدة فقط تضم أربعة معالجين.

في جبل لبنان (الضواحي)، تضم المدارس الرسمية إحدى عشرة مدرسة، جميعها تخلو من وجود معالج نفسي. أما القطاع الخاص المجاني الذي يضم أربع مدارس، فإن ثلاث مدارس منه تقتصر على وجود معالج نفسي، بينما تحتوي مدرسة واحدة فقط على معالج نفسي واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، من بين ثلاث وثلاثين مدرسة، هناك ثلاث عشرة مدرسة تقتصر على وجود معالج نفسي، وست عشرة مدرسة تحتوي على معالج نفسي واحد، ومدرستان تضمّان معالجين نفسيين. إجمالي المدارس في هذه المحافظة يبلغ تسع وأربعين مدرسة، منها ثمان وعشرون مدرسة تخلو من وجود معالج نفسي، وست عشرة مدرسة تحتوي على معالج نفسي واحد، وثلاث مدارس فقط تضم معالجين نفسيين.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، تضم المدارس الرسمية ثمان مائة مدرسة، ست عشرة منها تخلو من وجود معالج نفسي، بينما تحتوي مدرستان فقط على معالج نفسي واحد. القطاع الخاص المجاني يضم أربع مدارس، اثنتان منها تقتصران على وجود معالج نفسي، واثنتان تحتويان على معالج نفسي واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، توجد عشر مدارس، ثلاث منها تخلو من معالج نفسي، وخمس مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد، ومدرستان تضمّان

معالجين نفسيين. إجمالاً، من بين اثنتين وثلاثين مدرسة، هناك إحدى وعشرون مدرسة تخلو من معالج نفسي، وتسع مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد، ومدرستان تضمّان معالجين نفسيين.

في الشمال، يضم القطاع الرسمي خمساً وثلاثين مدرسة، جميعها تخلو من وجود معالج نفسي. أما القطاع الخاص المجاني الذي يتضمن ست مدارس، فإن خمس مدارس منه تقتصر إلى وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة فقط تحتوي على معالج نفسي واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، من بين ثلاث عشرة مدرسة، هناك سبع مدارس تخلو من وجود معالج نفسي، وست مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد. إجمالي المدارس في الشمال يبلغ خمساً وخمسين مدرسة، ثمان وأربعون منها تخلو من وجود معالج نفسي، وسبع مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد.

في البقاع، يضم القطاع الرسمي ثلاث عشرة مدرسة، اثنتا عشرة منها تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة تحتوي على معالج نفسي واحد. القطاع الخاص المجاني يتضمن ثلاث مدارس، مدرستان منهما تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة تحتوي على معالج نفسي واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك تسع مدارس، خمس منها تخلو من وجود معالج نفسي، وأربع مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد. إجمالي المدارس في البقاع يبلغ خمساً وعشرين مدرسة، تسع عشرة منها تخلو من وجود معالج نفسي، وخمس مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد، ومدرسة واحدة فقط تضم معالجين نفسيين.

في الجنوب، يضم القطاع الرسمي خمس عشرة مدرسة، أربع عشرة منها تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة فقط تحتوي على معالج نفسي واحد. ويضم القطاع الخاص المجاني مدرسة واحدة فقط تخلو من وجود معالج نفسي. أما القطاع الخاص غير المجاني، الذي يضم سبع مدارس، فإن أربع مدارس تخلو من وجود معالج نفسي، وثلاث مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد. إجمالي المدارس في الجنوب يبلغ خمساً وعشرين مدرسة، منها إحدى وعشرون مدرسة تخلو من معالج نفسي، وأربع مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد.

في النبطية، يضم القطاع الرسمي ست عشرة مدرسة، جميعها تخلو من وجود معالج نفسي. القطاع الخاص المجاني يحتوي على ست مدارس، ثلاث منها تخلو من معالج نفسي، وثلاث مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد. أما القطاع الخاص غير المجاني الذي يضم أيضاً ست مدارس، فإن ثلاث مدارس منه تخلو من وجود معالج نفسي، وثلاث مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد. إجمالي المدارس في النبطية يبلغ ثمان وعشرين مدرسة، اثنتان وعشرون منها تخلو من معالج نفسي، وست مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد.

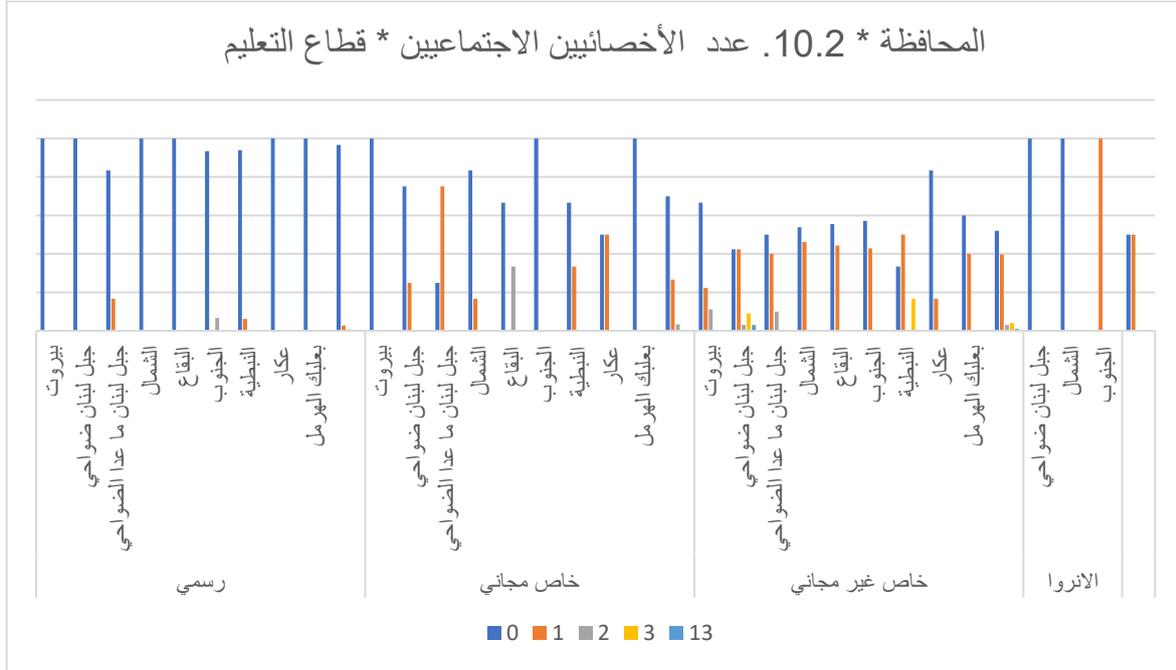
في عكار، يضم القطاع الرسمي عشرين مدرسة، تسع عشرة منها تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة تحتوي على معالج نفسي واحد. ويضم القطاع الخاص المجاني مدرستين، إحداهما تخلو من معالج نفسي، والأخرى تحتوي على معالج نفسي واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك ست مدارس، خمس منها تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرسة واحدة تحتوي على معالج نفسي واحد. إجمالي المدارس في عكار يبلغ ثمان وعشرين مدرسة، خمس وعشرون منها تخلو من معالج نفسي، وثلاث مدارس تحتوي على معالج نفسي واحد.

في بعلبك-الهرمل، يضم القطاع الرسمي إحدى عشرة مدرسة، تسع منها تخلو من وجود معالج نفسي، ومدرستان تحتويان على معالج نفسي واحد. ويتضمن القطاع الخاص المجاني ثلاث مدارس، جميعها تخلو من وجود معالج نفسي. أما القطاع الخاص غير المجاني، الذي يضم خمس مدارس، جميعها تخلو من معالج نفسي. إجمالي المدارس في بعلبك-الهرمل يبلغ تسع عشرة مدرسة، سبع عشرة منها تخلو من معالج نفسي، ومدرستان تحتويان على معالج نفسي واحد.



على المستوى العام، يضم القطاع الرسمي ١٤٧ مدرسة، معظمها يخلو من وجود معالج نفسي. القطاع الخاص المجاني الذي يتضمن ثلاثين مدرسة يعاني من نقص كبير، حيث يخلو معظمها من معالج نفسي. أما القطاع الخاص غير المجاني، الذي يضم ثمان وتسعين مدرسة، فإن حوالي نصفها يخلو من معالج نفسي. وجميع مدارس الأتروا الأربع تخلو من وجود معالج نفسي. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس ٢٧٩ مدرسة، ويظهر النقص الكبير في وجود المعالجين النفسيين في معظم المناطق والقطاعات.

٤.٢. عدد الأخصائيين الاجتماعيين



الرسم البياني (٣٣): عدد الأخصائيين الاجتماعيين

في جبل لبنان، تخلو المدارس الرسمية جميعها من وجود أخصائيين اجتماعيين. أما في القطاع الخاص المجاني، فإن مدرسة واحدة فقط من بين كل أربع مدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي. في القطاع الخاص غير المجاني، نصف المدارس تخلو من أخصائيين، بينما تحتوي أربع مدارس من بين كل عشر على أخصائي واحد، ومدرسة واحدة من بين كل عشر مدارس تضم اثنين. وتحتوي مدارس الأتروا في هذه المحافظة كل واحدة منها على أخصائي اجتماعي واحد.

في الشمال، جميع المدارس الرسمية لا تحتوي على أخصائيين اجتماعيين. وفي القطاع الخاص المجاني، مدرسة واحدة فقط من بين ست مدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فإن حوالي نصف المدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي، بينما النصف الآخر يخلو منهم. مدارس الأتروا في الشمال لا تحتوي على أخصائي اجتماعي.

في البقاع، لا تحتوي أي مدرسة رسمية على أخصائيين اجتماعيين. في القطاع الخاص المجاني، مدرسة واحدة من بين كل ثلاث مدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فإن أربع مدارس من بين كل تسع تحتوي على أخصائي اجتماعي، بينما المدارس الباقية تقتصر إلى ذلك.

في الجنوب، أغلب المدارس الرسمية تخلو من أخصائيين اجتماعيين. وتفتقر المدارس الخاصة المجانية تماماً إلى وجود أخصائيين. بينما في القطاع الخاص غير المجاني، ثلاث مدارس من بين كل سبع تحتوي على أخصائي اجتماعي. مدارس الأثروا تحتوي على أخصائي اجتماعي واحد في كل مدرسة.

في النبطية، أغلب المدارس الرسمية تخلو من وجود أخصائيين اجتماعيين. وفي القطاع الخاص المجاني، مدرستان من أصل ست مدارس تحتويان على أخصائي اجتماعي. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فنصف المدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي، بينما الثلث يحتوي على اثنين.

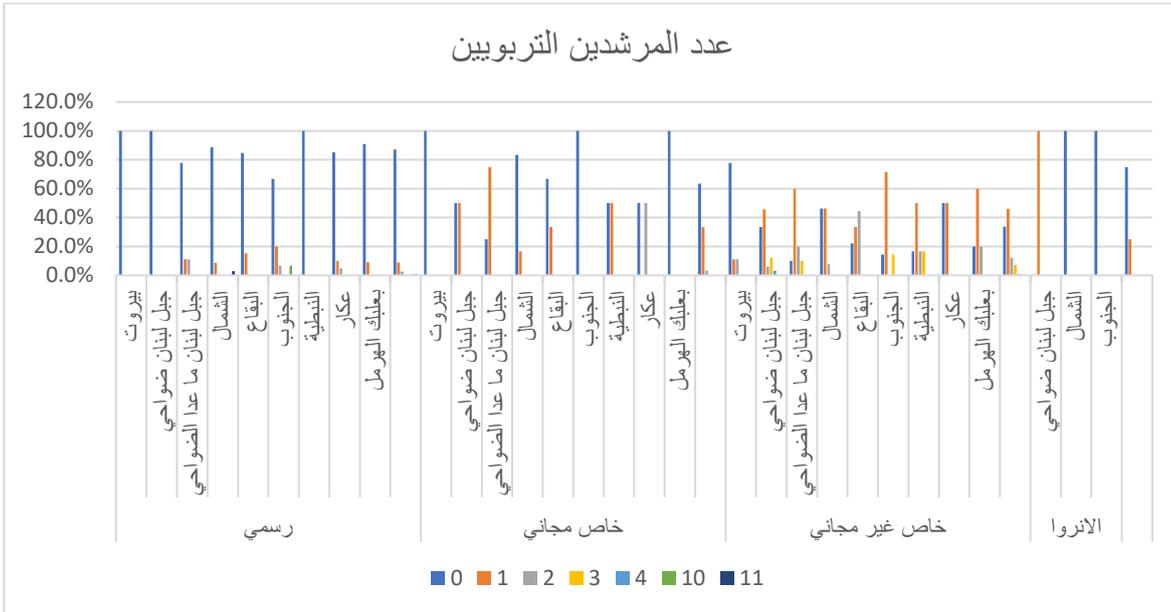
في عكار، المدارس الرسمية كلها تخلو من أخصائيين اجتماعيين. وفي القطاع الخاص المجاني، مدرسة واحدة من أصل مدرستين تحتوي على أخصائي اجتماعي. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فمدرسة واحدة من بين كل ست مدارس تحتوي على أخصائي اجتماعي، بينما الباقي يخلو منهم.

في بعلبك-الهرمل، لا تحتوي أي مدرسة رسمية أو خاصة مجانية على أخصائيين اجتماعيين. في القطاع الخاص غير المجاني، مدرستان من بين كل خمس مدارس تحتويان على أخصائي اجتماعي.

بصورة عامة، يظهر نقص واضح في وجود الأخصائيين الاجتماعيين في معظم المدارس الرسمية والخاصة المجانية، بينما تحقق المدارس الخاصة غير المجانية نسب تغطية أفضل نسبياً، لكنها لا تزال غير كافية لسد الفجوة.

٤.٣. عدد المرشدين التربويين (في المدرسة)

يعكس عدد المرشدين التربويين في المدارس اللبنانية تفاوتاً ملحوظاً بين القطاعات المختلفة. ففي بيروت، يحتوي القطاع الرسمي على ٨ مدارس بدون مرشدين، بينما في القطاع الخاص المجاني هناك مدرسة واحدة فقط تفتقر إلى مرشد تربوي. وفي القطاع الخاص غير المجاني، هناك ٩ مدارس، منها ٧ بلا مرشدين، ومدرسة واحدة بها مرشد واحد، وأخرى بها اثنان.



الرسم البياني (٣٤): عدد المرشدين التربويين في المدارس

في جبل لبنان - الضواحي، القطاع الرسمي يحتوي على جميع المدارس بلا مرشدين، بينما في القطاع الخاص المجاني، نصف المدارس بها مرشد واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك نسبة كبيرة من المدارس بدون مرشدين، إلى جانب مدارس أخرى بها مرشد واحد.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، القطاع الرسمي يهيمن على وجود مدارس بلا مرشدين، مع نسبة كبيرة من المدارس التي تضم مرشدين في القطاعين الخاصين المجاني وغير المجاني.

في الشمال، القطاع الرسمي يشهد معظم المدارس بدون مرشدين، بينما القطاع الخاص المجاني يضم نسبة أقل، مع تزايد في وجود مرشدين في القطاع غير المجاني.

في البقاع، القطاع الرسمي يحتفظ بأعلى نسبة من المدارس بدون مرشدين، يليه القطاع الخاص غير المجاني مع نسبة أقل.

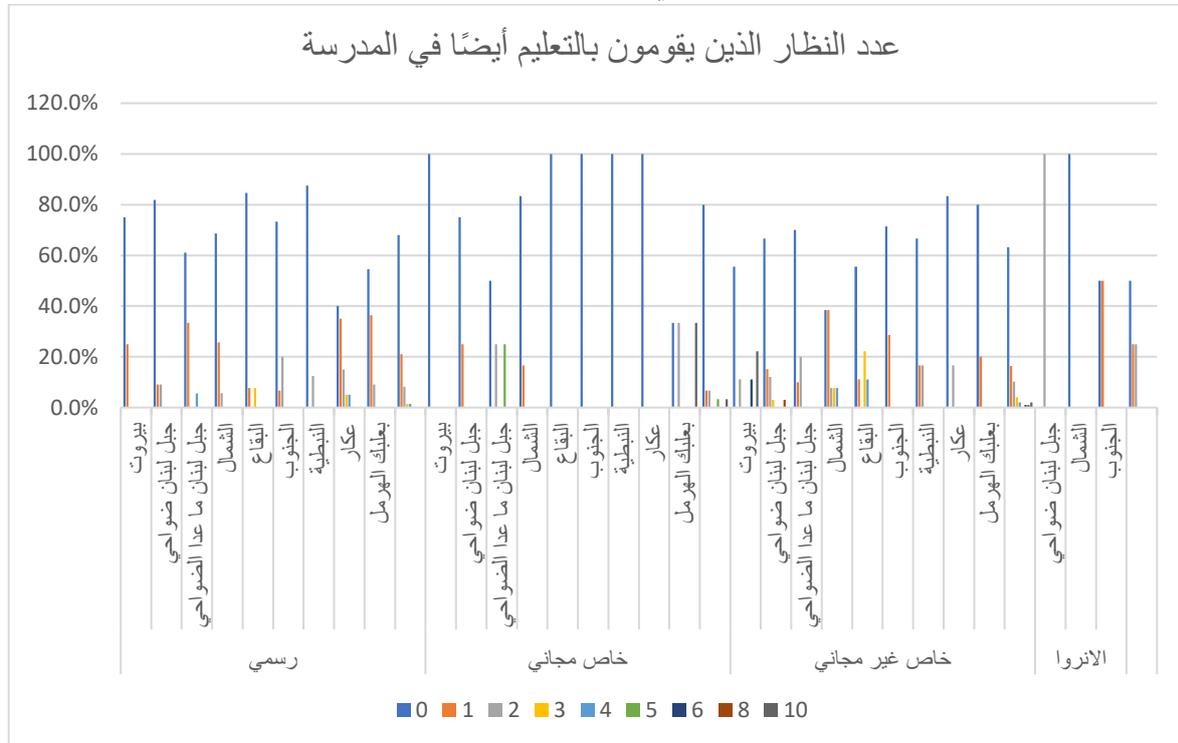
في الجنوب، القطاع الرسمي يظهر نسبة مرتفعة من المدارس بدون مرشدين، بينما القطاع الخاص المجاني فيه مدرسة واحدة فقط بدون مرشد. في القطاع الخاص غير المجاني، نسبة المدارس بدون مرشدين أقل.

في النبطية وعكار، القطاع الرسمي لا يحتوي على مرشدين في معظم المدارس، مع نسبة كبيرة من المدارس الأخرى التي تضم مرشدين.

إجمالاً، القطاع الرسمي يحتفظ بأعلى نسبة من المدارس بدون مرشدين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يشهد تبايناً أكبر في توزيع المرشدين.

٥. العاملون الذين لا يعلمون في المدرسة

٥.١. عدد النظارات الذين يقومون بالتعليم أيضاً في المدرسة



الرسم البياني (٣٥): عدد النظارات الذين يقومون بالتعليم أيضاً

في بيروت، يبلغ عدد المدارس الرسمية ٨ مدارس، منها ٦ مدارس لا تحتوي على ناظر يقوم بالتعليم، ومدرستان تحتويان على ناظر واحد. في القطاع الخاص المجاني، هناك مدرسة واحدة تحتوي على ناظر واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ٩ مدارس، ٥ منها لا تحتوي على ناظر، ومدرسة واحدة تحتوي على اثنين من النظائر، وأخرى على أربعة، ومدرستان تحتويان على ستة ناظرين. إجمالاً، يصل عدد المدارس في بيروت إلى ١٨ مدرسة، منها ١٢ مدرسة بلا ناظر، ومدرستان تحتويان على ناظر واحد، ومدرسة واحدة تحتوي على اثنين، وأخرى على أربعة، ومدرستان على ستة ناظرين.

في محافظة جبل لبنان - الضواحي، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١١ مدرسة، منها ٩ مدارس لا تحتوي على ناظر، ومدرسة واحدة تحتوي على ناظر واحد، وأخرى تحتوي على اثنين. في القطاع الخاص المجاني، هناك أربع مدارس، ثلاث منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد. وفي القطاع الخاص غير المجاني، يوجد ٣٣ مدرسة، منها ٢٢ مدرسة بلا ناظر، وخمس مدارس تحتوي على ناظر واحد، وأربع تحتوي على اثنين، ومدرسة واحدة تحتوي على ثلاثة نظائر، وأخرى على خمسة. أما مدارس الأونروا، فهناك مدرسة واحدة تحتوي على ناظرين. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في المحافظة ٤٩ مدرسة، منها ٣٤ مدرسة بلا ناظر، وسبع مدارس تحتوي على ناظر واحد، وست مدارس تحتوي على اثنين، ومدرسة واحدة تحتوي على ثلاثة، وأخرى على خمسة.

في جبل لبنان - ما عدا الضواحي، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١٨ مدرسة، منها ١١ مدرسة بلا ناظر، وست مدارس تحتوي على ناظر واحد، وواحدة تحتوي على ثلاثة. في القطاع الخاص المجاني، هناك أربع مدارس، اثنتان منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على اثنين، وأخرى تحتوي على خمسة. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ١٠ مدارس، منها ٧ مدارس بلا ناظر، ومدرسة واحدة تحتوي على ناظر واحد، واثنتان تحتويان على اثنين. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في هذه المحافظة ٣٢ مدرسة، منها ٢٠ مدرسة بلا ناظر، وسبع مدارس تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على أكثر من ناظر.

في الشمال، يبلغ عدد المدارس الرسمية ٣٥ مدرسة، منها ٢٤ مدرسة بلا ناظر، وتسع مدارس تحتوي على ناظر واحد، ومدرستان تحتويان على اثنين. في القطاع الخاص المجاني، هناك ست مدارس، خمس منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ١٣ مدرسة، خمس منها بلا ناظر، وخمس تحتوي على ناظر واحد، ومدرسة تحتوي على اثنين، وأخرى على ثلاثة، وأخرى على أربعة. في مدارس الأونروا، هناك مدرسة واحدة تحتوي على ناظر واحد. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في الشمال ٥٥ مدرسة، منها ٣٥ مدرسة بلا ناظر، و١٥ مدرسة تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على اثنين، ومدرسة واحدة تحتوي على ثلاثة، وأخرى على أربعة. في البقاع، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١٣ مدرسة، منها ١١ مدرسة بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، وأخرى على اثنين. في القطاع الخاص المجاني، هناك ثلاث مدارس بلا ناظر. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ٩ مدارس، خمس منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، واثنتان تحتويان على اثنين، وأخرى على ثلاثة. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في البقاع ٢٥ مدرسة، منها ١٩ مدرسة بلا ناظر، واثنتان تحتويان على ناظر واحد، وثلاث تحتوي على اثنين، وواحدة تحتوي على ثلاثة.

في الجنوب، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١٥ مدرسة، منها ١١ مدرسة بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على ثلاثة ناظرين. في القطاع الخاص المجاني، توجد مدرسة واحدة تحتوي على ناظر واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك سبع مدارس، خمس منها بلا ناظر، ومدرستان تحتويان على ناظر واحد. في

مدارس الأونروا، هناك مدرستان، واحدة تحتوي على ناظر واحد، وأخرى على اثنتين. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في الجنوب ٢٥ مدرسة، منها ١٨ مدرسة بلا ناظر، وأربع مدارس تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على ثلاثة ناظرين.

في النبطية، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١٦ مدرسة، منها ١٤ مدرسة بلا ناظر، واثنان تحتويان على اثنتين. في القطاع الخاص المجاني، هناك ست مدارس بلا ناظر. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ست مدارس، أربع منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، وواحدة تحتوي على اثنتين. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في النبطية ٢٨ مدرسة، منها ٢٤ مدرسة بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على اثنتين.

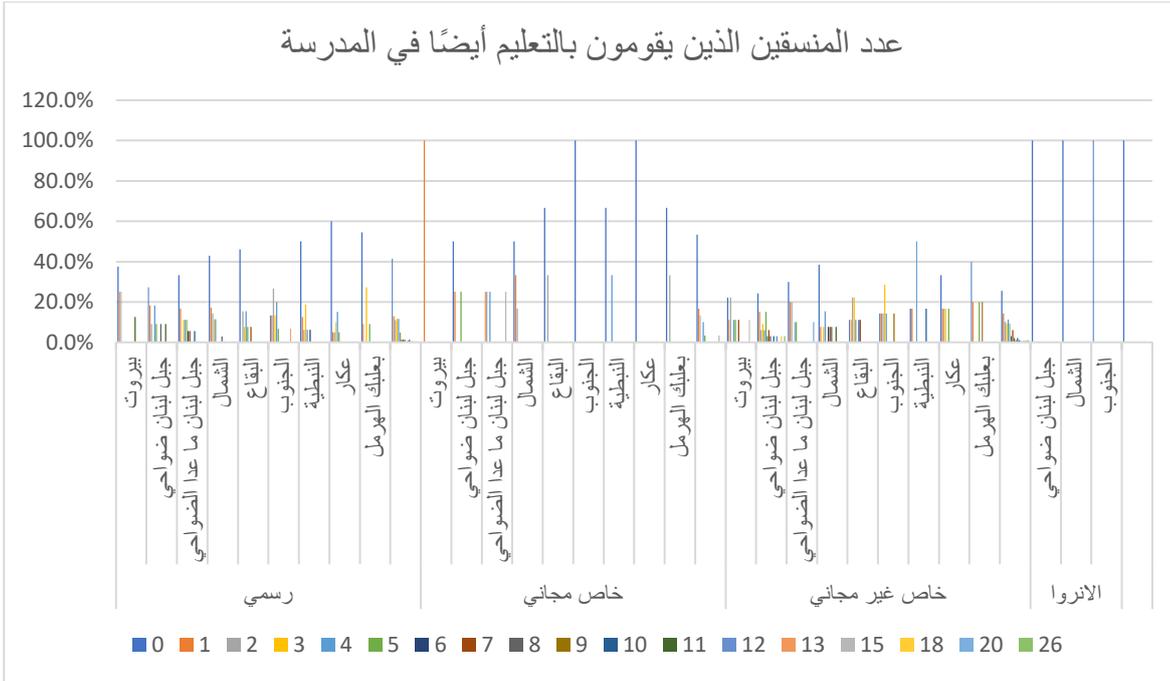
في عكار، يبلغ عدد المدارس الرسمية ٢٠ مدرسة، منها ٨ مدارس بلا ناظر، و٧ مدارس تحتوي على ناظر واحد، وثلاث مدارس تحتوي على اثنتين، وواحدة تحتوي على ثلاثة، وأخرى على أربعة. في القطاع الخاص المجاني، هناك مدرستان بلا ناظر. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد ست مدارس، خمس منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على اثنتين. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في عكار ٢٨ مدرسة، منها ١٥ مدرسة بلا ناظر، وسبع مدارس تحتوي على ناظر واحد، وأربع مدارس تحتوي على اثنتين، وواحدة تحتوي على ثلاثة، وأخرى على أربعة.

في بعلبك-الهرمل، يبلغ عدد المدارس الرسمية ١١ مدرسة، منها ٦ مدارس بلا ناظر، وأربع مدارس تحتوي على ناظر واحد، وواحدة تحتوي على اثنتين. في القطاع الخاص المجاني، هناك ثلاث مدارس، واحدة بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد، وواحدة تحتوي على اثنتين. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيوجد خمس مدارس، أربع منها بلا ناظر، وواحدة تحتوي على ناظر واحد. إجمالاً، يبلغ عدد المدارس في بعلبك-الهرمل ١٩ مدرسة، منها ١١ مدرسة بلا ناظر، وخمس مدارس تحتوي على ناظر واحد، ومدرستان تحتويان على اثنتين.

بشكل عام، تعاني معظم المدارس في لبنان من نقص في النظارات الذين يقومون بالتعليم، حيث أن الأغلبية الساحقة من المدارس، خاصة في القطاع الرسمي، لا تحتوي على أي ناظر.

٥.٢ عدد المنسقين الذين يقومون بالتعليم أيضاً في المدرسة

يختلف عدد المنسقين الذين يقومون بالتعليم في المدارس اللبنانية بين القطاعات المختلفة. ففي بيروت، يشكل القطاع الرسمي نسبة كبيرة من المدارس، مع وجود نسبة معينة من المدارس بلا منسقين يقومون بالتعليم. ويحتوي القطاع الخاص المجاني على مدرسة واحدة فقط فيها منسق، بينما القطاع الخاص غير المجاني يشهد تنوعاً في توزيع المنسقين بين المدارس.



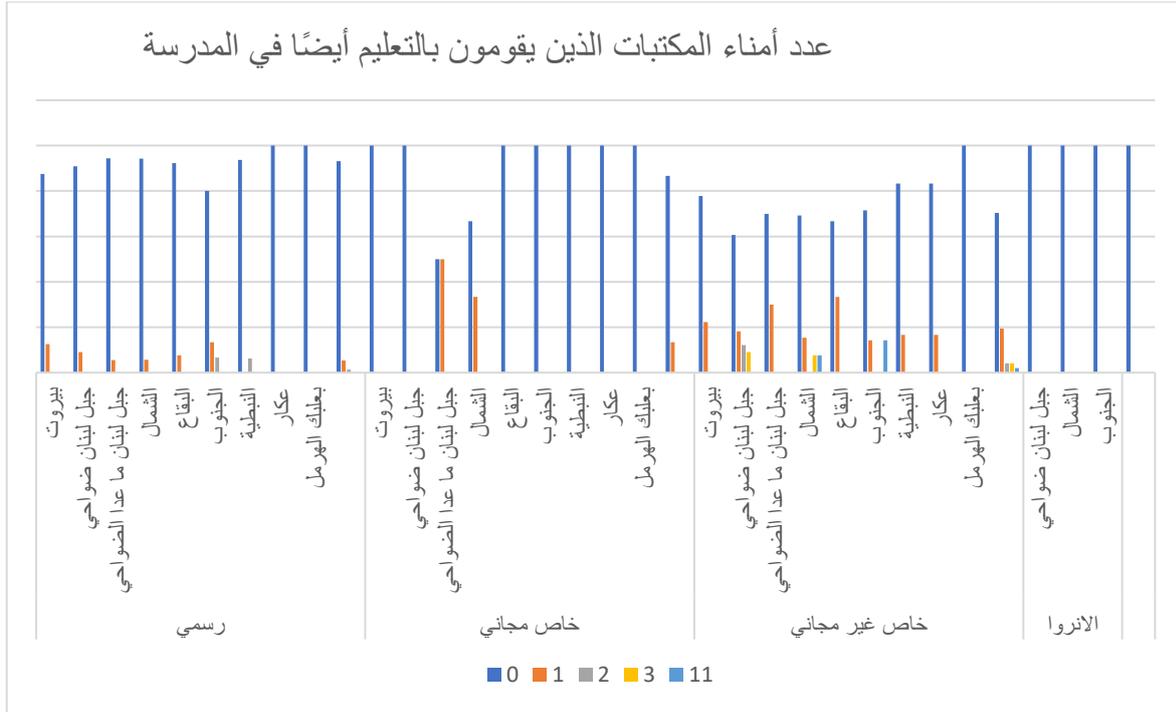
الرسم البياني (٣٦): عدد المنسقين الذين يقومون بالتعليم أيضاً

في جبل لبنان - الضواحي، فإن غالبية المدارس في القطاع الرسمي بلا منسقين، ويحتوي القطاع الخاص المجاني أيضاً على مدارس دون منسقين. ويضم القطاع الخاص غير المجاني مدارس مع وجود منسقين متفاوتين. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فالقطاع الرسمي يظهر نسبة كبيرة من المدارس بدون منسقين، ويتوزع القطاع الخاص المجاني بين مدارس مع منسق واحد، بينما القطاع الخاص غير المجاني يظهر وجود منسقين اثنين في بعض المدارس.

في الشمال والبقاع، يحتوي القطاع الرسمي على نسبة كبيرة من المدارس بلا منسقين، في حين أن القطاع الخاص المجاني وغير المجاني يعرضان توازناً متفاوتاً في توزيع المنسقين. في الجنوب والنبطية وعكار وبعلبك-الهرمل، هناك تنوع في أعداد المنسقين بين المدارس، مع تفاوت في نسبة المدارس التي تحتوي على منسقين.

إجمالاً، القطاع الرسمي يشكل الجزء الأكبر من المدارس التي هي بلا منسقين، بينما القطاع الخاص غير المجاني يظهر تنوعاً أكبر في توزيع المنسقين.

٥.٣. عدد أمناء المكتبات الذين يقومون بالتعليم أيضاً في المدرسة



الرسم البياني (٣٧): عدد أمناء المكتبات الذين يقومون بالتعليم أيضًا

هناك ٧ مدارس في بيروت في القطاع الرسمي لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم، ومدرسة واحدة تحتوي على أمين مكتبة واحد يقوم بالتعليم. وفي القطاع الخاص المجاني، توجد مدرسة واحدة لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٧ مدارس لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم، ومدرستان تحتويان على أمين مكتبة واحد يقوم بالتعليم.

في محافظة جبل لبنان (ضواحي) هناك ١٠ مدارس في القطاع الرسمي لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم، ومدرسة واحدة تحتوي على أمين مكتبة واحد. وفي القطاع الخاص المجاني، توجد ٤ مدارس لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم. وفي القطاع الخاص غير المجاني، هناك ٢٠ مدرسة لا تحتوي على أمين مكتبة، و٦ مدارس تحتوي على أمين مكتبة واحد، و٤ مدارس تحتوي على اثنين من أمناء المكتبة، و٣ مدارس تحتوي على ثلاثة أمناء مكتبة.

في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) هناك ١٧ مدرسة في القطاع الرسمي لا تحتوي على أمين مكتبة يقوم بالتعليم، ومدرسة واحدة تحتوي على أمين مكتبة واحد. وفي القطاع الخاص المجاني، هناك مدرستان لا تحتويان على أمين مكتبة، ومدرستان تحتويان على أمين مكتبة واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٧ مدارس لا تحتوي على أمين مكتبة، و٣ مدارس تحتوي على أمين مكتبة واحد.

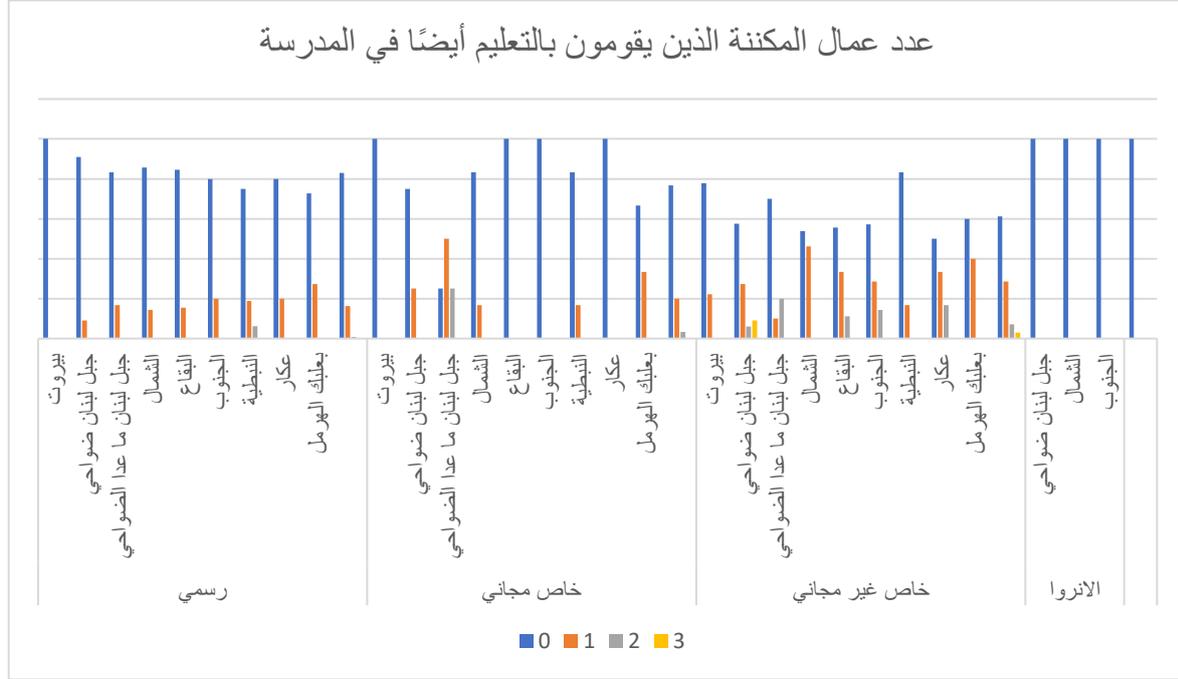
في القطاع الرسمي، من أصل ١٤٧ مدرسة، هناك ١٣٧ مدرسة لا تحتوي على أمناء مكتبة يقومون بالتعليم، و٨ مدارس تحتوي على أمين مكتبة واحد، ومدرستان تحتويان على اثنين من أمناء المكتبة. وفي القطاع الخاص المجاني، من أصل ٣٠ مدرسة، هناك ٢٦ مدرسة لا تحتوي على أمناء مكتبة يقومون بالتعليم، و٤ مدارس تحتوي على أمين مكتبة واحد. وفي القطاع الخاص غير المجاني، من أصل ٩٨ مدرسة، هناك ٦٩ مدرسة لا تحتوي على أمناء مكتبة، و١٩ مدرسة تحتوي على أمين مكتبة واحد، و٤ مدارس تحتوي على اثنين من أمناء المكتبة، و٤ مدارس تحتوي على ثلاثة



أمناء مكتبة، ومدرستان تحتويان على أربعة أمناء مكتبة. أما في قطاع الأونروا، فمن أصل ٤ مدارس، لا تحتوي أي منها على أمين مكتبة يقوم بالتعليم.

النتيجة الإجمالية تشير إلى أن معظم المدارس (٨٤.٦٪) لا تحتوي على أمناء مكتبة يقومون بالتعليم، مع تقدم نسبي في القطاع الخاص غير المجاني.

٥.٤. عدد عمال المكتبة الذين يقومون بالتعليم أيضاً في المدرسة



الرسم البياني (٣٨): عدد عمال المكتبة الذين يقومون بالتعليم أيضاً

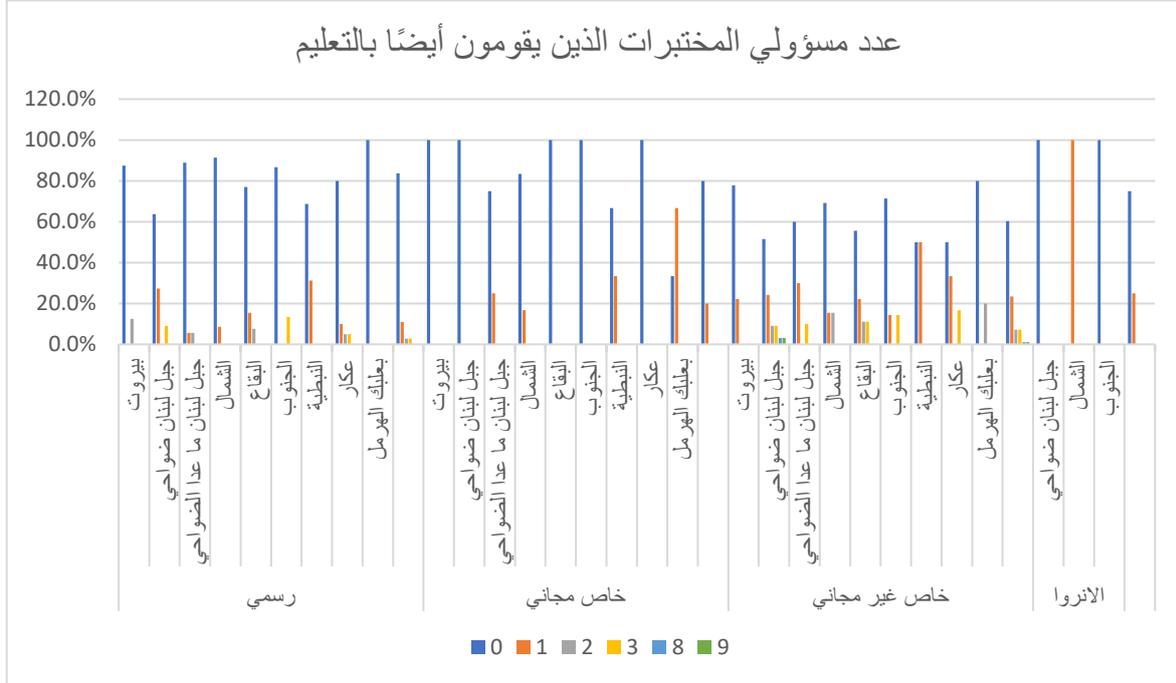
في بيروت، لا يحتوي القطاع الرسمي بالكامل على عمال مكتبة يقومون بالتعليم، وهو ما يعكس عدم توظيف المكتبة في العملية التعليمية بشكل كامل. أما القطاع الخاص المجاني فيقتصر على مدرسة واحدة فقط، والتي لا تحتوي على أي عامل مكتبة يقوم بالتعليم، بينما القطاع الخاص غير المجاني يضم سبع مدارس بدون عمال مكتبة يقومون بالتعليم، مع وجود مدرستين تحتويان على عامل مكتبة واحد فقط. إجمالاً، في بيروت (٨٨.٩٪) من المدارس لا تحتوي على عمال مكتبة يقومون بالتعليم.

أما في جبل لبنان - الضواحي، فالقطاع الرسمي يضم ١١ مدرسة، منها ١٠ مدارس لا تحتوي على عمال مكتبة يقومون بالتعليم بنسبة (٩٠.٩٪). ويضم القطاع الخاص المجاني ٤ مدارس، (٧٥٪) منها لا تحتوي على عمال مكتبة يقومون بالتعليم، بينما القطاع الخاص غير المجاني يحتوي على ١٩ مدرسة بدون عمال مكتبة يقومون بالتعليم، وهو ما يعكس (٥٧.٦٪) من المدارس في هذا القطاع. بينما مدارس الأونروا تشهد بنسبة (١٠٠٪) على عدم وجود عمال مكتبة يقومون بالتعليم.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يضم القطاع الرسمي ١٨ مدرسة، مع ١٥ مدرسة لا تحتوي على عمال مكتبة يقومون بالتعليم بنسبة (٨٣.٣٪). ويضم القطاع الخاص المجاني ٤ مدارس، (٧٥٪) منها بدون عمال مكتبة، بينما القطاع الخاص غير المجاني يحتوي على ١٠ مدارس، مع (٧٠٪) من هذه المدارس لا تحتوي على عمال مكتبة.

بالتالي، يمكن ملاحظة أن القطاع الرسمي يعاني من قلة توظيف عمال المكننة في العملية التعليمية، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر توازناً أكبر في الدمج المحدود لعمال المكننة. القطاع الخاص غير المجاني يُظهر تنوعاً أكبر في استخدام عمال المكننة مع نسبة معقولة من المدارس التي تعتمد عليهم.

٥.٥. عدد مسؤولي المختبرات الذين يقومون أيضاً بالتعليم



الرسم البياني (٣٩): عدد مسؤولي المختبرات الذين يقومون بالتعليم أيضاً

في المدارس الرسمية في بيروت هناك ٧ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم، ومدرسة واحدة تحتوي على مسؤول مختبر. وفي القطاع الخاص المجاني، توجد مدرسة واحدة لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٧ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرستان تحتويان على مسؤول مختبر. إجمالي محافظة بيروت يظهر أن معظم المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم، بينما تحتوي نسبة قليلة منها على مسؤولين.

وفي جبل لبنان (الضواحي) هناك ٧ مدارس في القطاع الرسمي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم، و٣ مدارس تحتوي على مسؤول مختبر واحد، ومدرسة واحدة تحتوي على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، توجد ٤ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم. وفي القطاع الخاص غير المجاني، هناك ١٧ مدرسة لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، و٨ مدارس تحتوي على مسؤول مختبر واحد، و٣ مدارس تحتوي على مسؤولين. إجمالي المحافظة يظهر أن هناك تنوعاً بين المدارس التي تحتوي على مسؤولي مختبرات وتلك التي لا تحتوي.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) هناك ١٦ مدرسة في القطاع الرسمي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرسة واحدة تحتوي على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، توجد ٣ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرسة واحدة تحتوي على مسؤول مختبر. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٦ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، و٣ مدارس تحتوي على مسؤول مختبر واحد. إجمالي المحافظة يظهر أن أغلب المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات.

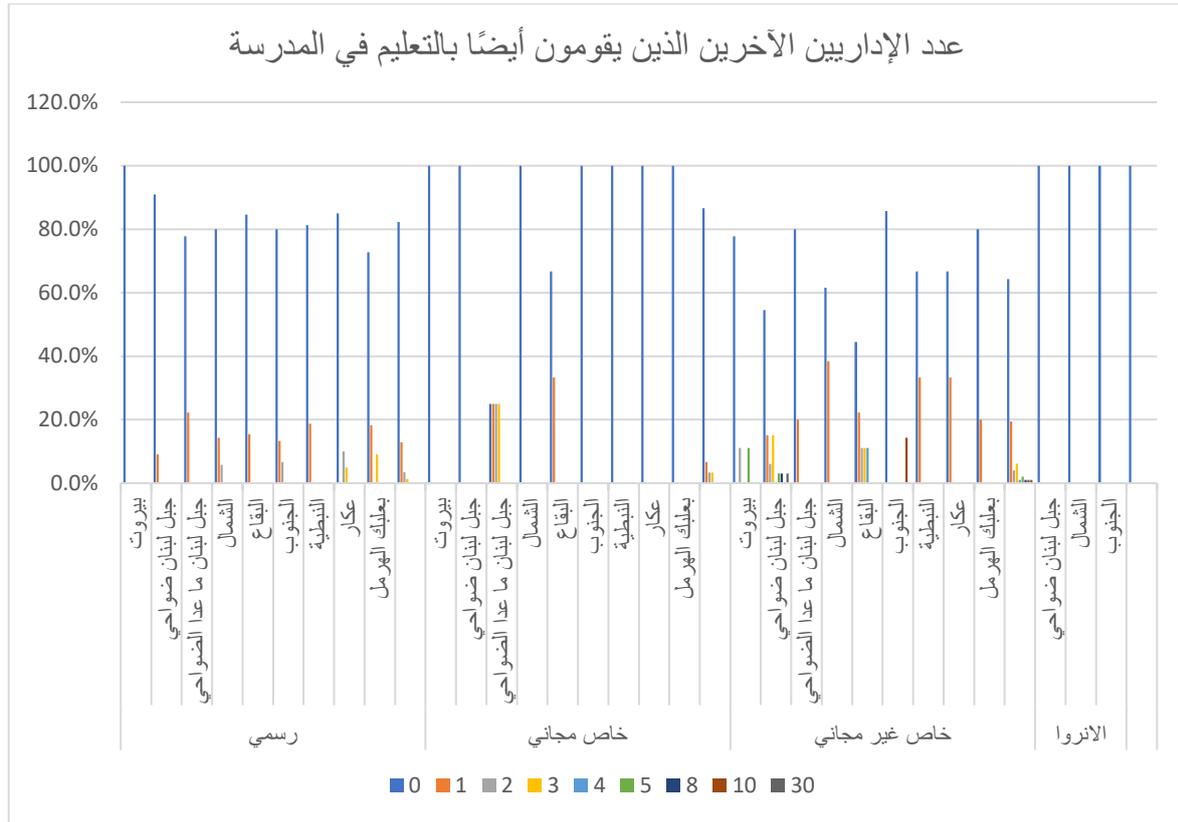
في الشمال هناك ٣٢ مدرسة في القطاع الرسمي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، و٣ مدارس تحتوي على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، ٥ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرسة واحدة تحتوي على مسؤول مختبر. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٩ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، و٤ مدارس تحتوي على مسؤول أو أكثر. إجمالي المحافظة يشير إلى أن الغالبية العظمى من المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات. وفي المدارس الرسمية في البقاع هناك ١٠ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرستان تحتويان على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، هناك ٣ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٥ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، و٣ مدارس تحتوي على مسؤول أو أكثر. إجمالي المحافظة يظهر أن نسبة كبيرة من المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، مع وجود بعض المدارس التي تحتوي. وفي الجنوب هناك ١٣ مدرسة في القطاع الرسمي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرستان تحتويان على مسؤول مختبر. في القطاع الخاص المجاني، مدرسة واحدة لا تحتوي على مسؤولي مختبرات. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فهناك ٥ مدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، ومدرستان تحتويان على مسؤول أو أكثر. إجمالي المحافظة يظهر أن المدارس التي تحتوي على مسؤولي مختبرات قليلة.

ويشير إجمالي النتائج في النبطية إلى أن معظم المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، مع وجود نسبة أقل من المدارس التي تحتوي على مسؤولين. كما يشير إجمالي النتائج في عكار إلى أن الغالبية العظمى من المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، مع وجود نسبة صغيرة تحتوي على مسؤولين. كذلك الأمر في بعلبك الهرمل التي يشير إجمالي النتائج فيها إلى أن معظم المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، بينما يحتوي عدد قليل منها على مسؤولين.

التحليل التفصيلي حسب القطاعات التعليمية:

إن أغلب المدارس في القطاع الرسمي لا تحتوي على مسؤولي مختبرات يقومون بالتعليم، وعدد قليل منها يحتوي على مسؤول أو أكثر. في القطاع الخاص المجاني، معظم المدارس لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، مع وجود نسبة صغيرة تحتوي على مسؤولين. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك تنوع أكبر، حيث يحتوي عدد كبير من المدارس على مسؤولين أو أكثر. أما مدارس الأونروا، فبالغالبية العظمى لا تحتوي على مسؤولي مختبرات، مع وجود نسبة صغيرة تحتوي على مسؤول واحد.

٥.٦. عدد الإداريين الآخرين الذين يقومون أيضًا بالتعليم في المدرسة



الرسم البياني (٤٠): عدد الإداريين الآخرين الذين يقومون بالتعليم أيضًا

في القطاع الرسمي هناك ١٢٣ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، و١٦ مدرسة تحتوي على إداري واحد، و٤ مدارس تحتوي على إداريين، و٤ مدارس تحتوي على ثلاثة إداريين. ولا توجد مدارس تحتوي على أكثر من ثلاثة إداريين. أما إجمالي القطاع الرسمي فيشير إلى ١٤٧ مدرسة من إجمالي المدارس.

في القطاع الخاص المجاني توجد ٢٤ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، و٦ مدارس تحتوي على إداري واحد. لا توجد مدارس تحتوي على أكثر من إداري. إجمالي القطاع الخاص المجاني يشير إلى ٣٠ مدرسة من إجمالي المدارس.

في القطاع الخاص غير المجاني توجد ٥٩ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، و٢٣ مدرسة تحتوي على إداري واحد، و٧ مدارس تحتوي على إداريين، و٧ مدارس تحتوي على ثلاثة إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على أربعة إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على خمسة إداريين. وتشير النتائج الإجمالية للقطاع الخاص غير المجاني إلى ٩٨ مدرسة من إجمالي المدارس.

في مدارس الأونروا، ٣ مدارس لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، ومدرسة واحدة تحتوي على إداري واحد. ولا توجد مدارس تحتوي على أكثر من إداري. أما إجمالي مدارس الأونروا فيشير إلى ٤ مدارس من إجمالي المدارس.

التحليل التفصيلي للبيانات

في القطاع الرسمي هناك ١٢١ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، و ١٩ مدرسة تحتوي على إداري واحد، و ٥ مدارس تحتوي على إداريين، ومدرستان تحتويان على ثلاثة إداريين. ولا توجد مدارس تحتوي على أكثر من ثلاثة إداريين. ويشير إجمالي القطاع الرسمي إلى ١٤٧ مدرسة من إجمالي المدارس.

في القطاع الخاص المجاني، ٢٦ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، ومدرستان تحتويان على إداري واحد، ومدرسة واحدة تحتوي على إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على ثلاثة إداريين. ولا توجد مدارس تحتوي على أكثر من ثلاثة إداريين. أما إجمالي القطاع الخاص المجاني فيشير إلى ٣٠ مدرسة من إجمالي المدارس.

في القطاع الخاص غير المجاني، ٦٣ مدرسة لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم، و ١٩ مدرسة تحتوي على إداري واحد، و ٤ مدارس تحتوي على إداريين، و ٦ مدارس تحتوي على ثلاثة إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على أربعة إداريين، ومدرستان تحتويان على خمسة إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على ستة إداريين، ومدرسة واحدة تحتوي على سبعة إداريين. يشير إجمالي القطاع الخاص غير المجاني إلى ٩٨ مدرسة من إجمالي المدارس.

في مدارس الأونروا، ٤ مدارس لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم. ولا توجد مدارس تحتوي على أي إداريين يقومون بالتعليم. يشير إجمالي مدارس الأونروا إلى ٤ مدارس من إجمالي المدارس.

تشير البيانات أعلاه إلى أن المدارس التي لا تحتوي على إداريين يقومون بالتعليم تشكل الغالبية العظمى. فعدد الإداريين الذين يقومون بالتعليم يقل بشكل كبير في جميع القطاعات، مع تركيز نسبي في القطاع الخاص غير المجاني.

٦. عدد المعلمين المتعاقدين بجميع مسمياتهم

متعاقدين، بالإضافة إلى مدارس بها معلمين اثنين، وثلاثة معلمين. قطاع الأونروا يضم مدرسة واحدة بها عشرة معلمين متعاقدين.

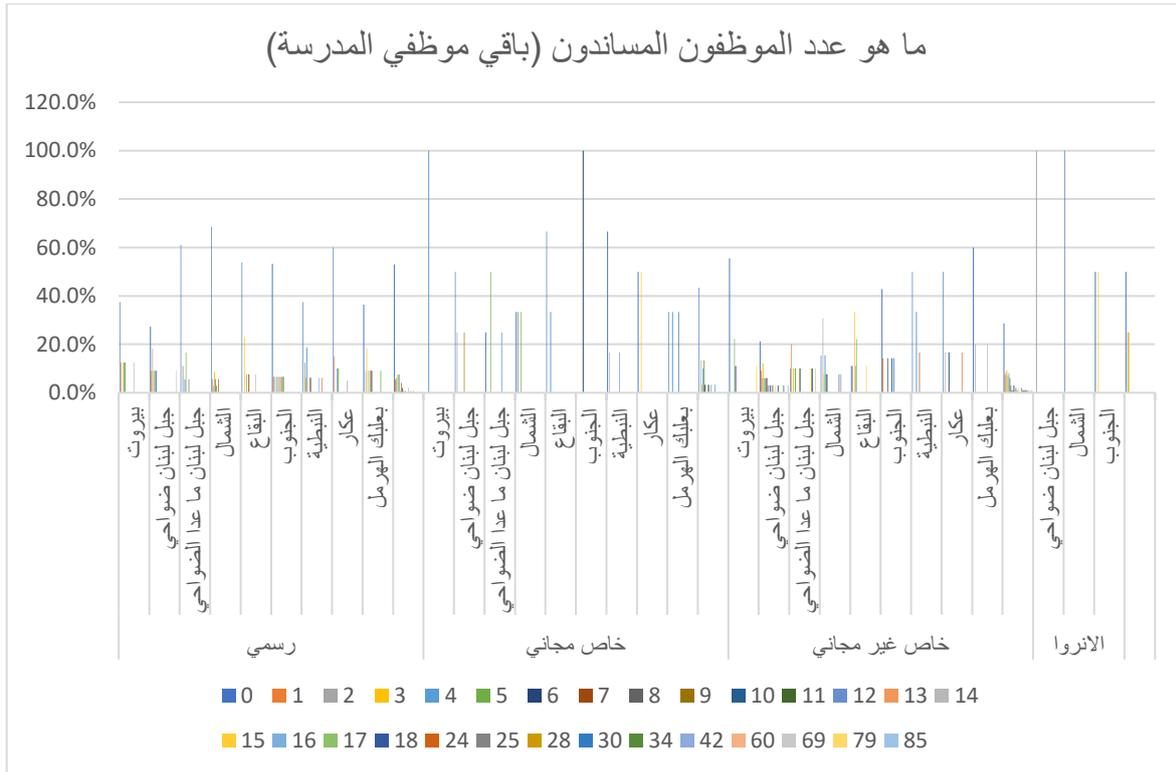
في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على ثلاثة معلمين متعاقدين. القطاع الخاص المجاني يضم مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين، بالإضافة إلى مدارس بها معلمين اثنين. أما القطاع الخاص غير المجاني، فيضم مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين، بالإضافة إلى مدارس بها معلمين اثنين، وثلاثة معلمين. في الشمال، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على ثلاثة معلمين متعاقدين. ويضم القطاع الخاص المجاني مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. أما القطاع الخاص غير المجاني، فيضم مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. قطاع الأونروا يضم مدرسة واحدة.

في البقاع، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين، بالإضافة إلى مدارس بها معلمين اثنين أو أكثر. ويضم القطاع الخاص المجاني وغير المجاني مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. في الجنوب، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. القطاع الخاص المجاني يضم مدرسة واحدة. أما القطاع الخاص غير المجاني، فيضم مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. قطاع الأونروا يضم مدرستين. في النبطية، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. ويضم القطاع الخاص المجاني وغير المجاني مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين.

في عكار، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. القطاع الخاص المجاني يضم مدرستين. أما القطاع الخاص غير المجاني، فيضم مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. في بعلبك الهرمل، يضم القطاع الرسمي مدارس تحتوي على معلم واحد في معظمها. القطاع الخاص المجاني وغير المجاني يضمن مدارس تحتوي على معلمين متعاقدين. بالمجمل، يظهر أن القطاع الرسمي هو الأكثر انتشارًا من حيث عدد المدارس، يليه القطاع الخاص غير المجاني، بينما القطاع الخاص المجاني والأونروا لهما مساهمة محدودة.

٧. الموظفون المساندون (باقي موظفي المدرسة)

٧.١ عدد الموظفين المساندين



الرسم البياني (٤٢): عدد الموظفين المساندين

في ضواحي جبل لبنان، هناك ١١ مدرسة في القطاع الرسمي. النسبة الأكبر منها لا تحتوي على موظفين مساندين، بينما بعض المدارس تحتوي على ٢ موظف مساند أو أعداد أخرى من الموظفين المساندين تتراوح بين ١ إلى ٦. ويمثل القطاع الرسمي (٢٢.٤%) من إجمالي المدارس. وفي القطاع الخاص المجاني، هناك ٤ مدارس، بعضها لا يحتوي على موظفين مساندين، بينما تحتوي مدارس أخرى على ٢ موظف مساند أو ٩ موظفين. ويمثل القطاع الخاص المجاني (٨.٢%) من إجمالي المدارس. في القطاع الخاص غير المجاني، هناك ٣٣ مدرسة. النسبة الأكبر منها لا تحتوي على موظفين مساندين، وبعض المدارس تحتوي على عدد متنوع من الموظفين المساندين. بينما يمثل القطاع الخاص غير المجاني (٦٧.٣%) من إجمالي المدارس. في قطاع الأونروا، هناك مدرسة واحدة تحتوي على ٢ موظف مساند، مما يمثل (٢.٠%) من إجمالي المدارس. ونستنتج أن القطاع الخاص غير المجاني هو الأكثر تمثيلاً من حيث عدد المدارس وعدد الموظفين المساندين.

في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يشكل القطاع الرسمي (٥٦.٣%) من المدارس في المحافظة. نسبة كبيرة من المدارس الرسمية لا يوجد بها موظفون مساندون، بينما بعض المدارس تحتوي على موظف مساند واحد. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (١٢.٥%) من المدارس، ونصف هذه المدارس تحتوي على ٥ موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٣١.٣%) من المدارس، حيث يحتوي بعضها على موظف مساند واحد أو عدد متنوع من الموظفين. ونستنتج أن قطاع التعليم الرسمي هو الأكبر في عدد المدارس في المحافظة ولكنه يواجه نقصاً في الموظفين المساندين، بينما يظهر قطاع التعليم الخاص المجاني توازناً.

في محافظة الشمال، يمثل القطاع الرسمي (٦٣.٦%) من المدارس في المحافظة، حيث نسبة كبيرة منها لا يوجد بها موظفون مساندون، وبعض المدارس تحتوي على موظف مساند واحد. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (١٠.٩%)

من المدارس، حيث نسبة منها لا تحتوي على موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٢٣.٦٪) من المدارس، حيث يحتوي بعضها على عدد متنوع من الموظفين المساندين. القطاع الأونروا يحتوي على مدرسة واحدة فقط، ولا يوجد بها أي موظفين مساندين. الاستنتاج يظهر أن القطاع الرسمي هو الأكبر من حيث عدد المدارس في الشمال، ولكنه يعاني من نقص في الموظفين المساندين.

في محافظة البقاع، يشكل القطاع الرسمي (٥٢٪) من المدارس فيها. نصف المدارس الرسمية تقريباً لا يوجد بها موظفون مساندون، بينما بعض المدارس تحتوي على ٣ موظفين مساندين. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (١٢٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة من هذه المدارس لا يوجد بها موظفون مساندون. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٣٦٪) من المدارس، حيث يحتوي بعضها على عدد متنوع من الموظفين. ويشير الاستنتاج إلى أن القطاع الرسمي هو الأكبر في البقاع ولكنه يعاني من نقص حاد في الموظفين المساندين.

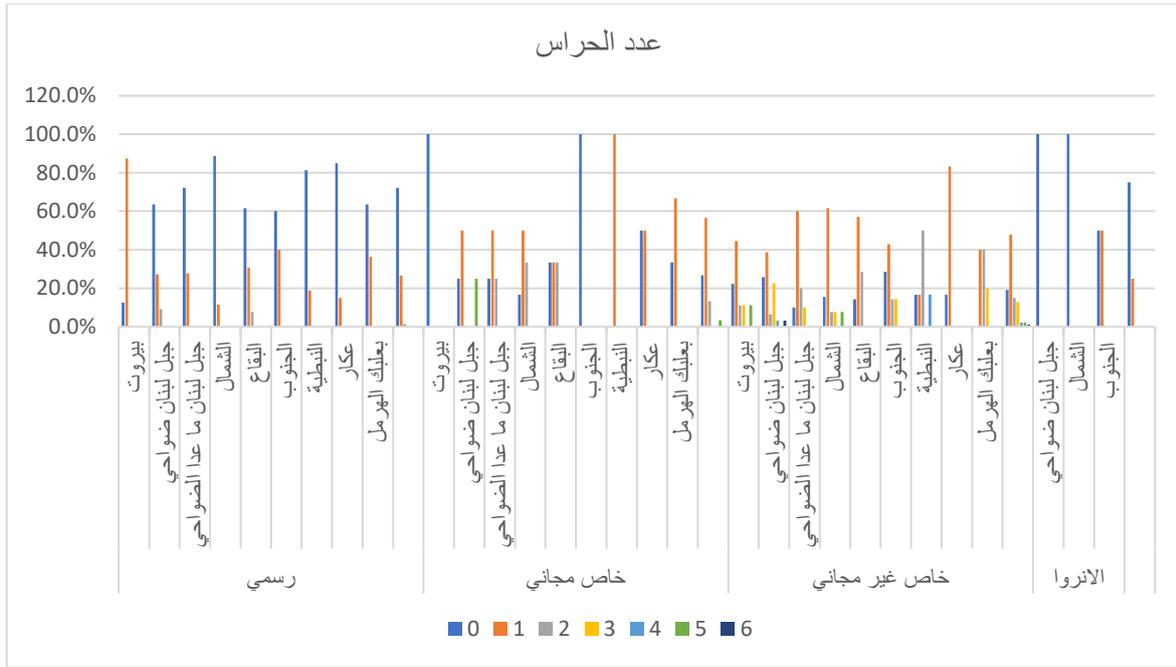
في محافظة الجنوب، يمثل القطاع الرسمي (٦٠٪) من إجمالي المدارس فيها، حيث نسبة من المدارس لا يوجد بها موظفون مساندون. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (٤٪) من إجمالي المدارس، حيث جميعها تحتوي على ٦ موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٢٨٪) من المدارس، حيث نسبة منها لا تحتوي على موظفين مساندين. القطاع الأونروا يمثل (٨٪) من المدارس، حيث يحتوي بعضها على موظف مساند واحد. الاستنتاج يظهر أن قطاع التعليم الرسمي والخاص غير المجاني هما الأكثر تمثيلاً في الجنوب، ولكنهما يعانيان من نقص كبير في عدد الموظفين المساندين.

في محافظة النبطية، يشكل القطاع الرسمي (٥٧.١٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة من المدارس لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (٢١.٤٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٢١.٤٪) من المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. الاستنتاج يشير إلى أن قطاع التعليم الرسمي هو الأكثر تمثيلاً في النبطية، ولكنه يعاني من نقص في عدد الموظفين المساندين.

في محافظة عكار، يمثل القطاع الرسمي (٧١.٤٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (٧.١٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٢١.٤٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. الاستنتاج يشير إلى أن قطاع التعليم الرسمي هو الأكثر تمثيلاً في عكار، ولكنه يعاني من نقص واضح في عدد الموظفين المساندين.

في بعلبك الهرمل، القطاع الرسمي يمثل (٥٧.٩٪) من إجمالي المدارس في المحافظة. نسبة من المدارس الرسمية لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص المجاني، يمثل (١٥.٨٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة من هذه المدارس لا يوجد بها أي موظفين مساندين. في القطاع الخاص غير المجاني، يمثل (٢٦.٣٪) من إجمالي المدارس، حيث نسبة منها لا يوجد بها أي موظفين مساندين. الاستنتاج يشير إلى أن قطاع التعليم الرسمي يمثل النسبة الأكبر، ولكنه يعاني من نقص كبير في الموظفين المساندين.

٧.٢ . عدد الحراس



الرسم البياني (٤٣): عدد الحراس

في بيروت، معظم المدارس في القطاع الرسمي تضم حارسًا واحدًا، بينما بعض المدارس لا يوجد بها أي حارس. أما في القطاع الخاص المجاني، فلا توجد مدارس لديها حراس. في القطاع الخاص غير المجاني، بعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس، وبعضها يحتوي على حراس بعدد أكبر.

في جبل لبنان ضواحي، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد أو أكثر. في القطاع الخاص المجاني، بعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس تحتوي على حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس، وبعضها يحتوي على ثلاثة حراس.

في جبل لبنان ما عدا الضواحي، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص المجاني، هناك توزيع متساوٍ بين المدارس التي لديها صفر، واحد، أو اثنين من الحراس. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس.

في الشمال، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص المجاني، بعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى تحتوي على حارسين. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس.

في البقاع، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص المجاني، هناك توزيع متساوٍ بين المدارس التي لديها صفر أو واحد من الحراس. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى تحتوي على حارسين.

في الجنوب، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس لديها حارس واحد، بينما توجد مدارس أخرى ليس لديها حراس.

في النبطية، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص المجاني، جميع المدارس تحتوي على حارس واحد. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فبعض المدارس تحتوي على حارسين.

في عكار، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص المجاني، هناك توزيع متساوٍ بين المدارس التي لديها صفر أو واحد من الحراس. في بعلبك الهرمل، العديد من مدارس القطاع الرسمي لا تحتوي على حراس، بينما توجد مدارس أخرى لديها حارس واحد. في القطاع الخاص غير المجاني، بعض المدارس تحتوي على حارسين، بينما توجد مدارس أخرى تحتوي على ثلاثة حراس.

بشكل عام، يظهر أن توزيع الحراس في المدارس يختلف بشكل كبير حسب المحافظة وقطاع التعليم. فالمدارس الرسمية لديها أعلى نسبة من المدارس التي لا تحتوي على حراس، خاصة في بيروت وعكار. ويظهر التعليم الخاص، خصوصاً غير المجاني، توزيعاً أفضل نسبياً لوجود الحراس.

ثالثاً: تحليل نتائج أسئلة البحث

السؤال البحثي: ما مدى الاختلاف في درجة استعداد المدارس الرسمية والخاصة لتنفيذ المناهج المطورة في لبنان؟

للإجابة على السؤال البحثي المتعلق بمدى الاختلاف في درجة استعداد المدارس الرسمية والخاصة لتنفيذ المناهج المطورة في لبنان، تم الاعتماد على تحليل نتائج الأسئلة البحثية كافة، والتي ركزت على استكشاف نقاط القوة والضعف، إضافة إلى الفرص والتحديات المرتبطة بتنفيذ هذه المناهج. تجدر الإشارة إلى أن جميع النسب الواردة في هذه الدراسة مستندة إلى إجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة فقط، وستعرض النتائج بشكل مفصل في الفقرات التالية.

١. تحليل نتائج السؤال الثاني: ما هي الفروقات الرئيسية في الكفايات القيادية اللازمة لتنفيذ فعال للمناهج المطورة**بين المدارس الرسمية والخاصة؟****١.١. ما مدى كفاءة القيادة في عملية تطبيق المناهج المطورة؟****١.١.١. ما مدى كفاءة المدير لقيادة عملية تطبيق المناهج المطورة؟**

يرتكز التخطيط لإدارة الموارد البشرية على التخطيط المسبق لعدد العاملين اللازمين للمدرسة، موزعين على الوظائف المختلفة بناء على مؤهلات محددة وفترة زمنية معينة ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المدرسة. هذه العملية تسمح بالتعرف على العاملين لجهة إعدادهم ومؤهلاتهم وتحديد حاجاتهم. وتقدير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والاستعداد لمواجهة النقص وسد الحاجات والعمل على تطوير الكفايات المهنية لكافة العاملين.

وتتم عملية التخطيط بتحديد واقع المتعلمين في المدرسة وكفاءاتهم، وتحديد حاجة المدرسة إلى عاملين جدد يتمتعون بمؤهلات جديدة بناء على التغيرات والتطورات التربوية والتكنولوجية. وتحديد النقص من العاملين للمرحلة المقبلة أو الفائض في بعض الوظائف، وكيفية التصرف في هاتين الحالتين.

إن الإدارة عملية إنسانية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة وخارجها عن طريق التخطيط، وصنع القرار، والتنظيم، والتنسيق، وحل المشكلات، والتوجيه والإشراف، والرقابة، والتقييم للوصول إلى الأهداف المحددة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة. إن هذه العمليات ليست منفصلة عن بعضها البعض بل هي متداخلة ومتراصة. فكل عملية منها تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى.

إن عملية التخطيط تبدأ بتحديد المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف وتنتهي بتحديد المحاكات التي ستستخدم لتقويم ما تم تحقيقه بنجاح. وهي تتضمن تحديد المهام والإشراف عليها وتفعيل قنوات التواصل بين الهيئتين الإدارية والتعليمية والأهل والمجتمع المحلي، وتخصيص الموارد لها وتنفيذها ضمن إطار زمني محدد.

وتعتبر عملية التقويم نشاطاً اعتيادياً في حياة المدرسة، وذو تأثير شامل على كافة عناصرها. فإذا تم توظيفه بشكل سليم يؤدي إلى رفع مستوى التحصيل التعليمي لدى التلامذة ورفع كفاءة الأساتذة وإنتاجيتهم. ويتطلب هذا الأمر من المدير تقويم كل جوانب العملية التعليمية / التعلمية في المدرسة وأثرها على مستوى تحصيل التلامذة ونموهم، ومستوى جودة التعليم / التعلم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى التعليم وزيادة فعالية المدرسة.

ومن أهم مجالات التقييم المدرسي، تقييم جودة العملية التعليمية/ التعلّمية، وجودة التحصيل التعليمي لدى التلامذة، وفعالية القيادة وجودة التخطيط الاستراتيجي. ويدخل التقييم في ثقافة المدرسة وقدرتها على التطوير والتغيير ودعم الابتكار، مما يعزز المناخ المؤسسي والعلاقات الانسانية الفعالة داخل المدرسة. لذا من الضروري تعميم ثقافة التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية (تقييم المتعلم لأدائه - تقييم المدير لأدائه -تقييم المعلم لأدائه) التي تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء وتفعيل التجديد والابتكار.

ومن أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة، ليستطيع النجاح في عمله كقائد تربوي، القدرة على حل المشكلات. يواجه مدير المدرسة مشكلات متنوعة عليه حلها بطريقة مناسبة، والعمل على منع تفاقمها لكي لا تعيق سير العمل في المدرسة. وبالتالي عليه أن يكون قادرًا على كشف المشكلات القائمة وحل المشكلات التي قد تحدث في المستقبل. لكي تكون الإدارة فعالة، يجب أن يتحلى المدير بإدارة قوية، محترفة، تشاركية، وإنسانية. وبما أن المدرسة تُعد مجتمعًا تواصلًا بامتياز، فمن الضروري أن يتمتع المدير بمهارات تواصلية تعزز من فعالية أدائه داخل المدرسة وخارجها، بما يساهم في تفعيل مشاركة الجميع في عملية التحسين والتطوير المدرسي.

إن ما يميز مدرسة عن أخرى هو أدائها الإداري والتربوي الذي يقوده قائد تربوي يعزز فعاليتها ويحسن إنتاجيتها. القائد التربوي هو الشخص الذي يتخذ المبادرات لتحسين الواقع وتطويره، ويتمتع برؤية مؤسسية تحقق الأهداف. لذا، يُتطلب منه أن يتحلى بالصفات القيادية العامة بالإضافة إلى مواصفات خاصة بالعمل التربوي.

تمت الإجابة على السؤال البحثي الثاني من قبل المديرين، النظار، المنسقين، والمعلمين. وقد اعتمدنا في عرض الإجابات على تحليل العوامل في القطاع الرسمي والخاص، وتصنيفها بحسب المحافظات، ثم المقارنة بين القطاعين لتحديد مكامن تأثير هذه العوامل. كما وضعنا خلاصة لنتائج الاستبيانات الأربعة لكل بند من بنود السؤال. وجاءت الإجابات على النحو التالي:

أ. وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المدرسة

• تحليل نتائج استبيان المدير

تظهر النتائج أن مدارس الأنثروا تحصد أعلى النسب فيما يتعلق بالترام المدارس بوضع خطط استراتيجية بانتظام في كافة المحافظات، مما يعكس استقرارها. أما القطاع الرسمي فيظهر تفاوتًا كبيرًا بين المحافظات؛ إذ تتراوح النسب بين "أبدأ" في بعلبك-الهمل إلى "دائمًا" في عكار. بينما القطاع الخاص المجاني يحقق نتائج جيدة في المحافظات التي يتواجد فيها.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

تشير النتائج إلى أن التعليم الخاص المجاني ومدارس الأنروا هما الأفضل من حيث الالتزام بوضع الخطط الاستراتيجية بفعالية. أما التعليم الرسمي والخاص غير المجاني فيظهران تفاوتاً بين المحافظات، خاصةً في الشمال والبقاع، مع تميز محافظتي جبل لبنان والجنوب في معظم القطاعات.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

أظهرت النتائج تفاوتاً ملحوظاً في التزام المدارس الرسمية بوضع خطط استراتيجية لتحقيق أهدافها في مختلف المحافظات. أما المدارس الخاصة غير المجانية والمجانية، فقد سجلت محافظات ضواحي جبل لبنان والبقاع والشمال نتائج متميزة، مما يعكس القيادة القوية لهذا القطاع في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. في المقابل، يعاني القطاع الرسمي من تفاوت ملحوظ بين المحافظات، حيث تظهر بيروت عدم تناسق في التنفيذ (٣٣.٣٪ ينفذونه دائماً و٣٣.٣٪ نادراً). أما القطاع الخاص المجاني، فيُظهر أداءً قوياً في ضواحي جبل لبنان والبقاع (٦٠٪ ينفذونه دائماً). ويتصدر القطاع الخاص غير المجاني بنتائج متميزة في بيروت (٦٦.٧٪)، الشمال (٦٧.٧٪)، والبقاع (٦٢.٥٪). مدارس الأنروا هي الأكثر التزاماً، خصوصاً في الشمال حيث سجلت نسبة (١٠٠٪).

• تحليل نتائج استبيان المعلم

تُظهر النتائج تفوق القطاع الخاص غير المجاني في وضع الخطط الاستراتيجية على القطاعين الرسمي والمجاني في معظم المحافظات، لا سيما في جبل لبنان، النبطية، وبعبك-الهرمل. يظهر هذا القطاع في بيروت أداءً أفضل من القطاع الرسمي بنسبة (٥٥.٩٪) مقابل (٣٣.٣٪) فقط. أما المحافظات المتميزة فهي جبل لبنان (ما عدا الضواحي) التي تسجل أعلى التزام (٧١٪ في المدارس الخاصة). في النبطية، يتميز القطاع الخاص غير المجاني بنسبة (٧١.٩٪). أما القطاع الرسمي، فيُظهر تفاوتاً كبيراً بين المحافظات؛ الأداء جيد في جبل لبنان وضعيف في بعبك-الهرمل والشمال. القطاع الخاص المجاني يحقق نسباً جيدة في معظم المحافظات باستثناء الجنوب حيث الأداء منخفض. وتواجه محافظات الجنوب والشمال وبعبك-الهرمل تحديات ملحوظة في جميع القطاعات مقارنة ببقية المحافظات.

١.٥.٢. الخلاصة

تُظهر الآراء توافقاً على أن مدارس الأنروا والقطاع الخاص غير المجاني هما الأكثر تميزاً في التخطيط الاستراتيجي. في المقابل، يحتاج القطاع الرسمي والخاص المجاني إلى تحسين في بعض المحافظات الطرفية مثل الشمال، الجنوب، والبقاع، التي تمثل تحدياً مشتركاً. تُجمع الآراء على ضرورة تحسين هذه المحافظات لتحقيق تقدم في التخطيط الاستراتيجي.

على الرغم من هذا التوافق في النقاط الأساسية، تختلف الآراء في تفاصيل تقييم القطاعات المختلفة حسب المحافظات.

توصيات لبند: وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المدرسة

تعزيز القيادة التربوية

- تدريب مديري المدارس والنظار لتحسين مهارات القيادة وحل المشكلات.
- تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي.

تطوير التخطيط الاستراتيجي

- وضع معايير وطنية موحدة للتخطيط الاستراتيجي.
- دعم المدارس في المحافظات الطرفية بالموارد والتدريب.

رفع كفاءة الموارد البشرية

- تقييم احتياجات المدارس من الكوادر التعليمية.
- تقديم دورات تدريبية دورية للمعلمين والعاملين.

نشر ثقافة التقويم الذاتي

- تعزيز التقويم الذاتي للمديرين والمعلمين والمتعلمين.
- استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء والابتكار.

دعم القطاع الرسمي والخاص المجاني

- معالجة الفجوات بين المحافظات لتحقيق تكافؤ الفرص.
- توفير الدعم المالي والتقني اللازم.

الاستفادة من التجارب الناجحة

- نقل خبرات مدارس الأنثروا والقطاع الخاص غير المجاني إلى القطاعات الأخرى.

إشراك المجتمع المحلي

- تفعيل دور المجتمع المحلي لدعم المدارس.
- نشر الوعي بأهمية التخطيط والتقويم لتحقيق التطوير.

ب- كيف تتم عملية وضع الخطط لإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات؟

• تحليل نتائج استبيان المدير

دلّت النتائج أن القطاعات الرسمية والخاصة غير المجانية تُظهر أن مديري المدارس يقومون بوضع الخطط لإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات بكفاءة وفعالية عالية. وتظهر محافظتا الجنوب وبيروت أداءً متميزاً في كافة القطاعات. وتسجل عكار وبعبك-الهرمل نسبةً منخفضة في مشاركة الأطراف بفعالية وكفاءة. ولا يزال الاعتماد على قرارات فردية من المدير قائماً في بعض المحافظات. عند مقارنة المحافظات، نجد أن بيروت تصدر الأداء لجهة إشراك جميع الأطراف في وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات في القطاع الرسمي والخاص غير المجاني، حيث أن (٨٧.٥٪) من المدارس في القطاع الرسمي و(٨٨.٩٪) في القطاع الخاص غير المجاني تلتزم بوضع الخطط بفعالية وكفاءة. مع تمييز في محافظات الشمال وبعبك الهرمل بنسبة (١٠٠٪). ويظهر القطاع الخاص المجاني تبايناً أقل بسبب آليات موحدة نسبياً.

دلّت النتائج بحسب آراء المديرين أن القطاع الرسمي يحقق نسبةً متوسطة إلى مرتفعة لجهة مشاركة جميع الأطراف في وضع الخطط المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات، لكنه يعاني من تفاوت واضح بين المحافظات، مع تراجع ملحوظ في عكار والبقاع. أما القطاع الخاص المجاني فيظهر مشاركة عالية في معظم المحافظات، مع تفوق

ملحوظ لمدارس الجنوب والبقاع. بينما يظهر القطاع الخاص غير المجاني مشاركة استثنائية لجميع الأطراف بفعالية وكفاءة خاصة في محافظات مثل بيروت وبعليك الهرمل. ويظهر قطاع الأتروا إلتزاماً كاملاً أيضاً بمشاركة جميع الأطراف بفعالية وكفاءة، خاصةً في جبل لبنان والشمال.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

تشير نتائج القطاع الرسمي إلى أن (٣٩.٢%) من الناظر إعتبروا أن "المديرين يضعون الخطط بفعالية وكفاءة"، بينما (٣٨.٧%) ترى أن البعض منهم بفعالية وكفاءة". وبناءً على ذلك، يكون الإجمالي الإيجابي (التشارك بفعالية وكفاءة) حوالي (٧٧.٩%). بينما (٢٢.١%) من المدارس تعتبر أن هناك إجابات سلبية تتعلق بعدم وجود آلية محددة، أو مشاركة دون فعالية تُذكر.

في التعليم الخاص المجاني، تشير النسب الإجمالية إلى أن (٦١.٣%) من المدارس ترى أن "المديرين يضعون الخطط بفعالية وكفاءة"، بينما (٢٢.٦%) تعتقد أن البعض منهم تشارك بفعالية وكفاءة". كما تشير (٣.٢%) من المدارس إلى أنه "لا توجد آلية محددة للخطط". إضافة إلى ذلك، هناك (٣.٢%) من المدارس ترى أن "بعض الأطراف تشارك ولكن دون فعالية تُذكر". بناءً على هذه البيانات، يكون إجمالي الأداء الإيجابي الفعال بكفاءة حوالي (٨٣.٩%).

فيما يتعلق بالتعليم الخاص غير المجاني، تشير النسب الإجمالية إلى أن (٥٦.٤%) من المدارس تتسم بالفعالية والكفاءة"، بينما (٣٧.٦%) تعتقد أن "بعض الأطراف تتميز بالفعالية والكفاءة". بالإضافة إلى ذلك، هناك (١.٧%) من المدارس تشير إلى أن "بعض الأطراف تشارك ولكن دون فعالية تُذكر". بناءً على هذه البيانات، يكون الأداء الإيجابي الإجمالي للتشاركية الفعالة حوالي (٩٤.٠%).

تتمتع مدارس الأونروا بأداء متميز بنسبة (١٠٠%) من المشاركة الفعالة في جبل لبنان والجنوب، مما يعكس تفوقها التنظيمي.

الأداء المتميز: تنصدر بيروت القطاعات بنسب إيجابية في جميع المجالات، خاصة في التعليم الخاص المجاني وغير المجاني (١٠٠%). و يتميز الجنوب بأعلى نسبة إيجابية في القطاع الرسمي (٩٠.٧%) وفي الخاص (١٠٠%). وتتميز محافظتي الشمال وجبل لبنان (الضواحي) بنسب مرتفعة تتراوح بين (٨٢%) إلى (٩٦%). وتسجل بعليك الهرمل نسباً إيجابية متوسطة (٧٦.٥% في القطاع الرسمي)، وتتميز في التعليم الخاص (١٠٠%).

يتفوق القطاع الخاص بوضوح بآليات تخطيط فعالة مقارنة بالقطاع الرسمي، خاصة في بيروت والجنوب. أما محافظات الجنوب وبيروت والبقاع والشمال فتحقق أعلى نسب إيجابية في القطاع الرسمي. على عكس المحافظات ذات الأداء المنخفض (عكار وبعليك الهرمل) التي تحتاج إلى تطوير آليات تخطيط شاملة. أما مدارس الأونروا فهي متميزة بنسبة (١٠٠%) من المشاركة الفعالة في جبل لبنان والجنوب. تمتاز بيروت بين المحافظات، خاصة في التعليم الخاص المجاني وغير المجاني بنسبة (١٠٠%) بناءً على إجابات الناظر، ويكون الأداء الإيجابي الإجمالي للتشاركية الفعالة حوالي (٩٤.٠%).

• تحليل نتائج استبيان المعلم

تظهر نتائج تحليل استبيان المعلم أن القطاع الخاص المجاني يُظهر اعتمادًا قويًا على مشاركة جميع الأطراف بفعالية، خصوصًا في محافظتي الشمال والجنوب. أما القطاع الخاص غير المجاني فيتميز بتفاوت في النسب بين المحافظات، مع بعض الاعتماد على القرارات الفردية في محافظة بيروت، والنسبة الأكبر من المشاركة الفعالة (١٣.٣٪ لبعض الأطراف و ١٦.٤٪ لجميع الأطراف) تأتي من هذا القطاع، مما يجعله في موقع متقدم مقارنةً بالقطاعات الأخرى. ويظهر كقطاع يتميز بمستوى عالٍ من التشاركية والكفاءة في وضع الخطط، مع وجود فرص لتحسين الأداء في المدارس التي تواجه ضعفًا في آليات التخطيط أو المشاركة. وتُظهر مدارس الأونروا نموذجًا إيجابيًا لآليات وضع الخطط. ويعتبر المعلمون أن مستوى التشاركية يصل إلى أكثر من (٨٤.٩٪) في المدارس بطريقة فعالة (كاملة أو جزئية) في عملية وضع الخطط، وهذا يعكس وجود آليات متطورة نسبيًا للتخطيط مقارنةً بالقطاعات الأخرى. وانخفاض في الاعتماد على القرارات الفردية إذ تشكل (٦.٨٪) فقط من الوضع العام، وهو مؤشر إيجابي مقارنةً بقطاعات أخرى. إن توافر الموارد المادية والبشرية يجعل المدارس قادرة على تحقيق مشاركة واسعة وفعالة. كما أن غياب الآلية الواضحة يعيق الكفاءة.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

تُظهر نتائج تحليل استبيان المنسق أن معظم المحافظات مثل بيروت والشمال وبعلبك-الهرمل لديها مستوى جيدًا من المشاركة، مع نسبة مئوية أعلى في "تشارك جميع الأطراف بفعالية وكفاءة". تُعتبر محافظة البقاع استثناءً، حيث تقوم (٦٥.٠٪) من المدارس بمشاركة جميع الأطراف في وضع الخطط. أما بيروت والبقاع فتظهرا مشاركة كاملة من جميع الأطراف في القطاع الخاص المجاني، بينما يتبع الشمال نهجًا أقوى في اتخاذ القرارات الفردية. وهناك اتجاهات مماثلة للقطاع الخاص المجاني، مع وجود مشاركة كبيرة في بعض المحافظات مثل الجنوب وبعلبك-الهرمل، ولكن لا يزال بعض المدرء يتقردون باتخاذ القرارات أو يسمحون بمشاركة محدودة من أصحاب المصلحة. وتتميز مدارس الشمال بإشراك أصحاب المصلحة بفعالية بنسبة (١٠.٠٪).

نستنتج أن المبحوثين جميعهم يتفقون على أن مستوى التشاركية مرتفع، خصوصًا في القطاع الخاص غير المجاني وقطاع الأونروا، مع إشادة بأداء الجنوب وبيروت. بالنسبة للتقرد في اتخاذ القرارات فقد صرح بعض المدرء أنها لا تزال تُعتمد في بعض المحافظات، وقد نلاحظ من خلال إجابات النظار أن التقرد في القرارات يظهر في المحافظات ذات الأداء المنخفض، مثل عكار وبعلبك-الهرمل. بالنسبة للمعلمين لا يتعدى عدد المديرين المتقردين في قراراتهم "القرارات الفردية" (٦.٨٪) فقط من الوضع العام، وهو مؤشر إيجابي. وقد أشار المنسقون أيضاً إلى تقرد بعض المديرين في قراراتهم في بعض مدارس القطاع الخاص المجاني وغير المجاني.

يتفق الجميع على أن نسبة المديرين الذين يتقردون بقراراتهم قليلة بشكل عام، لكنها لا تزال موجودة في بعض المحافظات أو القطاعات. هناك إجماع أيضاً على أن قطاع الأونروا هو الأفضل من حيث التشاركية والتخطيط الفعّال. ويتمتع القطاع الخاص غير المجاني بمستوى عالٍ من التشاركية والكفاءة، لكنه يحتاج إلى تحسين في بعض المحافظات.

ونستنتج أن هناك مستويات مرتفعة من التشاركية الفعالة، مع إشادة بقطاع الأونروا والقطاع الخاص. وأن هناك تفاوتًا جغرافيًا، إذ تميز بيروت والجنوب، وهناك ضعف واضح في عكار والبقاع. أما بشأن القرارات الفردية فهي قليلة بشكل عام لكنها لا تزال موجودة في بعض المحافظات. ويعتبر قطاع الأونروا نموذجًا مثاليًا للتنظيم والمشاركة الفعالة. ويقدم القطاع الخاص غير المجاني أداءً متقدمًا لكنه يواجه تحديات في بعض المحافظات.

خلاصة

نلاحظ وجود مستوى عام جيد من التشاركية في معظم القطاعات، على الرغم من تفوق القطاع الخاص على القطاع الرسمي. مما يظهر الحاجة إلى تعزيز التشاركية في المحافظات ذات الأداء المنخفض (عكار والبقاع)، وإعطاء فرص لتحسين الأداء في المحافظات التي تواجه تحديات في إشراك الفريق، والاستفادة من نماذج القطاعات المتميزة لتحسين آليات التخطيط.

ويتوافق الجميع على أهمية الإدارة التشاركية من خلال إشراك فريق العمل في وضع الخطط. والحاجة لتطوير حلول مستدامة لتحسين أداء المديرين في المحافظات ذات التحديات مثل عكار والبقاع.

توصيات لبدء كيف تتم عملية وضع الخطط لإدارة الموارد وتوزيع المهام وتحديد الأولويات:
تعزيز الإدارة التشاركية في المحافظات ذات الأداء المنخفض، لا سيما في عكار والبقاع.
تطوير آليات تخطيط شاملة ومستدامة لتحسين المشاركة الفعالة.

