

كفايات مدرء المدارس الابتدائية وأثرها على كفايات المعلمين وفق معايير الجودة الشاملة (المدارس الخاصة في صيدا نموذجاً)

للباحثة: حنين لوبية

إشراف: د. عماد سيف الدين

2023

هدفت الدراسة التعرف إلى كفايات مدراء المدارس الابتدائية وأثرها على كفايات المعلمين وفق معايير الجودة الشاملة (المدارس الخاصة في صيدا نموذجاً)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته موضوع البحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الخاصة الابتدائية في صيدا وعددهم (5) ومعلمي المدارس الخاصة وعددهم (48)، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول المشكلة محل الدراسة. ولقد بينت نتائج الدراسة امتلاك المدراء للكفايات الإدارية ومنها كفايات التخطيط والتنظيم المدرسي، كفايات الإشراف التربوي وكفايات التقويم وجاءت بدرجة مرتفعة، وامتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك مدراء المدارس للكفايات وتأثيرها على امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجهة امتلاك المدراء للكفايات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: 1- كفايات المعلمين 2- الجودة الشاملة 3- الكفايات الإدارية

Abstract

The study aimed to identify the competencies of primary school principals and their impact on the competencies of teachers according to comprehensive quality standards (private schools in Saida as a model). 5) and teachers of private schools (48), where the researcher relied on the questionnaire as a main tool for collecting data on the problem under study. The results of the study showed that principals possessed administrative competencies, including competencies of school planning and organization, competencies of educational supervision and competencies of evaluation, which came to a high degree, and teachers' possession of educational competencies according to comprehensive quality standards, all of which came to a high degree. The study also showed that there is a statistically significant relationship between school principals' possession of competencies and its impact on teachers' possession of educational competencies. And that there are no statistically significant differences at the level (0.05) in terms of the principals' possession of competencies due to the variable of gender and educational qualification, while there are statistically significant differences between the degree of teachers' possession of educational competencies due to the variable of sex, years of experience and qualification.

Keywords: 1- Competencies of teachers 2- Total quality 3- Administrative competencies

لكل شيء مدير يديره حتى جسم الإنسان يديره مدير ناجح وهو الدماغ الذي له القدرة في السيطرة على التنسيق والتوازن. فإذا كانت مهمة الدماغ بهذه الأهمية، فما بالك إذا كان صاحب هذا الدماغ مديراً لمدرسة أو مديراً ناجحاً ارتقى بمدرسته لأعلى المستويات من خلال كفاياته التي يمارسها، ومدى أثرها على كفايات المعلمين من خلال متابعتها لهم وحثهم على الالتزام بحضور دورات هادفة متطورة تواكب كل جديد على الصعيد التربوي.

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة؛ بوصفه محور العملية الإدارية والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، ويحتاج مدير المدرسة لكي يحقق النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، إذ إنّ نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يريد بها المدير مدرسته والأسلوب القيادي الذي يمارسه.

إن امتلاك مدير المدرسة للكفايات المعرفية أمر ضروري من أجل بناء البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات المعلمين المهنية، وخلق مناخ مدرسي إيجابي يساعد المعلمين على مواجهة المشكلات التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها. ومن هنا تأتي ضرورة رفع كفايات المعلم الأساسية، لذلك اتجهت الجهود في أغلب بلدان العالم إلى تمهين التعليم، نتيجة للتغيرات التي مسّت لطبيعة العملية التعليمية التعلمية، فالتغيير عملية مهمة وموضوعية ومنظمة، إذ سمحت للمعلم بحرية التصرف داخل الصف مستخدماً الأساليب التربوية التي تحقق له كفايات فنية وعلمية تحتاجها غرفة الصف، فضلاً عن استنادها على الآراء والاعتقادات الخاص بموضوع الدرس، مما دفع بالمعلم إلى توظيف الكفايات المنسجمة مع شخصيته وقدراته وميوله داخل الصف، ويتم تزويد المعلمين بكفايات عالية المستوى من معارف عامة، ومهارات واتجاهات إيجابية وأداء فعّال مستعنيين بخبراتهم ودراساتهم، ليرتبط ذلك كله بسلوكهم التعليمي وبما يتطلبه من معايير.

وتختلف الكفايات الشخصية في التخطيط والتنفيذ والتقييم بقدر واسع بين المعلمين، وإنّ اختيارهم الدقيق لكفاية فعّالة واحدة أمر صعب وتحدي كبير لهم، ونظراً لتنوع كفايات المعلمين من مؤسسة تعليمية إلى أخرى فإن كلاً منها تحرص على أن تجعل كفايات معلمها أكثر تناسقاً في الأداء التدريسي فيما بينهم، من خلال إشراكهم بالدورات التدريبية وزيادة المعلمين الأكفاء.

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم، والارتقاء بمستوى أدائه إلى الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر. إنّ تحقيق الجودة الفعّالة إنما يدل على كفاءة العملية التعليمية وفعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها العامة بشكل فعّال لتحقيق التعلّم الإيجابي.

وفي ضوء الأهداف العامة لبرامج إعداد المعلمين يتوقّع أن يمتلك المعلمون العديد من الكفايات التدريسية الأدائية، لأن مهنة التعليم نظام يتكوّن من أربعة عناصر رئيسية متفاعلة معاً، هي: التخطيط والمنهاج، والتنفيذ، والتقييم، فالمعلم الكفؤ المعد إعداداً أكاديمياً ومهنياً يمكنه أن يُنجز العملية التربوية، لذا اهتمت الدول بإعداده وتأهيله وتدريبه قبل الخدمة وأثناءها، بينما كانت مزاوله المعلم لمهنته في الماضي تعتمد على خبرته الشخصية، وعلى مواهبه ورغبته في التدريس.

انطلاقاً من كل ما سبق، كانت الهدف من هذه الدراسة التعرف على أهم الكفايات الإدارية التي تجعل مدرسة ما متميزة عن غيرها، ومن ثم تحديد هذه الكفايات لدراسة أثرها على كفايات المعلمين، وذلك لتوضيح طبيعة العلاقة بين كفايات الإدارة وكفايات المعلمين. بناءً على تلك الدراسة نضع تصوّراً مقترحاً يكون نموذجاً لتدريب المعلمين، للنهوض بالعمل التربوي في المدارس الابتدائية، لينتفع منه كل من له شأن في العمل التربوي سواءً مؤسسات تربوية كانت أم أفراداً يعملون على تطوير كفاياتهم.

ومن خلال ما تقدم اخترت عنوان رسالتي هذه لأبين فيها أهمية كفايات مدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على كفايات المعلمين وفق معايير الجودة الشاملة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في البحث عن مدى امتلاك المدير الكفايات اللازمة لتحسين العملية التعليمية، وما ينعكس في ذلك على امتلاك المعلمين لكفايات معايير الجودة الشاملة.

يعد مدير المدرسة أساس العمل الفني والتربوي والإداري المدرسي، الأمر الذي يتطلب الاتصاف ببعد النظر والنضج الفكري والإبداع والابتكار في العمل الإداري، والجهد التربوي مع الحيوية والنشاط في الأداء ومتابعة المهمات والواجبات الموكلة إليه بأمانة وإخلاص، من خلال ولائه لوظيفته والتزامه بها، وهذا ما أكدت عليه المؤتمرات التربوية وخطط التطوير بضرورة توافر كفايات أساسية لدى مدير المدرسة للقيام بدوره. (عودة، 2010: ص.182). وأن يمتلك مدير المدرسة كفايات عديدة متمثلة في: كفايات تدريب المعلمين والكفاية الإدارية، فضلاً عن ذلك فإن أهم سمة للمدرّاء الناجحين هي كفاءته في تأثيره على كفاءة المعلمين، وتوجيهه لهم من الناحية التربوية فتسود العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويرتقي مستوى المدرسة ويزداد نشاطها التربوي فتحظى بمكانة مرموقة.