الاستفادة من نماذج القطاعات المتميزة مثل الأونروا والقطاع الخاص غير المجاني لتطبيق أفضل الممارسات.
دعم المديرين في المحافظات الطرفية ببرامج تدريبية لتعزيز قدراتهم في وضع الخطط ومشاركة جميع الأطراف بفعالية.
ج- نموذج القيادة المعتمد في المدرسة

• تحليل نتائج استبيان المدير

في القطاع الرسمي، تعتبر القيادة التشاركية النموذج الأكثر اعتمادًا، حيث تظهر بنسبة (٩٠.٥٪) من المدارس. يعكس ذلك تفضيل المدارس الرسمية لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، ما يعزز من شفافية العملية الإدارية والتعليمية. أما القيادة الموزعة، التي تمثل (٧.٥٪)، فتأتي في المرتبة الثانية وتشير إلى بعض المدارس التي تعتمد توزيع الأدوار والمسؤوليات لتحقيق أهدافها. النماذج الأخرى، مثل القيادة الفردية أو القيادة المركزية، تكاد تكون معدومة، مما يشير إلى تحول واضح نحو أساليب أكثر تعاونًا ومرونة في الإدارة. وفي القطاع الخاص المجاني، تسود القيادة التشاركية بنسبة (٨٠٪)، مما يدل على اهتمام هذا القطاع بإشراك مختلف الأطراف في عملية صنع القرار. وتأتي القيادة الموزعة في المرتبة الثانية بنسبة (١٣.٣٪)، ما يعكس وجود توجه لبعض المدارس نحو توزيع المهام لتسهيل الإدارة وتحسين الكفاءة. على الرغم من ذلك، فإن القيادة الفردية والمركزية تظهر بنسب صغيرة جدًا، مما يؤكد تركيز القطاع الخاص المجاني على نماذج الإدارة الحديثة. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فإن القيادة التشاركية هي الأكثر شيوعًا بنسبة (٨٤.٧٪)، مما يعكس رغبة هذا القطاع في خلق بيئة تشاركية تساهم في تحقيق أهدافه التعليمية. وتمثل القيادة الموزعة نسبة (١٢.٢٪)، مما يشير إلى وجود اعتماد محدود على هذا النموذج. ومع ذلك، تظهر القيادة

الفردية بنسب صغيرة، مما يشير إلى وجود بعض المدارس التي لا تزال تفضل هذا النهج التقليدي. بينما تعتمد مدارس الأونروا على نموذج القيادة التشاركية بنسبة (١٠٠٪). هذا التركيز يعكس طبيعة عمل الأونروا كمنظمة دولية تعتمد على إشراك جميع الأطراف لضمان تنفيذ برامجها بشكل فعال وتحقيق العدالة التعليمية. إن عدم وجود أي نماذج أخرى يعزز من الالتزام الكامل بنموذج القيادة التشاركية كاستراتيجية أساسية.

تشير البيانات إلى أن القيادة التشاركية هي النموذج السائد في جميع القطاعات التعليمية، ما يعكس توجهاً عاماً نحو إشراك المعلمين والإداريين في عملية صنع القرار. ومع ذلك، فإن القيادة الموزعة تظهر بشكل ملحوظ في القطاع الخاص، مما يشير إلى اعتماد المدارس الخاصة على توزيع المهام والمسؤوليات بين الفرق.

على مستوى المحافظات تعتمد مدارس بيروت بشكل شبه كامل على القيادة التشاركية بنسبة (٩٤.٤٪)، مع مساهمة صغيرة للقيادة الموزعة. في جبل لبنان (ضواحي)، تسود القيادة التشاركية بنسبة (٨٥.٧٪)، بينما تمثل القيادة الموزعة (١٢.٢٪). أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فإن القيادة التشاركية تهيمن بنسبة (٩٠.٦٪).

في الشمال، يظهر النموذج التشاركي بنسبة (٩٤.٥٪)، مع مساهمة صغيرة للقيادة الموزعة. أما في البقاع، فتسجل القيادة التشاركية نسبة (٨٨٪)، مع (١٢٪) للقيادة الموزعة. ويظهر الجنوب التركيز الأكبر على القيادة التشاركية بنسبة (٩٦٪).

في النبطية، القيادة التشاركية هي النموذج الأكثر شيوعاً بنسبة (٧٨.٦٪)، بينما تمثل القيادة الموزعة (١٧.٩٪). في عكار، يمثل النموذج التشاركي (٧٥٪)، يليه القيادة الموزعة بنسبة (٢١.٤٪). أما في بعلبك-الهرمل، فإن القيادة التشاركية تمثل (٧٨.٩٪)، مع مساهمة متفرقة للنماذج الأخرى.

يتجلى التركيز على القيادة التشاركية كنموذج رئيسي عبر جميع المحافظات والقطاعات، مع بعض التباين في اعتماد القيادة الموزعة. وتظهر المحافظات الريفية مثل عكار وبعلبك-الهرمل اهتماماً أعلى بالقيادة الموزعة مقارنة بالمحافظات الحضرية مثل بيروت. ويتطلب هذا التوجه مزيداً من الدعم التدريبي لتعزيز هذه النماذج وضمان فعاليتها في السياقات المحلية المختلفة.

من الواضح أن القيادة التشاركية هي السائدة في معظم القطاعات والمحافظات، مما يعكس بيئة تعليمية تعاونية، ويشير إلى تعزيز التعاون داخل المدارس، مع وجود نسب ملحوظة من المدارس التي تعتمد القيادة الفردية في بعض المحافظات مثل بعلبك الهرمل وعكار. ويظهر التفاوت في اعتماد القيادة التشاركية بين المحافظات خاصة في القطاع الخاص. أما القيادة الفردية فتظهر بنسب متفاوتة في بعض المحافظات مثل عكار وبعلبك الهرمل. وهناك تفاوت واضح بين المحافظات في القطاعات الخاصة.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

تظهر في المدارس الرسمي أعلى نسب القيادة التشاركية في بيروت، الشمال، وبعبك الهرمل (٨١,٨% و ٨٨,٢%). أما في جبل لبنان ضواحي فتسجل أدنى نسبة (٦٤,٧%)، وفي عكار (٦٥,٨%) مع نسب مرتفعة للقيادة الموزعة (٢٣,٧%) والفردية (٧,٩%).

في المدارس الخاصة المجانية يظهر الأداء الممتاز للمديرين في المحافظات الكبرى مثل بيروت وجبل لبنان (١٠٠%) ومعظم المحافظات، مع وجود تباينات ملحوظة في عكار مع أدنى نسبة للقيادة التشاركية (٢٥%) واعتماد القيادة الموزعة بنسبة (٢٥%).

في المدارس الخاصة غير المجانية تسجل المحافظات الشمالية نسباً مرتفعة للقيادة التشاركية (٩٤,٤%)، في حين تعاني عكار من ضعف (٥٥,٦%)، ومع القيادة الفردية بنسبة ٢٢,٢%. أما في مدارس الأونروا فالأداء متجانس بنسبة ١٠٠% في القيادة التشاركية. ونستنتج أن القيادة التشاركية هي الأكثر شيوعاً في جميع القطاعات، مع تميز الأونروا. كما نستنتج أن هناك تفاوتات ملحوظة بين المحافظات، حيث تُظهر بيروت، الشمال، وجبل لبنان استقراراً، بينما تعاني عكار من ضعف في القيادة التشاركية.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

في القطاع الرسمي النموذج الأكثر شيوعاً هو "القيادة التشاركية" (٦٩١ معلماً)، حيث يشكل (٦٧,٩%) من القطاع و(٣٦,٣%) من الإجمالي. وتأتي القيادة الفردية قابلة للمناقشة وأخذ الآراء في المرتبة الثانية من حيث الأكثر شيوعاً (١٩٥ معلماً) بنسبة (١٩,٢%) ضمن القطاع و(١٠,٣%) ضمن الإجمالي. والقيادة الفردية (أيضاً ضمن فئة الأنماط الأكثر شيوعاً) (١١٩ معلماً) بنسبة (١١,٧%) ضمن القطاع، و(٦,٣%) ضمن الإجمالي.

في القطاع الخاص المجاني يبدو أن النموذج الأكثر شيوعاً هو القيادة التشاركية، وبلغت النسبة (٧٦,١%) ضمن القطاع (١٥٩ معلماً). أما القيادة الفردية فسجلت نسبة (٩,٦%) (٢٠ معلماً). وسجلت القيادة الفردية قابلة للمناقشة وأخذ الآراء نسبة (١٣,٩%) (٢٩ معلماً). أما النماذج الأخرى الأقل شيوعاً فمعظمها يتراوح عند (٠,١%) للإجمالي، وهو ما يتطابق مع تكرار معلم واحد لكل نموذج.

في القطاع الخاص غير المجاني تنصدر القيادة التشاركية النتائج بنسبة (٦٩,٧%)، وهي الأعلى في محافظة بيروت (٨٣,١%)، وفي محافظة جبل لبنان الضواحي (٧٥,٢%)، والأدنى في محافظة النبطية (٤٣,٨%). بينما تبلغ نسبة القيادة الموزعة أعلى مقارنةً بالقطاعات الأخرى (٢٢,٢%)، وهي الأعلى في محافظة النبطية بنسبة (٤٠,٦%)، وفي محافظة البقاع بنسبة (٢٨,٦%)، والأدنى في بيروت (١٠,٢%) وجبل لبنان الضواحي (٢٠,٣%). أما في مدارس الأونروا فالقيادة التشاركية هي الأكثر شيوعاً بنسبة (٩١,٧%)، وتظهر بنسبة (١٠,٠%) في محافظتي الشمال والجنوب وهي الأعلى، بينما نماذج القيادة الفردية والموزعة فهي غير شائعة في هذا القطاع. وتسجل انخفاضاً طفيفاً في جبل لبنان الضواحي (٨,٠%). وتظهر القيادة الموزعة فقط بنسبة صغيرة في جبل لبنان الضواحي (٢,٠%).

ويستدل من النتائج حسب النمط القيادي المتبع في المحافظات أن القيادة التشاركية هي النموذج الأكثر انتشاراً في جميع القطاعات والمحافظات، وتسجل محافظتا الجنوب والنبطية أعلى نسب القيادة التشاركية في أغلب القطاعات. وتسجل محافظتا بعلبك الهرمل وعمار نسباً منخفضة في هذا النوع من القيادة لكنهما تعوضان بنسب مرتفعة للقيادة الموزعة.

ويبدو أن هناك تبايناً واضحاً في نسب تطبيق القيادة الموزعة بين القطاعات، حيث تسجل أعلى نسبة في القطاع الخاص غير المجاني والقطاع الرسمي. وتظهر بشكل ملحوظ في محافظات النبطية، عكار، وبعلبك الهرمل، خصوصاً في القطاعين الرسمي والخاص غير المجاني. كما أن محافظة بعلبك الهرمل تظهر نسباً أعلى للقيادة الموزعة مقارنةً بالمحافظات الأخرى ما قد يعكس ظروفًا مختلفة في إدارة المدارس. والقطاع الخاص المجاني يظهر تفوقاً في نسب القيادة التشاركية مقارنةً بالقطاعات الأخرى. وتتفوق محافظة بيروت في القيادة التشاركية في القطاع الخاص غير المجاني، لكنها أقل في القطاع الرسمي. بينما تظهر محافظة عكار مزيجاً بين نسب معتدلة للقيادة التشاركية ومرتفعة للقيادة الموزعة، مما يستدعي دراسة أعمق للأسباب.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في القطاع الرسمي، القيادة هي في الغالب فردية في محافظة بيروت، حيث يعتمد المدير بشكل كبير على نفسه مع توزيع المهام على الفريق الإداري (٤٤.٤٪). النموذج التالي هو القيادة الثنائية مع الناظر (٣٣.٣٪)، ويستخدم القيادة التشاركية بنسبة صغيرة (١١.١٪). أما في المدارس الخاصة المجانية فتستخدم القيادة التشاركية بشكل كامل (١٠٠٪). وفي المدارس الخاصة غير المجانية تبدو القيادة التشاركية هي النموذج السائد (٥٨.٣٪)، تليها القيادة الفردية بنهج من أعلى إلى أسفل بنسبة (٣٣.٣٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٨.٣٪).

وفي محافظة جبل لبنان ضواحي تهيمن القيادة التشاركية بنسبة (٦٤.٧٪) في القطاع الرسمي تليها القيادة الفردية بنسبة (٢٣.٥٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (١١.٨٪). وهذا يشير إلى تفضيل إشراك عدد أكبر من الأفراد في اتخاذ القرارات في المحافظة. أما المدارس الخاصة المجانية فتستخدم القيادة التشاركية بشكل رئيسي (٨٠٪)، مع وجود نسبة صغيرة (٢٠٪) من القيادة الفردية. وفي المدارس الخاصة غير المجانية نجد أن القيادة الثنائية مع الناظر هي النموذج الأكثر شيوعاً (٨٤.٨٪)، في حين أن القيادة التشاركية لا تمثل إلا (٢.٢٪).

وفي جبل لبنان ما عدا الضواحي، تبدو القيادة التشاركية هي الأكثر استخداماً بنسبة (٦١.٥٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (٣٠.٨٪). أما المدارس الخاصة المجانية فتعتمد القيادة التشاركية فقط (١٠٠٪). وفي المدارس الخاصة غير المجانية فإن القيادة الثنائية مع الناظر هي النموذج الأكثر شيوعاً (٧٣.٧٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (١٥.٨٪).

في محافظة الشمال، وفي مدارس القطاع الرسمي، فإن القيادة التشاركية هي الأكثر استخداماً بنسبة (٦٦.١٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (٢٣.٧٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٨.٥٪). وهناك جزء صغير (١.٧٪) يعتمد

على القيادة الفردية المعتمدة على الناظر. أما في القطاع الخاص المجاني فتُستخدم القيادة التشاركية فقط (١٠٠٪). وفي المدارس الخاصة غير المجانية فالنموذج السائد هو القيادة التشاركية (٨٧.١٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (٩.٧٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٣.٢٪).

وفي محافظة البقاع فإن القيادة التشاركية في القطاع الرسمي هي الأكثر استخداماً بنسبة (٦٠.٠٪)، تليها القيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٢٥٪)، والقيادة الفردية بنسبة (١٥٪). ويُعتمد نموذج القيادة التشاركية في المدارس الخاصة المجانية بنسبة (١٠٠٪). وفي المدارس الخاصة غير المجانية تُعتمد القيادة الثنائية مع الناظر، وهي الأكثر شيوعاً بنسبة (٧٥٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (١٨.٨٪).

وفي محافظة الجنوب، فإن القيادة التشاركية هي الأكثر استخداماً في مدارس القطاع الرسمي بنسبة (٥٩.٥٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (٢٦.٢٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (١٤.٣٪). بينما تستخدم القيادة التشاركية في مدارس القطاع الخاص المجاني بنسبة (٦٠٪)، مع (٤٠٪) للمدارس التي تعتمد على القيادة الفردية. وتهيمن القيادة الثنائية مع الناظر (٥٠٪) إلى جانب القيادة التشاركية بنسبة (٥٠٪) في المدارس الخاصة غير المجانية.

في محافظة النبطية، فإن القيادة التشاركية هي النموذج السائد في القطاع الرسمي بنسبة (٧٥٪)، مع القيادة الفردية بنسبة (١٨.٨٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٦.٣٪). وتُستخدم القيادة التشاركية في المدارس الخاصة المجانية فقط بنسبة (٥٠٪)، بالتساوي مع القيادة الفردية. بينما نشهد هيمنة لنمط القيادة الثنائية مع الناظر في المدارس الخاصة غير المجانية بنسبة (٩٠.٩٪)، مع عدم استخدام القيادة التشاركية في هذا القطاع.

يشهد القطاع الرسمي في محافظة عكار تركيزاً على اتباع القيادة التشاركية، وهي الأكثر استخداماً بنسبة (٥٧.٧٪)، يليها نسبة (٢٣.١٪) من الآراء التي وجدت أن هناك اعتماداً على القيادة الفردية المعتمدة على الناظر وحده، ثم القيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (١٥.٤٪)، وأخيراً سجلت النسبة الأدنى للقيادة الفردية بنسبة (٣.٨٪).

وتمثل القيادة التشاركية في المدارس الخاصة المجانية في هذه المحافظة نسبة (٣٣.٣٪)، والقيادة الثنائية مع الناظر (٦٦.٧٪)، وهما النموذجين القياديين الرئيسيين. أما في المدارس الخاصة غير المجانية فالقيادة التشاركية هي الأكثر استخداماً بنسبة (٥٣.٨٪)، تليها القيادة الفردية بنسبة (٣٠.٨٪) ثم القيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (١٥.٤٪). وفي المدارس الخاصة المجانية تمثل القيادة التشاركية والقيادة الثنائية مع الناظر (٥٠٪) لكل منهما. وفي المدارس الخاصة غير المجانية تهيمن القيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٩٠.٩٪).

على مستوى المحافظات، نجد أنه في بعلبك الهرمل تهيمن في القطاع الرسمي القيادة الثنائية مع الناظر بنسبة (٦٦.٧٪)، مع وجود نسب صغيرة للقيادة التشاركية (٥.٦٪) والقيادة الفردية (٥.٦٪)، والقيادة الفردية المعتمدة على الناظر بنسبة (١٦.٧٪).

ونستنتج أن القيادة التشاركية هي النموذج الأكثر شيوعاً في القطاعين الرسمي والخاص في معظم المحافظات، خصوصاً في بيروت والشمال، وأن نموذج القيادة "قيادة ثنائية مع الناظر" هو الأكثر شيوعاً في معظم المحافظات في القطاعين الرسمي والخاص. وتظهر القيادة الثنائية مع الناظر بشكل واضح في بعض المحافظات مثل جبل لبنان (ضواحي) وبعبك الهرمل، وفي المدارس الخاصة غير المجانية في بعض المحافظات مثل الجنوب والبقاع. ويعكس هذا الاتجاه نمواً في القيادة الهيكلية والمركبة.

خلاصة

يبدو من خلال تحليل نتائج الاستبيانات الأربعة أن القيادة التشاركية هي النموذج الأكثر انتشاراً في معظم القطاعات والمحافظات، ويظهر القطاع الخاص غير المجاني والقطاع الرسمي نسباً عالية من هذا النوع من القيادة، مع تميز واضح لبعض المحافظات مثل بيروت، الجنوب، والنبطية. ويتوافق المبحوثون على وجود تباين ملحوظ في نسب القيادة التشاركية بين المحافظات، حيث تسجل بيروت والجنوب نسباً مرتفعة، في حين تظهر محافظات مثل عكار وبعبك الهرمل نسباً أقل. وتبدو القيادة الفردية أقل انتشاراً مقارنة بالقيادة التشاركية في جميع المحافظات والقطاعات، لكنها تظهر بنسب ملحوظة في بعض المحافظات مثل عكار وبعبك الهرمل. لذا فإنه من المهم دراسة العوامل المؤثرة على تباين القيادة بين المحافظات لتطوير استراتيجيات ملائمة، وتوفير برامج تدريبية تستهدف المديرين لزيادة كفاءتهم في تبني نماذج قيادة فعالة، وتعزيز القيادة التشاركية لتحسين الأداء المدرسي.

التوصيات المتعلقة بنمط القيادة المتبع

تعزيز القيادة التشاركية: تقديم برامج تدريبية للمديرين والمعلمين مع التركيز على المحافظات التي تسجل نسباً منخفضة مثل عكار وبعبك الهرمل.

تعزيز القيادة الموزعة: دعم توزيع المسؤوليات بفعالية عبر فرق قيادية داخل المدارس.

معالجة الفروقات الإقليمية: دراسة أسباب ضعف القيادة التشاركية في بعض المحافظات وتصميم استراتيجيات محلية لمعالجتها.

تعميم الممارسات الناجحة: الاستفادة من تجارب المحافظات ذات الأداء المرتفع مثل الجنوب وبيروت لنشر أفضل الممارسات.

تعزيز الشراكة: تشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص لتوحيد نماذج القيادة التشاركية.

دعم المحافظات الريفية: توفير موارد إضافية وتدريب إقليمي لتعزيز القيادة المدرسية في المحافظات النائية.

تطوير مدارس الأونروا: الاستفادة من نموذج القيادة التشاركية الناجح في مدارس الأونروا وتعميمه.

حملات توعية: نشر الوعي بأهمية القيادة الحديثة وتأثيرها الإيجابي على الأداء المدرسي.

قياس الأداء: إنشاء مؤشرات لتقييم تأثير نماذج القيادة المختلفة على التعليم والإدارة.

تحفيز الابتكار: دعم المدارس لتبني نماذج قيادية مبتكرة وملائمة لاحتياجاتها المحلية.

د- فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي

• تحليل نتائج استبيان المدير

تظهر النتائج أن معظم مديري المدارس في التعليم الرسمي يعتبرون أنهم يدعمون ويوجهون الفريق التعليمي بطريقة "فعالة جدًا" أو "فعالة إلى حد ما". على سبيل المثال، لدى بيروت (٥٠٪) من مدارسها تصنف فعالية الدعم على أنها "فعالة جدًا"، بينما في الجنوب ترتفع النسبة إلى (٨٠٪). والمحافظات مثل بعلبك-الهرمل تظهر تفاوتًا، حيث هناك نسبة (٩٠.١٪) تصنف فعالية الإدارة بأنها "غير فعالة". وفي التعليم الخاص المجاني تُصنف جميع المدارس نفسها تقريبًا بأنها إما "فعالة جدًا" أو "فعالة إلى حد ما" في دعم وتوجيه الفريق التعليمي في بيروت والشمال، تصل نسب المدارس "الفعالة جدًا" إلى (١٠٠٪) مما يعكس مهنية مديري المدارس في إدارة هذا القطاع في تلك المحافظات. بينما تعتبر النسبة الأكبر من المديرين في التعليم الخاص غير المجاني أنها "فعالة جدًا" في دعم وتوجيه الفريق التعليمي، حيث تتراوح النسبة بين (٦٦.٧٪) في معظم المحافظات. ومع ذلك، هناك تراجع طفيف في محافظات مثل عكار حيث النسبة أقل بقليل. وتُظهر الأثر نتائج إيجابية للغاية، حيث يصنف جميع المديرين فيها بأن دورهم الإداري بأنه "فعال جدًا" أو "فعال إلى حد ما". وفي الجنوب، تتوزع النسب بالتساوي بين الفعالية العالية والمتوسطة.

في محافظة بيروت هناك (٦٦.٧٪) من المديرين يصنفون الفعالية في دعم وتوجيه الفريق التعليمي بأنها "فعالة جدًا"، مما يعكس استقرارًا إداريًا واضحًا. وتصل النسبة في جبل لبنان ضواحي إلى (٦٣.٣٪) مما يشير إلى أداء جيد نسبيًا. أما في الشمال، فإن النسبة مرتفعة عند (٤٩.١٪) من المديرين كـ"فعالة جدًا" مع نسبة (٥.٥٪) لتقييم "تحتاج إلى تحسين". ويظهر البقاع أداءً جيدًا بنسبة (٥٦٪) من الفعالية تُصنف بأنها "فعالة جدًا". ويظهر الجنوب تفاوتًا بنسبة (٦٨٪) لتقييم "فعالة جدًا"، بينما النبطية تُظهر نسبة متساوية بين الفعالية العالية والمتوسطة. وفي عكار، هناك نسبة كبيرة (٦٠.٧٪) تجد أن الفعالية "غير فعالة" و"تحتاج إلى تحسين" مما يستدعي التدخل لتحسين الأداء الإداري. وفي بعلبك-الهرمل هناك توازن بين التصنيفات المختلفة، مما يشير إلى تفاوت في الأداء الإداري لدى مديري المدارس ويتطلب العمل على تدريب المديرين لتحسين فعاليتهم في دعم وتوجيه الفريق التعليمي.

نستنتج أن هناك تباينًا بين القطاعات التعليمية فيما يتعلق بفعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي، فالتعليم الرسمي يُظهر تفاوتًا ملحوظًا بين المحافظات، بينما التعليم الخاص المجاني يتميز بأداء ثابت وإيجابي. والتعليم الخاص غير المجاني يظهر كفاءة في معظم المحافظات، ولكنه قد يحتاج إلى تحسين في بعض المحافظات مثل عكار. وتميزت محافظتا الجنوب وبيروت كأثلة إيجابية على فعالية الإدارة المدرسية في دعم وتوجيه الفريق التعليمي. على العكس، تحتاج محافظات مثل عكار وبعلبك-الهرمل إلى جهود إضافية لتحسين الأداء الإداري والوصول إلى الفعالية في الدعم والتوجيه. وتدل نتائج التعليم الخاص المجاني والأثر على نموذج قوي ومستقر في جميع المحافظات تقريبًا، مما يعكس فعالية عالية في الإدارة لجهة توجيه ودعم الفريق التعليمي.

وتعتبر محافظات الجنوب والشمال والبقاع من المحافظات الأفضل أداءً في معظم القطاعات، خاصة القطاع الخاص المجاني والأثر. ويُظهر القطاع الخاص المجاني استقرارًا وفعالية عالية في جميع المحافظات. أما في القطاع

الرسمي فهناك تفاوت كبير في الأداء بين المحافظات، مع أداء قوي في الجنوب وضعف واضح في عكار وبعبك-الهرمل.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

بحسب آراء الناظر فإن هناك تفاوتاً كبيراً بين المحافظات في القطاع الرسمي، حيث يُظهر الجنوب والنبطية نسباً عالية لفعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي بنسب (٥٦.٣٪ و ٤٣.٥٪ "فعالة جداً" على التوالي)، مقابل نسب أقل في عكار (٢٨.٩٪) والبقاع (٣٣.٣٪). أما في القطاع الخاص المجاني فتتميز محافظات الشمال والبقاع وبعبك الهرمل بنسبة (١٠٠٪) لتقييم "فعالة جداً"، وعكار (٧٥٪) لتقييم "فعالة جداً"، بينما تُظهر النبطية بعض التفاوت بنسبة (٦٦,٧٪) لتقييم "فعالة إلى حد ما". ويتصدر القطاع الخاص غير المجاني بأعلى فعالية في الجنوب (٨٥,٧٪) وجبل لبنان (٨٣,٣٪)، بينما يظهر ضعف نسبي في البقاع مع (٢٨,٦٪) فقط من الناظر الذين يرونها "فعالة جداً". وفي مدارس الاونروا رأوا أن فعالية الإدارة بنسبة (١٠٠٪) "فعالة جداً" في جميع المحافظات.

ويعاني القطاع الرسمي من تفاوت كبير في فعالية الإدارة بين المحافظات، حيث تظهر المحافظات مثل الجنوب وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) أداءً جيداً، بينما تحتاج المحافظات مثل عكار والبقاع إلى تحسين. أما القطاع الخاص المجاني فيظهر تقييماً إيجابياً عاماً، لكن هناك تفاوتات بسيطة في محافظات مثل النبطية. فيما يظهر القطاع الخاص غير المجاني تقييماً مرتفعاً في معظم المحافظات، ما عدا البقاع الذي يحتاج إلى تحسين. أما قطاع الأونروا فيُظهر تقييماً موحداً إيجابياً في جميع المحافظات، ما يعكس مستوى عالٍ من الفعالية في الإدارة مقارنة بالقطاعات الأخرى.

بحسب آراء الناظر فإن النتائج تظهر تفاوتاً ملحوظاً في فعالية القطاعات التعليمية بين المحافظات اللبنانية. ويظهر القطاع الخاص المجاني الأكثر فعالية في توجيه ودعم الفريق التعليمي التعليمية، يليه الخاص غير المجاني، ثم القطاع الرسمي. ومن الواضح أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين المحافظات مستوى الفعالية، ما يشير إلى حاجة بعض المحافظات لتحسين الأداء الإداري لتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

التحليل العام لآراء المنسقين يظهر تفاوتاً ملحوظاً في النتائج لفعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي عبر القطاعات والمحافظات. ففي القطاع الرسمي، تظهر محافظة بيروت تحديات في فعالية الإدارة، حيث يرى (٤٤.٤٪) من المشاركين أن الإدارة "فعالة جداً" ولكن هناك (٣٣.٣٪) يشيرون إلى أنها "تحتاج إلى تحسين". في المقابل، تُظهر محافظات جبل لبنان (ضواحي وما عدا الضواحي) والشمال فاعلية جيدة مع نسبة عالية من المشاركين في تصنيف الإدارة بأنها "فعالة جداً" أو "فعالة إلى حد ما". وفي البقاع والجنوب، نجد أن نسبة "يحتاج إلى تحسين" واضحة، مما يشير إلى ضرورة تطوير هذه الكفاية لدى المديرين لضمان تحقيق الأهداف التعليمية. أما في النبطية وعكار وبعبك الهرمل، فإن التقييمات تُظهر تفاوتاً بين الآراء.

في القطاع الخاص المجاني، يظهر التقييم بشكل إيجابي للغاية، حيث تسجل نسبة عالية من المشاركين في جميع المحافظات تصنيف "فعال جداً"، بما في ذلك بيروت، جبل لبنان، الشمال، والبقاع، مما يعكس فعالية عالية في دعم الفريق التعليمي. وفي القطاع الخاص غير المجاني، تتنوع التقييمات بين الفعالية العالية والحاجة للتحسين، حيث يظهر جبل لبنان والشمال والبقاع نسبة عالية من التقييمات الإيجابية "فعال جداً"، بينما هناك حاجة للتحسين في بعض المحافظات مثل بيروت وعمار.

بالإجمال، يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتاً في فعالية الإدارة بين القطاعين الرسمي والخاص، مع تحديات كبيرة في بعض المحافظات تحتاج إلى تحسينات لتطوير أداء الإدارة التعليمية.

• تحليل نتائج استبيان المعلمين

أظهرت محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي في القطاع الرسمي نسبة مرتفعة للعبارة "فعال جداً" (٥٧.٣٪)، ومحافظة الجنوب (٥٦.٥٪) للعبارة نفسها. وأظهرت نتائج "يحتاج إلى تحسين" أن المعلمين في محافظتي بعلبك الهرمل والبقاع يرون أن الإدارة تحتاج إلى تحسين أكبر، وجاءت النسب (١٩.٥٪ و ٢٠.٤٪ على التوالي). وتظهر محافظة الجنوب تفرقاً نسبياً بنسبة (٥٦.٦٪)، تليها النبطية وعمار بنسبة متساوية (٤١.١٪). ويتصدر التعليم الخاص المجاني في "توجيه ودعم الفريق التعليمي بفعالية" في محافظتي جبل لبنان ما عدا الضواحي بنسبة (٨٧.١٪) والبقاع بنسبة (٨٢.٤٪)، مما يعكس فعالية واضحة لهذا القطاع في المحافظات الريفية والضواحي. أما المحافظات التي لديها نسب مرتفعة لـ"يحتاج إلى تحسين" فكانت الجنوب بنسبة (٧٠.٠٪)، وبيروت بنسبة (٣٧.٥٪). ويسجل التعليم الخاص غير المجاني أعلى فعالية في بيروت (٦٤.٤٪) وجبل لبنان الضواحي (٧١.٦٪)، وتسجل في محافظة بعلبك الهرمل نسبة جيدة أيضاً (٥٨.٣٪). أما قطاع الأونروا فسجل نسبة "فعال جداً" والأعلى سجلت في محافظة الجنوب بنسبة (٦٠.٠٪) ومحافظة الشمال بنسبة (١٠.٠٪). وتميزت محافظة الشمال بفعالية مديري مدارسها بتوجيه ودعم الفريق في جميع القطاعات وصلت إلى (٧٢.٥٪) في القطاع الخاص المجاني.

التوصيات في ما خص فعالية الإدارة في توجيه ودعم الفريق التعليمي:

الحاجة إلى تحسين الأداء الإداري في عكار والنبطية والبقاع في بعض القطاعات.

تدريب الإدارات في المحافظات ذات الأداء الضعيف، خاصة عكار وبعلبك-الهرمل، لتحسين الدعم والتوجيه.

هـ- تشجيع ودعم الهيئة التعليمية على الابتكار

تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمدير

أظهرت النتائج أن المديرين في القطاع الرسمي يتميزون بدعم وتشجيع الابتكار بفعالية في معظم المحافظات بنسبة إجمالية (٥٩.٢٪). وسجلت محافظة الجنوب أعلى نسبة للإدارة التي تشجع الابتكار بفعالية وصلت إلى (٨٠.٠٪). أما البقاع وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) فسجلت (٦٩.٢٪) و(٧٧.٨٪) على التوالي. وسجلت عكار نسبة أقل من الابتكار الفعال بنسبة (٤٠.٠٪) مع نسبة دعم جيد (٥٠٪). ونستنتج أن القطاع الرسمي يظهر تبايناً ملحوظاً بين المحافظات،

حيث تتراوح النسب بين (٤٠.٠٪) في عكار و(٨٠.٠٪) في الجنوب. أما القطاع الخاص غير المجاني فيعد الأكثر استقرارًا، حيث سجل نسبة دعم الابتكار بفعالية (٧٧.٦٪). وقد تميزت مدارس بعض المحافظات في تشجيع الابتكار بفعالية، فسجلت مدارس بعلبك الهرمل نسبة (١٠٠.٠٪)، والشمال سجلت نسبة (٨٤.٦٪). أما بيروت فسجلت نسبة (٨٨.٩٪) في دعم الابتكار بشكل مستمر. وسجلت المدارس التي تدعم الابتكار بفعالية نسبة (٧٦.٧٪) في القطاع الخاص المجاني. أما المحافظات المتميزة فهي بيروت، جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، الجنوب، والبقاع سجلت نسب دعم الابتكار بفعالية بنسبة (١٠٠.٠٪).

تحليل نتائج استبيان الناظر

أظهرت النتائج أن الشمال يتصدر بنسبة (٦٠.٥٪) وجود "دعم فعال ومستمر" في التعليم الرسمي و(٧٢.٢٪) في التعليم الخاص غير المجاني، و(١٠٠٪) في الخاص المجاني. وسجلت عكار تراجعًا في التعليم الرسمي (٤٤.٧٪) مع نسبة (١٨.٤٪) للدعم المحدود لعمليات التغيير والابتكار، وتقدم في التعليم الخاص غير المجاني (٧٧.٨٪). وتتميزت بعلبك-الهرمل في جميع القطاعات، حيث تقدم (٩٠.٩٪) من المدارس دعمًا فعالًا في التعليم الخاص غير المجاني، يليها بيروت التي تميزت بنسبة ١٠٠٪ لتقييم "دعم فعال" في التعليم الخاص المجاني و(٦٦.٧٪) في الخاص غير المجاني. بينما في الجنوب فتتقارب النسب بين القطاعات مع "دعم فعال" يتراوح بين (٥٩.٤٪) في القطاع الرسمي و(٧١.٤٪) في التعليم الخاص غير المجاني و(١٠٠٪) في الخاص المجاني.

نستنتج أن التعليم الرسمي يعاني من تفاوت في دعم الابتكار بين المحافظات، حيث تتصدر الشمال والجنوب بينما تتأخر عكار وبعلبك والنبطية. أما التعليم الخاص المجان فيظهر تماسكًا واستقرارًا في دعم الابتكار بنسبة (١٠٠٪) تقريبًا. ويتسم التعليم الخاص غير المجاني بالتوازن مع تقدم ملحوظ في بعلبك-الهرمل وعكار، ولكنه يظهر بعض التراجع في جبل لبنان والشمال. أما مدارس الأونروا فتتميز بالاستمرارية في دعم الابتكار في جميع المحافظات بنسبة (١٠٠٪).

• تحليل نتائج استبيان المنسق

هناك (٤٧.٥٪) من المديرين في التعليم الرسمي في محافظة الشمال يدعمون الابتكار بشكل مستمر، يليها بيروت حيث تشجع الإدارة وتوجه على الابتكار بشكل مستمر بنسبة (٣٣.٣٪)، مع (٢٢.٢٪) ترى أنه لا يتم التركيز بشكل كبير على التغيير والابتكار. ويقدم (٢٣.٧٪) من مديري المدارس الرسمية توجيهًا ودعمًا جيدًا، و(٤٥.٠٪) منهم يدعمون الابتكار بشكل مستمر في البقاع، ويقدم (٣٥٪) منهم توجيهًا جيدًا.

وفي القطاع الخاص المجاني في بيروت تشجع الإدارة الابتكار بشكل مستمر بنسبة (١٠٠٪). أما في جبل لبنان ضواحي فهناك (٦٠٪) من الإدارات تدعم الابتكار بشكل مستمر. وفي الجنوب تركز إدارات المدارس على دعم الابتكار بنسبة (٤٠٪) وتقوم بنسبة (٦٠٪) على التوجيه الجيد.

أما في القطاع الخاص غير المجاني في بيروت فإن (٦٦.٧٪) من الإدارات تدعم الابتكار بشكل مستمر، بينما يقدم (٨.٣٪) من المديرين فقط دعماً محدوداً. وفي جبل لبنان ضواحي هناك (٧١.٧٪) من المديرين يدعمون الابتكار بشكل مستمر، بينما (٢٦.١٪) منهم يقدمون دعماً جيداً. في الجنوب (٣٣.٣٪) من الإدارات تدعم الابتكار بشكل مستمر، (٥٠٪) تقدم دعماً جيداً. وفي مدارس الأثروا تركز الإدارات في الشمال على الابتكار بشكل كامل بنسبة (١٠٠٪).

الخلاصة

تلعب القيادة دوراً مهماً في الشجيع على الابتكار وفي تعزيز بيئة تعليمية داعمة للابتكار. ويشكل الابتكار جزءاً مهماً من تطوير الأداء التعليمي والإداري. ويظهر القطاع الخاص المجاني أداءً مميزاً في دعم الابتكار بشكل فعال في جميع المحافظات. كما يظهر القطاع الخاص غير المجاني وقطاع "الأونروا" التزاماً عالياً في دعم الابتكار. ويشير المبحوثون إلى وجود تفاوت بين المحافظات في دعم الابتكار، مع تسجيل الجنوب والشمال نسباً عالية بينما تتأخر محافظات مثل عكار وبعبك-الهرمل. ويسجل القطاع الرسمي دعماً متوسطاً إلى قوياً في العديد من المحافظات، مع تفاوت واضح بين المحافظات. ومن الممكن أن تعود أسبابه إلى عدم وجود سياسة موحدة لمعالجة غياب دعم وتشجيع الابتكار في مدارس بعض المحافظات. من هنا تظهر الحاجة إلى تعميم برامج الدعم والابتكار التي حققت نجاحاً في القطاعات الخاصة لتشمل القطاع الرسمي، من خلال تشجيع التبادل للخبرات الناجحة بين المدارس ذات الأداء العالي والمدارس ذات الأداء المنخفض لتحسين أداء المديرين. بالإضافة إلى وضع آليات المتابعة والتقييم لدعم الابتكار في المدارس المتواجدة في المحافظات الريفية.

التوصيات المتعلقة ببند تشجيع ودعم الهيئة التعليمية على الابتكار

تعزيز دعم الابتكار في التعليم الرسمي، من خلال تحسين أداء المحافظات ذات النسب المنخفضة مثل عكار وبعبك بتوفير برامج تدريبية للإدارات وتشجيع المبادرات الابتكارية. وتنفيذ خطط إدارية موحدة لدعم الابتكار في كافة المحافظات. استفادة التعليم الرسمي من ممارسات التعليم الخاص: من خلال تبني نماذج دعم الابتكار في التعليم الخاص المجاني وغير المجاني لتعزيز أداء المدارس الرسمية.

دعم مدارس الأونروا كنموذج: من خلال دراسة ممارساتها في دعم الابتكار وتطبيقها على نطاق أوسع في المدارس الرسمية.

تطوير سياسات تحفيزية: بإنشاء سياسات تحفيزية للمديرين والنظار في المحافظات التي تسجل نسباً منخفضة لدعم الابتكار.

١.٥.٣. تعزيز الشراكة بين القطاعات التعليمية: من خلال خلق شراكات بين المدارس الرسمية والخاصة لتبادل الخبرات في دعم الابتكار.

و- إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة

• تحليل نتائج استبيان المدير

دلت النتائج على أن القطاع الخاص غير المجاني هو الأفضل أداءً بشكل عام، حيث حقق نسبة مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات "دائمًا وبشكل فعال" الأعلى بمعدل (٤٩.٠٪) مقارنة بالقطاعات الأخرى. وجاء القطاع الخاص المجاني في المرتبة الثانية بنسبة "دائمًا وبشكل فعال" بلغت (٤٦.٧٪). وأظهر القطاع الرسمي أداءً أقل مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث كان الأداء في مستوى "دائمًا وبشكل فعال" بنسبة (٤٠.٨٪) فقط. أما قطاع الأونروا فأظهر أداءً متميزاً ولكنه اقتصر على محافظات محددة دون وجود تفاوت كبير. وأظهر القطاع الرسمي تبايناً كبيراً بين المحافظات، حيث تراوحت نسب "دائمًا وبشكل فعال" بين (٢٥.٠٪) في بيروت و(٦٥.٠٪) في عكار. ويظهر في القطاع الخاص غير المجاني تفاوت متوسط بين محافظات مثل بيروت (٧٧.٨٪) والبقاع (١١.١٪).

نستنتج أن القطاع الخاص غير المجاني يُظهر قدرة واضحة على إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة. ويقدم قطاع الأونروا أداءً ثابتاً في جميع المحافظات. بينما يعاني القطاع الرسمي من تفاوت كبير بين المحافظات، مما يعكس عدم الاتساق في سياسات الإدارة المدرسية. وتعاني بعض المحافظات مثل البقاع في القطاع الخاص غير المجاني من ضعف واضح في إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

في التعليم الرسمي، تختلف مستويات إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات حسب المحافظات. ففي بيروت تشارك (٢٧.٣٪) من الإدارات بشكل دائم وفعال، بينما (٣٦.٤٪) تشارك أحياناً. وفي جبل لبنان (الضواحي) هناك توازن بين المشاركة الفعالة وأحياناً بنسبة (٢٩.٤٪) لكل منهما. وفي جبل لبنان (ما عدا الضواحي) تشارك (٤٣.٥٪) من الإدارات بشكل دائم وفعال. وفي الشمال (٤٤.٧٪) من الإدارات تشارك غالباً، بينما (٣٤.٢٪) تشارك دائماً. في الجنوب (٥٠٪) من الإدارات تشارك بشكل دائم وفعال. في النبطية تشارك (٥٢.٢٪) من الإدارات غالباً، وفي عكار (٤٤.٧٪) تشارك غالباً. وفي بعلبك الهرمل (٤٧.١٪) من الإدارات تشارك بشكل دائم وفعال.

وتشمل المحافظات ذات الإشراك العالي جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، الشمال، الجنوب، وبعلبك الهرمل، بينما بيروت وعكار تشهدان إشراكاً محدوداً. لذا هناك حاجة لتحفيز بيروت وعكار لزيادة الإشراك الفعال، بينما يتطلب الأمر تحسين إشراك الفريق في النبطية وجبل لبنان (الضواحي).

وفي التعليم الخاص المجاني، تظهر نتائج متفاوتة في مستوى إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات عبر المحافظات. ففي بيروت، يتم غالباً إشراك جميع أعضاء الفريق بنسبة (١٠٠٪)، بينما في جبل لبنان (الضواحي) يتم

إشراك (٨٠٪) من الفريق بشكل دائم وفعال، مع (٢٠٪) لا يشاركون إلا أحياناً. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) هناك توازن حيث يشترك (٥٠٪) من الفريق بشكل دائم، والباقي يشارك غالباً. في الشمال (٨٠٪) من الإدارات تشترك الفريق بشكل دائم وفعال، بينما ٢٠٪ يشاركون غالباً. في البقاع، يتم إشراك (٦٦.٧٪) من الفريق بشكل دائم وفعال، بينما في الجنوب والنبطية يتم إشراك الفريق بنسبة (٥٠٪) غالباً وأحياناً. أما في عكار وبعليك الهرمل فيتم إشراك الفريق بالكامل بنسبة (١٠٠٪ دائماً لعكار و ١٠٠٪ لبعليك- الهرمل غالباً).

الاستنتاج العام يظهر أن بيروت، عكار، والشمال يحققون أعلى مستويات من المشاركة الكاملة للفريق التعليمي الفعال، بينما جبل لبنان (الضواحي)، والجنوب، والنبطية تحتاج إلى تحسين في مستوى الإشراك، حيث يوجد تباين في إشراك بعض الأعضاء.

أما في التعليم الخاص غير المجاني فتختلف مستويات إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات بين المحافظات. ففي بيروت تُسجل النسبة الأعلى في "دائماً" (٤٤.٤٪)، تليها "غالباً" (٣٣.٣٪). في جبل لبنان - الضواحي، تتوزع النسب بين "غالباً" (٣٧.٥٪) و"دائماً" (٣٤.٤٪). أما في جبل لبنان - ما عدا الضواحي فسجلت "دائماً" النسبة الأعلى (٥٠.٠٪)، بينما "أحياناً" كانت الأدنى (٨.٣٪). في الشمال تتساوى النسب بين "دائماً" و"غالباً" (٤٤.٤٪ لكل منهما).

في البقاع، تظهر النسبة الأكبر في "أحياناً" (٥٠.٠٪)، تليها "دائماً" و"غالباً" (٢١.٤٪ لكل منهما). في الجنوب، تسجل "دائماً" النسبة الأعلى (٨٥.٧٪). في النبطية، تتساوى نسب "غالباً" و"أحياناً" (٤٠.٠٪ لكل منهما). في عكار، تتساوى نسب "أحياناً" و"دائماً" (٤٤.٤٪ لكل منهما). في بعليك-الهرمل، سجلت "غالباً" النسبة الأعلى (٥٤.٥٪).

النتائج الإجمالية تشير إلى أن المحافظات الحضرية (بيروت وجبل لبنان) تظهر نسباً أفضل مقارنةً بالمحافظات الريفية، حيث تميل الأخيرة إلى المشاركة "نادراً" أو "أحياناً"، مما يعكس نقصاً في الموارد أو ضعف البنية التحتية.

نستنتج أن المحافظات الحضرية مثل بيروت وجبل لبنان تحقق مستويات أعلى من إشراك الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المهمة مقارنةً بالمحافظات الريفية مثل عكار والشمال. ويُلاحظ أن التعليم الخاص المجاني والتعليم الخاص غير المجاني يسجلان درجات أعلى من الإشراك المستمر والفعال مقارنةً بالقطاع الرسمي. ويظهر التعليم الخاص عمومًا إشراكاً أعلى، بينما التعليم الرسمي يحتاج إلى مزيد من التحفيز لتحسين مشاركة الفريق التعليمي خاصة في المحافظات ذات الإشراك المحدود.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في القطاع الرسمي تظهر معظم المحافظات مستويات عالية من المشاركة، خاصة في بيروت، الشمال، والبقاع حيث يشارك جزء كبير من الفريق دائماً أو في الغالب في اتخاذ القرارات. بعض المحافظات مثل عكار والجنوب تظهر تنوعاً أكبر في المشاركة. أما في القطاع الخاص المجاني فتظهر جميع المحافظات تقريباً، خاصة بيروت وجبل لبنان، مستويات عالية من المشاركة، حيث يشارك جزء كبير من الفريق بشكل دائم. وفي القطاع الخاص غير المجاني تظهر

معظم المحافظات مشاركة جيدة، هناك مزيج من المشاركة المستمرة والعرضية عبر المحافظات. فتظهر بيروت وجبل لبنان والشمال أقوى درجات المشاركة. وأفاد قطاع الأنروا في الشمال بمشاركة كاملة للفريق، مما يبرز حالة فريدة في هذا القطاع.

باختصار، يظهر أن المحافظات مثل بيروت، جبل لبنان، والشمال تظهر عموماً مستويات عالية من المشاركة من الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات، وخاصة في القطاع الخاص المجاني. وبعض المحافظات مثل عكار والجنوب تظهر مشاركات أكثر تنوعاً. ويشير الاتجاه العام عبر جميع القطاعات إلى تفضيل أكبر لدمج الفريق التعليمي وتشجيع مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.

ونستنتج أن الجنوب يظهر كأفضل محافظة في إشراك الفريق التعليمي في جميع القطاعات، خاصة في القطاعين الرسمي والخاص المجاني. وهناك ضعف نسبي في القطاع الرسمي، خاصة في عكار وبعلبك-الهرمل. ويسجل أداء متوازن للقطاع الخاص المجاني وغير المجاني، فهذان القطاعان يحققان نسباً عالية من الإشراك، مع تفوق في بيروت وجبل لبنان. كما يسجل قطاع الأنروا أداءً متفوقاً ومستقرًا في جميع المحافظات بنسبة (١٠٠%).

خلاصة

إن أداء مديري المدارس في القطاعين الخاص المجاني وغير المجاني هو الأفضل لجهة إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المهمة. بينما يحتاج مديرو المدارس الرسمية إلى تعزيز كفاية الإدارة التشاركية خاصة في المحافظات ذات الأداء المنخفض، وذلك من خلال وضع برامج تدريب مستمرة وآليات متابعة وتقييم لرفع مهاراتهم وتحسين مستوى مشاركة الفريق.

٤.٥.١. التوصيات المتعلقة ببند إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة

تعزيز الإدارة التشاركية في القطاع الرسمي من خلال:

- تنظيم برامج تدريبية مكثفة لمديري المدارس الرسمية، خاصة في المحافظات ذات الأداء المنخفض مثل عكار وبعلبك-الهرمل.
- وضع آليات واضحة لمتابعة وتقييم مستوى مشاركة الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات.
- تشجيع تبادل الخبرات بين مديري المدارس الرسمية من المحافظات ذات الأداء العالي مثل الجنوب والمحافظات الأخرى.

الاستفادة من تجربة القطاع الخاص من خلال:

- الاستفادة من ممارسات القطاع الخاص غير المجاني الذي أظهر نسب مشاركة عالية في معظم المحافظات، لتطبيقها في القطاعات الأخرى.
 - تعميم التجارب الناجحة في بيروت وجبل لبنان على المحافظات الريفية التي تعاني من ضعف المشاركة.
- التقليل من التفاوت بين المحافظات من خلال:

- التركيز على المحافظات التي تعاني من ضعف إشراك الفريق مثل البقاع، وتطوير استراتيجيات خاصة بها لتحسين المشاركة.
- تحسين البنية التحتية والموارد في المحافظات الريفية مثل عكار والشمال لتمكين الفرق التعليمية من المشاركة بفعالية.
- تعزيز إشراك الفريق التعليمي في قطاع الأونروا من خلال تعميم التجربة الناجحة لقطاع الأونروا في الشمال على باقي المحافظات لتحقيق مستوى إشراك ثابت وفعال.
- التشجيع على إشراك الفريق في القطاع الخاص المجاني من خلال: استدامة مستويات المشاركة العالية في بيروت وجبل لبنان مع تحسين الأداء في المحافظات ذات التباين مثل الجنوب والنبطية.
- متابعة الأداء في المحافظات الحضرية والريفية من خلال:
 - الاستمرار في تعزيز إشراك الفريق التعليمي في بيروت وجبل لبنان كأفضل نماذج.
 - تطبيق سياسات تحفيزية لتحسين إشراك الفريق في المحافظات الريفية.
- ز - الكفايات القيادية الأساسية التي تتميز بها إدارة المدرسة

• تحليل نتائج استبيان المدير

١ - نتائج كفاية إدارة التغيير

فيما يتعلق بإدارة التغيير، يظهر القطاع الرسمي تفوقاً واضحاً بإجمالي ٥٥ مدرسة موزعة على مختلف المحافظات، مما يعكس تفاعلاً قوياً مع الحاجة إلى التغيير واستجابة للتحديات. يليه القطاع الخاص غير المجاني بإجمالي ٥٠ مدرسة، مما يشير إلى استثمار ملحوظ في تعزيز المرونة الإدارية. بينما يأتي القطاع الخاص المجاني في المرتبة الثالثة بعدد محدود بلغ ١٠ مدارس فقط، وهو ما يعكس قيوداً في الموارد أو التركيز على أولويات أخرى. الأونروا تشارك بأربع مدارس فقط، مما يوضح محدودية التركيز على إدارة التغيير في هذا القطاع. تعكس البيانات أهمية القطاع الرسمي في قيادة جهود إدارة التغيير بفضل الدعم والبنية التحتية المتاحة. ويُظهر القطاع الخاص غير المجاني مرونة واستثماراً، لكنه يظل دون المستوى الرسمي. ويبدو أن القطاع الخاص المجاني والأونروا بحاجة إلى دعم إضافي لتحسين قدرتهما في هذا المجال.

في بيروت، يتصدر القطاع الخاص غير المجاني المشاركة في إدارة التغيير بـ ٦ مدارس، مقارنة بـ ٢ فقط في القطاع الرسمي، مما يعكس تركيزاً على الديناميكية في التعليم الخاص. في جبل لبنان ضواحي، يظهر القطاع الخاص غير المجاني تفوقاً واضحاً بـ ١٤ مدرسة، في حين يتساوى القطاع الرسمي مع القطاع الخاص المجاني بعدد ٦ مدارس لكل منهما. في جبل لبنان ما عدا الضواحي، يتصدر القطاع الرسمي بـ ٨ مدارس، مما يبرز دوره البارز في المحافظات الريفية.

في الشمال، يهيمن القطاع الرسمي بـ ١٥ مدرسة، ما يعكس على هذه المحافظة. في البقاع والجنوب تتوزع الجهود بين القطاعات، حيث يسجل القطاع الرسمي ٦ مدارس في البقاع و ٥ مدارس في الجنوب، بينما يشارك القطاع الخاص غير المجاني بنسب متوازنة. في النبطية، يظهر توازن بين القطاعين الرسمي وغير المجاني بـ ٧ و ٥ مدارس على

التوالي. في عكار، يسجل القطاع الرسمي ٦ مدارس، مقابل ٤ فقط للقطاع الخاص غير المجاني. أما في بعلبك-الهرملة، فيسجل غياب تام للقطاع الرسمي ومشاركة محدودة للقطاع الخاص.

تبرز إدارة التغيير كعامل مهم في تعزيز مرونة النظام التعليمي، حيث يتصدر القطاع الرسمي المشهد بفضل موارده وقدراته. في حين يظهر القطاع الخاص غير المجاني استثمارًا واضحًا، إلا أن القطاع الخاص المجاني والأونروا بحاجة إلى مزيد من الدعم والتركيز لتحسين أدائهم في هذا المجال. وتفاوت الأداء بين المحافظات يشير إلى ضرورة تحسين توزيع الموارد والاهتمام بالمحافظات الريفية.

٢- نتائج كفاية التواصل الفعال

فيما يتعلق بالتواصل الفعال، تستحوذ المدارس الرسمية على النسبة الأكبر بواقع ١٠٢ مدرسة، وهو ما يعكس التزام القطاع الرسمي بتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية في العملية التعليمية. بينما تسجل المدارس الخاصة غير المجانية ٧٠ مدرسة، وهو عدد يعكس جهودًا ملحوظة في هذا الجانب مقارنة بالمدارس الخاصة المجانية التي تمثل ١٩ مدرسة فقط. أما مدارس الأونروا، فتسجل أدنى نسبة بمشاركة ٤ مدارس. وتعكس هذه الأرقام تفاوتًا في الاهتمام بتعزيز التواصل الفعال بين القطاعات التعليمية المختلفة. وتوضح البيانات أن التواصل الفعال يتفاوت بين المحافظات، مع تفوق واضح للمدارس الرسمية في جميع المحافظات تقريبًا، باستثناء جبل لبنان حيث تظهر المدارس الخاصة غير المجانية أداءً قويًا. هذا يعكس الفجوة بين المحافظات الحضرية والريفية من حيث الموارد والبنية التحتية التي تدعم التواصل. تعكس النتائج تفاوتًا في الاهتمام بتعزيز التواصل الفعال بين القطاعات التعليمية المختلفة. تتصدر المدارس الرسمية القائمة نظرًا لدعمها الحكومي والهيكلي، بينما تعاني المدارس الخاصة المجانية من قيود الموارد، مما يحد من قدرتها على تعزيز التواصل بشكل فعال.

وتوضح البيانات أن التواصل الفعال يتفاوت بين المحافظات، مع تفوق واضح للمدارس الرسمية في جميع المحافظات تقريبًا، باستثناء جبل لبنان حيث تظهر المدارس الخاصة غير المجانية أداءً قويًا. وهذا يعكس الفجوة بين المحافظات الحضرية والريفية من حيث الموارد والبنية التحتية التي تدعم التواصل.

٣- نتائج كفاية حل المشكلات

فيما يتعلق بكفاية حل المشكلات، يتصدر مديرو القطاع الرسمي بواقع ١١١ مدرسة من إجمالي ٢٢٤ مدرسة، مما يشير إلى الاهتمام الكبير بهذا الجانب في قبل مديري المدارس الرسمية. ويأتي القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية بـ ٨٤ مدرسة، مما يعكس جهودًا ملموسة في هذا المجال. أما القطاع الخاص المجاني، فيسجل ٢٥ مدرسة فقط، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة في هذا المجال. وتساهم الأونروا بـ ٤ مدارس، وهو عدد محدود.

يتضح من التحليل أن المديرين في القطاع الرسمي يتميزون بمهارات حل المشكلات في المحافظات، خاصة في الشمال وجبل لبنان. ويسجل القطاع الخاص غير المجاني نسبة عالية في بعض المحافظات مثل جبل لبنان ضواحي،

لكنه يواجه تحديات في المحافظات الريفية. أما القطاع الخاص المجاني والأونروا، فتظل مشاركة المديرين في حل المشكلات محدودة للغاية، مما يستدعي تقديم دعم إضافي وإجراء تدريب للمديرين لاكتساب كفاية حل المشكلات وتعزيز دورهم في هذا الإطار. ويلعب القطاع الرسمي دورًا قياديًا في تعزيز مهارات حل المشكلات في المدارس.

٤ - نتائج كفاية التحفيز ودعم للهيئة التعليمية

فيما يتعلق بالتحفيز ودعم للهيئة التعليمية، يبرز القطاع الرسمي بأداء عالٍ، حيث يمثل ١٠٥ مدارس من إجمالي ٢٠٥ مدرسة يقوم مدراءها بتقديم الدعم والتحفيز للهيئة التعليمية، مما يعكس تركيزًا ملحوظًا على تعزيز البيئة التعليمية المحفزة للتعلم في المدارس الرسمية. أما القطاع الخاص غير المجاني فيأتي في المرتبة الثانية بعدد ٧٧ مدرسة، مما يدل على التزام القطاع الخاص بتقديم الدعم المناسب للهيئات التعليمية. ويسجل القطاع الخاص المجاني ١٩ مدرسة فقط، مما يعكس تحديات كبيرة في توفير الدعم والتحفيز في هذا النوع من المدارس. وأخيرًا، تسهم الأونروا بـ ٤ مدارس فقط، وهو ما يعكس محدودية الإمكانيات المتاحة لهذا القطاع.

ويظهر التحليل أن القطاع الرسمي يتفوق على القطاعات الأخرى في قيادة جهود التحفيز والدعم للهيئة التعليمية على مستوى المحافظات كافة، مع تفاوت واضح في الأداء. يليه القطاع الخاص غير المجاني بشكل جيد في بعض المحافظات، لكنه يظل دون المستوى المطلوب في المحافظات الريفية. أما المدارس الخاصة المجانية والأونروا فتحتاج إلى دعم وتدريب إضافي لتعزيز دورها في هذا المجال.

٥ - نتائج كفاية التخطيط والتنظيم

يتصدر قطاع التعليم الرسمي فيما يخص التخطيط والتنظيم في مدارس بواقع ٩٧ مدرسة، مما يعكس جهودًا مؤسسية واضحة في تحسين التخطيط الإداري والتنظيمي داخل المدارس الرسمية. ويأتي القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية بـ ٧٣ مدرسة، مشيرًا إلى استثمار كبير في التخطيط رغم كونه قطاعًا خاصًا. ويظهر القطاع الخاص المجاني بأداء محدود بـ ١٨ مدرسة فقط، بينما تسجل مدارس الأونروا أدنى نسبة بـ ٤ مدارس.

تظهر البيانات تفوق القطاع الرسمي في التخطيط والتنظيم، مما يعكس الالتزام والمسؤولية في الإدارة التشاركية لتحقيق الجودة في التعليم. ويظهر القطاع الخاص غير المجاني تميزًا نسبيًا بفضل الموارد المتاحة لديه، بينما يظل القطاع الخاص المجاني يعاني من قيود تؤثر على قدرته على التخطيط والتنظيم. وتعكس النتائج تفاوتًا في القدرة على التخطيط والتنظيم لدى مديري المدارس بين المحافظات، حيث يتصدر القطاع الرسمي في معظم المحافظات باستثناء جبل لبنان. وهذا يشير إلى حاجة القطاعات الأخرى لتعزيز قدراتها التنظيمية والتخطيطية، خاصة في بعلبك-الهرمل، بينما تظل المحافظات الأخرى مثل بيروت وجبل لبنان تشهد تنافسًا قويًا بين القطاعات.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

١ - كفاية القدرة على حل المشكلات

يسجل القطاع الرسمي أكبر عدد من الإجابات في هذا المجال، حيث بلغ العدد الإجمالي (١٤٢) إجابة. وكانت المحافظات التي سجلت أعلى تكرار هي الجنوب (٢٥ إجابة)، وعكار (٢٤ إجابة)، والشمال (٢٤ إجابة). أما التعليم الخاص غير المجاني فسجل (٨٧) إجابة، مع تكرار ملحوظ في جبل لبنان (ضواحي) (٢٢ إجابة). وسجل التعليم الخاص المجاني (٢٢) إجابة، توزعت على عدة محافظات بشكل معتدل. وسجل قطاع الأتروا (٣) إجابات.

٢ - نتائج كفاية التواصل الفعال

يسجل القطاع الرسمي أعلى عدد من الإجابات في هذا المجال، حيث بلغ العدد الإجمالي (١٢٦) إجابة. والمحافظات التي سجلت أعلى تكرار كانت الشمال (٢٢ إجابة)، وعكار (٢٢ إجابة)، والجنوب (٢١ إجابة). يليه التعليم الخاص غير المجاني الذي سجل (٨٠) إجابة، مع تكرار مرتفع في جبل لبنان (ضواحي) (١٩ إجابة). ثم التعليم الخاص المجاني بـ (١٩) إجابة، كانت موزعة بين عدة محافظات. أما قطاع الأتروا فسجل (٣) إجابات.

٣ - نتائج كفاية التحفيز والدعم للهيئة التعليمية

سجل التعليم الرسمي أعلى إجابات في هذا المجال، حيث بلغ العدد الإجمالي (١١٥) إجابة. والمحافظات التي سجلت أعلى تكرار كانت الجنوب (٢١ إجابة) والشمال (١٩ إجابة). يليه التعليم الخاص غير المجاني الذي سجل (٧٩) إجابة في المجموع، مع تكرار أعلى في جبل لبنان (ضواحي) (١٩ إجابة) والشمال (١٣ إجابة). ثم التعليم الخاص المجاني الذي سجل (١٩) إجابة، كانت توزع على عدة محافظات بشكل معتدل. وسجل الأتروا (٣) إجابات.

٤ - نتائج كفاية التخطيط والتنظيم

سجل القطاع الرسمي أكبر عدد من الإجابات في هذا المجال، حيث بلغ العدد الإجمالي (٩٦) إجابة، وكان أعلى تكرار في الجنوب (٢٢ إجابة) والشمال (١٧ إجابة). يليه التعليم الخاص غير المجاني (٧٠) إجابة، مع تكرار مرتفع في جبل لبنان (ضواحي) (١٧ إجابة). أما التعليم الخاص المجاني فسجل (١٨) إجابة، مع تكرار ملحوظ في بيروت (٣) إجابات). والأتروا سجل (٣) إجابات.

٥ - نتائج كفاية إدارة التغيير

سجل القطاع الرسمي أكبر عدد من الإجابات في معظم المحافظات، حيث وصل العدد إلى (٤٦) إجابة في المجموع، مع أعلى تكرار في محافظات مثل عكار (٩ إجابات)، جبل لبنان ما عدا الضواحي (٨ إجابات) يليه التعليم الخاص غير المجاني مسجلاً (٣٧) إجابة في المجموع، مع أعلى تكرار في جبل لبنان (ضواحي) حيث سجل (٩) إجابات، بينما كان العدد أقل في بقية المحافظات. ثم التعليم الخاص المجاني الذي سجل (١٠) إجابات، كانت متوزعة بين عدة محافظات بما في ذلك (٣) إجابات في جبل لبنان ما عدا الضواحي. أما الأتروا فسجل إجابة واحدة فقط في محافظة واحدة (جبل لبنان ضواحي).

ونستنتج أن القطاع الرسمي هو الأكثر حضوراً في تحديد الكفايات القيادية التي تتميز بها الإدارة في المدرسة المعنية، حيث كانت أهم الخيارات "القدرة على حل المشكلات" و"التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم للهيئة التعليمية". كما نستنتج أن التعليم الخاص غير المجاني يأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرار في معظم الخيارات، حيث كانت أهم الخيارات "القدرة على حل المشكلات" و"التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم للهيئة التعليمية". وأن التعليم الخاص المجاني قد سجل أقل حضوراً في العديد من الخيارات مقارنة ببقية القطاعات حيث كانت أهم الخيارات "القدرة على حل المشكلات" و"التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم للهيئة التعليمية". وكان قطاع الأنروا الأقل في تسجيل الإجابات مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث كانت أهم الخيارات "التحفيز والدعم للهيئة التعليمية" و"التخطيط والتنظيم" و"القدرة على حل المشكلات" و"التواصل الفعال".

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في بيروت، يظهر قطاع التعليم الرسمي تركيزاً على الكفايات القيادية مثل "التواصل الفعال" بنسبة (٣٣.٣٪) و"تحفيز ودعم الكادر التعليمي" بنسبة (١١.١٪). ويشير هذا التوزيع إلى وجود توازن في تمثيل الكفايات المختلفة، مما يعكس تنوعاً في الأولويات القيادية. أما في القطاع الخاص المجاني، فلا توجد كفاءة محددة مهيمنة، حيث يتم توزيع الكفايات بالتساوي بنسبة (١٠.٠٪)، ما يشير إلى توحيد عام في التوقعات القيادية. في المقابل، يركز القطاع الخاص غير المجاني على كفايات مثل "حل المشكلات" و"التخطيط والتنظيم" بنسبة (١٨.٢٪) لكل منهما، مما يبرز الحاجة إلى القدرات الاستراتيجية وتحليل المشكلات.

في جبل لبنان (الضواحي) يركز قطاع التعليم الرسمي بشكل كبير على "تحفيز ودعم الكادر التعليمي" بنسبة (٢٣.٥٪) و"التخطيط والتنظيم" بنسبة (١١.٨٪)، مما يشير إلى اهتمام واضح بالتحفيز والتنظيم. في القطاع الخاص المجاني، يتم توزيع الكفايات بالتساوي بنسبة (٢٠٪) لكل منها، ما يشير إلى توحيد مشابه لما هو في بيروت. أما القطاع الخاص غير المجاني، فيركز على "حل المشكلات" و"مهارات التواصل" بنسبة (٦.٥٪) لكل منهما، مع تمثيل أكثر تنوعاً مقارنة بالقطاع الرسمي.

في جبل لبنان ما عدا الضواحي، يركز قطاع التعليم الرسمي على "التخطيط والتنظيم" بنسبة (١٧.٩٪) مع دور ثانوي للمهارات التحفيزية بنسبة (١٠.٣٪). في القطاع الخاص المجاني، الكفايات المهيمنة هي "التخطيط" و"حل المشكلات" بنسبة (٢٠٪) لكل منهما، مما يعكس الأولوية للتخطيط الاستراتيجي. وتعد في القطاع الخاص غير المجاني كفاية "حل المشكلات" هي الأكثر بروزاً بنسبة (١٠.٥٪)، مما يعكس أهمية مواجهة التحديات وإدارة التغيير.

في محافظة الشمال، يركز قطاع التعليم الرسمي على "التواصل الفعال" بنسبة (١١.٩٪) و"حل المشكلات" بنسبة (١٠.٢٪)، مما يعكس اهتماماً بمهارات التواصل والتحليل. أما القطاع الخاص المجاني، فيُظهر تمثيلاً متساوياً للكفاءات بنسبة (٢٥٪) لكل منها، ما يعكس تنوعاً في الأولويات القيادية. في القطاع الخاص غير المجاني، يظهر تركيز على "حل المشكلات" و"التخطيط" بنسبة (٩.٧٪) لكل منهما، ما يشير إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية.

في محافظة البقاع، يبرز "التواصل الفعال" و"التخطيط والتنظيم" ككفايات مهيمنة في قطاع التعليم الرسمي بنسبة (١٥٪) لكل منهما، مما يعكس تركيزاً متوازناً بين المهارات التنظيمية والشخصية. في القطاع الخاص المجاني، يُظهر التركيز على "التخطيط والتنظيم" بنسبة (٥٠٪) أهمية واضحة للتخطيط. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيظهر توزيع منخفض نسبياً بين الكفايات المختلفة، مع ميل نحو التخطيط والتواصل بنسبة (٦.٣٪) لكل منهما.

في الجنوب، يركز قطاع التعليم الرسمي على "التحفيز والدعم" بنسبة (١٦.٧٪) و"التواصل الفعال" بنسبة (١٤.٣٪)، مما يبرز أهمية القيادة الشخصية. وتظهر في القطاع الخاص المجاني أولوية لـ"حل المشكلات" بنسبة (٢٠٪)، مما يعكس أهمية القيادة الاستراتيجية. أما القطاع الخاص غير المجاني، فتتوزع الكفايات فيه بين "التخطيط" و"حل المشكلات" بنسبة (١٦.٧٪)، مما يظهر مزيجاً من القيادة التحليلية والاستراتيجية.

في النبطية، يركز قطاع التعليم الرسمي على "التخطيط" و"حل المشكلات" بنسبة (١٢.٥٪) لكل منهما، مما يشير إلى توازن في التركيز بين الكفايات الهيكلية والاستراتيجية. في القطاع الخاص المجاني، يتمحور التركيز حول "التخطيط" و"حل المشكلات" بنسبة (٥٠٪)، مما يعكس أولوية لتطوير الخطط الاستراتيجية. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فالكفايات المهيمنة هي "التخطيط" و"حل المشكلات" بنسبة (٢٧.٣٪)، ما يدل على استمرارية قوية في الأولويات القيادية.

نستنتج أن كفاية "التخطيط والتنظيم" تظهر بشكل مستمر بين الكفايات الأساسية عبر المحافظات والقطاعات. أما "التحفيز والدعم" و"التواصل الفعال" فيهيمنان في القطاعات العامة، مما يعكس التركيز على العلاقات الشخصية. وفي القطاع الخاص المجاني يظهر توزيع متساوي بشكل عام، دون بروز كفاية واحدة. أما القطاع الخاص غير المجاني فيميل أكثر نحو حل المشكلات والتخطيط، مع التركيز على الاستراتيجية وحل القضايا. وتُظهر الاختلافات تقصّيات مختلفة، مثل تركيز البقاع على "التخطيط والتنظيم" مقابل التركيز المتوازن في عكار.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

دلّت نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين على أن القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس تمثل النسبة الأعلى بين الكفايات الفردية (١١.٦٪ داخل القطاع الرسمي، ٦.٢٪ من الإجمالي). ويأتي التواصل الفعال في المرتبة الثانية بنسبة (٩.٤٪) داخل القطاع و(٥.٠٪) من الإجمالي. وتشكل مهارة التحفيز والدعم للهيئة التعليمية (٩.١٪) داخل القطاع و(٤.٩٪) من الإجمالي. أما كفاية التواصل الفعال والتحفيز والدعم للهيئة التعليمية فتبلغ نسبتها (٦.٠٪)، والتخطيط والتنظيم (٥.١٪)، والقدرة على حل المشكلات والتحفيز والدعم للهيئة التعليمية (٤.١٪)، والقدرة على حل المشكلات، والتخطيط والتنظيم (٣.٦٪). والقدرة على حل المشكلات، والتحفيز والدعم للهيئة التعليمية، والتخطيط والتنظيم (٢.٦٪). وإدارة التغيير (٢.٣٪)، والتحفيز والدعم للهيئة التعليمية، والتخطيط والتنظيم (٢.٢٪)، أما المهارات الأخرى فلم تتجاوز نسبتها (٢.٠٪).

تظهر نتائج القطاع الرسمي أن (١١.٦٪) من المديرين يتمتعون بالكفايات القيادية في "القدرة على حل المشكلات" مع "إدارة التغيير"، تليها الكفايات القيادية في "التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم". ويظهر المديرون في القطاع الخاص المجاني والخاص غير المجاني تفضيلات مشابهة مع نسبة كبيرة في "التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم". بشكل عام يتمتع أكثر المديرين بمهارات منفردة مقارنة بالمشاركة. وقد تميز مديرو مدارس محافظة الشمال في القدرة على حل المشكلات، التواصل الفعال، التحفيز والدعم للهيئة التعليمية، التخطيط والتنظيم، إدارة التغيير بنسبة (١٠٠٪).

أما في القطاع الخاص المجاني فحصلت مهارة إدارة التغيير (١.٩٪)، وهذا يشير إلى أن القليل من المعلمين يعتبرون أن المديرين يتمتعون بكفاية إدارة التغيير، ولا يشكل ذلك نسبة كبيرة ضمن الإجمالي. بينما حصلت كفاية التحفيز والدعم للهيئة التعليمية نسبة (٣.٣٪)، أي أن هناك نسبة معتدلة من المعلمين يرون أن المديرين يتمتعون بكفاية التحفيز والدعم للهيئة التعليمية. ولا توجد أية إجابات تشير إلى تمتع المديرين بكفاية إدارة التغيير. أما كفاية التحفيز والدعم للهيئة التعليمية، التخطيط والتنظيم فسجلت نسبة (٢.٩٪) من المعلمين في القطاع الذين يرون أن المديرين يتمتعون بهذه الكفاية. أما كفاية التخطيط والتنظيم فنسبتها (٤.٨٪) من المعلمين الذين اعتبروا أن المديرين يتمتعون بهذه الكفاية. ويرى (٦.٧٪) من المعلمين أن المديرين يتمتعون بكفاية التواصل الفعال.

• الكفايات المختلطة (تواصل فعال + تحفيز ودعم + إدارة التغيير)

تشير النسب إلى أن هذه الكفايات ليست متوافرة لدى المديرين أو أنها متوافرة بنسب ضعيفة جداً، أي أن المديرين لا يجمعون بين أكثر من كفاية في الوقت نفسه مثل إدارة التغيير مع التحفيز والدعم أو التخطيط والتنظيم. وتظهر نتائج المحافظات اهتمامات متعددة ولكن مع تركيز مشترك على تحسين "القدرة على حل المشكلات"، "التواصل الفعال"، و"التحفيز والدعم للهيئة التعليمية". وهناك أيضاً اهتمام ملحوظ في بعض المحافظات بـ "إدارة التغيير" و"التخطيط والتنظيم"، ما يشير إلى السعي للتحسين المستمر والتكيف مع التحديات التعليمية.

بالنسبة لكفاية التواصل الفعال، فهناك (٦.٦٪) من المعلمين في القطاع الخاص غير المجاني يرون أن المديرين يتمتعون بهذه الكفاية، وهي الكفاية الأكثر شيوعاً لدى المديرين. أما كفاية التخطيط والتنظيم فيرى (٤.٧٪) من المعلمين ضمن القطاع بأن المديرين يمتلكونها.

أما قدرة المديرين على تحفيز الهيئة التعليمية فتأتي بنسبة (٤.٥٪)، مما يعكس رغبة المعلمين في تلقي الدعم والتحفيز الكافي من أجل تحسين أدائهم المهني. ونسبة المعلمين الذين أجابوا بأن المديرين يمتلكون كفاية إدارة التغيير هي (١.٨٪)، وهذه الكفاية هي الأقل تكراراً بمفردها وأيضاً عندما يتم دمجها مع الكفايات الأخرى. وتشكل كفاية التواصل الفعال، التحفيز والدعم، والتخطيط والتنظيم نسبة (٢.٩٪) من إجابات المعلمين ضمن القطاع، بينما كفاية إدارة التغيير مع جميع الكفايات الأخرى لا تمثل برأيهم سوى (٠.٢٪) من الإجمالي.

نستنتج أن الكفاية الأكثر شيوعاً في هذه البيانات وفقاً لآراء المعلمين هي قدرة المدير على التواصل الفعال (٦.٦٪)، تليها التحفيز والدعم للهيئة التعليمية (٤.٥٪)، ثم التخطيط والتنظيم (٤.٧٪). ويشكل التواصل الفعال مع التحفيز والدعم (٤.٥٪)، مما قد يدل على أن العديد من المعلمين يعتقدون أن الدعم والتحفيز يرتبطان بشكل قوي بالتواصل الجيد. وفي القطاع الرسمي (١١.٦٪) من المديرين يتمتعون بالكفايات القيادية في "القدرة على حل المشكلات" مع "إدارة التغيير"، تليها الكفايات القيادية في "التواصل الفعال" و"التحفيز والدعم". ويظهر المعلمون في القطاع الخاص المجاني والخاص غير المجاني تفضيلات مشابهة مع نسبة كبيرة في "التواصل الفعال" و "التحفيز والدعم".

كما نستنتج أن المحافظات ذات الأداء العالي (عكار، جبل لبنان، النبطية) تتطلب تعزيز الممارسات القيادية الحالية وتعميمها كممارسات نموذجية. وفي المحافظات ذات الأداء المتوسط (بيروت، الشمال، البقاع) يجب تحسين إدارة التغيير وتعزيز الكفايات المتكاملة. أما المحافظات ذات الأداء المتوازن (بعلبك - الهرمل، الجنوب) فتحتاج إلى تقديم دعم إضافي لتمكين القيادة الفعالة في ظروف التحديات الصعبة.

خلاصة

تظهر كفاية القدرة على حل المشكلات بشكل ملحوظ عند المديرين في القطاعين الرسمي والخاص غير المجاني. وتُعدّ من أهم الكفايات التي يتم التركيز عليها في كافة المحافظات على حد سواء. كما تظهر كفاية التواصل الفعال كعنصر أساسي في تعزيز العملية التعليمية بجميع القطاعات، وهي تحظى بأهمية كبيرة لدى المديرين والنظار والمعلمين، ولكنها غير مفعلة في بعض المدارس الريفية. أما كفاية التحفيز والدعم للهيئة التعليمية فتعتبر من الكفايات الرئيسية لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية يتم التركيز عليها في القطاع الرسمي والخاص غير المجاني، بينما تظهر أقل حضوراً في القطاع الخاص المجاني والأونروا. وتبرز أهمية التخطيط والتنظيم كعنصر أساسي ومهم للإدارة الفعالة في جميع القطاعات. ويتم تطبيق هذه الكفاية بشكل أفضل في القطاع الرسمي مقارنة بباقي القطاعات.

تظهر الكفايات القيادية الأساسية حل المشكلات، التواصل الفعال، التحفيز والدعم، التخطيط والتنظيم، وإدارة التغيير بشكل متفاوت بين المديرين والنظار والمعلمين حسب القطاعات التعليمية المختلفة والمحافظات. ويتصدر القطاع الرسمي النتائج في معظم الكفايات، بينما تواجه القطاعات الأخرى تحديات تتطلب توفير الموارد وتدريب المديرين لتحسين أدائهم. ويحتاج القطاع الخاص المجاني والأونروا إلى دعم إضافي لتطوير المهارات القيادية. بينما يركز القطاع الرسمي على العلاقات الشخصية مثل التحفيز والتواصل. ويميل القطاع الخاص غير المجاني إلى حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. بينما يُظهر القطاع الخاص المجاني توازناً دون تمييز واضح في مجال معين. ويواجه القطاع الرسمي والخاص غير المجاني تحديات لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس في المحافظات الريفية بشكل خاص.

تظهر النسب المئوية في المهارات المشتركة انخفاضًا كبيرًا عند دمج المهارات، مما يعكس قلة المديرين الذين يجمعون بين أكثر من مهارة، مثل التحفيز والدعم مع التخطيط والتنظيم وإدارة التغيير (0.1%) فقط داخل القطاع، والتواصل الفعال مع التخطيط والتنظيم وإدارة التغيير بنسبة (0.1%).

التوصيات المتعلقة بالكفايات القيادية للمدير

تعزيز كفايات إدارة التغيير

- التدريب والدعم: تنظيم دورات تدريبية موجهة للمديرين في القطاع الخاص المجاني ومدارس الأونروا لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- توزيع الموارد بشكل عادل: تحسين توزيع الموارد والبنية التحتية لدعم جهود إدارة التغيير في المحافظات الريفية مثل بعلبك-الهرمل وعكار.
- تشجيع الابتكار: تحفيز المديرين في كافة القطاعات على تبني أساليب إدارية مبتكرة تدعم التغيير الفعال في المدارس.

1.5.5. تطوير كفايات التواصل الفعال

- تعزيز منصات الحوار: إنشاء آليات تواصل منظمة بين الإدارات المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور لتعزيز الشفافية والثقة.
- برامج تدريبية: توفير برامج تطوير مهارات التواصل الفعال، خاصة للمديرين في القطاع الخاص المجاني ومدارس الأونروا.
- الاهتمام بالتكنولوجيا: اعتماد أدوات رقمية لتسهيل التواصل بين الإدارات المدرسية وأطراف العملية التعليمية، خاصة في المحافظات الريفية التي تعاني من ضعف في البنية التحتية.

1.5.6. تحسين مهارات حل المشكلات

- ورش عمل تدريبية: عقد ورش عمل مستمرة للمديرين والنظار حول أساليب تحليل المشكلات ووضع الحلول الابتكارية.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي: دمج أساليب التفكير النقدي والتحليلي في الخطط التدريبية، مع التركيز على المحافظات التي سجلت أرقامًا أقل مثل البقاع وبعلبك-الهرمل.
- مشاركة الخبرات: تنظيم لقاءات بين الإدارات المدرسية في القطاع الرسمي والخاص غير المجاني لتبادل التجارب الناجحة في حل المشكلات.

1.5.7. دعم كفايات التحفيز وتعزيز الهيئة التعليمية

- برامج تحفيزية: تطوير برامج لتحفيز ودعم المعلمين في القطاع الخاص المجاني ومدارس الأونروا لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- التقدير المعنوي والمادي: تعزيز أنظمة المكافآت والاعتراف بالجهود، خاصة في المدارس التي تواجه تحديات كبيرة.
- بناء بيئة تعليمية إيجابية: توفير أدوات وآليات تساهم في تعزيز التعاون بين الإدارات والهيئات التعليمية.

١.٥.٨. تعزيز كفايات التخطيط والتنظيم

- دورات تدريبية مهنية: تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات التخطيط والتنظيم لدى المديرين، خاصة في القطاع الخاص المجاني والأونروا.
- تبني نماذج تخطيط معتمدة: إعتد نماذج تخطيطية مجربة دوليًا يمكن تكيفها مع السياق المحلي لتحسين الأداء الإداري.
- التكنولوجيا في التخطيط: تشجيع استخدام أنظمة إدارة متقدمة لتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم في المدارس.

١.٥.٩. تحسين تكافؤ الأداء بين المحافظات

- دعم المدارس الريفية: زيادة الدعم المالي والبشري للمدارس الواقعة في المحافظات الريفية مثل عكار والبقاع وبعبك-الهرمل لتعزيز الكفايات القيادية فيها.
- التنسيق بين المحافظات: تشجيع التعاون بين المدارس في المحافظات الحضرية والريفية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة.
- إعادة توزيع الموارد: ضمان توفير الموارد الكافية بشكل عادل بين جميع المحافظات لدعم التعليم الشامل والفعال.

١.٥.١٠. التركيز على قطاع التعليم الخاص المجاني والأونروا

- توفير الدعم الحكومي: تقديم دعم مادي ولوجستي أكبر لهذه القطاعات لتمكينها من تحسين أداؤها.
- إطلاق مبادرات شراكة: تعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية لدعم هذه القطاعات.
- قياس الأداء المستمر: متابعة الأداء بشكل دوري عبر استبيانات لتقييم التقدم في تحسين الكفايات القيادية.

١.٥.١١. تعزيز ثقافة القيادة في التعليم

- إعداد برامج لقيادات الناشئة: تأسيس برامج تدريب للمعلمين والمنسقين لتأهيلهم كقادة مستقبليين في المدارس.
- دمج القيم القيادية في المناهج: تضمين مهارات القيادة في المناهج الدراسية لتعزيز الوعي القيادي بين الطلاب.
- تحفيز المبادرات القيادية: تشجيع المبادرات التي تعزز القيادة التشاركية داخل المدارس وبين الأطراف المعنية.

ح- المجالات التي تحتاج الإدارة الى تطويرها

• تحليل نتائج استبيان المدير

تظهر الحاجة لتطوير كفاية "اتخاذ القرار" ب ٢٦ مدرسة من أصل ٥٥ مدرسة لدى مديري القطاع الرسمي، مما يشير إلى ضرورة بذل الجهود في هذا القطاع لتمكين المدير وتعزيز العملية الإدارية لجهة صنع القرارات. ويأتي القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية حيث تظهر الحاجة لدى ٢١ مدرسة. أما في القطاع الخاص المجاني فيظهر أن الحاجة محدودة ب ٨ مدارس فقط. مما يشير إلى ضرورة العمل على تطوير كفاية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في القطاعين الرسمي والخاص المجاني وغير المجاني في معظم المحافظات. وتظهر الحاجة الأكبر لاكتساب هذه الكفاية لدى مديري مدارس جبل لبنان (الضواحي)، بالإضافة إلى عكار وبعبك-الهرمل التي تحتاج إلى تعزيز الجهود لتدريب المديرين على هذه الكفاية، لما لها من تأثير على إدارة العملية التربوية في المدارس.

كما تظهر الحاجة إلى تطوير كفاية "الابتكار في الممارسات التربوية" في ٨٣ مدرسة رسمية. يليها القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية بـ ٤٩ مدرسة، بينما تظهر الحاجة في القطاع الخاص المجاني في ١٩ مدرسة فقط. وتتركز الحاجة إلى تطوير كفاية الابتكار في الممارسات التربوية بشكل كبير في مدارس القطاع الرسمي، خاصة في بيروت والشمال. ويحتاج البقاع وبعلبك-الهرمل إلى دعم أكبر لتعزيز كفاية الابتكار لدى مديري المدارس، مع ضرورة دعم وتدريب مديري القطاع الخاص المجاني وغير المجاني لتحقيق التوازن والجودة في التعليم.

تظهر الحاجة إلى تطوير كفاية "التخطيط الاستراتيجي" في ٦٠ مدرسة في قطاع التعليم الرسمي، مما يعكس وعي المديرين لأهمية هذه الكفاية وانعكاسها على الإدارة المدرسية الفعالة. مما يشير إلى أن التعليم الرسمي بحاجة ماسة لتدريب مديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي في كافة المحافظات، مما يعكس اهتماماً ووعياً مؤسساتياً بالاستدامة وتطوير العمليات التعليمية/ التعليمية. وعبر ٣١ مديراً في القطاع الخاص غير المجاني، و ١١ مدير مدرسة فقط في الخاص المجاني، عن حاجتهم إلى مزيد من الجهود أيضاً لتعزيز هذه الكفاية وتمكينهم من وضع خطة استراتيجية لمدارسهم. مع الإشارة إلى أن هذه الكفاية هي أساسية للقائد التربوي الناجح.

لقد عبر ٣٩ مدير مدرسة في قطاع التعليم الرسمي عن حاجتهم لتطوير كفاية التواصل مع الأطراف، مما يشير وعي المديرين لأهمية التواصل مع الأطراف المعنية وانعكاسه على فعالية الإدارة التربوية. في القطاع الخاص غير المجاني ظهرت الحاجة إلى تعزيز كفاية التواصل لدى ٢٩ مدير، يليها ٧ مدراء فقط في القطاع الخاص المجاني. مما يعكس إدراك المديرين لأهمية هذا المجال في تعزيز الإدارة التربوية الفعالة، مما يستوجب العمل على إقامة ورش عمل تدريبية تلبى هذه الحاجات.

فيما يتعلق ببناء الشراكات، يتصدر مديرو القطاع الخاص غير المجاني بالتعبير عن حاجتهم لتعزيزها في مدارسهم (٤٤ مدير)، مما يشير إلى وعي المديرين للدور الفاعل لهذه الشراكات وانعكاسه على تطوير المدرسة من كافة النواحي. ويأتي القطاع الرسمي في المرتبة الثانية، إذ أعربت ٣٨ مدرسة عن حاجتها إلى تطوير كفاية بناء الشراكات في بعض المحافظات. أما القطاع الخاص المجاني فسجل فقط ٦ مدارس، مما يعكس حاجته المحدودة. وتظهر الحاجة لدى مديري القطاعين الرسمي والخاص إلى تعزيز دورهما في بناء الشراكات، مما يظهر تفاوتاً واضحاً بين المحافظات والقطاعات التعليمية. ويظهر القطاع الخاص غير المجاني حاجة أكبر في بيروت وجبل لبنان (ضواحي)، بينما تظهر حاجة القطاع الرسمي في الشمال والبقاع وعكار. مما يستدعي تعزيز دور المديرين ودعمهم في هذه المحافظات لتحسين بناء الشراكات.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

١- الابتكار في الممارسات التعليمية (١٧٤ إجابة)

سجل القطاع الرسمي أعلى عدد من الإجابات، بإجمالي (١٠٩) تكرارات. وكانت أعلى التكرارات في عكار (٢٣) والشمال (٢١). بينما سجلت بيروت (٦) وبعلبك الهرمل (٨) أدنى تكرارات، مما يعكس الحاجة المتزايدة لتطوير الابتكار

في هذا القطاع. أما القطاع الخاص غير المجاني فقد سجل أقل عدد من الإجابات، مع تكرار إجابات بلغ (٤٩) تكرارًا. أعلى التكرارات في اختيار هذا المجال كانت في البقاع (١٠) والشمال (٨). بينما كانت أدنى التكرارات في النبطية (٢) وبعليك الهرمل (٣). وسجل القطاع الخاص المجاني (١٥) إجابة في محافظات محدودة، وسجلت الأثرى إجابة واحدة.

٢- التخطيط الاستراتيجي (١١٨ إجابة)

سجل القطاع الرسمي إجابات عالية في معظم المحافظات، بإجمالي (٧٨) تكرارًا. وكانت أعلى التكرارات في عكار (١٥) والشمال (١٢). بينما سجلت بيروت (٥) أدنى تكرارات، ما يشير إلى أهمية تطوير هذا المجال في القطاع الرسمي. أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل أقل عدد من الإجابات، مع تكرار إجابات بلغ (٢٨) تكرارًا. وأعلى التكرارات في اختيار هذا المجال كانت في جبل لبنان (ضواحي) (٦) والشمال (٥). وسجل القطاع الخاص المجاني إجابات أقل في هذا المجال (١٢).

٣- بناء الشراكات (١١٣ إجابة)

سجل القطاع الرسمي إجابات أقل من الخيارات السابقة في معظم المحافظات، بإجمالي (٥٨) تكرارًا. وكانت أعلى التكرارات في عكار (١١) وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٩). بينما سجلت بيروت (٢) وبعليك الهرمل (١) أدنى تكرارات. أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل حضوراً ملحوظاً في بعض المحافظات، حيث بلغ إجمالي التكرارات للاختيار (٤٢)، وأعلى التكرارات في اختيار هذا المجال كانت في البقاع (٧) والشمال (٧) والأثرى إجابتان (٢).

٤- التواصل مع الأطراف المعنية (١٠٥ إجابات)

سجل القطاع الرسمي أكبر عدد من الإجابات في جميع المحافظات (٧١) إجابة. وكانت أعلى التكرارات في عكار (١٤) والنبطية (١٢). بينما سجلت بيروت (٣) وجبل لبنان الضواحي (٢) أدنى تكرارات، ما يعكس أهمية هذا المجال في القطاع الرسمي. أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل إجابات في العديد من المحافظات، وبلغ عدد الإجابات (٢٨) إجابة. وكانت أعلى التكرارات في اختيار هذا المجال في جبل لبنان الضواحي (٩) والبقاع (٥). بينما سجل القطاع الخاص المجاني إجابات محدودة جداً (٥).