وبناءً على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات بحثي، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيسي التالي:
ما أثر الكفايات الإدارية لمدرّاء المدارس على كفايات المعلمين التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة؟

ثانياً: أسئلة الدراسة

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة امتلاك الكفايات الإدارية لدى مدرّاء المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة؟
- 2- ما درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية في المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مدرّاء المدارس الابتدائية الخاصة في مدينة صيدا للكفايات الإدارية ودرجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

إنّ الكفايات الإدارية لمدرّاء المدارس تؤثر على كفايات المعلمين التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية:

1. يمتلك مدرّاء المدارس كفايات إدارية عالية في المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.
2. يمتلك معلمي المدارس الخاصة في صيدا كفايات تعليمية عالية وفق معايير الجودة الشاملة.
3. كلما زاد امتلاك مدرّاء المدارس للكفايات الإدارية كلما أثر ذلك إيجاباً على درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

رابعاً: أهداف الدراسة

في ضوء معالجة مشكلة الدراسة، فإن هذا البحث يهدف إلى الكشف عن أثر الكفايات الإدارية لمدرّاء المدارس على كفايات المعلمين التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى درجة امتلاك الكفايات الإدارية لدى مدرّاء المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.
2. التعرف إلى درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية في المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة امتلاك مدرّاء المدارس للكفايات الإدارية ودرجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية في المدارس الابتدائية الخاصة في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.
4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
5. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توافر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

خامساً: أهمية الدراسة

إنّ أهمية هذه الدراسة تنبثق من خلال بُعديها العلمي والعملية على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباع الطالبة منهجاً علمياً قد يُضيف معرفة علمية في مجال الإدارة التربوية بشكل عام فيما يتعلّق بالكفايات الإدارية الملائمة لقطاع التعليم الخاص ومدى تأثيرها على الكفايات التعليمية للمعلمين وفق معايير الجودة الشاملة. كما تأمل الطالبة أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي ليتعرّفوا إلى أثر الكفايات الإدارية على الكفايات التعليمية للمعلمين.

ب- الأهمية العملية التطبيقية

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية بأنها:

- تسعى إلى معرفة الكفايات الإدارية لمدرّاء المدارس وفق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الكفايات التعليمية للمعلمين من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في هذه المدارس تساعدهم على تحديد أهم الكفايات الإدارية التي تؤثر إيجاباً على الكفايات التعليمية للمعلمين.
 - كما يمكن أن يستفيد مدرّاء المدارس من هذه الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الكفايات الإدارية الملائمة ومعايير الجودة الشاملة للتأثير على الكفايات التعليمية للمعلمين
- يمكن لهذه الدراسة أن تقدّم تغذية راجعة لمدرّاء المدارس لتطوير أدائهم، كما أنها قد توفر أداة بحث للباحثين في هذا المجال وتفيد طلبة الدراسات العليا والبحث العلمي في عمل دراسات جديدة لكفايات المدرّاء وأثرها على الكفايات التعليمية للمعلمين وربطها بدراساتٍ أخرى.

سادساً: أطر الدراسة

- الأطر الموضوعية: تحددت الدراسة في بحث كفايات مدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على الكفايات التعليمية للمعلمين وفق معايير الجودة الشاملة.
- الأطر المكانية: يقتصر إجراء الدراسة على المدارس الابتدائية الخاصة في مدينة صيدا عددها سبعة عشر واخترت منها مدرستين.
- الأطر الزمانية: طبقت أداة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي: 2022م/2023م.
- الأطر البشرية: تقتصر الدراسة على مدرّاء المدارس الابتدائية الخاصة ومعلمات هذه المدارس في مدينة صيدا.

سابعاً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

- 1- هديل عودة (2010) بعنوان: "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وقد تمّ بناء أداتين، الأولى لتعرّف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية، للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن: درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

- 2- أبو سمرا والطيطي وقاسم (2010) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة.
- 3- محمد الشهري (2011) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال". هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير متغيرات كل من: (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال درجة عالية.
- 4- أبو سعدي، حمد بن عبد الله بن محمد (2011) بعنوان: "الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن: واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، تراوح بين درجة كبيرة، ودرجة متوسطة.
- 5- الجريدة، محمد سليمان (2019) بعنوان: "درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان (متوسطة).
- 6- الخطيب، فيروز رضوان (2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. وما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). استخدم فيها المنهج الوصفي، وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة.
- 7- شريفة أبو عابد (2012م) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإشراف التربوي" هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.
- 8- أبو الكشك، محمد نايف (2012)، بعنوان: "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في سكاكا في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة مجتمعة كان بدرجة متوسطة بشكل عام، وإن كانت بدرجة جيدة فيما يتعلق فيما يخص بمعايير الموارد المادية والتكنولوجية، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بالموارد البشرية، التركيز على الطالب، نظم المعلومات، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته.