٥- اتخاذ القرارات (٦٣ إجابة)

في القطاع الرسمي سجل أكبر عدد من الإجابات في جميع المحافظات (٣١) إجابة. وكانت أعلى التكرارات في بعليك- الهرمل (٦) وعكار (٦) والجنوب (٥). بينما سجلت بيروت (٢) والبقاع (٢) والشمال (١) أدنى تكرارات. كانت نسبة حضور القطاع الرسمي في معظم المحافظات أعلى من غيره. أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل إجمالي عدد الإجابات (٢٦) إجابة. وأعلى التكرارات في اختيار هذا المجال كانت في جبل لبنان الضواحي (٧) والبقاع (٥). بينما كانت أدنى التكرارات في النبطية (٠) والشمال (١). وسجل القطاع الخاص المجاني (٦) إجابات فقط في معظم المحافظات.

نستنتج من إجابات النظار أن القطاع الرسمي بحاجة ماسة لتطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس في جميع المجالات، حيث سجل أكبر عدد من الإجابات في مجالات "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي" و"التواصل مع الأطراف المعنية". أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل نسباً ملحوظة في معظم الكفايات، خاصة في "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". بينما كان القطاع الخاص المجاني هو الأقل حضوراً في معظم المجالات، ولكن كانت أهم الخيارات "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". وكانت الخيارات الأهم في الأثر هي "بناء الشراكات" و"الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التواصل مع الأطراف المعنية".

ظهرت حاجة القطاع الرسمي إلى تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس في جميع المجالات، حيث سجل أكبر عدد من الإجابات في مجالات "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي" و"التواصل مع الأطراف المعنية". أما القطاع الخاص غير المجاني فسجل استجابة ملحوظة في معظم المجالات، خاصة في "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". بينما كان القطاع الخاص المجاني هو الأقل حضوراً في معظم المجالات، ولكن كانت أهم الخيارات هي "الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التخطيط الاستراتيجي". وكانت الخيارات الأهم في الأثر هي "بناء الشراكات" و"الابتكار في الممارسات التعليمية" و"التواصل مع الأطراف المعنية".

• تحليل نتائج استبيان المنسق

ظهرت الحاجة في المدارس الرسمية إلى تطوير كفاية التواصل مع أصحاب المصلحة (٢٤-٢٧٪) والتخطيط الاستراتيجي (~٢٠٪) وكانت هما الأولويتان في معظم المحافظات. أما الشراكات والابتكار فهما نقاط تركيز ثانوية. وفي المدارس الخاص غير المجانية تكررت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي والابتكار. بينما في المدارس المجانية تركزت الحاجات على التواصل مع أصحاب المصلحة.

في بيروت، تشير البيانات إلى أن المدارس الرسمية تحتاج إلى تحسين الاتصال بالإنترنت بنسبة (١١.١٪)، وإلى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٢٢.٢٪)، وإلى بناء الشراكات بنسبة (٣٣.٣٪). والتركيز الأكبر كان على بناء الشراكات مما يعكس فجوة في التعاون. ولم تحدد المدارس الخاصة المجانية تفاصيل محددة، ولكن جميع الاحتياجات تم تصنيفها ضمن "احتياجات أخرى". أما المدارس الخاصة غير المجانية، فقد ركزت على اتخاذ القرارات القيادية بنسبة (٨.٣٪)، وبناء الشراكات بنسبة (٢٥.٠٪). في جبل لبنان (الضواحي) بلغت نسبة احتياجات المدارس الرسمية إلى التخطيط الاستراتيجي (١٤.٧٪)، وبناء الشراكات بنسبة ١٠.٣٪. في المدارس الخاصة غير المجانية، برزت القيادة والتكنولوجيا بنسبة (١٥.٢٪)، والشراكات والابتكار بنسبة (١٣.٠٪). وفي المحافظات الأخرى، ركزت المدارس الرسمية على التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٢٧.٠٪)، في حين ركزت المدارس الخاصة غير المجانية على التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٢١.١٪).

في الشمال، احتاجت المدارس الرسمية إلى تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة بنسبة (٢٤.٠٪)، بينما ركزت المدارس الخاصة المجانية على هذا الجانب بنسبة (٥٠.٠٪). وركزت المدارس الخاصة غير المجانية على التخطيط

الاستراتيجي والشراكات بنسبة (٢٢.٦٪). أما في البقاع، فقد ظهرت الحاجة إلى إشراك أصحاب المصلحة بنسبة (٢٣.٧٪) في المدارس الرسمية، بينما ركزت المدارس الخاصة غير المجانية على التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٢٥.٠٪)، وعلى الشراكات بنسبة (١٨.٨٪).

في الجنوب، أظهرت المدارس الرسمية احتياجاً للتواصل مع أصحاب المصلحة بنسبة (٢٤.٥٪)، بينما ركزت المدارس الخاصة غير المجانية على القيادة والشراكات بنسبة (٣٣.٣٪). وفي النبطية، ركزت المدارس الرسمية على إشراك أصحاب المصلحة بنسبة (٢٧.٦٪)، بينما احتاجت المدارس الخاصة غير المجانية إلى الشراكات بنسبة (١٨.٢٪).

في عكار، أظهرت المدارس الرسمية احتياجاً لإشراك أصحاب المصلحة بنسبة (١٦.٧٪)، بينما ركزت المدارس الخاصة غير المجانية على الابتكار والشراكات بنسبة (١٥.٤٪). وفي بعلبك-الهرمل، ركزت المدارس الرسمية على إشراك أصحاب المصلحة بنسبة (٢٧.٨٪)، بينما ركزت المدارس الخاصة غير المجانية على الشراكات والابتكار بنسبة (٢٧.٣٪).

تظهر هذه البيانات أهمية التخطيط الاستراتيجي، والشراكات، والابتكار كأولويات في تطوير الإدارة المدرسية في مختلف المحافظات. كما تظهّر أن التواصل مع أصحاب المصلحة (٢٤٪-٢٧٪) والتخطيط الاستراتيجي (٢٠٪) هما أولويتان في معظم المحافظات. أما الشراكات والابتكار فهما نقاط تركيز ثانوية.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

العدد الإجمالي للمعلمين في القطاع الرسمي هو (١٠١٧ معلماً) ولكن النسبة المئوية ضمن الإجمالي التي تظهر النتائج مجتمعة تصل فقط إلى (٥٣.٥٪)، مما قد يشير إلى أن هناك إجابات غير محددة أو غير واضحة من باقي المشاركين.

نستنتج أن القطاع الرسمي يولي اهتماماً كبيراً بتطوير مجالات مثل "اتخاذ القرارات" و"التخطيط الاستراتيجي"، حيث تمثل حوالي (٢٧.٢٪) من إجمالي الردود. أما في القطاع الخاص المجاني والخاص غير المجاني، فبرزت الحاجة أيضاً إلى تطوير كفاية "التخطيط الاستراتيجي" و"الابتكار في الممارسات التعليمية". مع الإشارة إلى أن اتخاذ القرارات هو المجال الأكثر تكراراً بشكل منفرد، حيث تم ذكره من قبل ٤٦ معلماً. أما الإجابة التي تحتوي على "اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي" فجاءت في المرتبة الثانية، مع ٩ معلمين. بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن أكثر المعلمين في القطاع الرسمي يركزون على "اتخاذ القرارات" كأولوية، مع اهتمام قليل في دمج الممارسات الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي.

في التعليم الخاص المجاني تم التركيز على التخطيط الاستراتيجي من قبل ١٩ معلماً. وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعتبر جزءاً مهماً في تحسين الأداء المدرسي، وأنه مدمج مع اتخاذ القرارات في عدد من المدارس. في

القطاع الخاص غير المجاني تم اختيار اتخاذ القرارات من قبل ٣ معلمين، وعلى الرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تشير إلى أن بعض المعلمين يعتبرون اتخاذ القرارات عنصرًا أساسيًا في تحسين العملية التعليمية. وتم اختيار "اتخاذ القرار، التخطيط الاستراتيجي" من قبل ٦ معلمين (٠.٩٪ من القطاع و ٠.٣٪ من الإجمالي). وهذا يُظهر أن هناك اهتمامًا بتعزيز التخطيط الاستراتيجي ضمن عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء في المدارس. أما "اتخاذ القرارات، التواصل مع الأطراف المعنية" فقد تم اختيار هذه الإجابة أيضًا من قبل ٦ معلمين. وهذا يشير إلى أن بعض المعلمين يركزون على أهمية التواصل مع المعنيين (مثل المعلمين، أولياء الأمور، أو المجتمع المحلي) في اتخاذ القرارات. بينما أشارت نتائج مدارس الاونروا إلى انعدام الاختيارات لأي من الفئات، مع إجمالي عدد المعلمين المشاركين يبلغ ١٢ فقط، وهو ما يمثل (١٠٠٪) من القطاع المحدد، لكن يشكل (٠.٦٪) من الإجمالي. "التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات" يظان من العناصر الأساسية بالنسبة للعديد من المعلمين، مما يعكس توجهًا نحو تحسين النهج الإداري والتربوي في المدارس. ويسجل أن هناك اهتمامًا ضئيلاً جدًا بالابتكار في الممارسات التعليمية، وهذا قد يكون مجالًا يحتاج إلى مزيد من التطوير والاهتمام من قبل المدارس. مع الإشارة إلى أن أغلبية المعلمين يركزون على كفاية "اتخاذ القرارات" كأولوية مع اهتمام بدمج الممارسات الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي.

خلاصة

تم التركيز على تحسين عملية اتخاذ القرارات في العديد من المدارس، بشكل منفصل أو مع التخطيط الاستراتيجي. وهذا يظهر اهتمامًا كبيرًا بالحاجة إلى تحسين القرارات الإدارية والتعليمية. بالإضافة إلى كفاية التخطيط الاستراتيجي والتواصل مع الأطراف المعنية، لكن الابتكار في الممارسات التعليمية يبقى غير ذي أولوية أو غير مدمج مع باقي العوامل. كما نلاحظ أن الابتكار في الممارسات التعليمية لا يحظى بالاهتمام الكبير مقارنة مع عناصر مثل التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات. وقد يشير هذا إلى الحاجة إلى مزيد من التركيز على الابتكار في البيئات التعليمية.

توصيات لبند: المجالات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية



- ١.٢.٥ . تطوير كفايات اتخاذ القرار: من خلال تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، خاصة في القطاع الرسمي وجبل لبنان، عكار، وبعبك-الهامل.
- ١.٢.٦ . تعزيز الابتكار في الممارسات التعليمية: من خلال إقامة ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة للمديرين والنظار في القطاع الرسمي، مع تركيز خاص على بيروت والشمال.
- ١.٢.٧ . التخطيط الاستراتيجي: من خلال توفير تدريب شامل لجميع المديرين في القطاع الرسمي والخاص، مع التركيز على المحافظات ذات الحاجة الكبرى مثل عكار والبقاع.
- ١.٢.٨ . تعزيز التواصل مع الأطراف المعنية: بتنفيذ ورش عمل حول استراتيجيات التواصل الفعال، تستهدف مديري القطاع الرسمي والخاص.
- ١.٢.٩ . بناء الشراكات: بتعزيز الشراكات المدرسية عبر مبادرات تعاون مع المجتمع المحلي، خاصة في القطاع الخاص غير المجاني والرسمي، مع التركيز على بيروت وجبل لبنان.
- ١.٢.١٠ . الاهتمام بالابتكار: تطوير برامج دعم الابتكار في التعليم من خلال تزويد المديرين والمعلمين بالأدوات والمهارات اللازمة لتعزيز التفكير الإبداعي.
- ١.٢.١١ . التوزيع الجغرافي للتدخلات: تخصيص الموارد والتدريب بناءً على الاحتياجات الجغرافية لكل محافظة لضمان التوازن في تطوير المدارس.

ط- التقييم والمتابعة - الزيارات الصفية

• تحليل نتائج استبيان المدير

تميز القطاع الرسمي بتوزيع متفاوت على المحافظات فيما يخص قيام المديرين بزيارات صفية منتظمة لمتابعة سير العملية التعليمية في الصفوف ودعم المعلمين؛ حيث تتراوح نسبة الالتزام بـ"دائمًا" (٢٠٪) وغالبًا (٦٥٪) في عكار، وهي نسب منخفضة جدًا، و(٧٦.٩٪) في البقاع (وهي النسبة الأعلى). يليه الجنوب بـ(٦٦.٧٪).

يتمتع القطاع الخاص المجاني بأداء عالٍ حيث تصل نسبة المديرين الذين يقومون بزيارات صفية بشكل دائم إلى (١٠٠٪) في عدة محافظات مثل بيروت، البقاع، والجنوب. وأفضل المحافظات التي تتلزم القيام بهذه الزيارات هي بيروت والبقاع والجنوب، حيث الالتزام "دائمًا" يصل إلى (١٠٠٪). والنتائج الأدنى كانت في بعبك الهامل بتوزيع متساوٍ بين "دائمًا"، و"غالبًا"، و"أحيانًا" بنسبة (٣٣.٣٪) لكل منها.

يتميز القطاع الخاص غير المجاني بمستوى عالٍ من الالتزام، حيث تتصدر محافظات مثل الشمال (84.6%) والجنوب (57.1%) بنسب "دائمًا" في القيام بزيارات منتظمة إلى الصفوف (وهي الأفضل). أما في البقاع فينخفض عدد المديرين الذين يقومون بزيارات بشكل "دائم" إلى (55.6%) فقط.

في قطاع الأونروا تظهر جميع المحافظات نسبًا عالية جدًا في الالتزام، مع نسبة (100%) "دائمًا" في جبل لبنان الضواحي والشمال. وتتنخفض هذه النسبة في الجنوب، حيث يقوم (50%) من المديرين بزيارات صفية بشكل "دائمًا" و(50%) منهم "غالبًا" ما يقومون بها.

ونستنتج أن مديري القطاع الخاص المجاني يظهرون أعلى مستوى من الالتزام بالقيام بزيارات صفية "دائمًا" في معظم المحافظات. أما مديري القطاع الرسمي فيظهرون التزامًا جيدًا في محافظات البقاع والجنوب. ومن الواضح أن القطاع الرسمي يعاني من تفاوت بين المحافظات، خاصة في عكار والشمال. وتظهر نتائج القطاع الخاص غير المجاني أنه يحتاج إلى تعزيز الزيارات الصفية في محافظات مثل البقاع.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

في التعليم الرسمي تُظهر البيانات أن (42.4%) من الناظر يرون أن الزيارات الصفية تتم دائمًا، و(33.6%) غالبًا. وأظهرت محافظات مثل بيروت وجبل لبنان نسبًا أعلى من الدعم الإداري مقارنة بمحافظات ريفية مثل بعلبك الهرمل (11.8% "نادراً").

في التعليم الخاص المجاني ترى الأغلبية من الناظر (71%) أن الزيارات تتم دائمًا، مع اختلاف بين المحافظات، حيث سجلت الشمال، والبقاع، وعكار، وبعلبك الهرمل جميعها (100%) "دائمًا"، بينما أظهر الجنوب انقسامًا في الآراء بين "دائمًا" و"غالبًا".

معظم الإجابات في التعليم الخاص غير المجاني (66.7%) دلت على أن الناظر يرون أن الزيارات الصفية تتم دائمًا، مع تباين واضح في النبطية (20% "دائمًا" فقط) وارتفاع النسب في الجنوب (85.7% "دائمًا").

وفي الأونروا، تُظهر النتائج أن النسب تتراوح بين (33.3%) "غالبًا" و(66.7%) "دائمًا".

على مستوى المحافظات، سجلت بيروت نسبًا مرتفعة في "دائمًا" عبر جميع القطاعات، ما يعكس فعالية في أداء المديرين لجهة الاشراف والمتابعة على حسن سير العملية التعليمية/التعليمية من خلال زيارة الصفوف. أما في جبل لبنان فظهر تباين بين الضواحي (47.1% "دائمًا") وغير الضواحي (30.4% "دائمًا")، مما يستدعي العمل على تفعيل آليات المتابعة والتقييم في الأخيرة. وتصدرت مدارس الشمال بإجماع قوي على الزيارات الدائمة في الخاص المجاني (100%) والرسمي بنسبة (86.9% "دائمًا" و"غالبًا"). وفي البقاع كان التفاوت واضحًا في الرسمي (38.9% "دائمًا")، وفي الخاص المجاني (100% "دائمًا")، وغير المجاني (71.4% "دائمًا"). وتقاربت النسب في الجنوب بين "دائمًا" (43.8%) في القطاع الرسمي و(50% في الخاص المجاني)، و"غالبًا" (40.6% في القطاع الرسمي و(50% في الخاص المجاني)، مما يشير إلى إشراف ومتابعة جيدة. كان التفاوت واضحًا في مدارس بعلبك الهرمل الرسمية (41.2% "دائمًا") والخاص المجاني

(١٠٠٪) والخاص غير المجاني (٨١.٨٪)، مع نسبة "نادراً" ملحوظة في الرسمي (١١.٨٪). مع تسجيل تفاوت في الرسمي (٤٢.١٪ "دائماً")، والخاص المجاني (١٠٠٪ دائماً)، والخاص غير المجاني (٦٦.٧٪). نستنتج أن محافظات (بيروت، جبل لبنان) في القطاع الرسمي، أظهرت نسبة عالية من الالتزام بالزيارات الصفية مقارنةً بالريفية (بعلبك الهرمل، عكار). وتميزت بيروت والشمال والبقاع وعكار وبعلبك بالزيارات الدائمة (١٠٠٪ "دائماً") في التعليم الخاص المجاني، في حين أظهرت النبطية تفاوتاً ملحوظاً. وأظهر الجنوب وبعلبك أعلى نسبة "دائماً"، في الخاص غير المجاني، بينما سجلت النبطية نسبةً منخفضة. وسجلت مدارس الأونروا (١٠٠٪) لخيار "دائماً" في الجنوب، مع تباين في جبل لبنان (٥٠٪ "دائماً" و ٥٠٪ "غالباً").

خلاصة

يظهر التعليم الخاص المجاني مستوى عالٍ من المتابعة والتقييم في جميع المحافظات، يليه التعليم الخاص غير المجاني، ثم الرسمي الذي أظهر تفاوتاً حسب المحافظة. وقد أظهرت المحافظات في الوسط استمرارية أكبر مقارنةً بالأطراف، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات المتابعة والتقييم في مدارس تلك المحافظات لتحسين جودة التعليم. ولكي تكون الإدارة فعالة يجب أن تعتمد على نظام مرن لمراقبة أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم والمخرجات التعليمية. وأن تقوم بتنمية شاملة ومتكاملة ومستمرة للمعلمين من خلال الإشراف على أدائهم وتحديد حاجاتهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم.

التوصيات لبند: التقييم والمتابعة بالزيارات الصفية

تعزيز التزام المديرين: بوضع جداول منتظمة للزيارات الصفية خاصة في المحافظات الريفية مثل عكار وبعلبك-الهرمل. وتدريب المديرين على أهمية التقييم المنتظم.

تحسين القطاع الرسمي: بتوفير موارد إضافية وتحفيز المديرين على متابعة الأداء التعليمي، خصوصاً في المحافظات الريفية.

دعم المحافظات الريفية: إطلاق مبادرات خاصة للمحافظات ذات الأداء المنخفض وتعزيز القدرات الإدارية فيها.

تعزيز القطاع الخاص: من خلال تحسين المتابعة في القطاع الخاص غير المجاني في النبطية والبقاع، والحفاظ على الأداء العالي في الخاص المجاني وتبادل الخبرات مع القطاعات الأخرى.

تطوير نظام التقييم: باعتماد أنظمة مرنة وتكنولوجية لتتبع أداء المعلمين وتقديم التغذية الراجعة.

بناء قدرات المعلمين: تنظيم تدريبات مستمرة بناءً على نتائج الزيارات الصفية.

تقييم دوري: من خلال مراجعة دورية لنظام الزيارات لتحسين الكفاءة ومعالجة التحديات.

ي- تقديم الملاحظات والتوصيات بناءً على التقييمات

• تحليل نتائج استبيان المدير

يميل إجمالي الأداء العام للمدارس في القطاع الرسمي، في تقديم الملاحظات والتوصيات إلى المعلمين بعد التقييمات، نحو "دائماً" بنسبة (٤٩.٧٪) و"غالباً" بنسبة (٤٣.٥٪). ويقدم القطاع الرسمي أداءً متوازنًا نسبيًا، لكنه يظهر تفاوتاً بين المحافظات.

في القطاع الخاص المجاني يميل الأداء العام للمدارس إلى "دائمًا" بنسبة (٥٦.٧%) و"غالبًا" بنسبة (٤٣.٣%). ويتميز بالاتساق العالي في الأداء في معظم المحافظات، مع بعض الاستثناءات.

في القطاع الخاص غير المجاني، تصدر الأداء العام للمدارس بتقديم التوصيات والملاحظات بشكل "دائمًا" بنسبة (٧٢.٤%)، و"غالبًا" بنسبة (٢٦.٥%). مما يُظهر أداء متميزًا نسبيًا مع اختلاف أقل بين المحافظات. وفي الأثرى يتركز الأداء بشكل أساسي في "دائمًا" بنسبة (٧٥.٠%)، مع تباين بسيط جدًا بين المحافظات.

أما أفضل المحافظات في القطاع الرسمي في تقديم الإدارة ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييمات المعلمين فهي محافظة البقاع والجنوب، حيث حققنا نسب "دائمًا" مرتفعة (٧٦.٩% و ٧٣.٣% على التوالي). يليها محافظة عكار بنسبة "غالبًا" مرتفعة (٧٠%) مقارنة بنسبة "دائمًا" (30%). وبالنسبة للتفاوت يتراوح الأداء في "دائمًا" بين (٣٠.٠%) في عكار و(٧٦.٩%) في البقاع، مما يشير إلى تباين واضح في الالتزام بتقديم الملاحظات والتوصيات. والأفضل في القطاع الخاص المجاني في تقديم الإدارة ملاحظات وتوصيات بناءً على تقييمات المعلمين هي محافظات الجنوب وعكار، حيث سجلت نسبة "دائمًا" (١٠٠%)، يليها النبطية، حيث كانت نسبة "غالبًا" مرتفعة (٦٦.٧%) مقارنة بنسبة "دائمًا" (٣٣.٣%). أما في القطاع الخاص غير المجاني فالأفضل هي محافظات البقاع والجنوب، حيث سجلت نسب "دائمًا" مرتفعة جدًا (٨٨.٩% و ٨٥.٧% على التوالي). يليها بيروت بنسبة (٦٦.٧%) لخيار "دائمًا". وفي الأثرى كانت الأفضل محافظتا جبل لبنان (ضواحي) والشمال، حيث سجلت نسب "دائمًا" ١٠٠%، يليها محافظة الجنوب، حيث انخفضت نسبة "دائمًا" إلى ٥٠%، مع نسبة مساوية لـ "غالبًا".

• تحليل نتائج استبيان الناظر

في التعليم الرسمي يشير المتوسط الإجمالي لإجابات الناظر إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بتقديم الملاحظات والتوصيات "غالبًا" بنسبة (٣٨,٧%) و"دائمًا" بنسبة (٤٣,٨%)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا في معظم المحافظات، حيث تتم متابعة التقييمات بشكل منظم. نسبة قليلة جدًا (١.٤%) تشير إلى أن هذه الممارسة لا تتم أبدًا، و(٢.٣%) فقط يرون أن ذلك يحدث نادرًا، مما يدل على أن مشكلة الغياب التام لهذه الممارسة محدودة جدًا.

وفي التعليم الخاص المجاني تشير البيانات الإجمالية للناظر أن (٧٧.٤%) من إدارات المدارس تقدم الملاحظات والتوصيات "دائمًا"، و(١٦.١%) منها "غالبًا"، بينما فقط (٦.٥%) من الحالات يحدث ذلك "أحيانًا". لا توجد استجابات تشير إلى أن الممارسة لا تحدث "أبدًا". وفي التعليم الخاص غير المجاني تظهر بيانات الناظر أن (٧٤.٤%) من الإدارات تقدم الملاحظات والتوصيات "دائمًا"، و"غالبًا" في (٢٣.٩%) من الحالات. بينما (١.٧%) فقط "أحيانًا"، ولا توجد حالات لـ "أبدًا". تشير هذه النسب إلى أداء جيد في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، حيث يتم تنفيذ التغذية الراجعة على نحو مستمر. أما مدارس الأثرى فأظهرت تميزًا بنسبة (١٠٠%) لخيار "دائمًا" في كل المراكز.

على مستوى المحافظات حصدت بيروت النسبة الأكبر للإجابة "أحيانًا" (٥٤.٥%) في الرسمي، بينما في الخاص المجاني (١٠٠%) للإجابة "غالبًا"، وفي الخاص غير المجاني (٧٧.٨%) للإجابة "دائمًا". أما مدارس جبل لبنان (ضواحي) فأظهرت أداءً متوازنًا بين "غالبًا" (٤١.٢%) و"دائمًا" (٣٥,٣%) في الرسمي مع غياب شبه كلي لـ "نادرًا" و

"أبدًا". بينما في الخاص المجاني (٨٠٪) "دائمًا"، وفي الخاص غير المجاني (٨١,٣٥) "دائمًا". وحصدت محافظة الشمال النسبة الأكبر لخيار "دائمًا" (٨٣.٣٪) في الخاص غير المجاني، ونسبة (٨٠٪) في الخاص المجاني، ونسبة (٥٢.٦٪) في القطاع الرسمي، مع تفاوت طفيف في الفئات الأخرى. أما مدارس البقاع فأظهرت التزامًا مثاليًا في جميع القطاعات (١٠٠٪ "دائمًا" في الخاص المجاني و٥٧.١٪ في الخاص غير المجاني و٥٠٪ في الرسمي).

تميزت مدارس الجنوب والنبطية بتقديم الملاحظات بشكل دائم (٨٥.٧٪) في الخاص غير المجاني و(١٠٠٪) "دائمًا" في الخاص المجاني، والنبطية (٦٦.٧٪) "دائمًا" في الخاص المجاني و(٦٠٪) "دائمًا" في الخاص غير المجاني. وانخفضت النسبة في عكار وبعبك-الهرمل إلى "غالبًا" و"دائمًا"، ٢.٦٪ و٥.٩٪ لـ "أبدًا" في الرسمي.

نستنتج أن القطاع الرسمي يتمتع بأداء مستقر في تقديم الملاحظات والتوصيات للمعلمين بناء على التقييمات. أما القطاع الخاص المجاني فأظهر التزامًا أعلى في بعبك-الهرمل والبقاع والجنوب. كما حقق القطاع الخاص المجاني توازنًا جيدًا بين "غالبًا" و"دائمًا" في مختلف المحافظات.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في القطاع الرسمي يتم تقديم الملاحظات والتوصيات للمعلمين في محافظات النبطية بنسبة (٥٦.٣٪) بشكل "دائمًا"، والبقاع (٣٠٪ "دائمًا")، والجنوب (٤٠.٥٪ "دائمًا"). وتظهر بيروت وضواحي جبل لبنان مستويات أقل من الانتظام، مع ارتفاع النسب في "نادراً" (٥٥.٦٪ و٣٥.٣٪ على التوالي).

في القطاع الخاص المجاني هناك أداء متميز للمدارس في معظم المحافظات، حيث تظهر أغلب المحافظات نسبة (١٠٠٪) في "دائمًا" أو في "غالبًا" و"دائمًا". وهناك بعض الفروق الطفيفة، مثل في عكار (٣٣.٣٪ "غالبًا")، مما يدل على مجال للتحسين.

في القطاع الخاص غير المجاني نجد أداءً ثابتاً عبر جميع المحافظات، حيث تتجاوز نسبة "دائمًا" (٥٠٪) في معظم المحافظات، وخاصة في البقاع (٧٥٪) وجبل لبنان (٦٣.٢٪). وبعض المحافظات مثل الجنوب (٣٣.٣٪ "دائمًا") تُظهر مستويات معتدلة مقارنة بالمحافظات الأخرى. وتظهر مدارس الأونروا أداءً ممتازاً في الشمال مع (١٠٠٪) في "دائمًا"، مع الإشارة إلى محدودية التمثيل في البيانات.

نستنتج أن القطاعات الخاصة المجانية تحصد نسباً عالية في تقديم الملاحظات بشكل دائم بنسبة تصل إلى (٧٥.٩٪). وتحقق مدارس الأونروا نسبة "دائمًا" بنسبة (١٠٠٪). أما المحافظات الريفية مثل البقاع وعكار فتحصد معدلات جيدة في الإجابات "غالبًا" و"دائمًا"، وهي أفضل القطاعات أداءً وتظهر أداءً متميزاً باستمرار، مع نسب عالية في "دائمًا". أما قطاع التعليم الرسمي فيحتاج إلى تعزيز تقديم التقييمات والتوصيات للمعلمين خاصة في بيروت وجبل لبنان (ضواحي). وتظهر محافظات النبطية، البقاع، وبعبك-الهرمل ممارسات إدارية فعّالة عبر مختلف القطاعات، مما يجعلها نماذج يمكن الاستفادة منها.

تسود فئات "غالبًا" و"دائمًا"، في كافة القطاعات مما يشير إلى الالتزام العام للمدارس بتقديم الملاحظات والتوصيات للمعلمين. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التباينات في قطاع التعليم الرسمي بين المحافظات المختلفة.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

تظهر نتائج القطاع الرسمي أن معظم المحافظات لديها نسبة مرتفعة من الإجابات الإيجابية ("غالبًا" و"دائمًا")، مما يشير إلى أداء جيد لمديري المدارس الرسمية في تقديم التوصيات بناءً على تقييمات المعلمين. وعلى مستوى المحافظات، كانت المدارس الأفضل أداءً في تقديم الملاحظات والتوصيات بناءً على التقييمات هي الجنوب (٩٢.٧٪) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) (٨٥.٤٪) وعكار (٨٧.٤٪) هي الأكثر تميزًا في تقديم التوصيات بشكل دائم. أما المحافظات التي تحتاج إلى تحسين فهي بعلبك الهرمل التي تسجل نسبة أعلى نسبيًا في الاستجابات السلبية ("نادرًا" و"أبدًا" بنسبة ٦.٥٪) مقارنة بالمحافظات الأخرى. وعلى الرغم من الأداء الإيجابي العام، فهناك تفاوت واضح بين المحافظات، مما قد يكون مرتبطًا بعدم إعداد المدير أو تدريبيه لهذا النوع من الدعم والتوجيه.

أما المحافظات التي حصدت نسبة عالية في تقديم ملاحظات وتوصيات من قبل الإدارة بعد تقييم المعلمين في القطاع الخاص غير المجاني هي: جبل لبنان (ضواحي)، بيروت، والشمال، هي المحافظات التي تتمتع بأعلى نسب من "غالبًا" و"دائمًا" (تجاوزت ٩٠٪). كما تظهر محافظات جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، البقاع، والجنوب أيضًا اهتمامًا كبيرًا (نسب فوق ٩٠٪ في الفئات العليا). أما النبطية وعكار فأظهرتا تباينًا أكبر في النسب، حيث كانت هناك بعض النسب في "نادرًا" أو "أحيانًا".

والمحافظات الأفضل أداءً هي الجنوب (٩٢.٧٪) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) (٨٥.٤٪) وعكار (٨٧.٤٪) هي الأكثر تميزًا في تقديم التوصيات بشكل دائم. أما المحافظات التي تحتاج إلى تحسين فهي بعلبك الهرمل التي تسجل نسبة أعلى نسبيًا في الاستجابات السلبية ("نادرًا" و"أبدًا" بنسبة ٦.٥٪) مقارنة بالمحافظات الأخرى. ويظهر التفاوت بين المحافظات على الرغم من الأداء الإيجابي العام، هناك تفاوت واضح بين المحافظات، مما قد يكون مرتبطًا بموارد الإدارة، أو التحديات المحلية.

وفي القطاع الخاص المجاني توزعت إجابات المعلمين على هذا السؤال وفق النسب الآتية: دائمًا (٦٨.٤٪)، غالبًا (٢٤.٤٪)، أحيانًا (٧.٢٪)، نادرًا وأبدًا (٠٪). وتظهر هذه النتائج الاجمالية أن القطاع الخاص المجاني يُظهر أداءً مميزًا بشكل عام، مع نسبة كبيرة جدًا من الإجابات الإيجابية (٩٢.٨٪). ومع ذلك، يمكن تحسين الأداء في بعض المحافظات التي سجلت نسبة منخفضة في تقديم ملاحظات وتوصيات للمعلمين بعد التقييم.

نستنتج أن معظم المحافظات لديها نسبة مرتفعة من الإجابات الإيجابية ("غالبًا" و"دائمًا")، مما يشير إلى أداء جيد للإدارات التعليمية الرسمية والخاصة المجانية في تقديم التوصيات بناءً على تقييمات المعلمين.

١.٥.١٢. التوصيات لبند لتحسين تقديم الملاحظات بناءً على التقييمات

تعزيز التدريب: تنظيم دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في المحافظات ذات الأداء الأقل، خاصة في القطاع الرسمي.
دعم المحافظات الريفية: تخصيص موارد إضافية للمحافظات مثل عكار وبعلبك-الهرمل لتحسين الأداء.

نقل الخبرات: الاستفادة من نجاح الأنروا والقطاع الخاص غير المجاني لتطوير ممارسات القطاع الرسمي.
اعتماد التكنولوجيا: استخدام منصات إلكترونية لتوثيق التقييمات والملاحظات بشكل منظم.
التقييم الدوري: مراجعة أداء تقديم الملاحظات بانتظام وتصميم خطط تحسين بناء على البيانات.
تعزيز ثقافة التغذية الراجعة: نشر الوعي حول أهمية الملاحظات المستمرة في تحسين الأداء التعليمي.
ك- تطبيق برامج الدعم للتلامذة للمتعرّين

• تحليل نتائج استبيان المدير

في القطاع الرسمي يميل الأداء العام نحو "غالبًا" بنسبة (٣٢.٧٪) و"دائمًا" بنسبة (٢٥.٩٪). ويُظهر القطاع أداء متوسطًا مع تباين واضح بين المحافظات. وفي القطاع الخاص المجاني يميل أداء المديرين نحو "دائمًا" بنسبة (٤٦.٧٪) و"غالبًا" بنسبة (٣٦.٧٪). مع تفاوت طفيف بين المحافظات. أما القطاع الخاص غير المجاني فيتميز مديرو المدارس فيه بتطبيق برامج دعم للتلامذة المتعرّين بنسبة عالية في "دائمًا" (٥٧.١٪) و"غالبًا" (٢٥.٥٪). في قطاع الأنروا يتوزع الأداء بالتساوي بين "غالبًا" و"دائمًا" بنسبة (٥٠.٠٪) لكل منهما.

إن أفضل المدارس التي تقدم برامج دعم للتلامذة المتعرّين في القطاع الرسمي ظهرت في محافظة الجنوب (٤٠.٠٪ "دائمًا") والبقاع (٣٨.٥٪) لخيار "دائمًا". والأضعف في محافظة جبل لبنان (ضواحي) (٢٧.٣٪ "دائمًا"، و١٨.٢٪ "أبدًا") وعكار (٦٠.٠٪) "غالبًا"، بدون تسجيل لـ "دائمًا". أما التفاوت بنسبة "دائمًا" فيتراوح بين (٠٪) في عكار و(٤٠.٠٪) في الجنوب. وفي القطاع الخاص المجاني كانت أفضل النتائج في محافظتي الجنوب وجبل لبنان (ما عدا الضواحي)، حيث سجلت نسبة "دائمًا" (١٠٠٪). والأدنى في النبطية بنسبة (٣٣.٣٪) لخيار "دائمًا"، و(٥٠.٠٪) لخيار "غالبًا". أما التفاوت بنسبة "دائمًا" فيتراوح بين (٣٣.٣٪) في النبطية و(١٠٠٪) في الجنوب وجبل لبنان. وفي القطاع الخاص غير المجاني كانت أفضل المدارس التي تتطبق برامج الدعم للمتعرّين تتجلى في الجنوب (٧١.٤٪ "دائمًا") والشمال (٥٣.٨٪) لخيار "دائمًا". أما الأضعف بين المحافظات في هذا القطاع فهي محافظة بيروت (٥٥.٦٪) لخيار "دائمًا"، مع نسب مرتفعة للفئات الأخرى. والتفاوت بين نسبة "دائمًا" تتراوح بين (٥٥.٦٪) في بيروت، و(٧١.٤٪) في الجنوب. وفي مدارس الأنروا الأفضل بين المحافظات كانت جبل لبنان (ضواحي) والشمال، حيث سجلت نسبة "دائمًا" (١٠٠٪). والتفاوت في نسبة "دائمًا" تتراوح بين (٥٠٪) في الجنوب و(١٠٠٪) في جبل لبنان والشمال.

وبالمقارنة بين القطاعات، نجد أن أن أفضل أداء للمديرين في دعم التلامذة المتعرّين هو في القطاع الخاص غير المجاني، حيث سجل أعلى نسبة في "دائمًا" (٥٧.١٪) مع استقرار واضح. أما الأكثر تباينًا فهو القطاع الرسمي، حيث تختلف نسب الأداء بشكل كبير بين المحافظات. والأضعف هو القطاع الرسمي، حيث سجل أقل نسبة "دائمًا" (٢٥.٩٪) بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

وفقاً للبيانات الإجمالية للنظار في القطاع الرسمي، فإن (١٦.٦٪) من مديري المدارس الرسمية لا يطبقون برامج لدعم التلامذة المتعثرين إطلاقاً، بينما (٧.٨٪) من الإدارات تقوم بذلك بشكل "نادراً". بينما (٢٦.٧٪) من مديري المدارس يطبقون "أحياناً" برامج دعم، في حين أن (٣١.٣٪) من المدارس تطبق "غالباً" برامج دعم للتلامذة المتعثرين، وهي النسبة الأعلى بين الفئات المختلفة. بينما سجلت نسبة (١٧.٥٪) تطبيقاً مستمراً "دائماً". هذا التوزيع يظهر أن غالبية المدارس، بنسبة تصل إلى (٣١.٣٪)، تُظهر استجابة في تطبيق برامج الدعم المدرسي، على الرغم من التفاوت الملحوظ في التنفيذ بين المحافظات.

في التعليم الخاص المجاني أظهرت النسب الإجمالية للنظار عبر الفئات المختلفة أن (٦.٥٪) من المدارس نادراً ما تطبق البرنامج (فئة "نادراً")، بينما تظهر نفس النسبة (٦.٥٪) في فئة "أحياناً". وتقوم (٢٩٪) من المدارس بتطبيق البرنامج "غالباً"، في حين أن النسبة الأعلى تأتي من الفئة "دائماً" حيث تسجل (٥٨.١٪)، مما يعكس استجابة جيدة إلى قوية في عموم القطاع. كما أن (١٠.٠٪) من المدارس تظهر تطبيقاً للبرنامج في فئات "غالباً" أو "دائماً" في بعض المحافظات، مما يدل على التزام كامل في تطبيق برامج الدعم في هذه المحافظات.

يظهر التعليم الخاص غير المجاني أن النسبة الأكبر من المدارس في فئة "دائماً" (٥٦.٤٪)، تقوم بتطبيق برامج دعم للتلامذة المتعثرين، تليها فئة "غالباً" (٢٩.٩٪)، مما يعكس التزاماً متزايداً في مختلف المحافظات. بينما تشهد فئات "أبداً" و"نادراً" نسباً أقل، حيث سجلت (٢.٦٪) و (١.٧٪) على التوالي، مما يشير إلى وجود عدد قليل من الإدارات التي لا تطبق البرنامج أو تطبقه بشكل نادر. وتظهر كل مدارس الأونروا في مختلف المحافظات التزاماً قوياً بتطبيق البرنامج، حيث تصل نسب الالتزام إلى (١٠.٠٪) في كل المحافظات، مما يعكس تفوقاً في الالتزام مقارنة بباقي القطاعات.

ونستنتج أن هناك تبايناً واضحاً بين القطاعات والمحافظات في تطبيق برامج دعم للتلامذة المتعثرين. فبعض المحافظات والقطاعات تُظهر التزاماً كاملاً، بينما في محافظات أخرى يظهر التطبيق بشكل غير منظم. وتُظهر المدارس الخاصة المجانية في بيروت وجبل لبنان (ضواحي وما عدا الضواحي)، الجنوب، وبعبك الهرمل التزاماً كاملاً بتطبيق برنامج الدعم المدرسي. وعلى العكس من ذلك تظهر المدارس الموجودة في الشمال، البقاع، بيروت، وعكار، الحاجة إلى انتظام تطبيق برامج الدعم للمتعثريين لتكون النتيجة "دائماً" في جميع المدارس.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

بحسب آراء المنسقين فإن قطاع التعليم الرسمي يعاني من تفاوت كبير، حيث أن نسبة قليلة من مديري المدارس (٢٠.٣٪) فقط تطبق دائماً برنامج الدعم المدرسي. أما القطاع الخاص المجاني فيُظهر أداء متوسطاً إلى جيد مع تطبيقه "غالباً" من قبل (٥١.٧٪). بينما يتميز القطاع الخاص غير المجاني بأداء قوي، حيث يطبق (٤٤.٢٪) من مديري المدارس برنامج دعم للتلامذة المتعثرين دائماً. فيما يحقق قطاع الأونروا التزاماً مثالياً بتطبيق البرنامج "دائماً" بنسبة (١٠.٠٪).

وتُظهر نتائج تطبيق برنامج الدعم المدرسي للتلامذة المتعثّرين في المدارس تفاوتًا واضحًا بين القطاعات والمحافظات. وهذا التباين في الأداء بين المحافظات يشير إلى تأثير العوامل المحلية والإدارية.

ويتفاوت الأداء بين القطاعات حسب نتائج الاستبيانات، فالقطاع الخاص غير المجاني والأونروا يتفوقان بشكل ملحوظ في دعم التلامذة المتعثّرين. أما القطاع الرسمي فيظهر تحديات كبيرة في تأمين الدعم للتلامذة المتعثّرين، خاصة في بعض المحافظات مثل عكار وجبل لبنان. بينما يتفوق مديرو مدارس الجنوب والبقاع في تطبيق برامج الدعم للتلامذة المتعثّرين. لذا من الضروري العمل على تحسين تطبيق برامج الدعم في المدارس للحد من نسب الرسوب والتسرب وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لكافة التلامذة، خاصة في القطاع الرسمي والمحافظات الضعيفة مثل عكار وجبل لبنان (الضواحي).

توصيات لبند : تطبيق برامج الدعم للتلامذة المتعثّرين

تعزيز تطبيق برامج الدعم للتلامذة المتعثّرين في القطاع الرسمي، خصوصًا في المحافظات التي تسجل أداءً ضعيفًا مثل عكار وجبل لبنان (الضواحي)، وذلك من خلال تدريب وتوجيه المديرين والمشرفين في هذه المحافظات. تحسين التنسيق بين المدارس والسلطات التعليمية المحلية لضمان استمرارية البرامج في جميع المحافظات. الاستفادة من تجربة القطاع الخاص غير المجاني والمدارس التابعة للأونروا التي أظهرت التزامًا عاليًا في هذا المجال، والعمل على تطبيق نموذجها في المدارس الرسمية. ضرورة أن تكون هناك متابعة دورية لقياس فعالية البرامج وتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع التلامذة.

نص السؤال الثالث على: ما هي العوامل البشرية والمادية التي تؤثر على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة؟ تحديد العوامل المتعلقة بالموارد البشرية والمادية التي تؤثر على جاهزية المدارس لتطبيق المناهج المطورة.

تطرت الدراسة إلى تحليل العوامل البشرية والمادية التي تؤثر على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة، حيث تم استقصاء هذه الجوانب من خلال استبيانات متعددة ركزت على تحديد مدى جاهزية المدارس من حيث الموارد البشرية والإمكانات المادية. وجاءت نتائج الإجابات لتبرز التحديات والفرص في هذا السياق، وسيتم تفصيلها في الجزئين التاليين الخاصين بكل من العوامل المذكورة.

الجزء الأول: العوامل البشرية المؤثرة على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة

تضمن هذا السؤال ستة بنود تتعلق بالعوامل البشرية، وتمت الإجابة عليها من قبل المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين. وقد اعتمد في عرض الإجابات على تحديد هذه العوامل في القطاعين الرسمي والخاص وبحسب المحافظات ومن ثم المقارنة بين القطاعين لتحديد مكامن تأثير هذه العوامل، ووضع خلاصة لنتائج الاستبيانات الأربعة في كل بند من بنود السؤال. وقد جاءت الإجابات كل بند على الشكل الآتي:

البند الأول: مدى إتقان معظم المعلمين للمهارات التكنولوجية

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

على المستوى الوطني وجد المديرين بالنسبة الأكبر (٢٩.٠٪) أن المعلمين يتقنون المهارات التكنولوجية، وأنهم بحاجة إلى تطوير بنسبة (٢٦.٩٪)، ومدى إتقانهم لهذه المهارات مقبول بنسبة (٢٤.٧٪). وهذه النتائج تدل على أن هناك حاجة لتدريب المعلمين على صعيد كل القطاعات.

وإذا نظرنا في نتائج كل قطاع على حدة نجد أن المديرين في القطاع الرسمي وجدوا بنسبة كبيرة (٤١.٥٪) أن مدى إتقان معظم المعلمين للمهارات التكنولوجية بحاجة إلى تطوير، وهي النسبة الأعلى في الإجابات، ومقبول بنسبة (٣٢.٧٪) في المرتبة الثانية، وجيد بنسبة (١٧.٠٪)، وجيد جدًا بنسبة (٥.٤٪)، بينما وجد (٣.٤٪) من المديرين أن إتقان المعلمين لهذه المهارات غير مناسب على الإطلاق بنسبة (٣.٤٪). مما يؤشر إلى الحاجة إلى تمكين المعلمين في القطاع الرسمي من إتقان هذه المهارات.

ويختلف الأمر في القطاع الخاص المجاني إذ تجد النسبة الأكبر من المديرين في هذا القطاع أن إتقان المعلمين جيد بنسبة ٣٦.٧٪ أي ضعف ما هي عليه في القطاع الرسمي، تليها نسبة (٢٣.٣٪) وجدت أنه بحاجة إلى تطوير، ومقبول بنسبة (٢٠.٠٪)، وتتقارب النسبة مع القطاع الرسمي في القول بأنه غير مناسب على الإطلاق (٣.٣٪). وتدل هذه النتائج على أن درجة الإتقان في هذا القطاع أفضل منه في القطاع الرسمي.

وفي قطاع التعليم الخاص غير المجاني وجد المديرين بنسبة كبيرة (٤٣.٩%) أن مستوى إتقان المعلمين للمهارات التكنولوجية مقبول، وجيد بنسبة (٣٤.٧%) وهي أفضل من القطاع الرسمي وقريبة من القطاع الخاص المجاني، لكن اللافت أن المديرين وجدوا بنسبة (٠.٠%) أن هذا المستوى جيد جدًا، وهذا يستدعي العمل على تطوير المهارات التكنولوجية لدى المعلمين في هذا القطاع.

أما في مدارس الأونروا فتوزعت الإجابات بين جيد بنسبة (٥٠%) وهي الأعلى بين القطاعات، ومقبول (٢٥.٥)، بينما لم تجد إلا نسبة ٢٥% أن مدى إتقان المعلمين للمهارات التكنولوجية يحتاج إلى تطوير.

أما على صعيد المحافظات فدلّت نتائج السؤال على أنها تتفاوت في قطاع التعليم الرسمي، فحوالي نصف العينة من المديرين وجدوا أن مدى الإتقان مقبول في بيروت (٥٠%)، و(٤٥%) في عكار، وبحاجة إلى تطوير في الشمال بنسب كبيرة (٦٠%) وهي الأعلى بين المحافظات، تليها محافظة عكار (٥٠%) مقابل (٢٥%) في بيروت. وفي قطاع التعليم الخاص المجاني وجد المديرين أن مستوى الإتقان جيد بنسبة (١٠٠%)، وتوزعت نسب الفئات الأخرى بالتساوي تقريبًا (٢٥.٠%) في محافظة جبل لبنان ضواحي.

وأعطت نتائج القطاع الخاص غير المجاني مؤشرات أفضل على صعيد المحافظات، فهو جيد بنسبة (٧٠%) في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي، وهو الأعلى بين جميع المحافظات. وجيد جدًا في بيروت بنسبة (٤٤.٤%).

وفي قطاع الأونروا جاءت النتائج إيجابية على صعيد المحافظات، فهو جيد بنسبة (٥٠%) في الجنوب وجيد جدًا بنسبة (٢٥%).

بالنسب للمديرين في القطاع الرسمي نجد هناك حاجة كبير لتطوير المهارات في الشمال وعكار، بينما تتقدم محافظة الجنوب في القطاع الخاص المجاني الذي تتوازن نتائجه إلى حد ما. وتتقدم محافظتا بيروت وجبل لبنان ما عدا الضواحي في قطاع التعليم الخاص غير المجاني الذي يتمتع بأداء أفضل في الغالب.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

دلّت نتائج القطاع الرسمي بحسب النظار على أن هناك ضعفًا ملحوظًا في الكفاءة التكنولوجية، فالنسبة الأكبر (٣٢.٧%) يرون أن المعلمين بحاجة إلى تطوير، تليها نسبة (٣١.٣%) أنه "مقبول". ولا تجد إلا نسبة (٤.٦%) أنه "جيد جدًا"، وهي نسبة منخفضة وتتركز في محافظات الشمال وبعلمك الهرمل وعكار. بينما دلّت نتائج القطاع الخاص المجاني على أنه يتمتع بأداء أفضل، فاتقان التكنولوجيا "جيد" بنسبة (٦٤.٥%) و"جيد جدًا" (١٩,٤%). وتتصدر بيروت نتائج الكفاءة بدرجة "جيد جدًا" (١٠٠%)، تليها النبطية وعكار وبعلمك بدرجة "جيد" (١٠٠%).

ويمثل القطاع الخاص غير المجاني الأداء الأفضل في مستوى "جيد جدًا" (٤١.٩%)، ورأت نسبة ٦.٨% فقط أنه بحاجة إلى تطوير. وتوزع المستوى في الأونروا بين مقبول (٣٣.٣%) و(٦٦.٧%) في فئة "جيد".

وتشير نتائج النظار إلى أن النسب الأعلى تتركز في الحاجة إلى التطوير في كل القطاعات والمحافظات، مع استثناء بسيط لمحافظات بيروت والنبطية وعكار وبعلمك في القطاع الخاص غير المجاني.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

أشارت نتائج القطاع الرسمي إلى مستوى إتقان المعلمين للمهارات التكنولوجية من وجهة نظر المنسقين هي مقبولة بنسبة (٥٥.٦٪) وجيدة بنسبة (٣٣.٣٪)، ولم يجد أي من المنسقين أن مستوى الإتقان جيد جدًا، وهذا مؤشر يستدعي التوقف عنده، بخلاف ما وجدته المنسقين في القطاع الخاص المجاني من أن مستوى المهارات جيد جدًا وجيد بنسبة (١٠٠٪)، وتراجع هذه النسب في القطاع الخاص غير المجاني حيث المستوى مقبول بنسبة (٥٨.٣٪) وهو قريب من القطاع الرسمي، وجيد بنسبة (٢٥٪)، ونجد أن هذا المستوى يحتاج إلى تطوير وغير مناسب على الإطلاق بنسبة (٨.٣٪) وهي نسب لافتة.

على مستوى المحافظات يبدو المستوى في البقاع مقبولًا بنسبة (٤٥٪)، وفي جبل لبنان الضواحي جيدًا بنسبة (٤٧.١٪)، ومقبولًا بنسبة (٤١.٢٪)، ويحتاج إلى تطوير بنسبة (١١.٨٪) وتبلغ هذه النسبة أقصاها في محافظة الشمال (٥٢.٥٪) وهي مؤشرات مقلقة على الصعيد الرسمي، بينما نجد كفاءة عالية في القطاع الخاص المجاني، وجيدة في القطاع الخاص غير المجاني في الشمال.

ما يجب التوقف عنده هو ما اعتبره المنسقين في القطاع الرسمي في محافظة عكار بأن مستوى إتقان المهارات يحتاج إلى تطوير بنسبة (٥٣.٨٪)، وفي محافظة الجنوب بنسبة (٥٢.٤٪)، وفي النبطية (٤٣.٨٪) وهي النسب الأعلى، وفي جبل لبنان ما عدا الضواحي (٣٨.٥٪) من المنسقين وجدوا أن مهارات المعلمين "تحتاج إلى تطوير"، تليها محافظة البقاع (٣٥٪)، على عكس نتائج القطاعين الخاص المجاني وغير المجاني التي تظهر اتجاهًا إيجابيًا في كفاءة المهارات. ويستدل من نتائج المنسقين أن النسبة الأكبر من المعلمين في القطاع الرسمي تحتاج إلى تطوير المهارات التكنولوجية، وتحديدًا في محافظات عكار والجنوب والنبطية، وأن مستوى هذه المهارات لدى المعلمين في القطاع الخاص هو أفضل مما هو عليه في القطاع الرسمي لكنه يتراوح بين الجيد جدًا والجيد والمقبول في معظم المحافظات.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

دلت نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين بأن النسبة الأكبر منهم على صعيد لبنان وفي القطاعات المختلفة تجد أن مستوى إتقانهم للمهارات التكنولوجية هو جيد بنسبة (٣١.٥٪)، ولم تجد إلا نسبة (٢١.٧٪) بأنه يحتاج إلى تطوير. ويبدو من نتائج القطاع الرسمي أنها النسبة الأعلى هي لفئة مقبول تليها فئة بحاجة إلى تطوير ثم فئة جيد ففئة جيد جدًا، وأخير فئة غير مناسب على الإطلاق. ما يشير إلى الحاجة إلى إعداد المعلمين لتقليص هذه النسب.

أما في القطاع الخاص المجاني فأشارت النتائج إلى أن مستوى الإتقان جيد بنسبة كبيرة في القطاع الخاص غير المجاني (٣٨.٣٪) يليه القطاع المجاني (٣٥.٤٪) وتراجع النسب في الأخرى في القطاعين المذكورين، بينما يسجل قطاع الأونروا النسبة الأكبر في فئة جيد (٥٠٪).

وسجل القطاع الرسمي أعلى نسبة في فئة جيد جدًا في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، وفي محافظة بيروت لفئة جيد، تليها محافظة الجنوب ومحافظة جبل لبنان (الضواحي)، ثم محافظة الجنوب، محافظة البقاع، محافظة

الشمال، وتراجع فئات جيد جدًا وجيد في المحافظات الأخرى. مما يشير إلى الحاجة إلى التدريب والدعم المستمر لتعزيز الكفاءة التكنولوجية في القطاع الرسمي.

بالإجمال يحتاج قطاع التعليم الرسمي إلى تطوير مهارات المعلمين التكنولوجية وتحديداً في المحافظات خارج بيروت وجبل لبنان، مع استثناء محافظة الجنوب. بينما نجد أن هناك إجماعاً على أن القطاع الخاص بمجمله يظهر تقدماً في مستوى إتقان المعلمين لهذه المهارات.

خلاصة

أظهرت نتائج الاستبيانات الموجهة للمديرين والنظار والمنسقين والمعلمين أن القطاع الرسمي يحتاج إلى تطوير ملحوظ، خصوصاً في محافظات الشمال وعكار والبقاع. بالمقابل، يتمتع القطاع الخاص المجاني وغير المجاني بمستويات أفضل من الكفاءة التكنولوجية، حيث سجلت الفئات "جيد" و"جيد جدًا" نسبة أعلى مقارنة بالقطاع الرسمي. ولوحظت تفاوتات جغرافية بين المحافظات، مع تفوق محافظتي بيروت وجبل لبنان. وأشارت النتائج الإجمالية إلى ضرورة تعزيز التدريب والدعم المستمر للمعلمين في القطاع الرسمي، لضمان موازنة مهاراتهم مع المتطلبات الحديثة.

البند الثاني: توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

أشارت نتائج القطاع الرسمي على مستوى لبنان بحسب المديرين إلى أن النسبة الأكبر منهم وجدت أن مدى توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في استخدام التكنولوجيا هو بحاجة إلى تطوير (٤٣.٥٪)، تليها فئة مقبول (٢٥.٢٪)، ثم جيد (١٤.٣٪)، ثم غير مناسب على الإطلاق (١٢.٩٪)، وأخيراً كانت النسبة الأدنى لفئة جيد جدًا التي سجلت نسبة (٤.١٪).

أما في قطاع التعليم الخاص المجاني فحلت فئة جيد في المرتبة الأولى (٣٣.٣٪)، تليها فئة بحاجة إلى تطوير (٢٣.٣٪)، ثم فئتا جيد جدًا ومقبول بالنسبة نفسها (١٦.٧٪)، ففئة غير مناسب على الإطلاق (١٠.٠٪) وهي الفئة الأدنى في هذا القطاع. وفي قطاع التعليم الخاص غير المجاني حلت فئة جيد أولاً بنسبة (٤٠.٨٪)، وأجاب (٣٢.٧٪) بأن توفر التدريب والدعم الفني هو بدرجة جيد جدًا، ففئة مقبول بنسبة (١٨.٤٪)، ثم فئة بحاجة إلى تطوير (٨.٢٪)، وأخيراً فئة غير مناسب على الإطلاق التي لم تسجل أي نسبة تذكر (٠.٠٪). وفي قطاع التعليم التابع للأنروا توزعت النسب بالترتيب بين فئة جيد (٥٠.٠٪) أي نصف المديرين، ووجد ربع العينة من المديرين (٢٥.٠٪) أن توفر التدريب والدعم الفني هو بدرجة جيد جدًا وبحاجة إلى تطوير، وأخيراً فئة مقبول التي جاءت نتيجتها (٠٪).

أما على صعيد المحافظات فتسجل النسب الأعلى لتوفر التدريب والدعم الفني للمعلمين في القطاع التعليم الرسمي بأنه مقبول في بيروت بنسبة (٣٧.٥٪)، ويحتاج إلى تطوير في الشمال (٥٤.٣٪) (النسبة الأعلى بين المحافظات في القطاع) تليها محافظة محافظة جبل لبنان (الضواحي) (٤٥.٥٪).

ويرى المديرون أن النسب الأعلى في قطاع التعليم الخاص المجاني جاءت لفئة مناسب في محافظة الجنوب (١٠٠.٠٪)، بينما تتساوى التقييمات للفئات الأخرى في باقي المحافظات (٢٥.٠٪).

وأظهرت نتائج قطاع التعليم الخاص غير المجاني أن النسبة الأكبر في محافظة بيروت (٤٤.٤٪) تجد أن توفر التدريب والدعم الفني هو لصالح فئة جيد جدًا، أيضاً في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي كانت النسبة لفئة نفسه (٥٠.٠٪). وكذلك الأمر بالنسبة لقطاع الأونروا حيث أجاب ٥٠.٠٪ من المديرين بأن توفر التدريب والدعم الفني هو "جيد جدًا"، و ٤٠.٠٪ منهم وجدوا أنه "جيد".

ويستدل من نتائج الاستبيان الموجه للمديرين أن محافظة الشمال في القطاع الرسمي تحتاج إلى مزيد من الدعم والتدريب للمعلمين، وأن التعليم الخاص غير المجاني يظهر أفضل النتائج على صعيد قطاعات التعليم المختلفة وفي جميع المحافظات. بينما تسجل محافظة الجنوب نسباً أعلى لتوفير الدعم الفني للمعلمين على استخدام التكنولوجيا.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظر

دلت نتائج القطاع الرسمي على أن غالبية النظر، بنسبة (٣٩.٠٪)، أجمعوا على أن التدريب والدعم الفني للمعلمين "بحاجة إلى تطوير" حيث سجلت هذه العبارة النسبة الأعلى، تليها "مقبول" بنسبة (٣٢.٣٪)، ثم جيد بنسبة (١٧.٥٪)، ثم "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة (٧.٨٪)، وأخيراً حصل تقييم "جيد جدًا" على النسبة الأدنى بين الفئات (٣.٢٪). ويستدل من هذا الترتيب أن هناك حاجة ماسة للتدريب وتقديم الدعم الفني على مستوى هذا القطاع. بخلاف القطاع الخاص المجاني الذي جاء ترتيب العبارات فيه وفق النسب من الأعلى إلى الأدنى كالآتي: جيد (٤٨.٤٪)، جيد جدًا (٢٢.٦٪)، ثم فئة "غير مناسب" (٦.٥٪). وشهد القطاع الخاص غير المجاني على تسجيل أعلى نسبة لفئة جيد جدًا مقارنة ببقية القطاعات إذ بلغت (٤٠.٢٪)، تليها فئة جيد بنسبة (٣٧.٦٪)، ثم فئة "بحاجة إلى تطوير" (٦.٨٪)، وأخيراً فئة "غير مناسب" التي كانت نسبتها (٠.٩٪). وبذلك يكون هذا القطاع قد حقق أفضل النتائج على صعيد توفر التدريب والدعم الفني للمعلمين على مستوى لبنان. أما نتائج الأونروا فجات بالترتيب حسب النسب المثوية جيد (٦٦.٧٪) ثم مقبول (٣٣.٣٪).

على صعيد المحافظات تنصدر محافظة الشمال الحاجة إلى التطوير في القطاع الرسمي بنسبة (٥٢.٦٪)، وتتراوح النسب المثوية في بيروت بين المقبول (٤٥.٥٪) والجيد (٢٧.٣٪) مع تراجع في نسبة جيد جدًا في القطاع نفسه إذ بلغت (٩.١٪). وفي محافظة جبل لبنان ضواحي يبدو الوضع مقبولاً بنسبة أعلى في القطاع الرسمي (٥٢.٩٪)، وجيد في الخاص المجاني (٤٠.٠٪) يليه جيد جدًا (٢٠.٠٪). وفي القطاع الخاص غير المجاني حلت فئة جيد جدًا (٤٠.٦٪) أولاً ثم فئة جيد (٣٤.٤٪). في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي كانت النسبة الأعلى في القطاع الرسمي لفئة مقبول (٣٤.٨٪)، تليها فئة جيد وجيد جدًا (٥٠.٠٪) لكل منهما في القطاع الخاص المجاني. وفي القطاع الخاص غير المجاني حلت فئة جيد جدًا أولاً بنسبة (٥٠.٠٪) ثم فئة جيد بنسبة (٤١.٧٪).

وفي البقاع يعتبر وضع القطاع الرسمي مقبولاً بنسب (٤٤.٤٪)، لكنه أفضل في القطاع الخاص المجاني إذ جاءت نسبة "جيد" (٦٦.٧٪) و"جيد جدًا" (٣٣.٣٪) لفئة "جيد جدًا"، بينما تتساوى النسبة بين جيد ومقبول في القطاع الخاص غير المجاني

(٣٥.٧٪) لكل منهما. ويحتل الشمال المرتبة الأعلى في فئة "بحاجة إلى تطوير" في القطاع الرسمي (٥٢.٦٪)، و(٦٠.٠٪) في القطاع الخاص المجاني مقابل نسبة (٤٠.٠٪) لفئة "جيد" في هذا القطاع و(٤٤.٤٪) للفئة نفسها في القطاع غير المجاني. ويُظهر القطاع الخاص غير المجاني إيجابية عالية في الجنوب عبرت عنها نسبة (٧١.٤٪) لفئة "جيد جدًا"، بينما في القطاع المجاني توزعت النسب مناصفة بين "جيد جدًا" و"غير مناسب على الإطلاق" (٥٠.٠٪) لكل منهما. أما الجو العام للنتائج في القطاع الرسمي فقد اتجه نحو "مقبول" بنسبة ٤٠.٦٪ لكنه يتراجع في النبطية ليصبح "مقبولًا" في القطاع الرسمي بنسبة (٣٩.١٪)، و"جيدًا" بنسبة (٣٠.٤٪). وتتشارك محافظتا عكار وبلعبك الهرمل النسب الأعلى في الحاجة إلى التطوير في القطاع الرسمي (حوالي ٥٠.٠٪). وتتوزع إجابات النظار في مدارس الأونروا في محافظتي جبل لبنان والجنوب حول فئة "جيد" للأولى (١٠٠٪) و"مقبول" للثانية (١٠٠٪).

يستدل من نتائج النظار بأن التدريب والدعم الفني للمعلمين متاح بصورة أفضل في القطاع الخاص ولا يتوفر بالدرجة نفسها في القطاع الرسمي.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

دلّت نتائج القطاع الرسمي على أن النسبة الأكبر من المنسقين (٥٥.٦٪) اعتبرت أن التدريب والدعم الفني في بيروت "مقبول"، بينما تساوت النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان (الضواحي) لفئتي "مقبول" و"جيد" (٣٥.٣٪) لكل منهما. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) فجاءت النسبة الأعلى (٥٣.٨٪) لفئة "الحاجة للتطوير"، وكذلك الأمر في محافظات الشمال (٤٩.٢٪) والبقاع (٦٠.٠٪) والجنوب (٣٨.١٪) والنبطية (٥٠٪) وعكار (٥٠٪) وبلعبك الهرمل (٣٣.٣٪)، حيث دلّت النتائج في هذه المحافظات على فجوات واسعة، بسبب تراجع نسب "جيد" و"جيد جدًا" لصالح الحاجة إلى التطوير و"غير مناسب على الإطلاق" التي سجلت في عكار على سبيل المثال (٢٣.١٪)، وفي الشمال (١٨.٦٪).

أما في القطاع الخاص المجاني فتراوحت الإجابات بين "جيد" و"جيد جدًا" في بيروت وجبل لبنان (الضواحي) والبقاع، بينما مالت نحو "جيد جدًا" في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) بنسبة (٦٠.٠٪)، والشمال (٧٥.٠٪) وعكار (٦٦.٧٪). أما في الجنوب فتراجعت النسب المتعلقة بفئة "جيد جدًا" فبلغت (٢٠.٠٪) فقط، وتراوحت بالتساوي في النبطية بين "مقبول" و"جيد جدًا"، وتراوحت بالتساوي في بلعبك الهرمل بين "غير مناسب على الإطلاق" و"جيد جدًا" بنسبة (٥٠.٠٪ لكل فئة).

ودلّت نتائج القطاع الخاص غير المجاني بأن مستوى الدعم والتدريب الفني للمعلمين يتراوح بين "جيد" (٣٣.٣٪) و"جيد جدًا" (٤١.٧٪) في بيروت وجبل لبنان ما عدا الضواحي، ويميل إلى جيد جدًا بنسبة ٤٧.٧٪ في جبل لبنان (الضواحي)، وفي الشمال، قيمت الغالبية العظمى (٤١.٩٪) الدعم بأنه "جيد"، مع تقدير كبير للأنظمة الداعمة الموجودة حاليًا. وفي البقاع، اعتبر نصف المنسقين (٥٠٪) الدعم "جيد جدًا"، مما يشير إلى برامج راسخة بشكل جيد. أما في الجنوب، فقد حصلت على أعلى التقييمات في هذا القطاع حيث قيم (٦٦.٧٪) الدعم بأنه "جيد جدًا"، مما يعكس أنظمة نموذجية. وفي النبطية، تنوعت الاستجابات حيث سجلت (٤٥.٥٪) تقييمات بـ"مقبول" مع تركيز أقل على التقييمات العالية. أما في عكار، فقد كانت التعليقات أقل إيجابية حيث سجل فقط ٧.٧٪ تقييمات بـ"جيد جدًا" واختار العديد منهم

تقييمات بـ"مقبول". وفي بعلبك الهرمل، سجل ما يقرب من نصف المنسقين (٤٥.٥٪) دعمًا بـ"جيد جدًا"، مما يشير إلى تدريب قوي ولكنه غير متسق.

في الأونروا، كانت الاستجابات مقسمة حيث سجل كل من فئتي "غير مناسب على الإطلاق" و"جيد جدًا" نسبة (٥٠٪) في محافظة الشمال، مما يعكس تفاوتات في تقديم الخدمة.

وبناء على هذه النتائج يتبين أن هناك تحديات تواجه القطاع الرسمي في جميع المحافظات لجهة الحاجة إلى التطوير. بينما يظهر القطاع الخاص المجاني نتائج أفضل مقارنةً بالقطاع الرسمي، يسجل القطاع الخاص غير المجاني نسبةً عالية للإجابات "جيد" و"جيد جدًا"، ويسجل قطاع الأونروا استجابات متساوية لـ"غير مناسب على الإطلاق" و"جيد جدًا".

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

دلت نتائج القطاع الرسمي بأن النسب الأعلى كانت لفئة "بحاجة إلى تطوير" بنسبة (٣٨.٥٪)، ثم "مقبول" (٢٧.٤٪)، ثم "جيد" (١٨.٣٪)، ففئة "غير مناسب على الإطلاق" (١١.٢٪)، وأخيرًا حلت فئة "جيد جدًا" بنسبة (٤.٥٪). وفي القطاع الخاص المجاني حلت فئة "جيد جدًا" أولاً بنسبة (٢٩.٢٪)، تلتها فئة "جيد" بنسبة (٢٦.٨٪)، ثم فئة "بحاجة إلى تطوير" (٢٥.٤٪)، ثم فئة "مقبول" (١٢.٤٪)، وأخيرًا فئة "غير مناسب" على الإطلاق التي كانت نسبتها (٥.٣٪). وحلت فئة "جيد جدًا" في المرتبة الأولى في القطاع الخاص غير المجاني بنسبة (٤٠.٠٪)، ثم فئة "جيد" (٣١.٧٪)، ففئة "مقبول" (١٥.٧٪)، تلتها فئة "بحاجة إلى تطوير" (١١.٠٪)، وأخيرًا فئة "غير مناسب على الإطلاق" التي سجلت النسبة الأدنى (١.٧٪). وسجلت فئة "بحاجة إلى تطوير" المرتبة الأولى في قطاع الأونروا بنسبة (٤١.٧٪).

وسجلت فئة "بحاجة إلى تطوير" أعلى نسبة في محافظة عكار (٣٩.٨٪)، تليها محافظة بعلبك الهرمل (٣٨.١٪)، ثم محافظة الجنوب (٣٤.٩٪)، ثم محافظة الشمال (٣٣.٠٪)، فالبقاع (٢٥.٠٪)، فمحافظة بيروت (٢٣.٧٪)، فمحافظة النبطية (٢٠.٤٪)، ثم جبل لبنان (ما عدا الضواحي) (١٨.٣٪)، وأخيرًا محافظة جبل لبنان (الضواحي) التي وجد المعلمون فيها بنسبة (١٤.٥٪) أن التدريب والدعم الفني "بحاجة إلى تطوير".

وجاء ترتيب فئة "غير مناسب على الإطلاق" في المحافظات من الأعلى إلى الأدنى وفق الآتي: الشمال (١١.٤٪)، عكار (١٠.٨٪)، البقاع (١٠.١٪)، الجنوب (٨.٣٪)، النبطية (٥.٤٪)، بيروت (٤.١٪)، ومحافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) وبعلبك الهرمل في المرتبة نفسها (٣.٤٪)، وأدنى نسب لفئة "غير مناسب على الإطلاق" سُجلت في محافظة جبل لبنان (الضواحي) إذ بلغت (٢.٢٪).

ويستدل أن هناك حاجة لتوفير التدريب والدعم الفني في جميع المحافظات مع إعطاء أهمية إضافية للمحافظات في الأطراف.

خلاصة

أظهرت نتائج الاستبيانات أن التدريب والدعم الفني للمعلمين يعاني من فجوات كبيرة في القطاع الرسمي، خاصة في محافظات الشمال وعبك-الهرمل، حيث النسبة الأعلى تركزت ضمن فئة "بحاجة إلى تطوير". في القطاع الخاص المجاني، جاءت النتائج أفضل مع نسب مرتفعة لفئات "جيد" و"جيد جدًا"، وحقق القطاع الخاص غير المجاني أداءً متميزاً بفئات عالية التقييم، خاصة في بيروت وجبل لبنان. أما في قطاع الأونروا، فتباينت النتائج بين "جيد" و"غير مناسب على الإطلاق"، مما يعكس تفاوتاً كبيراً. إجمالاً، هناك حاجة لتكثيف الجهود لتوفير التدريب والدعم الفني، مع التركيز على المحافظات الأطراف.

البند الثالث: مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

دلّت نتائج قطاع التعليم الرسمي على مستوى لبنان أن النسبة الأكبر كانت لعبارة "بحاجة إلى تطوير" (٣٨.٨٪) تليها عبارة "غير مناسب على الإطلاق" (٣١.٣٪)، فمقبول (٢٠.٤٪)، ليتراجع التقييم "جيد" حتى (٦.٨٪)، ويتدنى حتى (٢.٧٪) لتقييم "جيد جدًا" في المرتبة الأخيرة على مستوى القطاع.

أما في قطاع التعليم الخاص المجاني فوصف المديرين مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية بأنه "جيد" بنسبة (٣٦.٧٪)، فبحاجة إلى تطوير (٢٣.٣٪)، فمقبول (٢٠.٠٪)، وجيد جدًا (١٣.٣٪)، وأخيرًا حل تقييم "غير مناسب على الإطلاق" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦.٧٪).

وفي قطاع التعليم الخاص غير المجاني، حلت أيضاً النسب الأعلى للإجابات "جيد" في المرتبة الأولى (٣٦.٧٪) و"جيد جدًا" في المرتبة الثانية (٣٤.٧٪)، لتتراجع التقييمات في الفئات الأخرى بشكل لافت، وتسجل فئة "مقبول" (١٧.٣٪)، وفئة "بحاجة إلى تطوير" (١١.٢٪)، ولم يجد أي من المديرين في هذا القطاع أن توفر الصيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية بأنه "غير مناسب على الإطلاق".

أما بالنسبة للفروقات بين المحافظات فسجلت نتائج القطاع الرسمي حاجة ملحة لتحسين الصيانة في محافظتي الشمال (٤٥.٧٪ من المديرين يجدون أن الوضع "بحاجة إلى تطوير") ومحافظة جبل لبنان ضواحي (٢٧.٣٪ من المديرين يرون أنه "بحاجة إلى تطوير"). كما سجلت النتائج العامة في القطاع الرسمي الحاجة إلى إعادة النظر في واقع الصيانة وتحديث الأجهزة في محافظة بيروت، لأن أكثر من نصف العينة من المديرين فيها ترى بأن هذا الواقع "غير مناسب على الإطلاق". وسجلت نتائج قطاع التعليم الخاص المجاني نتائج إيجابية في محافظة الجنوب (١٠.٠٪ من المديرين يرون أن الوضع مناسباً)، كما سجل قطاع التعليم الخاص غير المجاني أفضل النتائج بين المحافظات وتحديداً في محافظة بيروت (٥٥.٦٪ من المديرين فيها يرون أن مستوى الصيانة والتحديث هو "جيد جدًا"). في حين يرى (٥٠٪) من المديرين في قطاع الأونروا في الجنوب أن توفر الصيانة وتحديث الأجهزة "جيد"، بينما "يحتاج إلى تطوير" بنسبة (٢٥.٠٪) في جميع المحافظات.

وتشهد محافظة الشمال على تراجع واضح في مستوى الصيانة والتحديث إذ رأى (٤٥.٧٪) من المديرين بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، وهي النسبة الأعلى بين المحافظات بشكل عام.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

دلت نتائج الاستبيان الموجه للنظار أن حوالي ربع العينة (٢٤.٤٪) يرون أن وضع المدارس الرسمية "غير مناسب على الإطلاق"، وأكثر من ثلث العينة (٣٤.٦٪) يرون أن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، بينما تتخفف نسب "جيد" و"جيد جداً" بحيث لا تتجاوز (١٢.٠٪). على العكس من ذلك تشير نتائج التعليم الخاص المجاني إلى النسب الأعلى كانت لفئة "جيد" (٣٨.٧٪)، ثم "جيد جداً" و"مقبول" بنسبة (٢٢.٦٪) لكل منهما، وأخيراً جاءت عبارة "بحاجة إلى تطوير" في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٦.١٪)، وهذا يعكس واقعاً جيداً على مستوى صيانة وتحديث الأجهزة بشكل عام، إلا أن نتائج "الحاجة إلى التطوير" بنظر النظار ليست قليلة، وإن كانت قد حلت في الترتيب الأخير للتقييمات. في قطاع التعليم الخاص غير المجاني تأتي فئة "جيد جداً" في المرتبة الأولى بنسبة (٤١.٩٪)، تليها فئة "جيد" (٣٦.٨٪)، ثم تتراجع نسب الفئات الأخرى بشكل تنازلي لنجد أن النسبة التي تمثلها فئة "غير مناسب على الإطلاق" لا تصل إلى (١٪). ويصف جميع النظار الوضع في الأونروا بأنه "مقبول" بنسبة (١٠٠٪).

وإذا حاولنا المقارنة بين نتائج المحافظات نجد أن بيروت تتراجع في توفر الصيانة والتحديث في القطاع الرسمي، فتسجل النسبة الأعلى في الفئة "غير مناسب على الإطلاق" (٣٦.٤٪) في هذا القطاع. وتسجل نسبة ١٠٠٪ لفئة "جيد" في القطاع الخاص المجاني، و(٥٥.٦٪) لفئة "جيد جداً" في التعليم الخاص غير المجاني، مع أداء جيد إلى متوسط في محافظة جبل لبنان - ضواحي في جميع القطاعات. ويتراجع الأداء في المدارس الرسمية في الشمال، فتجد نسبة (٢٨.٩٪) أنه "غير مناسب"، ليتحسن في التعليم الخاص في هذه المحافظة وتسجل فئة "جيد جداً" نسبة (٤٠.٠٪). والأمر مشابه في محافظات البقاع وعمار وبعبك الهرمل بالنسبة للفروقات بين القطاعات في هذه المحافظات. بينما في محافظة الجنوب فأداء القطاع الرسمي أفضل مما هو عليه في المحافظات الأخرى بدليل أن فئة "مقبول" حازت على نسبة (٣٧.٥٪) بين النظار في هذا القطاع، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب الفئات الأخرى. ويسجل القطاع الخاص في المحافظة نتائج تتوزع بين الجيد والجيد جداً كما في سائر المحافظات.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

تشهد نتائج القطاع الرسمي من وجهة نظر المنسقين على تراجع في مستوى صيانة الأجهزة وتحديثها في محافظة بيروت إذ سجل حوالي نصف العينة (٤٤.٤٪) أنها "تحتاج إلى تطوير"، ووجد (٣٣.٣٪) منهم أنها "مقبولة". وقال أكثر من خمس العينة (٢٢.٢٪) أنها "غير مناسبة على الإطلاق"، بينما لم يقل أي من المنسقين بأن الصيانة والتحديث متوفران بصورة جيدة أو جيدة جداً. الأمر نفسه نجده في محافظة جبل لبنان (الضواحي) مع فارق بأن أكثر من ثلث العينة يجدون بأنها "غير مناسبة على الإطلاق" (٣٥.٣٪) أو تحتاج إلى تحسين. وتتفق النتائج إلى حد ما مع نتائج محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي). ووجد نصف العينة من المنسقين في محافظة الشمال (٥٠.٠٪) أن صيانة الأجهزة "تحتاج إلى تطوير" أو قيموها بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، وكذلك الأمر في محافظة البقاع حيث كانت النسبة الأعلى هي لفئة "تحتاج إلى تطوير" (٤٠.٠٪). أما في الجنوب فجاءت نسبة "تحتاج إلى تطوير" مرتفعة (٣٧.٥٪)، لكن النسبة الأكبر من المنسقين في هذه المحافظة (٤٢.٩٪) قالوا أن توفر الصيانة وتحديث الأجهزة هو "مقبول". وفي محافظة النبطية، يعتقد نصف المنسقين (٥٠.٠٪) أن خدمات الصيانة "تحتاج إلى تطوير"، وحوالي الثلث

(٣١.٣٪) يجدونها "مقبولة". وفي محافظة عكار أكثر من ثلث العينة وجدوا الصيانة بأنها "غير مناسبة على الإطلاق" بنسبة (٣٠.٨٪)، بينما اقترح نصف العينة (٥٠.٠٪) بأنها "تحتاج إلى تطوير". واقترح حوالي نصف العينة (٤٤.٤٪) من المنسقين في بعلبك الهرمل أن الصيانة "تحتاج إلى تطوير"، مع تسجيل نسبة مهمة في هذه المحافظة لفئة "جيدة جدًا" (١٦.٧٪) وهي أعلى من باقي المحافظات.

في القطاع الخاص المجاني والقطاع الخاص غير المجاني توزعت الإجابات بين "جيد" و"جيد جدًا" في جميع المحافظات وبنسب متوازنة مع تركيز أكبر في محافظتي بيروت وجبل لبنان. وفي الأونروا توزعت الإجابات في المحافظات بين "تحتاج للتطوير" و"جيد".

يستنتج من النتائج أعلاه أن القطاع الرسمي يشكو من عدم توفر الصيانة والتحديث للأجهزة الإلكترونية، وتبرز هذه المشكلة في محافظات الأطراف بشكل جلي. في حين يسجل القطاع الخاص المجاني والقطاع الخاص غير المجاني أداء أفضل وتحديداً في محافظتي بيروت وجبل لبنان.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

أظهرت نتائج القطاع الرسمي أن النسبة الأكبر من المعلمين (٣٨.١٪) تجد أن الصيانة والتحديث "بحاجة إلى تطوير"، تليها نسبة وصفت الوضع بأنه "مقبول" (٢٥.٦٪)، فئة "غير مناسب على الإطلاق" التي جاءت نسبته (١٨.٠٪) وهي نسبة يجب التوقف عندها، ووصف (١٤.٣٪) من المعلمين في القطاع الرسمي مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية بأنه "جيد"، وفئة قليلة منهم (٤.١٪) وصفت الوضع بأنه "جيد جدًا". أما في القطاع الخاص المجاني فالفئة الأكبر وجدت أنه "جيد جدًا" بنسبة (٢٧.٣٪)، تليها فئة "بحاجة إلى تطوير" (٢٤.٩٪)، ثم فئة "جيد" (٢٧.٣٪)، فئة "مقبول" (١٦.٣٪)، وأخيرًا فئة "غير مناسب على الإطلاق" التي جاءت نسبته (٩.١٪). وفي القطاع الخاص غير المجاني جاء ترتيب الإجابات تنازليًا على الشكل الآتي: "جيد جدًا" (٣٤.٢٪)، ثم "جيد" (٣١.٧٪)، ثم "مقبول" (١٨.٣٪) و"يحتاج إلى تطوير" بنسبة (١٠.٦٪)، وأخيرًا وجدت فئة ضئيلة (٥.٣٪) أنه "غير مناسب على الإطلاق". ووجدت نصف العينة (٥٠.٠٪) في الأونروا أن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، وجاءت الآراء بأنه "غير مناسب على الإطلاق" في المرتبة الأخيرة في القطاع بنسبة (٨.٣٪).

أما النتائج بحسب المحافظات فإن آراء المعلمين حول مدى توفر صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية قد سجلت النسبة الأكبر لفئة "جيد" في محافظتي بيروت (٣٧.١٪) وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٣٠.٩٪)، والنسبة الأكبر في محافظة جبل لبنان (الضواحي) وجدته "جيد جدًا" (٣٣.٣٪)، وفي البقاع احتلت الإجابة "مقبول" النسبة الأكبر (٣٠.٣٪)، وسجلت الفئة "بحاجة إلى تطوير" النسبة الأعلى بين الفئات في محافظات الجنوب (٤٣.٢٪)، وبعلمك الهرمل (٣٣.٩٪)، وعكار (٣٢.٣٪)، الشمال (٣١.٦٪) والنبطية (٢٦.٩٪). مع تسجيل نسب لافتة للإجابة "غير مناسب على الإطلاق" لم تقل عن (١٠٪) من أفراد العينة. مما يدل على أن المعلمين في معظم المحافظات خارج بيروت وجبل لبنان يجدون أن مستوى الصيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية غير مرضي في القطاعات كلها.

خلاصة

بعد عرض نتائج الاستبيانات الموجهة للمديرين والنظار والمنسقين والمعلمين يتبين وجود ضعف كبير في صيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية في القطاع الرسمي، خاصة في المحافظات الأطراف مثل الشمال وعمار وبعبك-الهرمل، حيث تصدر فتًا "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق". في القطاع الخاص المجاني، جاءت النتائج أكثر إيجابية، مع نسب مرتفعة لفئة "جيد". أما القطاع الخاص غير المجاني، فسجل أداءً متميزًا بفئات "جيد جدًا" و"جيد". في قطاع الأونروا، أظهرت النتائج تفاوتًا بين المحافظات، مع تكرار الحاجة إلى تحسين الدعم. إجمالًا، هناك فجوات كبيرة في القطاع الرسمي، تتطلب حلولًا عاجلة لتعزيز الصيانة والتحديث، مع أداء أفضل ملحوظ في القطاع الخاص.

البند الرابع: مدى توفر فرق دعم فني في المدرسة للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمدير

جاءت إجابات المديرين في القطاع الرسمي على هذا البند لتشير بشكل تنازلي إلى أن توفر فرق دعم فني متخصصة للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في المدرسة "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة كبيرة (٥١.٧٪)، تليها نسبة "بحاجة إلى تطوير" (٢٨.٦٪)، ثم "مقبول" بنسبة (٩.٥٪)، ثم "جيد" بنسبة (٧.٥٪)، وحلت الفئة التي وصفت الوضع بأنه "جيد جدًا" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٢.٧٪).

أما في قطاع التعليم الخاص المجاني فجاء الترتيب التنازلي للنسب كالاتي: "جيد" (٣٦.٧٪)، "بحاجة إلى تطوير" (٢٣.٣٪)، "مقبول" (١٦.٧٪)، ثم "جيد جدًا" (١٣.٣٪)، وأخيرًا "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة (١٠.٠٪). ويختلف الترتيب في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، بحيث تدرجت النسب من الأعلى إلى الأدنى وفق الإجابات الآتية: "جيد جدًا" (٣٣.٧٪)، "جيد" (٣٢.٧٪)، "مقبول" (٢١.٤٪)، "بحاجة إلى تطوير" (١٢.٢٪)، وأخيرًا "غير مناسب على الإطلاق" التي لم تحصل على أي إجابة. أما في قطاع الأونروا فتوزعت النسب بالتساوي على: "جيد جدًا" و"جيد" و"مقبول" و"بحاجة إلى تطوير" (٢٥.٠٪ لكل منها)، بينما لم تسجل أي إجابة على عبارة "غير مناسب على الإطلاق".

وبمقارنة النتائج حسب المحافظات نجد أن قطاع التعليم الرسمي يعاني من نقص واضح في توفر فرق دعم فني متخصصة للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا في محافظة بيروت التي وجد المديرون فيها بنسبة (٣٧.٥٪) أن الوضع "غير مناسب على الإطلاق". بخلاف نتائج قطاع التعليم الخاص غير المجاني في بيروت التي وجد المديرون فيها بنسبة (٤٤.٤٪) أن الوضع "جيد جدًا". وتبرز المشكلة بحجم أكبر في محافظة الشمال حيث يرى (٦٥.٧٪) من المديرين أن الوضع "غير مناسب على الإطلاق" وهي نسبة كبيرة وتستدعي المعالجة، ثم في جبل لبنان ضواحي (٥٤.٥٪) والجنوب (٤٦.٧٪)، مما يدل على أن المدارس في القطاع الرسمي بحاجة إلى فرق دعم متخصصة للتعامل مع مشاكل التكنولوجيا.

ويظهر قطاع التعليم الخاص المجاني أن كل المديرين في الجنوب (١٠٠.٠٪) يؤكدون أن مدارسهم لديها فرق دعم لحل المشكلات التكنولوجية ويصفون الوضع بأنه "جيد جدًا". تليهم محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي التي يرى (٥٠.٠٪) من المديرين فيها أن الوضع "جيد". وتجد النسبة الأكبر من المديرين في قطاع التعليم الخاص غير المجاني في محافظة جبل لبنان ضواحي أن توفر فرق دعم فني متخصصة للتعامل مع التكنولوجيا يصنف بأنه "جيد جدًا" وبنسبة (٣٣.٣٪).

وتشكو مدارس قطاع الأونروا في الجنوب من عدم توافر فرق دعم للتعامل مع المشاكل التكنولوجية وترى أن الوضع "بحاجة إلى تطوير" وذلك بحسب نصف العينة من المديرين (٥٠.٠٪)، بينما في جبل لبنان ضواحي فإن كامل العينة (١٠٠.٠٪) ترى أن الوضع "جيد جداً".

ويستدل من النتائج أعلاه أن توافر فرق دعم فني متخصصة يواجه مشكلات وتحديداً في القطاع الرسمي، مع تسجيل تراجع في القطاعات الأخرى على صعيد المحافظات خارج بيروت وجبل لبنان.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

دلت نتائج القطاع الرسمي على أن النسبة الأكبر من النظار في هذا القطاع تجد أن الوضع "غير مناسب على الإطلاق" أو "بحاجة إلى تطوير" (٣١.٠٪)، تليها نسبة ملحوظة (٢٣.٥٪) تعتبر الوضع "مقبولاً"، لتتراجع نسب "جيد" و"جيد جداً"، وتسجل نسبة "جيد" (٩.٢٪) ونسبة "جيد جداً" (٢.٨٪) التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا ينسجم مع النتائج السابقة ويشير إلى ضرورة تعزيز المدارس بفرق دعم فني للتعامل مع التكنولوجيا. وسجلت أعلى نسبة ضعف في محافظة بعلبك-الهرمل التي وصف حوالي نصف النظار فيها (٤٧.١٪) بأن الوضع "مقبول"، بينما لدى النظار في محافظتي بيروت وجبل لبنان ما عدا الضواحي أدنى نسبة في هذا الرأي، فسجلوا على التوالي (٩.١٪) و(٤.٣٪).

وإذا نظرنا إلى نتائج قطاع التعليم الخاص المجاني نجد أن النسب الأكبر تتدرج من "جيد" (٤١.٩٪) إلى "جيد جداً" (٢٢.٦٪) ثم "مقبول" و"بحاجة إلى تطوير" اللتان حصلتا على النسبة نفسها (١٦.١٪). وأخيراً ترد الفئة التي تصف الوضع بـ "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة (٣.٢٪) وهي فئة قليلة. وتشير بيانات التعليم الخاص غير المجاني إلى التدرج نفسه مع فارق وحيد وهو أن الفئة التي تعتبر الوضع "بحاجة إلى تطوير" جاءت في المرتبة الرابعة (٨.٥٪) بدلاً من الثالثة. وأفاد النظار جميعهم في مدارس الأونروا في جبل لبنان بأن الوضع "جيد" (١٠٠.٠٪)، وأفادوا جميعهم في محافظة الجنوب (١٠٠.٠٪) بأنه "يحتاج إلى تطوير".