1- **’’Applying a Full Quality Management in Thailand : (Setthiya& others,2015) elementary schools.’’**

وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها على المدارس الابتدائية، ويركز المنهج على التوجه العملاء، والمشاركة الكاملة لجميع الدوائر، وكان من أهم الناتج أن التعليم يتجه نحو التميز، وتحسن أداء الطلاب من حيث التحصيل الدراسي والتفكير النقدي، والكتابة، وذلك نتيجة لعمل الأنظمة الفرعية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية التعليم في النظام المدرسي.

2) **The Training Needs of Teachers in Private Schools: A Comparative Study in Jordan and United Arab Emirates.** -بعنوان: (Khaled Younis Derbashi, 2021)

تناولت هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية في المدارس الخاصة في الأردن والإمارات العربية المتحدة. اعتمدت الباحثة المنهج المقارن. وخلصت الباحثة إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الخاصة في الأردن مرتفع.

3- **Obstacles To The Application Of Total Quality Management (Tqm) In Higher Education Institutions In The State Of Kuwait.** -بعنوان: (Ghnaim Hamoud Al Tasheh, 2013)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي بالكويت. ولتحقيق هدف هذه الدراسة أُجريت مقابلات مع (20) عضواً من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: وضع عينة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتحسين المستمر والتقييم الذاتي.

4- **Principals’ Change Leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School.** ، بعنوان: (Tai Mei Kin Omar A bdull Kareem,2013)

كان الغرض من الدراسة هو فحص تصوّر المعلمين فيما يتعلق بقيادة التغيير للمديرين الكفاءات (PCLC) في إدارة التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لهذه الدراسات يتبين لنا كفايات مدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على كفايات التعليمية للمعلمين وفق معايير الجودة الشاملة. فقد أكدت هذه الدراسات وجود علاقة وثيقة بين كفايات المدرّاء والكفايات التعليمية للمعلمين، وأن المدير الذي يتمتع بكفاءة عالية هو الذي يركز على تحسين جودة وكفايات المعلمين التعليمية، من خلال متابعتهم وخضوعهم لدورات تدريبية لتحسين العملية التعليمية، ويولد لديهم شعوراً بالمسؤولية وحباً وإخلاصاً في العمل، بشكل يؤدي إلى إنجاز عملهم بكفاءة وفعالية.

أقدم صورة عن وضع التعليم في لبنان خلال الأوضاع الاقتصادية وفي مدينة صيدا بشكل خاص، وتضرر القطاع التعليمي وتعرضها للكثير من الصعوبات، منها صعوبات لها علاقة بقلة توفّر الإمكانيات المادية ك شراء الأجهزة المتعلقة بالتعليم الإلكتروني الخاص في التعليم عن بعد، أو تصليح الأجهزة الخاصة التي تعرضت للضرر مثلاً نظراً لكثرة استخدامها وارتفاع

كلفة شرائها خاصة مع انهيار الليرة اللبنانية، وصعوبات أخرى لوجستية لها علاقة بتوفر الإنترنت بشكل جيد وتوفر مكان خاص للمعلم يمكنه من التدريس بجو هادئ وبدون أي إزعاج، خاصة إذا كانت المعلمة تدرّس في بيتها وأولادها يجلسون معها في البيت ولا يوجد مكان خاص وخاصة أن البيت لم يكن مؤهلاً ليكون خصوصية لكل فرد من أفراد العائلة، وهذه كلها صعوبات لوجستية، أضف إلى ذلك كل الدراسات السابقة كانت مواتية للتعليم، أما هذه الدراسات أتت في ظروف صعبة وفيها معوقات ولم تكن معايير الجودة متوفرة ومع هذا نجد أن بعض المعلمين والمدراء حاولوا أن يحافظوا على الكفايات التعليمية للمعلمين، وتطويرها والعمل على تطوير أنفسهم من خلال دورات تدريبية إلكترونية عن بعد وذلك من خلال تخصيص وقت لمتابعة بعض الأساتذة ومتابعة تطوير أدائهم في تدريسهم عن بعد.

ثامناً: مصطلحات الدراسة

1. الكفاية: مجموعة القدرات الأساسية من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن مدير التعليم من أداء عمله بشكل فعّال. (العجمي، 2008: ص.215).
2. الكفايات الإدارية: إنها تلك الكفايات التي يحتاجها مدير المدرسة، ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء المختلفة. (عثمان، علياء علاء الدين محمد، 2018: ص.133).
3. المدارس الابتدائية: تعتبر المدرسة الابتدائية المرحلة الأولى التي يدخل إليها الطلاب للتعلّم، وهي مرحلة إلزامية، حيث يجب على كافة الطلاب ومن مختلف الطبقات الاجتماعية أو الاقتصادية الالتحاق بها، وتتكون عادة من خمسة إلى ستة صفوف، حسب الدولة، كما وتعتبر من أهم المراحل الأساسية في حياة الطلاب.
4. الكفايات التعليمية للمعلمين: هي مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها المعلمون، ويمارسونها في أثناء تدريسهم الصّفي في مجالات (المحتوى، والأهداف، والوسائل التعليمية، والأنشطة التدريسية، وطرق التدريس، وإدارة الصف والتقويم). (محمد الغزيوات، 2000: ص.5).
5. معايير الجودة: هي مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة سواء ما يتعلّق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات. (عليّات، 2004: ص.18).
6. الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات والخدمات والأفراد بالمنظمة وذلك باستعمال الموارد المادية والبشرية المتاحة كافة. وهذا يتطلب هيمنة الالتزام والانضباط واستمرارية الجهود، لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضاهم. (البادي، 2010: ص.28).

تاسعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث أنه يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً فيوضّح خصائصها، ويصفها وصفاً كمياً، ويحدد درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وصولاً لوضع تصوّر لحلول لها.

عاشراً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمي ومدراء مدارس صيدا الابتدائية وعدد 10 مدارس ابتدائية وتم اختيار مدرستين منهم لتطبيق الدراسة، حيث بلغ عدد المدراء والمشرفين (5)، وبلغ عدد المعلمين في المرحلة الابتدائية في المدرستين (48) منهم (3) ذكور و(45) إناث. معظمهم من حملة الليسانس ويمتلكون خبرة طويلة في مجال التعليم أكثر من 10 سنوات. ولتسهيل تطبيق أداتي الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس صيدا الابتدائية، فتشكل مجتمع الدراسة الجديد من (48) معلم ومعلمة، منهم (3) من الذكور و(45) من الإناث، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة للمعلمين حسب الجنس

مجتمع الدراسة	ذكور	إناث	المجموع
مدرسة 1	1	34	35
مدرسة 2	2	11	13
عينة الدراسة	3	45	48

المصدر: إعداد الباحثة

احدى عشر: العينة الاستطلاعية

للتأكد من صدق وثبات مقاييس الدراسة وثباتها، ووضوح الفقرات لغوياً ومنهجياً وموضوعياً، ولتفادي أي أخطاء قد تواجه إجراءات الدراسة حين تطبيقها على العينة الميدانية الأساسية، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (10) معلمين ومعلمة من المدرستين من مدارس صيدا الابتدائية وقد تم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من التطبيق الميداني.

انثى عشر: عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة من المدارس المستهدفة وقد مثلت مجتمع الدراسة بشكل متكامل وتكونت من مديرين وثلاثة مشرفين، أما مجتمع المعلمين فتكون من (48) معلم ومعلمة منهم (3) ذكور و(45) إناث، من مدارس صيدا الابتدائية، ومن خلال الاستبانتيين تبين أن العينة تضم (5) من الذكور و(48) من الإناث.

ثلاثة عشر: أدوات الدراسة

من أجل معرفة مستوى كفايات مدراء المدارس الإبتدائية وأثرها على كفايات المعلمين وفق معايير الجودة الشاملة (المدارس الخاصة في صيدا نموذجاً)، تم استخدام الإستبانة البحثية لمعرفة مستوى كفايات مدراء المدارس الإبتدائية، والاستبانة الثانية لمعرفة مدى امتلاك المعلمين للكفايات وفق معايير الجودة الشاملة.