ومن المفارقات التي سجلتها نتائج التعليم الخاص المجاني أن جميع النظار في محافظة بيروت يوافقون على أن الوضع "جيد جداً" بنسبة (١٠٠.٠٪)، بينما جميع النظار في محافظة بعلبك-الهرمل (١٠٠.٠٪) يقولون أنه "بحاجة إلى تطوير".

يتبين حجم الدعم الفني في التعليم الخاص غير المجاني في محافظتي بعلبك-الهرمل (٧٢.٧٪ لفئة جيد) وجبل لبنان (٥٨.٣٪ لفئة "جيد جداً")، بينما تسجل نسبة (١١.١٪) في بيروت لفئة النظار الذين قالوا بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير".

ويستدل من النتائج أعلاه أن هناك حاجة ماسة في التعليم الرسمي للدعم الفني ليتمكن من مقارنة التعليم الخاص بنوعيه. وإذ تشير نتائج التعليم الخاص غير المجاني إلى تقدم كبير في جميع المحافظات، نجد أن نتائج التعليم الخاص المجاني تشهد فروقاً بين بيروت والمحافظات الأخرى.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

تشهد نتائج القطاع الرسمي على ارتفاع نسبة المنسقين في محافظات الشمال وجبل لبنان (الضواحي) وبيروت والشمال الذين يرون أن الدعم الفني "غير مناسب على الإطلاق"، إذ يسجل تبعاً (٣٧.٣٪) و (٣٥.٣٪) و (٣٣.٣٪)، وأنه "يحتاج إلى تطوير" بنسبة (٤٤.٤٪) في بيروت، و (٤١.٢٪) في جبل لبنان (الضواحي)، و (٣٥.٦٪) في محافظة الشمال. بينما نجد نسبة متواضعة في فئة "مقبول" فسجلت تنازلياً (٣٠.٨٪) في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي، و (٢٥.٠٪) في كل من الشمال والبقاع، و (٢٣.٥٪) في محافظة جبل لبنان (الضواحي)، وسجلت محافظة بيروت النسبة الأقل (٢٢.٢٪). وجاءت نسبة الذين يعتبرون أن الوضع "يحتاج إلى تطوير" في المرتبة الأعلى في ترتيب نتائج المحافظات، فسجلت هذه الفئة في محافظة بعلبك الهرمل (٥٠.٠٪)، وفي عكار (٤٢.٣٪)، وفي البقاع (٤٠.٠٪)، وفي الجنوب (٣٨.١٪)، وفي النبطية (٣٧.٥٪)، تليها فئة "غير مناسب على الإطلاق". ونجد أن حوالي ربع العينة في المحافظات قالوا بأن الدعم "مقبول".

وبالمقارنة مع القطاع الخاص المجاني لم يتم تقديم تقييمات سلبية في محافظتي بيروت والبقاع، حيث كانت جميع الاستجابات تشير إلى أن الدعم كان "جيداً" أو "جيداً جداً". وفي جبل لبنان (الضواحي) أكثر من نصف العينة (٦٠.٠٪) وجدوه "جيداً" أو "جيداً جداً". وفي جبل لبنان (ما عدا الضواحي) كان التقييم "جيداً" بنسبة كبيرة (٦٠.٠٪)، لكن كانت هناك نسبة يعتد بها للإجابات "مقبول" (٤٠.٠٪) والتي كانت أقل من نصف العينة بقليل وهي نتيجة تعد لاقته في حجمها. وتساوت النسب تقريباً في محافظة الشمال. وسجلت النسبة الأعلى لفئة المنسقين الذين وجدوا أن الدعم "جيد" (أكثر من نصف العينة).

وفي القطاع الخاص غير المجاني سجلت محافظة بيروت نفس الأداء في القطاع المجاني لنتائج "جيد" و "جيد جداً" (بالترتيب) (٥٠.٠٪) و (٢٥.٠٪) على التوالي، مع فارق أن نسبة نسبة لا بأس بها من المنسقين (١٦.٧٪) وجدوا أن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، ولم تسجل محافظة جبل لبنان (الضواحي) أي فروقات بين نسب الإجابات. وتوزعت إجابات المنسقين في الأوتروا مناصفة بين "يحتاج إلى تطوير" و "جيد".

هذه المقارنة تشير إلى النقص الذي يعاني منه القطاع الرسمي مقارنة بالقطاع الخاص لجهة توفر فرق الدعم الفني المتخصصة وتحديداً في المحافظات البعيدة عن العاصمة. كما تظهر البيانات حجم الهوة بين القطاعين العام والخاص حول مستوى الرضا عن خدمات الدعم الفني.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

تشير نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين على صعيد لبنان أن النسبة الأكبر منهم (٢٥.١٪) ترى أن وضع فرق الدعم الفني المتخصصة للتعامل مع التكنولوجيا "بحاجة إلى تطوير". وأن حوالي خمس العينة (١٧.٠٪) ترى بأنه "غير مناسب على الإطلاق" في كل القطاعات على مستوى لبنان.

ففي القطاع الرسمي سجلت النسبة الأكبر من المعلمين بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير" (٣٥.١٪)، تلتها نسبة "غير مناسب على الإطلاق" (٢٤.٩٪)، ثم "مقبول" بنسبة (٢٤.٠٪)، ثم جيد (١٢.٧٪)، وأخيراً سجلت نسبة ضئيلة

جدًا (٣.٣٪) أن الوضع "جيد جدًا". وتشير هذه النتائج بوضوح إلى واقع سلبي يحيط بوضع فرق الدعم الفني في القطاع الرسمي.

وبالمقارنة مع القطاع الخاص المجاني، نجد أن ترتيب الإجابات من الأعلى إلى الأدنى جاء كما يلي: "جيد جدًا" (٢٧.٣٪)، "جيد" (٢٣.٠٪)، "بحاجة إلى تطوير" (٢١.٥٪)، ثم "مقبول" (١٥.٨٪)، وأخيرًا "غير مناسب على الإطلاق" (١٢.٤٪). وفي القطاع الخاص غير المجاني أمكننا وضع النتائج وفق الترتيب الآتي: "جيد جدًا" (٣٥.٧٪) وهي أعلى نسبة تسجلها أي من الفئات في المحافظات والقطاعات (ما عدا قطاع الأونروا الذي كانت النسبة الأعلى فيه لفئة "بحاجة إلى تطوير" (٥٠.٠٪))، ثم "جيد" (٣٠.٨٪)، "مقبول" (١٦.٦٪)، "بحاجة إلى تطوير" (١٠.٤٪)، وأخيرًا "غير مناسب على الإطلاق" التي حصلت على نسبة (٦.٥٪). ودلت نتائج الأونروا على أن نصف العينة (٥٠.٠٪) من المعلمين تجد أن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، وتليها فئة "جيد" (٢٥.٠٪)، ثم "مقبول" (١٦.٧٪)، وأخيرًا فئة "غير مناسب على الإطلاق" التي سجلت نسبة (٨.٣٪).

أما بالنسبة للمحافظات فنجد أن النسبة الأكبر من المعلمين في المدارس الرسمية في بيروت قد وجدت الوضع بأنه "جيد" (٣٠.٩٪)، مقابل نسبة لا بأس بها وصفت الوضع بأنه "غير مناسب على الإطلاق" (٢١.٦٪). أما النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان (الضواحي) فكانت لعبارة "جيد جدًا" (٣٦.١٪)، وحلت عبارة "بحاجة إلى تطوير" في المرتبة ما قبل الأخيرة (١٥.٤٪) أي قبل عبارة "غير مناسب على الإطلاق" التي سجلت نسبة (٤.٩٪). وحل التقييم "جيد" أولًا في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) بنسبة (٢٨.٠٪)، تلاه تقييم "مقبول" وتقييم "جيد جدًا" في المرتبة نفسها (٢٠.٠٪)، لكن المفارقة في هذه المحافظة أن تقييم "غير مناسب على الإطلاق" لم يحل في المرتبة الأخيرة كما في القطاعات الأخرى بل جاء قبل التقييم الأخير "بحاجة إلى تطوير" وبنسبة (١٧.٧٪).

وتبرز الفروقات في محافظة الشمال التي سجل تقييم "بحاجة إلى تطوير" النسبة الأعلى (٢٩.٤٪)، تلاه "غير مناسب على الإطلاق" (٢٤.٠٪)، ثم "مقبول" بنسبة (١٨.٧٪)، ثم "جيد" (١٥.٣٪)، وحل تقييم "جيد جدًا" في الترتيب الأخير بنسبة (١٢.٦٪). مما يبرز حجم النقص في فرق الدعم الفني في هذه المحافظة.

ويجد المعلمون أن توفر فرق الدعم الفني في محافظة البقاع مقبولًا بنسبة كبيرة (٢٥.٠٪)، تليها الإجابة "بحاجة إلى تطوير" (٢٠.٢٪)، وتتساوى الإجابات في "جيد" و"جيد جدًا" (١٨.١٪). ويجد المعلمون بنسبة (١٨.٦٪) أن توفر فرق الدعم الفني "غير مناسب على الإطلاق". وتسجل محافظات عكار والجنوب وبعبك الهرمل والنبطية والشمال أعلى نسب فئوية في فئات الإجابة على فئة "بحاجة إلى التطوير" (٣٤.٧٪، ٣٣.٧٪، ٢٩.٧٪، ٢٩.٤٪، ٢٨.١٪)، ما ينم عن عدم رضا المعلمين عن حجم توفر فرق الدعم الفني في هذه المحافظات. تليها نسبة "مقبول"، ثم نسبة "جيد"، ثم نسبة "غير مناسب على الإطلاق" (الذي حل في محافظة بعبك الهرمل في المرتبة الأخيرة وبنسبة (١٦.١٪)، وأخيرًا نسبة "جيد جدًا". تتصدر الإجابات في محافظة عكار "بحاجة إلى تطوير"، تليها "غير مناسب على الإطلاق" (٢٢.٣٪)، ثم "مقبول" (١٩.٩٪)، ثم "جيد" (١٣.١٪)، وأخيرًا "جيد جدًا" التي كانت نسبتها (١٠.٠٪).

إن هذه النتائج تقيد باتساع الهوة بين القطاعين العام والخاص مع أفضلية واضحة للقطاع الخاص بأنواعه، وتباين النتائج داخل كل قطاع بحسب المحافظات، لكن الاستنتاج الأبرز هو أن هذه النتائج تكشف عن حجم الحاجة إلى تعزيز وجود ودور فرق الدعم الفني المتخصصة للتعامل مع التكنولوجيا في القطاعات كلها وبما يشمل جميع المحافظات دون التركيز على محافظات دون أخرى في القطاع نفسه.

خلاصة

يتبين مما ورد أعلاه من نتائج أن المدارس الرسمية تعاني من نقص حاد في توفر فرق الدعم الفني للتعامل مع التكنولوجيا، حيث كانت النسب الأعلى لوصفي "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق"، خاصة في المحافظات الأطراف مثل الشمال وبعبك-الهمل وعمار. على العكس، سجل القطاع الخاص بنوعيه أداء أفضل بكثير، مع نسب مرتفعة لـ"جيد جدًا" و"جيد"، خصوصًا في بيروت وجبل لبنان. في الأونروا، جاءت النتائج متباينة بين "بحاجة إلى تطوير" و"جيد"، مما يعكس الحاجة إلى تحسينات. إجمالاً، تظهر النتائج فجوة كبيرة بين القطاعين العام والخاص، مع حاجة ماسة لدعم المدارس الرسمية بفرق فنية متخصصة في جميع المحافظات.

البند الخامس: مدى إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

دلت النسب المئوية لنتائج المديرين في القطاع الرسمي على أن إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعلمين المتعثرين "بحاجة إلى تطوير" بنسبة كبيرة (٣٦.١٪)، و"مقبول" بدرجة ثانية (٢٩.٣٪)، و"جيد" بدرجة ثالثة (١٨.٤٪)، و"غير مناسب على الإطلاق" بدرجة رابعة (١٣.٦٪)، و"جيد جدًا" بدرجة متدنية وأخيرة بنسبة (٢.٧٪). أما في القطاع الخاص المجاني فدلّت النتائج على بيانات أفضل نسبيًا مقارنة بالتعليم الرسمي، ففئة "بحاجة إلى تطوير" نالت نسبة كبيرة بلغت (٣٦.٧٪)، ثم "مقبول" بنسبة (٢٦.٧٪)، ثم تليها فئة "جيد" (٢٠.٠٪)، و"جيد جدًا" في المرتبة الرابعة (١٠.٠٪)، وأدى نسبة كانت لـ "غير مناسب على الإطلاق" وبلغت (٦.٧٪). أما نتائج القطاع التعليم الخاص غير المجاني فجاءت مغايرة في الترتيب إذ حل تصنيف "جيد" في المرتبة الأولى وبنسبة (٤٢.٩٪)، يليه "مقبول" و"جيد جدًا" في المرتبة الثانية وبنسبة (٢٢.٤٪)، و"بحاجة إلى التطوير" في المرتبة الثالثة (٩.٢٪)، وأخيرًا وجدت النسبة الأقل وهي (٣.١٪) أن إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعلمين المتعثرين يأتي في المرتبة الأخيرة. وتراوحت الإجابات في قطاع الأونروا بين "جيد" في المرتبة الأولى بنسبة (٧٥.٠٪)، و"مقبول" في الدرجة الثانية بنسبة (٢٥.٠٪)، ولم تسجل الخيارات الأخرى أية إجابات.

وتبين أن هناك تحسن ملحوظ في بعض المحافظات مثل الجنوب والبقاع في القطاع الخاص المجاني حيث تصل نسبة "جيد جدًا" إلى (٣٣.٣٪).

وتبين نتائج محافظة بيروت أن (٣٨.٩٪) من المديرين في جميع القطاعات يرون أن إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين "جيد"، بينما فئة "جيد جدًا" تصل إلى (١٦.٧٪). وفي القطاع الرسمي أظهرت نتائج محافظة بيروت

بشكل عام نتائج أفضل نسبياً من المحافظات الأخرى في القطاع نفسه مقارنة بمحافظة بعلبك-الهرمل مثلاً والتي سجلت نسبة مرتفعة لفئة "غير مناسب على الإطلاق" (٢٧.٣٪).

في جبل لبنان، تظهر اختلافات واضحة بين الضواحي وبقية المحافظات؛ إذ تصل نسبة "جيد" في الضواحي إلى (٣٢.٧٪) و"جيد جداً" إلى (١٨.٤٪)، بينما تسجل محافظات أخرى نسبة أعلى لفئة "مقبول" وتحديداً في عكار (٣٥.٧٪) وهي الأعلى في هذه الفئة في جميع المحافظات.

تعاني محافظة الشمال من نسب مرتفعة لفئة "بحاجة إلى تطوير" تصل إلى (٤٥.٥٪)، مما يشير إلى وجود فجوة تدريبية كبيرة. ويظهر البقاع نتائج متوازنة نسبياً، حيث يصنف (٢٤.٠٪) من المديرين الأداء بأنه "جيد جداً"، مما يتطلب جهوداً لتحسين التدريب.

في الجنوب، تُظهر البيانات أداء أفضل، حيث تصل نسبة "جيد" إلى (٤٠.٠٪) و"جيد جداً" إلى (٨.٠٪). أما النبطية، فتسجل نسبة مرتفعة لفئة "جيد جداً" تصل إلى (٣٩.٣٪). وتظهر عكار نسبة مرتفعة لفئة "مقبول" (٣٥.٧٪)، مع نسبة "بحاجة إلى تطوير" تصل إلى (٣٩.٣٪).

في بعلبك-الهرمل، تسجل فئة "بحاجة إلى تطوير" نسبة (٢٦.٣٪)، بينما نسبة "جيد جداً" لا تتجاوز (١٥.٨٪). ويظهر قطاع التعليم الخاص غير المجاني أداء أفضل من باقي القطاعات وتحديداً في الإجابة "جيد" (٤٢.٩٪) وهي النسبة الأعلى بين الفئات، والإجابة "جيد جداً" (٢٢.٤٪)، ويبرز هذا الأداء بشكل واضح في الإجابة على عبارة "بحاجة إلى تطوير" التي سجلت في هذا القطاع أدنى نسبة بين القطاعات (٩.٢٪).

ويستدل من النتائج أن المعلمين في القطاع الرسمي بحاجة إلى إتقان برامج دعم المتعلمين المتعثرين وقد دلت على ذلك النسب المرتفعة لفئات "بحاجة إلى تطوير". ويتميز القطاع الخاص المجاني وغير المجاني عن القطاع الرسمي لكن بعض المحافظات في القطاعين وتحديداً في الأطراف لا تزال بحاجة لدعم إضافي لتحسين مستوى هذا الإتقان.

وفي القطاعات كلها تظهر محافظة الشمال نقصاً كبيراً، ويبدو الوضع في البقاع مقبولاً ولكنه ليس جيداً. وفي المحافظات خارج بيروت وجبل لبنان تقدم محافظتي الجنوب والنبطية أداء أفضل قياساً بمحافظات الأطراف. بينما تواجه محافظتي عكار وبعلبك-الهرمل عجزاً واضحاً في إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

أشارت النتائج الإجمالية لآراء النظار في القطاع الرسمي إلى أن الغالبية العظمى منهم تعتقد أن هناك حاجة لتحسين فرق الدعم الفني، إذ توزعت النسب الكبرى للإجابة على هذا البند بين "غير مناسب على الإطلاق" (٣١.١٪) و"بحاجة إلى تطوير" (٣٣.٢٪)، بينما حلت الإجابتان "جيد" و"جيد جداً" في المراتب الدنيا (٩.٢٪ و٢.٨٪ على التوالي)، على عكس نتائج التعليم الخاص المجاني التي أشارت بوضوح إلى أن الوضع إيجابي إلى حد كبير، مما يشير إلى التفاوت في تقدير واقع فرق الدعم الفني بين القطاعين لصالح القطاع الأخير. وتبدو نتائج التعليم الخاص غير المجاني أكثر إيجابية مقارنة بالقطاعين السابقين، حيث اعتقدت نسب قليلة من النظار (١٩.٣٪) أن إتقان المعلمين لبرامج دعم

المتعلمين المتعثرين "بحاجة إلى تطوير"، وأنه "غير مناسب على الإطلاق (١٩.٣٪)". ما يعطي هذا القطاع أفضلية في التقدير الإيجابي لمستوى إتقان المعلمين لبرامج الدعم. أما في مدارس الأونروا فوجد جميع النظار (١٠٠.٠٪) أن الوضع "جيد" في جبل لبنان، و"بحاجة إلى تطوير" في الجنوب بنسبة (١٠٠.٠٪).

وعلى صعيد المحافظات دلت النتائج في محافظة بيروت على أن إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين بحسب النظار هو "غير مناسب" بنسبة كبيرة في القطاع الرسمي (٣٦.٤٪)، بينما هو "جيد جدًا" بنسبة (١٠.٠٪) في التعليم الخاص المجاني، و(٦٦.٧٪) في التعليم الخاص غير المجاني. وفي محافظة جبل لبنان كان مستوى الإتقان هو الأدنى في التعليم الرسمي، وكذلك في محافظتي الشمال والبقاع حيث جاءت النسب الأعلى في هذا القطاع لصالح "بحاجة للتطوير" (٣٩.٥٪ في الشمال)، بينما كانت هذه النسب لصالح "جيد جدًا" و"جيد" في القطاعات الأخرى.

وفي محافظتي النبطية والجنوب تميز القطاع الخاص غير المجاني على باقي القطاعات (٦٠.٠٪ لفئة "جيد"، و٢٠.٠٪ لفئة "جيد جدًا")، وبقيت النسب الأعلى في القطاع الرسمي تتراوح بين "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق". وسجلت محافظتا عكار وبعبك الهرمل أعلى نسب في هاتين الإجابتين في التعليم الرسمي (٣٩.٥٪).

دلت نتائج إجابات النظار على تحديات يواجهها القطاع الرسمي في إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين، برزت بوضوح في محافظات الأطراف، وأظهر التعليم الخاص المجاني نتائج مرضية في جميع المحافظات باستثناء محافظة الشمال، وتبقى محافظة عكار في التعليم الخاص غير المجاني بحاجة للتحسين في مستوى إتقان المعلمين لبرامج الدعم.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

تركزت إجابات المنسقين في التعليم الرسمي في بيروت وجبل لبنان (الضواحي) حول الإجابة "مقبول" (٤٤.٤٪) و (٤٧.١٪) على التوالي، بينما أجاب حوالي خمس العينة في بيروت بأن كفاءة المعلمين "غير مناسبة على الإطلاق" (٢٢.٢٪). وبسبب غياب النتائج الإيجابية يواجه مستوى إتقان المعلمين تحديات ناتجة عن عدم رضا المنسقين. ويبرز هذا التحدي بشكل واضح في محافظات الشمال (٤٠.٧٪) وعكار (٤٦.٢٪) وبعبك الهرمل (٤٤.٤٪) حيث ترتفع كما هو واضح نسبة الذين أفادوا بأن كفاءة المعلمين "تحتاج إلى تطوير"، مع تراجع النسب الإيجابية للخيارات "جيد" و"جيد جدًا"، فعلى سبيل المثال سجلت فئة "جيد جدًا" في بعبك الهرمل نسبة (٥.٦٪) مما يدل على وجود فجوات كبيرة في هذه المهارة، وذلك على عكس نتائج المنسقين في القطاع الخاص المجاني الذين أجابوا جميعهم أن كفاءة المعلمين في بيروت "جيدة جدًا" بنسب (١٠٠.٠٪) وهي النتيجة الأعلى في كل المحافظات في هذا القطاع، ويقول أكثر من نصف المنسقين (٦٠.٠٪) أن إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين هي "جيدة" و"جيدة جدًا" في محافظة جبل لبنان (الضواحي)، و١٠.٠٪ في محافظة النبطية، لتتراجع هذه النسب الإيجابية في عكار وتسجل (٣٣.٣٪) لفئة "مقبول" و(٦٦.٧٪) لفئة "جيد".

وإذا عدنا للنتائج التفصيلية لقطاع التعليم الرسمي نجد أن الحاجة إلى رفع مستوى الإتقان تبرز أولاً في عكار ثم في الشمال، وبدرجات أقل نسبيًا في بيروت والبقاع والجنوب. أما في القطاع الخاص المجاني فالحاجة تبرز أكثر في

محافظة بعلبك الهرمل التي دلت نتائج المنسقين فيها إلى أن الوضع "بحاجة للتطوير" بنسبة تفوق (٤٠.٠٪). ويبدو في القطاع الخاص غير المجاني أن حوالي (٦٠.٠٪) من المنسقين في محافظة جبل لبنان (الضواحي) قد وجدوا أن كفاءة المعلمين "جيدة" أو "جيدة جدًا" مما يدل على مستوى عال من الرضا على أداء المعلمين، نسبة ضئيلة من المنسقين قد اعتبرت أن كفاءة المعلمين "غير مناسبة على الإطلاق" (١١.٢٪). ويتفق المنسقون في القطاعين الخاصين المجاني وغير المجاني على مستوى رضا عالي في محافظة جبل لبنان (الضواحي) ويتراجع هذا الرضا عند الحديث عن محافظات الشمال وعمار وبعلمك الهرمل تمامًا كما هو الحال في القطاع الرسمي.

بالإجمال تشير النتائج إلى الحاجة الملحة لتطوير مستوى إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعلمين المتعثرين في جميع القطاعات مع أولوية خاصة للقطاع الرسمي، وفي جميع المحافظات مع أولوية خاصة للمحافظات البعيدة عن بيروت وجبل لبنان وفي القطاعات كلها أيضاً مع بعض الاستثناءات طبعاً.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

دلت النتائج العامة لآراء المعلمين على أن النسبة الأكبر منهم على صعيد لبنان (٢٨.٠٪) أجابت أن مستوى إتقانهم لبرامج دعم المتعثرين بأنه "مقبول"، وإن كانت هذه النسبة لم تتجاوز ٣٠.٠٪ من مجموع المعلمين إلا أنها جاءت الأعلى بين نسب الإجابات الأخرى، تليها الإجابة "جيد" (٢٥.٧٪) ثم "بحاجة إلى تطوير" (٢٢.٣٪)، وحلت عبارة "غير مناسب على الإطلاق" في المرتبة الأخيرة على صعيد جميع القطاعات بنسب (٨.٥٪).

أجابت النسبة الأكبر من المعلمين في القطاع الرسمي (٣٤.٨٪) بأن إتقانهم لبرامج دعم المتعثرين "مقبول"، لكنهم رأوا أن هذا الإتقان "بحاجة إلى تطوير" بنسبة أقل بقليل بلغت (٣٠.٠٪). لكن الإجابة "غير مناسب على الإطلاق" (١٠.٢٪) لم تكن الدنيا لدى المعلمين بل كانت للذين قالوا أن مستوى الإتقان "جيد جدًا" ونسبتهم (٥.٢٪). وبدت الآراء في القطاعين الخاص المجاني وغير المجاني مختلفة لصالح الإجابة "جيد" (٢٥.٤٪ و ٣٤.٧٪ على التوالي)، تليها "جيد جدًا" (٢١.١٪ و ٢٩.٧٪ على التوالي)، ثم "مقبول" (٢٠.٦٪ و ١٩.٩٪ على التوالي)، وأخيرًا "بحاجة إلى تطوير" (٢٠.١٪ و ١١.٢٪ على التوالي). في حين توزعت آراء المعلمين في قطاع الأونروا بين "جيد" بنسبة (٣٣.٣٪)، و"مقبول" و"بحاجة إلى تطوير" بنسب متقاربة بلغت (٣٣.٣٪ للفئة الأولى و ٢٥.٠٪ للفئة الثانية).

أما على صعيد المحافظات، فسجلت الفئة "جيد" أعلى نسبة من المعلمين في بيروت (٣٦.١٪)، وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) (٣٢.٦٪)، وبعلمك الهرمل (٢٨.٨٪). وسجلت محافظة جبل لبنان (الضواحي) أعلى نسبة من المعلمين الذين وجدوا أن هذا المستوى "جيد جدًا" وبلغت (٣٣.٠٪) وهي الأعلى في هذه الفئة بين جميع المحافظات. أما المحافظات التي سجلت أعلى نسبة في فئة "مقبول" فهي بالتدريج: محافظة النبطية (٣٦.٥٪)، تليها محافظة الجنوب (٣٥.٥٪) ومحافظة عكار (٣١.٥٪) وأخيرًا محافظة البقاع (٣٠.٩٪) أما الفئات الأخرى في هذه المحافظات فحصلت على نسب أقل. ووجدت النسبة الأكبر من المعلمين في محافظة الشمال بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير" (٢٨.٢٪).

ويبدو واضحًا أن مستوى إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعثرين ليس واحدًا حتى داخل القطاع نفسه، ولا ضمن المحافظات في القطاع. ويبرز التفاوت في ترتيب النسب الإيجابية للإجابات وفي تصنيف المحافظات التي أظهرت

معدلات منخفضة للإتقان وخصوصاً في الشمال وعمار. وفي تصنيف قطاعات التعليم الذي أظهر أن القطاع الخاص غير المجاني يتفوق على باقي القطاعات، بينما يواجه القطاع الرسمي تحديات لا يستهان بها على هذا الصعيد.

خلاصة

أظهرت نتائج الاستبيانات تفاوتاً كبيراً في إتقان المعلمين لبرامج دعم المتعثرين بين القطاعات والمحافظات. فالقطاع الرسمي يعاني بشكل واضح من نقص في الإتقان، خاصة في الأطراف مثل عكار والشمال وبعبك-الهرمل، حيث كانت الإجابات "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق" هي الأكثر شيوعاً. في المقابل، أظهر القطاع الخاص غير المجاني أداءً إيجابياً، مع تفوق ملحوظ للإجابات "جيد" و"جيد جداً"، بينما سجل القطاع الخاص المجاني نتائج متوسطة مع حاجة للتحسين في بعض المحافظات. كما أظهرت محافظات بيروت وجبل لبنان (الضواحي) أداءً أفضل مقارنةً بالأطراف. إجمالاً، تتطلب جميع القطاعات والمحافظات تحسين مستوى إتقان المعلمين مع أولوية للقطاع الرسمي والمحافظات النائية.

ويوضح التحليل أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المحافظات وقطاعات التعليم في مدى إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعلمين المتعثرين. التركيز على بناء قدرات المعلمين من خلال التدريب وتبادل الخبرات بين القطاعات يمكن أن يكون حلاً مستداماً لتحسين النتائج.

البند السادس: مدى إتقان معظم المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

أشارت نتائج المديرين في قطاع التعليم الرسمي إلى أن النسبة الأكبر منهم (٣٦.١٪) ترى أن مستوى إتقان المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي "مقبول"، وترى نسبة منهم بدرجة أقل (٣٢.٠٪) أنه "بحاجة إلى تطوير"، لتتراجم النسب في فئة "جيد" (١٧.٧٪) وتبلغ أدنى نسبة في تقييم "جيد جداً" (٣.٤٪). وتتركز النتائج الإيجابية في القطاع الرسمي في بيروت التي تظهر مستوى أداء أفضل نسبياً، لتتراجم هذه النتائج في الشمال والبقاع.

وتتفق آراء المديرين في قطاع التعليم الخاص المجاني مع آراء زملائهم في التعليم الرسمي بحيث أن النسبة الأكبر منهم (٣٣.٣٪) أجابت بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، وهو بدرجة أقل "مقبول" بنسبة (٢٣.٣٪)، على عكس المديرين في قطاع التعليم الخاص غير المجاني الذين وصفوا الوضع بأنه "جيد" و"جيد جداً" (٣٢.٧٪ و ١٨.٤٪ على التوالي). وإن كانت النتائج لا تسجل فروقات بارزة بين الخيارات. وفي قطاع الأونروا: وجد المديرين بنسبة كبيرة (٧٥.٠٪) أن أداء المعلمين "جيد جداً".

أما على صعيد المحافظات فالنسبة الأعلى في بيروت (٣٨.٩٪) والجنوب (٣٦.٠٪) لجميع القطاعات كانت "جيد"، والأدنى "غير مناسب على الإطلاق" (٠.٠٪ و ٨.٠٪ على التوالي)، وفي محافظتي جبل لبنان (ضواحي) وجبل لبنان ما عدا الضواحي كانت النسبة الأعلى للإجابة "مقبول" (٣٠.٦٪ و ٤٦.٩٪ على التوالي)، والأدنى لعبارة "غير مناسب على الإطلاق" (٦.١٪ و ٦.٣٪ على التوالي)، وحلت الإجابة "بحاجة إلى تطوير" في المرتبة الأولى في إجابات

المديرين في محافظات الشمال (٤١.٨٪) والبقاع (٣٢.٠٪) وعكار (٣٩.٣٪)، وحلت "جيد جدًا" في المرتبة الأخيرة في محافظة الشمال بنسبة (٣.٦٪) فقط، وحلت آخرًا "مقبول" في البقاع (١٢.٠٪) و"غير مناسب على الإطلاق" في عكار (٣.٦٪). وفي محافظتي النبطية وبعبك الهرمل أجاب المديرين بنسبة أعلى على الإجابة "مقبول" (٣٥.٧٪ و٣٦.٨٪)، والنسبة الأدنى كانت لصالح الإجابة "جيد جدًا" (٣.٦٪ و٥.٣٪).

ويستدل من النتائج بحسب المحافظات أن توصيف مقبول يأتي بالدرجة الأولى، يليه "بحاجة إلى تطوير"، ثم "جيد"، ف"جيد جدًا"، وأخيرًا "غير مناسب على الإطلاق". وبحسب القطاعات فتسجل نسب مرتفعة لفئة "بحاجة إلى تطوير". ويسجل قطاع التعليم الخاص المجاني نتائج متوسطة، بينما يظهر قطاع التعليم الخاص غير المجاني أداء أفضل بشكل عام مقارنة بالقطاعات الأخرى. ويمثل قطاع الأونروا نوعًا من التميز لتسجيله نسبة مرتفعة لفئة "جيد جدًا".

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

وجدت النسب الأعلى من النظار في التعليم الرسمي أن تطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي "بحاجة إلى تطوير" (٣٦.٩٪) بالدرجة الأولى، و"مقبول" بالدرجة الثانية (٣٠.٠٪)، و"جيد" في الدرجة الثالثة بنسبة (١٦.١٪)، و"غير مناسب على الإطلاق" في الدرجة الأخيرة بنسبة (١٣.٨٪). ما يعكس عدم رضا النظار عن التطبيق المعتمد حاليًا والحاجة إلى تطويره. ويختلف الأمر في التعليم الخاص المجاني والتعليم الخاص غير المجاني الذي أشارت النسبة الأعلى من النظار فيهما إلى أن إتقان المعلمين "جيد" (٥٤.٢٪ و٣٥.٠٪)، وبدرجة أقل وجدوه "جيد جدًا" (١٦.١٪ و٢٦.٥٪)، مع تباينات واضحة في المحافظات، حيث أظهرت نتائج القطاع الخاص غير المجاني أن هناك حاجة إلى تحسين إتقان معظم المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي في محافظتي عكار والبقاع. وتتوزع آراء النظار في الأونروا بين "جيد" و"مقبول" في محافظة جبل لبنان وإيجابي بالكامل (١٠٠.٠٪) في محافظة الجنوب.

كما يستنتج من النتائج أن هناك رضا متوسط لدى النظار في محافظة بيروت وفي جميع القطاعات عن مستوى إتقان معظم المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي. وتبرز الحاجة لتطوير البرامج في محافظات جبل لبنان (ضواحي) والشمال وعكار وبعبك الهرمل على صعيد القطاع الرسمي، فيما يحافظ التعليم الخاص المجاني وغير المجاني على أداء أفضل مقارنة بالتعليم الرسمي.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين

توزعت النسب الأعلى لإجابات المنسقين في التعليم الرسمي حول مدى إتقان المعلمين لبرامج الدعم الاجتماعي العاطفي على المحافظات وفق الآتي: وجدت النسبة الأكبر منهم في بيروت أنه "جيد" و"مقبول" (٣٣.٣٪ لكل منهما)، ووجدت نسبة أقل (٢٢.٢٪) أنه "غير مناسب على الإطلاق"، وفي محافظة جبل لبنان (الضواحي) كانت التقييم "مقبول" في المرتبة الأعلى بنسبة (٣٥.٣٪) يليه تقييم "جيد" (٢٩.٤٪)، مع نسبة لافتة لتقييم "بحاجة إلى تطوير" (حوالي ربع العينة). التقييم نفسه ترجمته آراء المنسقين في محافظات جبل لبنان ما عدا الضواحي والشمال والبقاع والجنوب والنبطية وعكار وبعبك الهرمل (سجلت هذه الفئة أعلى نسبة في هذا التقييم بين المحافظات)، من دون إغفال النتائج الإيجابية الأخرى، لكن تركيز المنسقين في القطاع الرسمي، وفي معظم المحافظات على أهمية الحاجة إلى تطوير مستوى إتقان

المعلمين لبرامج الدعم الاجتماعي العاطفي هو أمر يستدعي النظر في فعالية هذه البرامج ورفع مستوى إتقان المعلمين لهذه الكفاية.

ودلت نتائج القطاع الخاص المجاني على أن التقييم في بيروت "مقبول" بنسبة ١٠٠.٠٪، بينما كانت النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان (الضواحي) لتقييمي "جيد جداً" و"مقبول" (٤٠.٠٪) لكل منهما على السواء، وهي مؤشرات إيجابية على صعيد القطاع. وفي محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي ومحافظة الشمال كانت النسبة الأعلى لتقييم "جيد" (٦٠.٠٪ و ٧٥.٠٪ على التوالي) مع رأي ربع العينة في الشمال (٢٥.٠٪) وأكثر من نصف العينة في الجنوب (٦٠.٠٪) بأن الوضع "بحاجة إلى تطوير". ويبرز الأداء العالي في البقاع والنبطية إذ رأى نصف العينة (٥٠.٠٪) أن التقييم "جيد جداً"، وتوزعت النسب الأعلى في عكار بين "جيد جداً" و"بحاجة إلى تطوير" بالقيمة نفسها (٣٣.٣٪)، ويبرز التباين في محافظة بعلبك - الهرمل بسبب تقييم نصف المنسقين (٥٠.٠٪) بأن الأداء "جيد جداً" وأنه "غير مناسب على الإطلاق".

وتبدو النتائج في القطاع الخاص غير المجاني في بيروت "جيدة" و"غير مناسبة على الإطلاق" بالنسبة نفسها (٢٥.٠٪) (ربع العينة)، وتراوحت بين "جيد" و"جيد جداً" في محافظة جبل لبنان (الضواحي) (٣٩.١٪ و ٣٢.٦٪) ومحافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (٣٦.٨٪) ومحافظة الجنوب (٣٣.٣٪) لفتي جيد وجيد جداً، واشتركت أكثر المحافظات في الدعوة إلى تطوير برامج الدعم، وأبرزها محافظة عكار التي احتلت النسبة الأعلى (٣٠.٠٪)، كإشارة إلى وجود تراجع في مستوى إتقان المعلمين لتطبيق هذه البرامج، مع تسجيل نسبة مهمة في محافظتي النبطية وبعلمك الهرمل لفئة "جيد" (٥٤.٥٪) لكل منهما، وتقييم "جيد جداً" في محافظة البقاع (٣٧.٥٪) كأعلى نسب بين المحافظات في القطاع. وتوافق جميع المنسقين في الأونروا في محافظة الشمال على أن التقييم "جيد" بنسبة (١٠٠.٠٪).

ويستدل من نتائج المنسقين أن هناك تباينات في مستويات الكفاءة بين القطاعات والمحافظات/ مع أداء أفضل لقطاعي التعليم الخاص (المجاني وغير المجاني) مقارنة بقطاع التعليم الرسمي. أما على صعيد المحافظات فبرزت تحديات واضحة في محافظات مثل الجنوب والشمال وعكار.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

دلت نتائج المعلمين على مستوى جميع القطاعات والمحافظات أن النسبة الأكبر منهم وجدت أن الإتقان "مقبول" (٢٩.٥٪)، ثم "جيد" بنسبة (٢٧.٠٪)، ثم "بحاجة إلى تطوير" بنسبة (٢٠.٣٪)، ثم "جيد جداً" بنسبة (١٥.٨٪)، وأخيراً "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة (٧.٤٪).

وحافظت هذه النسب على حضورها في القطاع الرسمي باستثناء أن النسبة الأدنى جاءت لتقييم "جيد جداً" (٧.٣٪) بدلاً من "غير مناسب على الإطلاق" التي بلغت نسبتها (٧.٦٪).

وفي القطاع الخاص المجاني وجدت النسبة الأكبر من المعلمين أن الإتقان هو "جيد" (٢٧.٨٪)، يليه تقييم "بحاجة إلى تطوير" (٢٢.٥٪). ووجدت النسبة الأكبر في القطاع الخاص غير المجاني أنه "جيد" (٣١.٤٪)، تليها فئة "جيد جداً" (٢٧.٩٪)، بينما وجدت النسبة الأقل أنه "غير مناسب على الإطلاق" (٥.٧٪). وفي قطاع الأونروا توزعت النتائج بالتدرج من "مقبول" (٥٠.٠٪) إلى "جيد" (٢٥.٠٪) إلى "بحاجة إلى تطوير" (١٦.٧٪).

وسجلت محافظة بيروت نسبة عالية في تقييم "جيد" (٣٤.٠٪) و"مقبول" (٣٠.٩٪). وحل تقييم "جيد" أولاً في محافظة جبل لبنان - الضواحي (٣١.٨٪) يليه تقييم "جيد جداً" (٣٠.٩٪)، فتقييم "مقبول" (٢١.٠٪) ونسبة ضئيلة من المعلمين وجدت أن إتقان المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي "غير مناسب على الإطلاق" (٤.٣٪) وهي نسبة مشجعة في تقييم الأداء. أما في محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي فالنسبة الأعلى أيضاً كانت لتقييم "جيد" (٣٣.٧٪)، فتقييم "مقبول" (٢٥.١٪). ويبدو الوضع مقبولاً في محافظة الشمال بنسبة (٢٧.٤٪) وهي أعلى بقليل من التقييمات الأخرى مع عدم وجود تباينات لافتة بين الإجابات، لكن اللافت في هذه المحافظة أن حوالي ربع العينة (٢٤.٨٪) وجدوا أن الوضع "بحاجة إلى تطوير"، وهي النتيجة الثانية بعد محافظتي الجنوب (٢٦.٠٪) وعكار (٢٥.٩٪) اللتان سجلتا النسبة الأعلى في جميع المحافظات في هذه الفئة، تليهما محافظة بعلبك الهرمل (٢١.٢٪) والبقاع (٢٠.٢٪) اللتان سجلتا أيضاً نسب متقاربة ولافتة في تقييمي "مقبول" (٣٣.١٪، و٢٧.٧٪ لكل منهما). ووجد المعلمون في محافظتي النبطية والجنوب أن التقييم "مقبول" بنسبة مرتفعة (٤٢.٥٪ في النبطية و٣٥.٥٪ في الجنوب)، وهما النسبتان الأعلى في نسب الفئات في المحافظتين.

وتظهر النتائج أن هناك اختلافات في تقييم المعلمين سواء بالنسبة للقطاعات التعليمية أو المحافظات، لكن النتيجة الأبرز أن المعلمين أنفسهم يرون بأنهم بحاجة إلى دعم لإتقان تطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي.

بعد تحليل نتائج المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين على السؤال الذي يبحث في أثر العوامل البشرية على جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة، يتبين أن معظم الآراء كانت شبه متوافقة في البنود التي يتكون منها هذا السؤال على أن قطاع التعليم الرسمي يواجه صعوبات على صعيد العوامل البشرية مقارنة بالقطاعات الأخرى، وأنه المحافظات التي تقع في الأطراف تحتاج إلى تعزيز هذه العوامل أكثر من سواها، مع بعض الاستثناءات المحدودة في القطاع الخاص غير المجاني، ما يستدعي العمل على برامج تطوير جديدة أو تطوير البرامج الموجودة لتمكين المعلمين من تحسين أدائهم والتعامل مع المناهج المطورة بفعالية ونجاح.

خلاصة

أظهرت نتائج الاستبيانات حول إتقان المعلمين لتطبيق برامج الدعم الاجتماعي الانفعالي تفاوتاً بين القطاعات والمحافظات. ففي التعليم الرسمي، اعتُبر الإتقان غالباً "بحاجة إلى تطوير"، مع أداء أفضل نسبياً في بيروت وتحديات واضحة في الشمال والبقاع وعكار. أما في التعليم الخاص (المجاني وغير المجاني)، فكان الأداء عموماً أفضل، خاصة في بيروت والجنوب. وفي قطاع الأونروا، برزت النتائج الإيجابية بتقييم "جيد جداً". وأجمع المشاركون على الحاجة لتطوير الكفايات، خاصة في الأطراف، مع دعوات لتعزيز البرامج التدريبية لتمكين المعلمين من تطبيق المناهج المطورة بفعالية.

تحليل نتائج السؤال المتعلق بأوجه الدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية لاستخدام التكنولوجيا

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمديرين

تضمن السؤال الخاص بأوجه الدعم المقدم للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا أربعة بنود وهي:

البند الأول: تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا

دلّت النتائج العامة لهذا البند على المؤشرات الآتية:

بحسب المحافظات في جميع القطاعات حلت محافظة الشمال أولاً في عدد المدارس التي تقوم بتحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا (٤٦ مدرسة)، تليها محافظة جبل لبنان (الضواحي) (٤٤ مدرسة)، ثم محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) (٣١ مدرسة)، فمحافظة عكار (٢٨ مدرسة)، ثم محافظتي البقاع والنبطية معاً (٢٣ مدرسة)، ثم محافظة الجنوب (٢١ مدرسة)، فمحافظة بيروت (١٥ مدرسة)، وأخيراً محافظة بعلبك الهرمل التي سجلت أدنى نسبة تحفيز بين المحافظات في القطاعين العام والخاص (١٤ مدرسة).

وفي القطاع الرسمي سجلت محافظة الشمال أعلى نسبة في المدارس التي تقوم بإدارتها بتحفيز المعلمين لاستعمال التكنولوجيا (٢٩ مدرسة)، ثم محافظة عكار (٢٠ مدرسة)، ثم محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (١٨ مدرسة). ما يدل على أن هناك تركيز على الدعم في المحافظات الأكثر حاجة.

وسجلت محافظة عكار أيضاً النسبة الأعلى في التحفيز في قطاع التعليم الخاص المجاني (٦ مدارس)، ثم توزعت النسب بين محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (٤ مدارس)، ثم محافظة جبل لبنان ضواحي (٣ مدارس)، فالبقاع (مدرستان). بينما يتركز التحفيز في قطاع التعليم الخاص غير المجاني في محافظة جبل لبنان ضواحي بالدرجة الأولى (٣٠ مدرسة)، تليها محافظة الشمال (١١ مدرسة)، وتوزع التحفيز بنسب متقاربة في المحافظات الأخرى. ويظهر قطاع الأونروا أدنى نسبة من تحفيز المعلمين لاستعمال التكنولوجيا إذ بلغ مجموعها ٤ مدارس فقط موزعة بين جبل لبنان والشمال، مما يدل على تحديات واضحة في هذا المجال.

واللافت أن القطاع الرسمي يشهد على أعلى نسبة تحفيز لاستخدام التكنولوجيا قياساً بالقطاعات الأخرى، وهذا مؤشر على حاجة المعلمين في هذا القطاع لاستخدام التكنولوجيا وحاجتهم للدعم في هذا المجال.

ويتبين أن القطاع الرسمي يوفر غالبية التحفيز على المستوى العام، مع تركيز في المحافظات الشمالية والريفية مثل الشمال وعكار أما القطاع الخاص غير المجاني فيتركز الدعم فيه في المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية، مثل جبل لبنان. ويقدم القطاع الخاص المجاني دعماً محدوداً مقارنة بالقطاعات الأخرى، مع تفاوت ملحوظ بين المحافظات. بينما توفر الأونروا مساهمة صغيرة في تحفيز المعلمين، مركزة بشكل رئيسي في جبل لبنان والجنوب.

البند الثاني: توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا

تؤمن الإدارات المدرسية في محافظة جبل لبنان (الضواحي) أعلى نسبة تدريب للمعلمين على استعمال التكنولوجيا في جميع القطاعات (٣٢ مدرسة)، تليها محافظة الشمال (٢٠ مدرسة)، ثم محافظة البقاع (١٦ مدرسة)، ثم محافظة النبطية (١٥ مدرسة)، تليها محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (١٤ مدرسة)، ثم محافظة الجنوب (١٣ مدرسة)، فمحافظة بعلبك الهرمل (٩ مدارس)، ثم محافظة عكار (٨ مدارس)، وأخيراً محافظة بيروت (٧ مدارس).

وتتصدر محافظة الشمال في قطاع التعليم الرسمي قائمة المحافظات التي توفر إدارات المدارس فيها تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا (٩ مدارس)، ثم تتدرج النسب نزولاً من البقاع (٧ مدارس) وصولاً إلى محافظات بيروت وعكار وبعلبك-الهرمل التي يكاد التدريب فيها أن يكون محدوداً (مدرستان لكل منها). وفي قطاع التعليم الخاص المجاني تتصدر محافظة النبطية كأعلى نسبة لتوافر التدريب (٥ مدارس)، بينما يغيب هذا التدريب عن مدارس محافظة بيروت. وفي قطاع التعليم الخاص غير المجاني هناك تفوق لمدارس محافظة جبل لبنان ضواحي (٢٣ مدرسة)، تليها محافظة بيروت (٥ مدارس). ولم تدل نتائج قطاع الأونروا على مؤشرات يمكن الركون إليها.

البند الثالث: دعم فني متاح لحل المشكلات

في هذا البند تتصدر محافظة جبل لبنان (الضواحي) في جميع القطاعات (٢١ مدرسة)، وتحتل محافظتا الشمال والنبطية ثانياً في مستوى الدعم الفني (١٣ مدرسة)، ثم محافظة الجنوب (١٠ مدارس)، فمحافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (٨ مدارس)، فمحافظتي بعلبك الهرمل والبقاع بالدرجة نفسها (٧ مدارس)، فمحافظة عكار (٥ مدارس)، وأخيراً محافظة بيروت التي سجلت أيضاً أدنى نسبة في توافر الدعم الفني (٤ مدارس).

أما على مستوى القطاعات فيسجل قطاع التعليم الخاص غير المجاني أعلى نسبة في تقديم الدعم الفني للمعلمين (٤٩ مدرسة)، يليه قطاع التعليم الرسمي (٢٧ مدرسة) وتتصدر فيه محافظة النبطية نسبة الدعم (٧ مدارس) ثم محافظة الشمال (٦ مدارس)، بينما تسجل محافظتا بيروت وجبل لبنان ضواحي الأرقام الدنيا (مدرسة واحدة لكل منهما). ثم يأتي قطاع التعليم الخاص المجاني والذي يشهد فيه الدعم الفني توزيعاً متقارباً في جميع المحافظات.

البند الرابع: تخصيص وقت للمعلمين على استخدام التكنولوجيا

تتصدر محافظة الشمال أعلى النسب في هذا المحور وفي جميع القطاعات (٢٧ مدرسة)، تليها محافظة جبل لبنان (الضواحي) (١٨ مدرسة)، ثم النبطية (١٧ مدرسة)، فالبقاع (١٣ مدرسة)، فمحافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (١٢ مدرسة)، تليها في الترتيب التنازلي محافظة الجنوب (١١ مدرسة)، فبيروت (٨ مدارس)، فعكار (٦ مدارس)، وأخيراً محافظة بعلبك الهرمل التي تشهد على أقل نسبة من توفير الوقت للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا خلال عملية التعليم في الصف (٥ مدارس).

ويستدل من نتائج التعليم الرسمي أن الأولوية في تخصيص الوقت تعطى للمعلمين في محافظتي الشمال (١٨ مدرسة) والنبطية (١٠ مدارس)، تقابلهما محافظة جبل لبنان (الضواحي) (١٣ مدرسة) في التعليم الخاص غير المجاني.

وبذلك تصدر محافظتي الشمال وجبل لبنان (الضواحي) قائمة المحافظات في هذا المحور، وتتوسط هذه القائمة محافظات بيروت والبقاع والجنوب، وتسجل محافظتي عكار وبعبك-الهرمل النسب الأدنى.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للنظار

توزعت إجابات النظار على البنود الأربعة التي يتضمنها السؤال على الشكل الآتي:

البند الأول: تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا

سجل القطاع الرسمي النسبة الأعلى في تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا مقارنة بقطاعي التعليم الخاص غير المجاني والمجاني، مع فارق كبير بينه وبين القطاع المجاني الذي حل في المرتبة الأدنى في نسبة الإجابة على هذا المحور. وتتصدر محافظة الشمال نتائج القطاع الرسمي وبما يتقاطع مع نتائج المديرين أعلاه. واللافت أن محافظة بيروت سجلت أدنى التكرارات في القطاعين الرسمي والخاص، بينما تتفوق محافظتي البقاع والنبطية في القطاع الرسمي على القطاعات الأخرى.

البند الثاني: توفير الموارد التعليمية الإلكترونية

على صعيد القطاعات يمثل القطاع الخاص غير المجاني النسب الأعلى. وسجلت محافظة جبل لبنان (ضواحي) النسبة الأعلى وحل فيها القطاع الخاص غير المجاني أولاً ثم القطاع الرسمي. وسجل القطاع الرسمي أدنى نسبة له في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) تليها محافظة بيروت، وهذا يشير إلى النقص في توفير الموارد التعليمية الإلكترونية.

البند الثالث: تخصيص وقت للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا خلال التعليم في الصف

يتصدر القطاع الرسمي نتائج هذا البند، وسجلت محافظة الشمال النتائج الأعلى، وحل قطاع التعليم الخاص غير المجاني ثانيًا. وتترجع نتائج محافظة بيروت في القطاع الرسمي لصالح القطاع الخاص غير المجاني.

البند الرابع: دعم فني لحل المشكلات التقنية

دلت النتائج على أن قطاع التعليم الخاص غير المجاني يسجل أعلى مستوى دعم فني، مقابل اهتمام محدود في القطاع الرسمي. وسجلت محافظة جبل لبنان (ضواحي) النسب الأعلى وتحديداً في القطاع الخاص غير المجاني، بينما كان مستوى الدعم محدوداً في محافظة بيروت في القطاع الرسمي وأقل منه في القطاع الخاص غير المجاني.

البند الخامس: توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا

يحل القطاع الخاص غير المجاني أولاً في توفير التدريب للمعلمين، يليه القطاع الرسمي. وسجلت محافظة جبل لبنان (ضواحي) النسبة الأكبر في مدارس قطاع التعليم الخاص غير المجاني. وكما في المحاور السابقة كانت نتائج محافظة بيروت متواضعة.

ونستنتج من إجابات النظار أن القطاع الرسمي يقدم أعلى نسبة في التحفيز وتخصيص الوقت، وأن الإدارة المدرسية تولي اهتماماً أكبر بتحفيز المعلمين على تبني واستخدام التكنولوجيا في التعليم. بينما يمتاز القطاع الخاص غير المجاني بتوفير الموارد التعليمية الإلكترونية، ثم الدعم الفني، وأخيراً التدريب.

وبالنسبة لتصنيف المحافظات فمحافظة جبل لبنان (ضواحي) والشمال هما أولاً في الدعم. بينما محافظتي بيروت والنبطية لا تقدمان الدعم الكافي للمعلمين. وتظهر محافظتي الشمال وجبل لبنان (ضواحي) نتائج أعلى في معظم البنود. وباختصار يركز التعليم الرسمي على التحفيز وتخصيص الوقت بينما يركز القطاع الخاص على توفير الموارد والدعم الفني والتدريب.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمنسق

يتبين من إجابات المنسقين على السؤال المتعلق بأوجه الدعم أن بند تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا هو الأكثر تركيزاً بالنسبة للإدارات المدرسية بين أوجه الدعم الأخرى. ويتجلى ذلك في البقاع وعمار.

البند الأول: تخصيص وقت لاستخدام التكنولوجيا: تصدرت محافظة الشمال نتائج هذا البند تليها محافظة جبل لبنان الضواحي.

البند الثاني: توفير موارد تعليمية إلكترونية: دلت النتائج على تفاوت بين المحافظات، فتصدر محافظة بيروت ثم البقاع بنتائج معتدلة لكليهما، بينما يبدو الاهتمام بهذا الجاني معدوماً في عكار والجنوب والنبطية.

البند الثالث: تقديم التدريب للمعلمين: سجلت النسب المرتفعة في الجنوب، يليها محافظة بعلبك الهرمل.

البند الرابع: الدعم الفني لحل المشكلات التقنية: تساوت بيروت وبعلمك الهرمل في مستوى تقديم الدعم الفني وينسب معتدلة، بينما يتراجع كثيراً في الشمال والبقاع. ويبدو أن هذا الدعم ليس شائعاً في المحافظات والقطاعات بديل النسب المتواضعة التي حصل عليها.

• تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين

تضمن هذا السؤال خمسة بنود، وقد أجاب المعلمون عليها بحسب الأفضلية، وجاءت نتائج هذه البنود كالآتي:

البند الأول: تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا

١- التحفيز حسب المحافظات

أظهرت محافظة الشمال أعلى عدد من المعلمين الذين يرون أن الإدارة تحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا في الصفوف (٣٢٧ معلماً)، مما يشير إلى تركيز الجهود التحفيزية في هذه المحافظة. وجاءت محافظة جبل لبنان (الضواحي) في المرتبة الثانية (٢٨٤ معلماً)، ومحافظة عكار (٢١٤ معلماً)، والبقاع (١٦٢ معلماً)، وسجلت محافظتا جبل لبنان (ما عدا الضواحي) والنبطية العدد نفسه من المعلمين الذين يرون أن الإدارة تحفزهم (١٥٦ معلماً). ورأى ١٤٨ معلماً في الجنوب أن الإدارة تحفزهم، وسجلت محافظة بعلبك الهرمل أقل عدد من المعلمين الذين اختاروا هذه العبارة (٩٧ معلماً)، مما يعكس حاجة واضحة لتعزيز الدعم في هذه المحافظة.

٢- حسب القطاعات التعليمية

يسجل القطاع الرسمي النسبة الأكبر من المعلمين الذين يرون أن الإدارة تحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا في الصفوف (٨٤٤ معلماً) وتتركز هذه النسبة بدرجة كبيرة في محافظتي الشمال (٢١٢ معلماً وهي أعلى نسبة في القطاع الرسمي، وعمار (١٤٤ معلماً).

ويأتي القطاع الخاص غير المجاني في المرتبة الثانية (٥٩٥ معلماً)، وتتركز الإجابات في محافظة جبل لبنان (ضواحي) (١٩٧ معلماً وهي أعلى نسبة). وسجلت محافظة الجنوب النسبة الأدنى (٣١ معلماً). وتسجل للأنروا مساهمة محدودة جداً في تحفيز المعلمين.

ويستدل من نتائج هذه العبارة أن القطاع الرسمي يوفر غالبية التحفيز على المستوى العام، مع تركيز في المحافظات الشمالية والريفية مثل الشمال وعمار. ويتركز الدعم في القطاع الخاص غير المجاني في المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية، مثل جبل لبنان. أما القطاع الخاص المجاني فيقدم دعماً محدوداً مقارنة بالقطاعات الأخرى، مع تفاوت ملحوظ بين المحافظات. وتوفر الأنروا مساهمة صغيرة في تحفيز المعلمين، مركزة بشكل رئيسي في جبل لبنان والجنوب.

البند الثاني: تخصيص وقت للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا في الصف

١- حسب القطاعات

دلت النتائج أن الإدارات المدرسية في القطاع الرسمي هي الأكثر تخصيصاً للوقت، تليها الإدارات في القطاع الخاص غير المجاني. بينما يعني القطاع الخاص المجاني من تخصيص وقت منخفض بشكل عام، باستثناء بعض المحافظات. وذلك على وفقاً لما يأتي:

سجل القطاع الخاص غير المجاني أعلى نسبة في عدد المعلمين الذين يرون أن الإدارة تخصص وقتاً للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا في الصف وبلغ عددهم (٣٠١ معلماً)، يليه القطاع الرسمي (٢٦٨ معلماً)، فالقطاع الخاص المجاني (٧٢ معلماً).

وجاءت النسبة الأعلى في القطاع الرسمي في الشمال (٥٨ معلماً) والنبطية (٤٥ معلماً)، وأقل نسبة سجلت في بيروت (٩ معلمين). وفي القطاع الخاص المجاني جاءت النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان ما عد الضواحي (٢٣ معلماً)، وأقل نسبة في تخصيص الوقت لاستخدام التكنولوجيا في هذا القطاع كانت في بيروت وبعلمك الهرمل. وفي القطاع الخاص غير المجاني كانت النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان (الضواحي) (١٠٨ معلمين) والأقل كانت في محافظة الجنوب (١٢ معلماً).

٢- حسب المحافظات

سجلت محافظة جبل لبنان (ضواحي) أعلى نسبة لتخصيص الوقت (١٣٨ معلماً)، تليها محافظة الشمال (١٠٥٪)، فمحافظة جبل لبنان ما عدل الضواحي (٨٢ معلماً)، فالنبطية (٧٥ معلماً)، ثم البقاع (٦٤ معلماً)، وتساوت محافظتا الجنوب وعمار في عدد المعلمين الذين يرون أن الإدارة تخصص وقتاً للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا في الصف (٥٥

معلماً)، بينما سجلت بعلبك الهرمل (٣٧ معلماً) يرون أن الإدارة تخصص وقتاً لهم لاستخدام التكنولوجيا (٣٧ معلماً). وجاءت النسبة الأدنى في محافظة بيروت (٣١ معلماً).

البند الثالث: دعم فني متاح لحل المشكلات التقنية

١- حسب قطاعات التعليم

يقول (٥٥.٠%) من المعلمين في القطاع الخاص غير المجاني أن الإدارة تقدم الدعم الفني، وهي تمثل النسبة الأعلى بين القطاعات. وتتمركز النسبة الأعلى في هذا القطاع في محافظة جبل لبنان (الضواحي) (١٩٢ معلمين). وأعلى نسبة في القطاع الرسمي كانت في الشمال (٣٧ معلماً)، وأدناها في بيروت (٧ معلمين). وفي القطاع الخاص المجاني جاءت النسبة الأعلى في محافظة جبل لبنان (ضواحي) (١٥ معلماً)، وتظهر الأثر دعمًا ضعيفًا للغاية.

ويستدل أن محافظتي جبل لبنان (ضواحي) والشمال تحصلان على أعلى معدلات دعم فني، ما يشير إلى تركيز الموارد في هذه المحافظات. أما محافظات بيروت والجنوب وبعلمك الهرمل فتظهر أدنى تخصيص للدعم الفني، خاصة في القطاع الرسمي. وتدل النتائج على تفاوت بين القطاعات فالقطاع الخاص غير المجاني يقدم أكبر مساهمة في الدعم الفني، بينما الأثر والخاص المجاني بحاجة إلى تعزيز الدعم.

٢- حسب المحافظات

يشهد المعلمون في محافظتي جبل لبنان (ضواحي) و الشمال على أعلى مستويات من الدعم الفني (١٣١ معلماً أي (٢٥.١%)، و (٩٣) معلماً على التوالي). وتليهما محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (٦٢ معلماً)، ثم البقاع (٥٧ معلماً)، والنبطية (٤٧ معلماً). بينما تظهر محافظتنا بيروت (٣٢ معلماً أي ٦.١% من الإجمالي) و الجنوب (٣٠ معلماً) نسبة قليلة من الدعم الفني لتحل محافظة بعلبك الهرمل في تحقيق النسبة الأدنى في المحافظات (٢٦ معلماً).

البند الرابع: توفير التدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا

١- حسب القطاعات التعليمية

تقدم الإدارات المدرسية في القطاع الخاص غير المجاني أكبر نسبة من التدريب للمعلمين (٤٣٩ معلماً أي (٥٤.١%) وهي النسبة الأكبر)، خصوصاً في محافظة جبل لبنان (ضواحي) التي سجلت ١٥١ معلماً، ويأتي القطاع الرسمي ثانيًا (٢٦٦ معلماً أي ٣٢.٨% من الإجمالي)، وسجلت محافظة الشمال في هذا القطاع أعلى مساهمة (٦٠ معلماً) وسجلت بيروت فيه النسبة الأدنى (٥ معلمين). وفي القطاع الخاص المجاني بلغت النسبة الإجمالية (١٢.٧%) أي ١٠٣ معلمين، سجلت فيه محافظة جبل لبنان (الضواحي) النسبة الأعلى (١٩ معلماً)، والأدنى كانت في محافظتي بيروت وبعلمك الهرمل (معلمين لكل منهما). وتقدم مدارس الأثر تدريباً محدوداً جداً.

٢- حسب المحافظات

تسجل محافظة جبل لبنان (ضواحي) أعلى معدلات تدريب (١٨٩ معلماً أي (٢٣.٣%) وهي النسبة الأعلى)، بينما النسبة الأدنى من المعلمين في محافظة بعلبك الهرمل (٥٢ معلماً) ترى أن الإدارة لا توفر التدريب اللازم على استخدام التكنولوجيا. وتسجل محافظة بيروت أقل مستويات التدريب (٥٣ معلماً أي ٦.٥% من الإجمالي). وتأتي محافظة الشمال

في المرتبة الثانية من حيث توفير الإدارة للمعلمين على استخدام التكنولوجيا (١٣٣ معلماً)، تليها جبل لبنان ما عدا الضواحي (٨٣ معلماً) فالنبطية (٨٢ معلماً) ثم عكار (٨٠ معلماً)، ثم البقاع (٧٩ معلماً) والجنوب (٦٠ معلماً).

البند الخامس: توفير موارد تعليمية إلكترونية

١- حسب المحافظات

تهيمن محافظة جبل لبنان (ضواحي) على توزيع الموارد التعليمية الإلكترونية (١١٠ معلمين: ٢١.٧٪ وهي النسبة الأعلى)، تليها محافظة الشمال (١٠٣ معلمين)، وتتساوى محافظتا البقاع وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٥٨ معلماً)، ثم النبطية (٥٥ معلماً)، ثم عكار (٣١ معلماً)، وبعلبك الهرمل (٣٠ معلماً)، بينما تسجل بيروت أدنى المستويات (٢٩ معلماً أي ٥.٧٪).

٢- حسب القطاعات التعليمية

يقدم القطاع الخاص غير المجاني أكبر نسبة من الموارد (٤٦٪ وهي النسبة الأعلى)، مع تركيز واضح في محافظة جبل لبنان (ضواحي) (٨٤ معلماً) ورأى ٧ معلمين فقط في كل من الجنوب وعكار أن الإدارة توفر موارد تعليمية إلكترونية. أما القطاع الرسمي فيمثل المعلمون فيه الذين يرون أن الإدارة توفر موارد تعليمية إلكترونية نسبة (٤٤.٤٪) أي ٢٢٥ معلماً. وكانت النسبة الأعلى منهم في محافظة الشمال (٥٨ معلماً)، والنسبة الأدنى في القطاع الرسمي كانت في بيروت (٨ معلمين). وفي القطاع الخاص المجاني بلغت النسبة الإجمالية ٤٧ معلماً (٩.٣٪)، وسجلت فيه محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي) أعلى نسبة من المعلمين الذين يرون أن الإدارة توفر هذه الموارد، بينما أدنى مساهمة مثلتها محافظتي بيروت وعكار (معلم واحد لكل منهما). وتوفر الأنزوا موارد محدودة جداً.

الإجابة على السؤال: ما هي أوجه الدعم المقدم من الإدارة للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا؟

تبين من إجابات المعلمين على هذا السؤال أن محافظتي جبل لبنان (ضواحي) والشمال لديهما أعلى نسبة من الموارد التعليمية، مما يعكس تركيز الجهود في هاتين المحافظتين. وسجلت محافظات بيروت والجنوب وعمار والهمل أدنى مستويات في توفير الموارد، خاصة في القطاع الرسمي والخاص المجاني. كما تبين أن هناك تفاوت كبير بين القطاعات، فالقطاع الخاص غير المجاني يقدم النصيب الأكبر من الدعم في جميع المجالات، بينما تحتاج الأنروا إلى تعزيز دورها في توفير الدعم الفني، التدريب، والموارد.

هناك تباين كبير في توزيع الدعم بين المحافظات والقطاعات، حيث يتمتع بعضها بدعم أكبر من حيث التدريب والتقنيات مقارنةً بالمحافظات الأخرى، مما يشير إلى ضرورة تخصيص الموارد بشكل أكثر عدلاً.

من بين الخيارات التي تبين أوجه الدعم المقدم من الإدارة المدرسية للمعلمين مثلت العبارة: "تحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا" الوسيلة الأكثر شيوعاً لهذا الدعم في جميع المحافظات والقطاعات. وتركز المدارس الرسمية أكثر على التحفيز وتقديم وقت لاستخدام التكنولوجيا في الصفوف، ولكنها تعاني من نقص في الموارد أو التدريب مقارنة بالمدارس الخاصة.

أعلى نسبة دعم تم تسجيلها في عكار، القطاع الرسمي بنسبة (56.6%).

اعتماد المدارس الخاصة غير المجانية بشكل أكبر على التكنولوجيا مقارنة بالمدارس الرسمية، كما توفر دعماً أوسع من حيث التدريب والموارد الإلكترونية والدعم الفني.

خلاصة

أظهرت نتائج الاستبيانات الموجهة للمديرين والنظار والمنسقين والمعلمين حول أوجه الدعم المقدم لاستخدام التكنولوجيا تبايناً كبيراً بين المحافظات والقطاعات التعليمية في لبنان. ففي محور "تحفيز المعلمين"، يتصدر القطاع الرسمي بنسبة تحفيز مرتفعة، خصوصاً في محافظات الشمال وعمار وجبل لبنان (الضواحي)، بينما تسجل بيروت وبعلبك-الهمل نسباً متدنية. في "توفير التدريب"، تأتي محافظة جبل لبنان (الضواحي) أولاً، يليها الشمال والبقاع، مع ضعف ملحوظ في بيروت. ويبرز "الدعم الفني" بشكل أكبر في القطاع الخاص غير المجاني، خاصة في جبل لبنان (الضواحي)، بينما يشهد القطاع الرسمي ضعفاً في معظم المحافظات. أخيراً، يبدو "تخصيص الوقت للمعلمين" أولوية في القطاع الرسمي بمحافظة الشمال والنبطية، مع تراجع واضح في بيروت وبعلبك-الهمل.

نتائج السؤال المفتوح: ما هي الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي تعتبرها ضرورية لتطوير مهاراتك كمعلم/ة

تم التوجه للمعلمين بسؤال مفتوح حول الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا، وبعد استخراج الإجابات والتي معظمها متشابهًا ومكرراً، تم فرز الإجابات ضمن فئات تغطي كل منها حاجات فرعية، وقد انحصرت هذه الفئات تحت عناوين كبرى كالآتي: البنية التحتية والأجهزة، المهارات التقنية، التدريب والتطوير المهني، الدعم الإداري، ودمج التكنولوجيا في التعليم.

وطلب المعلمون تدريبهم على الأجهزة التقنية التي يتم استعمالها في عملية التعليم، وأن يتم تدريبهم على التطبيقات، وأن يتم تطوير المحتوى الرقمي، والتدريب على التقنيات الحديثة كالتدريب على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. كما طلبوا توفير الدعم الفني والبنية التحتية، وأخيراً التدريب المستمر من خلال دورات وورش عمل منتظمة.

وتبين أن هناك حاجة كبرى للتدريب على استخدام التكنولوجيا والأجهزة الإلكترونية في التعليم في محافظات الشمال وعمار وبعبك الهرمل والنبطية، وبدرجة أقل في محافظات بيروت وجبل لبنان (الضواحي، وما عدا الضواحي) والجنوب والبقاع وبترتيب تصاعدي. أما التدريب على تطبيقات الذكاء الاصطناعي فشكل حاجة لجميع المعلمين في جميع المحافظات مع تركيز أكثر في محافظات بيروت وجبل لبنان (ما عدا الضواحي). وأعرب جميع المعلمين تقريباً وفي جميع القطاعات والمحافظات عن حاجتهم للتدريب المستمر. أما الحاجة إلى توفير الأجهزة والانترنت والبنى التحتية فتصدر محافظة عكار، تليها بعبك الهرمل، فالجنوب، فالشمال، فالنبطية، فالبقاع، في بيروت وأخيراً محافظتي جبل لبنان اللتان تبين أنهما ليس لديهما مشكلات كبرى في توفير الأجهزة والانترنت والبنى التحتية. ويحتاج المعلمون في جميع القطاعات والمحافظات للدعم الفني مع تركيز إضافي على محافظات الأطراف.

إن الحاجات المشار إليها أعلاه هي أكثر من ضرورية لعمل المعلمين، لدرجة أنه لا يمكنهم ممارسة التعليم دون اكتساب المهارات التكنولوجية التي تمكنهم من ذلك. وبعد دخول التكنولوجيا في العملية التعليمية على نطاق واسع في السنوات الأخيرة فإن المعلمين يجب أن يكون قد تم تدريبهم على استخدام التكنولوجيا سيما وأنهم مارسوا التعليم من بعد خلال جائحة كورونا، وإذا كانوا قد واجهتهم صعوبات في حينه لعدم جاهزية المدارس بالحد الأدنى لتلبية الاحتياجات، فإنه يفترض أن يكون قد تم العمل على معالجة هذا النقص للإنصراف لاحقاً لمتابعة الجديد في موضوع التكنولوجيا كالتدريب على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين مستوى البنية التحتية.

إن المناهج المطورة تقوم في قسم كبير منها على استخدام التكنولوجيا وهي أولتها حيزاً مهماً، وإذا كانت المقابلات مع الطلاب والمسؤولين التربويين وواضعي المناهج قد ركزت على المحتوى الرقمي، ودمج التكنولوجيا في التعليم، فيفترض بأن تسبقها خطوات أساسية وهي إعداد المعلمين تكنولوجياً، وتلبية الحاجات التكنولوجية الأساسية للمعلمين حتى يمكن الانتقال إلى المراحل اللاحقة.

نتائج السؤال المفتوح الموجه للنظار

ما هي الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي تعتبرها ضرورية لتطوير مهاراتك؟

تم توجيه سؤال مفتوح للنظار حول الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا، وبعد جمع الردود على هذا السؤال، تم تصنيفها ضمن فئات تغطي كل منها أنواع متجانسة من الحاجات، وقد تمحورت هذه الفئات تحت عناوين رئيسية، واللافت في بعض إجابات النظار أنها دمجت بين الاحتياجات التدريبية وتوافر الأجهزة التكنولوجية، فجرى إسقاط ما لا يندرج في خانة الاحتياجات، وأمكن استخلاص الآتي:

هناك حاجة ملحة لدى النظار لمتابعة دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات وبرامج الكمبيوتر (الأكثر تكراراً في الإجابات)، كما أن هناك حاجة لمتابعة دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا التعليمية (المنصات الإلكترونية والألواح التفاعلية)، ومتابعة دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتواصل تتضمن تنظيم الأنشطة والجدول الدراسية والتواصل مع أولياء الأمور)، بالإضافة إلى توفير دعم فني متخصص لضمان فعالية التدريب، والحاجة إلى تدريب مستدام لمواكبة التطورات التكنولوجية، والتدريب على النقاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة التي تشمل تقنيات البرمجيات المتطورة لدعم التعليم والتدريب بشكل أفضل. والتدريب على التعليم عن بُعد (التدريب على أدوات التعليم عن بُعد)، والحاجة إلى متابعة دورات متخصصة في تدريب المهارات التكنولوجية الناعمة (إدارة التواصل واستخدام الأدوات الرقمية)، ومتابعة دورات تدريبية خاصة في الطباعة والبرمجيات، ومتابعة دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا التعليمية والتفاعل مع الوسائط الرقمية، وأخيراً عبر النظار عن حاجتهم لدورات تدريبية ذات طابع إداري وفني.

ويبدو أن تركيز النظار على ضرورة متابعة هذه الدورات مؤشر على عدم تمكنهم من المهارات التي توفرها هذه الدورات، مما يترك انطباعاً بأن النظار في القطاعين الرسمي والخاص يفتقرون إلى الإعداد المهني والتعامل مع الأساليب الحديثة والوسائل التكنولوجية، مما يضع دورهم في المدرسة خارج السياق المعرفي والحديث الذي تتطلبه المناهج المطورة، والذي يتطلب أيضاً مستوى الإعداد المهني والتكنولوجي الذي يجب أن يكون عليه باقي العاملين في المجتمع المدرسي.

الإجابة على السؤال البحثي الثالث (العوامل البشرية المؤثرة على جهوزية المدرسة)

بعد استطلاع آراء المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين حول مدى تأثير العوامل البشرية على جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة، وفي معرض الإجابة على جانب من السؤال البحثي الثالث في الدراسة والمتعلق بالعوامل البشرية، يمكن القول بأن البيانات قد دلت على تباينات في تأثير هذه العوامل على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة مقارنة بالمدارس الخاصة. فأظهرت نقصاً في التدريب والدعم الفني للمعلمين في القطاع الرسمي، خصوصاً في محافظات الأطراف مثل الشمال وعكار وبعبك-الهرمل، حيث كانت الفئات التي تشخص التدريب والدعم الفني: "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق" هي الأكثر شيوعاً. بالمقابل، دلت نتائج القطاع الخاص، سواء المجاني أو غير المجاني، على أداء أفضل بكثير، مع نسب مرتفعة لتقييمات "جيد" و"جيد جداً"، خاصة في محافظتي بيروت وجبل لبنان (بقسميه). كذلك، يعاني القطاع الرسمي من ضعف في إتقان المعلمين لتطبيق برامج دعم المتعثرين والدعم الاجتماعي الانفعالي، بينما يحقق القطاع الخاص، وخاصة غير المجاني، أداءً إيجابياً في مستوى الإتقان.

أما من الناحية المادية فقد دلت النتائج على أن المدارس الرسمية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بصيانة وتحديث الأجهزة الإلكترونية، حيث تنصدر الفئات "بحاجة إلى تطوير" و"غير مناسب على الإطلاق"، مع تفوق واضح للقطاع الخاص في هذا المجال، خاصة في بيروت وجبل لبنان. إضافة إلى ذلك، يعاني القطاع الرسمي من نقص في فرق الدعم الفني المخصصة للتعامل مع التكنولوجيا، مما يفاقم الفجوة بين القطاعين الرسمي والخاص. الأمر الذي يتطلب في القطاع الرسمي حلولاً عاجلة تشمل تعزيز التدريب، توفير فرق دعم فني، وتحديث البنية التحتية لتحقيق الجاهزية لتطبيق المناهج المطورة.

تدل النتائج بشكل علم على أن جهوزية العوامل البشرية ضعيفة في القطاع الرسمي وتحتاج إلى تدخلات جادة لتعزيز القدرات، بينما هي في القطاع الخاص أقرب إلى الجاهزية لكنها ليست مكتملاً تماماً.

وبهدف إجراء التقاطع مع نتائج الاستبيانات حول السؤال البحثي الثالث المتعلق بتأثير العوامل البشرية على جهوزية المدرسة لتطبيق المناهج المطورة، تم التوجه بسؤالين مفتوحين للمعلمين والنظار حول الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا التي يعتبرونها ضرورية لتطوير مهاراتهم، وتبين أن العوامل البشرية المؤثرة على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة ترتبط بشكل رئيسي بقدرة المعلمين والنظار على التعامل مع التكنولوجيا واستيفاء احتياجات التدريب المطلوبة. وأظهرت الإجابات أن المعلمين في القطاع الرسمي يعانون من نقص كبير في المهارات التكنولوجية، مع حاجة ملحة لتوفير تدريب على استخدام الأجهزة التعليمية، التطبيقات، تطوير المحتوى الرقمي، والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. ويتضح أن المحافظات الطرفية، مثل عكار والشمال وبعبك-الهرمل، تعاني أكثر من نقص التدريب والدعم الفني مقارنة بالمحافظات الأخرى.

أما النظار فبرزت حاجتهم لدورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات، استخدام المنصات الإلكترونية، والتكنولوجيا الإدارية، مثل إدارة الأنشطة والجدول الدراسية. كذلك، طلبوا دورات متخصصة في الذكاء الاصطناعي وأدوات التعليم عن بعد، مما يعكس ضعفاً عاماً في الإعداد المهني والتقني.

ودلت نتائج السؤالين المفتوحين على أن الاحتياجات التدريبية ليست تكميلية، بل أساسية لتمكين العاملين في المدارس من مواكبة متطلبات المناهج المطورة التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا. إذ أن عدم توفير هذه التدريبات يضعف من قدرة المدارس الرسمية على تطبيق هذه المناهج مقارنة بالقطاع الخاص الذي يتمتع بجهوزية أعلى.

الجزء الثاني: العوامل المادية المؤثرة على استعداد المدارس الرسمية لتطبيق المناهج المطورة

تضمن الجزء الثاني من السؤال البحثي الثالث عدة بنود تتعلق بالعوامل المادية مثل توفر الألواح التفاعلية وأجهزة العرض والحواسيب بالإضافة إلى المرافق مثل المختبرات والمكتبات والملاعب. كما وتم التطرق إلى مدى توفر المرافق والخدمات المتعلقة بالمعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة. تمت الإجابة على الأسئلة من قبل المديرين، والنظار، والمنسقين والمعلمين. وقد اعتمد في عرض الإجابات على تحديد هذه العوامل في القطاعين الرسمي والخاص وبحسب المحافظات ومن ثم المقارنة بين القطاعين لتحديد مكان تأثير هذه العوامل، ووضع خلاصة لنتائج الاستبيانات الأربعة في كل بند من بنود السؤال. وقد جاءت الإجابات كل بند على الشكل الآتي:

البند الأول: توفر أجهزة العرض (LCD) في كل حلقة من حلقات التعليم**١- في حلقة الروضات**

تشير البيانات إلى تفاوتات واضحة في نسب توفر أجهزة العرض LCD بين القطاعات المختلفة (الرسمي، الخاص المجاني، الخاص غير المجاني، ومدارس الأنروا)، مما يعكس تحديات متفاوتة حسب القطاع والمحافظات. في القطاع الرسمي، يعاني المديرون من نقص واضح في بيروت حيث (٥٠٪) من الصفوف تفتقر للأجهزة، مع تفاوتات كبيرة في باقي المحافظات. سجلت محافظة جبل لبنان (الضواحي) أعلى نسبة نقص ب(٥٤.٥٪) للأجهزة "غير متوفرة (تحت الطلب)"، في حين كانت بعلبك-الهرمل الأفضل بنسبة (٣٦.٤٪) للأجهزة "متوفرة بالكامل". المنسقون أكدوا على استمرار التحديات خصوصاً في البقاع وبعبك-الهرمل، حيث النقص واضح. أما المعلمون، فأشاروا إلى أن نسبة التزويد الكامل تصل إلى (٣٤٪) في بيروت مع نقص ملحوظ في الشمال والجنوب.

في القطاع الخاص المجاني، تُظهر البيانات نسب تجهيز عالية، حيث بيروت تسجل نسبة توافر كامل بنسبة (١٠٠٪)، مع تفوق ملحوظ في الجنوب. أكد المديرون والنظار على وجود تجهيزات مناسبة في معظم المدارس، بينما سجل المعلمون نسب توافر متوسطة في الشمال والجنوب.

أما القطاع الخاص غير المجاني، فيُظهر أداء أفضل مقارنة بالرسمي، مع نسب تجهيز تصل إلى (٨٠٪) في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) و(٤٢.٩٪) في الجنوب. وأكد النظار والمنسقون على نسب تجهيز مرتفعة نسبياً، مع تفوق في بيروت وجبل لبنان مقارنة بمحافظات أخرى.

في مدارس الأنروا، يعاني الشمال من نقص حاد حيث نسبة "غير متوفر" تصل إلى (١٠٠٪)، مع تحسن نسبي في الجنوب بنسبة (٥٠٪) "متوفر في معظم الصفوف". وأوضح المعلمون والمنسقون أن الأنروا تواجه تحديات كبيرة، ما يجعلها الأقل تجهيزاً بين القطاعات.

بصورة عامة، يتمتع القطاع الخاص، سواء المجاني أو غير المجاني، بتوافر أفضل للأجهزة مقارنة بالقطاع الرسمي. مع ذلك، لا تزال مدارس الأنروا تواجه نقصاً كبيراً يؤثر بشكل سلبي على العملية التعليمية في معظم المحافظات.

٢- في الحلقة الأولى

أشار المديرون في القطاع الرسمي إلى توفر الأجهزة بشكل كامل بنسبة (٤٦.٩٪)، مع وجود نقص تام في (١٦.٣٪) من المدارس. وأكد النظار أن التوافر الكامل يصل إلى (٣٧.٣٪)، بينما يعتمد (١٥.٢٪) من المدارس على حلول بديلة. المنسقون أشاروا إلى نسبة (٣٣.٩٪) للتوافر الكامل، مع اعتماد بعض المدارس على التوافر الجزئي بنسبة (٢٧.١٪). أما المعلمون فقد أشاروا إلى نسبة توافر كامل تبلغ (٤٣.٢٪)، مع نقص في (١٢٪) من الصفوف.

في القطاع الخاص المجاني، ذكر المديرون أن التوافر الكامل للأجهزة يبلغ (٢٦.٧٪)، بينما النظار أشاروا إلى نسبة (٢٩٪). المنسقون أظهروا تفاوتًا كبيرًا، حيث تتراوح النسب بين (٣٣.٣٪) و(٥٢.٤٪) حسب المحافظات. من جانبهم، أفاد المعلمون بأن نسبة التوافر الكامل تصل إلى (٣٠.٦٪).

في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد المديرون بأن نسبة التوافر الكامل تبلغ (٣٢.٧٪). وأكد النظار على نسبة أعلى وصلت إلى (٣٧.٦٪)، في حين أوضح المنسقون أن بعض المحافظات تسجل نسبةً تصل إلى (٦٠٪). أما المعلمون، فقد ذكروا أن نسبة التوافر الكامل تصل إلى (٣٥.٤٪).

أما في مدارس الأونروا، فذكر المديرون أن (٥٠٪) من المدارس توفر الأجهزة بشكل كامل، مع تفاوت بين المحافظات. النظار أشاروا إلى نقص حاد حيث (٦٦.٧٪) من المدارس تفتقر للأجهزة، بينما المنسقون والمعلمون أكدوا على التباينات الواضحة حسب المواقع.

أما بالنسبة للمحافظات فقد أفاد المديرون بأن بيروت تسجل نسبة توافر كامل تبلغ (٢٧.٨٪)، بينما يتفوق جبل لبنان ما عدا الضواحي بنسبة (٥٩.٤٪). في الشمال، النسبة تصل إلى (٣٨.٢٪)، والبقاع يسجل أداءً أفضل بنسبة (٤٨٪). في الجنوب والنبطية، النسب تبلغ (٣٦٪) و(٣٢.١٪) على التوالي، في حين تسجل عكار أقل نسبة (٢٨.٦٪) وتتصدر بعلبك الهرمل بنسبة (٥٧.٩٪).

وأكد النظار أن القطاع الخاص المجاني في بيروت يتمتع بتوافر كامل (١٠٠٪)، بينما يعاني جبل لبنان الضواحي من نقص كبير بنسبة (٢٩.٤٪). الشمال يسجل نسبة (٤٧.٤٪)، والبقاع والجنوب والنبطية تظهر نسب تجهيز متوسطة، مع تحديات كبيرة في عكار وبعلبك الهرمل.

دلت نتائج المنسقين على أن بيروت تسجل نسبة توافر كامل تبلغ (٣٣.٣٪) في المدارس الرسمية، وجبل لبنان الضواحي يصل إلى (٤١.٢٪). ويعاني الشمال من نسبة منخفضة (٣٣.٩٪)، بينما البقاع يظهر تحسنًا كبيرًا بنسبة (٦٠٪). ويسجل الجنوب نسبة (٥٢.٤٪)، مع تحديات كبيرة تواجه عكار وبعلبك الهرمل.

أفاد المعلمون أن نسبة التوافر الكامل في بيروت تبلغ (٣٠٪)، مع أداء أفضل في القطاع الخاص غير المجاني. في جبل لبنان الضواحي، النسبة تصل إلى (٥٨.٣٪)، بينما في الشمال تبلغ (٤٣.٧٪). البقاع يسجل (٥٢٪)، والجنوب (٥١.٦٪)، في حين أن النبطية تسجل نسبة (٣٣.٩٪). عكار وبعلبك الهرمل تستمر في مواجهة نقص كبير، مع أدنى نسب تجهيز بين المحافظات.

٣- في الحلقة الثانية

تتفاوت في القطاع الرسمي نسب توافر أجهزة العرض (LCD) بشكل ملحوظ بين المحافظات، حسب آراء المديرين، النظار، المنسقين، والمعلمين. المديرون أشاروا إلى أن بيروت تسجل نسبة توافر جيدة (٥٠٪)، في حين يعاني جبل لبنان الضواحي من تحديات كبيرة بنسبة (٣٦.٤٪). البقاع برز كأفضل المحافظات بنسبة توافر بلغت (٧٦.٩٪)، يليه بعلبك-الهرمل بنسبة (٦٣.٦٪)، بينما الشمال يحقق نسبة (٤٥.٧٪). النظار أكدوا نسبةً متقاربة حيث تسجل النبطية (٥٦.٥٪)، والبقاع (٥٠٪)، لكن بعلبك-الهرمل تعاني انخفاضًا حادًا بنسبة (١٧.٦٪).

في القطاع الخاص المجاني، المديرون أفادوا بأن بيروت تحقق نسبة توافر كاملة (١٠٠٪)، بينما بعلبك-الهرمل تعاني من غياب كامل للأجهزة. النظار أشاروا إلى نسبة مرتفعة في جبل لبنان الضواحي (٧٥٪)، بينما يعاني القطاع بشكل عام من نقص حاد في تجهيز الصفوف. بالنسبة للقطاع الخاص غير المجاني، المديرون والنظار اتفقوا على تفوق

جبل لبنان، حيث أشار المديرون إلى نسبة جيدة، في حين سجل النظار نسبة (٨٣.٣٪). عكار تبرز بتسجيلها نسبة (٠٪) حسب النظار.

آراء المنسقين عكست تفاوتاً مشابهاً، حيث سجلت بيروت (٣٣.٣٪) في القطاع الرسمي، بينما جبل لبنان والبقاع أظهرتا نسباً جيدة بلغت (٤١.٢٪) و(٦٠٪) على التوالي. وحقق القطاع الخاص المجاني توافراً جيداً في جبل لبنان، أما القطاع الخاص غير المجاني فقد سجل الشمال وجبل لبنان نسباً مشجعة.

أما المعلمون، فقد أوضحوا أن بيروت سجلت نسبة (٣٣.٣٪) في القطاع الرسمي، بينما بلغت النسبة (٥٠٪) في القطاع الخاص المجاني. جبل لبنان الضواحي سجل (٥٨.٣٪) من الصفوف المزودة بالكامل في القطاع الرسمي، بينما حقق القطاع الخاص غير المجاني نسبة (٤١.٩٪). البقاع أظهر أداء جيداً بنسبة (٥٣.١٪)، في حين سجل الجنوب نسبة (٥٤.٩٪) من الصفوف المتوفرة بالكامل في القطاع الرسمي.

بالمجمل، يتضح أن القطاع الرسمي يواجه تفاوتات كبيرة بين المحافظات في توافر أجهزة العرض، بينما يظهر القطاع الخاص المجاني نقصاً عاماً، ويبرز القطاع الخاص غير المجاني كالأفضل تجهيزاً، خاصة في جبل لبنان. وعلى صعيد المحافظات فدلّت نتائج القطاع الرسمي على أن نسب توافر أجهزة العرض (LCD) تتباين بشكل ملحوظ حسب آراء المديرين، النظار، المنسقين، والمعلمين. وأكد المديرون أن بيروت تسجل نسبة توافر جيدة تبلغ (٥٠٪)، بينما تعاني ضواحي جبل لبنان من نسبة منخفضة للغاية تصل إلى (٢٧.٣٪). ويتصدر البقاع الترتيب بنسب عالية من التوافر تصل إلى (٧٦.٩٪)، يليه بعلبك-الهرمل بنسبة (٦٣.٦٪). في القطاع الخاص المجاني، أشار المديرون إلى تحقيق بيروت نسبة توافر كاملة بلغت (١٠٠٪).

بالنسبة للنظار، تظهر النبطية كأفضل المحافظات في القطاع الرسمي بنسبة توافر تصل إلى (٥٦.٥٪)، في حين أن بعلبك-الهرمل تسجل نسبة متدنية جداً تبلغ (١٧.٦٪). أما في القطاع الخاص المجاني، فإن جبل لبنان الضواحي يتفوق بنسبة توافر تصل إلى (٧٥٪). في القطاع الخاص غير المجاني، أظهر جبل لبنان، باستثناء الضواحي، أداء مميّزًا بنسبة (٨٣.٣٪).

آراء المنسقين أكدت تفاوتاً مشابهاً في القطاع الرسمي، حيث تسجل بيروت نسبة (٣٣.٣٪) من الصفوف المتوفرة بالكامل، بينما ترتفع النسبة في جبل لبنان إلى (٤١.٢٪). ويحافظ البقاع على أدائه الممتاز بنسبة (٦٠٪). أما في القطاع الخاص المجاني، فإن جبل لبنان يتصدر بنسبة توافر بلغت (٨٠٪). ويظهر القطاع الخاص غير المجاني أداء جيداً في الشمال، حيث تسجل المحافظات هناك نسب توافر جيدة.

من جانب المعلمين، فإن القطاع الرسمي في بيروت يسجل نسبة توافر (٣٣.٣٪)، بينما في جبل لبنان (ضواحي) فإن النسبة تزيد وتصل إلى (٥٨.٣٪). ويظهر البقاع مستوى جيداً من التوافر بنسبة (٥٣.١٪). بشكل عام، تتفاوت معدلات توافر أجهزة العرض بين المحافظات والقطاعات، حيث يظهر القطاع الخاص المجاني والنظامي أداء أفضل نسبياً مقارنة بالقطاع الرسمي في بعض المحافظات.

٤- في الحلقة الثالثة

بالنسبة للنظار، أظهرت البيانات أن القطاع الرسمي حقق نسب توافر جيدة نسبياً في بعض المحافظات مثل النبطية، التي سجلت أعلى نسبة توافر للأجهزة بلغت (٦٠.٩٪). في القطاع الخاص المجاني، كانت بيروت وبعلبك-الهرمل تعانين من نقص كبير في الأجهزة. في القطاع الخاص غير المجاني، كان أداء جبل لبنان (ما عدا الضواحي)

الأفضل، حيث بلغت نسبة التجهيزات (٨٠٪). أما مدارس الأثروا، فقد سجلت نقصاً حاداً في الأجهزة مع نسب غياب وصلت إلى (٦٦.٧٪) في العديد من الصفوف.

بالنسبة للمنسقين، تشير البيانات إلى تحديات واضحة في بعض المحافظات. في القطاع الرسمي، كانت بيروت وجبل لبنان تظهر نسب تجهيز منخفضة، بينما سجل الجنوب والبقاع أداءً أفضل نسبياً. القطاع الخاص غير المجاني سجل أفضل نسب تجهيز، حيث كانت (٨٣.٣٪) من الصفوف في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) مجهزة بالكامل. في مدارس الأثروا، الوضع كان أسوأ، مع تفاوت بين المحافظات وغياب شبه كامل للأجهزة في معظم الصفوف.

أما بالنسبة للمعلمين، في القطاع الرسمي، فحققت محافظات مثل جبل لبنان (الضواحي) والنبطية نسب تجهيز جيدة نسبياً تراوحت بين (٤٣.٧٪) و(٦١.٧٪). في القطاع الخاص المجاني، كانت بيروت وبعبلبك-الهرمل تعانين من نقص كامل في الأجهزة، بينما سجلت محافظات مثل الجنوب نسب تجهيز أفضل. في القطاع الخاص غير المجاني، كانت نسب تجهيز المعلمين مرتفعة في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، حيث بلغت (٨٣.٣٪). وسجلت مدارس الأثروا أدنى النتائج، مع غياب شبه كامل للأجهزة في معظم الصفوف.

٥- في المرحلة الثانوية

في القطاع الرسمي، سجلت محافظة بيروت نسبة توافر للأجهزة بلغت (٥٠٪) من الصفوف "متوفرة بالكامل"، وهو ما يمثل نسبة متوسطة مقارنة بالمحافظات الأخرى. أما محافظة جبل لبنان (ضواحي) فواجهت تحديات كبيرة، حيث بلغت نسبة الصفوف "غير متوفرة (تحت الطلب)" (٣٦.٤٪). وفي محافظة الشمال، سجلت نسبة الصفوف "غير متوفرة" (٢٢.٩٪)، مما يعكس وجود نقص واضح في التجهيزات. من ناحية أخرى، كانت محافظة البقاع الأكثر تميزاً بتسجيل (٦١.٥٪) من الصفوف "متوفرة بالكامل"، مما يشير إلى استثمارات ملحوظة في البنية التحتية التكنولوجية هناك. على مستوى النظار، بلغت نسبة توفر أجهزة العرض حوالي (٥٠٪)، مما يعكس دعماً متوسطاً لدورهم في الإشراف التربوي. بالنسبة للمنسقين، كانت النسبة أقل حيث بلغت (٣٥٪)، مما يشير إلى تحديات في توفير الأدوات التي تدعم التنسيق. أما المعلمون، فقد سجلوا النسبة الأدنى بـ (٢٠٪) فقط، مما يعكس نقصاً كبيراً في الأدوات التكنولوجية لدعمهم في تحسين جودة التعليم.

في القطاع الخاص المجاني، أظهرت البيانات تبايناً ملحوظاً بين المحافظات. ففي بيروت، كانت جميع الصفوف "غير متوفرة بالكامل" بنسبة (١٠٠٪)، مما يعكس عجزاً كاملاً في هذا المجال. وسجلت محافظة جبل لبنان (ضواحي) نتائج أفضل نسبياً، حيث بلغت نسبة الصفوف "متوفرة بالكامل" (٥٠٪). في محافظة الشمال، كان الوضع أكثر تراجعاً حيث بلغت نسبة "غير متوفرة" (٨٣.٣٪). من جهة أخرى، أظهرت محافظتا البقاع والجنوب نسباً أكثر توازناً. بالنسبة للنظار، كانت نسبة توفر الأجهزة في هذا القطاع حوالي (٦٠٪)، وهو مستوى أفضل من القطاع الرسمي ويشير إلى تركيز أكبر على دعم الإشراف. بالنسبة للمنسقين، بلغت النسبة (٤٥٪)، مما يعكس مستوى متوسطاً من الدعم التكنولوجي. أما المعلمون، فقد سجلوا نسبة (٣٠٪)، وهو تحسن نسبي مقارنة بالقطاع الرسمي، ولكنه لا يزال بعيداً عن المستوى المطلوب.

في القطاع الخاص غير المجاني، سجل أفضل أداء بين جميع القطاعات. ففي محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي، بلغت نسبة الصفوف "متوفرة بالكامل" (٨٠٪)، مما يشير إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا. وأظهرت محافظتا بيروت والشمال توازناً بين التوافر الجزئي والكامل، بينما سجل الجنوب نسبة توافر كامل منخفضة بلغت (١٤.٣٪). على مستوى النظار، كانت نسبة توفر الأجهزة (٨٠٪)، مما يعكس دعماً قوياً لدورهم. بالنسبة للمنسقين،

بلغت النسبة (٧٠٪)، مما يعكس توفراً جيداً لدعم التنسيق. أما المعلمون، فقد سجلوا نسبة (٦٠٪)، مما يدل على تقوى هذا القطاع في توفير التكنولوجيا.

في مدارس الأونروا، كانت التحديات واضحة للغاية، حيث أظهرت المحافظات نقصاً حاداً في توفر أجهزة العرض. ففي محافظة جبل لبنان ضواحي، كانت جميع الصفوف "جزئي" بنسبة (١٠٠٪). في محافظة الشمال، كان الغياب الكامل للأجهزة واضحاً بنسبة (١٠٠٪). في الجنوب، كان الوضع أكثر توازناً مع (٥٠٪) من الصفوف "جزئي" و(٥٠٪) "غير متوفر". بالنسبة للنظار، كانت نسبة توفر الأجهزة (٢٥٪) فقط، مما يعكس نقصاً حاداً في الموارد المخصصة لهذا الدور. أما بالنسبة للمنسقين، فقد كانت النسبة أقل حيث بلغت (٢٠٪)، مما يشير إلى صعوبات كبيرة في دعم عملية التنسيق. أما المعلمون، فقد سجلوا النسبة الأدنى على الإطلاق بـ(١٠٪) فقط، مما يظهر نقصاً حاداً في الأدوات التكنولوجية الضرورية لدعم التعليم.

فيما يتعلق بالمحافظات، كانت هناك تفاوتات واضحة في نسب التوافر. ففي بيروت، بلغت نسبة توفر أجهزة العرض لدى النظار (٧٠٪)، بينما كانت النسبة لدى المنسقين (٦٠٪) ولدى المعلمين (٥٠٪). وفي جبل لبنان، أظهرت البيانات أن النظار ذكروا نسبة توافر بلغت (٦٥٪)، بينما كانت النسبة لدى المنسقين (٥٥٪) ولدى المعلمين (٤٠٪). في الشمال، كانت النسب أقل، حيث بلغت (٥٠٪) لدى النظار، (٤٠٪) لدى المنسقين، و(٣٠٪) فقط لدى المعلمين. في البقاع، أظهرت البيانات نسباً منخفضة حيث بلغت نسبة التوافر للنظار (٤٥٪)، وللمنسقين (٣٥٪)، وللمعلمين (٢٥٪). في الجنوب، كان الوضع أفضل نسبياً حيث بلغت نسب التوافر (٦٠٪) للنظار، (٥٠٪) للمنسقين، و(٤٠٪) للمعلمين. أما في النبطية، فقد كانت النسب (٥٥٪) للنظار، (٤٥٪) للمنسقين، و(٣٥٪) للمعلمين، مما يعكس حاجة ملحة لتحسين مستوى الدعم التكنولوجي في مختلف المحافظات والمستويات الوظيفية.

الاستنتاجات العامة لتوفر أجهزة العرض

في مرحلة رياض الأطفال، تشير النتائج إلى تفاوت كبير في توافر أجهزة العرض (LCD) بين القطاعات والمحافظات. وتعاني المدارس الرسمية ومدارس الأونروا من نقص كبير مقارنة بالمدارس الخاصة غير المجانية، مما يخلق فجوات في جودة التعليم بين المحافظات الحضرية والريفية. أما المحافظات الريفية مثل عكار وبعبك-الهرمل فتواجه تحديات بارزة، بينما تتمتع بيروت وجبل لبنان بمعدلات توافر أفضل، ما يعمق الفجوة التعليمية.

في الحلقة الأولى، تظهر البيانات أن القطاع الرسمي يعاني من نسب تجهيز منخفضة بلغت (٤٦.٩٪)، بينما القطاع الخاص غير المجاني سجل نسب تجهيز أفضل بنسبة تصل إلى (٦٠٪). المحافظات الريفية مثل عكار وبعبك-الهرمل سجلت أدنى نسب تجهيز، في حين أظهرت البقاع أداءً جيداً نسبياً. وتواجه مدارس الأونروا نقصاً حاداً حيث أن (٦٦.٧٪) من مدارسها تفتقر للأجهزة بالكامل، مما يؤثر بشكل كبير على جودة التعليم للأطفال اللاجئين.

في الحلقة الثانية، يكشف تحليل النتائج عن تباين واضح في توافر أجهزة العرض بين القطاعات. فالقطاع الرسمي يظهر تحسناً في بعض المحافظات مثل النبطية والبقاع، بينما محافظات مثل بعبك-الهرمل وجبل لبنان الضواحي تعاني من نقص كبير. ويظهر القطاع الخاص المجاني أداءً متفاوتاً، مع توافر أفضل في محافظات جبل لبنان وضواحي بيروت، ولكن مع نقص ملحوظ في محافظات مثل بعبك-الهرمل. وتستمر مدارس الأونروا في مواجهة نقص شديد في الأجهزة، ما يستدعي تحسين توزيع الموارد التعليمية.

في الحلقة الثالثة، يتضح أن جبل لبنان (ما عدا الضواحي) يحقق أفضل نسب تجهيز، بينما بيروت وبعبك-الهرمل تعانيان من نقص حاد. القطاع الخاص غير المجاني يبرز كأفضل تجهيزاً مقارنة بالقطاع الرسمي والمجاني، حيث

سجلت محافظات مثل جبل لبنان أداء متميزًا. بالمقابل، لا تزال مدارس الأنروا تواجه تحديات كبيرة، مما يعكس نقصاً في البنية التحتية اللازمة لتحسين جودة التعليم.

أما في المرحلة الثانوية، فيظهر تحسن في بعض المحافظات مثل الجنوب والبقاع وجبل لبنان، بينما محافظات أخرى مثل بيروت وعكار والشمال تعاني من نقص كبير. ويستمر القطاع الخاص غير المجاني في تقديم أفضل نسب تجهيز، مع تفوق ملحوظ في جبل لبنان. ومع ذلك، تبقى مدارس الأنروا في وضع سيئ بسبب نقص حاد في الموارد، ما يتطلب جهودًا متواصلة لتحسين الظروف التعليمية وضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلاب في مختلف المحافظات.

البند الثاني: توافر الألواح التفاعلية (Active Board)

١- رياض الأطفال

في القطاع الرسمي، أظهرت نتائج استبيان المدير أن العديد من المدارس تعاني من نقص كبير في توافر الألواح التفاعلية، مع غيابها التام في بعض المحافظات مثل بيروت، حيث سجلت نسبة نقص تام بلغت (٧٩.٧٪)، وجبل لبنان بنسبة (٦٥.٨٪). بينما في بعض المحافظات الأخرى مثل الجنوب (٥٢.٣٪) والبقاع (٦٠.٤٪)، يتم توفير الألواح جزئيًا فقط. في المدارس الخاصة المجانية، كانت بيروت والجنوب الأكثر معاناة من نقص الألواح التفاعلية، حيث سجلت بيروت نسبة نقص بلغت (٨٥.٢٪) والجنوب (٧٢.١٪). بينما أظهرت بعض التحسن في محافظات مثل جبل لبنان التي سجلت نقصًا بنسبة (٦٨.٧٪). كما يشير المدير إلى أن القطاع الخاص غير المجاني سجل توزيعًا أكثر توازنًا في توافر الألواح، لكن ما زال يعاني من نقص ملحوظ في بعض المحافظات، حيث تراوحت نسب النقص بين (٣٣٪) و(٤٤.٥٪). أما بالنسبة للنظار، فبحسب النتائج التي تم جمعها فقد تبين أن القطاع الرسمي يعاني بشكل كبير من نقص في الألواح التفاعلية، حيث بلغ معدل المدارس التي تفتقر إلى الألواح حوالي (٧٩.٧٪). وتبرز الحاجة الملحة لتكثيف الجهود لتوفير هذه التقنية في المستقبل. كما يظهر أن التعليم الخاص المجاني وغير المجاني يعاني أيضًا من نقص كبير في الألواح التفاعلية، إذ تتراوح النسب بين (٦٥.٨٪) إلى (٧٧.٤٪) من المدارس التي لا تمتلك هذه الأجهزة.

فيما يتعلق بالمنسقين، تشير النتائج إلى تفاوت كبير في توافر الألواح التفاعلية بين المحافظات. ففي بيروت، يعاني القطاع الرسمي من نقص حاد حيث تفتقر (٥٣.٣٪) من الصفوف إلى الألواح التفاعلية، بينما كانت الأوضاع أفضل نسبيًا في محافظات مثل جبل لبنان (٤٨.٩٪) وبعض المحافظات في البقاع (٤٥.٢٪). في التعليم الخاص المجاني، سجلت بيروت (٨٥.٢٪) والجنوب (٧٢.١٪) نقصًا ملحوظًا في هذه الأجهزة، في حين ظهرت بعض التحسينات في جبل لبنان حيث تم توفير الألواح جزئيًا في (٦٨.٧٪) من المدارس.

من جانب المعلمين، أظهرت النتائج أن حوالي (٤١.٨٪) من الصفوف في القطاع الرسمي غير مزودة بالألواح التفاعلية. وفي القطاع الخاص المجاني، ارتفعت النسبة لتصل إلى (٤٤.٥٪) من الصفوف التي تفتقر للألواح التفاعلية، في حين كانت النسبة في القطاع الخاص غير المجاني أقل قليلًا حيث بلغت (٣٣٪). هذا النقص يعكس التحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع التعليمي في توفير هذه الأجهزة في المدارس المنتشرة في معظم المحافظات، خصوصًا في بيروت التي سجلت أعلى النسب في نقص التوافر.

وبمقارنة هذه النتائج وفق المحافظات، نجد أنه في بيروت، ذكر المديرين أن هناك نقصًا حادًا في الألواح التفاعلية، حيث أشاروا إلى أن (٧٩.٧٪) من المدارس تفتقر إلى هذه الأجهزة. كما أفاد النظار بأن التوافر في بيروت منخفض جدًا، مع غياب تام للألواح التفاعلية في العديد من المدارس. وأشار المنسقون إلى أن (٧٩.٧٪) من المدارس في القطاع الرسمي و(٨٥.٢٪) في القطاع الخاص المجاني في بيروت تعاني من نقص كبير في الألواح التفاعلية، في حين أضاف

المعلمون أن بيروت هي من بين المحافظات الأكثر تضرراً، حيث إن (٧٩.٧٪) من الصفوف لا تحتوي على الألواح التفاعلية.

أما في جبل لبنان ضواحي، فقد أشار المديرون إلى أن المحافظة تعاني من نقص بنسبة (٦٥.٨٪) في توافر الألواح التفاعلية. وبرأي النظار فإن هناك نقصاً كبيراً في جبل لبنان (ضواحي). ودلت نتائج المنسقين على أن هناك تفاوتاً في توزيع الألواح التفاعلية في جبل لبنان ضواحي، حيث تتوافر جزئياً في بعض المحافظات. من جانبهم، أكد المعلمون أن جبل لبنان ضواحي يعاني من نقص كبير بنسبة (٦٥.٨٪) في توافر الألواح التفاعلية.

في الشمال، أفاد المديرون بأن مدارس المحافظة تعاني من نقص ملحوظ بنسبة (٧٢.٥٪) في الألواح التفاعلية. وأكد النظار وجود نقص كبير في توافر الألواح التفاعلية في المحافظة، بينما أشار المنسقون إلى أن الشمال يسجل نقصاً جزئياً في الألواح التفاعلية في بعض المدارس. وأظهر المعلمون أن الشمال يعاني من نقص كبير بنسبة (٧٢.٥٪) في توافر الألواح التفاعلية.

في البقاع، ذكر المديرون أن البقاع حقق تحسناً نسبياً في توافر الألواح التفاعلية، حيث سجل (٤٥.٢٪) من المديرين توافراً جزئياً. وأفاد النظار بأن البقاع شهد نسبة توافر جيدة نسبياً مقارنة بالمحافظات الأخرى. وبرأي المنسقين فإن البقاع يظهر توزيعاً أفضل للألواح التفاعلية، بنسبة (٤٥.٢٪). من جانبهم، أكد المعلمون بنسبة (٤٥.٢٪) أن البقاع يعد من المحافظات التي حققت تحسناً ملحوظاً في توافر الألواح التفاعلية.

أما في الجنوب، فقد أشار المديرون إلى أن المحافظة تعاني من نقص بنسبة (٥٢.٣٪) في توافر الألواح التفاعلية. فيؤكد النظار أن الجنوب يسجل نقصاً كبيراً بنسبة (٧٢.١٪) في توافر الألواح التفاعلية. كما يؤكد المنسقون أن الجنوب يعاني من نقص جزئي في توافر الألواح التفاعلية بنسبة (٧٢.١٪). أما المعلمون، فأشاروا إلى أن الجنوب سجل تحسناً نسبياً، حيث كانت نسبة النقص في توافر الألواح التفاعلية (٥٢.٣٪).

في مدارس الأتروا، ذكر المديرون أن هناك نقصاً تاماً في توافر الألواح التفاعلية في معظم المحافظات، مع غياب كامل في رياض الأطفال. وأضاف النظار أن مدارس الأتروا تفتقر إلى الألواح التفاعلية، مع نقص كبير في العديد من المحافظات. وأشار المنسقون إلى أن مدارس الأتروا تواجه تحديات كبيرة في توافر الألواح التفاعلية، مع نقص شديد في بعض المحافظات. أما المعلمون، فأشاروا إلى غياب تام للألواح التفاعلية في معظم مدارس الأتروا، مع بعض التوافر الجزئي في محافظات محدودة.

من خلال هذه المقارنة، يتضح أن بيروت، جبل لبنان ضواحي، والشمال هي من بين المحافظات التي تعاني أكثر من غيرها من نقص الألواح التفاعلية، بينما يظهر البقاع والجنوب تحسناً نسبياً.

٢- في الحلقة الأولى (Active Boards)

في القطاع الرسمي، أفاد المديرون بأن (٤٤.٩٪) من المدارس لا تحتوي على ألواح تفاعلية، بينما (٤٣.٥٪) تحت الطلب، مما يعني أن (٨٨.٤٪) من المدارس إما غير مجهزة أو تحتاج إلى تجهيز. النظار أكدوا أن (٣٩.٦٪) من المدارس تفتقر للألواح، و(٣٥.٩٪) تحت الطلب، و(٥.١٪) فقط مجهزة في معظم الصفوف. ونكر المنسقون أن من ٢٥-٤٠٪ من المدارس تفتقر للتجهيز، بينما ٤٥-٥٥٪ تقدم خدمات جزئية، و١٥-٢٠٪ تقدم خدمات كاملة. وأشار المعلمون إلى أن (٤٠.٦٪) من الصفوف خالية من الألواح، مع اختلافات بين المحافظات.

في القطاع الخاص المجاني، ذكر المديرون أن (٤٣.٣٪) من المدارس تفتقر للألواح التفاعلية، مع تحسن في بعض المحافظات مثل بعلبك-الهزمل حيث (٣٣.٣٪) مجهزة بالكامل. وأكد النظار أن (٥٤.٨٪) من المدارس لا تمتلك

الألواح، و(١٩.٤٪) تحت الطلب، و(٦.٥٪) فقط مجهزة بشكل كامل. أما المنسقون فأوضحوا أن (٧٠-٩٠٪) من المدارس تعاني من نقص، خاصة في بيروت التي سجلت نقصاً بنسبة (١٠٠٪). ودلت نتائج المعلمين على أن ٤٦.٩٪ من الصفوف لا تحتوي على الألواح، مع نسب تجهيز منخفضة جداً.

في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد المديرين بأن (٤٤.٩٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح، مع أداء أفضل في بيروت وجبل لبنان بنسبة تجهيز تصل إلى (٢٢٪). النظار أشاروا إلى أن (٣٥.٩٪) من المدارس تفتقر للألواح، و(٢٩.٩٪) تحت الطلب، و(١٤.٥٪) مجهزة بالكامل. المنسقون ذكروا أن (٢٥-٣٣٪) من المدارس تعاني من نقص، مع (٦٠٪) تقدم خدمات جزئية. المعلمون أوضحوا أن (٣٥٪) من الصفوف لا تحتوي على الألواح، مع نسب تجهيز أعلى مقارنة بالقطاعين الرسمي والمجاني.

في مدارس الأنروا، أفاد المديرين بأن (٢٥٪) من المدارس مجهزة في معظم الصفوف، بينما أكد النظار أن (١٠٠٪) من المدارس تفتقر للألواح. ولم يقدم المنسقون والمعلمون معلومات مفصلة عن الأنروا.

وبالمقارنة بين المحافظات، أظهرت بيروت نقصاً كبيراً، حيث ذكر المديرين أن (٥٠٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح، و(٣٧.٥٪) منها تحت الطلب. في جبل لبنان الضواحي، أفاد المديرين بأن (٢٧.٣٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح. البقاع والجنوب والنبطية عانت من نسب نقص متفاوتة، مع وجود تجهيز جزئي في بعض المحافظات. عكار سجلت نسب نقص عالية تصل إلى (٥٥٪) تحت الطلب. بعلبك-الهرمل كانت الأضعف تجهيزاً، حيث أشار المديرين إلى أن (٦٣.٦٪) من المدارس تفتقر للألواح.

٣- في الحلقة الثانية

دلت النتائج بحسب القطاعات على أنه في القطاع الرسمي، أشار المديرين إلى أن (٤٠.١٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و(٣٥.٩٪) منها غير متوفرة ولكن تحت الطلب، مما يعني أن (٧٦٪) من المدارس تعاني من نقص في هذه التقنية. بينما قال النظار أن (٤٠.١٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح، و(٣٥.٩٪) تحت الطلب، مع (٥.٥٪) فقط تحتوي على الألواح في جميع الصفوف. وذكر المنسقون أن نسب عدم التوفر تتراوح بين (٣٢.٣٪) و(٤٠٪)، مع توفر جزئي يصل إلى (٦٠٪) في بعض المحافظات، وأشاروا إلى تفاوت كبير في توزيع الألواح بين الصفوف. بينما قال المعلمون أن (٣٩.٢٪) من الصفوف لا تحتوي على الألواح، مع تفاوت كبير بين المحافظات حيث تصل نسبة عدم التوفر في بعض المحافظات إلى (٥٠٪).

في القطاع الخاص المجاني، ذكر المديرين أن نسبة عدم توفر الألواح التفاعلية بلغت (٥٤.٨٪)، مع (١٩.٤٪) تحت الطلب، مما يعني أن (٧٤.٢٪) من المدارس تفتقر إلى هذه التقنية. ويرأي النظار فإن (٥٤.٨٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و(١٩.٤٪) تحت الطلب، مع (٦.٥٪) فقط تحتوي على الألواح في جميع الصفوف. أما المنسقون فقالوا أن نسبة عدم التوفر في هذا القطاع تصل إلى (١٠٠٪) في بعض المحافظات مثل بيروت، مع وجود توفر جزئي في محافظات أخرى تتراوح بين (٢٥٪) و(٥٠٪). وأشار المعلمون إلى أن (٤٦.٩٪) من الصفوف لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع ارتفاع النسبة في بعض المحافظات إلى (٦٧.٥٪).

في القطاع الخاص غير المجاني، ذكر المديرين أن (٣٥٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع (٣١.٦٪) تحت الطلب، و(١٤.٥٪) من المدارس توفر الألواح في جميع الصفوف. النظار وجدوا أن (٣٥٪) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع (١٤.٥٪) فقط تحتوي على الألواح في جميع الصفوف. ويرأي المنسقين فإن نسب عدم التوفر في هذا القطاع تتراوح بين (٢٥٪) و(٥٠٪)، مع توفر جزئي في معظم المحافظات. بينما هي

برأي المعلمين (٣٥.١%) من الصفوف لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع (١٣.٣%) فقط من الصفوف المزودة بالكامل.

أما في مدارس الأونروا، فذكر المديرين أن نسبة عدم توفر الألواح التفاعلية بلغت (١٠.٠%). وأكد النظار أن (١٠.٠%) من مدارس الأونروا لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مما يعكس نقصاً حاداً في التجهيزات التكنولوجية. ولم يقدم المنسقون معلومات عن الألواح في مدارس الأونروا، وكذلك لم يقدم المعلمون إحصاءات منفصلة لهذه المدارس. أما توزيع النتائج بحسب المحافظات، ففي بيروت، أشار المديرين إلى أن (٥٠%) من الصفوف لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع (٣٧.٥%) تحت الطلب، وغياب كامل لفئة "متوفر في معظم الصفوف" أو "متوفر في كل الصفوف". النظار قالوا أن (٢٧.٣%) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع نسبة كبيرة تحت الطلب تصل إلى (٤٧.٨%). وقال المنسقون أن (٤٠%) من الصفوف تفتقر للألواح التفاعلية، مع (٦٠%) توفر جزئي. وقال المعلمون أن (٥٠%) من الصفوف في القطاع الرسمي غير مزودة بالألواح التفاعلية، و(٤٠%) في القطاع الخاص. في جبل لبنان (الضواحي)، ذكر المديرين أن (٦٣.٦%) تحت الطلب، مع غياب تام للتوافر الكامل. وبرأي النظار فإن هناك (٤٧.٤%) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع نسبة ضئيلة متوفرة بالكامل. ويقول المنسقون أن (٢٥%) من الصفوف تفتقر للألواح التفاعلية، و(٥٠%) توفر جزئي و(٢٥%) في معظم الصفوف، مما يعكس توزيعاً أكثر توازناً. بينما تدل نتائج المعلمين على أن (٣٥%) من الصفوف غير مزودة بالألواح، و(٥%) مزودة بالكامل، مع تفاوت كبير بين المدارس.

في الشمال، ذكر المديرين أن (٥٧.١%) تحت الطلب و(٥.٧%) متوفرة بالكامل، مع وجود خطط لزيادة التجهيزات. النظار أشاروا إلى أن (٤٧.٤%) من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع نسبة ضئيلة متوفرة بالكامل. وقال المنسقون أن (٣٢.٣%) من الصفوف تفتقر للألواح التفاعلية، مع (٤٨.٦%) توفر جزئي و(١٣.٥%) توفر كامل، مع وجود خطط لتحسين التجهيزات. وبحسب المعلمين فإن (٤٠.٤%) من الصفوف لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع (٩.٦%) مزودة بالكامل.

في البقاع، ذكر المديرين أن (٧.٧%) من المدارس تحتوي على الألواح في معظم الصفوف، مع نسبة كبيرة تحت الطلب. النظار قالوا أن (٤٤.٤%) من المدارس تحت الطلب، مما يشير إلى وجود خطط مستقبلية للتجهيز. وبرأي المنسقين فإن (٢٥%) من الصفوف تفتقر للألواح التفاعلية، مع (٧٠%) توفر جزئي. أما المعلمون فأروا أن (٣٢.٧%) من الصفوف غير مزودة بالألواح التفاعلية، مع (١١.٢%) مزودة بالكامل.

في الجنوب، ذكر المديرين أن (٣٥.٧%) من المدارس تفتقر للألواح التفاعلية، مع (٣٥.٧%) توفر جزئي، مع غياب التوفر الكامل. ووجد النظار أن (٣٥.٧%) من المدارس تحت الطلب، مع (٥٠%) في القطاع الخاص المجاني. وبينما وجد المنسقون أن (٣٥.٧%) من الصفوف تفتقر للألواح التفاعلية، مع (٣٥.٧%) توفر جزئي، مع غياب التوفر الكامل. وبرأي المعلمين فإن (٣٢.٨%) من الصفوف غير مزودة بالألواح التفاعلية، مع (٩.٨%) مزودة بالكامل، مع وجود خطط لتحسين نسب التوفر.

أما في عكار والنبطية، فإن النسب تتشابه مع باقي المحافظات، مع ميل نحو نقص أكبر في التجهيزات مقارنة بالمحافظات الأخرى.

٤ - في الحلقة الثالثة

إذا نظرنا في نتائج القطاعات نجد أن المديرين في القطاع الرسمي، قالوا بأن ٤٤.٩٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح تفاعلية، و٤٣.٥٪ منها تحت الطلب، مما يعني أن ٨٨.٤٪ من المدارس تواجه نقصاً كبيراً في الألواح التفاعلية. وقال النظار أن ٣٩.٢٪ من المدارس لا تتوفر على الألواح، و٣٥٪ تحت الطلب، مع ٥.٥٪ فقط تمتلك الألواح في جميع الصفوف. بينما قال المعلمون أن ٣٩.٥٪ من الصفوف غير مزودة بالألواح التفاعلية.

في القطاع الخاص المجاني، ذكر المديرين أن ٤٣.٣٪ من المدارس لا تمتلك الألواح التفاعلية، مع تسجيل نسبة أفضل في بعض المحافظات مثل بعلبك الهرمل حيث تصل نسبة توفر الألواح في كل الصفوف إلى ٣٣.٣٪. وأشار النظار إلى أن ٥٤.٨٪ من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و٢٥.٨٪ تحت الطلب، و٣.٢٪ فقط تمتلك الألواح في جميع الصفوف. المعلمون ذكروا أن ٤٧.٨٪ من الصفوف غير مزودة بالألواح التفاعلية.

في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد المديرين بأن ٤٤.٩٪ من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مع أداء أفضل في بيروت وجبل لبنان ضواحي حيث تبلغ النسبة ٢٢.٢٪ و٢١.٢٪ على التوالي. وبحسب النظار فإن ٣٦.٨٪ من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و٣١.٦٪ تحت الطلب، و١٣.٧٪ تمتلك الألواح في جميع الصفوف. وبحسب المعلمين فإن ٣٤.٥٪ من الصفوف غير مزودة بالألواح التفاعلية، مع ١٢.٧٪ فقط مزودة بالألواح بالكامل.

في مدارس الأنروا، ذكر المديرين أن ٢٥٪ من المدارس لديها ألواح تفاعلية في معظم الصفوف، بينما أكد النظار أن ١٠٠٪ من مدارس الأنروا لا تحتوي على الألواح التفاعلية، مما يعكس نقصاً كاملاً في هذه التجهيزات. أما توزيع النتائج بحسب المحافظات، فنجد أن المديرين في محافظة بيروت قد أشاروا إلى أن ٥٠٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح تفاعلية و٣٧.٥٪ منها تحت الطلب. أما النظار فقالوا أن النسبة الأكبر من المدارس في بيروت تقتصر على الألواح التفاعلية. أما المعلمون فقالوا أن ٤٠٪ من الصفوف في القطاع الرسمي غير مزودة بالألواح التفاعلية، و٥٠٪ في القطاع الخاص المجاني، و٤٧.٥٪ في القطاع الخاص غير المجاني.

في محافظة جبل لبنان (الضواحي)، فقال المديرين بأن ٢٧.٣٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح تفاعلية، و٦٣.٦٪ منها تحت الطلب. وقال النظار أن نسبة عالية من المدارس في هذه المحافظة تقتصر على الألواح التفاعلية. بينما قال المعلمون أن ٣٣.٣٪ من الصفوف في القطاع الرسمي غير مزودة بالألواح التفاعلية، و٣٧.٨٪ في القطاع الخاص المجاني، و٢٨.٨٪ في القطاع الخاص غير المجاني.

أما في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فذكر المديرين أن ٥٠٪ من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و٤٤.٤٪ منها تحت الطلب. وذكر النظار أن نتائج القطاع الخاص المجاني كانت أفضل، حيث ٢٥٪ من المدارس مجهزة بالكامل. بينما قال المعلمون أن هناك تفاوتاً كبيراً في نسب التغطية بين القطاعات المختلفة. في محافظة الشمال، قال المديرين أن ٣٧.١٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح تفاعلية، و٥١.٤٪ منها تحت الطلب. وقال النظار أن هناك نسبة منخفضة من التوفر في جميع القطاعات. بينما ذكر المعلمون أن هناك نسبة عالية من الصفوف غير المزودة بالألواح التفاعلية في جميع القطاعات.

في محافظة البقاع، ذكر المديرين أن ٥٣.٨٪ من المدارس لا تحتوي على الألواح التفاعلية، و٣٨.٥٪ منها تحت الطلب. وبحسب النظار فإن أفضل النتائج كانت في القطاع الخاص غير المجاني بنسبة ٢٨.٦٪ من المدارس المجهزة بالكامل. وعند المعلمين هناك ٣٢.٧٪ من الصفوف في القطاع الرسمي غير مزودة بالألواح، و٤١.٢٪ في القطاع الخاص المجاني، و٢١.٤٪ في القطاع الخاص غير المجاني.

أما في المحافظات الأخرى مثل الجنوب، النبطية، عكار، وبعبك الهرمل، فتباينت نسب عدم التوفر بين ٣٥٪ و ٦٣.٦٪ حسب المحافظة والقطاع، مع وجود نسب منخفضة من التغطية الكاملة في معظم هذه المحافظات.

٥- في المرحلة الثانوية

في القطاع الرسمي، تباينت نسب توافر واستخدام الألواح التفاعلية بين المحافظات. ففي بيروت، ٥٠٪ من الصفوف كانت خالية من الألواح، بينما كانت نسبة التوافر الجزئي منخفضة. وشهدت بعبك-الهرمل أفضل نسب توافر حيث وصلت إلى ٢٣.٥٪. إجمالاً، ٤٢.٥٪ من المعلمين أفادوا بغياب الألواح التفاعلية، بينما أشار ٢٢.٣٪ فقط إلى استخدام يومي.

في القطاع الخاص المجاني، تعاني المدارس من نقص حاد في الألواح التفاعلية، خاصة في الجنوب حيث كانت نسبة الغياب ١٠٠٪. إجمالاً، ٦٩.٦٪ من المعلمين أشاروا إلى عدم توفر الألواح، و ٩.٥٪ فقط قالوا إنها متوفرة جزئياً، مع استخدام منخفض حيث أشار ٣٤.٧٪ إلى أنهم لا يستخدمونها مطلقاً.

في القطاع الخاص غير المجاني، كانت نسب التوافر أعلى نسبياً، خاصة في بيروت وجبل لبنان، حيث أشار ٤٣.١٪ من المعلمين إلى توافر الألواح جزئياً، مع نسبة استخدام يومي بلغت ٢١.٩٪.

في قطاع الأورنوا، كانت ٦٠.٤٪ من المدارس خالية من الألواح التفاعلية، و ٣٩.٦٪ أشارت إلى توافر جزئي. وكانت نسبة الاستخدام منخفضة، حيث ٣٥.١٪ من المعلمين لم يستخدموا الألواح مطلقاً، و ١٦.١٪ فقط استخدموها يومياً.

من حيث التوزيع الجغرافي، شهدت بيروت توافراً نسبياً للألواح بنسبة ٦٠٪، بينما ٧٠٪ من المعلمين هناك بحاجة إلى تدريب إضافي. في جبل لبنان، كانت نسب التوافر بين ٥٠٪ إلى ٥٥٪، مع حاجة ٦٥٪ من المعلمين للتدريب. في الجنوب والنبطية، كان التوافر منخفضاً، حيث ٥٠٪ إلى ٤٠٪ فقط من المدارس تحتوي على الألواح، بينما كان نقص التدريب عائقاً رئيسياً.

في الشمال والبقاع، كانت النسب متدنية، حيث أفاد المديرون أن حوالي ٤٠٪ فقط من المدارس تحتوي على ألواح، مع نقص كبير في تدريب المعلمين. أما عكار، فشهدت نسب توافر منخفضة جداً، حيث ٥٠٪ إلى ٧٠٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح، مع غياب شبه كامل للتجهيز الكامل.

في القطاع الخاص المجاني، كانت النبطية وعكار من أكثر المحافظات معاناة، حيث ٧٥٪ إلى ٨٥٪ من المدارس لا تحتوي على ألواح. القطاع الخاص غير المجاني أظهر نسب توافر أفضل نسبياً، خاصة في بيروت وجبل لبنان، لكنه ما زال يواجه تحديات كبيرة في الشمال والبقاع.

الاستنتاجات العامة. active boards.

دلت النتائج على أن هناك نقصاً كبيراً في توفر الألواح التفاعلية في المدارس عبر لبنان، حيث تختلف مستويات التوفر بشكل كبير بين القطاعات التعليمية والمحافظات الجغرافية المختلفة. ففي القطاع الرسمي، يعاني حوالي ٤٤.٩٪ من المدارس من غياب الألواح التفاعلية، ويشمل ذلك حوالي ٤٣.٥٪ من المدارس التي تكون الألواح المطلوبة فيها تحت الطلب، مما يعني أن أكثر من ٨٨٪ من المدارس في القطاع الرسمي إما تقترح إليها أو بحاجة إليها.

يعاني القطاع الخاص المجاني من نقص أكبر، حيث تشير البيانات إلى أن ٤٣.٣٪ من المدارس في هذا القطاع لا تحتوي على ألواح تفاعلية، وهذا الرقم يرتفع بشكل كبير في بعض المحافظات مثل بيروت، حيث ١٠٠٪ من المدارس

في هذا القطاع لا تحتوي على الألواح التفاعلية. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فتتراوح نسب نقص الألواح بين ٣٣٪ و ٤٤.٥٪، مع تحسن جزئي في بعض المحافظات مثل بيروت.

فيما يتعلق بالمدارس التابعة للأونروا، أظهرت البيانات غيابًا كاملاً للألواح التفاعلية في جميع مدارس هذا القطاع، مما يزيد من حجم الفجوة بين هذه المدارس والقطاع التعليمي العام. هذه البيانات تشير إلى ضرورة اتخاذ خطوات عاجلة لتوفير التقنيات الحديثة في مدارس الأونروا لتلبية احتياجات الطلاب في هذا القطاع.

فيما يخص الفروقات الإقليمية، تظهر المحافظات الحضرية الكبرى مثل بيروت وجبل لبنان أعلى نسب نقص في الألواح التفاعلية. على سبيل المثال، في بيروت، تشير البيانات إلى أن ٧٩.٧٪ من المدارس الرسمية تعاني من غياب الألواح التفاعلية، بينما في جبل لبنان تصل النسبة إلى ٦٥.٨٪. في محافظات أخرى مثل الجنوب والشمال، يصل نقص الألواح إلى ٥٢.٣٪ و ٧٢.٥٪ على التوالي. لكن محافظات مثل البقاع تُظهر نسب نقص أقل، رغم أنها لا تزال تواجه تحديات في توفير الألواح التفاعلية.

يلاحظ النظار والمنسقون أن هناك تفاوتًا كبيرًا في مستوى التوفر بين المحافظات المختلفة. على سبيل المثال، في بيروت، لا تحتوي ٥٠٪ من المدارس الرسمية على الألواح التفاعلية، بينما في بعلبك-الهرمل، تصل هذه النسبة إلى ٦٣.٦٪، ما يبرز التحديات الكبيرة في المحافظات الريفية والناحية.

من حيث التدريب والدعم الفني، يشير المديرون والنظار إلى أن هناك نقصًا كبيرًا في برامج التدريب على استخدام الألواح التفاعلية، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات في الصفوف الدراسية. ويواجه المعلمون في القطاع الرسمي صعوبة في استخدام الألواح بسبب قلة التدريب، وهذا يؤثر على جودة التعليم في الصفوف.

كما يعاني المعلمون في القطاع الخاص المجاني أيضًا من نقص حاد في الألواح التفاعلية، ما يدفعهم للاعتماد على الوسائل التقليدية. بينما في القطاع الخاص غير المجاني، على الرغم من توفر الألواح في بعض المدارس، فإن هناك تحديات في استخدامها بشكل فعال نتيجة لنقص التدريب والدعم التقني المستمر.

تُظهر البيانات أيضًا أن هناك حاجة ماسة لتحسين التنسيق بين الإدارات التعليمية في تخصيص الألواح للمحافظات الأكثر احتياجًا. وفي حين أن هناك بعض الخطط المستقبلية لزيادة توفر الألواح التفاعلية في بعض المحافظات، فإن الواقع الحالي يبرز فجوة كبيرة في توافر هذه التقنية في جميع المدارس اللبنانية، مما يتطلب تدخلًا سريعًا على المستويات الحكومية والتربوية لتأمين تجهيزات التكنولوجيا في المدارس.

البند الثالث: توفر الحواسيب

١- في حلقة الروضات

أشار المديرون في القطاع الرسمي إلى نقص ملحوظ في توافر أجهزة الكمبيوتر. ففي بيروت، ٣٧.٥٪ من المدارس لا تحتوي على أجهزة الكمبيوتر، بينما توفر ٣٧.٥٪ فقط الأجهزة عند الطلب. في جبل لبنان (ضواحي) تصل هذه النسبة إلى ٧٢.٧٪، مما يعكس تحديات كبيرة في توفير التكنولوجيا الرقمية. في الجنوب، أشار المديرون إلى أن ٤٦.٧٪ من المدارس تفتقر تمامًا لهذه الأجهزة، ما يؤثر على جودة التعليم الرقمي. وأيد النظار في القطاع الرسمي هذه النتائج، حيث أشاروا إلى نسب مرتفعة من نقص الأجهزة في المحافظات نفسها، مما يجعل دمج التكنولوجيا في التعليم المبكر أكثر صعوبة. أما المنسقون، فقد أشاروا إلى أن نقص الموارد الرقمية يعوق استخدام التكنولوجيا بشكل فعال. في بيروت وضواحي جبل لبنان، تشير النتائج إلى نقص كبير في الأجهزة، بينما الجنوب يعاني من غياب كبير في التوافر. بدورهم

سجل المعلمون انزعاجهم بسبب عدم توفر أجهزة الكمبيوتر في العديد من المدارس، ما يعيق قدرتهم على تقديم تعليم رقمي فعال.

في القطاع الخاص المجاني، تواجه المديرين مشاكل مشابهة، حيث أشاروا إلى غياب تام لأجهزة الكمبيوتر في بيروت، بينما توفر بعض المدارس في ضواحي جبل لبنان أجهزة، مع غياب كامل للأجهزة في الجنوب. ولاحظ النظار نقصًا كبيرًا في بيروت، وتحسنًا طفيفًا في ضواحي جبل لبنان، وتوافرًا كاملًا في الجنوب.

أظهر القطاع الخاص غير المجاني تحسنًا نسبيًا في توافر أجهزة الكمبيوتر. ففي بيروت، أظهرت ٣٣.٣٪ من المدارس توفر الأجهزة، بينما في جبل لبنان (ضواحي) ارتفعت النسبة إلى ٣٩.٤٪. رغم ذلك، لا تزال هناك حاجة لتحسين التوافر في المحافظات التي تعاني نقصًا. المعلمون في هذا القطاع أعربوا عن رضاهم النسبي، مع وجود بعض التحديات في المحافظات ذات النقص الكبير.

في مدارس الأونروا، أشار المديرين إلى نقص كبير في توافر أجهزة الكمبيوتر، حيث غالبية المدارس تفتقر تمامًا لهذه الأجهزة. وأيد النظار هذه النتائج، موضحين أن نقص الموارد الرقمية يعيق استخدام التكنولوجيا في التعليم. ووصف المنسقون الوضع بأنه حرج، حيث تفتقر معظم المدارس للأجهزة الرقمية. ويعاني المعلمون في مدارس الأونروا من تحديات كبيرة بسبب غياب أجهزة الكمبيوتر، مما يضعف قدرتهم على تقديم تعليم عالي الجودة.

في المحافظات، تظهر تفاوتات واضحة في توافر أجهزة الكمبيوتر. ففي بيروت، لا توفر ٣٧.٥٪ من المدارس في القطاع الرسمي الأجهزة، بينما في القطاع الخاص المجاني تصل هذه النسبة إلى ١٠٠٪. ويؤكد النظار أن نقصًا مماثلًا في القطاع الرسمي، مع غياب كامل في القطاع الخاص المجاني. بينما يعاني المعلمون من صعوبة كبيرة في تدريس المناهج الرقمية بسبب نقص الأجهزة.

في ضواحي جبل لبنان، يعاني المديرين من نقص حاد في أجهزة الكمبيوتر، حيث تصل النسبة إلى ٧٢.٧٪ في القطاع الرسمي التي لا توفر الأجهزة إلا عند الطلب. ويوفر القطاع الخاص المجاني ٢٥٪ من المدارس فقط أجهزة الكمبيوتر، بينما القطاع الخاص غير المجاني يصل إلى ٣٩.٤٪. المعلمون يعانون من نقص كبير في التوافر، حيث ٧٢.٧٪ من المدارس في القطاع الرسمي لا تقدم الأجهزة إلا عند الطلب.

في الجنوب، يعتبر الوضع أفضل نسبيًا مقارنة بالمحافظات الأخرى، حيث توفر جميع مدارس القطاع الخاص المجاني أجهزة الكمبيوتر، في حين أن ٤٦.٧٪ فقط من المدارس في القطاع الرسمي تفتقر إليها. النظار والمعلمون في الجنوب يعبرون عن تحسن ملحوظ في توافر الأجهزة.

في النبطية، أشار المديرين إلى نقص حاد في أجهزة الكمبيوتر، حيث لا توفر حوالي ٩٠٪ من المدارس في القطاع الرسمي هذه الأجهزة. القطاع الخاص المجاني يعاني من غياب تام للأجهزة، بينما القطاع الخاص غير المجاني يوفر فقط ٤٠٪ من المدارس أجهزة الكمبيوتر. ولاحظ النظار نقصًا واضحًا في القطاع الرسمي، مع تحسن طفيف في القطاع الخاص غير المجاني.

في جبل لبنان (بدون الضواحي)، يعاني المديرين من نقص كبير، حيث تصل نسبة المدارس التي تفتقر إلى الأجهزة في القطاع العام إلى ٧٠٪. القطاع الخاص غير المجاني يوفر فقط ٤٠٪ من المدارس أجهزة الكمبيوتر. والمعلمون في هذا القطاع يواجهون صعوبات في دمج التكنولوجيا بسبب نقص ٦٥٪ من المدارس.

في الشمال، أشار المديرين إلى نقص كبير، حيث لا تحتوي ٨٥٪ من المدارس في القطاع العام على أجهزة الكمبيوتر. القطاع الخاص المجاني يعاني أيضًا، حيث تصل النسبة إلى ٩٥٪. القطاع الخاص غير المجاني يوفر

حوالي ٥٠٪ من المدارس أجهزة الكمبيوتر. المعلمون في الشمال يواجهون صعوبات كبيرة بسبب نقص الأجهزة، حيث ٧٥٪ من المدارس تعاني من نقص واضح.

٢- في الحلقة الأولى

في القطاع الرسمي، أشار المديرون في بيروت إلى أن الحواسيب متوفرة جزئياً أو غير متوفرة بالكامل، مع تفاوت كبير بين المحافظات الأخرى مثل جبل لبنان حيث أفاد أكثر من ٦٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب أو أن توفرها محدود. في الشمال، أفاد حوالي ٢٨.٦٪ من المديرين بأن الحواسيب متوفرة جزئياً فقط، بينما في الجنوب كانت الحواسيب متوفرة بنسبة ٤٠٪ فقط. في النبطية، أفاد ٢٥٪ من المديرين بتوفر الحواسيب بالكامل. بالنسبة للنظار في القطاع الرسمي، يعاني العديد من المدارس من نقص كبير في الحواسيب، حيث أفاد ٣٥٪ من النظار في بيروت بعدم توفر الحواسيب، وكانت الأوضاع مشابهة في جبل لبنان والشمال. أما في الجنوب، أفاد ٤٠٪ من النظار بعدم توفر الحواسيب. أما بالنسبة للمنسقين في القطاع الرسمي، فقد أشاروا إلى نقص الحواسيب في معظم المحافظات، حيث أفاد ٣٥٪ من المنسقين في بيروت بعدم توفرها، بينما كانت الأوضاع مشابهة في جبل لبنان والشمال، مع تحسن طفيف في الجنوب. فيما يخص المعلمين، أشار ١٩.٨٪ منهم في بيروت إلى عدم توفر الحواسيب، وكان الوضع في جبل لبنان والشمال شديد الصعوبة، حيث أفاد العديد منهم بنقص كبير في الحواسيب.

في القطاع الخاص المجاني، أفاد المديرون في بيروت بعدم توفر الحواسيب، في حين أشار ٥٠٪ من المديرين في جبل لبنان إلى توفرها بالكامل. في الشمال، أفاد ٨٣.٣٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، بينما في الجنوب كانت الحواسيب متوفرة بالكامل. في البقاع، تفاوت الوضع بين المدارس التي توفر الحواسيب جزئياً أو بالكامل. بالنسبة للنظار في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٠٠٪ منهم في بيروت بعدم توفر الحواسيب، بينما أشار ٤٠٪ من النظار في جبل لبنان إلى توفرها بالكامل. في الجنوب، كانت الحواسيب متوفرة بالكامل. أما بالنسبة للمنسقين في القطاع الخاص المجاني، فقد أشار العديد منهم إلى نقص كبير في الحواسيب في بيروت، مع تحسن طفيف في جبل لبنان والجنوب.

في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ٣٣.٣٪ من المديرين في بيروت بأن الحواسيب متوفرة بالكامل، بينما أشار ٣٩.٤٪ من المديرين في جبل لبنان إلى توفرها. في الشمال، كان هناك نقص كبير في الحواسيب، أما في الجنوب فكانت الحواسيب غير متوفرة بشكل كامل. بالنسبة للنظار في القطاع الخاص غير المجاني، فقد أشار ٤٤.٤٪ من النظار في بيروت إلى توفر الحواسيب بالكامل، بينما كانت نسبة ٤١.٧٪ في جبل لبنان. في الشمال، كان الوضع مشابهاً لجهة النقص في الحواسيب.

أما بالنسبة للمعلمين في القطاع الخاص غير المجاني، فقد أشار ٣٣.٣٪ من المعلمين في بيروت إلى توفر الحواسيب بالكامل، في حين كان هناك نقص في جبل لبنان والشمال، مع تحسن طفيف في الجنوب. في مدارس الأثروا، كانت الحواسيب متوفرة بالكامل في جبل لبنان، بينما كانت غير متوفرة في الشمال والنبطية، مع توفر جزئي في الجنوب.

٣- في الحلقة الثانية

تدل نتائج القطاعات على أنه في القطاع الرسمي في محافظة بيروت، أشار المديرون إلى أن ٣٠٪ من المدارس لا توفر الحواسيب، في حين أفاد ٦.٧٪ منهم بتوفرها في معظم الصفوف. المنسقون أشاروا إلى أن ١٠.٦٪ من المدارس توفر الحواسيب في جميع الصفوف. النظار أفادوا بأن ٢٧٪ من المدارس لا توفر الحواسيب، بينما ٦٪ فقط تتوفر فيها

الحواسيب في جميع الصفوف. بالنسبة للمعلمين، ٢٧.٨٪ أفادوا بعدم توفر الحواسيب، بينما ١٦.٧٪ أفادوا بتوفرها بشكل محدود.

في محافظة جبل لبنان (الضواحي)، أفاد ١٥٪ من المديرين في القطاع الرسمي بعدم توفر الحواسيب، و ٢٦.٧٪ أفادوا بتوفرها في معظم الصفوف. المنسقون أفادوا بأن ٤٠٪ من المدارس توفر الحواسيب في جميع الصفوف. أما النظار، فذكروا أن ٢٠٪ من المدارس في القطاع الرسمي لا توفر الحواسيب. المعلمون أفادوا بأن ١٤.٣٪ من المدارس لا توفر الحواسيب، بينما ٢٨.٦٪ أفادوا بتوافر ملحوظ للأجهزة.

في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، أفاد ١٤.٦٪ من المديرين في القطاع الرسمي بعدم توفر الحواسيب، بينما ١٨.٣٪ أفادوا بتوفرها في معظم الصفوف. المنسقون أشاروا إلى أن ٣٣.٣٪ من المدارس توفر الحواسيب في جميع الصفوف. النظار ذكروا أن ١٨٪ من المدارس في القطاع الرسمي لا توفر الحواسيب. بالنسبة للمعلمين، كانت نسبة "غير متوفرة" معتدلة عند ١٨.٨٪.

في محافظة الشمال، أفاد ٢٥.٦٪ من المديرين في القطاع الرسمي بعدم توفر الحواسيب، بينما أفاد ١٢.٢٪ بتوفرها في جميع الصفوف. المنسقون أشاروا إلى أن ٢٩.١٪ من المدارس لا توفر الحواسيب، بينما أفاد النظار بنسبة ٢٢٪ بعدم توفرها. بالنسبة للمعلمين، كانت نسبة "غير متوفرة" ٢٩.١٪، مع نقص كبير في التوافر الكامل بنسبة ١٢.٧٪. في محافظة البقاع، أفاد ٢٢.٤٪ من المديرين في القطاع الرسمي بعدم توفر الحواسيب، و ١٣.٣٪ أفادوا بتوفرها في جميع الصفوف. المنسقون قالوا أن ٢٥٪ من المدارس توفر الحواسيب في معظم الصفوف. وقال النظار أن ١٥٪ من المدارس لا توفر الحواسيب. بالنسبة للمعلمين، كانت نسبة "غير متوفرة" متوسطة عند ٢٠٪.

في محافظة الجنوب، أشار ١٨٪ من مديري المدارس الرسمية إلى غياب الحواسيب تماماً، بينما أكد ٧.٤٪ منهم توفرها في جميع الصفوف. من جهة أخرى، أوضح المنسقون أن ١٦.٧٪ من المدارس تقتصر على الحواسيب، فيما بلغت نسبة النظار الذين أفادوا بعدم توفرها ١٩٪. أما المعلمون، فقد سجلوا نسبة مرتفعة لغياب الحواسيب وصلت إلى ٢٨٪، مع نسبة توافر محدودة بلغت ١٢٪.

في محافظة النبطية، أبلغ ٢٠.٥٪ من مديري المدارس الرسمية عن غياب الحواسيب، في حين أكد ١٣.٤٪ توفرها في معظم الصفوف. وأشار المنسقون إلى أن ٢٢.٢٪ من المدارس توفر الحواسيب في جميع الصفوف. من جانبهم، أفاد ١٧٪ من النظار بعدم توفر الحواسيب في المدارس الرسمية، بينما سجل المعلمون نسبة معتدلة لغياب الحواسيب بلغت ١٧.٩٪.

أما في محافظة عكار، فقد أفاد ٣٠.٧٪ من مديري المدارس الرسمية بعدم توفر الحواسيب، بينما أكد ٦٪ فقط توفرها في جميع الصفوف. وأوضح المنسقون أن ١٠٪ من المدارس تقتصر على الحواسيب، فيما أشار النظار إلى أن ٢٨٪ من المدارس لا توفر الحواسيب. وسجل المعلمون نسبة مرتفعة لغياب الحواسيب بلغت ٢٨.٦٪.

وفي محافظة بعلبك-الهرمل، أبلغ ٢٤.٧٪ من المديرين عن غياب الحواسيب في المدارس الرسمية، مقابل ٥.٢٪ أشاروا إلى توفرها في جميع الصفوف. وأوضح المنسقون أن ١٨.٢٪ من المدارس لا توفر الحواسيب، في حين أفاد ٢٥٪ من النظار بغياب الحواسيب. أما المعلمون، فقد أشاروا إلى نسبة مرتفعة لغياب الحواسيب بلغت ٢٦.٣٪.

٤- في الحلقة الثالثة

في محافظة بيروت، في القطاع الرسمي، أفاد ٢٣.٣٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٢٦.٧٪ من النظار ذكروا نقصها. المنسقون أشاروا إلى أن ٣٢.٣٪ من المدارس تعتمد على الحواسيب عند الطلب، في حين أن ٩.٦٪ من

المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ٥١.٦٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٥٠٪ من النظار أشاروا إلى نقصها. وذكر ٤٠٪ من المنسقين أن هناك نقصاً في الحواسيب، بينما ١٦.١٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٣.٦٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و١٩٪ من النظار ذكروا نقصها. وأشار ٢٠٪ من المنسقين إلى نقص الحواسيب، في حين أن ٢٥.٤٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة جبل لبنان (الضواحي) في القطاع الرسمي، أفاد ١٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و١٢.٢٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٤٠٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما ٤٤.١٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ٣٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٥٪ من النظار ذكروا نقصها. ذكر ٣٥٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ٢٢٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ٩٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و١٠٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ١٥٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، في حين أن ٣٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة الشمال، في القطاع الرسمي، أفاد ٢٦.٧٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٣٠.٨٪ من النظار ذكروا نقصها. المنسقون أشاروا إلى أن ١٩٪ من المدارس تعاني من نقص الحواسيب، بينما ٣١٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ٢٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٠٪ من النظار ذكروا نقصها. وذكر ٣٠٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ١٥٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. وفي القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٩٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٥٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٢٠٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، في حين أن ٣٥٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة البقاع، في القطاع الرسمي، أفاد ٢٢.٤٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٤٪ من النظار ذكروا نقصها. المنسقون أشاروا إلى أن ٢٢.٢٪ من المدارس تعاني من نقص الحواسيب، بينما ٢٣.٢٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٠٪ من النظار ذكروا نقصها. وذكر ٢٥٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ٢٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و١٥٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٣٠٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما ٢٥٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة الجنوب في القطاع الرسمي، أفاد ١٧.٢٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٠٪ من النظار ذكروا نقصها. المنسقون أشاروا إلى أن ١٢.٥٪ من المدارس تعاني من نقص الحواسيب، في حين أن ١٢.٣٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و٢٢٪ من النظار ذكروا نقصها. وذكر ١٠٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ١٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و١٥٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ١٥٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، في حين أن ٢٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة النبطية، في القطاع الرسمي، أفاد ٢١.٤٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٢١٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٢٠٪ من المنسقين إلى نقص الحواسيب، بينما ١٨.٨٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٢.٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ١٥٪ من النظار ذكروا نقصها. وذكر ٢٠٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ٢٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ٩.٤٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ١٥٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٢٥٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما ١٨.٨٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة عكار، في القطاع الرسمي، أفاد ٣٠.٧٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٣٢.١٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٢٥٪ من المنسقين إلى نقص الحواسيب، بينما ٦.٣٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٥٪ من النظار ذكروا نقصها. ذكر ١٠٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ١٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ١٠٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ١٥٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما ٢٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

في محافظة بعلبك-الهرمل، في القطاع الرسمي، أفاد ٢٤.٧٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٣١.٦٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ١٩.٤٪ من المنسقين إلى نقص الحواسيب، بينما ٢١.١٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص المجاني، أفاد ١٥٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ٢٠٪ من النظار ذكروا نقصها. ذكر ٢٥٪ من المنسقين أن الحواسيب متوفرة في جميع الصفوف، بينما ٢٠٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد ١٠٪ من المديرين بعدم توفر الحواسيب، و ١٥٪ من النظار ذكروا نقصها. أشار ٢٥٪ من المنسقين إلى توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما ١٨.٨٪ من المعلمين أفادوا بأن الحواسيب متوفرة في معظم الصفوف.

٥- في المرحلة الثانوية

أفاد المديرين في القطاع الرسمي في بيروت بأن ٣٨.٩٪ من المدارس لا توفر حواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ١٤.٣٪. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) فقد بلغت النسبة ٢١.٩٪، بينما في الشمال سجلت أعلى نسبة بعدم توفر الحواسيب وهي ٤٧.٣٪. في البقاع، سجلت النسبة ٣٦٪ من المدارس التي لا توفر الحواسيب، بينما في الجنوب كانت النسبة ٤٤٪ من المدارس التي توفر الحواسيب جزئياً. وفي النبطية، بلغت النسبة ٢٥٪ من المدارس التي لا توفر الحواسيب، بينما في عكار سجلت نسبة ٤٢.٩٪. أما في بعلبك-الهرمل، فقد بلغت النسبة ٣١.٦٪ من المدارس التي لا توفر الحواسيب.

أما بالنسبة للنظار، فقد سجلت البقاع نسبة ١٦.٧٪ من المدارس التي توفر الحواسيب في جميع الصفوف، بينما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت نسبة ١٧.٩٪. في النبطية كانت النسبة ٦.٣٪، بينما في بيروت سجلت نسبة ٣٦.٤٪ من المدارس التي لا تحتوي على الحواسيب في صفوف التعليم الثانوي. في الشمال كانت النسبة ٨.٥٪، بينما في بعلبك-الهرمل كانت النسبة ٥.٦٪ من المدارس التي توفر الحواسيب في جميع الصفوف. أما المنسقون، فقد سجلوا في بيروت ٢٢.٢٪ من الصفوف التي لا تحتوي على حواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٢٩.٤٪.

في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) بلغت النسبة ٥.١٪، بينما في الشمال سجلت النسبة ٢٨.٨٪. في البقاع كانت النسبة ١٥٪، بينما في الجنوب بلغت ١٩٪. في النبطية سجلت النسبة ٢٥٪ من الصفوف التي لا تحتوي على حواسيب، وفي عكار سجلت ١٥.٤٪. أما في بعلبك-الهرمل، فكانت النسبة ٢٢.٢٪.

في القطاع الخاص المجاني، أفاد المديرون في بيروت بأن ١٠٠٪ من المدارس لا تحتوي على حواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) لم تسجل أي فصول تفتقر إلى الحواسيب. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٢٠٪ من الصفوف التي لا تحتوي على حواسيب، بينما في الشمال كانت النسبة ٥٠٪. في البقاع، سجلت ١٠٠٪ من الصفوف التي لا تحتوي على حواسيب، وفي الجنوب كانت النسبة ٢٠٪. في النبطية كانت النسبة ٥٠٪، بينما في عكار سجلت ٣٣.٣٪، وفي بعلبك-الهرمل كانت النسبة ٥٠٪.

أما النظار في القطاع الخاص المجاني، فقد سجلوا في بيروت ١٠٠٪ من الصفوف التي لا تحتوي على حواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٨٠٪ من الصفوف التي تحتوي على الحواسيب. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٤٠٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب جزئياً، بينما في الشمال كانت النسبة ٢٥٪. في البقاع سجلت جميع الصفوف تفتقر إلى الحواسيب، بينما في الجنوب كانت النسبة ٤٠٪. في النبطية كانت النسبة ٥٠٪، وفي عكار كانت ٣٣.٣٪، بينما في بعلبك-الهرمل سجلت جميع الصفوف تفتقر إلى الحواسيب.

أما المنسقون في القطاع الخاص المجاني، فقد سجلوا في بيروت ١٠٠٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٨٠٪. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٤٠٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب جزئياً، بينما في الشمال كانت النسبة ٢٥٪. في البقاع سجلت جميع الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في الجنوب كانت النسبة ٤٠٪. في النبطية كانت النسبة ٥٠٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب جزئياً، وفي عكار كانت النسبة ٣٣.٣٪. أما في بعلبك-الهرمل، فقد سجلت جميع الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب. في القطاع الخاص غير المجاني، أفاد المديرون في بيروت بأن ٤١٪ من الصفوف لا تحتوي على حواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٤٪. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٠٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في الشمال كانت النسبة ١٣٪. في البقاع سجلت ٢٥٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، وفي الجنوب كانت النسبة ٥٠٪. في النبطية سجلت ٤٥٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في عكار كانت النسبة ٢٣٪، وفي بعلبك-الهرمل سجلت ٣٦٪.

أما النظار في القطاع الخاص غير المجاني، فقد سجلوا في بيروت ٤١٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٤٪. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٤٢٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب بشكل كامل، بينما في الشمال كانت النسبة ٣٢٪. في البقاع سجلت ٦.٣٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب بشكل كامل، وفي الجنوب كانت النسبة ١٦٪. في النبطية كانت النسبة ١٨٪، وفي عكار كانت ٤٦٪ من الصفوف تحتوي على الحواسيب بشكل جزئي، بينما في بعلبك-الهرمل كانت النسبة ٢٧.٣٪.

أما المنسقون في القطاع الخاص غير المجاني، فقد سجلوا في بيروت ٤١٪ من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما في جبل لبنان (الضواحي) كانت النسبة ٤٪. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي) سجلت ٤٢٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب بشكل كامل، بينما في الشمال كانت النسبة ٣٢٪. في البقاع سجلت ٣١٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب بشكل جزئي، وفي الجنوب كانت النسبة ٥٠٪. في النبطية كانت النسبة ٤٥٪ من الصفوف التي

تفتقر إلى الحواسيب، وفي عكار كانت النسبة ٤٦٪ من الصفوف التي تحتوي على حواسيب بشكل جزئي، بينما في بعلبك-الهرمل كانت النسبة ٢٧.٣٪.

وفي الأنروا، سجل المديرون في الشمال نسبة ٥٠٪ من المدارس التي لا توفر الحواسيب. كما أفاد النظار والمنسقون في الأنروا بأن ٥٠٪ من المدارس والصفوف في الشمال لا تحتوي على الحواسيب.

الاستنتاجات العامة

١- في الحلقة الأولى

تظهر نتائج جميع المبحوثين (المنسق، المشرف، المدير، والمعلم) تباينات واضحة في توفر الحواسيب في المدارس. المنسقون أفادوا بأن هناك نسبة متفاوتة من الحواسيب المتوفرة في الصفوف، حيث سجلوا في بعض المحافظات نسبة مرتفعة من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب. النظار أشاروا إلى تفاوت بين المحافظات، مع وجود نسبة ملحوظة من المدارس التي لا تحتوي على حواسيب أو توفرها بشكل جزئي. المديرون أشاروا إلى أن بعض المحافظات تعاني من نقص حاد في الحواسيب، بينما أظهر المعلمون تأثيرًا سلبيًا لنقص الحواسيب على قدرتهم على تقديم تعليم فعال.

٢- في الحلقة الثانية

استمر التباين في هذه الحلقة حسب كل فئة من المنسقين، النظار، المديرين، والمعلمين. المديرون لا يزالون يعانون من النقص في الحواسيب بشكل ملحوظ، مع تفاوت كبير بين المحافظات. النظار قدموا تقييمات تشير إلى نقص جزئي أو كلي في الحواسيب، في حين أشار المنسقون إلى تفاوت في نسب توفر الحواسيب في الصفوف، مما يؤثر على سير العملية التعليمية.

٣- في الحلقة الثالثة

في هذه الحلقة كانت الفجوة بين مختلف الفئات واضحة، حيث أظهرت جميع الفئات تفاوتًا في نسب الحواسيب المتوفرة في المدارس. المنسقون أشاروا إلى نسب مرتفعة من الصفوف التي تفتقر إلى الحواسيب، بينما النظار سجلوا تفاوتًا كبيرًا في نسب المدارس التي توفر الحواسيب بشكل جزئي أو كامل. المديرون أعربوا عن استمرار المعاناة في بعض المحافظات، وأثر نقص الحواسيب بشكل كبير على جودة التعليم.

٤- في المرحلة الثانوية

تكررت الأوضاع في هذه المرحلة مع تفاوت ملحوظ بين المديرين، النظار، المنسقين، والمعلمين. فالمديرون أشاروا إلى نسب عالية من المدارس التي لا توفر حواسيب، في حين أظهر النظار تباينات حسب المحافظات، مع تفاوت في نسب المدارس التي تقدم الحواسيب بشكل جزئي أو كلي. وأشار المنسقون والمعلمون إلى تأثير واضح لنقص الحواسيب على كفاءة العملية التعليمية في مختلف المحافظات.

البند الرابع: توفر المختبرات وحالتها

في القطاع الرسمي، تُظهر نتائج محافظة بيروت أن المديرين يشيرون إلى أن ٥٠٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات، مع نسبة ١١.١٪ من المختبرات التي تعتبر غير صالحة للاستخدام. أما الناظرين، فلاحظوا أن ٤٥.٥٪ من المدارس بحاجة إلى تحسينات كبيرة، بينما ٣٣.٣٪ من المختبرات غير صالحة للاستخدام. المنسقون في بيروت يلاحظون أن معظم المختبرات تحتاج إلى تحسينات طفيفة (٥٥.٦٪)، بينما لا توجد مختبرات مجهزة بشكل جيد. بالنسبة للمعلمين، ٢٧.٨٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات، بينما ١١.١٪ من المختبرات غير صالحة للاستخدام.

في محافظة جبل لبنان (الضواحي)، يذكر المديرون أن ٢٧.٣٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات كبيرة أو غير متوفرة، مع نقص في المختبرات المجهزة. النظار يشيرون إلى أن حوالي ٥٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات، بينما ١٢.٩٪ فقط تحتوي على مختبرات مجهزة بشكل جيد. المنسقون يرون أن ٤٠٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات كبيرة، ولا توجد مختبرات مجهزة جيداً. المعلمون يلاحظون أن معظم المختبرات بحاجة إلى تحسينات طفيفة أو كبيرة. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فإن المديرين يلاحظون أن ٢٣.١٪ من المختبرات غير متوفرة، و ١٧.٩٪ منها بحاجة لتحسينات كبيرة. النظار يشيرون إلى أن ٤٠٪ من المدارس بحاجة إلى تحسينات كبيرة، بينما ٢٣.١٪ من المدارس تعاني من نقص في المختبرات. المنسقون يرون أن ٤٠٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات، مع انخفاض في نسبة المختبرات الجاهزة. المعلمون في هذه المحافظة يلاحظون توازناً في وضع المختبرات، حيث تحتاج نسبة كبيرة منها إلى تحسينات، ولكن لا يوجد نقص كبير في المختبرات.

في محافظة الشمال، يواجه المديرون وضعاً صعباً، حيث أن ٤٢.٩٪ من المختبرات غير متوفرة، مما يعكس ضعفاً في البنية التحتية. النظار يشيرون إلى أن ٦٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات. المنسقون في الشمال يلاحظون أن ٥٠٪ من المختبرات غير متوفرة، و ٥٠٪ بحاجة إلى تحسينات. المعلمون يلاحظون نقصاً حاداً في المختبرات، حيث أن أكثر من ٣٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات.

في البقاع، يشير المديرون إلى أن ٣٨.٥٪ من المختبرات غير متوفرة، مما يستدعي تحسيناً ملحوظاً. النظار يلاحظون أن ١٦٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات مجهزة جيداً، بينما ٣٠٪ بحاجة إلى تحسينات. المنسقون في هذه المحافظة يرون أن ٤٥٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات طفيفة، بينما ٤٠٪ منها في حالة غير صالحة للاستخدام. المعلمون في البقاع يلاحظون أن ٢٨٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات.

أما في محافظة الجنوب، فيلاحظ المديرون أن ٤٦.٧٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات طفيفة و ١٣.٣٪ منها مجهزة بشكل جيد. ويشير النظار في هذه المحافظة إلى أن ٤٠٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات طفيفة. ويرى المنسقون أن ٣٣.٣٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات، بينما ١٩٪ منها مجهزة بشكل جيد. بينما يجد المعلمون أن هناك تحسناً ملحوظاً في حالة المختبرات مقارنة بالمحافظات الأخرى.

في النبطية، يُلاحظ من قبل المديرين أن ٣١.٣٪ من المختبرات بحاجة إلى تحسينات طفيفة أو كبيرة. النظار يشيرون إلى أن ٣٣.٣٪ من المدارس في النبطية لا تحتوي على مختبرات. المنسقون يلاحظون أن ٣١.٣٪ من المختبرات غير صالحة للاستخدام، و ٤٣.٨٪ بحاجة لتحسينات. والمعلمون يرون أن ٢١.٤٪ من المختبرات مجهزة بشكل جيد.

أما في محافظة عكار، فإن المديرين يلاحظون أن ٣٥٪ من المختبرات غير متوفرة. ويشير النظار إلى أن ٦٠٪ من مدارس عكار لا تحتوي على مختبرات. ويلاحظ المنسقون أن ٣٣.٣٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات كبيرة، في حين أن ٧.٧٪ فقط منها مجهزة بشكل جيد. كما يلاحظ المعلمون في عكار نقصاً كبيراً في المختبرات، حيث أن أكثر من ٣٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات.

في بعلبك-الهرمل، يلاحظ المديرون أن ٤٥.٥٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات طفيفة. ويرى النظار أن ٢١.١٪ من المدارس بحاجة إلى تحسينات، بينما ٢٢.٢٪ منها مجهزة بشكل جيد. في حين يجد المنسقون أن ٢٢.٢٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات كبيرة. ويجد المعلمون في بعلبك-الهرمل أن ٣٨.٩٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات طفيفة. في القطاع الخاص المجاني، تشير النتائج في بيروت إلى أن ١٠٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات. فيلاحظ النظار أن معظم المدارس في بيروت تقتصر إلى المختبرات، كما يشير المنسقون إلى نقص تام في المختبرات.

ويلاحظ المعلمون الوضع نفسه، حيث لا توجد مختبرات على الإطلاق. في جبل لبنان (الضواحي)، لا توجد مختبرات غير متوفرة. النظار يشيرون إلى أن ٤٠٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات، في حين أن ٦٠٪ منها مجهزة بشكل جيد. المنسقون يلاحظون أن المختبرات مجهزة بشكل جيد بنسبة ٦٠٪. ويرى المعلمون أن المختبرات في الضواحي مجهزة بشكل جيد بشكل أكبر.

أما في الشمال، فإن المديرين يرون أن ٥٠٪ من المدارس لا تحتوي على مختبرات. ويلاحظ النظار نقصًا حادًا في المختبرات، حيث أن ٦٠٪ من المدارس لا تحتوي عليها. ويجد المنسقون أن نصف المختبرات بحاجة إلى تحسينات. بينما يجد المعلمون أن هناك نقصًا كبيرًا في المختبرات في المحافظات الشمالية.

أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيجد المديرين في جبل لبنان (الضواحي) أن ٤٠٪ من المختبرات مجهزة بشكل جيد. ويجد النظار أن ٣٢.٥٪ من المختبرات مجهزة بشكل جيد. بينما يجد المنسقون أن ٤٠٪ من المختبرات بحاجة لتحسينات كبيرة. أما المعلمون في هذه المحافظة فيجدون أن المختبرات مجهزة بشكل أفضل. في الشمال، يلاحظ المديرين أن ٥٠٪ من المختبرات مجهزة بشكل جيد. ويجد النظار أن الوضع في الشمال أفضل مقارنة بالمحافظات الأخرى. بينما يجد المنسقون أن بعض المختبرات بحاجة إلى تحسينات طفيفة. والمعلمون يرون أن نسبة جيدة من المختبرات مجهزة بشكل جيد.

أما في الأوروا في النبطية، فيجد المديرين أن ١٠٠٪ من المختبرات مجهزة بشكل جيد. في حين يجد النظار أن جميع المختبرات في النبطية مجهزة بشكل جيد. بينما يرى المنسقون والمعلمون في النبطية أن الوضع في المختبرات جيد جدًا.

البند الخامس: توفر المكتبات

في بيروت، يشير المديرين والمشرفون والمنسقون والمعلمون إلى أن نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد في القطاع الرسمي تصل إلى ٣٧.٥٪. هذا الاتفاق بين جميع المبحوثين يعكس تحسنًا نسبيًا في تجهيز المكتبات مقارنة بالمحافظات الأخرى. في القطاع الخاص المجاني، تصل النسبة إلى ٤٢.٩٪، بينما ترتفع إلى ٤٥٪ في القطاع الخاص غير المجاني. على الرغم من هذه الأرقام الإيجابية نسبيًا، تشير مكتبات مدارس الأوروا إلى نقص كبير، حيث لا تتجاوز نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد ١٠-١٥٪.

في جبل لبنان (الضواحي)، يعاني القطاع الرسمي من تحديات أكبر، حيث يشير المدير إلى أن ٥٤.٥٪ من المكتبات بحاجة إلى تحسينات كبيرة، بينما يرى المشرف أن ٣٨.٩٪ فقط من المكتبات مجهزة بشكل جيد. المنسق يؤكد أن تجهيز المكتبات في معظم المدارس ضعيف، ويشير المعلم إلى أن ٣٣.٣٪ من المكتبات بحاجة إلى تحسينات. في الجنوب، يتفق المبحوثون على أن نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد تصل إلى ٣١٪ فقط، مع الإشارة إلى الحاجة إلى تحسين تجهيز المكتبات في معظم المدارس.

في محافظات عكار وبعلبك-الهرمل، يؤكد المديرين والمشرفون والمنسقون والمعلمون على وجود نقص حاد في تجهيز المكتبات، حيث أن معظمها غير مجهزة أو بحاجة إلى تحسينات كبيرة. أما في القطاع الخاص المجاني وغير المجاني في هذه المحافظات، فإن المكتبات تعاني من نقص كبير، بينما تصل نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد في مدارس الأوروا إلى ١٠-١٥٪ فقط.

في الجنوب، تصل نسبة المكتبات المجهزة بشكل جيد إلى ٣١٪ في القطاع الرسمي، وهذه النسبة تُعد متواضعة مقارنة بالحاجة الفعلية لتحسين المكتبات في المحافظة. يشير المبحوثون جميعهم إلى الحاجة إلى تجهيز أفضل للمكتبات

لتحقيق بيئة تعليمية مناسبة. في القطاع الخاص المجاني وغير المجاني، يعاني الجنوب أيضًا من نقص في تجهيز المكتبات.

في البقاع، يشير المبحوثون جميعهم إلى أن العديد من المكتبات بحاجة إلى تحسينات كبيرة. ويلاحظون أن هناك نقصًا واضحًا في تجهيز المكتبات بشكل يتناسب مع احتياجات التعليم. ويعكس الوضع في مدارس الأتروا في البقاع النقص نفسه، حيث تقتصر المكتبات إلى التجهيزات اللازمة لدعم العملية التعليمية.

في الشمال، تشير النتائج إلى أن المكتبات في القطاع الرسمي وغير الرسمي تواجه نقصًا كبيرًا في التجهيزات. يُجمع المبحوثون جميعهم على أن معظم المكتبات بحاجة إلى تحسينات كبيرة، بينما في مدارس الأتروا في الشمال، تشير التقارير إلى أن نسبة المكتبات المجهزة لا تتجاوز ١٠-١٥%.

بالإجمال، يظهر التفاوت الكبير في تجهيز المكتبات بين المحافظات اللبنانية، حيث تسجل بيروت نسبةً أفضل مقارنةً ببقية المحافظات. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى تحسين المكتبات واضحة في جميع المحافظات لضمان بيئة تعليمية أكثر تكاملًا.

البند السادس: توفر الملاعب

في قطاع التعليم الرسمي، أشار المديرون إلى أنه في بيروت، تصل نسبة الملاعب المجهزة بشكل جيد إلى ١٢.٥% فقط، بينما تعاني ٥٠% من الملاعب من الحاجة إلى تحسينات كبيرة، وهي النسبة الأعلى بين جميع المحافظات. في الجنوب، تُعتبر الملاعب الأفضل تجهيزًا بنسبة ٤٦.٧%، وتصل هذه النسبة إلى ٥٠% في عكار. أما في جبل لبنان (الضواحي)، فإن ٧٢.٧% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و٢٧.٣% تحتاج إلى تحسينات طفيفة. في جبل لبنان خارج الضواحي، ٥٥.٦% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و٣٣.٣% بحاجة إلى تحسينات طفيفة. في الشمال، ٤٠% من الملاعب تحتاج إلى تحسينات كبيرة و٤٢.٩% إلى تحسينات طفيفة. البقاع يشهد نسبة ٤٦.٢% من الملاعب التي تحتاج إلى تحسينات كبيرة، بينما يحقق الجنوب نسبة جيدة من الملاعب التي تحتاج إلى تحسينات طفيفة (٤٦.٧%). وتتصدر عكار نسب التجهيز الجيد بنسبة ٥٠%.

النظار أفادوا بأن معظم المدارس في القطاع الرسمي تعاني من فجوات كبيرة في تجهيز الملاعب. ٢.٨% من المدارس لا تحتوي على ملاعب، و١٠.٦% من الملاعب غير صالحة للاستخدام. ٣٤.١% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و٤٠.٦% بحاجة إلى تحسينات طفيفة. أما في القطاع الخاص المجاني، فجميع المدارس تحتوي على ملاعب، لكن ٢٢.٦% منها بحاجة لتحسينات كبيرة، و٥١.٦% لتحسينات طفيفة.

ويظهر القطاع الخاص غير المجاني نسب تجهيز أفضل، حيث ٣٦.٨% من المدارس تمتلك ملاعب مجهزة جيدًا، و٤١.٩% بحاجة لتحسينات طفيفة. في الأوتروا، ٦٦.٧% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات.

أشار المنسقون إلى أنه في بيروت، ٦٦.٧% من الملاعب في القطاع العام بحاجة إلى تحسينات، و٤١.٧% مجهزة جيدًا في القطاع الخاص غير المجاني. في جبل لبنان (الضواحي)، ٤١.٢% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات، و١٧.٦% مجهزة جيدًا. في الشمال، ٣٧.٣% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات طفيفة، و٣٥.٦% إلى تحسينات كبيرة. ووجد المعلمون أن ٣.٤% من المدارس ليس لديها ملاعب، و٨.٣% من الملاعب غير صالحة للاستخدام. ٢٣.٦% من الملاعب بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و٣٧.٢% إلى تحسينات طفيفة. ويحقق القطاع الخاص غير المجاني تجهيزًا أفضل بنسبة ٤٤.٥% من الملاعب المجهزة جيدًا.

في قطاع التعليم الخاص المجاني، وجد المديرون أن جميع الملاعب في بيروت بحاجة إلى تحسينات كبيرة. وفي جبل لبنان (الضواحي)، ٥٠٪ من الملاعب مجهزة جيداً. وفي الجنوب، ١٠٠٪ من الملاعب مجهزة جيداً. ووجد النظار أن جميع المدارس تمتلك ملاعب، لكن ٢٢.٦٪ منها بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و٥١.٦٪ بحاجة لتحسينات طفيفة، و٢٥.٨٪ فقط من الملاعب مجهزة جيداً. ووجد المنسقون أن ٤٠٪ من الملاعب في جبل لبنان (الضواحي) مجهزة جيداً، و٢٠٪ منها غير صالحة للاستخدام. وبحسب المعلمين فإن ٢٩.٢٪ من الملاعب بحاجة إلى تحسينات، و٣٩.٧٪ مجهزة جيداً.

في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، وجد المديرون أن ٦٦.٧٪ من الملاعب في بيروت مجهزة جيداً. وفي جبل لبنان (الضواحي) ٥١.٥٪ مجهزة جيداً. وفي الجنوب، ٤٢.٩٪ من الملاعب مجهزة بشكل جيد. ووجد النظار أن القطاع يظهر تجهيزاً أفضل، حيث ٣٦.٨٪ من المدارس تمتلك ملاعب مجهزة جيداً. كما وجد المنسقون أن في بيروت، ٤١.٧٪ من الملاعب مجهزة جيداً، وفي الشمال، ٣٢.٣٪. وأكد المعلمون أن القطاع يظهر نسب تجهيز جيدة مقارنة بالقطاعات الأخرى.

في قطاع الأونروا، أشار المديرون إلى أن الملاعب مجهزة جيداً بنسبة ١٠٠٪ في جبل لبنان (الضواحي) والشمال. ووجد النظار أن ٦٦.٧٪ من الملاعب بحاجة إلى تحسينات طفيفة. بينما وجد المنسقون أن الملاعب في الجنوب بحاجة إلى تحسينات طفيفة بنسبة ١٠٠٪. ووجد المعلمون أن القطاع يظهر توفراً جيداً للملاعب مع بعض الحاجة إلى تحسينات.

الاستنتاجات حول تجهيز الملاعب بين المحافظات والقطاعات

في القطاع الرسمي، تعاني بيروت من نقص شديد في تجهيز الملاعب، حيث إن نصفها بحاجة إلى تحسينات كبيرة، في حين أن ١٢.٥٪ فقط مجهزة بشكل جيد. الجنوب وعكار يظهران تقوفاً ملحوظاً، بينما يشهد جبل لبنان (الضواحي) أعلى نسبة من الملاعب التي تحتاج إلى تحسينات كبيرة بنسبة ٧٢.٧٪. تشير البيانات إلى فجوات كبيرة في تجهيز الملاعب بالمدارس الرسمية، حيث هناك مدارس تفقر تماماً للملاعب أو تحتوي على ملاعب غير صالحة للاستخدام.

في القطاع الخاص المجاني، تتطلب الملاعب تحسينات كبيرة في محافظات مثل بيروت، حيث جميع الملاعب بحاجة إلى تحسينات. ومع ذلك، يظهر الجنوب تقوفاً ملحوظاً مع تجهيز ١٠٠٪ من الملاعب بشكل جيد. ويسجل النظار والمعلمون تحسناً نسبياً في توفر الملاعب مقارنة بالقطاع الرسمي، إلا أن الحاجة إلى تحسينات طفيفة أو كبيرة ما زالت قائمة في العديد من المدارس.

أما في القطاع الخاص غير المجاني، فإن بيروت وجبل لبنان يظهران نسب تجهيز جيدة، حيث تصل إلى ٦٦.٧٪ و٦٠٪ على التوالي. ويوجد النظار والمعلمون أن هناك تجهيزاً أفضل مقارنة بالقطاع الرسمي، حيث إن ٤٤.٥٪ من الملاعب مجهزة بشكل جيد.

في قطاع الأونروا، يتمتع جبل لبنان (الضواحي) والشمال بنسبة تجهيز عالية، تصل إلى ١٠٠٪ من الملاعب مجهزة بشكل جيد. ويظهر الجنوب توازناً بين الملاعب المجهزة جيداً وتلك التي تحتاج إلى تحسينات طفيفة.

الاستنتاج العام يعكس ضعفاً كبيراً في تجهيز الملاعب في القطاع الرسمي، مع حاجة ملحة لتحسينات واسعة. ويظهر القطاع الخاص غير المجاني مستوى تجهيز أفضل، مع نسب جيدة في بعض المحافظات. أما القطاع الخاص المجاني فيشهد بعض التحسن، إلا أن العديد من الملاعب ما زالت بحاجة إلى تحسينات كبيرة. ويحقق قطاع الأونروا نسب تجهيز جيدة في معظم المحافظات، مع وجود حاجة إلى تحسينات في بعض الحالات.

البند السابع: توفر قاعة للمحاضرات

في قطاع التعليم الرسمي، يعاني الشمال من نقص حاد في قاعات المحاضرات، حيث تفتقر ٧٧.١٪ من المدارس إليها، يليه عكار بنسبة ٦٥٪، ثم البقاع بنسبة ٦١.٥٪. وتبدو بيروت في وضع أفضل نسبياً، إذ تفتقر ٢٥٪ فقط من المدارس فيها إلى القاعات، رغم أن ٣٧.٥٪ من القاعات تحتاج إلى تحسينات كبيرة و ١٢.٥٪ مجهزة بشكل جيد. ويعرض الجنوب حالة متوازنة، حيث تفتقر ٤٠٪ من المدارس إلى القاعات، بينما تحتاج ٣٣.٣٪ منها إلى تحسينات طفيفة. في التعليم الخاص المجاني، تعاني بيروت والجنوب من غياب تام لقاعات المحاضرات بنسبة ١٠٠٪. أما عكار، فتُظهر توازناً نسبياً، حيث إن ٥٠٪ من المدارس مجهزة بشكل جيد والبقية تفتقر إلى القاعات. ويعكس جبل لبنان (الضواحي) وضعاً مشابهاً، حيث تفتقر ٢٥٪ من المدارس إلى القاعات، و ٥٠٪ منها تحتاج إلى تحسينات طفيفة. أما في التعليم الخاص غير المجاني، بعلبك-الهرمل تتصدر بنسبة تجهيز جيد تبلغ ٨٠٪، تليها محافظات جبل لبنان خارج الضواحي بنسبة ٦٠٪. ويعرض الجنوب توازناً ملحوظاً، حيث تحتاج ٤٢.٩٪ من المدارس إلى تحسينات طفيفة و ٢٨.٦٪ مجهزة بشكل جيد.

عند تحليل الوضع حسب المحافظات، يتبين أن بيروت تفتقر مدارسها بنسبة ٢٨.٩٪ إلى قاعات المحاضرات، بينما ٢٥.٨٪ منها مجهزة بشكل جيد. جبل لبنان (الضواحي) يعكس نسبة تجهيز جيدة تصل إلى ٤٢.٦٪. ويعاني الشمال نقصاً شديداً حيث تفتقر ٥٠٪ من المدارس فيه إلى القاعات، مع تجهيز ١٢.١٪ فقط بشكل جيد. ويظهر البقاع والجنوب نسبياً متقاربة، بينما تواجه النبطية وعكار تحديات مماثلة. وتظهر بعلبك-الهرمل تجهيزاً ضعيفاً أيضاً، حيث تفتقر ٤١.٥٪ من المدارس إلى القاعات و ١١٪ فقط مجهزة بشكل جيد.

تشير هذه النتائج إلى تفاوتات كبيرة في تجهيز قاعات المحاضرات عبر المحافظات والقطاعات، مع وجود حاجة ملحة لتحسين البنية التحتية في العديد من المدارس، خاصة في قطاع التعليم الرسمي والمجاني.