يتضمن هذا البحث إستبانتيين الأولى: لمعرفة كفايات مدراء المدارس وقد تضمنت 51 فقرة، وتم اختيار العينة من مدراء مدارس صيدا الإبتدائية وبلغ عددهم مديرين و3 مشرفين.

أما الاستبانة رقم (2) تهدف إلى معرفة مدى امتلاك المعلمين للكفايات التدريسية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. ثم تم توزيع الإستبانة الإلكترونية عليهم من خلال مديري المدارس، وبلغ عدد المعلمين الذين استجابوا لملء الإستبانة 48 معلم ومعلمة من المدرستين.

تتضمن الإستبانتان البيانات الشخصية لأفراد العينة 51 فقرة لمعرفة كفايات المدراء و 70 فقرة لمعرفة كفايات المعلمين. وبعد الاطلاع على نماذج عديدة من الإستبانة المعدة مسبقاً، تم اعتماد الإستبانة المرفقة وقد راعت الباحثة أن:

أ- تصاغ فقراته بأسلوب سلس ومختصر.

ب- يضم النقاط الأساسية التي تخدم هدف البحث.

ت- تم عرضه على خبراء تربويين (محكمين) وتم تعديل بعض الفقرات فيه.

تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة بعرضه على العينة الإستطلاعية، ثم توزيعه على عينة البحث الأساسية.

مقياس ليكرت الخماسي: بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب المدى أولاً، حيث يساوي $4=1-5$ وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي $0.80=5/4$ ، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى $0.8+1$ وهكذا بالنسبة إلى بقية المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم متوسطات الحسابية.

جدول الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

الوزن	المتوسط المرجح	الدرجة
1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
4	3.41 إلى 4,30	مرتفعة
5	من 4,31 إلى 5	مرتفعة جداً

عرض النتائج وتفسيرها

نتائج السؤال الأول: ما درجة امتلاك الكفايات الإدارية لدى مدراء المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستبانة كفايات المدراء كما هو مبين في الجداول أدناه.

جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول كفايات التخطيط المدرسي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يراعي المدير في خطته احتياجات المعلمين المهنية	3.2000	0.44721	متوسطة
2	يهتم المدير بأن تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل حسب المتغيرات الطارئة	1.8000	0.00000	منخفضة
3	يشارك المدير المشرفين التربويين عند وضع بنود خطته	3.2000	0.44721	متوسطة
4	يحرص المدير على موافقة الإدارة التعليمية قبل تنفيذها	3.8000	0.44721	متوسطة
5	يبنى المدير خطته في ضوء رسالة ورؤية المدرسة المحددة	3.2000	0.44721	متوسطة
6	يراعي المدير في خطته الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة والظروف المتوفرة	3.2000	0.44721	متوسطة
7	تراعي خطة المدير احتياجات الطلاب المادية والمعنوية	4.4000	0.54772	مرتفعة
8	يضع المدير الأهداف بشكل سلوكي محدد	4.3000	0.44721	مرتفعة
9	ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ومحدد	4.4000	0.54772	مرتفعة
10	ترتبط خطة المدير بوقت زمني محدد عند التنفيذ	4.4000	0.54772	مرتفعة
11	يسعى المدير إلى إحداث التميز في صورة المدرسة	1.0000	0.00000	منخفضة جدا
12	يحرص المدير على توظيف مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية	4.4000	0.54772	مرتفعة
13	يسعى المدير إلى استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين	3.2000	0.44721	متوسطة
14	يحرص مدير المدرسة على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة	3.2000	0.44721	متوسطة
15	يسعى مدير المدرسة إلى إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين.	3.2000	0.44721	متوسطة
16	يسعى مدير المدرسة إلى إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المتعلمين	1.0000	0.00000	منخفضة جدا

يتضح من الجدول (8) الذي يبين فقرات المجال الأول كفايات التخطيط المدرسي أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال تتراوح بين متوسطة ومرتفعة أي على درجة فاعلية مرتفعة لمدراء المدارس والفقرات التي حصلت على درجة مرتفعة (تراعي خطة المدير احتياجات الطلاب المادية والمعنوية، يضع المدير الأهداف بشكل سلوكي محدد، ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ومحدد، ترتبط خطة المدير بوقت زمني محدد عند التنفيذ). ويتضح من النتائج السابقة أن الثقل النسبي والمتوسط الحسابي للفقرات جاءت بدرجة عالية في كثير من الفقرات، وأن المديرين في مجال التخطيط يلتزمون بالتعليمات الإدارية مع مراعاة احتياجات المعلمين المهنية مع محاولة استخدام النمط الديمقراطي، وهذا مؤشر على أن المديرين يحاولون زيادة فعاليتهم في مجال التخطيط والذي ينعكس على باقي المجالات على اعتبار أن التخطيط من أهم العمليات الإدارية لمدير المدرسة.