البند الثامن: توفر المسارح

في القطاع الرسمي، تعاني محافظات عكار والشمال والبقاع من نقص حاد في المسارح، حيث تسجل أدنى نسب في توفرها. في المقابل، تتمتع بيروت بتجهيز جيد للمسارح، بينما يظهر الجنوب تجهيزاً متوسطاً. في القطاع الخاص المجاني، تعاني بيروت من غياب تام للمسارح، فيما يظهر الجنوب وجبل لبنان نسب تجهيز جيدة نسبياً. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فتتصدر بعلبك-الهرمل المحافظات بنسبة ٦٠٪ من المدارس المجهزة بمسارح بشكل جيد. ويظهر قطاع الأونروا تفوقاً في الشمال، حيث تم تجهيز جميع المسارح بالكامل، بينما الجنوب يظهر تجهيزاً جيداً أيضاً.

بالنظر إلى تحليل نتائج المحافظات، فإن بيروت تتمتع بأعلى نسبة تجهيز، حيث تحتوي معظم المدارس على مسارح في حالة جيدة. في جبل لبنان (المحافظات المحيطة)، تتوفر المسارح بنسبة معقولة، رغم أن نسبة ٤٧.١٪ من المدارس تفتقر إليها. في جبل لبنان (المحافظات الأخرى)، تظهر نتائج مماثلة، حيث ٣٧.٥٪ من المدارس تفتقر إلى المسارح. في الشمال، تواجه المحافظة تحديات كبيرة مع غياب المسارح في ٦٠٪ من المدارس، ونسبة قليلة جداً من المسارح في حالة جيدة (٩.١٪). في البقاع، تفتقر ٥٣.٨٪ من المدارس إلى المسارح، مع نسبة تجهيز جيد تبلغ ٢٥٪ فقط. الجنوب يظهر نقصاً معتدلاً، حيث ٣٣.٣٪ من المدارس تفتقر إلى المسارح، بينما ٢٦.٧٪ منها مجهزة بشكل جيد. في النبطية، تواجه ٤٦.٤٪ من المدارس غياب المسارح، مع نسبة تجهيز جيد لا تتعدى ١٢.٥٪. عكار تُسجل أسوأ الأوضاع، حيث تفتقر ٦٥٪ من المدارس إلى المسارح، ونسبة التجهيز الجيد تصل إلى ١٥.٤٪ فقط.

أما في بعلبك-الهرمل، فتُظهر نسبة تجهيز جيد للمسارح تبلغ ٦٠٪، وهي الأعلى بين جميع المحافظات، إلا أن حوالي نصف المدارس لا تحتوي على مسارح.

بالإجمال، تُعد بيروت وجبل لبنان من المحافظات التي تتمتع بتجهيز جيد للمسارح، بينما تعاني محافظات مثل عكار والشمال من نقص حاد. يُظهر الجنوب والبقاع تفاوتاً ملحوظاً بين المدارس، مما يؤكد الحاجة الملحة لتحسين البنية التحتية للمسارح في جميع المحافظات التي تعاني من نقص أو تدهور هذه المرافق.

وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة

البند الأول: المنحدرات

دلّت نتائج الاستبيان الموجه للمدير في قطاع التعليم الرسمي، أن هذه النتائج تبين تفاوتاً كبيراً في توفير المنحدرات المخصصة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة. فتُسجل بيروت أعلى نسبة في فئة "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة ٦٢.٥٪، بينما لا تُسجل أي نسبة لفئة "جيد" أو "ممتاز". في جبل لبنان، ٢٧.٣٪ من المدارس تصنف المنحدرات بأنها "غير مناسبة على الإطلاق" أو "سيئة"، بينما ٩.١٪ فقط تصنفها بأنها "ممتازة". في الشمال، النسبة الأعلى هي في فئة "غير مناسب على الإطلاق" بنسبة ٦٥.٧٪.

في التعليم الخاص غير المجاني، تُسجل بيروت نسبة ٥٥.٦٪ لفئة "غير مناسب على الإطلاق". في الشمال، ٤٦.٢٪ من المدارس ترى أن المنحدرات "غير مناسبة على الإطلاق"، مع نسبة ١٥.٤٪ لفئتي "جيد" و"ممتاز". يظهر قطاع الأونروا أداءً مميزاً في بعض المحافظات، حيث تسجل ١٠٠٪ من المدارس في جبل لبنان ضواحي فئة "ممتاز".

ودلّت نتائج الاستبيان الموجه للناظر في القطاع الرسمي، أن أكثر من ٧٨٪ من المدارس تعاني من مرافق غير ملائمة. و٤٥.٦٪ من المدارس الرسمية تصنف المنحدرات بأنها "غير مناسبة على الإطلاق" و٣٢.٧٪ بأنها "سيئة". وفي التعليم الخاص المجاني، ٤٨.٤٪ من المدارس ترى أن المنحدرات "غير مناسبة على الإطلاق". وفي التعليم الخاص غير المجاني يبدو الوضع أفضل قليلاً، حيث أن ٣٧.٦٪ من المدارس ترى أن المنحدرات "غير مناسبة على الإطلاق". أما قطاع الأونروا ف ٥٠٪ من المدارس ترى أن المنحدرات "غير مناسبة على الإطلاق".

ودلّت نتائج الاستبيان الموجه للمنسقين في بيروت أن ٤٤.٤٪ من المدارس في القطاع الرسمي بها منحدرات غير مناسبة و٥٥.٦٪ بها منحدرات في حالة سيئة. في القطاع الخاص المجاني، تعاني جميع المدارس (١٠٠٪) من غياب المنحدرات. وفي القطاع الخاص غير المجاني، ٥٠٪ من المدارس تحتوي على منحدرات غير مناسبة، و٨.٣٪ فقط توفر منحدرات في حالة جيدة.

في جبل لبنان، يُظهر القطاع الرسمي أن ٤٧.١٪ من المدارس بها منحدرات غير مناسبة، بينما في القطاع الخاص المجاني ٨٠٪ من المدارس بها منحدرات في حالة مقبولة. في القطاع الخاص غير المجاني، ٣٧٪ من المدارس بها منحدرات غير مناسبة.

في الشمال، يُظهر القطاع الرسمي أن ٥٠٪ من المدارس بها منحدرات غير مناسبة، بينما في القطاع الخاص المجاني ٦٦.٧٪ من المدارس بها منحدرات غير مناسبة.

ودلّت نتائج الاستبيان الموجه للمعلمين في بيروت أن الوضع في القطاع الرسمي يعكس نقصاً كبيراً في المنحدرات. ففي القطاع الخاص المجاني، تعاني جميع المدارس من غياب المنحدرات. وفي القطاع الخاص غير المجاني، يعكس الوضع تنوعاً في التصنيفات، مع بعض المدارس التي توفر منحدرات في حالة جيدة.

الاستنتاجات:

يعاني القطاع الرسمي في جميع المحافظات من نقص حاد في توفير المنحدرات المناسبة، حيث تُسجل بيروت أعلى نسبة في فئة "غير مناسب على الإطلاق". ويظهر قطاع التعليم الخاص المجاني تحسناً نسبياً في بعض المحافظات مثل البقاع وعكار، ولكن لا يزال يعاني من نقص في مرافق "جيدة" أو "ممتازة". كما يظهر القطاع الخاص غير المجاني تحسناً في بعض المحافظات، مثل بعلبك-الهرمل. وتسجل الأونروا تحسناً في بعض المحافظات، خاصة في جبل لبنان ضواحي.

وضع المرافق والخدمات المخصصة للمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة

البند الثاني: المصاعد

توضح نتائج المديرين أن بيروت هي الأكثر تضرراً، حيث ٦٢.٥٪ من المدارس تصف المصاعد بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، مما يعكس نقصاً كبيراً في التجهيزات، بينما ٥٠٪ من مدارس جبل لبنان (ضواحي) تصف الوضع بأنه "غير مناسب" مع ١٠٪ فقط تصف المصاعد بـ"ممتازة"، ما يشير إلى تفاوت واضح. في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، ترى ٦٩.٦٪ من المدارس المصاعد "غير مناسبة على الإطلاق". في الشمال، ٦٠٪ من المدارس تصف الوضع بـ"غير مناسب"، مع غياب تام لتصنيفات "ممتاز" أو "جيد". البقاع يعاني أيضاً، حيث ترى ٦٩.٢٪ من المدارس أن المصاعد "غير مناسبة"، مع ١٠٪ تصفها بـ"مقبولة". الجنوب يظهر تفاوتاً، حيث ترى ٥٠٪ الوضع "غير مناسب" و ٢٠٪ تصفه بـ"مقبول". النبطية تواجه وضعاً ضعيفاً جداً، إذ تصف ٦٠.٩٪ من المدارس المصاعد بأنها "غير مناسبة". في عكار، ٥٧.٩٪ من المدارس ترى الوضع "غير مناسب"، مع غياب شبه تام للتحسينات. وفي بعلبك-الهرمل، ٤٧.١٪ ترى الوضع "غير مناسب على الإطلاق"، مع بعض التحسن بنسبة ١١.١٪ تصف المصاعد بـ"مقبولة".

تقدم نتائج النظار صورة مشابهة لكن مع بعض التحسينات في محافظات معينة. ففي بيروت، ٤٥.٥٪ من المدارس تصف المصاعد بأنها "غير مناسبة"، و ١٨.٢٪ تصف الوضع بـ"مقبول". في جبل لبنان (ضواحي)، الوضع "غير مناسب" بنسبة ٣٥.٣٪، بينما ١١.٨٪ تصفه بـ"ممتاز"، مما يعكس تقدماً نسبياً. أما في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، فإن ٦٩.٦٪ ترى الوضع "غير مناسب على الإطلاق"، مع غياب شبه تام للتحسينات. في الشمال، ٥٥.٣٪ تصف الوضع بـ"غير مناسب"، و ٥٪ فقط ترى المصاعد "جيدة". البقاع يعاني أيضاً، حيث ترى الوضع "غير مناسب"، مع تحسن بسيط بنسبة ١٦.٧٪. الجنوب يظهر توازناً نسبياً، إذ تصف ٤٠.٦٪ الوضع بـ"غير مناسب"، مع نسبة "جيدة" تبلغ ٢٠٪. النبطية تعاني من نقص حاد، حيث ٦٠.٩٪ تصف الوضع بـ"غير مناسب". في عكار، ٥٧.٩٪ من المدارس تصف الوضع بـ"غير مناسب"، مع ٢٥٪ ترى المصاعد "جيدة". وأخيراً، في بعلبك-الهرمل، ٤٧.١٪ ترى الوضع "غير مناسب على الإطلاق"، مع تحسن طفيف بنسبة ١١.١٪ تصف الوضع بـ"مقبول".

وتشير نتائج المنسقين إلى تحسن طفيف في بعض المحافظات. ففي بيروت، ٥٥.٦٪ من المدارس ترى المصاعد "غير مناسبة"، بينما ٨.٣٪ تصفها بـ"ممتازة". في جبل لبنان (ضواحي)، ٣٥.٣٪ تصف الوضع بـ"غير مناسب"، مع تحسن نسبي حيث ١١.٨٪ ترى المصاعد "جيدة". في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، الوضع "غير مناسب" بنسبة ٤٨.٧٪، مع ١٠.٥٪ تصف المصاعد بأنها "ممتازة". في الشمال، ٤٥٪ من المدارس ترى المصاعد "غير مناسبة"، بينما ١٥٪ تراها "مقبولة". البقاع يعاني أيضاً، حيث ترى ٥٠٪ من المدارس الوضع "غير مناسب"، مع نسبة بسيطة (١٠٪) تصف المصاعد بـ"جيدة". الجنوب يُظهر توازناً، حيث ترى ٤٠٪ من المدارس أن الوضع "غير مناسب"، مع ١٠٪ تصف المصاعد بـ"ممتازة". النبطية غير مجهزة بشكل كافٍ، حيث ٥٦.٣٪ ترى الوضع "غير مناسب"، و ٥٪

تصفه بـ"جيد". في عكار، ٥٠٪ ترى الوضع "غير مناسب"، و ٢٠٪ تصفه بـ"مقبول". أما في بعلبك-الهرمل، ٤٤.٤٪ من المدارس ترى الوضع "غير مناسب"، و ١١.١٪ تصفه بـ"ممتاز".

وتعكس نتائج المعلمين نظرة مشابهة، مع تباين طفيف في بعض المحافظات. في بيروت، ٤٨.٢٪ من المدارس تصف المصاعد بأنها "غير مناسبة"، و ١٠٪ تراها "جيدة". في جبل لبنان (ضواحي)، ٣٣.٩٪ ترى الوضع "غير مناسب"، و ٢٠٪ تصفه بـ"مقبول". في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، ٥٠٪ من المدارس تصف الوضع بـ"غير مناسب"، مع ٥٪ تراها "ممتازة". في الشمال، ٤٠٪ ترى الوضع "غير مناسب"، مع تحسن بسيط بنسبة ١٠٪ تصف المصاعد بـ"ممتازة". البقاع يعاني من نقص كبير، حيث ٤٤.٧٪ تصف المصاعد بـ"غير مناسبة"، مع ٧.٥٪ تراها "ممتازة". الجنوب يظهر توازنًا أفضل، حيث ترى ٣٠٪ من المدارس أن الوضع "غير مناسب"، مع ١٥٪ تصف المصاعد بـ"جيدة". النبطية تواجه صعوبات، حيث ٤٦.٢٪ ترى الوضع "غير مناسب"، مع ٧٪ تراها "ممتازة". في عكار، ٥٣.٨٪ من المدارس تصف الوضع بـ"غير مناسب"، و ١١٪ تصفه بـ"جيد". في بعلبك-الهرمل، ٤٧.١٪ ترى المصاعد "غير مناسبة"، و ١٢٪ تصفها بـ"ممتازة".

يعاني قطاع التعليم الخاص المجاني من نقص واضح. فتشير نتائج المديرين إلى أن بيروت تعاني بشكل كبير، حيث ١٠٠٪ من المدارس تصف الوضع بـ"غير مناسب". في جبل لبنان (ضواحي)، ٨٠٪ ترى الوضع "غير مناسب"، بينما ٢٠٪ تصفه بـ"ممتاز". في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، ٧٥٪ تصف المصاعد بـ"غير مناسبة". في الشمال، تصل النسبة إلى ٨٠٪ مع غياب أي تصنيف إيجابي. البقاع يعاني أيضًا، حيث ترى ٦٦.٧٪ من المدارس الوضع "غير مناسب"، مع ١٠٪ تصف المصاعد بـ"جيدة". الجنوب يُظهر توازنًا نادرًا، حيث ٥٠٪ ترى الوضع "غير مناسب"، و ٥٠٪ تصف المصاعد بـ"ممتازة". النبطية تبرز كنقطة ضعف، حيث ٦٠٪ ترى الوضع "غير مناسب"، مع غياب شبه تام للتحسينات. في عكار، ٦٦.٧٪ تصف الوضع بـ"غير مناسب"، و ١٠٪ تصفه بـ"ممتازة". وفي بعلبك-الهرمل، ١٠٠٪ تصف الوضع بـ"غير مناسب"، مما يعكس غيابًا تامًا لأي تجهيزات ملائمة.

البند الثالث: تجهيز الصفوف

جاءت إجابات المدير حول تجهيز الصفوف لتلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة لتشير إلى أن قطاع التعليم الرسمي يعاني بشدة، حيث صنفت ٥٧.٨٪ من المدارس المرافق بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، مع نسبة مرتفعة جدًا في بيروت بلغت ٦٢.٥٪. تجهيزات "ممتازة" نادرة للغاية، إذ لم تتجاوز ١.٤٪. في قطاع التعليم الخاص المجاني، ٤٣.٣٪ من المدارس اعتبرت المرافق "غير مناسبة على الإطلاق"، بينما ٣.٣٪ فقط صنفتها "ممتازة"، مع ملاحظة تحسن كبير في الجنوب. أما القطاع الخاص غير المجاني، فقد سجلت ٣٨.٨٪ من المدارس المرافق بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، بينما ١٣.٣٪ صنفتها "ممتازة"، مع تفوق ملحوظ لبيروت بنسبة ٢٢.٢٪ وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) بنسبة ٢٠٪. بالنسبة لقطاع الأونروا، تُظهر ٧٥٪ من المرافق بأنها "جيدة"، ما يعكس اهتمامًا كبيرًا بتجهيز الصفوف.

ودلت إجابات النظار على أن القطاع الرسمي يعاني بشكل أكبر، حيث ٨٢.١٪ من المدارس تفتقر بشدة إلى تجهيزات داعمة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة. في القطاع الخاص المجاني، ٦٤.٦٪ من المدارس تواجه نقصًا مشابهًا. أما القطاع الخاص غير المجاني، فقد سجلت ٥٣٪ من المدارس نقصًا في تجهيزات الصفوف. من جهة أخرى، صنفت مدارس الأونروا تجهيزات الصفوف بأنها "غير مناسبة على الإطلاق" بنسبة ١٠٠٪.

وتوضح إجابات المنسقين تباينًا بين المحافظات والقطاعات. في بيروت، صنفت ٤٤.٤٪ من مدارس القطاع الرسمي تجهيز المرافق بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، بينما القطاع الخاص المجاني سجل تجهيزات "ممتازة" بنسبة

١٠٠٪، والخاص غير المجاني سجل ٥٨.٣٪ "غير مناسب على الإطلاق". في جبل لبنان (الضواحي)، ٤٧.١٪ من المدارس الرسمية صنفت المرافق بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، و٤١.٢٪ بأنها "سيئة". في جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، ٣٥.٩٪ صنفت المرافق "غير مناسبة على الإطلاق" و٣٨.٥٪ بأنها "سيئة". أما في الشمال، فقد بلغت نسبة التصنيف "غير مناسب على الإطلاق" ٥٤.٢٪. في البقاع، بلغت النسبة ٤٠٪. في الجنوب، ٣٥.٧٪ صنفت المرافق بأنها "غير مناسبة على الإطلاق". في النبطية، بلغت النسبة ٥٦.٣٪. عكار سجلت ٣٨.٥٪، وبعلبك-الهرمل سجلت ٢٧.٨٪.

أما إجابات المعلمين فتعكس تفاوتاً بين القطاعات. ففي القطاع الرسمي، ٤١.٨٪ من المدارس صنفت تجهيز الصفوف بأنها "غير مناسبة على الإطلاق". في القطاع الخاص المجاني، بلغت النسبة ٣٩.٧٪. في القطاع الخاص غير المجاني، انخفضت النسبة إلى ٣٠.٨٪. أما في قطاع الأونروا، فقد اعتبرت ٢٥٪ من المدارس أن تجهيز الصفوف "غير مناسب على الإطلاق".

وإذا نظرنا إلى النتائج حسب القطاعات نجد في القطاع الرسمي، أن المديرين يشيرون إلى أن التجهيز ضعيف جداً، حيث ٥٧.٨٪ من المدارس "غير مناسبة على الإطلاق". فيجد النظار أن ٨٢.١٪ من المدارس تعاني من نقص حاد في التجهيزات. ويجد المنسقون أن ٤٤.٤٪ من المدارس تصف تجهيزاتها بـ"غير مناسب على الإطلاق". بينما المعلمون أن ٤١.٨٪ من المدارس ترى تجهيز الصفوف "غير مناسب على الإطلاق". أما في القطاع الخاص المجاني، فيشير المديرين إلى تحسن طفيف مقارنة بالقطاع الرسمي، حيث ٤٣.٣٪ "غير مناسب على الإطلاق". ويجد النظار أن ٦٤.٦٪ من المدارس تعاني من نقص في التجهيزات. بينما يجد المنسقون أن ١٠٠٪ من المدارس تصف المرافق بأنها "ممتازة". ويرى المعلمون أن ٣٩.٧٪ من المدارس ترى تجهيز الصفوف "غير مناسب على الإطلاق". بالنسبة للقطاع الخاص غير المجاني، فيجد المديرين أن هناك أداء أفضل نسبياً، حيث ٣٨.٨٪ من المدارس "غير مناسبة على الإطلاق". ويرى النظار أن ٥٣٪ من المدارس تعاني من نقص في التجهيزات. بينما يجد المنسقون أن ٥٨.٣٪ من المدارس تصف المرافق بأنها "غير مناسب على الإطلاق". ويرى المعلمون أن ٣٠.٨٪ من المدارس ترى تجهيز الصفوف "غير مناسب على الإطلاق". في الأونروا، يجد المديرين أن ٧٥٪ من المرافق تصنف بأنها "جيدة". ويجد النظار أن ١٠٠٪ من المدارس تصف تجهيز الصفوف بأنها "غير مناسب على الإطلاق". بينما يجد المنسقون أن ١٠٠٪ من المدارس تصف تجهيز الصفوف بأنها "غير مناسب على الإطلاق". في حين يرى المعلمون أن ٢٥٪ من المدارس ترى تجهيز الصفوف "غير مناسب على الإطلاق".

البند الرابع: توفر حمامات مخصصة

في بيروت يقيم المديرين الوضع في القطاع الرسمي بشكل سلبي جداً حيث تُصنف ٢٢.٢٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، و٤٤.٤٪ "سيئة". ويرى ٨١.٦٪ من النظار أن الحمامات "غير مناسبة" أو "سيئة"، بينما يعتبر ٤٤.٤٪ من المعلمين الوضع "غير مناسب على الإطلاق". في القطاع الخاص المجاني، الوضع أفضل نسبياً مع تصنيف ٣٧.٥٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة على الإطلاق". أما في القطاع الخاص غير المجاني، فتُظهر بيروت تحسناً، حيث تعتبر ٥٨.٣٪ من الحمامات "غير مناسبة على الإطلاق". ويظهر قطاع الأونروا أداء جيداً، حيث تُعتبر الحمامات مناسبة بشكل عام.

وفي جبل لبنان في القطاع الرسمي، تُصنف ٨١.٦٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة" أو "سيئة"، ويعتبر ٤٤.٤٪ من المعلمين الوضع "غير مناسب". وفي القطاع الخاص المجاني، يُصنف ٤٦.٧٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة".

على الإطلاق"، مع وجود تحسينات طفيفة في بعض المحافظات. أما في القطاع الخاص غير المجاني، فتصنف ٤٨٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة"، مع تحسن نسبي في المحافظات الريفية. وفي قطاع الأونروا، تُعتبر الحمامات "مناسبة" بشكل عام.

أما في القطاع الرسمي في الشمال، فنجد أن المحافظة تعاني من نقص حاد حيث يرى ٨١.٦٪ من النظار أن الحمامات "غير مناسبة" أو "سيئة"، ويعتبر ٤٤.٤٪ من المعلمين الوضع "غير مناسب". في القطاع الخاص المجاني، يُعتبر ٧٥٪ من الحمامات "غير مناسبة على الإطلاق"، مما يشير إلى وضع سيء مقارنة ببقية المحافظات. في القطاع الخاص غير المجاني، يُظهر الشمال تحسناً نسبياً مع تصنيفات إيجابية نسبية في المحافظات الريفية. ويصنف قطاع الأونروا الحمامات على أنها ملائمة بشكل عام.

وفي محافظة الجنوب، في القطاع الرسمي، يجد ٨١.٦٪ من النظار أن تقييم الحمامات هو "غير مناسبة" أو "سيئة"، ويعتبر ٣٤.١٪ من المعلمين الوضع "غير مناسب على الإطلاق". في القطاع الخاص المجاني، يظهر الجنوب تحسناً مقارنة ببقية المحافظات، حيث يرى ٤٥.٢٪ من النظار أن الحمامات "غير مناسبة". في القطاع الخاص غير المجاني، تظهر بعض التحسينات مع تصنيف ٢٣.١٪ من الحمامات بأنها "سيئة". ولا يعاني قطاع الأونروا من مشاكل كبيرة في الجنوب.

أما في المدارس الرسمية في البقاع، فهناك ٥٠.٣٪ من الحمامات تصنف بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، ويُعتبر الوضع ضعيفاً للغاية. وفي القطاع الخاص المجاني، تتحسن الأوضاع نسبياً، لكن ٤٥.٢٪ من النظار ما زالوا يرون أن الحمامات "غير مناسبة". في القطاع الخاص غير المجاني، هناك تحسن ملحوظ حيث تُصنف ٤٨٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة". ويظهر قطاع الأونروا أداءً إيجابياً حيث تُعتبر الحمامات ملائمة بشكل عام. وفي المدارس الرسمية في عكار، يُصنف ٤٤.٤٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة"، والنظار يعكسون تقييمات مماثلة. في القطاع الخاص المجاني، يُعتبر الوضع أفضل قليلاً حيث ٤٥.٢٪ من الحمامات "غير مناسبة". في القطاع الخاص غير المجاني، تظهر تحسينات نسبية مع تصنيف ٣٧.٧٪ من الحمامات بأنها "غير مناسبة". ويظهر قطاع الأونروا أداءً جيداً حيث تُعتبر الحمامات ملائمة عمومًا.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن القطاع الرسمي يعاني بشكل كبير من نقص تجهيز الحمامات، مع تسجيل نسب مرتفعة من التقييمات السلبية في مختلف المحافظات، خصوصاً في الشمال والبقاع. القطاع الخاص المجاني يُظهر تحسناً نسبياً ولكنه لا يزال يعاني من مشكلات كبيرة في بعض المحافظات مثل الشمال. القطاع الخاص غير المجاني يُظهر أداءً أفضل نسبياً مع تحسينات ملحوظة في الجنوب وجبل لبنان. أما قطاع الأونروا، فهو الأكثر تجهيزاً، حيث تعتبر الحمامات مناسبة بشكل عام في جميع المحافظات.

البند الخامس: وجود موظف للمساعدة

في قطاع التعليم الرسمي، يجد المديرون أن هناك نقصاً حاداً في الدعم المقدم من موظف للمساعدة، حيث تصنف نسبة ٥٧.٨٪ من المديرين هذا الدعم بأنه "غير مناسب على الإطلاق". بيروت تسجل النسبة الأعلى من التقييم السلبى بنسبة ٦٢.٥٪، بينما تظهر بعض المحافظات مثل الجنوب وبعلمك الهرمل نسباً محدودة للدعم الجيد أو الممتاز. بالنسبة للنظار، حوالي ٥٠.٢٪ منهم يصفون الخدمات المخصصة بأنها "غير مناسبة على الإطلاق"، و٣٢.٧٪ تصنفها بـ"سيئة"، مع تحسن محدود حيث تعتبر نسبة ١٢.٤٪ من النظار الوضع "مقبولاً". أما المنسقون، فيعكسون نقصاً كبيراً في وجود

موظف للمساعدة، حيث ترى ٤٢.١٪ منهم أن الدعم "غير مناسب على الإطلاق" و ٣٠.٦٪ تصفه بأنه "سيئ". وبالنسبة للمعلمين، فإن ٤٢.١٪ منهم تصف الدعم بأنه "غير مناسب على الإطلاق"، و ٣٠.٦٪ يعتبرونه "سيئاً"، بينما يُعتبر "مقبولاً" فقط في ١٧.٤٪ من المدارس.

في قطاع التعليم الخاص المجاني، يُظهر هذا القطاع تحسناً نسبياً مقارنة بالقطاع الرسمي، حيث تعتبر ٤٠٪ من المديرين الدعم "غير مناسب على الإطلاق". يسجل الجنوب تحسناً نسبياً في الدعم الممتاز بنسبة ١٠٪، لكن لا يزال هناك غياب للدعم الجيد في العديد من المحافظات. النظار يرون أن نسبة ٣٥.٥٪ منهم تصف الخدمات بـ"غير مناسب على الإطلاق"، و ٩.٧٪ بـ"سيئة". في المقابل، حوالي ١٦.١٪ من النظار يصفون الوضع بـ"مقبول" و ٣٥.٥٪ بـ"جيد"، مما يشير إلى الحاجة لتطوير شامل. المنسقون يشيرون إلى تحسن تدريجي في دعم المتعلمين، حيث تصف نسبة ٣٣.٥٪ منهم الدعم بأنه "غير مناسب على الإطلاق" و ٢٠.٦٪ "سيئ"، مع نسبة معتبرة ترى الوضع "جيداً" أو "ممتازاً". بالنسبة للمعلمين، تصف نسبة ٣٣.٥٪ منهم الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق"، و ٢٠.٦٪ بأنه "سيئ"، بينما يراه ١٩.١٪ "مقبولاً" و ١٤.٨٪ يعتبرونه "ممتازاً".

يظهر قطاع التعليم الخاص غير المجاني تحسناً ملحوظاً مقارنة بالقطاعات الآخرين، حيث تجد نسبة ٣٥.٧٪ فقط من المديرين الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق". في بيروت، هناك مدارس تقدم دعماً ممتازاً بنسبة ١١.١٪. ويرى النظار بنسبة ٣٣.٣٪ أن الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق" و ١٢.٨٪ بـ"سيئ"، بينما تعتبر نسبة ٢٣.١٪ الوضع "مقبولاً"، مع تحسن ملحوظ حيث ١٩.٧٪ يرون الوضع "جيداً". التحسن واضح أيضاً في رأي المنسقين، حيث تصف نسبة ٢٦.٥٪ منهم الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق"، بينما هناك تحسن في تقديم الدعم الجيد بنسبة ١٩.٢٪. بالنسبة للمعلمين، ترى نسبة ٢٦.٥٪ منهم الدعم بأنه "غير مناسب على الإطلاق"، و ١٤.٦٪ بأنه "سيئ"، بينما يصفه ٢١.٤٪ بـ"مقبول"، مع تحسن في تقديم الدعم الجيد والممتاز.

أما قطاع الأونروا، فيُظهر أداء أفضل نسبياً حيث تصف ٥٠٪ من المدارس الدعم بأنه جيد أو ممتاز، مما يعكس اهتماماً أكبر بتلبية احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. ويرى النظار أن حوالي ٤٠٪ منهم يصفون الوضع بـ"مقبول"، و ٢٥٪ بـ"جيد"، بينما ٥٪ فقط يعتبرونه "ممتازاً". على الرغم من التقدم، تبقى هناك فجوات واضحة في بعض المحافظات. أداء الأونروا يبدو أفضل أيضاً من وجهة نظر المنسقين، حيث تصف نسبة ٣٣.٣٪ الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق"، و ٣٣.٣٪ بـ"سيئ"، بينما ١٦.٧٪ يعتبرونه "جيداً" أو "ممتازاً". بالنسبة للمعلمين، تصف نسبة ٣٣.٣٪ منهم الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق"، و ٣٣.٣٪ بـ"سيئ"، بينما ترى نسبة ٨.٣٪ فقط أنه "جيد" أو "ممتاز".

توضح بيانات المحافظات الخاصة بالدعم المقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة عبر مختلف القطاعات التعليمية في لبنان تبايناً كبيراً بين المحافظات، مع بعض المحافظات التي تعاني من نقص واضح في الدعم، بينما هناك تحسن تدريجي في محافظات أخرى. فيما يلي تحليلات الوضع في كل محافظة:

في بيروت، تظهر نتائج المديرين نقصاً ملحوظاً في الدعم حيث ٥٥.٦٪ من المديرين يصفون الدعم المقدم بـ"غير مناسب على الإطلاق". وهناك تحسن محدود في بعض المحافظات الأخرى. أما بالنسبة للنظار في بيروت، فإن ٤٥.٥٪ منهم تصف الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق"، و ٤٥.٥٪ تصفه بـ"سيئ". التحسن في النسب ضعيف للغاية. فيما يتعلق بالمنسقين، فإن ٤٠.٢٪ منهم يرون أن الدعم المقدم "غير مناسب على الإطلاق"، ونسبة ١٥.٥٪ تصفه بـ"سيئ"، في حين أن ٨.٢٪ فقط من المنسقين يصفونه بـ"ممتاز". أما المعلمون، فإن ٤٠.٢٪ منهم يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق" و ١٥.٥٪ بـ"سيئ"، مع نسبة محدودة تصفه بـ"ممتاز".

أما في جبل لبنان (الضواحي)، فإن الوضع يختلف قليلاً حيث هناك تحسن ملحوظ في بعض المدارس، ولكن في نفس الوقت، تظهر الحاجة الماسة لمزيد من الدعم في المحافظات الأخرى. النظار في هذه المحافظة يرون أن ٤١.٢٪ من المدارس تواجه دعماً غير مناسب على الإطلاق و ٣٥.٣٪ يعتبرونه "سيئاً". فيما يتعلق بالمنسقين، فإن ٢٦.٥٪ من المدارس تصف الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق" و ١٥.١٪ بـ"سيئاً". بالنسبة للمعلمين، فإن نسبة ٢٦.٥٪ منهم تصف الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق" و ١٥.١٪ بـ"سيئاً".

وفي جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، تظهر الإحصاءات استمرار نقص الدعم في بعض المدارس، رغم وجود بعض التحسن في محافظات أخرى. النظار في هذه المحافظات يرون أن الوضع غير مناسب على الإطلاق في العديد من المدارس. المنسقون في هذه المحافظات يجدون أن المدارس تعاني من نقص في الدعم حيث ٣٦.٠٪ منهم يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق". المعلمون أيضاً يجدون أن المدارس تعاني من نقص واضح في الدعم حيث ٣٦.٠٪ منهم يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق".

وفي الشمال، يعاني القطاع التعليمي بشكل واضح من نقص الدعم المقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. المديرون في الشمال يشيرون إلى نقص واضح في الدعم حيث نسبة كبيرة منهم تصف الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق". النظار في الشمال يعتبرون بنسبة ٥٠٪ أن هناك نقصاً بالدعم بشكل كبير، و ٣٦.٨٪ منهم يصفونه بـ"سيئاً". المنسقون في هذه المحافظة أيضاً يجدون أن الدعم بنسبة ٣٨.١٪ بـ"غير مناسب على الإطلاق". أما المعلمون في الشمال، فغالبيةهم يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق".

أما في البقاع، فيلاحظ تحسن طفيف في الدعم المقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ولكن ما زال هناك نقص كبير في العديد من المدارس. النظار في البقاع يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق" بنسبة ٥٥.٦٪، وهو ما يعكس ضرورة تحسين الدعم بشكل أكبر. المنسقون في البقاع يصفون الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق" في ٢٧.٧٪ من المدارس، بينما يرى المعلمون أن الوضع يعاني من نقص ملحوظ.

في الجنوب، يعتبر الوضع مشابهاً لمحافظة أخرى حيث ٤٣.٨٪ من المديرين يصفون الدعم المقدم بـ"غير مناسب على الإطلاق". النظار في الجنوب يصفون الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق" بنسبة ٥٠٪، و ٢٨.١٪ يعتبرونه "سيئاً". المنسقون يجدون أن هناك نقصاً في الدعم حيث تجد نسبة ٤٣.٨٪ منهم الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق". المعلمون في الجنوب يجدون أيضاً أن هناك نقصاً في الدعم المشابه لما هو موجود في باقي المحافظات حيث ٤٣.٨٪ منهم يصفون الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق".

في النبطية، تظهر النتائج أن ٤٧.٨٪ من المديرين يصفون الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق"، في حين يعتبر النظار في النبطية أن الوضع يحتاج إلى تحسن، حيث تصف نسبة ٤٧.٨٪ منهم الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق". المنسقون في النبطية يجدون أن المدارس تعاني من نقص في الدعم، حيث تجد نسبة ٣٥.٩٪ منهم الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق". المعلمون في النبطية أيضاً يرون أن الوضع يحتاج إلى تحسن حيث تصف نسبة ٣٥.٩٪ منهم الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق".

وفي عكار، يظهر أن هذه المحافظة تعاني من نقص واضح في الدعم المقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. المديرون في عكار يشيرون إلى أن الدعم غير مناسب في العديد من المدارس. ويرى النظار أن هناك نقصاً كبيراً في الدعم في المدارس. ويصف المنسقون الدعم بـ"غير مناسب على الإطلاق" بنسبة ٤٠.٦٪. أما المعلمون فيجدون أن هناك نقصاً في الدعم المقدم حيث وصفوا الوضع بأنه غير مناسب في العديد من المدارس.

أما في بعلبك-الهرمل، فإن الوضع مشابه للعديد من المحافظات الأخرى، حيث يعاني ٤١.٢٪ من المدارس من نقص في الدعم. ويشير النظار في المحافظة إلى نقص الدعم بنسبة ٤١.٢٪. ويسجل المنسقون في هذه المحافظة أيضًا النقص في الدعم ويرون بنسبة ٣٨.١٪ أن الوضع "غير مناسب على الإطلاق". ويجد المعلمون بنسبة ٣٨.١٪ أن الوضع "غير مناسب على الإطلاق".

بشكل عام، يشير تحليل النتائج إلى أن جميع القطاعات التعليمية تواجه نقصًا ملحوظًا في الدعم المخصص للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، خاصة في القطاعات الرسمية والمدارس في المحافظات النائية. على الرغم من التحسن الملحوظ في بعض المحافظات مثل الجنوب، بعلبك الهرمل، وجبل لبنان، إلا أن الوضع العام لا يزال بحاجة إلى تحسينات كبيرة في جميع المجالات.

البند السادس: خدمات الدعم النفسي والاستشاري

تظهر النتائج في بيروت تباينًا كبيرًا بين القطاعات المختلفة. ففي القطاع الرسمي، يصف ٤٥.٥٪ من المديرين الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق"، بينما يعتبر النظار أن ٤٥.٥٪ من المدارس تعاني من الوضع نفسه. وبحسب نتائج المنسقين فإن بيروت تسجل أعلى نسب التقييمات السلبية بنسبة ٤٥.٥٪. أما المعلمون، فيعتبر ٣٧.٩٪ منهم أن الدعم "غير مناسب". في القطاع الخاص المجاني، تبلغ النسبة ١٠.٠٪ من المديرين التي تصف الوضع بـ"غير مناسب على الإطلاق" وفقًا لتقييم المدير والناظر والمنسق. أما المعلمون فيرون بنسبة ٣٥.٤٪ أن الدعم "غير مناسب". في القطاع الخاص غير المجاني، تظهر نتائج متباينة مع تركيز على "غير مناسب على الإطلاق" و"ممتاز" من قبل المدير. ويلاحظ في نتائج النظار والمنسقين أن هناك تفاوتًا بين "غير مناسب" و"ممتاز"، بينما يرى المعلمون بنسبة ٢٣.١٪ أن الدعم "غير مناسب". في الأوتروا، يرى المديرين بنسبة ٥٠٪ أن الوضع "مقبول" أو "ممتاز"، في حين يصف معظم النظار أن الوضع كذلك. المنسق يقيم خدمات الدعم النفسي والاستشاري بأنها كانت جيدة، بينما يرى ٨.٣٪ فقط من المعلمين أن الدعم "غير مناسب".

في جبل لبنان (الضواحي)، تظهر النتائج سلبية بشكل عام في القطاع الرسمي، حيث يصف ٢٩.٤٪ من المديرين الوضع بـ"غير مناسب" و ٢٩.٤٪ بأنه "سيئ". ويرى النظار بنسبة كبيرة أن الوضع كذلك. وتتراوح نتائج المنسقين بين "مقبول" و"جيد". ويعتبر المعلمون بنسبة ٢٩.٤٪ أن الوضع "غير مناسب". وفي القطاع الخاص المجاني، تختلف التقييمات بين "مقبول" و"جيد" بحسب المديرين والنظار، في حين يصف المنسقون الوضع بأنه "ممتاز". ويرى المعلمون بنسبة ١١.٤٪ فقط أن الوضع "غير مناسب". أما في القطاع الخاص غير المجاني، فيلاحظ المديرين بنسبة ٢٥٪ أن الوضع "ممتاز"، بينما يظهر النظار تباينًا بين "ممتاز" و"جيد". ويشير المنسقون إلى أن الأداء جيد مع أعلى نسبة "ممتاز"، بينما يعتبر ٢٥٪ من المعلمين أن الوضع "ممتاز". في الأوتروا، يعتبر المديرين أن الوضع "جيد"، ويجد النظار تحسنًا في تقديم الدعم النفسي، ويقيم المنسقون الأداء بشكل جيد، مع تقييمات إيجابية من المعلمين، حيث يعتبر بعضهم أن الوضع "ممتاز".

في الشمال، يصف ٥٠٪ من المديرين الوضع في القطاع الرسمي بـ"غير مناسب"، و ٣٦.٨٪ يعتبرونه "سيئًا"، بينما يسجل النظار نسبة سلبية كبيرة. ويشير المنسقون إلى أن الشمال يظهر أكبر نسبة من التقييمات السلبية. ويرى المعلمون بنسبة ٣٧.٤٪ أن وضع "غير مناسب". في القطاع الخاص المجاني، يصف (٦٠٪) من المديرين الوضع بـ"غير مناسب"، بينما يسجل النظار ضعفًا واضحًا في تقديم الخدمات. ويجد (٦٠٪) من المنسقين أن الوضع "غير مناسب". مقابل (٣٧.٤٪) من المعلمين الذين يرون أن الوضع "غير مناسب".

في القطاع الخاص غير المجاني، يعتبر (٣٨.٩٪) من المديرين الوضع "غير مناسب"، في حين أن النظائر يرون أن هناك تحسناً نسبياً. ويرأى المنسقين فإن الوضع "غير مناسب" في بعض المدارس. وتسجل نسبة (٣٨.٩٪) من المعلمين بأن الدعم "غير مناسب". وفي الأونروا، يلاحظ المديرين أن مستوى الدعم في بعض المدارس "ممتاز"، بينما يسجل النظائر تحسناً نسبياً. المنسق يشير إلى بعض التحسن في الوضع العام، ويعتبر المعلمون أن ٥٠٪ من المدارس تصف الوضع بـ"ممتاز".

في البقاع، يشير المديرين بنسبة (٥٥.٦٪) في القطاع الرسمي إلى أن الوضع "غير مناسب"، ويشترك معهم النظائر في النسبة نفسها. ويرى المنسقون أن هناك حاجة للتحسين في هذه المحافظة، في حين يعتبر ٢٦.٦٪ من المعلمين أن الدعم "غير مناسب". في القطاع الخاص المجاني، يشير المديرين إلى ضعف في تقديم الخدمات مع تقييمات سلبية، بينما يسجل (٦٦.٧٪) من النظائر أن الوضع "جيد". ويجد المنسقون أن الوضع "ممتاز" في بعض المدارس، بينما يرى المعلمون أن هناك بعض التقييمات الإيجابية. في القطاع الخاص غير المجاني، يرى المديرين تفاوتاً في التقييمات مع الحاجة لتحسين واضح، في حين يشير النظائر إلى وجود تحسن ولكن لا تزال هناك فجوة. ويشير المنسقون إلى أن الأداء متباين بشكل عام. ويوزع المعلمون تقييماتهم بين "مقبول" و"ممتاز". وفي الأونروا، يسجل المديرين تبايناً في التقييمات، بينما يلاحظ النظائر تبايناً في الوضع بين المدارس. ويرى المنسقون تحسناً في تقديم الدعم النفسي والاستشاري، بينما يشير المعلمون إلى أن الوضع يظهر تبايناً بين المدارس.

في محافظة جبل لبنان (ماعداء الضواحي) في القطاع الرسمي، ذكر (٣٠٪) من المديرين أن الوضع "غير مناسب"، بينما قال (٤٠٪) من النظائر أن الوضع بـ"مقبول" أو "جيد". ووجد المنسقون أن الوضع متوازن بين "مقبول" و"جيد"، بينما اعتبر المعلمون (٢٠٪) أن الوضع "غير مناسب"، و٤٠٪ منهم اعتبروا الوضع "مقبول". في القطاع الخاص المجاني، أفاد المديرين بنسبة (٥٠٪) أن الوضع "غير مناسب"، و٣٠٪ يعتبرونه "مقبول". وذكر النظائر أن الوضع بـ"مقبول" بنسبة (٥٠٪)، بينما أكد (٥٠٪) من المنسقين أن الوضع "جيد" أو "مقبول". من جهة أخرى، ذكر (٣٠٪) من المعلمين أن الوضع "غير مناسب".

أما في القطاع الخاص غير المجاني، فقد ذكر (٢٥٪) من المديرين أن الوضع "ممتاز" و(٣٥٪) "جيد". وقد النظائر تقييمات متنوعة بين "ممتاز" و"جيد"، بينما أكد المنسقون (٢٥٪) أن الوضع "ممتاز". أما المعلمين فقد اعتبروا بنسبة (٣٥٪) بأن الوضع "جيد".

بالنسبة لمدارس الأونروا، أفاد المديرين بغالبيتهم أن الوضع "ممتاز" أو "جيد"، بينما أكد النظائر أن الوضع "جيد" أو "ممتاز". وأشار المنسقون إلى أن غالبيتهم تصف الوضع بـ"ممتاز" أو "جيد"، بينما قال المعلمون (٥٠٪) أن الوضع "ممتاز".

في بعلبك، أفاد المديرين بنسبة (٤٥٪) أن الوضع "غير مناسب"، بينما (٤٥٪) من النظائر وجدوا أن الوضع "غير مناسب". ووجد (٤٥٪) من المنسقين أن الوضع "غير مناسب"، بينما اعتبر ٥٠٪ من المعلمين الوضع "غير مناسب"، و٣٠٪ منهم اعتبروه "مقبول".

في القطاع الخاص المجاني، ذكر المديرين بغالبيتهم أن الوضع "غير مناسب"، بينما أكد غالبية النظائر أن الوضع "غير مناسب". وأشارت غالبية المنسقين إلى الوضع "غير مناسب"، في حين كانت تقييمات المعلمين سلبية وواضحة بالنسبة للوضع.

أما في القطاع الخاص غير المجاني، فقد ذكر المديرون بنسبة (٢٥٪) أن الوضع "ممتاز". وقدم النظار تقييمات متنوعة بين "ممتاز" و"جيد"، بينما كانت التقييمات متوازنة بين "ممتاز" و"جيد" بحسب المنسقين. من جهة أخرى، أكد (٣٥٪) من المعلمين أن الوضع "جيد".

في القطاع التابع للأونروا، أفاد المديرون بأن التقييمات كانت متنوعة بين "مقبول" و"جيد". ودلت تقييمات النظار على إيجابية، مع تحسن ملحوظ في الدعم النفسي. ووجد المنسقون أن التحسينات في الدعم النفسي كانت ملحوظة، في حين ذكر (٥٠٪) من المعلمين أن الوضع "جيد" أو "ممتاز".

في محافظة النبطية، في القطاع الرسمي، ذكر (٥٠٪) من المديرين أن الوضع "غير مناسب"، بينما ذكر (٣٠٪) من النظار أن الوضع "غير مناسب". وأشار (٥٠٪) من المنسقين إلى أن الوضع "غير مناسب"، بينما قال (٥٠٪) من المعلمين أن الوضع "غير مناسب" و(٣٠٪) يعتبرونه "مقبول".

في القطاع الخاص المجاني، أفاد المديرون بأن غالبيةهم تعتبر الوضع "غير مناسب"، بينما قال النظار (٥٠٪) أن الوضع "غير مناسب". وأشار المنسقون إلى أن التقييمات تتباين بين "غير مناسب" و"مقبول"، بينما اعتبر (٥٠٪) من المعلمين الوضع "غير مناسب".

أما في القطاع الخاص غير المجاني، فقد ذكر (٤٠٪) من المديرين أن الوضع "جيد" أو "ممتاز". وأكد (٣٥٪) من النظار أن الوضع "ممتاز". وأشار المنسقون إلى أن هناك أداء جيداً مع بعض المدارس ووصفوا الوضع بأنه "ممتاز". وذكرت نسبة (٣٥٪) من المعلمين أن الوضع "ممتاز".

في القطاع التابع للأونروا، اعتبر (٦٠٪) من المديرين أن الوضع "جيد"، بينما اعتبر (٥٠٪) من النظار أن الوضع "ممتاز". وكانت تقييمات المنسقين إيجابية، مع بعض الآراء التي وصفت الوضع بـ "ممتاز". وذكرت نسبة (٥٠٪) من المعلمين أن الوضع "ممتاز" أو "جيد".

البند السابع: توافر الإنترنت

في قطاع التعليم الرسمي، يظهر تفاوت واضح في توافر الإنترنت. حيث يشير المديرون إلى أن الإنترنت غير متوفر في بعض المحافظات مثل بيروت، مع تصنيف نسبة (٣٧.٥٪) منهم بأن الإنترنت "متوفر ولكن بشكل سيء". وفي الجنوب، كان توافر الإنترنت أفضل نسبياً، حيث تُصنف نسبة (٥٣.٣٪) من المديرين الإنترنت بأنه "متوفر بشكل جيد". وفي جبل لبنان (الضواحي) ظهر تباين في مدى التوافر، حيث صُنفت النسب بين "جيد" و"مقبول" لدى معظم المديرين. وفي المحافظات الأخرى مثل النبقاع والشمال، كانت النتائج مماثلة مع وجود تحديات في جودة الإنترنت.

في قطاع التعليم الخاص المجاني تم تسجيل تحسن ملحوظ، حيث أشار المديرون بنسبة (١٠٠٪) إلى أن الإنترنت في الجنوب "متوفر بشكل جيد جداً". وفي جبل لبنان (الضواحي)، كانت النسب تشير إلى أداء جيد جداً لدى (٦٠٪) من المديرين). ومع ذلك، كانت هناك بعض المدارس في المحافظات الأخرى التي تواجه صعوبات في الاتصال بالإنترنت. في قطاع التعليم الخاص غير المجاني ظهر أفضل أداء من بين جميع القطاعات، حيث أشار المديرون بنسبة (٦٠٪) في بعلبك الهرمل أن الإنترنت "متوفر بشكل جيد جداً". في جبل لبنان الضواحي، كان هناك تحسن ملحوظ أيضاً، حيث أشار إلى جودة الاتصال بشكل جيد جداً لدى (٣٦.٤٪) من المديرين.

في قطاع الأونروا، كانت النتائج أكثر تفاوتاً، حيث أشار (٥٠٪) من المديرين إلى الإنترنت متوفر بشكل جيد، ولكن لا يزال هناك تحديات كبيرة في بعض المحافظات.

بالنسبة لنتائج النظار في القطاع الرسمي، فقد أشاروا إلى وجود فجوات كبيرة في توافر الإنترنت، خاصة في بيروت والبقاع حيث رأى (٥٠.٥٪) منهم أن الانترنت غير موجود. وعلى النقيض، في التعليم الخاص المجاني، كان (٧١٪) من النظار يشيرون إلى توفر الإنترنت بجودة جيدة جدًا أو جيدة، في حين أظهرت بيانات التعليم الخاص غير المجاني أن (٧٧٪) من النظار أن الانترنت متوفر بجودة عالية. بالنسبة للأونروا، وجد نصف النظار أن الانترنت متوفر بشكل معقول أو جيد.

بالنسبة لنتائج المنسقين فقد أكدوا في محافظات مختلفة وجود فجوات واضحة في توافر الإنترنت في بيروت وجبل لبنان، حيث لم تتمكن بعض المدارس من الوصول إلى الإنترنت أو تم تصنيفه بشكل متوسط. في المحافظات الأخرى مثل الجنوب، كان التوافر أفضل مع نسبة (٦٠٪) من المنسقين الذين وجدوا أن الانترنت متوفر في الجنوب بشكل جيد جدًا.

وأظهرت نتائج المعلمين أن (١٣.٧٪) منهم وجدوا أن الانترنت غير متوفر على الإطلاق، وأن (٢٢.٩٪) منهم يرون أنه غير متوفر في معظم الأحيان. في القطاع الرسمي، أظهرت النتائج أن (٢٠.١٪) من المعلمين لا يجدون أن الإنترنت متوفر أبدًا، فيما كان الوضع في التعليم الخاص المجاني أكثر استقرارًا، حيث كانت نسبة (٢٤.٤٪) من المعلمين في هذا القطاع ترى أن الإنترنت متوفر بشكل جيد جدًا.

الاستنتاجات

تظهر بعض القطاعات مثل التعليم الخاص غير المجاني والتعليم الخاص المجاني نتائج أفضل في توافر الإنترنت، بينما يعاني القطاع الرسمي من مشاكل حادة في توفير اتصال الإنترنت بجودة عالية. وتُظهر معظم المحافظات مثل بيروت، جبل لبنان، والشمال فجوات كبيرة في توافر الإنترنت.

ففي قطاع التعليم الرسمي، يُظهر التحليل تباينًا واضحًا في جودة الإنترنت وتوفر الأجهزة الإلكترونية. في بيروت، يتم تصنيف الاتصال بالإنترنت بأنه "متوفر ولكن بشكل سيء في معظم الأحيان" بنسبة (٣٧.٥٪)، بينما تبلغ نسبة (١٢.٥٪) فقط لتصنيف أن الإنترنت متوفر بجودة عالية جدًا. في جبل لبنان (باستثناء الضواحي) والشمال، تُصنّف النسب الأكبر جودة الإنترنت بأنها "معقولة"، حيث تبلغ (٤٤.٤٪) و(٣١.٤٪) على التوالي. أما الجنوب فيُظهر أداءً أفضل نسبيًا مع تصنيف (٥٣.٣٪) للإنترنت بأنه "متوفر بجودة جيدة".

أما بالنسبة لتوفر الأجهزة، فإن قطاع التعليم الرسمي يُعاني نقصًا شديدًا بنسبة (٥٣٪) لتصنيف عدم وجود أي أجهزة حاسوب محمولة، و(٢.٣٪) فقط لتوفر جهاز واحد لكل متعلم، مما يبرز فجوة رقمية تؤثر على التعليم الرقمي. على مستوى المحافظات، تعاني بيروت من نقص كبير في الأجهزة مع غياب تام للأجهزة بنسبة (٣٦.٤٪). في جبل لبنان الضواحي تبلغ نسبة "لا توفر أي أجهزة" (٤١.٢٪). أما البقاع، فالنسبة تصل إلى (٦٦.٧٪) لتصنيف "تفتقر إلى الأجهزة"، في حين يظهر الجنوب تحسنًا طفيفًا في بعض المحافظات.

في قطاع التعليم الخاص المجاني، يتميز الإنترنت بجودة جيدة جدًا في الجنوب والبقاع، حيث يصنّف (١٠.٠٪) و(٦٦.٧٪) بأنه "متوفر" و "جودة عالية جدًا" على التوالي. مع ذلك، هناك مشكلات في جبل لبنان ضواحي، حيث يصنّف الانترنت بنسبة (٢٥٪) بأنه "سيء". بالنسبة للأجهزة الإلكترونية بلغت نسبة تصنيف "تفتقر إلى أجهزة حاسوب محمولة" (٣٥.٥٪)، وبعض المدارس توفر جهازًا لكل خمسة أو عشرة متعلمين.

أما قطاع التعليم الخاص غير المجاني فهو الأفضل من حيث جودة الإنترنت، وهو بنسبة (٦٠٪) في مدارس بعلبك الهرمل حيث يُصنّف بأنه "متوفر بجودة عالية جدًا". بالنسبة للأجهزة، هناك غياب الحواسيب المحمولة بنسبة (٣٢.٥٪)، لكن بعض المحافظات مثل عكار تُظهر نسبة إيجابية، حيث توفر جهازًا لكل متعلم بنسبة (٤٤.٤٪). أخيرًا، في مدارس الأونروا بلغت نسبة تصنيف الإنترنت بأنه "متوفر بجودة جيدة" (٥٠٪)، لكنها تعاني من نقص كامل في الأجهزة الإلكترونية، مما يستدعي استثمارات لتحسين البنية التحتية الرقمية.

الاستنتاج:

- قطاع التعليم الرسمي: يُظهر تفاوتًا في جودة الإنترنت، مع أداء جيد نسبيًا في الجنوب لكنه بحاجة لتحسين كبير في بيروت وجبل لبنان.
- قطاع التعليم الخاص المجاني: يُظهر نتائج إيجابية، خاصةً في الجنوب والبقاع.
- قطاع التعليم الخاص غير المجاني: هو الأفضل من حيث جودة الإنترنت، لكنه يعاني من فجوات في توفر الأجهزة.
- الأونروا: تحتاج إلى تحسينات كبيرة لتوفير بنية تحتية رقمية متوازنة.
- على مستوى المحافظات، تعاني بيروت وجبل لبنان من مشاكل كبيرة في جودة الإنترنت وتوفر الأجهزة، بينما يُظهر الجنوب والبقاع نسبيًا أفضل نسبيًا، مما يُبرز ضرورة تعزيز العدالة الرقمية بين مختلف المحافظات والقطاعات التعليمية.

البند الثامن: توفر الأجهزة

بالنسبة لتوفر الأجهزة، فإن قطاع التعليم الرسمي يُعاني نقصًا شديدًا؛ فتسجل نسبة (٥٣٪) لتصنيف "عدم وجود أي أجهزة حاسوب محمولة"، و(٢.٣٪) فقط لتوفر جهاز واحد لكل متعلم، مما يبرز فجوة رقمية تؤثر على التعليم الرقمي. على مستوى المحافظات، تعاني بيروت من نقص كبير في الأجهزة مع غياب تام للأجهزة بنسبة (٣٦.٤٪). في جبل لبنان الضواحي تسجل عبارة "لا توفر أي أجهزة" نسبة (٤١.٢٪). أما البقاع، فتصل النسبة إلى (٦٦.٧٪) لتصنيف "تفتقر إلى الأجهزة"، في حين يظهر الجنوب تحسنًا طفيفًا في بعض المحافظات.

تحليل نتائج السؤال الرابع

نص السؤال البحثي الرابع على: كيف تؤثر مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع بين المدارس الرسمية والخاصة على تطبيق المناهج المطوّرة؟

تحليل نتائج السؤال الفرعي: ما هو الدور الذي من الممكن أن تلعبه الشراكات المجتمعية؟

نسعى دائماً إلى تطوير وتعزيز دور المدرسة لتكون فعالة، إذ يؤكد الواقع والمعطيات الإحصائية مدى الحاجة الماسة إلى التغيير وإعادة بناء الثقة بين المدرسة والمجتمع. فكيف نحول المدرسة لتكون فعالة؟

ومن وظائف القائد الأساسية إدارة العلاقات العامة وتفعيلها في المدرسة بين أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية، وبين المدرسة والأهل، وبين المدرسة والمجتمع المحلي ككل. وهذا الأمر يتطلب من مدير المدرسة وضع خطط وبرامج لتفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي لجعل الحياة المدرسية ذو معنى وفعالية.

وأثر تزايد الطلب على المهارات الجديدة (مهارات القرن ٢١)، لم تعد المدرسة معزولة عن محيطها الطبيعي، وأصبحت تتفاعل أكثر فأكثر مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وأهدافها. ورفع مستوى التحصيل التعليمي لتلامذتها. لذلك يركز علم الإدارة التربوية على ضرورة تعزيز قنوات التواصل بين المدرسة والأهل من جهة، وبينها وبين فعاليات المجتمع المحيط من جهة أخرى عبر تدريب المديرين على كيفية مد جسور التواصل الفعال لدعم المدرسة وتفعيل دورها في المجتمع.

إن التعاون بين المدرسة والأهل والمجتمع أصبح من الشروط الأساسية لنجاح المدرسة وزيادة إنتاجيتها نظراً للأعباء والمسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتقها. إن ضعف التواصل يؤدي إلى سوء فهم بين الإدارة وأولياء الأمور، وقد يؤثر سلباً على مشاركة أولياء الأمور في دعم أبنائهم ودعم المدرسة.

لقد تمت الإجابة على السؤال البحثي الرابع من قبل المديرين والنظار والمنسقين والمعلمين. وقد اعتمدنا في عرض الإجابات على تحديد هذه العوامل في القطاعين الرسمي والخاص وبحسب المحافظات، ومن ثم المقارنة بين القطاعين لتحديد مكامن تأثير هذه العوامل، ووضع خلاصة لنتائج الاستبيانات الأربعة في كل بند من بنود السؤال. وقد جاءت الإجابات في كل بند على الشكل الآتي.

البند الأول: كيف يتم التواصل بين الإدارة المدرسية والمتعلمين؟

• تحليل نتائج استبيان المعلم

يرى (٥٢.٣%) من المعلمين أن التواصل بشكل عام يتم بشكل جيد بين الإدارة والمتعلمين. ويرى (٣٠.٢%) منهم أن التواصل يتم بفعالية كبيرة. ومجموع النسبتين (٨٢.٥%) يعكس رضا غالبية المعلمين عن جودة التواصل بين الإدارة والمتعلمين. بينما ترى نسبة (١٤.٨%) من المعلمين أن التواصل محدود بين الإدارة والمتعلمين وغير كافي. و(٠.٧%) منهم يعتقدون أن العلاقات ليست كافية. و(٠.٧%) أيضاً يقرون بعدم وجود أي نوع من التواصل.

إن توزيع النسب حسب المحافظات يشير إلى أن التواصل بين الإدارة والمعلمين في محافظة بيروت يتم بشكل جيد" بنسبة (٥٠.٠٪)، أما نسبة "يتم ذلك بفعالية كبيرة" فبلغت (٢٦.٧٪)، مما يشير إلى تواصل جيد نسبياً. وفي محافظة جبل لبنان ضواحي بلغت النسبة (٥٨.٣٪) من المعلمين الذين يرون أن التواصل يتم "بشكل جيد" وهي الأعلى، و(٢٠.٠٪) يتواصلون مع المعلمين بفعالية كبيرة". أما في الشمال، فيتم التواصل بشكل جيد بحسب (٥٤.١٪) من المعلمين، و(٢٤.٨٪) منهم يرون أنه "يتم ذلك بفعالية كبيرة"، مما يعكس مستوى جيداً من التواصل. وفي البقاع "يتم التواصل بشكل جيد" بين الإدارة والمعلمين بحسب (٤٩.٠٪) من المعلمين، ونسبة (٣٠.٦٪) من المعلمين يرون أنه "يتم بفعالية كبيرة". مما يشير إلى العلاقة الجيدة التي تربط الإدارة بالمعلمين. وفي محافظة بعلبك الهرمل "يتم بشكل جيد" بنسبة (٥٠.٦٪) و"يتم ذلك بفعالية كبيرة" بنسبة (٢٦.٠٪) وهذه النسب جيدة أيضاً.

في القطاع الرسمي ترى نسبة (٥٢.٣٪) من معلمي المدارس أن التواصل يتم "بشكل جيد" وهي الأعلى، يليها "يتم ذلك بفعالية كبيرة" بنسبة (٣٠.٢٪).

وفي القطاع الخاص يتبين لنا أن مديري المدارس يتواصلون بشكل فعال في معظم المحافظات، هذا التوجه إيجابي ويشير إلى فعالية التواصل، حيث تراوحت نسبة المعلمين الذين رأوا أن التواصل يتم بفعالية كبيرة بين (٣٢.٧٪) (في عكار) و(٤٥.٤٪) (في بيروت). وسجلت أعلى نسبة للتواصل الفعال في بيروت (٤٥.٤٪)، تليها في جبل لبنان (ضواحي) بنسبة (٤٢.٣٪). وهناك أيضاً نسبة ملحوظة من المعلمين الذين اعتبروا أن التواصل مع المعلمين يتم بشكل جيد، مع أعلى النسب في الشمال (٥٤.١٪) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) (٤٧.٤٪). مع ذلك، كانت هناك نسبة من المعلمين الذين اعتبروا أن التواصل مع المعلمين يتم بشكل محدود، وتراوحت هذه النسبة بين (٨.٤٪) (في النبطية) و(١٦.٧٪) (في الشمال). كما تم تسجيل نسبة قليلة جداً من المعلمين الذين أفادوا بعدم وجود أي نوع من التواصل، حيث كانت هذه النسبة في أدنى مستوياتها في معظم المحافظات. في المقابل، نسبة المعلمين الذين اعتبروا أن العلاقات غير كافية كانت أيضاً ضئيلة، حيث تراوحت بين (٠.٣٪) (في جبل لبنان - ضواحي) و(٥.١٪) (في بعلبك الهرمل).

أكثر من نصف المعلمين في القطاع الرسمي (٢٨.٠٪ ضمن الإجمالي) يشيرون إلى أن التواصل جيد مع المعلمين، و(١٦.١٪) من العينة الإجمالية يشيرون إلى أن التواصل يتم بفعالية كبيرة. لذلك في أغلب المحافظات هناك نسبة كبيرة من المعلمين الذين يرون أن التواصل يتم بشكل جيد إلى فعال، ما يدل على وجود نوع من التعاون والتفاعل بين المدرسة والمعلمين، بالرغم من بعض التحديات أو النقاط التي تحتاج إلى تحسين. على الرغم من ذلك نجد في بعض المحافظات الأخرى مثل بعلبك الهرمل والنبطية نسبة كبيرة من المعلمين الذين اعتبروا أن التواصل محدود أو غير كافٍ. وتشير النتائج إلى نجاح كبير في تحقيق التواصل الإيجابي مع المعلمين، إلا أن نسبة (١٧.٥٪) تعكس الحاجة إلى دعم وتحسين في بعض المدارس لتحقيق تجربة متساوية لجميع المعلمين.

• تحليل نتائج استبيان المدير

في القطاع الرسمي، هناك نسبة (٣٤.٧٪) من المديرين تجد أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة" مع المعلمين لضمان تكامل الجهود، وأعلى نسب سجلت في جبل لبنان ما عدا الضواحي (٥٥.٦٪) والجنوب (٥٣.٣٪). في المقابل، عكار وبعلبك الهرمل تسجلان نسباً منخفضة للتواصل بفعالية كبيرة تصل إلى (١٥٪) و(١٨.٢٪) على التوالي.

(٥٩.٢%) من المديرين يرون أن التواصل مع المتعلمين يتم "بشكل جيد"، مع تميز واضح في بعلبك الهرمل (٨١.٨%) و عكار (٧٥%). ويظهر الشمال أداءً جيدًا نسبيًا بنسبة (٦٥.٧%) ويليه الجنوب (٤٦.٧%).

في القطاع الخاص المجاني هناك نسبة (٤٦.٧%) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة" مع المتعلمين، مع تميز ملحوظ في بيروت (١٠٠%) والجنوب (١٠٠%). في المقابل، تسجل بعلبك الهرمل أقل نسبة بـ (٣٣.٣%).

(٤٦.٧%) من المديرين في هذا القطاع يجدون أن التواصل يتم "بشكل جيد" مع المتعلمين، مع توازن واضح في معظم المحافظات مثل جبل لبنان ما عدا الضواحي (٥٠%) والشمال (33.3%).

في القطاع الخاص غير المجاني، دلت النتائج على أن (٥٩.٢%) من المديرين يجدون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة" مع المتعلمين، مع أداء متميز في بعلبك الهرمل (٨٠%) والجنوب (٧١.٤%). وتسجل بيروت نسبة (٦٦.٧%)، بينما أدنى نسب تظهر في عكار (٦٦.٧%).

(٣٥.٧%) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بشكل جيد" مع المتعلمين، مع نسب بارزة في الشمال (٣٠.٨%) وجبل لبنان الضواحي (٤٢.٤%).

ويرى المديرين في قطاع الأنروا بنسبة (٧٥%) أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة" مع المتعلمين، مع أداء مثالي في جميع المحافظات مثل جبل لبنان الضواحي والشمال والجنوب بنسبة (١٠٠%).

مقارنة بين المحافظات

عند مقارنة المحافظات، نجد أن بيروت تحقق أعلى نسب من التواصل بفعالية كبيرة مع المتعلمين في جميع القطاعات، حيث يظهر القطاع الرسمي والخاص المجاني نسبة عالية بـ (٥٠%) و (١٠٠%) في التواصل بفعالية كبيرة. ويظهر جبل لبنان (الضواحي) أداءً متوازنًا حيث تجد نسبة (٤٤.٩%) أن التواصل يتم بفعالية كبيرة و (٤٢.٩%) يتم "بشكل جيد". أما جبل لبنان ما عدا الضواحي، فالنسب تتوزع بشكل متوازن بين "بشكل جيد" (٤٣.٨%) و"بفعالية كبيرة" (٥٦.٣%).

ويظهر الشمال تفاوتًا واضحًا بين القطاعات حيث يسجل القطاع الرسمي (٢٠%) فقط من التواصل الذي يتم بفعالية كبيرة مع المتعلمين، مقارنة بـ (٦٦.٧%) في القطاع الخاص المجاني. ويظهر القطاع تراجعًا نسبيًا حيث (٤٨%) فقط من التواصل يتم بفعالية كبيرة مع المتعلمين، مع تركيز كبير على "بشكل جيد" بنسبة (٥٢%).

في الجنوب، يظهر القطاعان الرسمي والخاص المجاني التزامًا عاليًا بالتواصل بفعالية كبيرة بنسبة (٦٤%) و (١٠٠%) على التوالي. وتتدنى النسب في عكار في القطاع الرسمي حيث تصل إلى (٢٨.٦%) فقط من الاعتماد على التواصل بفعالية كبيرة مع المتعلمين، مقارنة بـ (٦٦.٧%) في القطاع الخاص غير المجاني.

وأخيراً، نجد أن بعلبك الهرمل تظهر أداءً ضعيفاً في القطاع الرسمي حيث أن النسبة تبلغ (١٨.٢%) فقط للتواصل الذي يتم "بفعالية كبيرة" مع المتعلمين، في حين أن القطاع الخاص غير المجاني يبرز بتصدره بتواصل مديري مدارس بفعالية كبيرة مع المتعلمين بنسبة (٨٠%).

نستنتج أن القطاع الخاص غير المجاني يتصدر القطاعات في تواصل مديري مدارس بفعالية كبيرة مع المتعلمين بنسبة (٥٩.٢%). ويظهر قطاع الأثروا ثباتاً في التواصل بفعالية كبيرة بنسبة (١٠٠%) في جميع المحافظات. وتتميز مدارس بيروت وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) والجنوب كأفضل المحافظات في التواصل بفعالية كبيرة مع المتعلمين.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في قطاع التعليم الرسمي، تُظهر النتائج تبايناً واضحاً بين المحافظات فيما يتعلق بتواصل الإدارة المدرسية مع المتعلمين لضمان الدعم المجتمعي. في بيروت، يُظهر (٣٣.٣%) من المستجيبين أن التواصل يتم بفعالية كبيرة، بينما النسب الأعلى للتواصل المحدود تظهر في محافظات مثل عكار وبعلبك الهرمل. في الشمال والبقاع، أظهرت النتائج نسباً مرتفعة للتواصل الجيد.

في قطاع التعليم الخاص المجاني، تظهر بيروت والبقاع والجنوب توافقاً كبيراً على فعالية التواصل، حيث أظهرت النتائج في هذه المحافظات نسبة (١٠٠%) تؤكد أن التواصل يتم بفعالية كبيرة. في ضواحي جبل لبنان، كانت النسب متوزعة بين التواصل الجيد والفعال، مما يشير إلى وجود درجة من التباين.

في قطاع التعليم الخاص غير المجاني، جاءت بيروت وجبل لبنان (ضواحي وغير الضواحي) في مقدمة المحافظات التي شهدت تواصلًا جيدًا وفعالاً بنسبة تزيد عن (٩٠%)، بينما أظهرت عكار وبعلبك الهرمل نسباً أقل للتواصل الفعال مع وجود تحديات في تحقيق الدعم المجتمعي.

في مدارس الأثروا، أظهرت النتائج من محافظة الشمال إجماعاً على فعالية التواصل بنسبة (١٠٠%)، مما يعكس مستوى عالٍ من التنسيق بين الإدارة المدرسية والمتعلمين لتحقيق الدعم المجتمعي.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن المحافظات التي تحتوي على تجمعات حضرية كبيرة، مثل بيروت وضواحي جبل لبنان، تميل إلى تسجيل نسب أعلى للتواصل الجيد والفعال في جميع القطاعات، بينما المحافظات الريفية مثل عكار وبعلبك الهرمل تواجه تحديات أكبر في تحقيق تواصل فعال، مما قد يتطلب تحسين آليات التواصل والمشاركة المدرسية.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

يظهر القطاع الرسمي أن التواصل بين الإدارة المدرسية والمتعلمين في القطاع الرسمي يتم بشكل جيد في الغالب، حيث أفاد (٦١.٣%) من النظار بأن التواصل يتم بشكل جيد، بينما (٢٣%) أشاروا إلى أنه بفعالية كبيرة. نسبة (١٣.٨%) اعتبرت التواصل "محدوداً"، و(١.٨%) أفادوا أنه "غير كافٍ". هذا يشير إلى أن معظم المدارس في القطاع الرسمي تعمل على بناء علاقات فعّالة مع المتعلمين، مع وجود فجوات بسيطة في بعض المحافظات تحتاج إلى معالجة.

في القطاع الخاص المجاني تظهر البيانات في التعليم الخاص المجاني أن التواصل يتم بشكل إيجابي، حيث (٦١.٣٪) من النظار يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة"، بينما (٣٢.٣٪) يعتبرونه "جيداً". هناك نسبة صغيرة جداً (٦.٥٪) تعتبر التواصل "محدوداً". هذا يعكس تركيز المدارس الخاصة المجانية على تحسين التواصل مع المتعلمين.

وتظهر بيانات القطاع الخاص غير المجاني في التعليم الخاص غير المجاني أن نسبة كبيرة من النظار (٥٣٪) يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة"، و(٣٩.٣٪) يرون أنه "جيد". فقط (٦.٨٪) اعتبروا أن التواصل "محدود"، ما يعكس بيئة تواصل إيجابية جداً مع المتعلمين.

وتظهر البيانات الخاصة في الأثروا أيضاً نسبة عالية من التواصل الفعال (١٠٠٪)، حيث يتم التواصل "بفعالية كبيرة" في نسبة عالية من الحالات، ما يعكس سياسة تعليمية داعمة وسعي لتحسين العلاقات مع المتعلمين.

يظهر تحليل البيانات أن القطاع الرسمي يعاني من بعض التحديات في بعض المحافظات مثل بيروت والبقاع، حيث توجد نسب عالية من النظار الذين يرون التواصل "محدوداً" أو "غير كافٍ". بالمقابل، القطاع الخاص المجاني والقطاع الخاص غير المجاني يحققان مستويات عالية من التواصل الفعال مع المتعلمين، خاصة في المحافظات مثل الشمال والجنوب، ويظهر الجنوب والبقاع أفضل أداء.

نستنتج أن الأغلبية من النظار تتفق على أن التواصل بين الإدارة والمتعلمين يتم بشكل جيد أو بفعالية كبيرة في معظم المحافظات والقطاعات التعليمية. وتتراوح النسب بين (٥٠٪) و(٨٢.٥٪) في القطاع الرسمي وبين (٥٩٪) و(١٠٠٪) في القطاع الخاص غير المجاني والأثروا. كما أن التواصل مع المتعلمين جيد في الغالب في جميع القطاعات، مع تفوق القطاع الخاص غير المجاني والأثروا. ومن الواضح أن المحافظات الريفية، مثل عكار وبعبك الهرمل، تحتاج إلى تحسين آليات التواصل لتحقيق تكافؤ الفرص.

البند الثاني: كيف يتم التواصل بين الإدارة والمعلمين؟

• تحليل نتائج استبيان المدير

يتم التواصل في القطاع الرسمي بحسب نسبة (٥١٪) من المديرين بين الإدارة والمعلمين "بفعالية كبيرة"، مع نسب مرتفعة في الجنوب (٨٠٪) وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٦٦.٧٪). في المقابل، عكار تسجل أدنى نسبة (٣٠٪)، يليها بعبك الهرمل بنسبة (٢٧.٣٪). و(٤٦.٩٪) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بشكل جيد"، مع تميز في النبطية (٥٦.٣٪) وبعبك الهرمل (٦٣.٦٪).

في القطاع الخاص المجاني (٦٣.٦٪) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة" مع المعلمين، مع أداء مثالي في البقاع والجنوب بنسبة (١٠٠٪). ويظهر الشمال تراجعاً ملحوظاً بنسبة (٨٣.٣٪). و(٣٣.٣٪) من المديرين يجدون أن التواصل يتم "بشكل جيد"، مع نسب متوازنة في النبطية (٦٦.٧٪) وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٧٥٪).

في القطاع الخاص غير المجاني، هناك (٦٤.٣٪) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة"، مع أداء عالٍ في بعبك الهرمل (٨٠٪) والبقاع (٧٧.٨٪). وتسجل بيروت نسباً أقل ب(٨٨.٩٪) للتواصل "بشكل جيد"، و(٣٤.٧٪)

من المديرين يرون أن التواصل يحصل "بشكل جيد"، مع نسب بارزة في الجنوب (٧١.٤٪) وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٦٠٪).

في قطاع الأثروا يجد المديرين جميعهم (١٠٠٪) أن التواصل مع المعلمين يتم "بفعالية كبيرة".

عند النظر إلى نتائج المحافظات من زاوية التواصل بين الإدارة والمعلمين، نجد أن بيروت تحقق أداءً عالياً حيث تبلغ نسبة التواصل "بفعالية كبيرة" (٦٢.٥٪) في القطاع الرسمي في المحافظة، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر تفوقاً بنسبة (١٠٠٪). ويظهر جبل لبنان الضواحي توازناً نسبياً حيث يعتمد القطاع الرسمي التواصل بنسبة (٦٣.٦٪) "بفعالية كبيرة"، بينما القطاع الخاص غير المجاني يحقق نسباً مماثلة.

يظهر الشمال تفاوتاً ملحوظاً؛ فالقطاع الرسمي يعتمد التواصل بفعالية كبيرة بين الإدارة والمعلمين بنسبة (٤٥.٧٪)، مقارنة بـ (٨٣.٣٪) في القطاع الخاص المجاني. ويظهر البقاع نتائج إيجابية، حيث أن جميع المديرين في القطاع الخاص المجاني يرون أن الإدارة تعتمد التواصل "بفعالية كبيرة" مع المعلمين، بينما القطاع الرسمي يسجل نسبة أقل (٣٨.٥٪).

يظهر الجنوب تفوقاً واضحاً حيث أن (٨٠٪) من المديرين يجدون أنهم يتواصلون "بفعالية كبيرة" مع المعلمين، والقطاع الخاص المجاني يحقق أداءً مثالياً بنسبة (١٠٠٪)، وتُظهر النبطية نسباً متوازنة حيث أن (٥٧.١٪) من المديرين يرون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة"، بينما القطاع الخاص المجاني يحقق نسبة جيدة تبلغ (٦٦.٧٪).

أما في عكار وبعبك الهرمل، فيسجل تراجع في آليات التواصل الفعالة مع المعلمين في القطاع الرسمي، حيث أن النسب "بفعالية كبيرة" منخفضة (٣٠٪ و ٢٧.٣٪ على التوالي). في المقابل، يحقق القطاع الخاص غير المجاني في بعبك الهرمل أداءً جيداً للتواصل مع المعلمين بنسبة (٨٠٪).

نستنتج أن قطاع الأثروا يتصدر جميع القطاعات في التواصل مع المعلمين حيث (١٠٠٪) من المديرين يجدون أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة". ويظهر القطاع الخاص المجاني تفوقاً واضحاً في مدارس الجنوب والبقاع في اعتماد آليات التواصل الفعالة مع المعلمين، بينما مدارس الشمال تحتاج إلى تطوير هذه الكفاية. أما مدارس بيروت والجنوب والبقاع فتُظهر الإدارات فيها أداءً قوياً في التواصل مع المعلمين "بفعالية كبيرة". فيما يحتاج المديرين في عكار وبعبك الهرمل إلى تحسين آليات التواصل مع المعلمين وتطويرها ليصبح فعالاً، خصوصاً لدى مديري مدارس القطاع الرسمي.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

تظهر محافظة بعبك الهرمل أعلى نسبة للتواصل الفعّال بين الإدارة والمعلمين تصل إلى (٦٣.٩٪)، مما يشير إلى تميز واضح في استراتيجيات التواصل. وتتراجع محافظة الشمال في "تواصل فعّال" بنسبة (٤٩.٠٪)، مما قد يستدعي تحسين الممارسات الإدارية من خلال تطوير هذه الكفاية لدى مديري المدارس.

وقد أظهرت نتائج محافظتي بيروت وجبل لبنان (ضواحي) نسباً متقاربة بين الفئات المختلفة، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على التواصل مع المعلمين بفعالية. في المقابل تظهر عكار والبقاع نسباً أعلى نسبياً للتواصل المحدود،

مما قد يشير إلى تحديات يواجهها مديرو مدارس في تلك المحافظات، ويستدعي التدخل لوضع برامج تدريب ومتابعة للمديرين لتعزيز هذه الكفاية.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

يظهر القطاع الرسمي أن التواصل بين الإدارة والمعلمين يتم بشكل جيد أو بفعالية كبيرة بنسبة (٨٥.٧٪). لكن هناك فجوة صغيرة بنسبة (١٤.٣٪) تشير إلى تواصل محدود أو غير كافٍ. في القطاع الخاص المجاني تظهر البيانات أن (٩٦.٨٪) من الناظر يرون أن التواصل يتم بشكل جيد أو بفعالية كبيرة. لكن هناك نسبة ضئيلة منهم (٣.٢٪) تشير إلى تواصل محدود أو غير كافٍ. وفي القطاع الخاص غير المجاني ترى نسبة (٩٨.٢٪) من الناظر أن التواصل بين الإدارة والمدرسين يتم بشكل جيد أو بفعالية كبيرة. بينما تعتبر نسبة صغيرة (١.٨٪) منهم أن التواصل محدود أو غير كافٍ. وتشير البيانات المتعلقة بالتواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس الأنثروا إلى أن التواصل يتم بفعالية كبيرة بنسبة (١٠٠٪).

على مستوى المحافظات نجد أنه في القطاع الرسمي في بيروت والبقاع، توجد تحديات في التواصل مع المعلمين حيث تصل نسبة الناظر التي تشير إلى التواصل المحدود إلى (٢٧.٣٪) في بيروت و(٢٧.٨٪) في البقاع. أما في المحافظات الأخرى مثل جبل لبنان، الشمال، والجنوب، فيتم التواصل بشكل جيد أو بفعالية كبيرة مع النسب المهيمنة. وفي القطاع الخاص المجاني، نجد أن جميع المحافظات، باستثناء النبطية، يكون التواصل مع المعلمين فعالاً بشكل عام، حيث (١٠٠٪) من الناظر يرون التواصل يتم بشكل جيد وفعال جداً. أما في القطاع الخاص غير المجاني فتتشابه النسب مع القطاع الخاص المجاني، مع تميز واضح في بعلبك الهرمل حيث (٩٠.٩٪) من الناظر يرون أن التواصل يتم بفعالية كبيرة.

ويتميز قطاع مدارس الأنثروا بمستوى تواصل عالٍ جداً بين الإدارة المدرسية والمعلمين في كل من جبل لبنان (الضواحي) والجنوب، حيث يتفق جميع الناظر على أن التواصل يتم بفعالية كبيرة.

ونستنتج أن القطاع الرسمي يظهر تفاوتاً ملحوظاً في التواصل مع المعلمين بين المحافظات، في محافظات مثل البقاع وبيروت التي تواجه بعض التحديات في التواصل بشكل فعال مع المتعلمين مما يستدعي التدخل من قبل المعنيين لتطوير هذه الكفاية لدى مديري هذه المدارس، لبناء جسور التواصل مع الهيئة التعليمية التي قد تنعكس إيجاباً على أداء المعلمين وتحصيل التلامذة. بالمقابل، يظهر القطاع الخاص المجاني وغير المجاني تواصلاً فعالاً في الغالبية العظمى من المحافظات، باستثناء بعض الحالات في النبطية (في التعليم الخاص المجاني) وجبل لبنان (الضواحي) - في التعليم الخاص غير المجاني) مما يعكس قدرة هذا القطاع على ترسيخ ثقافة تواصل إيجابية بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من شأنها أن تخلق بيئة محفزة على التعلم والتعليم.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

بحسب آراء المنسقين فإن القطاع الرسمي يظهر تبايناً واضحاً في مستويات التواصل بين المحافظات. ففي العديد من المحافظات، مثل بيروت والبقاع، يتوزع التواصل بين "فعالية كبيرة" و"جيد" مع وجود محافظات أخرى تشهد تواصلاً

أقل فعالية. في بعض المحافظات مثل جبل لبنان والشمال، يظهر تواصل جيد مع تباين في النسب بين الفعالية الكبيرة والتواصل الجيد، مما يعكس تنوعاً في مستويات الأداء في هذا القطاع.

يتميز مديرو القطاع الخاص المجاني بتواصل فعال جداً مع المعلمين في معظم المحافظات. على سبيل المثال، في بيروت، البقاع، وجبل لبنان، تصل نسبة التواصل الفعال جداً إلى (١٠٠٪)، مما يعكس التزاماً قوياً باليات التواصل الفعالة. في بعض المحافظات مثل الجنوب والنبطية، تظهر أيضاً نسب عالية للتواصل الفعال جداً، مما يبرز قوة هذا القطاع في بناء علاقات تواصلية متينة.

أما القطاع الخاص غير المجاني فيظهر في مستويات أعلى من التواصل مقارنة بالقطاع الرسمي. وتسجل المحافظات مثل جبل لبنان والشمال والبقاع، نسباً مرتفعة في التواصل بفعالية كبيرة، مما يشير إلى وجود تحسن مستمر في بناء العلاقات والتواصل الفعال. رغم ذلك، هناك بعض المحافظات مثل بيروت وعمار التي تظهر تنوعاً في الأداء، حيث يتم التواصل بفعالية كبيرة وجيد بنسبة متفاوتة. وفي مدارس الأونروا في الشمال، يظهر تواصل فعال جداً بنسبة (١٠٠٪)، مما يعكس أداءً متميزاً في هذا القطاع من حيث التواصل بين المعلمين والإدارة.

تظهر نتائج التحليل تبايناً كبيراً في مستويات التواصل بين القطاعات والمحافظات. فالقطاع الخاص المجاني يحقق أعلى مستويات من التواصل الفعال، بينما القطاع الرسمي يعاني من تفاوت في الأداء عبر المحافظات. القطاع الخاص غير المجاني يظهر تحسناً ملحوظاً في تحسين التواصل، مما يعكس استثماراً أكبر في بناء علاقات فعالة.

البند الثالث: كيف يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور؟

• تحليل نتائج استبيان المدير

أظهرت المدارس في التعليم الرسمي تبايناً ملحوظاً في فعالية التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور. على سبيل المثال، في بيروت، هناك (٣٧.٥٪) من المديرين يرون أن الإدارة تحقق تواصلًا "فعالاً جداً"، بينما في الشمال تصل النسبة إلى (٣١.٤٪). وتظهر محافظتا النبطية والجنوب أداءً أعلى حيث وصلت نسبة المديرين الذين يجدون التواصل "فعالاً جداً" إلى (٣٧.٥٪) و(٣٣.٣٪) على التوالي. بالمقابل، بعض المحافظات مثل عكار أظهرت ضعفاً نسبياً حيث (٣٠٪) من المديرين يصنفون التواصل بأنه يتم "بشكل محدود".

في التعليم الخاص المجاني أظهرت النتائج أن غالبية المديرين يرون أن التواصل فعال مع أولياء الأمور. على سبيل المثال، في البقاع، (٦٦.٧٪) من المديرين يصنفون أن التواصل على أنه يتم "بفعالية كبيرة". في المقابل، بيروت أظهرت نتائج متفاوتة حيث (٥٠٪) من المديرين يجدون أن التواصل يتم بشكل "جيد" بينما النصف الآخر يجد أنه يتم "بفعالية كبيرة".

يظهر التعليم الخاص غير المجاني أداءً قوياً في غالبية المحافظات. على سبيل المثال، في بيروت، (٦٦.٧٪) من المديرين تصنف التواصل بأنه "فعال جداً". في جبل لبنان ضواحي، هناك توازن بين الفعالية العالية والجيدة بنسبة (٤٥.٥٪) لكل منهما. ومع ذلك، في محافظات مثل عكار، (١٦.٧٪) فقط من المديرين يصنفون التواصل بأنه "جيد".

في الأثروا، ظهرت نتائج متميزة حيث جميع المديرين يصنفون التواصل بأنه "فعال جدًا" في الجنوب والشمال، مما يعكس قوة النظام الإداري في هذا القطاع.

تُظهر النتائج أن هناك تفاوتًا في فعالية التواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور عبر القطاعات التعليمية. فالتعليم الرسمي يُظهر تفاوتًا كبيرًا بين المحافظات، بينما التعليم الخاص المجاني وغير المجاني يتمتعان بمستويات تواصل أعلى. وتظهر الأثروا نموذجًا قويًا في التواصل، مع فعالية عالية عبر جميع المحافظات.

على مستوى المحافظات، نجد في بيروت أن التعليم الخاص غير المجاني يُظهر أداءً متميزًا بنسبة (٦٦.٧٪) لتواصل "فعال جدًا" مع أولياء الأمور. أما جبل لبنان (ضواحي) فيُظهر التعليم الرسمي توازنًا مع نسب جيدة للتواصل الفعال بنسبة تصل إلى (٥٥.٦٪). في الشمال، يبين التعليم الرسمي تواصلًا جيدًا بنسبة (٥٤.٣٪).

في الجنوب، يتقدم الأثروا والتعليم الرسمي في تحقيق تواصل فعال جدًا مع أولياء الأمور. وتظهر عكار ضعفًا نسبيًا في التواصل مع أولياء الأمور في التعليم الرسمي والخاص غير المجاني، مع نسب مرتفعة للتواصل "المحدود". أما بعلبك-الهرمل، فنظهر توازنًا بين جميع المستويات بنسبة (٣٦.٤٪) للتواصل ال "جيد".

في الاستنتاج، تُبرز البيانات الحاجة إلى تفعيل آليات التواصل بين إدارات المدارس وأولياء الأمور في محافظتي عكار والبقاع في التعليم الرسمي. ويبرز التعليم الخاص المجاني وغير المجاني كنموذجين فعالين في تحقيق التواصل الفعال مع أولياء الأمور في معظم المحافظات، بينما تؤكد الأثروا فعالية استراتيجيات التواصل الخاصة بها.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

يعتبر (٧٦٪) من الناظر في القطاع الرسمي أن المديرين يتواصلون مع أولياء الأمور بشكل إيجابي، حيث كان (٥٤.٨٪) يعتبرونه "جيدًا" و(٢١.٢٪) "بفعالية كبيرة". ومع ذلك، يوجد تحديات في بعض المحافظات حيث (٢٤٪) من الناظر يعتبرون التواصل "محدودًا" أو "غير كافٍ". وتشمل المحافظات الأضعف بيروت والبقاع، حيث تصل نسبة التواصل المحدود إلى (٣٦.٤٪) في بيروت و(٣٣.٣٪) في البقاع.

في التعليم الخاص المجاني ترى نسبة (٩٣.٦٪) من الناظر أن التواصل إيجابيًا مع أولياء الأمور، (٥٨.١٪) منهم يعتبرونه "بفعالية كبيرة"، و(٣٥.٥٪) "جيدًا". وبالمقابل، يعاني الجنوب من ضعف في التواصل، حيث تصل نسبة "التواصل المحدود" إلى (٥٠٪). والمحافظات الأفضل أداءً تشمل عكار وبيروت وبعلبك الهرمل، حيث سجلت نتائج قوية في التواصل مع أولياء الأمور.

في التعليم الخاص غير المجاني يعتبر الناظر بنسبة (٩٤.٩٪) أن الإدارات تتواصل إيجابيًا مع أولياء الأمور، و(٤٨.٧٪) منهم يعتبرونه "بفعالية كبيرة"، و(٤٦.٢٪) منهم يعتبرونه "جيدًا". ولا يوجد محافظات ذات تواصل ضعيف، فأعلى نسبة جاءت في جبل لبنان (ضواحي) حيث أظهر (٩.٤٪) من الناظر أن التواصل يتم بشكل "محدود" أو "غير كافٍ". بالمقابل، تظهر المحافظات مثل عكار والنبطية نتائج جيدة جدًا.

أما مدارس الأونروا فتظهر نتائج متميزة حيث (١٠٠٪) من النظار يرون أن التواصل مع أولياء الأمور يتم بشكل إيجابي وفعال للغاية.

نستنتج أن هناك تفاوت كبير بين المحافظات في القطاع الرسمي، حيث تُظهر بيروت والبقاع تواصلًا ضعيفًا مع أولياء الأمور (٣٦.٤٪ و ٣٣.٣٪ على التوالي). بينما المحافظات مثل جبل لبنان (الضواحي) والجنوب والنبطية فتُظهر تواصلًا جيدًا وفعالًا (٧٠.٦٪ في الضواحي و ٦٥.٢٪ في النبطية). في المقابل تعاني مدارس الجنوب من تواصل محدود بنسبة (٥٠٪). وعلى العكس، تظهر عكار وسائر المحافظات مثل بيروت وبعبك الهرمل نتائج إيجابية، حيث يسجل التواصل في عكار (١٠٠٪) بفعالية كبيرة، وفي بيروت وبعبك الهرمل يُعتبر "جيدًا" بنسبة (١٠٠٪). أما في التعليم الخاص غير المجاني فتُظهر عكار وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) والنبطية وبيروت والجنوب نتائج إيجابية للتواصل مع أولياء الأمور "بفعالية كبيرة" وبشكل جيد" بإجمالي (١٠٠٪) لكل محافظة، ما يدل على نجاح الإدارات المدرسية في هذه المحافظات بالتواصل الفعال والجيد. بالإضافة إلى بعبك الهرمل التي أظهرت نتائج إيجابية، حيث يتم التواصل مع أولياء الأمور بفعالية كبيرة بنسبة (٧٢,٧٪). أما الأونروا فتُظهر نتائج ممتازة حيث (١٠٠٪) من النظار يؤكدون أن التواصل مع أولياء الأمور يتم بفعالية كبيرة في جميع المحافظات.

ونستنتج من خلال التحليل المقارن، أن الإدارات في التعليم الخاص المجاني وغير المجاني تحقق أعلى درجات التواصل الفعال مع أولياء الأمور مقارنة بالقطاع الرسمي، الذي يعاني من تفاوت كبير بين المحافظات. ويظهر الجنوب والبقاع ضعفًا ملحوظًا في التواصل في جميع القطاعات، مما يتطلب تدخلًا لتحسين العلاقات مع أولياء الأمور في تلك المحافظات. من جهة أخرى، تحقق عكار وجبل لبنان أفضل النتائج في جميع القطاعات التعليمية، ويمكن الاستفادة من تجاربهما لتعزيز التواصل في المحافظات الأخرى. أما قطاع الأونروا فيتميز بتواصل فعال جدًا عبر جميع المحافظات.

• تحليل نتائج استبيان المعلم

أجاب (٤٨.٥٪) من المعلمين في القطاع الرسمي بأن التواصل مع أولياء الأمور "يتم بشكل جيد"، و(٢٥.٠٪) منهم قالوا بأنه "يتم بفعالية كبيرة"، مع نسبة منخفضة جدًا لـ"لا يوجد تواصل" بلغت (٠.٣٪).

أما في القطاع الخاص المجاني، فنجد في محافظة بيروت تباينًا واضحًا، حيث سجلت نتائج المعلمين نسبة (٣٧.٥٪) لكل من "يتم بشكل محدود" و"يتم ذلك بفعالية كبيرة". وفي محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي دلت النتائج على أن (٥١.٦٪) من المعلمين يرون أن التواصل "يتم بشكل جيد" و(٤٨.٤٪) منهم يرون أنه "يتم ذلك بفعالية كبيرة". وفي محافظة الشمال هناك نسبة كبيرة وجدت أنه "يتم بشكل محدود" (٦٧.٥٪)، مع (٣٢.٥٪) لخيار "يتم بشكل جيد". أما في محافظة البقاع فنجد ارتفاعًا في نسبة الإجابة على خيار "يتم بشكل جيد" (٥٠.٠٪)، و"يتم ذلك بفعالية كبيرة" بنسبة (٤١.٢٪). ونجد في النتائج الإجمالية للقطاع الخاص المجاني أن عبارة "يتم بشكل جيد" بلغت نسبتها (٤٨.٣٪) من المبحوثين، مقابل نسبة (٣٩.٧٪) لعبارة "يتم ذلك بفعالية كبيرة".

في القطاع الخاص غير المجاني، وفي محافظة بيروت، سجلت نسبة (٥٢.٥٪) لخيار "يتم ذلك بفعالية كبيرة"، و(٣٧.٣٪) لخيار "يتم بشكل جيد". وفي محافظة الشمال سجلت نسبة (٤٨.٠٪) للإجابة "يتم بشكل جيد"، و(٤١.٠٪)

للإجابة "يتم ذلك بفعالية كبيرة". وسجلت محافظة عكار نسبةً متقاربة بين "يتم بشكل جيد" (٤٦.٩٪) و"يتم ذلك بفعالية كبيرة" (٣٥.٩٪). ودل إجمالي نتائج القطاع الخاص غير المجاني على نسب متساوية للتواصل الذي يتم بين الإدارة وأولياء الأمور بأنه "يتم بشكل جيد" و"يتم ذلك بفعالية كبيرة" عند (٤٥.١٪) لكل منهما.

في قطاع الأونروا أظهرت النتائج بحسب المحافظات أن محافظة جبل لبنان (ضواحي) لديها نسبة (٨٠.٠٪) للإجابة "يتم بشكل جيد"، و(٢٠.٠٪) للإجابة "يتم ذلك بفعالية كبيرة". وسجلت محافظة الجنوب نسبة (٨٠.٠٪) في تقييم التواصل الذي يتم بين الإدارة وأولياء الأمور على أنه "يتم ذلك بفعالية كبيرة"، مع (٢٠.٠٪) للإجابة "يتم بشكل جيد". ونجد في إجمالي نتائج الأونروا أن هناك توازنًا بين "يتم بشكل جيد" بنسبة (٤١.٧٪) و"يتم ذلك بفعالية كبيرة" بنسبة (٥٨.٣٪). ونستنتج أن أغلب المحافظات والقطاعات تشهد تواصلًا بين الإدارة وأولياء الأمور بشكل "جيد" أو "بفعالية كبيرة".

وتتميز محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي (قطاع خاص مجاني وغير مجاني) بالتواصل بفعالية كبيرة" تصل إلى (٤٨.٤٪). أما الشمال (قطاع رسمي) فنجد أن (٣١.١٪) من المعلمين يجدون أن التواصل الذي يتم بين الإدارة وأولياء الأمور يتم "بشكل محدود"، مما يشير إلى حاجة مديري المدارس إلى ورش عمل وندوات تساعدهم على تحسين قنوات التواصل مع الأهل وإشراكهم في العملية التعليمية وفي نشاطات المدرسة لما فيه خير التلميذ والمدرسة معًا.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

يُظهر القطاع الخاص المجاني أعلى مستويات التواصل الفعال بين الإدارة وأولياء الأمور في معظم المحافظات، مع نسب متميزة في مناطق مثل جبل لبنان (ما عدا الضواحي) والشمال. أما القطاع الرسمي فيعاني من تفاوت في مستوى التواصل بين المحافظات، حيث تبرز الإدارات المدرسية في بعض المحافظات التي تشهد تواصلًا جيدًا، ولكن هناك أيضًا إدارات في محافظات أخرى تواجه تحديات في بناء علاقات كافية مع أولياء الأمور. أما القطاع الخاص غير المجاني فيظهر تحسنًا في مستويات التواصل مع أولياء الأمور، خصوصًا في بيروت وجبل لبنان. وتظهر نتائج الأونروا توازنًا جيدًا بين التواصل الجيد والفعال.

الخلاصة

التواصل هو عامل أساسي لنجاح العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور. وتعتمد هذه المهارة بشكل رئيسي على مستوى التواصل ومدى فعاليته، وهي تعكس مرونة الإدارة واهتمامها الخاص بتحقيق رضا أولياء الأمور لتحسين صورة المدرسة. وتشير جميع الآراء في هذه الاستبيانات إلى أن جودة هذا التواصل تختلف بين القطاعات التعليمية والمحافظات، مما يدل على أن العلاقة ليست متجانسة؛ فهي قوية في بعض القطاعات (مثل التعليم الخاص والأونروا) وضعيفة في أخرى (مثل القطاع الرسمي في بعض المحافظات، ربما يكون سببه نقص في آليات التواصل الفعالة أو ضعف الموارد المخصصة لتعزيز هذه العلاقة. مما يستدعي العمل من قبل أصحاب القرار على تطوير وتعزيز آليات التواصل في هذه المدارس لتفادي تقادم الهوة بين الإدارة وأولياء الأمور لما لها من تأثير سلبي على التلميذ والمدرسة والمجتمع.

إن العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور تتراوح بين القوة والضعف حسب القطاع والمحافظة. ويلعب التواصل الفعال دورًا محوريًا في تحديد طبيعة هذه العلاقة، وهو ما يظهر جليًا في تفوق قطاعات مثل الأونروا والقطاع الخاص.

البند الرابع: كيف يتم التواصل بين الإدارة والمجتمع المحلي؟

• تحليل نتائج استبيان المدير

عند النظر إلى نتائج المحافظات من زاوية التواصل بين الإدارة والمجتمع المحلي، تُظهر بيروت توازنًا ملحوظًا حيث (٧٥٪) من المديرين في القطاع الرسمي يرون أنهم يتواصلون "بشكل جيد" مع المجتمع المحلي ونسبة منخفضة منهم (٢٢.٢٪) فقط يرون أن هذا التواصل يتم "بفعالية كبيرة". بينما في القطاع الخاص المجاني نجد أداءً مثاليًا بنسبة (١٠٠٪) من المديرين الذين يرون أن تواصلهم مع المجتمع المحلي يتم "بشكل جيد". وفي جبل لبنان الضواحي نشهد نسبةً متوسطة حيث (٣٦.٤٪) من المديرين في المدارس الرسمية يتواصلون "بشكل محدود" و(٢٧.٣٪) منهم "بفعالية كبيرة". في الشمال، التفاوت واضح بين القطاعات؛ فالقطاع الخاص غير المجاني يسجل نسبةً منخفضة إذ يتواصل (٢٣.١٪) من المديرين بفعالية كبيرة مع المجتمع المحلي، في حين تبلغ النسبة في القطاع الرسمي (١٤.٣٪). أما البقاع فيُظهر أداءً إيجابيًا في القطاع الرسمي، حيث (٦١.٥٪) من المديرين تتواصل "بشكل جيد"، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر تفوقًا نسبيًا في التواصل بشكل جيد بين الإدارة والمجتمع المحلي بنسبة تصل إلى (٦٦.٧٪) من المديرين. في الجنوب يظهر تميز واضح، حيث أن (٧٣.٣٪) من المديرين في المدارس الرسمية يتواصلون مع المجتمع المحلي "بشكل جيد"، بينما القطاع الخاص المجاني يحقق أداءً مثاليًا بنسبة (١٠٠٪)، وتتميز النبطية بنسبة (٦٧.٩٪) من المديرين في المدارس الرسمية الذين يتي تتواصل "بشكل جيد"، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر توازنًا بنسبة (٣٣.٣٪) لكل من عبارتي "بشكل جيد" و"بفعالية كبيرة".

أما في مدارس عكار وبعبك الهرمل، فتظهر الحاجة إلى تحسين التواصل مع المجتمع المحلي، حيث نسبة التواصل "بفعالية كبيرة" منخفضة جدًا في القطاع الرسمي (٥٪ و ١٨.٢٪ على التوالي). في المقابل، يظهر القطاع الخاص غير المجاني في بعبك الهرمل أداءً متميزًا في التواصل مع المجتمع المحلي تصل نسبته إلى (٦٠٪). بينما يتصدر قطاع الأونروا في التواصل بفعالية كبيرة مع المجتمع المحلي، بنسبة (٧٥٪).

يظهر القطاع الخاص المجاني أداءً عاليًا في الجنوب والبقاع، بينما تشير النتائج في الشمال إلى أن هناك ضعفًا في التواصل الفعال مع المجتمع المحلي. وتتصدر مدارس بيروت والجنوب والبقاع في التواصل "بشكل جيد" و"بفعالية كبيرة" مع المجتمع المحلي. وتحتاج مدارس عكار وبعبك الهرمل إلى تفعيل آليات التواصل مع المجتمع المحلي، خصوصًا في القطاع الرسمي.

• تحليل نتائج استبيان الناظر

يشير الوضع العام في القطاع الرسمي إلى تواصل محدود مع المجتمع المحلي في معظم المحافظات. بحسب الإحصاءات (٤٤.٢٪) من الناظر يعتبرون التواصل "جيد"، بينما (٣١.٣٪) منهم يرونه "محدود"، ما يعكس حاجة لتحسين مستوى التواصل، خصوصًا في بعض المحافظات مثل بيروت والبقاع. في التعليم الخاص المجاني يظهر تواصل

محدود أو غائب في بعض المحافظات، (٥١.٦٪) من النظار يرون أن التواصل "جيد"، بينما (١٦.١٪) يعتبرونه "محدود". وتشير النسب إلى فجوات كبيرة في جودة التواصل بين المدارس والمجتمع المحلي، مما يتطلب اهتمامًا أكبر في بعض المحافظات مثل بيروت. وفي القطاع الخاص غير المجاني، تظهر البيانات تواصلًا جيدًا نسبيًا مع المجتمع المحلي، فيعتبر (٤١٪) من النظار أن التواصل "جيد"، و(٢٧.٤٪) يرونه "فعالًا". ورغم ذلك، هناك مناطق مثل الشمال والبقاع التي تتطلب تعزيز التواصل. وفي مدارس الأتروا هناك (٦٦.٧٪) من النظار يعتبرون التواصل "جيد"، بينما (٣٣.٣٪) يرونه "فعالًا"، ما يعكس حالة تواصل نسبية لكنها بحاجة للتحسين في بعض المحافظات.

على مستوى المحافظات، يُظهر القطاع الرسمي تفاوتًا كبيرًا بين المحافظات. ففي بيروت (٣٦.٤٪) من النظار يرون أن التواصل "محدود" ونفس النسبة تراه "جيد"، بينما في جبل لبنان (الضواحي) (٦٤.٧٪) يعتبرونه "جيد". وفي الشمال، يجد (٣١.٦٪) من النظار أن التواصل "محدود"، بينما في البقاع، (٣٨.٩٪) يعتبرون التواصل "محدود". في الجنوب، النسبة الأفضل من النظار (٥٣.١٪) تعتبر التواصل "جيد". ويُظهر التعليم الخاص المجاني نتائج متباينة بين المحافظات. ففي بيروت والجنوب، يوجد تواصل جيد في كل المدارس، وفي البقاع تواصل جيد بنسبة (٦٦.٧٪) من النظار، وفعال بنسبة (٣٣.٣٪) منهم، بينما في الشمال، (٦٠٪) من النظار يرون التواصل "فعالًا" و(٤٠٪) يرونه "جيدًا". وفي جبل لبنان (الضواحي)، (٦٠٪) من النظار يعتقدون أن التواصل "جيد"، و(٢٠٪) يرون أنه يتم "بفعالية كبيرة"، وفي جبل لبنان ما عدا الضواحي (٧٥٪) منهم يرون أنه "جيد" و(٢٥٪) منهم يرونه "فعال".

ويظهر التعليم الخاص غير المجاني أن (٤٤.٤٪) من النظار في بيروت يعتبرون التواصل "جيدًا" و(٣٣.٣٪) يرونه "فعالًا". بينما في الجنوب، تصل النسبة إلى (٥٧.١٪) لخيار "جيد"، مع وجود بعض الفجوات في التواصل في الشمال حيث (٤٤.٥٪) من النظار يعتبرونه "محدودًا" ولا يتم بشكل كافٍ. كما يُلاحظ تحسن في النسب في بعض المحافظات مثل النبطية وعكار.

أما في مدارس الأتروا، فكانت النسب متباينة حيث أفاد (٦٦.٧٪) من النظار بأن التواصل "جيد"، بينما أفاد (٣٣.٣٪) منهم بأنه "فعال". ويعكس الوضع العام تواصلًا فعالًا في بعض المدارس.

نستنتج من خلال التحليل المقارن أن:

- القطاع الرسمي: يُعد الأكثر تحديًا من حيث التواصل، مع تفاوت واضح بين المحافظات، حيث تظهر بيروت والبقاع نقاط ضعف كبيرة تتطلب تدخلات لتحسين التواصل مع المجتمع المحلي.
- التعليم الخاص المجاني: يُظهر مستوى تواصل أفضل مقارنة بالقطاع الرسمي، لكنه ما زال يعاني من فجوات في بعض المحافظات مثل جبل لبنان (الضواحي)، مما يتطلب معالجة لتحسين التواصل.
- التعليم الخاص غير المجاني: يتميز بتواصل أفضل نسبيًا في معظم المحافظات، ولكن بعض المحافظات مثل الشمال والبقاع تحتاج إلى تعزيز إضافي.

- الأُنروا: يُظهر أعلى مستويات التواصل المتوازن والفعال، حيث تُعد مدارس الأُنروا نموذجًا إيجابيًا مقارنة بالقطاعات الأخرى، مع الحاجة إلى تحسينات طفيفة فقط.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

تشير النتائج إلى أن التواصل بين الإدارة والمجتمع المحلي في القطاع الرسمي يعاني من تفاوت في الفعالية عبر المحافظات المختلفة، مع تركيز واضح على التواصل المحدود في بعض المحافظات مثل بيروت. ويتميز التواصل بين الإدارات في قطاع الأُنروا والمجتمع المحلي بالفعالية الكاملة في الشمال، حيث سجل (١٠٠٪) من المنسقين أن التواصل "جيد"، ما يعكس التنسيق الكامل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي. أما في القطاع الخاص المجاني، فتظهر نسبة عالية من الفعالية في جميع المحافظات، مما يعكس جهدًا أكبر في التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. في القطاع الخاص غير المجاني، يتم التواصل بشكل جيد في معظم المحافظات، مع بعض الاختلافات في نسب التواصل بين المحافظات.

البند الخامس: كيف تقوم المدرسة ببناء علاقات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم؟

• تحليل نتائج استبيان الناظر

في القطاع الرسمي، يظهر أن التواصل مع الجهات الداعمة يتم بشكل محدود في معظم المحافظات، وفق ما أفاد (٣٨.٧٪) من الناظر. كما أشار (١٢.٤٪) منهم إلى أن التواصل غير كافٍ، في حين أشار (٣.٢٪) منهم إلى غياب التواصل تمامًا. بالمقابل، أفاد (٣٣.٦٪) منهم بأن التواصل يتم بشكل جيد، و(١٢.٠٪) بأنه يتم بفعالية كبيرة، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التواصل وتعزيز فعاليته في معظم المحافظات.

في التعليم الخاص المجاني، أظهرت البيانات أن غالبية الناظر أفادوا بتواصل جيد بين الإدارة والجهات الداعمة بنسبة (٥١.٦٪)، وأفاد (٢٢.٦٪) بأن التواصل يتم بفعالية كبيرة. بينما أفاد (١٢.٩٪) بأن التواصل غير كافٍ أو محدود. وتشير هذه النتائج إلى وجود فجوات في جودة التواصل في بعض المحافظات.

في القطاع الخاص غير المجاني يظهر أن التواصل مع الجهات الداعمة كان أكثر تنوعًا، حيث أفاد (٣٤.٢٪) من الناظر بتواصل "جيد"، و(٢٦.٥٪) بفعالية كبيرة. ولكن، أفاد (١٥.٤٪) من الناظر بأن التواصل "محدود"، و(١٣.٧٪) منهم قالوا أنه "غير كافٍ"، مما يعكس تحسنًا نسبيًا في التواصل مقارنة بالقطاعات الأخرى. بينما نتائج التواصل في مدارس الأُنروا كانت متباينة، حيث أفاد (٣٣.٣٪) من الناظر عن تواصل "جيد" و(٣٣.٣٪) عن تواصل يتم بفعالية كبيرة، بينما أفاد (٣٣.٣٪) بتواصل "محدود". هذه النتائج تشير إلى وجود فجوات في التواصل في بعض مدارس الأُنروا. على مستوى المحافظات نستنتج أنه في القطاع الرسمي في بيروت، (٣٦.٤٪) من الناظر أفادوا عن تواصل "محدود"، و(٣٦.٤٪) أشاروا إلى تواصل "جيد". في جبل لبنان (الضواحي)، (٥٢.٩٪) أفادوا عن تواصل "جيد"، مما يعكس تحسنًا ملحوظًا. في الشمال، (٥٠٪) من الناظر قالوا أن التواصل بين الإدارة والمجتمع المحلي والجهات الداعمة "محدود". وفي البقاع، (٣٨.٩٪) أشاروا إلى تواصل محدود، و(٢٧.٨٪) قالوا أن التواصل "غير كافٍ". في الجنوب، (٤٠.٦٪) قالوا أن التواصل "محدود"، بينما أفاد (١٢.٥٪) عن تواصل بفعالية كبيرة. أما في القطاع الخاص المجاني

في بيروت، والبقاع، والجنوب، فقد أفاد جميع النظار أن التواصل مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة "جيد"، مما يعكس وجود تواصل "جيد" في هذه المحافظات. في جبل لبنان (الضواحي)، (٤٠٪) أفادوا بعدم وجود تواصل كافٍ. وفي الشمال، (٤٠٪) أفادوا بتواصل "جيد" و(٦٠٪) "بفعالية كبيرة"، مما يعتبر الأفضل بين المحافظات. بينما أظهرت نتائج القطاع الخاص غير المجاني أن (٣٣.٣٪) من النظار يرون أن المديرين في بيروت يتواصلون بشكل "جيد" و(٣٣.٣٪) يرون أنه "بفعالية كبيرة". وفي جبل لبنان (الضواحي)، (٣١.٣٪) أفادوا عن تواصل "جيد"، بينما أفاد (٢٥٪) عن تواصل "بفعالية كبيرة". في الشمال، (٣٨.٩٪) أفادوا بتواصل "جيد" و(١٦.٧٪) وجدوا أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة".

من الواضح أن القطاع الرسمي يظهر تحديات أكبر في التواصل مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث يعاني من تواصل "محدود" في العديد من المحافظات مثل بيروت والشمال، بينما هناك بعض التحسن في مناطق جبل لبنان (الضواحي). أما القطاع الخاص المجاني، فيعاني من فجوات كبيرة في التواصل في بعض المحافظات مثل جبل لبنان (الضواحي)، بينما يظهر تواصل جيد في مناطق أخرى مثل بيروت والبقاع. القطاع الخاص غير المجاني يظهر تواصلًا جيدًا نسبيًا في معظم المحافظات، خاصة في الشمال وبيروت، لكنه يحتاج إلى تحسن في بعض المحافظات مثل الجنوب.

• تحليل نتائج استبيان المنسق

في القطاع الرسمي، تشهد معظم المحافظات تواصلًا محدودًا بين الإدارة المدرسية والجهات المانحة. في محافظة بيروت، يُسجل أعلى مستوى من للخيار الذي يقول أنه "لا يتم بناء علاقات كافية" بنسبة (٤٤.٤٪) من المنسقين، يليه التواصل الذي يتم بشكل محدود بنسبة (٢٢.٢٪) من المنسقين. أما في جبل لبنان (ضواحي) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي)، ف يتم التواصل بشكل جيد إلى حد ما وفق (٤٧.١٪) و(٤١.٠٪) من المنسقين على التوالي، بينما تظل نسبة "بناء العلاقات غير كافية" مرتفعة في بعض المحافظات. في الشمال، يظهر توازن بين التواصل بشكل جيد والتواصل المحدود، مع بعض الفعالية في بناء العلاقات. في البقاع، يشهد التواصل المحدود نسبة عالية من المنسقين تصل إلى (٤٠.٠٪)، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التواصل مع الجهات المانحة.

في القطاع الخاص المجاني، يظهر التواصل مع الجهات المانحة بشكل مثالي في بعض المحافظات. في بيروت، يتم التواصل بفعالية كبيرة بنسبة (١٠٠٪) من المنسقين. وفي جبل لبنان (ضواحي) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي)، يتم التواصل بشكل جيد إلى حد كبير مع فعالية كبيرة تصل إلى (١٠٠٪) من المنسقين. أما في الشمال والبقاع، فيظهر توازن بين التواصل بشكل جيد والتواصل المحدود، مع تفوق في بناء علاقات جيدة. في الجنوب والنبطية، تُظهر المحافظات ضعفًا في التواصل، مع وجود بعض التحسن في عكار وبعلبك الهرمل.

أما القطاع الخاص غير المجاني، فيشهد تباينًا واضحًا في النسب. ففي بيروت، يتم التواصل بشكل جيد بنسبة (٤١.٧٪) من المنسقين، بينما تسجل جبل لبنان (ضواحي) وجبل لبنان (ما عدا الضواحي) نسبة عالية في التواصل

بفعالية كبيرة تصل إلى (٣٠.٤%) و(١٠٠%) على التوالي. في الشمال، يُسجل تواصل جيد وفعالية معتدلة في بعض المحافظات. في البقاع، يُظهر القطاع الخاص غير المجاني توازنًا بين التواصل الجيد والفعال. أما في الجنوب، فيظل التواصل منخفضًا، رغم وجود بعض المحافظات التي تتمتع بتواصل جيد. في النبطية، تسجل نسبة عالية في عدم بناء علاقات كافية، ما يعكس حاجتها إلى تحسين في هذه المجالات.

أما بالنسبة لقطاع الأونروا، فالتواصل يتم بشكل كامل وفعالية كبيرة في الشمال، مما يعكس التنسيق المثالي بين المدرسة والجهات المانحة.

بشكل عام، يظهر القطاع الخاص المجاني نتائج إيجابية على مستوى التواصل مع الجهات المانحة في معظم المحافظات، بينما القطاع الرسمي يحتاج إلى تحسينات ملحوظة في بعض المحافظات، خاصة فيما يتعلق ببناء العلاقات المجتمعية وتعزيز التواصل الفعال.

تظهر نتائج للتواصل بين الإدارة المدرسية والجهات المانحة عبر مختلف المحافظات والقطاعات تباينًا ملحوظًا في فعالية التواصل. في القطاع الرسمي، يسجل التواصل بشكل محدود أو غير كافٍ في معظم المحافظات، مع نسبة تواصل جيدة في بعض المحافظات مثل جبل لبنان والشمال، ولكن ما يزال يحتاج إلى تحسين خاصة في بناء العلاقات المستدامة بين الإدارة المدرسية والجهات المانحة.

أما في القطاع الخاص المجاني، فقد ظهرت نتائج إيجابية في معظم المحافظات، حيث تم تحقيق تواصل فعال وبناء علاقات جيدة، خاصة في بيروت وجبل لبنان والشمال. تظهر بعض المحافظات ضعفًا في التواصل في الجنوب والنبطية، ولكن بشكل عام يسجل هذا القطاع أعلى مستويات من الفعالية في التواصل.

في القطاع الخاص غير المجاني، يظهر تباين في نتائج التواصل، حيث يسجل التواصل الجيد والفعال في محافظات معينة مثل جبل لبنان (ما عدا الضواحي) والشمال، ولكن في محافظات أخرى مثل النبطية والبقاع تحتاج إلى تحسينات كبيرة.

بالنسبة لقطاع الأونروا، يظهر أن التواصل يتم بشكل مثالي في بعض المحافظات مثل الشمال، مما يعكس تنسيقًا عاليًا بين المدارس والجهات المانحة. بالتالي، فإن القطاع الخاص المجاني يظهر أداءً قويًا في معظم المحافظات، بينما يحتاج القطاع الرسمي إلى دعم وتدريب لتفعيل آليات التواصل مع الجهات الداعمة لتأمين الموارد والدعم اللازم لمدارسه.

• تحليل نتائج استبيان المدير

يتبين بحسب النتائج أن (١٢.٩%) من مديري المدارس في القطاع الرسمي يرون أنهم يتواصلون مع الجهات الداعمة والمجتمع المحلي "بفعالية كبيرة" لتأمين الموارد والدعم اللازم لمدارسهم، مع تسجيل أعلى نسبة في بيروت (٦٢.٥%) من المديرين، يليها مدارس جبل لبنان ما عدا الضواحي (٥٠%) من المديرين، من ثم الجنوب (٤٣.٥%) من

المديرين الذين قالوا أنهم يتواصلون "بشكل جيد" مع الجهات الداعمة، ويظهر الشمال تراجعاً نسبياً (٣١.٤%) من التواصل.

وتسجل محافظة جبل لبنان ما عدا الضواحي أداءً منخفضاً في التواصل بحسب (٢٧.٨%) من المديرين. وتسجل عكار وبعلبك الهرمل نسباً متدنية جداً (٥% و ٩.١% على التوالي). أما في القطاع الخاص المجاني فيجد (٦.٧%) من المديرين أن التواصل مع الجهات الداعمة يتم "بفعالية كبيرة"، مع أداء مثالي في الجنوب (١٠٠%) من المديرين، وأداء متوسط في بعلبك الهرمل (٦٦.٧%) منهم. في المقابل، يظهر الشمال تراجعاً كبيراً حيث أفاد (١٦.٧%) فقط بأن التواصل قائم. و(٤٠%) من المديرين قالوا أنهم يعتمدون التواصل "بشكل جيد"، مع نسب متوازنة في بيروت (٥٠%) من المديرين، وجبل لبنان ما عدا الضواحي (٥٠%).

أما في القطاع الخاص غير المجاني فإن (١٦.٣%) من المديرين قالوا أن التواصل يتم "بفعالية كبيرة"، وفي بعلبك الهرمل بلغت النسبة (٤٠%)، والجنوب (٢٨.٦%)، والبقاع (٢٢.٢%) وسجل (٢٨.٦%) من المديرين أن التواصل يتم "بشكل جيد" في البقاع، و(٤٠%) في جبل لبنان ما عدا الضواحي. وفي قطاع الأثروا وجد (٧٥%) من المديرين أن التواصل مع الجهات الداعمة يتم "بفعالية كبيرة"، مع أداء عالٍ في جميع المحافظات مثل جبل لبنان الضواحي والشمال والجنوب.

عند مقارنة نتائج المحافظات نجد أن بيروت تحقق أعلى نسب في القطاع الرسمي حيث تبلغ نسبة التواصل "بفعالية كبيرة" مع الجهات الداعمة (٦٢.٥%) من المديرين، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر تفوقاً بنسبة (١٠٠%) من المديرين الذين يرون أن التواصل يتم "بشكل جيد". ويسجل جبل لبنان (الضواحي) نسباً متوسطة، وفي القطاع الرسمي يتواصل (٣٦.٤%) من المديرين "بشكل جيد" مع الجهات الداعمة و(١٨.٢%) منهم فقط يتواصلون "بفعالية كبيرة". أما في الشمال، فالتفاوت واضح بين القطاعات؛ القطاع الخاص غير المجاني يسجل نسباً منخفضة في التواصل بفعالية كبيرة مع الجهات الداعمة، تصل إلى (٧.٧%) من المديرين، بينما تصل النسبة في القطاع الرسمي إلى (١١.٤%). ويظهر البقاع توازناً في القطاع الرسمي حيث يجد (٤٦.٢%) من المديرين أن التواصل يتم "بشكل جيد"، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر نسباً متواضعة في التواصل الجيد مع الجهات الداعمة تصل إلى (٣٣.٣%) من المديرين.

ويتفوق الجنوب في القطاع الرسمي، حيث يجد (٤٦.٧%) من المديرين أن التواصل يتم "بشكل جيد" مع الجهات الداعمة، بينما القطاع الخاص المجاني يظهر أداءً مثالياً بنسبة (١٠٠%) من المديرين. وتظهر النبطية أداءً معتدلاً حيث أن (٤٦.٤%) من المديرين في المدارس الرسمية قالوا أن التواصل يحصل "بشكل جيد"، بينما يظهر توازن في القطاع الخاص المجاني إذ ترى نسبة (٥٠%) من المديرين أن التواصل يتم "بشكل جيد" و"بفعالية كبيرة" لكل منهما. أما عكار وبعلبك الهرمل، فتظهران تراجعاً في القطاع الرسمي، حيث أن نسبة المديرين الذين يتواصلون "بفعالية كبيرة" منخفضة جداً (٥% و ٩.١% على التوالي). في المقابل، يحقق القطاع الخاص غير المجاني في بعلبك الهرمل أداءً أفضل بنسبة (٤٠%) من المديرين.

نستنتج أن مدارس قطاع الأثروا هي الأفضل في التواصل "بفعالية كبيرة" مع الجهات الداعمة، تصل نسبتها إلى (٧٥%) من المديرين. أما القطاع الخاص المجاني فيظهر أداءً مثالياً في الجنوب، بينما تعاني مدارس الشمال من ضعف في التواصل الفعال مع الجهات الداعمة. وتتصدر مدارس بيروت والجنوب والبقاع بالتواصل "بشكل جيد" و"بفعالية كبيرة"

مع الجهات الداعمة. بينما مدارس عكار وبعبك الهرمل تحتاج إلى تفعيل آليات التواصل مع الجهات الداعمة، خصوصاً في القطاع الرسمي.

نتائج السؤال البحث الخامس

نص السؤال الخامس على: ما هي النتائج المتوقعة حول تطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس الرسمية والخاصة؟

يهدف هذا السؤال إلى مقارنة توقعات المجتمع التربوي بشأن نجاح تطبيق المناهج المطوّرة بناءً على السياقات المختلفة بين قطاعي التعليم الرسمي والخاص. وستتضمّن الإجابة عرضاً لنتائج مجموعات التركيز مع الطلاب في مرحلة التعليم الثانوي في كلا القطاعين، ونتائج المقابلات مع المسؤولين التربويين في المؤسسات الخاصة، واستخلاص أبرز النتائج التي تسهم في الإجابة على محاور السؤال المطروح. وفي الختام، سيتم تقديم إجابة شاملة ونهائية على السؤال، تجمع بين التحليل والمقارنة.

أولاً: نتائج مجموعات التركيز مع الطلاب

للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة حول الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، أُجريت مجموعات مركزة مع الطلاب في مرحلة التعليم الثانوي من مختلف القطاعات والمحافظات للوقوف على آرائهم حول تلك الحاجات كونهم معنيون بالدرجة الأولى من تطبيق المناهج المطوّرة. وقد تمحورت الأسئلة حول عدة محاور وهي: البيئة المدرسية، والدعم التعليمي، وتعزيز المهارات، والاستعداد للحياة بعد المدرسة.

المحور الأول: البيئة المدرسية والشعور بالأمان

عكست ردود الطلاب في هذا المحور حاجتهم إلى بيئة مدرسية غنية بالموارد الداعمة، سواء من حيث التكنولوجيا أو المهارات الحياتية. كما أشاروا إلى أهمية المشاريع التعاونية والأنشطة التي تحفز التفكير الإبداعي والاستعداد للمستقبل. وقد توزعت البنود التي تشكل هذا المحور برأيهم على الشكل الآتي:

البند الأول: دور المعلم في خلق بيئة تعليمية محفزة

أشار الطلاب إلى أن شخصية المعلم تؤثر بشكل كبير على البيئة التعليمية. فالمعلم ذو الشخصية الداعمة والمتفهمة يعزز شعور الطلاب بالأمان ويشجعهم على التفاعل والمشاركة. ويتجلى دور المعلم في كيفية تعامله مع الطلاب، وقدرته على التفاهم والحوار معهم كمدخل لإقبالهم على المادة الدراسية والتفاعل معها، وزيادة الدافعية لديهم. كما يلعب أسلوب التدريس المتنوع والمعتمد من قبل المعلم دورًا في خلق جو تفاعلي يساعد الطلاب على استيعاب الدروس بشكل أفضل، خصوصًا إذا كان هذا الأسلوب يناسب احتياجاتهم وبرأيهم فإن أسلوب التدريس الذي يقوم على التفاعل يحقق إفادة أكبر ويساعد المتعلمين على تذكر الدروس ويزيل الحواجز بين المعلم والمتعلمين. وركز الطلاب على موضوع التفاعل الإيجابي داخل الصف، ويقصد به بناء علاقة إيجابية بين المعلم وبينهم لأن من شأن ذلك أن يعزز شعورهم بالراحة والثقة بالنفس، مما ينعكس إيجابياً على تحصيلهم العلمي. ويرى الطلاب أن هذا التفاعل يترجمه المعلم بإفساحه المجال للكلام والمشاركة والحوار، فعندما يشعر الطالب بأن المعلم يحاوره ويهتم برأيه فيشعر إندفاعاً بأنّه يقدره ويهتم بمستقبله.

البند الثاني: الاهتمام بالمواد الدراسية

ركزت مداورات الطلاب على عدة مؤشرات في هذا البند، ومنها تفضيل معظمهم للمواد العلمية لشعورهم بأنها أكثر ارتباطاً بمستقبلهم الأكاديمي والمهني، ويرون أنها توفر لهم فرصاً أفضل في المستقبل. كما يرون أنها ترتبط أكثر بحياتهم العملية.

وبالتالي يشعر بعض الطلاب أن المواد الأدبية أقل أهمية مقارنة بالمواد العلمية، ولا يجدون لها فائدة مستقبلية مباشرة، وتأتي اللغة العربية والمواد الأدبية ضمن هذه المواد التي يرى بعض الطلاب أنها عبارة عن حشو لا فائدة منه. النقطة الثانية التي ركز عليها الطلاب في هذا البند هي ارتباط المواد التي يدرسونها بالمستقبل المهني، وقياساً على هذا الارتباط يتكون اهتمامهم بالمواد، فيزداد اندفاعهم نحو المواد العلمية ويتراجع بالنسبة لبعض المواد الأخرى التي قد لا تحظى بنفس المستوى من الاهتمام أو الاندفاع.

البند الثالث: إهتمام الإدارة

يؤكد الطلاب على دور الهيئة الإدارية والمعلمين في المدرسة ويرون أنه دور جيد ومتعاون، وهذا الشعور يساهم في إحساسهم بالأمان والراحة، وهم مرتاحون لسير الأمور. ويجد الطلاب أن التجهيزات والمساعدات والاحتياجات الأساسية متوفرة، وأن الجو العام في المدارس ممتاز، لكن بعضهم الذين مروا بتجربة الحرب والنزوح فهم يحتاجون فقط لبعض الوقت للراحة النفسية، وخلال ذلك فهم يتلقون الدعم والمساندة من الأساتذة والهيئة التعليمية والهيئة الإدارية.

ويرى الطلاب أن التعامل الجيد معهم وشعورهم بالراحة والأمان مرده إلى الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية والمعلمين في خلق بيئة تعليمية إيجابية.

البند الرابع: الأنشطة اللاصفية

يركز الطلاب في هذا البند أيضاً على موضوع الأنشطة اللاصفية ويرون أنها حاجة ملحة لأنها تُنمّي المواهب وتُخرج الطلاب من الروتين الدراسي. ويحرصون خلالها على إطلاق مواهبهم، وهذا يظهر أهمية تخصيص وقت وموارد لدعم هذه الأنشطة.

وأشار الطلاب إلى الأماكن المفضلة لديهم داخل المدرسة حيث يقضون أوقات فراغهم، مثل المختبر، الملعب، أو الصفوف الدراسية. وتحدثوا عن علاقتهم بتلك الأماكن وتعلقهم بها. كما تحدثوا عن الأوقات التي يفضلونها خلال اليوم الدراسي مثل حصص المواد المفضلة أو فترات الاستراحة. ورأى بعضهم أن بعض المواد كالرياضيات تعني لهم الكثير بسبب أسلوب المعلم، والبعض الآخر يرى أن الأوقات المفضلة تتنوع بين الأنشطة والمواد الدراسية التي يشعر بأنها مفيدة. ومنهم من يفضل حصص التربية الرياضية التي تكون ساعة واحدة في الأسبوع، وحصص اللغة العربية. وبرز اهتمام لدى الطلاب بالأنشطة التي تقام في عيد الاستقلال، ويوم اللغة العربية، حيث يشاركون في أنشطة ثقافية ومسرحية. وشكا الطلاب من غياب حصص التربية الموسيقية عن المنهاج.

خلاصة المحور الأول

وجد الطلاب أن تطبيق المناهج المطوّرة يتطلب بيئة مدرسية غنية بالموارد والتكنولوجيا، مع دور فعّال للمعلم الذي يعزز التفاعل والمشاركة. ويفضلون المواد العلمية لارتباطها بمستقبلهم المهني، بينما يرون المواد الأدبية أقل أهمية. وتلعب الإدارة المدرسية برأيهم دوراً كبيراً في توفير بيئة تعليمية إيجابية، خاصة للطلاب الذين مروا بتجارب صعبة مثل الحرب. وركزوا على ضرورة الأنشطة اللاصفية لتطوير المواهب وتخفيف الروتين الدراسي. وتبين بشكل عام أن التعليم الخاص قد يوفر إمكانيات أفضل في هذه الجوانب مقارنة بالتعليم الرسمي.

المحور الثاني: الدعم الأكاديمي

ضمن هذا المحور ركز الطلاب على عدة بنود وجدوا أنها ضرورية لتطبيق المنهاج، وهي:

البند الأول: نظام الدعم الرسمي

وفي هذا البند تحدثوا عن حجم الصف المناسب، ووجدوا أن تقليل عدد الطلاب في الصف يساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة التركيز وبتيح الفرص لطرح الأسئلة.

كما تناولوا في هذا البند موضوع توفر المساعدة من الإدارة، ووجدوا أن الدعم الإداري يشكل عاملاً مهماً في حل مشاكل الطلاب وتلبية احتياجاتهم من خلال توفير التواصل وإتاحته. كما أن التواصل الجيد مع المعلمين يساهم في تعزيز التفاعل داخل الصف وخارجه. ووجدوا في تسهيل التواصل مع المعلمين فرصة للتقدم وطرح الأسئلة.

البند الثاني: الدعم غير الرسمي

ويقصد به دعم الأقران، ويرى الطلاب أن تعاونهم فيما بينهم يساهم في تحسين الفهم وحل المشكلات الدراسية. ووجد الطلاب أن التواصل المستمر خارج أوقات الدراسة بين الطلاب والمعلمين أو الأقران يعزز من جودة التعليم، ويتم استثمار منصات التعلم ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز هذا التواصل. ويشيد الطلاب بتعاون الأساتذة وتشجيعهم على التواصل لحل المسائل الدراسية.

ويجد الطلاب أن تبادل الموارد والمعلومات بينهم يحسن من أدائهم الدراسي، فيستطيع البعض مساعدة البعض الآخر، وتحديداً خلال التحضير للإمتحانات.

في موضوع الدعم ركز الطلاب على توافر الموارد التكنولوجية فأروا أن بعضها متوافر مثل البروجكتور، لكنهم لاحظوا نقصاً في بعض الموارد مثل مختبرات الكمبيوتر المجهزة بشكل كامل. وشددوا على الدور الذي يلعبه البروجكتور في مادة الجغرافيا، لكنهم أشاروا إلى عدم وجود مختبر كمبيوتر مجهز بالكامل في المدرسة. في موضوع استخدام التكنولوجيا في التعليم أكدت الإجابات على دور التكنولوجيا في تسهيل العملية التعليمية، ودور LCD المدعوم بالأنشطة، وعروض البوربوينت (Power Point) التي يتم تحضيرها وإرسالها على المنصة، حتى إن احتاج الطلاب إلى إعادة الشرح يمكنهم الدخول إليها واستعادة المادة. مما يبرز أهمية تبني التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز التعلم الذاتي.

المحور الثالث: التحديات والاحتياجات

البند الأول: الحاجة للتطوير المؤسسي

شدد الطلاب على ضرورة تحسين البنية التحتية والمرافق لتلبية احتياجاتهم. وأشاروا إلى الحاجة لتطويرات كثيرة، خصوصاً في القاعات الدراسية، إذ أن بعض الأدوات أصبحت قديمة العهد ويجب تحديثها لأنها لم تعد تتناسب مع الواقع الحالي. وأشار الطلاب إلى نقص في هذه الناحية، وهذا النقص يؤثر على فهم المادة وخصوصاً في ظل افتقار إجراء التجارب العملية والتطبيقية. فالطلاب يشعرون أنهم بحاجة للتطبيقات كي يفهموا المادة وتترسخ بذاكرتهم. كما أنهم بحاجة إلى برامج تعليمية لتعزيز المهارات التكنولوجية.

وفي موضوع التحديات التقنية أبرز الطلاب وجود مشاكل تقنية مثل انقطاع الكهرباء التي تؤثر على استفادتهم من الموارد المتاحة، حتى مع وجود الكمبيوتر فهم يعانون من انقطاع الكهرباء الذي يمنهم من استخدام الطومبيوتر. في موضوع تجهيزات المدارس والموارد أظهرت الإجابات تفاوتاً في توفر التجهيزات والموارد بين المدارس، ومع وجود الملعب الجيد والواسع إلا أن المدارس تنقرض لوجود المسرح. وهنا تبرز الحاجة إلى تجهيزات إضافية مثل المسارح والمختبرات لتحفيز الطلاب وتوفير بيئة تعليمية شاملة.

وعن مسؤولية المؤسسات يقول الطلاب أن المؤسسات التعليمية مسؤولة عن تقديم بيئة متطورة تلائم الطلاب. وتحتاج المدارس إلى دعم أكبر من الوزارة لتحسين وضعها، والمسؤولية تقع على الجميع، من الإدارة إلى الوزارة. وشدد الطلاب على الحاجة للمشاريع التطويرية، من خلال إطلاق مشاريع تستهدف تحسين جودة التعليم والمرافق المدرسية، فهذه المشاريع تساعد في تحسين المدرسة، ويجب أن تكون هناك خطط واضحة لتحديث المدارس.

البند الثالث: تعزيز المهارات

أوضح الطلاب أهمية اكتساب المهارات التكنولوجية في المرحلة المدرسية للتحضير بشكل جيد للجامعات وسوق العمل. وأشاروا إلى أن تعلم مهارات مثل استخدام الكمبيوتر يعد أمراً أساسياً للتحضير لمتطلبات الحياة المستقبلية، سواء في التعليم أو العمل. وهم يجدون أن العمل على الكمبيوتر هو مهارة مهمة جداً ويجب أن يتعلموها ليكونوا جاهزين

للجامعة والعمل. كما أشاروا إلى أهمية تخصيص حصص مدرسية لتعلم الكمبيوتر بشكل مكثف، خاصة للطلاب الذين لا يمتلكون خلفية تكنولوجية قوية. كما أبرزوا حاجتهم إلى تعلم المهارات الأساسية مثل كتابة السيرة الذاتية (CV) وتحضيرهم للمقابلات الوظيفية والجامعية. وقد عبر بعضهم عن عدم معرفته لأسس كتابة السيرة الذاتية، ولا كيفية التقدم على وظيفة أو الانتساب إلى جامعة.

وأوضح أحد الطلاب أن المدرسة قد توفر فرصًا لتعلم البرمجة أو تطوير المهارات التقنية مثل "الكودينج" وتطوير المواقع الإلكترونية (web development) عبر مختبرات متخصصة.

وفي موضوع المهارات اليدوية والإبداعية تحدث الطلاب عن أهمية تطوير هذه المهارات مثل الرسم والفنون، لكنهم أشاروا إلى وجود نقص في الموارد المخصصة لذلك. فقد أشار بعضهم إلى أنهم يحضرون الأدوات بأنفسهم، لكن لا توجد غرف أو أدوات خاصة للرسم. وأشار البعض الآخر إلى أنهم يفتقرون إلى الأماكن المناسبة لممارسة الفنون الإبداعية بالرغم من أن الفنون مهمة لتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي.

وبالنسبة للمهارات الاجتماعية والتعاونية أعرب الطلاب عن أهمية الأنشطة التي تعزز التعاون والعمل الجماعي، مثل الاجتماعات الأسبوعية التي تهدف إلى تبادل الأفكار وتنظيم الأنشطة المدرسية المفيدة. ويقولون أنه لديهم اجتماعات أسبوعية يناقشون فيها أفكارًا جديدة ويخططون لأنشطة تفيد جميع الطلاب. كما أشار الطلاب إلى وجود دعم نفسي واجتماعي في المدرسة عبر المختصين النفسيين، مما يساعدهم في التعامل مع التحديات الشخصية والنفسية. ويرأيهم فإن كل شخص بحاجة إلى مختص نفسي ليس فقط الأشخاص المرضى، لأن الصحة النفسية تؤثر على التحصيل الأكاديمي.

البند الرابع: الاستعداد للحياة بعد المدرسة

هنا ركز الطلاب على موضوع التوجيه الأكاديمي والمهني، فأشادوا بتوجيههم في اختيار مساراتهم الأكاديمية والمهنية، ولفتوا إلى أهمية اللقاءات التي تساعدهم في تحديد التخصصات الجامعية. ويروي أحد الطلاب أن أحد الأخصائيين قد حضر إلى المدرسة وتحدث إليهم عن التخصصات المستقبلية وكيفية اختيار الميجر المناسب. كما أشار الطلاب إلى أنهم بحاجة إلى زيادة وعيهم حول خيارات التعليم العالي والتخصصات المتاحة لهم، خصوصًا وأن هناك الكثير من ميجرز majors لا يعرفونها مع أنهم يمرون بفترات عمرية يشعرون فيها بالحيرة وبدعم معرفة ما يرغبون به، ولا يستطيعون التفريق بين ما يحبونه وبين ما يريدونه.

ويوضح بعض الطلاب أن المعلمين لهم دور كبير في توجيههم نحو المسارات الأكاديمية والمهنية الصحيحة، لأن المعلمين برأيهم هم أكثر الناس الذين يعرفون ماذا يريد طلابهم وما يحبونه.

وفي موضوع المشاريع والخدمات المجتمعية أشار الطلاب إلى أهمية المشاركة في الأنشطة المجتمعية، حيث قاموا بتنظيم مشروع لجمع الأموال والتبرع بها لجمعية خيرية. لكنهم عبّروا عن رغبتهم في أن تكون هناك مشاريع تعليمية مرتبطة بشكل أكبر بالمواد الدراسية. وعبر بعضهم عن فرحته بالمشاركة في مشروع لجمع الأموال والتبرع بها لجمعية

خيرية، ووصفوه بأنه نشاطاً جميلاً جداً. ويجد بعضهم أنه لا توجد مشاريع مرتبطة بالمواد الدراسية، ويودون أن يشاركوا في مشاريع تعزز فهمهم.

تظهر هذه الإجابات حاجة الطلاب إلى توجيههم لمشاريع تعليمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمناهجهم الدراسية، مما يعزز تعلمهم العملي ويفتح أمامهم فرصاً لتنمية مهاراتهم العملية.

وأثار الطلاب موضوع الوعي الذاتي واتخاذ القرارات الأكاديمية، وأظهرت إجاباتهم أهمية التوجيه الأكاديمي في زيادة الوعي الذاتي لديهم، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات أكاديمية مدروسة. وأشار أحد الطلاب إلى أهمية هذا التوجيه منذ المراحل المبكرة، فعندما تخبره جامعة ما أنه ليس في مرحلة الجامعة لأنه ليس لديه الوعي الكافي، ويجب أن يكون وعياً بنفسه ومع الإمكانيات المتاحة.

وقد أظهر الطلاب رغبتهم في أن يتعرفوا على التخصصات الأكاديمية بشكل أعمق، وضرورة توجيههم خلال السنوات الدراسية للتركيز على التخصصات التي تتناسب مع ميولهم المستقبلية.

وعندما طرحت فكرة استكشاف التخصصات الأكاديمية برزت حاجة الطلاب إلى مزيد من الإرشاد حول التخصصات الأكاديمية المختلفة. كما أشاروا إلى أن هناك العديد من التخصصات التي لا يعرفون عنها الكثير، مما يجعلهم في حالة حيرة عند اتخاذ قراراتهم الدراسية. وشددوا على دور المعلمين في التوجيه، وقالوا أن لهم دور محوري في توجيه الطلاب في مسيرتهم الأكاديمية والمهنية، لأن المعلمين يعرفون طلابهم أكثر من سواهم. وهذه الإشارة تدل على ضرورة أن يكون المعلمون مجهزين بالأدوات والمهارات اللازمة لتقديم الإرشاد المهني والمساعدة في توجيه الطلاب بشكل فعال.

وتوصلت حلقة النقاش في المجموعة المركزة إلى جملة استنتاجات عامة تتلخص بمشكلات المناهج الحالية، وتحديدًا التركيز على الحفظ بدلاً من التفكير النقدي، حيث انتقد الطلاب المناهج بسبب تركيزها المفرط على الحفظ الآلي، مما يحد من فرص تنمية مهارات التفكير التحليلي والإبداعي. وأكدوا الحاجة إلى تغيير يشجع على حل المشكلات والاستكشاف الفكري. كما تتلخص في قَدَم المحتوى، حيث وُصفت المناهج بأنها غير مواكبة للتطورات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية الحالية. ووجد الطلاب أنها غير ذات صلة بالتطبيقات الواقعية، خاصة في مواد مثل التاريخ والاقتصاد، حيث اقترحوا تحديثها لتشمل أمثلة وأحداث حديثة. ومن الأمور التي تم استنتاجها أيضاً عدم كفاية التحضير للمهن المستقبلية، حيث شعر العديد من الطلاب بأن المناهج تقتصر على المهارات الأساسية المطلوبة للمهن المستقبلية، مثل التحدث أمام الجمهور، المناظرة، القيادة، والعمل الجماعي. كما انتقد نقص التركيز على المهارات العملية المرتبطة ببيئات العمل المهنية.

أما بشأن الاقتراحات لتطوير المناهج، فركز الطلاب على التعلم متعدد التخصصات، واقترحوا دمج المواد لجعل التعليم أكثر شمولية وترابطاً. كما دعوا إلى التعلم القائم على المهارات من خلال الدعوة إلى مناهج تركز على المهارات المستعرضة، مثل: مهارة التفكير النقدي وتشجيع التفكير التحليلي وحل المشكلات. ومهارة التحدث أمام الجمهور بتطوير مهارات التواصل. ومهارة حل المشكلات الجماعي بتعزيز العمل الجماعي.

وأكد الطلاب على ضرورة دمج التكنولوجيا، من خلال إدراج مواد تعتمد على التكنولوجيا، مثل: البرمجة والروبوتات، المهارات الرقمية واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ورأوا أن هذه المهارات ضرورية للتكيف مع التقدم التكنولوجي في سوق العمل.

وفي موضوع التعلم الاجتماعي والعاطفي تضمنت الاقتراحات تنفيذ برامج تركز على الذكاء العاطفي، إدارة التوتر، وبناء المرونة، خاصة في المدارس الرسمية.

أما بالنسبة لطرق التعليم والتعلم، فدعا الطلاب إلى تبني النهج العملي التطبيقي، مثل: مختبرات للمواد العلمية، سيناريوهات واقعية في الاقتصاد، مشاريع جماعية للتعلم التعاوني وممارسة التحدث أمام الجمهور. وباعتماد أساليب التعلم التفاعلية باستخدام الوسائط المتعددة، مثل مقاطع الفيديو والمحاكاة الرقمية، يُعتبر وسيلة فعالة لجذب انتباه الطلاب. وفي الإطار نفسه دعوا إلى تدريب المعلمين على أساليب حديثة، مثل: دمج الأدوات الرقمية في التعليم، تشجيع النقاشات المفتوحة والمناظرات النقدية.

وفي موضوع الفلسفة والمواد المجردة، شملت اقتراحات الطلاب طرقاً مبتكرة لتدريس المفاهيم المجردة من خلال الأنشطة بدلاً من الاعتماد على الحفظ.

أما في موضوع التقييم والاختبارات، فطلب الطلاب إعادة النظر في صيغ الامتحانات، من خلال اختبارات تقيس الفهم والتطبيق بدلاً من الحفظ. وتطبيق أنظمة التقييم المتوازنة، حيث يجب أن تتضمن المراجعات مكونات نظرية وعملية لتقييم قدرات الطلاب بشكل شامل. وكذلك اعتماد سياسات التقييم المرنة، حيث اقترح الطلاب في هذا الإطار التسهيل مع الأخطاء البسيطة في المواد التطبيقية مثل الكيمياء، مما يسمح لأنظمة التقييم بأن تعكس الفهم الحقيقي بشكل أفضل. ودعا الطلاب إلى العدالة وإمكانية الوصول، في توزيع الموارد حيث أشار الذين ينتمون إلى المحافظات البعيدة عن العاصمة إلى نقص الموارد، مثل الوصول إلى الإنترنت والأجهزة الرقمية. وشددوا على الحاجة إلى توزيع عادل للموارد عبر جميع المحافظات.

وأثاروا في اقتراحاتهم مسألة الفجوة الرقمية، فبينما تستخدم بعض المدارس الموارد الرقمية بشكل فعال، تغتقر مدارس أخرى إلى الأساسيات. وأن معالجة هذه الفجوة أمر ضروري لتحقيق الإنصاف في التعليم.

من الاستنتاجات الرئيسة التي توصل إليها الطلاب، موضوع التحضير للفرص المستقبلية، وذلك من خلال التوافق مع متطلبات الجامعات، بحيث يجب أن تعكس المناهج معايير القبول الجامعي، خاصة في الكتابة التحليلية ومهارات البحث، وفي المعرفة بالموضوعات المرتبطة بمجالات التعليم العالي.

وفي موضوع الاستعداد لسوق العمل تضمنت الاقتراحات تعليم مهارات مثل التواصل والأخلاقيات في مكان العمل، وإدارة المشاريع، وحل المشكلات المعقدة في السيناريوهات الواقعية.

أما بشأن الأنشطة اللاصفية والتعليم الشامل، فاقترح الطلاب دمجها في المناهج، إذ يجب أن تُعترف بالأنشطة مثل الفن، الرياضة، والموسيقى كجزء أساسي من التعليم. كما اقترحوا في موضوع الخدمة المجتمعية تضمين المشاريع المجتمعية لتشجيع المسؤولية المدنية والتطبيق العملي للقيم المتعلمة.

وفي الإطار نفسه طرحوا فكرة دعم المواهب، ودعوا إلى أن توفر المدارس الموارد لتنمية المواهب الفردية في الرياضة، الفنون، وغيرها من المجالات غير الأكاديمية.

من الاستنتاجات أيضاً موضوع الملاءمة الثقافية والاجتماعية الاقتصادية، فركزوا على جانب التاريخ والثقافة المحلية، ودعوا إلى إدراج الأحداث المحلية، الروايات الثقافية، والتقاليد لضمان ارتباط المناهج بهويات الطلاب. كما دعوا إلى الالتفات إلى المنظور العالمي مع التركيز على الثقافة المحلية، ورأوا أن على المناهج أن تعزز أيضاً نظرة عالمية، لإعداد الطلاب لفهم عبر الثقافات وفرص دولية.

من المحاور الرئيسية التي طرح الطلاب اقتراحات بشأنها كان موضوع التكنولوجيا في التعليم، وتحديدًا الموارد الرقمية، حيث دعوا إلى تشجيع اعتماد منصات التعلم الرقمية مثل الكتب الإلكترونية والأجهزة اللوحية لتقليل العبء المادي للكتب الثقيلة وتحديث أساليب التعلم. كما دعوا إلى التعليم المدفوع بالتكنولوجيا والذي يشمل استخدام أدوات مثل المحاكاة الافتراضية، منصات التعاون عبر الإنترنت، والواجبات الرقمية.

وبشأن تحديث المحتوى تناول الطلاب موضوع تحديث الكتب المدرسية، واقتروا مراجعة الكتب المدرسية لتشمل موضوعات مثل المجالات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والاستدامة، والأحداث التاريخية الأخيرة والتطورات الاقتصادية. وشددوا على مسألة التطبيقات العملية وضمان ارتباط المحتوى بالتطبيقات الواقعية، خاصة في مواد STEM والاقتصاد.

خلاصة

ركزت مداورات الطلاب في هذا المحور على أهمية الدعم الأكاديمي المتنوع، حيث أشاروا إلى ضرورة تقليل عدد الطلاب في الصف لتحسين جودة التعليم وتعزيز التواصل مع المعلمين. كما أكدوا على دور الدعم الإداري في تلبية احتياجات الطلاب، وكذلك أهمية التعاون بين الأقران في تعزيز الفهم وحل المشكلات. بخصوص التكنولوجيا، شدد الطلاب على استخدامها في تسهيل العملية التعليمية، رغم وجود نقص في بعض الموارد مثل مختبرات الكمبيوتر. في مجال التحديات، أبرز الطلاب الحاجة لتطوير البنية التحتية للمرافق المدرسية وتحسين تجهيزاتها، خاصة في المدارس التي تفقر إلى بعض الأدوات مثل المسارح والمختبرات المتخصصة. كما تناولوا أهمية تعزيز المهارات التكنولوجية والاجتماعية، مشيرين إلى ضرورة تعلم المهارات الرقمية والتواصل الفعال لدعم التحضير لمستقبلهم الأكاديمي والمهني.

خلاصة النتائج للإجابة على السؤال البحثي:

- هناك حاجة لاتباع المعلمين أساليب مرنة ومشوقة
- يجب التركيز على أهمية الأنشطة اللاصفية (المسرح، الموسيقى).
- توافر الدعم المدرسي وضرورة تعزيزه.
- يجب الاهتمام بالبيئة الصفية لتسهيل عملية التواصل بين المعلمين والطلاب.
- إعطاء أهمية للتوجيه المهني.
- التشجيع على العمل التعاوني لأنه أثبت فعاليته لدى الطلاب.
- توفير الوسائل التكنولوجية واستثمارها في العملية التعليمية.

- التركيز على التعلم متعدد التخصصات ودمج المواد
- التركيز على التعلم القائم على المهارات
- ضرورة دمج التكنولوجيا
- تنفيذ برامج تركز على الذكاء العاطفي
- تبني النهج العملي التطبيقي
- إعادة النظر في آليات التقييم.

ثانياً: نتائج المقابلات مع المسؤولين التربويين في المؤسسات الخاصة

تأتي هذه المقابلات استكمالاً لاستكشاف النتائج المتوقعة حول تطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس الرسمية والخاصة، والتي تدرج في إطار السؤال البحثي الخامس.

ولهذه الغاية أجريت مقابلات مع أصحاب مؤسسات تربوية خاصة واسعة الانتشار على الأراضي اللبنانية وتمثل جميع أطراف المجتمع اللبناني، لاستطلاع آرائهم حول السؤال المطروح، وتضمنت المقابلات ست محاور رئيسة وتضمن كل محور أسئلة فرعية، وهدفت الإجابات إلى مقارنة توقعات المجتمع التربوي من نجاح تطبيق المناهج بناءً على السياقات المختلفة بين التعليم الرسمي والخاص، وسيتم عرض النتائج وفقاً لهذه المحاور.

المحور الأول: تقييم الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتطبيق المناهج المطوّرة

١. برأيكم، ما هي الموارد الأساسية المطلوبة (المادية والبشرية)

وقد جاءت الإجابات على السؤال كالاتي:

هناك ترابط واضح بين نقص تهيئة الموارد البشرية والقدرة على تطبيق المناهج الجديدة. فعدم التدريب والوضوح أدى إلى تضارب في تنفيذ منهج ١٩٩٧. كما تشكل الموارد المادية تحدياً إضافياً، حيث إن المدارس غير المتكافئة في تجهيزاتها ستواجه صعوبات في الالتزام بمتطلبات المناهج الجديدة. وتزيد الظروف الاقتصادية والاجتماعية من تعقيد الوضع، مما يجعل معالجة كلا الفئتين (البشرية والمادية) ضرورياً قبل تطبيق أي منهج جديد. كما يمثل التدريب واستقطاب الكوادر الجديدة تحدياً رئيسياً لضمان جودة تطبيق المناهج المطورة. وتتطلب طريقة تقويم الكفايات مستوى عالياً من الخبرة، مما يجعل التدريب المستمر ضرورياً.

• الجاهزية المدرسية:

إن تفاوت التجهيزات بين المدارس الرسمية والخاصة، وكذلك بين المدارس الخاصة نفسها، يشكل عائقاً لتطبيق المناهج الجديدة، فبعض المؤسسات التربوية الخاصة الكبرى تمتلك إمكانيات جيدة لكنها تحتاج إلى تقليل الفجوة بين مدارسها المختلفة لتحقيق تكافؤ أفضل.

• ترابط الموارد المادية والبشرية:

إن وجود تجهيزات مادية حديثة ضروري لدعم المعلمين في تطبيق المناهج. كما أن تدريب المعلمين على استخدام هذه الموارد بكفاءة يعزز تطبيق المناهج المطورة بنجاح. ويعتمد النجاح في تطبيق المناهج الجديدة بشكل أساسي على الاستثمار في تهيئة الموارد البشرية (تدريب المعلمين)، عبر استقطاب الكفايات وتدريب الكوادر الحالية لضمان الاستعداد الأكاديمي. كما يتطلب دعم الموارد المادية (توفير تجهيزات ومساواة بين المدارس) وتقليص فجوات الجاهزية بين المدارس المختلفة (تعزيز التكافؤ الداخلي)، مع دعم المدارس الأقل تجهيزاً، سواء كانت رسمية أو خاصة.

ونستنتج من إجابات المسؤولين في المؤسسات التربوية أن هناك حاجة لتكامل الموارد، إذ أن نجاح تطبيق المناهج المطورة يعتمد على توفير تجهيزات مادية متطورة إلى جانب الاستثمار في تدريب المعلمين ورفع كفاءتهم. ولتحقيق ذلك

لا بد من خطوات عملية تقوم على تأمين الموارد المادية اللازمة في المدارس، وتصميم برامج تدريب مستدامة ومخصصة للمعلمين.

٢. هل لديكم أي معلومات إحصائية عن مدى توفر التجهيزات والوسائل التعليمية في المدرسة؟

وجاءت الإجابات على الشكل الآتي:

تفاوت الجاهزية بين المؤسسات التعليمية في المؤسسة الواحدة مع تفاوت داخلي بين المجانية وذات الربح لصالح الأخيرة. وتتوافر كميوترات وألواح تفاعلية في المدارس ذات التجهيز الجيد. كما تتوافر مختبرات العلوم لكن الحاجة تبرز إلى تجهيزات إضافية، خصوصاً في المدارس الخاصة المجانية. وعلى الرغم من ذلك فإن المؤسسات الخاصة تلبى معظم متطلبات المناهج، مع تسجيل نقص في التجهيزات للقسم الثانوي في بعض المدارس وذلك يشكل تحدياً أساسياً، حيث تتطلب لمناهج الجديدة مساحات وتجهيزات حديثة.

إن عدم توافر إحصائيات دقيقة في القسم الثانوي، وغياب البيانات الدقيقة يعوقان اتخاذ القرارات المناسبة وتخصيص الموارد لتلبية الاحتياجات الفعلية. لكن هناك نقص واضح في العديد من التجهيزات.

وتتطلب الجاهزية غير المتساوية بين المدارس خطة شاملة لضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب. وينصح أصحاب المؤسسات التربوية الخاصة بالتطبيق التدريجي للمناهج لأن النهج التدريجي يمكن أن يساعد في تقليل الفجوة بين المدارس، مع التركيز على تجهيز المراحل المبكرة كخطوة أولى. ويرون بوجود تحضير البنية التحتية والعقلية لأن ضمان النجاح يتطلب وقتاً للتحضير، وتغيير العقلية التربوية، وتأمين الموارد. ويطالب المسؤولون في المؤسسات الخاصة بإعداد دليل واضح وشامل للتجهيزات من قبل المركز التربوي مما يمكن أن يقلل من فجوة الجاهزية بين المؤسسات التعليمية.

٣. هل لديكم خطة لتأمين هذه الوسائل التعليمية والتجهيزات؟

أجاب المسؤولون في المؤسسات الخاصة على هذا السؤال وفق عدة بنود كالآتي:

• التحديات المالية والتنظيمية:

وهي برأي المسؤولين في المؤسسات الخاصة تشكل عائقاً رئيسياً أمام تطبيق المناهج الجديدة، حيث تتطلب المناهج من المؤسسات التعليمية تعديلات على خطتها التكنولوجية الحالية، بالإضافة إلى التمويل لتنفيذ هذه التعديلات.

• الجاهزية في المرحلة الأساسية في المؤسسات الخاصة تتسم بالتنظيم الجيد والاستعداد لاستقبال المناهج الجديدة، بينما المرحلة الثانوية تظل تحدياً، نظراً لوجود نظام الاختيارات المعقد والاختصاصات المتنوعة، مما يستدعي تأجيل تطبيق المناهج فيها حتى تتبلور الحلول.

• تبرز الفجوة بين المدارس داخل المؤسسات التعليمية، حيث يتم تصنيف المدارس الأخرى بأنها غير جاهزة لتطبيق المناهج الجديدة في كل الفروع، ما يعكس تحدياً في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المدارس.

• التخطيط المالي يعتبر عاملاً أساسياً في تنفيذ الخطة بشكل فعال. ويضمن تخصيص ميزانيات مخصصة توفير الموارد اللازمة لضمان نجاح التنفيذ.

- تعد الشراكات مع القطاعين العام والخاص استراتيجية مثمرة للحصول على التمويل والدعم التقني والبنية التحتية الضرورية، حيث يمكن أن يوفر القطاع الخاص موارد إضافية بالإضافة إلى الخبرات الفنية، بينما يساعد القطاع العام في تحقيق الدعم المؤسسي.
- يتطلب تأمين الوسائل والتجهيزات تنسيقاً بين عدة أطراف ويُعتبر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات تحسين المناهج والعملية التعليمية بشكل عام.

ويطرح المسؤولون التربويون في المؤسسات الخاصة إشكاليات متعلقة بتطبيق المنهج المتطور وهي:

- إشكاليات واحتياجات في تطبيق المنهج خاصة في المرحلة الثانوية. تشمل مشاكل في التوقيت، وتوزيع المواد الدراسية، وعدم وضوح الصورة حول كيفية تنفيذ المنهج على المدى الطويل.
- الحاجة للمزيد من التوضيح والتوجيه: إذ يفترض الإجابة على هذه الأسئلة: ما هو المطلوب؟ وما هو الاتجاه الصحيح الذي يجب اتباعه؟
- التنسيق مع وزارة التربية كشرط أساسي: وضع الخطة يعتمد بشكل كبير على خطة وزارة التربية، لتوجيه الإجراءات المستقبلية، حيث لا يمكن تحديد المطلوب بشكل دقيق دون معرفة التوجه الرسمي من وزارة التربية.

خلاصة

تناول هذا المحور تقييم الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق المناهج المطوّرة. وأبرز التحديات التي تمت الإشارة إليها تشمل نقص التدريب والموارد المادية في بعض المدارس، مما يؤثر على القدرة على تنفيذ المناهج الجديدة. فقد أظهرت الإجابات أهمية تكامل الموارد البشرية (مثل تدريب المعلمين) والمادية (مثل تجهيزات المدارس) لضمان تطبيق ناجح للمناهج. كما يُلاحظ وجود تفاوت في الجاهزية بين المدارس، مما يستدعي خطة شاملة لضمان تكافؤ الفرص التعليمية. بالنسبة للمرحلة الثانوية، تبرز تحديات في تطبيق المناهج بسبب نقص التجهيزات، ما يستدعي اهتماماً خاصاً بالتمويل والتنسيق بين القطاعين العام والخاص.

المحور الثاني: فيما يتعلق بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق المناهج المطوّرة،

١. برأيكم، ما هي الكوادر البشرية الجديدة التي تحتاجها المدرسة لتطبيق المناهج المطوّرة؟

- أكد المسؤولون في المؤسسات التربوية على جملة نقاط في ما خص حاجة مؤسساتهم للكوادر البشرية الجديدة، ومنها:
- إعداد الكوادر البشرية لاستيعاب المنهج المطور، وهذا يتطلب تغيير العقلية من التقليدية إلى الفكر التربوي الحديث المرتبط بمنهجيات التعليم المتطورة.
 - الحاجة إلى اختصاصيين جدد: مع إدخال التخصصات الجديدة في المنهج، مثل الثقافة الدينية والتعليم المهني، يتطلب الأمر وجود أصحاب اختصاص لتدريس هذه المواد بشكل فعال. ومن أبرز هذه التخصصات الجديدة هي التكنولوجيا والتعليم المهني، حيث تتطلب إعداد متخصصين لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات التعليمية.

- التوجه نحو التعليم المهني والتعامل مع الاحتياجات الخاصة: يبرز التوجه نحو التعليم المهني والمسارات بين التعليم الأكاديمي والمهني كجزء من المنهج المتطور. كما يتطرق النص إلى ضرورة إعداد المعلمين للتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وهو ما يتطلب برامج تدريبية متخصصة
- التقييم المبني على المهارات والكفايات: التحول من التقييم التقليدي القائم على الأهداف إلى تقييم يعتمد على المهارات والكفايات يمثل تغييرًا أساسيًا في طريقة التعليم والتقييم. وهذا يتطلب من المعلمين أن يكونوا قادرين على قياس مهارات الطلاب وليس فقط تحصيلهم المعرفي.

ونستنتج من إجابات المسؤولين التربويين عدة خلاصات:

أن التدريب المستمر للكوادر البشرية على المستوى التربوي والتكنولوجي يعتبر أساسًا لتطبيق المنهج المتطور. ويجب أن يشمل هذا التدريب إعداد المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التدريس وتعليمهم كيفية التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

التدريب على الاختصاصات المتخصصة في المواد الجديدة، مثل الثقافة الدينية والتعليم المهني، تعد جزءًا أساسيًا من خطة التعليم المتطور. لذا، يجب البحث عن أصحاب اختصاص في هذه المجالات لتغطية النقص في الكوادر. الانتقال إلى تقييم المهارات والكفايات يتطلب تغييرًا في طريقة عمل المعلمين ومناهج التدريس بشكل شامل. الهيئة الإدارية والتعليمية في المدارس بحاجة إلى إعداد وتدريب مستمر لضمان التكيف الفعال مع المناهج الجديدة، وخاصة في مرحلة التفريع في المرحلة الثانوية.

التحدي المالي المرتبط بتطبيق التفريع يتطلب خطط تمويل واضحة لضمان استدامة التعليم في ظل المناهج المطورة.

التدريب المتخصص للمعلمين في الميادين المعرفية الجديدة جزء أساسي من نجاح تطبيق المنهج المطور. يجب توفير برامج تدريبية مستمرة لضمان تأهيل المعلمين وفق أهداف المناهج الجديدة

٢. برأيكم أيضًا، هل الكفايات المتخصصة متوفرة بشكل ملائم لدعم المناهج الجديدة؟

يفيد أصحاب المؤسسات التربوية الخاصة بأن الكوادر البشرية غير موجودة ولكن المؤسسات جاهزة للتدريب. وهناك حاجة لهيئة إدارية مدربة قادرة على التكيف مع المناهج الجديدة والإشراف عليها بشكل فعال. هذا التكيف يشمل فهم التفريع وفق المواد الأساسية في المرحلة الثانوية. لكن هناك صعوبة في تطبيق التفريع بسبب تعقيداته المرتبطة بالتكاليف الإضافية التي تواجه المدارس.

كما أن هناك حاجة إلى معلمين يتعاملون مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ومع التكنولوجيا.

ونستنتج من هذه الإجابة أن هناك واقعا مفاده أن الكوادر المتخصصة غير متوفرة في المؤسسات التربوية وتواجهها تحديات تتمثل في: إذا حصل تفريع في مواد المرحلة الثانوية فليس هناك معلمون متخصصون في المواد التي استحدثت. وإذا كان توجه المنهج المطور هو الوصول إلى مدارس شاملة فهناك نقص كبير في المعلمين ذوي الاختصاص للتعامل

مع ذوي الاحتياجات. كما أن هناك نقص كبير في إعداد المعلمين للتعامل مع التكنولوجيا واستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم والتقييم والتخطيط والتنفيذ.

خلاصة

ركز هذا المحور على أهمية توافر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق المناهج المطورة. فأشار المسؤولون التربويون إلى الحاجة إلى معلمين متخصصين في مجالات جديدة مثل التعليم المهني والثقافة الدينية، بالإضافة إلى ضرورة إعداد معلمين للتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. كما تمت الإشارة إلى أهمية تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقييم المهارات والكفايات بدلاً من التقييم التقليدي. رغم استعداد المؤسسات للتدريب، إلا أن هناك نقصاً في الكفايات المتخصصة، خصوصاً في مرحلة التفرع في المرحلة الثانوية وضرورة التكيف مع التكنولوجيا. ويمثل التحدي المالي المرتبط بالتفرع عقبة إضافية أمام التنفيذ الفعال للمناهج الجديدة.

المحور الثالث: دور القيادة المدرسية

١. ما هو تصوركم عن دور الإدارة المدرسية في إنجاح تطبيق المناهج المطورة؟

أجاب المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة بأن الاستراتيجيات والخطط الواضحة هي الأساس لتحقيق تطبيق المنهج المطور بنجاح. والإدارة المدرسية يجب أن تكون قادرة على وضع خطط تعليمية استراتيجية قابلة للتنفيذ، تتماشى مع التوجهات الجديدة في النظام التعليمي، مع توفير بيئة تعليمية ملائمة تساعد المعلمين والطلاب على التكيف مع هذه التغييرات.

كما أن توفير وإدارة الموارد البشرية ودعم المعلمين وتوفير التدريب المستمر لهم يعتبر من الضروريات، حيث يجب على الإدارة المدرسية أن تدير برامج تدريبية تتماشى مع أهداف المناهج المطورة، وتساعد المعلمين في مواكبة أساليب التدريس الحديثة.

وأكد المسؤولون على أن التعاون بين الأطراف المعنية يعزز النجاح في تنفيذ المناهج. ويجب على الإدارة أن تكون قادرة على تعزيز الثقافة التعاونية بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، حيث أن التعاون يعتبر عاملاً حيوياً لتوفير دعم إضافي للطلاب وتحقيق أفضل النتائج التعليمية.

وأشار المسؤولون إلى أن المتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلمين والطلاب يُعد أداة أساسية لضمان التحسين المستمر. يجب على الإدارة أن تطور آليات تقييم فعالة تأخذ في الحسبان التغييرات في المناهج، وأن تركز على تحقيق الكفايات والمهارات لدى الطلاب.

وشددوا على أن الابتكار في أساليب التدريس يعد محورياً في تحقيق نتائج تعليمية أفضل، إذ ينبغي على الإدارة المدرسية دعم التقنيات الحديثة والأفكار الابتكارية التي تساعد على تحفيز الطلاب وتشجيعهم على التفكير النقدي.

وأشار المسؤولون في المدارس الخاصة أخيراً إلى ضرورة توفير وإدارة الموارد اللوجستية اللازمة ومتابعة استخدامها بشكل فعال والاستفادة القصوى منها، سواء كانت رقمية أو غير رقمية لدعم تطبيق المناهج الجديدة.

٢. هل ترون أن مديري المدارس يمتلكون المهارات الكافية لدعم المناهج الجديدة؟

ركزت الإجابات على ضرورة امتلاك المديرين لعدة مهارات هي:

التدريب للمديرين:

هناك قلق من أن بعض المديرين في المدارس قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة لدعم تطبيق المناهج الجديدة. بما أن دور المدير محوري في إدارة المدرسة وتنفيذ المنهجيات الجديدة، فإن التدريب المتخصص من قبل واضعي المناهج ضروري لضمان أن المديرين يتمتعون بالقدرة على إدارة المدارس بطريقة تتماشى مع التطورات التعليمية.

تمكين القيادة المدرسية:

المديرون هم القادة الذين يوجهون العملية التعليمية في المدرسة، وإذا كانوا غير مستعدين إدارياً وقيادياً لدعم المناهج الجديدة، فإن التغيير التربوي قد يكون مؤجلاً أو مهبطاً. لذا، من المهم أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على دعم وتوجيه المعلمين و التعامل مع التحديات التي قد تنشأ أثناء تطبيق المناهج المطورة. ونستنتج كخلاصة لهذه الإجابات أن المديرين هم العنصر الأساسي في نجاح تطبيق المناهج الجديدة في المدارس. ولضمان نجاح المناهج الجديدة، يجب تأهيل المديرين بشكل مستمر من خلال دورات تدريبية متخصصة من قبل واضعي المناهج. هذا التدريب سيمكن المديرين من التعامل مع التغييرات الجديدة وإدارة المدارس بشكل يتناسب مع التوجهات التربوية الحديثة.

كما نستخلص أن التدريب القيادي للمديرين يجب أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجية التطبيق الناجح للمناهج الجديدة، حيث يتمكن المديرون من مواكبة التغييرات وتوجيه المدارس لتحقيق النتائج المرجوة.

٣. هل تعتبرون أن صلاحيات المدير ومهامه بحاجة إلى إعادة نظر في سياق تطبيق المناهج المطورة؟ ولماذا؟

عبرت آراء المسؤولين في المؤسسات التربوية الخاصة عن عدة متطلبات تتعلق بصلاحيات المدير، وهي: إعادة النظر في صلاحيات المدير: يدعو أصحاب المؤسسات التربوية الخاصة إلى منح المديرين صلاحيات أوسع وتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بالمناهج والموارد في مدارسهم. هذه الصلاحيات تتيح للمديرين القدرة على التفاعل مع المتغيرات التعليمية بشكل سريع وفعال. فالتعلم المعاصر يتطلب من المديرين أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات مستقلة تكون في صالح تحقيق أهداف المناهج الجديدة.

تفعيل أساليب القيادة الجديدة: لا بد أن تكون القيادة المدرسية متجددة ومتوافقة مع المتطلبات الحديثة. فمدير المدرسة يجب أن يكون قائداً مبدعاً قادراً على التكيف مع التغييرات التربوية، ويجب أن تكون لديه القدرة على ابتكار أساليب جديدة تواكب المتطلبات التعليمية المستجدة.

تعزيز الابتكار وإدارة التحديات: الابتكار يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح في تطبيق المناهج الجديدة. إن المديرين الذين يساهمون في خلق بيئة تعليمية مبتكرة يمكنهم إدارة التحديات بشكل أفضل وتحقيق الأهداف التعليمية. وهذا يعزز من كفاءة تطبيق المناهج وتحقيق النتائج المرجوة.

التشريعات القانونية: ضرورة أن تتواءم المناهج الجديدة مع التعديلات القانونية لتدخل حيز التنفيذ. فهناك ضرورة لتعديل القوانين التي تخص النجاح التلقائي، العلاقة بين الأكاديمي والمهني، والتعليم عن بُعد. بالإضافة إلى ذلك، يُذكر أن قانون ٢٠١٣ ينص على ضرورة أن يكون المدير حاصلاً على إجازة في إدارة المدرسة، وهو أمر لم يُطبق بعد،

٤. ما الذي تحتاجه القيادة المدرسية لتكون فعالة في هذا السياق؟

تحتاج الإدارة، بحسب المسؤولين في المدارس الخاصة، إلى تعزيز مهارات القيادة من خلال برامج تدريبية عملية ومواكبة لأحدث أساليب التعليم هو أمر أساسي لضمان فعالية القيادة المدرسية. هذه المهارات تساعد المديرين في مواكبة المناهج المطورة وتوجيه المدارس نحو تحقيق الأهداف التعليمية.

كما تحتاج الإدارة إلى التواصل الفعال مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، فهذا التواصل يساعد في خلق بيئة مدرسية تعاونية تدعم تطبيق المناهج المطورة. وتساهم هذه التعاونات في توفير بيئة تعليمية ملائمة تُشجع على الابتكار وتفعيل الأنشطة المدرسية المتكاملة.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر الدعم الفني والتكنولوجي عنصراً أساسياً في تطبيق المناهج المطورة بنجاح. ويضمن هذا الدعم استمرارية العملية التعليمية وتقديمها بأسلوب يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة التي قد تعزز تجربة الطالب في التعليم.

ومن الحاجات التي وجدها المسؤولون في التربية الخاصة ضرورة، وجود رؤية واضحة واستراتيجية لدى المديرين يسمح لهم بتحديد أهداف تعليمية واضحة ويضمن لهم القدرة على التخطيط السليم وتنظيم الموارد بما يتماشى مع المناهج المطورة.

وكخلاصة للإجابات على هذا السؤال، يمكن القول أنه لضمان نجاح تطبيق المناهج المطورة، يحتاج المديرين إلى تطوير المهارات القيادية من خلال برامج تدريبية متخصصة في أساليب التعليم الحديثة. هذه المهارات تساعد في قيادة التغيير داخل المدارس. كما يحتاجون إلى التواصل الفعال مع المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع، ولهذا التواصل دور كبير في دعم تطبيق المناهج، حيث يساهم في خلق بيئة تعاونية ومبتكرة. كما أن الدعم الفني والتكنولوجي مهم لضمان استدامة التطبيق وتحسين جودة التعليم. ويجب أن يتبنى المدراء رؤية واضحة واستراتيجية تنظم عملية تطبيق المناهج وتساعد في تحقيق المخرجات التعليمية المرجوة.

خلاصة

ركز هذا المحور على دور القيادة المدرسية في نجاح تطبيق المناهج المطورة. وأكد المسؤولون في المدارس الخاصة على ضرورة أن تمتلك الإدارة المدرسية استراتيجيات واضحة، مع توفير بيئة تعليمية ملائمة تدعم التكيف مع التغييرات. كما يجب تدريب المديرين بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم القيادية وضمان التفاعل الفعال مع المتغيرات التعليمية. وأشاروا إلى أهمية منح المديرين صلاحيات أوسع لدعم المناهج الجديدة، مع ضرورة تعزيز الابتكار في أساليب القيادة. أخيراً، شددوا على أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور، مع توفير الدعم الفني والتكنولوجي لضمان استدامة التطبيق وتحقيق الأهداف التعليمية.

المحور الثالث: التحديات في تطبيق المناهج المطورة

١. برأيكم ما هي التحديات التي من المحتمل أن تواجه مديري المدارس عند تطبيق المناهج المطورة في المدارس؟

حدد المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة عدة تحديات ممكنة، وهي:

قيادة تربوية فعّالة: ذات رؤية طويلة الأمد قادرة على التكيف مع التحديات.

شراكات مجتمعية: لتعزيز الدعم المادي والمعنوي للمدارس.

تطوير مستدام للتدريب: مع التركيز على تعزيز فهم الفلسفة الجديدة للمناهج.

التخطيط التدريجي الذي يضمن الانتقال السلس من المناهج القديمة إلى المطورة.

وبرأيهم فإن هذه التحديات تتطلب:

- بناء ثقافة تعليمية مرنة تتضمن إشراك جميع الأطراف في مراحل التغيير قد يساعد في تقليل المقاومة وضمان التكيف السلس.

- التغلب على هذه التحديات يتطلب إعادة النظر في خطط التدريب والتقنيات المستخدمة، وربط المناهج المطورة بالواقع العملي.

- يحتاج المديرون إلى تطوير مهارات قيادية قادرة على تقديم حلول مرنة، وتخصيص الموارد بكفاءة. من الضروري دمج خطط تعويض الفاقد التعليمي مع تطبيق المناهج المطورة لضمان جاهزية الطلاب.

٢. السؤال: كيف سيتم دعم الإدارة المدرسية لضمان قدرتها على تخطي الصعوبات عند تطبيق المناهج المطورة؟

وجد المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة أن أشكال الدعم تتمثل في:

- تعتبر الورشات التدريبية أساساً لضمان فهم المديرين والمعلمين للمناهج الجديدة. والتركيز على إدارة التغيير ودمج الفرق التربوية يعزز من التفاعل الإيجابي داخل المدرسة.

- تشكل الموارد المالية تحدياً رئيسياً أمام المدارس، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية. ودعم البنية التحتية التكنولوجية ضروري لمواكبة المناهج المطورة.

- يساعد وجود مشرفين تربويين في تقديم حلول ميدانية فورية، مما يقلل من التأخير في تنفيذ المناهج الجديدة.

- يزيد غياب السياسات الواضحة وآليات التنفيذ من تعقيد تطبيق المناهج. وضع مراسيم تطبيقية يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.

- تتحمل وزارة التربية والمركز التربوي المسؤولية الكبرى في تطبيق المناهج الجديدة، بينما يجب أن تعمل المدارس كشريك داعم.

- يساعد تبادل الخبرات وأفضل الممارسات من خلال شبكات الدعم المديرين على التعلم من تجارب الآخرين.

ونستنتج من هذه الإجابات أن:

- يؤدي الاستثمار في التدريب المستدام إلى تحسين جودة تطبيق المناهج وتخطي التحديات المتعلقة بالكفايات البشرية.



- يعتبر التمويل الفعال وإدارة الأولويات بشكل شفاف عاملان حاسمان لضمان تهيئة البيئة التعليمية الملائمة.
- يضمن الإشراف المستمر تقليل فجوات التطبيق ويوفر دعماً فنياً مباشراً.
- الوضوح والمرونة في السياسات التنفيذية يعززان التنسيق بين جميع الجهات المعنية.
- تحميل المسؤولية للجهات الرسمية يضمن توزيعاً عادلاً للأعباء ويعزز فعالية التنفيذ.
- شبكات الدعم تزيد من فعالية الحلول الميدانية وتقلل من التكرار في مواجهة التحديات.
- تكامل الدعم الفني والمالي والتربوي ضروري لضمان تطبيق المناهج المطورة بنجاح.
- تحميل الدولة المسؤولية الرئيسية يعزز من التنسيق ويقلل من الفوضى.
- آليات تنفيذية واضحة ومحددة تساهم في تقليل التحديات وتحقيق الأهداف بشكل أسرع.
- الشراكة بين مختلف الجهات بما يشمل المدارس، الوزارة، والجهات الممولة تعزز من فرص النجاح المستدام.
- يجب أن تبنى الجهود على نهج شامل ومتعدد المحاور يوازن بين الموارد البشرية والمادية والسياسات التنفيذية، مع تركيز واضح على الشراكات والتعاون المؤسسي.

٣. هل من خطة لمتابعة التطبيق؟

حدد المسؤولون في المؤسسات التربوية عدة خطوات لمتابعة التطبيق، ومنها:

- التأكيد على أهمية وضع خطة زمنية مدروسة ومنهجية لتطبيق المناهج الجديدة، مع التأكيد على ضرورة تجربة المناهج ضمن عينات قبل تعميمها.
- الاستباقية والشراكة: التعبير عن الاستعداد للمشاركة في عملية تجريب المناهج يعكس روح المسؤولية والشراكة بين المؤسسات التعليمية والمركز التربوي، ورغبة القطاع الخاص في المساهمة في نجاح الإصلاحات التعليمية.
- التقييم المستمر: التشديد على أهمية وجود فرق تقييم ومؤشرات أداء يدل على وعي بأهمية المتابعة الدورية لضمان تحقيق الأهداف. وإدماج المعلمين والإداريين في عملية التقييم يعزز الشفافية ويشرك المعنيين الأساسيين في التنفيذ.
- التواصل والتنسيق: التركيز على قنوات التواصل بين المركز التربوي والبحوث والإنماء والمدارس يُبرز الحاجة إلى نظام دعم مركزي يساعد في التغلب على التحديات. بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المدارس الرسمية والخاصة يُظهر السعي إلى تحقيق تكامل في الجهود.
- مرونة الخطة: الإشارة إلى جلسات المراجعة الدورية وتكييف الخطط يعكس أهمية التعامل الديناميكي مع العملية التعليمية، بدلاً من الاعتماد على خطط جامدة.

ومن هذه الإجابات يمكن استخلاص النقاط الآتية في معرض الإجابة على هذا السؤال، وعلى سؤال الدراسة:

- التخطيط المسبق ضرورة لا خيار: النجاح في تنفيذ المناهج المطورة يعتمد على وجود خطة واضحة تتضمن أهدافاً ومراحل زمنية وتوزيعاً منطقياً للموارد. وإن تجربة المناهج ضمن عينات ممثلة تعكس نهجاً علمياً يعتمد على التقييم قبل التعميم.

- أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص: انخراط مؤسسات يُعطي نموذجًا عمليًا عن كيفية مساهمة القطاع الخاص في إصلاح التعليم، مما يُعزز من فرص النجاح.
- التقييم المستمر يضمن التحسين: وجود فرق تقييم مؤهلة واستخدام مؤشرات أداء واضحة يجعل من الممكن تحديد التحديات مبكرًا، مما يُسهم في تحسين العملية التنفيذية.
- الحاجة إلى مرونة وتنظيم: التنسيق بين المركز التربوي للبحوث والإنماء والمدارس، إضافة إلى المرونة في تعديل الخطط استنادًا إلى التغذية الراجعة، يُعدان مفتاحين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- البيئة الداعمة أساسية: تفعيل آليات التواصل، التدريب المستمر، وضمان توفر الموارد، عوامل تُساعد في تجاوز عقبات التطبيق وتحقيق أهداف المناهج الجديدة.

٤. كيف سيتم تقييم أداء المدارس؟

يجمع المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة على أن مسؤولية تقييم أداء المدارس تقع على عاتق الوزارة والمركز التربوي، وهما يتحملان المسؤولية الأساسية في وضع خطط التقييم والتقييم. أما المؤسسات فهي شريك أساسي في العملية، ويُطلب منها التعاون والمساهمة الفعالة لضمان نجاح المشروع. أما أدوات التقييم التي يراها المسؤولون ناجعة فهي:

- ورش العمل الدورية: وتهدف إلى تدريب المدراء والمعلمين ومناقشة التحديات المشتركة، وتساهم في تحسين المهارات وتعزيز التعاون داخل المجتمع المدرسي.
- الاستبيانات والمقابلات: وهي أدوات لجمع بيانات نوعية من المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور. وتُساعد في تحديد العقبات والتحديات التي تواجه تطبيق المناهج.
- مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل نتائج الطلبة في الامتحانات، نسب الحضور، ومستوى التفاعل داخل البيئة التعليمية. وتوفر معايير كمية لتقييم جودة التعليم.
- الزيارات الميدانية: وسيلة مباشرة لمراقبة العملية التعليمية في الصفوف، وتسمح برصد التفاعل بين المعلمين والطلاب وتقييم تطبيق المناهج على أرض الواقع.

ونجد في معرض ربط الإجابة بسؤال الدراسة أن:

التقييم ضرورة استراتيجية: إن كل خطة تعليمية تحتاج إلى نقاط تقييم واضحة تُحدد بشكل مسبق لضمان تحقيق أهدافها. وإن نجاح مشروع تطوير التعليم يعتمد على التعاون بين الدولة (الوزارة والمركز التربوي) والمؤسسات التعليمية. تنوع أدوات التقييم: مثل الاستبيانات والمقابلات ومؤشرات الأداء، تُساعد على تقديم صورة شاملة للأداء. كما أن الزيارات الميدانية والورش الدورية تُكمل البيانات النظرية بملاحظات عملية. التغذية الراجعة المستمرة: يساعد تحليل البيانات الناتجة عن أدوات التقييم في تحسين الأداء وصياغة خطط استراتيجية أكثر فاعلية.

خلاصة

تمثل التحديات الرئيسية في تطبيق المناهج المطورة في المدارس في الحاجة إلى قيادة تربوية فعّالة، وتطوير شراكات مجتمعية لدعم المدارس، وضمان تدريب مستدام للمعلمين والإدارة. وتواجه المدارس تحديات تمويلية، وتحتاج إلى التخطيط التدريجي والمرونة في التكيف مع المناهج الجديدة، حيث يساهم الدعم الفني والتقني، بالإضافة إلى السياسات التنفيذية الواضحة، في تجاوز هذه التحديات. ولضمان النجاح، يجب على الوزارة والمركز التربوي للبحوث والإنماء التعاون مع المدارس، وتطبيق التقييم المستمر، واستخدام أدوات متعددة مثل ورش العمل، الاستبيانات، والزيارات الميدانية لضمان تحسين العملية التعليمية.

المحور الرابع: دور التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

١. ما مدى أهمية التكنولوجيا في دعم المناهج المطورة؟ وكيف تقومون جهوزية المدارس في هذا المجال؟

أكدت المقابلات على أهمية التكنولوجيا واستخدامها في الصفوف، لكن المؤسسات تفتقر إلى الجهوزية التامة بسبب الوضع المادي والنقص في التجهيزات، والتفاوت بين المؤسسات في الوسط والأطراف. ويرأي المسؤولون على المؤسسات التربوية الخاصة فإن التكنولوجيا تدعم المناهج المطورة؛ وتتطلب استخدام الكمبيوتر والإنترنت والشاشات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في الصفوف، وخصوصاً إذا اضطر الأمر إلى استخدام برامج تفاعلية يستخدمها التلامذة للاستكشاف والاستقصاء والبحث مما يعزز الإبداع والابتكار لديهم. والتكنولوجيا مهمة كون المعرفة الرقمية، من حيث تقنية المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي، هي من الكفايات الممتدة في المنهج الجديد.

كما أنّ التكنولوجيا هي جزء لا يتجزأ من المناهج المطورة وخاصة في عصر الروبوتات والذكاء الاصطناعي، وهي قد تساهم في تعزيز التعلم التفاعلي، لكي يتمكن الطلاب من الوصول إلى محتوى تعليمي مختلف عن الحالي بحيث قد تلبى احتياجات الطلاب بشكل أفضل.

ويجد هؤلاء أن المدارس تتفاوت في جهوزيتها في هذا المجال، وخصوصاً بين المدارس المجانية وغير المجانية، وبين مدارس الوسط ومدارس الأطراف. وتفتقر المؤسسات للبنية التحتية اللازمة مثل الإنترنت السريع والمختبرات المتطورة بسبب الكلفة المادية العالية.

٢. كيف تعمل الإدارة على توفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة؟ وما هي الأولويات التي تضعونها

في هذا السياق؟

يجد المسؤولون الذين أجريت معهم المقابلات أن المدارس الخاصة تعتمد على مصادرها الذاتية من الأقساط والمساعدات، ويرون أن المساعدات التي تقدمها الوزارة تبقى محصورة بالقطاع الرسمي، وعلى الوزارة تقرر مناهج جديدة أن تنتبه إلى الأكاليف المترتبة عن هذه المناهج، وتبادر إلى مساعدة المدارس الخاصة لتمكين من تطبيق المناهج، وتحديدًا في مجال توفير الوسائل التقنية لاستعمالها في الصفوف من قبل المعلمين والتلاميذ.

وكخلاصة لهذه الإجابات، ولربطها بأسئلة الدراسة، نجد أنه يمكن توفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة في المدارس عبر مساعدة الوزارة لإدارات المدارس في تأمين التمويل اللازم لذلك. ومن الأولويات تأمين الكمبيوترات والإنترنت في الصفوف لإمكانية استخدامها من قبل المعلمين والتلامذة على حدّ سواء.

وتتصرح مساعدات الوزارة بتوفير الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة للمدارس الرسمية فقط لكن المدارس الخاصة أيضًا بحاجة إلى دعم الوزارة في حال تمّ اعتماد المناهج الجديدة، وسيكون من المفيد وضع استراتيجيات شاملة من قبل الوزارة تتضمن تقييم الاحتياجات الحالية للمدارس كافة وتخصيص ميزانية لمساعدة المدارس في تأمين هذه الاحتياجات. أما إدارات المدارس الخاصة فتعتمد على الأقساط المدرسية لتوفير الأدوات اللازمة وتحديث البنية التحتية.

٣. كيف يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا في المدارس برأيكم لدعم تطبيق المناهج المطورة؟

برأي المسؤولين في المؤسسات التربوية الخاصة فإنه يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا في التعليم من خلال:

- تدريب المعلمين والإداريين الذي يضمن تكيفهم مع الأدوات التكنولوجية الجديدة واستخدامها بفعالية في التعليم.
- وتتيح الورش المستمرة تطوير مهاراتهم بشكل دائم لتلبية متطلبات المناهج المطورة.
- وتساعد شهادات الاعتماد التكنولوجية في تحديد المدارس التي تمتلك بنية تحتية مناسبة للتكنولوجيا. وتشجع المؤسسات التعليمية على الاستثمار في تطوير تجهيزاتها التقنية.
- تطوير موارد تعليمية رقمية تتوافق مع المناهج المطورة يعزز التفاعل والمشاركة بين الطلاب، ويُسهّم في توظيف التكنولوجيا لدعم التعلم الذاتي وتوسيع آفاق المعرفة لدى الطلاب. وإدخال أدوات التكنولوجيا الحديثة التي تُساعد على تقديم تجارب تعليمية غامرة ومخصصة للطلاب. وتُعزز الفهم العميق للمفاهيم المعقدة وتوفر بيئة تعلم مشوقة.
- توفر الإنترنت والأجهزة الحديثة بما يُمكن الطلاب والمعلمين من الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية بسهولة.
- قياس تأثير التدريب والتقنيات المستخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين استراتيجيات التدريب وتطوير الحلول العملية للتحديات.

وكنتايج ترتبط بسؤال الدراسة يمكن أن نستنتج أن:

التكنولوجيا ركيزة أساسية لدعم المناهج المطورة: يتجاوز دور التكنولوجيا توفير الأدوات ليشمل تحسين العملية التعليمية وتحقيق التفاعل والمشاركة الفعالة.

التدريب عنصر حاسم: يعتمد نجاح استخدام التكنولوجيا على تدريب المعلمين والإداريين لضمان دمجها الفعال في التعليم.

تطوير المحتوى التعليمي الرقمي: يساهم المحتوى التفاعلي في تعزيز مشاركة الطلاب ويدعم التعلم الذاتي.

التكنولوجيا تعزز الابتكار في التعليم: يدفع إدخال STEAM ودمج أدوات مثل VR وAI باتجاه تعليم إبداعي ومتميز.

أهمية البنية التحتية: يحقق ضمان توفر الإنترنت والأجهزة الحديثة استدامة تطبيق التكنولوجيا في المدارس.

ضرورة التقييم المستمر: يسهم قياس أثر التدريب واستخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية.

خلاصة

تعتبر التكنولوجيا جزءًا أساسيًا في دعم المناهج المطورة، إذ تسهم في تعزيز التعلم التفاعلي وتنمية الإبداع لدى الطلاب. ورغم أهمية هذا الدور، تواجه المدارس تحديات في الجهوية التكنولوجية بسبب نقص البنية التحتية والتفاوت بين المؤسسات. ولضمان تحسين استخدام التكنولوجيا، يجب تدريب المعلمين والإداريين، وتطوير موارد تعليمية رقمية تتماشى مع المناهج الجديدة. كما أن البنية التحتية مثل الإنترنت والأجهزة الحديثة تعد من الأولويات لتسهيل الوصول إلى الموارد الرقمية. أخيرًا، يظل التقييم المستمر لتأثير التدريب واستخدام التكنولوجيا مفتاحًا لتحسين الأداء التعليمي.

المحور الخامس: دعم الطلاب وبيئة التعلم

١. ما هي خطة الإدارة لتأمين الدعم اللازم لجميع الطلاب في المدارس، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة؟

برأي المسؤولين في المؤسسات التربوية الخاصة أن مؤسساتهم تسعى إلى التعامل مع المناهج الجديدة بما يؤمن الدعم لكافة الطلاب وتحديداً ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك عبر إعداد مناهج خاصة بهم واتباع استراتيجيات تعليمية متخصصة وصولاً إلى تحقيق مفهوم المدرسة الشاملة، الصحية والأمنة.

إن تحقيق هذه الأهداف دونه صعوبات يأتي في مقدمها تدريب المعلمين وتوفير الأخصائيين للتعامل مع ذوي الاحتياجات. ويرون أن على المناهج المطورة أن تلبي احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال توفير مسارات تعليمية متنوعة ومتخصصة تتناسب مع قدراتهم، مما يعكس التوجه نحو التعليم الشامل الذي يعترف باختلافات الطلاب. كما يجب أن تشمل المناهج الخاصة أدوات مساعدة مثل الكتب الصوتية والأحرف البارزة لتسهيل عملية التعلم. وتسعى المؤسسات الخاصة إلى توفير بيئة مدرسية صحية وآمنة تُعتبر أساسية لضمان دمج جميع الطلاب، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة، في عملية التعليم بشكل فعال. ويجب أن تكون هذه البيئة المدرسية قادرة على تلبية احتياجات كافة الطلاب لضمان نجاح الدمج التربوي.

ومن الضروري تدريب المعلمين على استراتيجيات تعليمية متخصصة تركز على تلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة، مما يتطلب تطوير مهارات المعلمين في هذا المجال.

وتعتبر خطة ٢٠٣٠ في المدارس الكاثوليكية خطوة كبيرة نحو جعل المدارس شاملة ومتاحة لجميع الطلاب، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة. لكن هذا المشروع يتطلب تهيئة المربين وتهيئة المدارس بشكل كامل، وهو عمل مستمر يحتاج إلى وقت، إمكانيات، ورؤية واضحة.

٢. ما الذي يحتاجه المعلمون والطلاب لضمان بيئة تعلم آمنة وصحية؟ وكيف يتم تلبية هذه الاحتياجات حالياً؟

يقول المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة أنه يجب تدريب المعلمين على استراتيجيات تعليمية متخصصة، تركز على كيفية التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وهذا التدريب ضروري لضمان تقديم تعليم فعال وشامل يلبي احتياجات جميع الطلاب.

ويحتاج المعلمون إلى موارد تعليمية محدثة مثل الكتب الصوتية، والأدوات التكنولوجية التي تسهم في تسهيل تعلم الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة.

ومن الضروري أن يكون هناك مشرفين أخصائيين لتوجيه المعلمين ومساعدتهم في تطبيق استراتيجيات التعليم الشامل، مما يسهم في تطوير مهاراتهم وتحسين جودة التعليم

ويحتاج الطلاب إلى برامج تدعم جوانبهم العاطفية والاجتماعية، وذلك لتوفير بيئة تعليمية شاملة وآمنة تُعزز من رفايتهم العامة وتساهم في تفاعلهم الإيجابي مع البيئة التعليمية. ومن الضروري توفير بيئة مدرسية صحية وآمنة، بحيث تتوفر المساحات الدراسية النظيفة والمناسبة التي تسهم في تحسين جودة التعلم.

كما أن تأمين الدعم المالي يعتبر أحد الركائز الأساسية لتوفير الموارد اللازمة مثل الأدوات التعليمية المتخصصة، وبرامج التدريب للمعلمين، وضمان توفير بيئة مدرسية مناسبة.

وقد تم العمل في بعض المؤسسات على توفير بيئات مدرسية نظيفة، مع التركيز على الإجراءات الأمنية لضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية. لكن الأمر يتطلب متابعة مستمرة وتحسينات إضافية لضمان استمرارية هذه البيئة.

٣. كيف تنظر الإدارة إلى دورها في تعزيز المرافق الصحية والبيئة الآمنة في المدارس؟

من خلال الإجابات يمكن استخلاص ما يأتي:

إن الإدارة تسعى إلى توفير قسم متخصص لذوي الاحتياجات الخاصة لضمان دمجهم بشكل فعال ضمن بيئة مدرسية آمنة ومناسبة لاحتياجاتهم. هذا يعكس التزامًا بتوفير بيئة شاملة تضمن للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة فرص التعلم والنجاح.

وتلتزم الإدارة بتوفير الدعم الشامل للطلاب، بما يشمل الدعم التعليمي والنفسي والاجتماعي. هذا يساعد في خلق بيئة مدرسية آمنة تعزز من رفاية الطلاب النفسية والاجتماعية، وبالتالي دعم صحتهم العامة وقدرتهم على التفاعل بشكل إيجابي مع المدرسة.

وتركز الإدارة على إعداد خطط فردية لذوي الاحتياجات الخاصة، بما يتضمن أساليب تدريس وتقييم وعلاج مخصصة. هذا يشير إلى تخصيص الموارد والوقت لضمان تلبية احتياجات كل طالب، سواء كان ذلك في العلاج النفسي أو التأهيل الحركي أو النطق أو التغلب على الصعوبات التعليمية.

تظهر الإدارة التزامًا بتطبيق القرارات والقوانين والمراسيم التي تهدف إلى تنظيم البيئة المدرسية وضمان سلامتها. هذا يعكس حرص الإدارة على اتباع السياسات التربوية والتشريعية التي تضمن بيئة تعليمية آمنة وصحية، كما تساهم في تنظيم سير العمل داخل المدرسة.

من خلال إعداد خطط استراتيجية لضمان تجهيز المدرسة بالمرافق اللازمة، تقوم الإدارة بتأمين البيئة المدرسية بالشكل المطلوب من حيث التجهيزات التعليمية والصحية. يتضمن ذلك تزويد المدارس بالأدوات والموارد اللازمة لضمان بيئة تعليمية صحية وآمنة.

وللإجابة على سؤال الدراسة يمكن القول أن الإدارة تتحمل مسؤولية كبيرة في تعزيز بيئة مدرسية صحية وآمنة من خلال توفير الدعم الشامل والتخطيط المدروس. ويشمل هذا دورها في تهيئة المرافق الخاصة، وتطبيق الخطط الفردية، والتأكد من الالتزام بالقوانين المعمول بها. ويعكس ذلك رغبة الإدارة في تحقيق بيئة تعليمية شاملة تحترم احتياجات جميع الطلاب، خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة، مما يعزز فرصهم في التعلم والتطور.

خلاصة

تسعى المؤسسات التعليمية إلى توفير بيئة تعليمية شاملة تدعم كافة الطلاب، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال مناهج خاصة واستراتيجيات تعليمية متخصصة. يتطلب ذلك تدريب المعلمين وتوفير الأخصائيين لتلبية احتياجات الطلاب المتنوعة. وتسعى الإدارة أيضًا إلى تأمين بيئة صحية وآمنة من خلال توفير مرافق مدرسية نظيفة وآمنة، مما يعزز رفاهية الطلاب وتفاعلهم الإيجابي. كما تركز على دعم المعلمين من خلال التدريب المستمر وتوفير الأدوات التعليمية الحديثة. والإدارة مسؤولة عن تطبيق القوانين والمراسيم التي تضمن بيئة مدرسية آمنة تساهم في تعزيز فرص التعلم لجميع الطلاب.

المحور السادس: رؤية الإدارة للتطوير المستقبلي

١. ما هو تصوركم لمستقبل التعليم في لبنان بعد تطبيق المناهج المطورة؟

لم يبد المسؤولون في المؤسسات التربوية الخاصة الكثير من الآمال بسبب عدم صدور المناهج بعد، وعدم اطلاعهم على مضمونها، لكنهم ركزوا على تطبيق المناهج يمكن أن تؤدي إلى: تنمية المهارات الحياتية والتكنولوجية الرقمية: من المتوقع أن يصبح التعليم أكثر تكاملاً مع المهارات الحياتية التي تؤهل الطلاب لمتطلبات سوق العمل. سيكون التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي، الابتكار، وحل المشكلات، بالإضافة إلى مهارات تكنولوجية مثل البرمجة، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات. سيعمل التعليم على تزويد الطلاب بالمعرفة التي تواكب التغيرات السريعة في السوق، مما يساهم في إعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.

سيشهد التعليم تحولاً نحو أساليب تعليمية أكثر تفاعلية تُركز على التكيف مع احتياجات كل طالب. سيتم دمج أساليب تعليمية مرنة تعتمد على التكنولوجيا لتشجيع الطلاب على التعلم الذاتي والتفاعل مع البيئة التعليمية. ستكون المناهج التعليمية أكثر مرونة لتلبية احتياجات سوق العمل الذي يتغير باستمرار، ما يساعد الطلاب في اكتساب المهارات التي يحتاجونها.

سيكون هناك تركيز أكبر على تطوير التفكير النقدي والتحليلي، بالإضافة إلى المهارات الحياتية مثل التعاون والعمل الجماعي. سيعمل المعلمون على إعداد الطلاب ليكونوا قادرين على اتخاذ قرارات مستقلة وحل المشاكل بطرق إبداعية. وهذا يساهم في تحضير الطلاب لمواجهة تحديات حياتهم الشخصية والمهنية.

سيكون دمج التكنولوجيا جزءاً أساسياً من مستقبل التعليم، حيث ستسهم الأدوات الرقمية في تحسين الوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية. تكنولوجيا مثل الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) ستتيح تجربة تعلم أكثر تفاعلية ومثيرة.

وهذا سيتيح للطلاب فرصة التعلم من خلال منصات تعليمية متقدمة، ما يعزز من تجربة التعلم ويجعلها أكثر تخصيصاً ومرونة.

التركيز على تنمية المهارات الاجتماعية مثل التواصل، القيادة، والعمل الجماعي، والمهارات العملية مثل التفكير النقدي واتخاذ القرارات سيكون أساسياً لتحضير الطلاب لمتطلبات سوق العمل المتغير.

كون تدريب المعلمين المستمر على استخدام أساليب التعليم الحديثة والتكنولوجيا أمراً بالغ الأهمية. سيحتاج المعلمون إلى تحديث مهاراتهم التربوية باستمرار للتعامل مع التحديات الجديدة، مثل استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية وتقديم تجارب تعلم مبتكرة. وهذا سيتطلب برامج تدريبية مكثفة تساعد المعلمين على التفاعل مع الطلاب بشكل فعال باستخدام الأدوات التكنولوجية.

هذه المهارات ستساعد الطلاب على التكيف مع بيئات العمل المختلفة وزيادة قدرتهم على التفاعل مع فرق العمل متعددة الثقافات.

في المستقبل، سيتم توفير دعم كافٍ للمدارس من حيث التجهيزات التكنولوجية والموارد البشرية المدربة، مما يتيح لها تقديم تجربة تعليمية متميزة. هذا الدعم سيضمن توفير بنية تحتية قوية تضمن استعادة المدارس من التقنيات الحديثة.

سيكون من الضروري أن تكون هناك استثمارات مستمرة في قطاع التعليم لتحديث المرافق التعليمية وتوفير الأدوات اللازمة للمعلمين والطلاب.

سيكون من الضروري أن تلتزم الحكومة والمجتمع بتوفير بيئة تعليمية تدعم الابتكار وتوفر الموارد المالية والبشرية لتحديث المدارس والمنهجيات التربوية.

ستكون هناك شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير التعليم بما يتماشى مع احتياجات المستقبل، مما يعزز من جودة التعليم ويواكب متطلبات سوق العمل المتطور.

مع اعتماد ٧٠٪ من الطلاب اللبنانيين على المدارس الخاصة، يُعد تمويل هذه المدارس ضرورة لضمان استمراريتها. التمويل يتيح تحسين جودة التعليم المقدم ويساعد على تخفيف العبء المالي عن الأسر ذات الدخل المحدود.

ونجد أن الإجابة على هذا السؤال تمكنا من استخلاص الآتي:

إن مستقبل التعليم سيعتمد بشكل أساسي على دمج التكنولوجيا، وتطوير مهارات الطلاب الحياتية والمهنية، وتدريب المعلمين بشكل مستمر. وسيكون التعليم أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات الطلاب وسوق العمل، مع التركيز على إعداد الطلاب لمواجهة تحديات المستقبل. وستحتاج المدارس إلى الدعم المستمر من الحكومة والمجتمع، لضمان توفير بيئة تعليمية تنسجم بالتقدم والتطور، مما يعزز تجربة التعلم ويحفز الطلاب على التفاعل والنمو.

٢. ما هي الخطوات الأساسية التي ترون أن على الوزارة أن تتخذها لتحقيق تطوير شامل ومستدام للمدارس؟

يجيب المسؤولون عن المدارس الخاصة بالقول: إن إدخال التكنولوجيا في التعليم أصبح حاجة ملحة لتلبية متطلبات التعليم الرقمي الحديث. كما أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية سيعزز من استخدام الأدوات الرقمية في التعليم ويجعل التعلم أكثر تفاعلية وفعالية.

ويعتبر توفير موارد تعليمية تدعم المناهج المطورة ركيزة أساسية في تعزيز جودة التعليم. كما أن الموارد المبتكرة تساعد على تحقيق أهداف المناهج وتطوير المهارات الحياتية لدى الطلاب.

ويضمن التدريب المستمر للمعلمين والمديرين مواكبة أحدث أساليب التدريس والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم والتدريس. وهذا يعزز من كفاءة العاملين في القطاع التعليمي.

ويضمن تطوير المناهج لتكون متوافقة مع التطورات التكنولوجية والاحتياجات الحالية تعليمًا أكثر حداثة وشمولية. كما أن تحسين المرافق المدرسية من خلال الاستثمار في تجهيزها بالتكنولوجيا الحديثة وتوفير بيئة صحية وآمنة للتعلم، يُعتبر أساسًا لتطوير شامل ومستدام.

وكخلاصة لهذه النتائج نجد أنه:

لتطوير شامل ومستدام للمدارس، يجب أن تركز الوزارة على استراتيجيات متكاملة تشمل:

- دعم المدارس الخاصة المجانية وذات الأقساط المنخفضة ماليًا لتخفيف العبء على العائلات وضمان استمرارية التعليم.
- إدخال التكنولوجيا في التعليم من خلال تحسين البنية التحتية وتجهيز المدارس بالوسائل الرقمية المناسبة.
- توفير موارد تعليمية مبتكرة تواكب المناهج المطورة وتعزز العملية التعليمية.
- الاستثمار في التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والمديرين لضمان تقديم تعليم عالي الجودة.
- تحديث المناهج التعليمية باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة في المجتمع وسوق العمل.
- تحسين المرافق المدرسية لتكون بيئة تعليمية آمنة ومناسبة.

٣. كيف تخططون لاستمرارية دعم المدارس والقيادات المدرسية والمعلمين بشكل فعال؟

تمحورت إجابات المسؤولين عن المؤسسات الخاصة حول النقاط الآتية:

ورشات العمل التدريبية: تمثل هذه الورش أساسًا في تطوير مهارات المعلمين والقيادات المدرسية، وتساهم في تعزيز الكفاءة المهنية من خلال تزويدهم بأحدث الاستراتيجيات التعليمية وأدوات التكنولوجيا.

الحفاظ على مناخ إيجابي في المدارس: من خلال خلق بيئة داعمة ومحفزة، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في الأداء التعليمي والرفاه النفسي لكل من المعلمين والتلامذة. هذا المناخ يساهم في تعزيز العمل الجماعي والإبداع داخل المدارس. **توفير بيئة تعليمية مشجعة:** التركيز على الإبداع، الابتكار، التفكير النقدي، وحل المشكلات يعزز من دور المدارس كبيئة تعليمية ديناميكية، ويجعل الطلاب أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات.

تطبيق التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: دمج التكنولوجيا الحديثة في التعليم يعزز من إمكانية الوصول إلى موارد التعلم ويزيد من كفاءة العملية التعليمية، مما يساعد في تحسين المهارات التكنولوجية لدى الطلاب والمعلمين.

تأليف الكتب وتقديم الموارد التعليمية: توفير موارد تعليمية محدثة ومتوافقة مع المناهج المطورة يضمن تلبية احتياجات الطلاب ويعزز تجربة التعلم.

تعزيز الشراكات المجتمعية: التعاون مع الشركاء المحليين والأجانب يساهم في تبادل الخبرات وتأمين الموارد اللازمة لدعم العملية التعليمية.

نظام تقييم دوري: وجود نظام تقييم منتظم يساعد في قياس فعالية الخطط الحالية وبتحج إجراء تعديلات وفقاً لاحتياجات المدارس، مما يضمن استمرارية التحسين.

ونستخلص أنه لضمان استمرارية دعم المدارس والمعلمين بشكل فعال، يجب التركيز على استراتيجيات شاملة ومتكاملة تتضمن:

- التدريب المستمر: تنظيم ورش تدريبية متخصصة لتطوير الكفايات المهنية.
- خلق بيئة إيجابية: توفير مناخ محفز يعزز من الإبداع والابتكار داخل المدارس.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا لدعم التعليم.
- توفير موارد تعليمية ملائمة: تأليف كتب تعليمية مبتكرة وتقديم مواد تدريسية تفاعلية.
- تعزيز الشراكات: إقامة علاقات تعاون مع الجهات المحلية والدولية لدعم التعليم.
- تطبيق نظام تقييم فعال: جمع الملاحظات بشكل دوري لتحسين الاستراتيجيات بناءً على البيانات.

خلاصة

تُظهر الرؤى المستقبلية للإدارة التربوية في لبنان أن التعليم سيشهد تحولاً نحو تطوير المهارات الحياتية والتكنولوجية، مع التركيز على التفكير النقدي، الابتكار، وحل المشكلات. فتدمج المناهج المطورة المهارات التكنولوجية مثل البرمجة والذكاء الاصطناعي، مما يتيح للطلاب التكيف مع تحديات المستقبل. يتطلب هذا تحولاً في أساليب التعليم لتكون أكثر تفاعلية ومخصصة، مع تدريب مستمر للمعلمين وتطوير بنيتهم التحتية التكنولوجية. في المستقبل، ستكون هناك استثمارات مستمرة لتوفير بيئات تعليمية مناسبة، بما في ذلك تجهيز المدارس بالموارد الرقمية وتدريب الكوادر التربوية.

أما على المستوى الوزاري، فتحتاج الوزارة إلى دعم المدارس من خلال تحسين البنية التحتية، توفير الموارد التعليمية المتوافقة مع المناهج المطورة، وتحديث المناهج باستمرار. كما يتطلب تطوير المعلمين من خلال ورش تدريبية واستراتيجيات للتعليم الرقمي، بالإضافة إلى إنشاء شراكات مع القطاعين العام والخاص. لتحقيق استدامة الدعم، سيكون من الضروري تحسين المناخ المدرسي، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

الجواب على السؤال البحثي الخامس

بعد عرض نتائج المقابلات التي أجريت مع الطلاب والمسؤولين التربويين في المؤسسات الخاصة، وفي معرض الإجابة على السؤال البحثي الخامس، واستخلاص بعض النتائج في كل محور من محاور المقابلات، نجد أن تطبيق المناهج المطورة يحتاج إلى إعادة النظر في البنية المادية للمدرسة، وتحقيق التوازن بين المدارس من حيث تكافؤ الفرص وتوفير المستلزمات الأساسية المرافقة لتطبيق المنهاج، ويجب إعادة النظر في وضعية المديرين لجهة الإعداد والتدريب لتمكينهم من قيادة العملية التعليمية بشكل صحيح وخلق بيئة تعليمية آمنة.

أما بالنسبة للمعلمين فهناك ضرورة ماسة لاتباعهم برامج للتطوير المهني، وقد أبدت بعض المؤسسات التربوية استعدادها للمشاركة في تقديم الدعم الفني للمعلمين. كما أن هناك ضرورة لتعزيز المدرسة بأخصائيين.

أما بالنسبة لجهوزية المدارس المالية فلا يبدو الأمر متوافراً بشكل تام، فالمؤسسات التربوية الخاصة تنتظر الوزارة لتقدم لها الدعم المالي كمقدمة لإجراء تغييرات وتطوير في البنية التحتية للمدارس يتطلبه تطبيق المناهج.

أما بالنسبة لتقييم الأداء فالأمر متروك للوزارة لأنها هي التي تضع المناهج وبالتالي هي من سيضع معايير التقويم للحكم على الأداء.

نتائج السؤال البحثي السادس

نص السؤال البحثي السادس على: ما هي الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس؟

نتائج المقابلات مع المسؤولين والخبراء التربويين

لوقوف على الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطوّرة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في المدارس والمجتمع التربوي، كان لا بد من التوجه المسؤولين التربويين بمجموعة من الأسئلة تتناول عدداً من المحاور تتعلق بالحاجات التي يمكن أن تتأمن لتطبيق المناهج. وأجريت مقابلات مع مسؤولين في وزارة التربية ورئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء وخبراء تربويين يشتركون في وضع المناهج. وقد توزعت هذه المحاور وفق الآتي:

المحور الأول: الجهوزية العامة للمدرسة

نص السؤال الأول على: كيف تصف الوضع الحالي للبنية التحتية في المدارس، وما هي العناصر التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق النجاح في تطبيق المناهج المطوّرة؟

• تحديات البنية التحتية

ركزت النقطة الأولى في الإجابات على هذا السؤال على تحديات البنية التحتية، إذ تُشكل هذه البنية عائقاً رئيسياً في تطوير النظام التعليمي، حيث تتعدد مظاهر هذا التحدي وتأثيراته. فالبنية التحتية في العديد من المدارس لا تزال غير قادرة على تلبية متطلبات المناهج الحديثة، سواء من حيث التكنولوجيا أو المختبرات أو الاتصال بالإنترنت. وتتفاقم هذه المشكلة في المجال التقني بشكل خاص، إذ قال المسؤولون التربويون أنهم يواجهون "صعوبة كبيرة في توفير تقنيات تعليمية كافية، مما قد يحد من القدرة على تطبيق المناهج المتطورة في الصفوف". وتنعكس هذه التحديات على فعالية العملية التعليمية، "فغياب التكنولوجيا الحديثة يعيق بشكل كبير تنفيذ الأنشطة التعليمية المتنوعة، وبالتالي يمكن أن يحد من فرص التعلم الفعال".

• أهمية تدريب الكادر التعليمي

يمثل تطوير الكوادر التعليمية عنصراً محورياً في نجاح تحديث المناهج، ويرأى المسؤولون التربويين فإننا "نحتاج إلى تدريب المعلمين بشكل مستمر على كيفية تطبيق المناهج الحديثة. وهذا يتطلب تطوير برامج تدريبية أكثر تخصصاً وتحسين فاعليتها". وتظهر أهمية التركيز على تنمية الكفايات المهنية، إذ "من المهم أن يتم تدريب المعلمين على الكفايات بدلاً من التركيز فقط على المحتوى الأكاديمي. فالمناهج الحديثة تحتاج إلى كفاءات تدريسية متجددة".

• إعادة تعريف دور الإدارة المدرسية

تتطلب عملية التحول التربوي إعادة النظر في دور الإدارة المدرسية وتطوير مهامها، "فالإدارة المدرسية يجب أن تتحول من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة إلى التركيز على القيادة التربوية. ويجب أن يكون لدينا مدراء قادرين على دعم المعلمين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التعليمية". ويبرز هنا دور المدير كقائد تربوي، "فالمديرون يجب أن يكونوا

جزءًا من عملية تطوير المناهج وتنفيذها. ودورهم ليس فقط إداريًا، بل قياديًا تربويًا، حيث يجب أن يقودوا التغيير في مدارسهم".

وتظهر الحاجة إلى إعادة توجيه الأولويات الإدارية، "فالمديرون غالبًا ما يركزون على المسائل اللوجستية، بينما يحتاج المعلمون إلى دعم تربوي حقيقي يتيح لهم تطبيق المناهج بكفاءة".

• العدالة في توزيع الموارد عدم تكافؤ بين المدارس: (Inequality Among Schools disparities)

يشكل التوزيع العادل للموارد قضية محورية في تطوير المنهج حيث أن التفاوت بين المدارس يمثل تحدياً في تحقيق العدالة. وتتجلى أهمية هذا الموضوع في تأثيره المباشر على جودة التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية. ويظهر ذلك جلياً في المحافظات النائية والمجتمعات الأقل حظاً، حيث يتضح التفاوت في توزيع الموارد التعليمية. ويرأي التربويين فإننا "بحاجة إلى استراتيجيات فعالة لضمان توزيع عادل للموارد بين المدارس، خاصة في المحافظات البعيدة". وتبرز هذه المشكلة بشكل خاص في التفاوت بين القطاعين العام والخاص. فالفجوة بين المدارس الرسمية والخاصة تتسع باستمرار، مما يؤثر سلباً على مستوى التعليم في المدارس الرسمية. "فالتفاوت الكبير بين المدارس الخاصة والرسمية في توزيع الموارد التعليمية يجعل من الصعب على المدارس الرسمية تقديم التعليم الجيد الذي يواكب التطورات الحديثة". وتتطلب معالجة هذه المشكلة وضع استراتيجيات شاملة وخطط تنفيذية واضحة المعالم. كما يستدعي الأمر تطوير آليات رقابة وتقييم لضمان التوزيع العادل للموارد. ويرى المسؤولون التربويون أنه "من الضروري أن نضع خطاً واضحة لضمان أن جميع المدارس، بغض النظر عن موقعها أو وضعها المالي، تتلقى نفس الدعم والموارد".

• التكنولوجيا كعنصر أساسي للتحويل

تمثل التكنولوجيا ركيزة أساسية في تحديث التعليم وتطويره. ويتجلى دورها في تعزيز عملية التعلم وتحسين مخرجاته، خاصة في ظل التحولات العالمية نحو التعليم الرقمي. وتتعدد التحديات في هذا المجال، بدءاً من توفير البنية التحتية التكنولوجية وصولاً إلى تدريب الكوادر على استخدامها. ويجد المسؤولون التربويون أن "التكنولوجيا توفر فرصاً رائعة للتعليم، لكننا نواجه مشاكل في توفير أجهزة كافية وضمان استقرار الإنترنت". وتتطلب الاستفادة المثلى من التكنولوجيا تبني استراتيجيات مبتكرة تتجاوز الاعتماد على الإنترنت. ويشمل ذلك تطوير حلول تقنية تعمل بشكل مستقل وتوفير أدوات تعليمية رقمية متنوعة. "فاستخدام التكنولوجيا يجب أن يتجاوز مجرد استخدام الإنترنت، إلى دمج الأدوات التعليمية الرقمية التي يمكن استخدامها بشكل مستقل في حالة انقطاع الاتصال بالإنترنت حيث يمكن استخدام تقنيات محلية مثل

.Intranet

كما يتطلب الأمر تغييراً في النظرة إلى دور التكنولوجيا في التعليم، وتحويلها من عنصر مساعد إلى مكون أساسي في العملية التعليمية. "فالتكنولوجيا ليست ترفاً بل ضرورة. يمكن أن تساهم في تحسين جودة التعليم إذا تم توفيرها بشكل مناسب".

• دور الحكومة في دعم التعليم

يعتبر الدعم الحكومي عاملاً حاسماً في نجاح تطوير النظام التعليمي. ويتجاوز هذا الدور مجرد توفير التمويل ليشمل وضع السياسات والاستراتيجيات وتنفيذها. كما يتضمن تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية اللازمة لضمان جودة التعليم. "فدور الحكومة لا يقتصر على توفير التمويل فقط، بل يتطلب وضع سياسات تعليمية واضحة تدعم التغيير المستدام في النظام التعليمي". وتبرز أهمية الدور الحكومي في تطوير البنية التحتية وضمان تكافؤ الفرص التعليمية. ويتطلب ذلك تخصيص الموارد المالية الكافية وتوزيعها بشكل عادل. ويرأى المسؤولون التربويين فإنهم "يحتاجون إلى سياسات حكومية توفر الدعم اللازم لتطوير البنية التحتية في المدارس وضمان أن جميع الطلاب يحصلون على فرص تعليمية متساوية". وفي النهاية، يتطلب نجاح التحول في النظام التعليمي التزاماً حكومياً طويلاً المدى يشمل التخطيط الاستراتيجي والتمويل المستدام. إذ "لا يمكن أن يحدث أي تحول في التعليم دون أن تكون الحكومة شريكاً فاعلاً في توفير التمويل والتخطيط المستقبلي".

خلاصة

أشارت النتائج إلى مجموعة من الحاجات والمستلزمات لتطبيق المناهج المطورة في المدارس، حيث تم تحديد عدة جوانب أساسية. أولاً، حاجة البنية التحتية للتحسين، خصوصاً في مجال التكنولوجيا والإنترنت، التي تعد عائقاً رئيسياً في تطبيق المناهج الحديثة. ثانياً، تطوير الكوادر التعليمية من خلال برامج تدريبية مستمرة لتطوير الكفايات التدريسية بدلاً من التركيز فقط على المحتوى الأكاديمي. ثالثاً، يتطلب النجاح في تطبيق المناهج تطوراً في دور الإدارة المدرسية لتكون قيادة تربوية تدعم المعلمين. رابعاً، التفاوت في توزيع الموارد بين المدارس يمثل تحدياً كبيراً، ويستلزم استراتيجيات لضمان العدالة بين المدارس. وأخيراً، تسهم التكنولوجيا في تطوير التعليم، ولكن تحتاج إلى دعم شامل من الحكومة لضمان توفير البنية التحتية المناسبة والدعم المستدام.

السؤال الثاني: ما هي التحديات المتعلقة بتوفير المرافق التعليمية الأساسية، مثل الصفوف والمختبرات والمكتبات، وكيف تؤثر هذه التحديات على عملية التعلم؟

ركزت الإجابات على هذا السؤال على عدة جوانب، وهي:

• محدودية المساحات المتاحة

أظهرت الإجابات أن المساحات غير الملائمة أو المحدودة تشكل عائقاً كبيراً أمام الأنشطة المدرسية. فبرأى المسؤولين التربويين فإن "المساحات المتوفرة داخل المدارس لا تتناسب مع متطلبات الأنشطة الحديثة، مما يحد من إمكانية تنوعها واستيعابها لأعداد كبيرة من الطلاب". و"الحاجة ملحة لتوفير مساحات مرنة ومتعددة الاستخدامات تتيح تنفيذ أنشطة رياضية وفنية وتعليمية بشكل متزامن". وتختلف حالة المدارس بشكل ملحوظ. فهناك مدارس مجهزة بمختبرات وملاعب وبنية تحتية متقدمة، في حين توجد أخرى تقتصر إلى الحد الأدنى من التجهيزات الأساسية. هذه الفجوة تبرز الحاجة لوضع خطة شاملة تهدف إلى تحقيق العدالة بين المدارس، خاصة فيما يتعلق بتوفير معايير المدارس الخضراء والمدارس الفعالة، مع التركيز على الجهوزية اللازمة لتلبية متطلبات المناهج، بما يشمل تعزيز رفاهية الطلاب وضمان توافر الوسائل التي تمكنهم من اكتساب الكفايات المستهدفة".

• نقص الموارد المخصصة للأنشطة المدرسية

تشير استجابات المشاركين إلى أن العديد من الأنشطة تواجه تحديات ترتبط بنقص الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية. ويرى المسؤولون التربويون أنهم "بحاجة إلى ميزانيات محددة لدعم الأنشطة مثل الرياضة والمسرح والموسيقى، لأن الإمكانيات الحالية لا تكفي لتلبية احتياجات الطلاب". رغم وجود تجهيزات أساسية في بعض المدارس، إلا أن تنفيذ برامج تعليمية متقدمة يتطلب أدوات ومعدات إضافية لتفعيل الأنشطة بشكل فعال". "الافتقار إلى مدرّبين ومعلمين متخصصين في الأنشطة المختلفة يؤدي إلى قصور في تحقيق أهدافها التربوية". والأنشطة المدرسية تمي كفايات تشمل الإبداع، المهارات الرقمية، النشاطات الرياضية، والأنشطة اللاصفية التي نطالب بها في بعض الأحيان.

• الحاجة إلى تحسين الأمن والأمان في البيئة المدرسية

تعد البيئة الآمنة والمستقرة عاملاً أساسياً لدعم العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، إذ إن توفير الأمان الجسدي والنفسي للطلاب والمعلمين يساهم في تعزيز التركيز والإبداع، ويخلق مناخاً إيجابياً محفزاً على التعلم. ويجد المسؤولون التربويون أن "غياب الأمن داخل المدرسة يعطل الأنشطة ويشعر الطلاب بعدم الراحة، لذلك يجب تحسين وسائل الحماية مثل الأسوار وأنظمة المراقبة". "الأمان لا يقتصر على التدابير المادية فقط، بل يشمل تعزيز ثقافة الحوار والتواصل بين المعلمين والطلاب لتقليل العنف المدرسي وتحقيق بيئة تعليمية داعمة". بناءً على ذلك، يعد الاستثمار في تحسين تدابير الأمن، مثل تحديث البنية التحتية، وتوفير أنظمة مراقبة فعالة، وتدريب الكوادر على إدارة الأزمات، ضرورة ملحة لتحقيق بيئة تعليمية داعمة وآمنة.

المحور الثاني: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية

نص السؤال على: إلى أي مدى تعتبر توفر التكنولوجيا الحديثة كافياً في المدارس، وما هي الأجزاء التي تحتاج إلى دعم إضافي لتحسين التعليم الرقمي؟ كيف تقيم تأثير جودة الإنترنت وسرعته على استخدام الموارد التعليمية الرقمية، وما هي الحلول المقترحة لتحسين الاتصال الرقمي في المدارس؟ ما هي البرامج أو الأنظمة التعليمية التي تعتبرها ضرورية لتدريب المعلمين وضمان نجاح تطبيق المناهج المطوّرة؟

وجاءت الإجابات متنشعبة على عدة جوانب وتشمل:

• استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية

تبرز أهمية التكنولوجيا كعنصر محوري في تطوير العملية التعليمية، "فالتقنيات الحديثة أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التعلم الفعال". و"الأدوات التكنولوجية تفتح آفاقاً جديدة للإبداع في التدريس وتحفيز الطلاب". كما أشارت الإجابات إلى أن "المنصات الرقمية تتيح فرصاً غير مسبقة للتفاعل والتواصل بين عناصر العملية التعليمية". وفي سياق متصل، تؤكد الاستجابات أن "التكنولوجيا تساهم في تخصيص التعليم وفق قدرات واحتياجات كل طالب". كما أن "التعلم الرقمي يعزز استقلالية الطالب ويطور قدراته على التعلم الذاتي". "فالتكنولوجيا يمكن أن تُستخدم بفعالية إذا تم توفير الأدوات المناسبة بتكاليف معقولة، مما يساعد الطلاب على تحقيق أهدافهم في ظل التطور المستمر".

• التقنيات البديلة والحلول المبتكرة Alternative Technologies

تكشف الإجابات عن أهمية تبني حلول تكنولوجية تتناسب مع مختلف السياقات والإمكانيات. فقد أشارت الاستجابات إلى أن "الحلول التكنولوجية البديلة تفتح المجال أمام المدارس محدودة الموارد للاستفادة من التحول الرقمي". وتؤكد أخرى أن "البرمجيات مفتوحة المصدر تقدم بدائل فعالة وميسورة التكلفة". وتضيف الاستجابات أن "الأجهزة المحمولة منخفضة التكلفة تتيح فرصاً متكافئة للتعليم الرقمي". كما أن "الحلول السحابية تقلل من تكاليف البنية التحتية وتسهل الوصول للموارد التعليمية استخدام كلاود أو حلول تكنولوجية لتحسين الإدارة". "فالتقنيات البديلة تساعد في سد الفجوة الرقمية بين المحافظات المختلفة".

• إدارة الموارد الرقمية وتنظيمها

أكدت الإجابات على محورية الإدارة الفعالة للموارد الرقمية في نجاح التحول التكنولوجي. فقد أشارت إلى أن "المنصات التعليمية المركزية تسهل تنظيم وإدارة عمليات التعلم". وتضيف أن "التخزين السحابي يضمن الوصول الآمن والمستمر للموارد التعليمية". فتصبح المصادر كلها على خادم المدرسة. "ومن المهم أن تكون التكنولوجيا متاحة بشكل أوسع وبتكلفة منخفضة، مما يُسهل في توفير الفرص للطلاب للوصول إلى المهارات والكفايات التي تتطلبها المناهج الجديدة. في ظل التطور العالمي، أصبحت هذه الأدوات أرخص وأكثر انتشاراً، مما يُتيح لنا فرصة للتحرك بسرعة وفعالية نحو تحسين النظام التعليمي".

المحور الثالث: الكفايات القيادية لمديري المدارس

السؤال: كيف تقيم رؤية مدير المدرسة في تطبيق المناهج المطوّرة، وما هي المهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها لتحقيق النجاح؟ ما هو دور الإدارة في تطوير كفاءات المعلمين، وكيف يمكن تعزيز هذه الكفايات من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر؟ كيف يمكن تعزيز الشراكة بين المديرين والمعلمين لتحفيز التفاعل الإيجابي مع المناهج الجديدة؟

وقد غطت الإجابة على هذا السؤال الجوانب الآتية:

• المهارات القيادية لمديري المدارس: فهم المناهج (Curriculum Understanding)

أشار المستجيبون إلى أن المديرين بحاجة إلى فهم معمق للمناهج المطوّرة لتحقيق تطبيق فعال ومثمر. ويرأيهم فإن "المدير هو الذي يقود هذا التغيير". "والمديرون يحتاجون إلى دورات خاصة عن الكفايات والتقويم الجديد حتى يفهموا المحتوى بشكل أفضل ويعرفوا كيف يديروا فريق العمل". وهذا يبرز أهمية توفير برامج تدريبية مكثفة تساهم في تعزيز معرفة المديرين بالمناهج المطوّرة وآليات تطبيقها.

• الشراكة القيادية (Leadership Partnership)

أكدت المقابلات على دور المدير كقائد تعاوني يعزز العلاقة مع المعلمين ويساهم في بناء فريق عمل متكامل. "فالشراكة بين المدير والمعلمين تساهم في تنفيذ المناهج بكفاءة". و"المدير الناجح هو القادر على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون المستمر". وتشير هذه الإجابات إلى أهمية تدريب المديرين على مهارات القيادة التشاركية لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة.

• إدارة التغيير (Change Management)

إن قيادة التغيير تتطلب تأهيل المديرين للتعامل مع التحولات المرتبطة بالمناهج الجديدة. "فعملية التغيير يجب أن تكون مدروسة وللقيادة دور أساسي في هذه العملية". "وهم بحاجة لبرامج تدريبية متخصصة تساعدهم على مواجهة تحديات التغيير وضمان استمراريته". وهذا يعكس الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية تُركز على إدارة التغيير بفعالية.

• الوعي بالمستجدات (Awareness of Educational Innovations)

أظهرت نتائج المقابلات أن هناك محدودية في وعي المديرين بالمستجدات التربوية مثل الكفايات المتكاملة والتقييم الحديث. "فالتحديث المستمر ضروري ليكون المدير ملماً بالممارسات الحديثة". "ويجب أن تتوفر برامج مستمرة لتحديث وعي المديرين بالمستجدات التربوية". وهذه الملاحظات توضح ضرورة تنظيم دورات تدريبية مستدامة لرفع كفاءة المديرين ومواكبتهم للتطورات.

• التكامل بين المواد والتنسيق

• تشبيك المواد (Interdisciplinary Coordination)

تتطلب المناهج الحديثة تنسيقاً محكماً بين المواد الدراسية لتحقيق تجربة تعليمية شاملة. ويرى المسؤولون التربويون أن "التشبيك بين المواد يساعد الطلاب على فهم الموضوعات بشكل أعمق". لأن "غياب التنسيق يؤدي إلى التكرار أو التضارب في المعلومات". وهذا يبرز أهمية وضع آليات واضحة لتنسيق المواد الدراسية.

• الفهم الكلي للمنهج (Holistic Curriculum Understanding)

يشير المستجيبون إلى أن رؤية المديرين للمناهج ككل متكامل وليس كمواد منفصلة أمر ضروري. "فيجب أن ينظر المدير إلى المنهج كمنظومة متكاملة". وبرأي مسؤول تربوي آخر فإن "الفهم الشامل للمنهج يؤدي إلى تحسين جودة التدريس". وهذه الملاحظات تدعو إلى تعزيز التدريب على منهجيات الفهم الكلي.

• تحديات التنسيق (Coordination Challenges)

أظهرت المقابلات أن غياب التنسيق بين المواد يسبب تكرار الأخطاء ويعيق التنفيذ السليم. "وهذا يشكل التحدي الأكبر الذي يجب التغلب عليه". "فخطط التنسيق الفعالة تضمن تكامل المواد وتحقيق الأهداف التربوية". وتشير هذه النقاط إلى ضرورة العمل على وضع خطط تنسيقية شاملة وفعالة بين المواد.

خلاصة

تبين الإجابات على هذا السؤال أهمية دور مدير المدرسة في تطبيق المناهج المطورة بنجاح، وتحدد المهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها المدير لتحقيق النجاح كفهم المناهج بشكل معمق، حيث يجب أن يتلقى المدير دورات تدريبية متخصصة لفهم آليات تطبيق المناهج الجديدة. كما يشدد المستجيبون على أهمية الشراكة القيادية، حيث يجب على المدير بناء علاقة تعاون وثقة مع المعلمين لضمان تنفيذ المناهج بكفاءة. أيضاً، تلعب إدارة التغيير تلعب دوراً كبيراً في تمكين المديرين من التكيف مع التحولات المرتبطة بالمناهج المطورة. أما التنسيق بين المواد، فيتطلب التركيز على التكامل بين المواد الدراسية لتحقيق تجربة تعليمية شاملة، ويجب أن يتم وضع آليات واضحة لضمان التنسيق بين المواد

وتجنب التكرار أو التضارب. في النهاية، يتضح أن برامج التدريب المستمر للمديرين والمعلمين ضرورية لتعزيز كفاءاتهم ورفع مستواهم المهني لمواكبة مستجدات التعليم.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق المناهج المطوّرة

تضمن هذا المحور ثلاثة أسئلة:

الأول: ما هي أبرز التحديات التي تواجه المدارس في تطبيق المناهج المطوّرة، وكيف تقيم تأثيرها على جودة التعليم؟
والثاني: كيف تؤثر السياسات الحكومية والدعم المجتمعي على قدرة المدرسة على تنفيذ المناهج الجديدة بفعالية؟
والثالث: كيف يمكن للمدارس التعامل مع الأزمات الاقتصادية والاجتماعية بشكل فعال لضمان استمرارية التعليم وتطبيق المناهج المطوّرة؟

نتائج السؤال الأول: التحديات التي تواجه تطبيق المناهج المطوّرة

• التحديات المادية والبشرية

تمثل عقبات رئيسية أمام التطبيق الفعال للمناهج المطوّرة، فإننا "نواجه صعوبة في توفير المواد والأدوات اللازمة لتطبيق الأنشطة العملية، مما يضطر البعض للاكتفاء بالشرح النظري". و"رغم وجود خطط طموحة لتطوير المناهج، إلا أن نقص التمويل يؤثر على توفير التقنيات الحديثة والوسائل التعليمية المناسبة".

• تأثير السياسات الحكومية والدعم المجتمعي

يظهر تأثير السياسات الحكومية جلياً في مستوى تنفيذ المناهج، "فالتغييرات المتكررة في السياسات التعليمية تترك العملية التعليمية وتؤثر على استقرار المناهج". و"برأي المسؤولين التربويين فهم يحتاجون إلى سياسات ثابتة ومستقرة تضمن استمرارية التطوير". وفي سياق الدعم المجتمعي فإن "المجتمع المحلي يساهم في دعم المدارس من خلال التبرعات وتوفير بعض الاحتياجات، لكن هذا غير كافٍ لتغطية كل المتطلبات". "وتقدم السياسات الحكومية دعماً معنوياً لكن الدعم المادي غير كافٍ، خاصة في المحافظات النائية التي تحتاج لدعم أكبر".

• مرونة عالية في التخطيط والتنفيذ

- كفاءة المعلمين:

• تحول للكفايات (Shift to Competency-Based Approach)

يمثل التحول نحو التدريس بالكفايات تحدياً كبيراً للمعلمين حيث الحاجة إلى تحول منهجي من التركيز على المحتوى إلى الكفايات. صعوبة الانتقال من التدريس القائم على المحتوى إلى الكفايات. "نحتاج إلى تغيير جذري في طريقة التفكير والتخطيط للدروس. فالتركيز على الكفايات يتطلب جهداً أكبر في التحضير وتصميم الأنشطة التطبيقية". و"المعلمون يحتاجون إلى دعم مستمر لفهم وتطبيق مفهوم الكفايات بشكل صحيح.

• التدريب المستمر (Continuous Training)

تؤكد المقابلات على حتمية التطوير المهني المستمر. "فالتدريب يجب أن يكون مرتبطاً بالواقع العملي وليس مجرد نظريات". "ونحن نحتاج لورش عمل تطبيقية تمكن المعلمين من تبادل الخبرات العملية". "فالدورات القصيرة غير كافية،

بل نحتاج لبرامج تدريبية ممتدة على مدار العام الدراسي مع متابعة مستمرة". و"التدريب عن بعد يمكن أن يساعد في تطوير المهارات دون التأثير على جدول الحصص".

• متابعة وتقييم التدريب (Training Follow-up): (Current Training Gap)

يبرز المستجيبون أهمية قياس أثر التدريب، وبرأيهم "نحتاج لمؤشرات واضحة لقياس تطور أداء المعلمين بعد التدريب". فالمتابعة الصفية تكشف مدى تطبيق المعلمين لما تعلموه في التدريب". و"التغذية الراجعة المستمرة من المشرفين تساعد في تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء". و"نحتاج لنظام إلكتروني لتوثيق وتتبع التطور المهني للمعلمين".

دور الإدارة التربوية

• ضعف الإشراف التربوي وربط التدريب والإشراف بالمناهج (Curriculum-Aligned Training):

يشكل ضعف الإشراف تحدياً كبيراً. يقول مشرف تربوي: "إن كثرة المهام الإدارية تقلل من وقت المتابعة الفنية للمعلمين". و"نحتاج لتدريب متخصص في الإشراف على تطبيق المناهج المطورة. والمشرف يجب أن يكون قادراً على تقديم نماذج عملية وليس مجرد ملاحظات نظرية". و"تطوير مهارات المشرفين في التوجيه والإرشاد ضروري لنجاح تطبيق المناهج".

• القيادة المتكاملة

تبرز أهمية التوازن في القيادة التربوية. فالقائد الناجح يوازن بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات التربوية للمعلمين". و"المدير يجب أن يكون قدوة في التطور المهني والاطلاع على المستجدات التربوية". و"نحن نحتاج لقيادة تشاركية تشرك المعلمين في صنع القرارات التربوية".

• التحديات الثقافية (Shifting Educational Mindsets)

تؤثر العقلية التقليدية على تطبيق المناهج المطورة حيث يتطلب التغيير جهوداً مكثفة. إن تغيير الثقافة التقليدية في التدريس يحتاج لجهود مستمرة وصبر طويل". و"بعض المعلمين يقاومون التغيير خوفاً من زيادة الأعباء". و"التغيير يبدأ بتغيير قنوات القيادة المدرسية أولاً". و"التحول في طرق التقويم يحتاج لتدريب مكثف وأمثلة عملية". و"الأهالي يحتاجون لتوعية حول أهمية تقييم المهارات وليس فقط العلامات".

الانتقال التدريجي

يؤكد التربويون على أهمية التدرج في التطبيق. شرحت مديرة قسم المناهج: "بدأنا بتطبيق الكفايات في المواد الأساسية أولاً، ثم توسعنا تدريجياً". وأضاف معلم مخضرم: "إن التطبيق المرحلي أتاح لنا فرصة تصحيح الأخطاء وتحسين الممارسات". وعلقت مشرفة: "وضعنا خطة خمسية للانتقال الكامل نحو التقييم النوعي، مع مراعاة ظروف كل مدرسة". وأكد مسؤول تربوي أن "التجربة أثبتت أن التسرع في التطبيق يؤدي لمقاومة أكبر من المجتمع المدرسي".

المحور الخامس: الاحتياجات المستقبلية

نص السؤال على: كيف ترى استعداد المدارس لاستقبال البرامج التدريبية، وما هي أنواع البرامج التي تعتقد أنها ستكون الأكثر فائدة لتطوير الكفايات التعليمية؟

وغطت الإجابة على هذا السؤال البنود الآتية:

• التكامل بين المناهج والأنشطة

أ. الأنشطة الداعمة

يؤكد المشاركون على ضرورة تعزيز التعلم من خلال الأنشطة المساندة. و"يجب تصميم مشاريع تكاملية تربط بين المواد المختلفة، مثل مشروع "المدينة الخضراء" الذي يجمع بين العلوم والرياضيات والفنون". كما "يجب أن تتضمن المناهج أنشطة عملية في المختبر لتعزيز فهم الطلاب للمفاهيم النظرية". و"يجب استخدام المسرح التعليمي لتطوير مهارات التواصل والتعبير لدى الطلاب".

ب. التنسيق بين المواد: المنهج كمنظومة متكاملة

شدد المشاركون على أهمية تحقيق التكامل المعرفي بين المواد. ويقولون أنه "يجب عقد اجتماعات دورية لتنسيق المحتوى وتجنب التكرار بين المواد". إذ "ينبغي تعزيز التعاون بين معلمي المواد المختلفة لتقديم تطبيقات عملية للمفاهيم". ويؤكد التربويون على ضرورة تصميم المناهج بمنظور شمولي. و"ينبغي تطوير مصفوفة للمهارات المشتركة بين المواد لضمان التكامل في التدريس مثل تصميم مشاريع مشتركة بين المواد لتعزيز فهم الطلاب للعلاقات بين المجالات المختلفة".

ويقول المسؤولون التربويون أنه "يجب إعداد أدلة إرشادية للمعلمين توضح نقاط التقاطع بين المواد وكيفية استثمارها في التدريس".

ج. الفروقات في جاهزية المدارس (Variations in School Readiness)

وجد المسؤولون التربويون أن هناك ثلاث مستويات من المدارس:

- "بعض المدارس لن تجد صعوبة كبيرة في التطبيق وستكون سريعة التأقلم مع البرامج الجديدة، وقد تكون متقدمة في برامجها التعليمية (المدارس التي تطبق برامج غربية متقدمة)".
- "مدارس متوسطة التطور ستحتاج إلى بعض التدريب وستكون متعاونة وسريعة التجاوب".
- "مدارس تقليدية جداً، سيكون من الصعب على معلمها والمديرين التجاوب مع هذا المشروع الدخيل، وقد تكون المصطلحات التربوية المستعملة في المنهج المطور دخيلة على عالمهم التعليمي وغير مفهومة".

من هنا، يجب وضع خطة تدريبية ثلاثية المستويات بناءً على هذا التقسيم، بحيث تحتاج بعض المدارس إلى تدريبات أقل من غيرها.

نتائج الإجابة على السؤال: ما هي الاحتياجات الأساسية للمدارس لتكون قادرة على تطبيق المناهج المطورة بشكل فعال، من حيث الموارد البشرية والمادية؟

تناولت الإجابات على هذا السؤال عدة جوانب تتعلق بالاحتياجات الأساسية للمدارس، وقد جاءت على الشكل

الآتي:

1. تطوير البنية التحتية الرقمية:



- تحديث المختبرات والمرافق التعليمية: تجهيز المختبرات بأحدث الأجهزة والمعدات، وتوفير مرافق رياضية وثقافية مناسبة. "ضرورة توفير بيئة تعليمية محفزة ومجهزة بأحدث التقنيات".
 - توفير شبكات اتصال عالية السرعة: ضمان توفر اتصال إنترنت سريع وموثوق في جميع المؤسسات التعليمية، وتوفير أجهزة حاسوب محمولة أو لوحية للطلاب والمعلمين. "وهو ما يتطلب معالجة "الفجوة الرقمية التي تشكل تحدياً كبيراً في تطبيق التعليم الإلكتروني" كما ورد في الاستجابات.
 - تجهيز الصفوف بالتقنيات التفاعلية: استخدام ألواح ذكية وشاشات عرض تفاعلية، وتوفير برمجيات تعليمية حديثة.
 - تطوير منصات تعليمية رقمية: إنشاء منصات تعليمية تفاعلية توفر محتوى تعليمي رقمي متنوع، وأدوات للتواصل والتفاعل بين الطلاب والمعلمين.
٢. تعزيز التنمية المهنية:
- تصميم برامج تدريبية مبتكرة: تطوير برامج تدريبية تركز على المهارات العملية والتطبيقية، وتستخدم أساليب تدريب حديثة مثل التدريب القائم على المشاريع والتعلم التعاوني. "بما يتماشى مع ضرورة أن يركز التدريب المهني على المهارات العملية والتطبيقية".
 - تطوير منصات التعلم الإلكتروني للمعلمين: توفير منصات إلكترونية تتيح للمعلمين الوصول إلى موارد تعليمية وتدريبية متنوعة، والتواصل مع خبراء آخرين.
 - تفعيل مجتمعات التعلم المهنية: إنشاء مجتمعات افتراضية أو واقعية تجمع المعلمين لتبادل الخبرات والمعرفة، ومناقشة التحديات والقضايا التربوية.
 - التركيز على مهارات القرن الحادي والعشرين: تضمين برامج التدريب مهارات مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والإبداع والتواصل والتعاون، "أهمية التركيز على مهارات القرن الحادي والعشرين في برامج التدريب".
٣. تفعيل الشراكة المجتمعية:
- إنشاء مجالس استشارية مجتمعية: تشكيل مجالس تضم ممثلين عن المجتمع المحلي وأولياء الأمور والقطاع الخاص، للمشاركة في وضع الخطط والبرامج التعليمية.
 - تطوير برامج التطوع التربوي: تشجيع أفراد المجتمع على التطوع في المؤسسات التعليمية، لتقديم الدعم للطلاب والمعلمين.
 - تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص: توقيع اتفاقيات شراكة مع الشركات والمؤسسات الخاصة، لتوفير الدعم المالي والتقني للتعليم. و"تفعيل دور القطاع الخاص في دعم المبادرات التعليمية".
 - تفعيل دور مجالس الأهل: تعزيز دور مجالس الأهل في متابعة أداء الطلاب والمساهمة في تطوير العملية التعليمية. بناء قنوات تواصل فعالة بين المدرسة والأسرة، وتشجيع مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.

و"تعزيز الشراكة بين المدرسة والأسرة يحسن مخرجات التعليم"، و"أهمية تفعيل دور مجالس الأهل في دعم العملية التعليمية".

- استغلال المجتمع المحلي كمصدر مهم للخبرات والموارد التعليمية: دعوة خبراء من المجتمع المحلي للمشاركة في تقديم ورش عمل أو محاضرات للطلاب، واستخدام المرافق والموارد المتاحة في المجتمع في الأنشطة التعليمية، "فالمجتمع المحلي مصدر مهم للخبرات والموارد التعليمية".

٤. تطوير السياسات التعليمية:

- وضع رؤية استراتيجية واضحة للتعليم: تحديد أهداف واضحة ومحددة للتعليم، ووضع خطط استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.
- تبني سياسات مرنة وقابلة للتكيف: وضع سياسات تعليمية تأخذ في الاعتبار التغيرات المتسارعة في المجتمع وسوق العمل. "فالسياسات التعليمية تحتاج إلى مرونة تواكب المتغيرات العالمية".
- إشراك جميع الأطراف المعنية في صناعة القرار التربوي: ضمان مشاركة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في وضع السياسات والبرامج التعليمية. ويؤكد المسؤولون التربويون في هذا الإطار على "ضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية في صناعة القرار التربوي".
- تطوير آليات للمساءلة والتقييم: وضع آليات واضحة لتقييم أداء المؤسسات التعليمية وقياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية.

٥. معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية:

- توفير تمويل كافٍ للتعليم: زيادة الإنفاق على التعليم وتخصيص موارد مالية كافية لتطوير البنية التحتية وتوفير الموارد التعليمية. ويؤكد المسؤولون التربويون على أن "الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على توفير الاحتياجات الأساسية للمدارس"، كما يؤكدون على "أهمية إيجاد حلول مبتكرة للتغلب على التحديات المالية".
- تطوير برامج للدعم الاجتماعي للطلاب المحتاجين: توفير منح دراسية ومساعدات مالية للطلاب المحتاجين، وتقديم خدمات الدعم النفسي والاجتماعي لهم.
- تكيف البرامج التعليمية مع الظروف الاقتصادية للمجتمع: تصميم برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلي، وتوفر فرصًا للتدريب المهني والتشغيل. وفي هذا الصدد يؤكد المسؤولون التربويون على "أهمية تكيف البرامج التعليمية مع الظروف الاقتصادية للمجتمع".

٦. الرؤية الاستراتيجية:

- وضع خطط استراتيجية قابلة للقياس والتقييم: وضع خطط استراتيجية محددة الأهداف وقابلة للقياس، وتحديد مؤشرات أداء واضحة لتقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف. ويشدد المسؤولون التربويون على "أهمية وضع خطط استراتيجية قابلة للقياس والتقييم".

- تحديد أولويات التطوير وفق احتياجات المجتمع: تحديد أهم المجالات التي تحتاج إلى تطوير في النظام التعليمي، بناءً على احتياجات المجتمع وسوق العمل. ويرأي المسؤولون التربويين فإن هناك "ضرورة لتحديد أولويات التطوير وفق احتياجات المجتمع".
- التخطيط الاستراتيجي يجب أن يراعي المتغيرات المستقبلية: يجب أن تأخذ الخطط الاستراتيجية في الاعتبار التغيرات المتوقعة في المستقبل، مثل التطورات التكنولوجية والتغيرات الديموغرافية والتغيرات في سوق العمل. ويجد المسؤولون التربويون أن "التخطيط الاستراتيجي يجب أن يراعي المتغيرات المستقبلية".

خلاصة

يتبين مما ورد أعلاه أن المدارس في لبنان تواجه تحديات كبيرة في تطبيق المناهج المطورة، أبرزها النقص في الموارد المادية والبشرية، مثل الأدوات التعليمية والتقنيات الحديثة. كما أن التغييرات المتكررة في السياسات الحكومية تخلق حالة من الارتباك في عملية التطبيق. ويبقى تأثير السياسات الحكومية والدعم المجتمعي غير كافٍ، خاصة في المحافظات النائية. من ناحية أخرى، تواجه المدارس تحديات في تطوير كفاءات المعلمين، حيث يُعتبر التحول إلى منهج قائم على الكفايات والتدريب المستمر من الأبعاد الأساسية لتحسين الأداء التعليمي. وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر توفير البنية التحتية الرقمية وتنفيذ برامج تدريبية مبتكرة ومرنة من العوامل الحيوية لضمان نجاح تطبيق المناهج المطورة وتحقيق التعليم المستدام في لبنان.

المحور السادس: التوقعات حول تطبيق المناهج المطورة

نص السؤال المتعلق بالتوقعات على الآتي: كيف تتوقع أن تؤثر تطبيق المناهج المطورة على مستوى جودة التعليم، وما هي المؤشرات التي ستعتمد عليها لتقييم هذا التأثير؟ كيف يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين التوقعات المتعلقة بتطبيق المناهج المطورة لضمان نجاح عملية التعلم؟

لضمان نجاح عملية التعلم عند تطبيق المناهج المطورة، تُجمع آراء التربويين حول ضرورة التركيز على عدة محاور رئيسية: فهم مكونات المنهج، التدريب المستمر، والمرونة في تعديل التوجهات والفروقات.

1. فهم مكونات المنهج

يشدد المستجيبون على أهمية فهم متكامل لمكونات المنهج كخطوة أولى لتحقيق النجاح. فالمدارس بحاجة لفهم عميق لأهداف المنهج ومكوناته حتى يتم تطبيقه بالطريقة الصحيحة". "إن فهم المنهج بشكل شامل يساعد المعلمين على الربط بين الأنشطة والأهداف التعليمية بطريقة أكثر فعالية".

٢. التدريب المستمر

يرى المشاركون أن التدريب المستمر للمعلمين والإداريين هو مفتاح النجاح في تطبيق المناهج المطورة. و"يجب أن تكون التدريبات موجهة ومصممة لتلبية احتياجات المعلمين المختلفة، مع متابعة دورية لتقييم أثرها".

٣. المرونة في تعديل التوجهات

تعد المرونة في التعامل مع تطبيق المناهج المطوّرة أمرًا ضروريًا لتجاوز التحديات التي قد تظهر خلال التنفيذ. "التعديلات المستمرة بناءً على التغذية الراجعة من الميدان تساعد على تحسين العملية التعليمية". ويرأي المسؤولون التربويين فإننا "نحتاج إلى التكيف مع التحديات التي ستواجه تطبيق المنهج سواء في الموارد أو في استيعاب الطلاب لمحتوى المنهج".

• إيجابيات المناهج المطوّرة

١. تعزيز الإبداع والتفكير النقدي

تهدف المناهج المطوّرة إلى تشجيع الطلاب على الابتكار وتطوير مهارات التفكير النقدي. وتتيح هذه المناهج أساليب تعليمية مبتكرة لتحفيز الطلاب على التحليل وحل المشكلات. ويجد المسؤولون التربويون أن "أكثر ما يميز هذه المناهج هو أنها تجعل الطالب يفكر خارج الصندوق وي طرح أسئلة لم يكن لي طرحها من قبل". "كما أنها تعيد تشكيل دور المتعلم ليصبح أكثر إبداعًا ووعيًا، متماشية مع متطلبات القرن الحادي والعشرين".

٢. دمج التكنولوجيا والتعليم الشامل

تركز المناهج المطوّرة على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، مما يفتح آفاقًا جديدة للطلاب للوصول إلى مصادر متنوعة وتحسين تجربة التعلم. ويرى المسؤولون التربويون أن "استخدام الأدوات الرقمية في الصف يحدث نقلة نوعية في استيعاب الطلاب للمفاهيم". كما أنها تدعم التعليم الشامل الذي يجمع بين الأنشطة داخل وخارج الصف، مما يُعزز من فرص التعلم الذاتي والتفاعلي.

٣. تحسين جودة التعليم ورفع الكفاءة

تُسهم المناهج المطوّرة من وجهة نظر المستجيبين في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي من خلال التركيز على المهارات الحياتية والقيم الأساسية. "هذه المناهج تجعل الطالب أكثر استعدادًا لمواجهة تحديات الحياة العملية"، كما أنها تسعى إلى تكوين شخصيات متكاملة تتمتع بالقدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل مستقل".

٤. مؤشرات النجاح

يجب أن تعتمد المناهج المطوّرة من وجهة نظر المستجيبين على مؤشرات وطنية ودولية لتقييم نجاحها، حيث يمكن استخدام هذه المؤشرات لتحديد مدى تحقيق الأهداف التعليمية وتوجيه التحسينات. إن "استخدام مؤشرات الأداء يعطينا صورة واضحة عن تقدم الطلاب ومدى نجاح المناهج في تحقيق أهدافها. كما تُبرز هذه المؤشرات الجوانب الإيجابية التي يمكن البناء عليها والجوانب التي تحتاج إلى تطوير".

التوقعات حول تطبيق المناهج المطوّرة

نص السؤال: كيف تتوقع أن تؤثر تطبيق المناهج المطوّرة على مستوى جودة التعليم، وما هي المؤشرات التي ستعتمد عليها لتقييم هذا التأثير؟

وركزت الإجابات على هذا السؤال حول الجوانب الآتية:

١. آليات المتابعة والتقييم

أ. غياب المتابعة (Lack of Follow-Up)

تؤكد المقابلات على أن ضعف آليات متابعة تنفيذ المناهج الجديدة يشكل تحديًا كبيرًا. ويقول المسؤولون التربويون أن "الإشراف على التنفيذ لن ينجح إذا لم تكن هناك خطة متابعة واضحة". وأن "وجود آليات دقيقة للمتابعة يساهم في تحسين النتائج وضمان جودة التنفيذ". وهذا يبرز الحاجة إلى تطوير أنظمة متابعة متكاملة تدعم تطبيق المناهج الجديدة.

ب. تقييم الأداء (Performance Evaluation)

يشدد المستجيبون على ضرورة وضع معايير واضحة لتقييم أداء المديرين والمعلمين. ويقولون أن "التقييم يكون فعالاً عندما يقوم على معايير شفافة وواضحة". وأضاف آخر: أن "المعايير الجيدة للتقييم تساعد على تحسين الأداء بشكل عام". وهذه الإجابات تدعو إلى اعتماد معايير دقيقة وشاملة لتقييم الأداء التربوي.

ج. الشراكة في التقييم (Collaborative Evaluation)

أشار المستجيبون إلى أهمية التعاون بين المدير والمعلمين في تقييم نتائج المناهج. ويؤكد التربويون أن "التقييم المشترك بين المدير والمعلمين يؤدي لتحسين الأداء". وأن "التعاون في التقييم يعزز الشفافية والمسؤولية المشتركة". هذه النقاط تؤكد على ضرورة تشجيع الشراكة في عملية التقييم لتحقيق أهداف المناهج.

الإجابة على السؤال البحثي السادس

بعد عرض نتائج المقابلات مع المسؤولين التربويين واستخلاص أهم ما ورد فيها من إجابات على كل محور، أمكن استخلاص المعطيات الإجمالية الآتية:

- عدم جاهزية البنية التحتية للكثير من المدارس لتلبية متطلبات المناهج الحديثة، سواء من حيث التكنولوجيا أو المختبرات أو الاتصال بالإنترنت.
- هناك صعوبة لدى المسؤولين والمدارس في توفير تقنيات تعليمية كافية.
- يجب تحقيق العدالة في توزيع الموارد عدم تكافؤ بين المدارس
- العمل على تحقيق بيئة تعليمية آمنة ومريحة وهذا لا يتوافر في الكثير من المدارس
- هناك حاجة لتدريب المعلمين بشكل مستمر على كيفية تطبيق المناهج الحديثة.
- هناك حاجة لوضع برامج تدريبية حديثة.
- هناك حاجة لإعادة النظر في آليات التقييم.
- هناك حاجة لإعادة النظر بدور المدير.
- يجب تفعيل دور الحكومة في دعم التعليم.

قائمة المراجع

- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر (ط٢). دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الجمهورية اللبنانية، المركز التربوي للبحوث والإنماء (CRDP). (٢٠٢٢). الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي. المركز التربوي للبحوث والإنماء، بيروت، لبنان.
- الجمهورية اللبنانية، المركز التربوي للبحوث والإنماء (CRDP). (٢٠٢٢). الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التعليم العام ما قبل الجامعي. المركز التربوي للبحوث والإنماء، بيروت، لبنان.
- شوخ، صلاح الدين. (٢٠٠٤). علم الاجتماع التربوي. دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- شعيب، مها. (٢٠١٥). مخاطر الهدر التربوي: أين نحن من خطة ٢٠١٥؟ جريدة النهار العدد الصادر بتاريخ ٢٤ تشرين الأول ٢٠١٥.
- غريب، نزار. (٢٠٠٨). نظرة على مشروع التدريب المستمر. [https://www.crdp.org/magazine-
details1/660/752/745](https://www.crdp.org/magazine-details1/660/752/745)
- فرحات، محمد. (٢٠١٩): تطبيق المناهج والجهوية المدرسية: دراسة حالة في المدارس الرسمية اللبنانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدكتوراه، الجامعة اللبنانية.
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (٢٠٠١). مشروع التدريب المستمر للمعلمين والمديرين. منشورات المركز التربوي، بيروت.
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (٢٠٢٢). الإطار المرجعي للإعتماد الأكاديمي: المعايير المحدثة للمدرسة الفعالة. المركز التربوي للبحوث والإنماء، بيروت.
- الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. (٢٠٠١). المكون السادس: تحصيل تلامذة التعليم العام في لبنان: تقييم المناهج التعليمية الجديدة في لبنان. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠٠٠). التوجهات الاستراتيجية للتربية والتعليم في لبنان للعام ٢٠١٥. المركز التربوي للبحوث والإنماء، بيروت.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية - لجنة الإستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في لبنان. (٢٠٠٧). الإستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في لبنان - وثيقة الرؤية. (studies.gov.lb)
- اليونسكو والهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. (٢٠٠٢). المكون السابع: تقييم برامج تدريب المعلمين. تقييم المناهج التعليمية الجديدة في لبنان. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.

References

- Akar, H. (2016). Case study on teacher leadership and teacher professional learning in schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(4), 1163–1186.
- Akar, B. (2016). *The Role of Leadership in Educational Reform: A Case Study of Lebanon*. Lebanese University Press. Beirut, Lebanon.
- Akkary, R. K. (2014). Facing the Challenges of Educational Reform in the Arab World. *Journal of Educational Change*, 15(2), 179–202. doi:10.1007/s10833-014-9265-9.
- Al Maalouf, Nada Jabbour & Al Baradhi, Razan. (2024). The Impact of the Economic Crisis on the Educational Sector in Lebanon in Terms of Student Enrolment, Quality of Education, and Teachers' Motivation. *Migration Letters*, 21(4), 1561–1570. www.migrationletters.com
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Belfield, C. R., Nores, M., Barnett, S., & Schweinhart, L. (2006). The High/Scope Perry Preschool Program: Cost–benefit analysis using data from the age–40 follow–up. *Journal of Human Resources*, 41(1), 162–190.
- Biggs, J. (2003). *Teaching for quality learning at university*. Open University Press.
- Black, M. M., Walker, S. P., Fernald, L. C., Andersen, C. T., DiGirolamo, A. M., Lu, C., ... & Grantham–McGregor, S. (2017). Early childhood development coming of age: science through the life course. *The Lancet*, 389(10064), 77–90.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2017). Emotional intelligence competencies in engineer's effectiveness and engagement. *Career Development International*, 22(1), 70–86.
- Camerino, O., Castañer, M., & Anguera, M. T. (2012). A Mixed Method Approach to Analyze Teaching Practices in Physical Education: A Case Study of the Teaching Personal and Social Responsibility Model. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01439>.
- Campbell, F. A., Ramey, C. T., Pungello, E., Sparling, J., & Miller–Johnson, S. (2002). Early childhood education: Young adult outcomes from the Abecedarian Project. *Applied Developmental Science*, 6(1), 42–57.
- Care, E., Talreja, V., Ravindranath, S., & Sahin, A. G. (2020). *Development of student and teacher measures of Happiness Curriculum factors*. Brookings

Institution. <https://www.brookings.edu/research/development-of-student-and-teacher-measures-of-happiness-curriculum-factors/>

- Chimbelu, C. (2011). The impact of educational reforms on teaching and learning in Zambia. *International Journal of Educational Development*, 31(5), 479–485.
- Chimombo, J. P. G. (2005). Issues in basic education in developing countries: An exploration of policy options for improved delivery. *Journal of International Cooperation in Education*, 8(1), 129–152.
- Comité technique pour la formation continue. (2001). *Projet pour la mise en place d'un dispositif permanent de formation continue des enseignants*. CRDP, Lebanon.
- Darling–Hammond, L., & DuFour, R. (2019). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree Press.
- Darling–Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Darling–Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2007). *Effective Teacher Professional Development*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education, Stanford, CA.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders use Transformational Leadership to Improve Student Outcomes*. Routledge, London.
- Dryden–Peterson, S. (2016). Refugee Education in Countries of First Asylum: Breaking Open the Black Box of Pre–Resettlement Experiences. *Theory and Research in Education*, 14(2), 131–148.
- Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051–1079.
- Duncan, G. J., Dowsett, C. J., Claessens, A., Magnuson, K., Huston, A. C., Klebanov, P., ... & Japel, C. (2007). School readiness and later achievement. *Developmental Psychology*, 43(6), 1428–1446.
- Education Quality Standards. (2024). *National standards for educational quality assessment*.
- El–Ghali, H. A., Akkary, R. K., & Saad, M. (2019). The Role of School Leadership in Fostering Educational Change in Lebanon: A case Study. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 718–742. doi:10.1177/1741143217743765

- El-Khoury, Z. (2020). *Educational Inequalities in Lebanon: The Effect of Socio-Economic and Geographical Disparities on School Readiness*. Lebanese American University, Department of Education .
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.
- Fullan, M. (2014). *The New Meaning of Educational Change (4th ed.)*. Teachers College Press, New York, NY.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2003). *Understanding the Principal's Contribution to School Improvement*. In M. Wallace And L. Poulson (Eds.), *Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management*. Sage, London.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership Effects on School Improvement: Integrating Unidirectional-and Reciprocal-Effects Models. *Elementary School Journal*, 111(2), 226-252. doi:10.1086/656299
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Hammoud, M. (2021). The Impact of Leadership Styles on Teacher Performance in Lebanese Schools. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 345-362.
- Hammoud, M. , Shuayb, M. & Al Samhoury, O. (2021). *The Challenges and Prospects for Returning to School: Reflections from Parents, Teachers, and Principals in Lebanon*. CLS. lebanesestudies.com
- Henningsen, M.A. & Zebian, S. (2003). *High-level Thinking, Reasoning, and Communication in Lebanese Elementary Mathematics Classrooms: A Preliminary Technical Report on the 2002-2003 Classroom Observations of the MARAL project*.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Heckman, J. J., & Karapakula, G. (2019). *The Perry preschoolers at late midlife: A study in design-specific inference*. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 25888.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Hodge, S. (2010). *Student-centered learning in higher education and adult education*. Springer.
- Karami, R., & Hamadeh, N. (2021). The Response of Lebanese Schools to COVID-19 Pandemic: Challenges and Innovations. *Journal of Educational Sciences, 10(1)*, 45–62.
- Karami-Akkary, R., Rizk, N., & Saad, M. (2019). Evaluating Teacher Professional Learning in The Arab Region: The Experience of The TAMAM Project. *Teaching and Teacher Education, 85*, 137–147.
- Kenny, N., McCoy, S., & Mihut, G. (2020). Special education reforms in Ireland: changing systems, changing schools. *International Journal of Inclusive Education, 1–20*.
<https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1821447>
- Kraft, M. A. (2014). Teacher professional development and student achievement: Evidence from a randomized evaluation. *Journal of Educational Psychology, 106(1)*, 1–18.
- Kwek, D., Ho, J., & Wong, H. M. (2023). *Singapore's educational reforms toward holistic outcomes: Unintended consequences of policy changes*. Brookings Institution.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Leading School Turnaround: How Successful Leaders Use Evidence to Improve Student Outcomes*. Corwin Press, Thousand Oaks, CA.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business, 53(4)*, 463–474.
- MEHE. (2021). *mehe.gov.lb*. Retrieved from Lebanon five-year General Education Plan 2021–2025:

https://www.mehe.gov.lb/ar/SiteAssets/Lists/News/AllItems/5YP%20MEHE-GE%20__amend1_%20Feb%202022.pdf

- Mejeh, M., Hagenauer, G., & Gläser-Zikuda, M. (2023). Mixed Methods Research on Learning and Instruction—Meeting the Challenges of Multiple Perspectives and Levels Within a Complex Field. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 24(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.3989>
- O'Neill, J. (2014). Voice and the ethics of children's agency in educational research. *Journal of Educational Studies*, 49(2), 219–232.
- Pekaar, K. A., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2020). Dynamic self- and other-focused emotional intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 103958.
- Popkewitz, T. S. (2000). *Educational knowledge: Changing relationships between the state, civil society, and the educational community*. SUNY Press.
- Ramey, C. T., & Ramey, S. L. (2004). Early learning and school readiness: Can early intervention make a difference? *Merrill-Palmer Quarterly*, 50(4), 471–491.
- Sammons, P., & Davis, S. (2017). Mixed Methods Approaches and their Application in Educational Research. In D. Wyse, N. Selwyn, E. Smith, & L. E. Suter (Eds.), *The BERA/Sage Handbook of Educational Research* (Vol. 1). London: Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schildkamp, K., Poortman, C., & Doodley, D. (2019). The Role of Data-Driven Decision-Making in School Improvement: A Systematic Review of The Literature. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 221–249.
- Shuayb, M. (2014). *Partnerships in Education: How Can NGOs Support Schools in Lebanon?* Centre for Lebanese Studies.
- Shuayb, M. (2021). The Impact of the Lebanese Crisis on the Education Sector: Challenges and Opportunities. *Journal of Education in Emergencies*, 7(1), 43–60.
- Shuayb, M., & Al-Salman, S. (2020). *The Impact of the Lebanese Economic Crisis on Education*. Centre for Lebanese Studies.
- Shuayb, M. (2016). The Role of School Leadership in Implementing Educational Reforms in Lebanon: Challenges and Opportunities. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 419–434.
- Shuayb, M., and Brun, C. (2020) Education in Emergencies. Five points for shifting the power. Blog jointly published by the Centre for Lebanese Studies and the Centre for

- Development and Emergency Practice. <https://lebanesestudies.com/education-in-emergencies-at-20-five-criticalpoints-for-shifting-the-power/>;
<http://cendep.blogspot.com/2020/12/education-in-emergenciesfive-critical.html>.
- Sisodia, M. (2020). *Delhi's Happiness Curriculum: The New 'Science' of Self-Discipline?* Brookings Institution. Retrieved from [Brookings](#)
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Stiggins, R. J. (2002). Assessment crisis: The absence of assessment for learning. *Phi Delta Kappan*, 83(10), 758-765.
- Smith, J. (2015). Effective leadership strategies in education. *Educational Leadership Journal*, 45(2), 112-125.
- Swap, Susan. (2013). *Developing Home-School Partnership, from Concepts to Practice*. Teacher's College, Colombia.
- Tan, C., & Ng, P. T. (2021). *Reforming education in Singapore: Tensions and paradoxes. In Educational Reform and International Baccalaureate in the Asia-Pacific* (pp. 181-197). Palgrave Macmillan, Cham.
- Toma, S., & Vervenne, T. (2022). Educational Inequality in Lebanon: Challenges Facing Rural Schools. *Lebanese Educational Research Association Journal*, 8(1), 23-40.
- UNESCO. (2016). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4*. UNESCO.
- UNESCO. (2019). *Global education monitoring report*. UNESCO.
- UNICEF. (2019). *A World Ready to Learn: Prioritizing quality early childhood education*. UNICEF.
- UNICEF. (2021). *The state of the world's children*. UNICEF.
- UNICEF Lebanon. (2022). *Lebanon Education Brief: Challenges and Responses*. <https://www.unicef.org>.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2021). *Beirut Explosion: Rehabilitation of Affected Schools*. UNESCO Report.
- Walsh, T. (2023). *Redeveloping the primary school curriculum in Ireland*. <https://www.brookings.edu/articles/redeveloping-the-primary-school-curriculum-in-ireland/>

- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2016). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 41(2), 223–270.
- World Bank (2019). *Lebanon: Education Public Expenditure Review*. World Bank, Washington, DC.
- World Bank. (2020). *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
- World Bank. (2024, June). *دراسة تحليلية حول مدى الاستفادة من المعلمين في لبنان : الملخص التنفيذي (Arabic)*. World Bank Group, Washington, D.C.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/099062424112036569/P1758141b402750a31b9b512bc00429638>.