وترى الباحثة أن سبب ارتفاع درجة القبول لكافة الفقرات هو حدوث توافق ورضى وقبول من المشرفين التربويين على أداء وفاعلية المديرين، كما أن العلاقات بين المشرفين التربويين والمديرين إيجابية مبنية على الاحترام والمودة والتعاون المثمر لأن أهدافهم متشابهة بالنسبة للنمو المهني للمعلمين باعتبار أن المديرين هم مشرفون تربويون مقيمون في المدرسة وبالتالي

خطتهم متقاربة ومتشابهة بالنسبة لفاعلية المدرسة في مجال التخطيط، كما أن الإدارة التعليمية تسعى إلى تزويد كل من المديرين والمشرفين بمعايير الجودة الشاملة وتحرص على استعادة كل من المشرفين التربويين والمديرين من خلال الدورات التدريبية التي تعطي لهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البناء، 2013)، التي بينت أن درجة ممارسة المشرف التربوي لادواره في الاستبانة ككل كانت متوسطة فما فوق، ولم تظهر استجابات أفراد العينة نسبة مئوية منخفضة لفاعلية مدير المدرسة من قبل المشرفين التربويين.

جدول (9) المتوسطات الحاسبية والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني كفايات التنظيم المدرسي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يسعى مدير المدرسة إلى توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال	3.2000	0.44721	متوسطة
2	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	3.6000	0.54772	مرتفعة
3	يسعى مدير المدرسة إلى توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للمدرسة	3.6000	0.54772	مرتفعة
4	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة مادية مناسبة للمعلمين في إدارة الصف وتنظيمه	4.4000	0.54772	مرتفعة
5	يتابع مدير المدرسة عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	3.8000	0.83666	مرتفعة
6	يتابع مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة للطلاب في النظام المدرسي باستمرار	3.2000	0.44721	متوسطة
7	ينسق مدير المدرسة مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	3.8000	0.83666	مرتفعة
8	ينسق مدير المدرسة بين المعلمين للاستفادة من إمكانات المدرسة المادية بشكل علمي سليم	3.6000	0.54772	مرتفعة
9	يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة	3.2000	0.44721	متوسطة
10	يسعى مدير المدرسة إلى تنفيذ خطته حسب المواعيد المتفق عليها منذ بداية العام الدراسي	3.4000	0.54772	مرتفعة
11	يسعى مدير المدرسة إلى تعزيز الطلاب والمعلمين الملتزمين بالنظام والانضباط المدرسي	3.4000	0.54772	مرتفعة
12	يدير مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية	3.6000	0.54772	مرتفعة

يتضح من الجدول أعلاه أن فقرات المجال الثاني كفايات التنظيم المدرسي حصلت على مستوى درجات مرتفعة وعالية. وتؤكد هذه الفقرات ان فاعلية مدير المدرسة في مجال التنظيم المدرسي عالي، فهو ملتزم بالتعليمات ويحرص على توفير بيئة مدرسية ملائمة للتعلم سواء كانت البيئة المتعلقة بإدارة الصف وتنظيمه أو توفير جدول مدرسي يراعي احتياجات المعلمين في التخصصات المختلفة، وهذا دليلاً على قدرة المدير على استثمار الوقت بشكل فعال، وما يتناسب مع معايير الجودة في التعليم، رغم أن المديرين يلتزمون بالتعليمات الإدارية الموجهة لهم.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (عابد، 2016)، التي أجريت على المديرين تؤكد ارتفاع مستوى أداء المديرين في ضوء الجودة الشاملة.

أما الفقرات التي حصلت على درجة متوسطة فهي (يسعى مدير المدرسة إلى توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال، يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة، يتابع مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة للطلاب في النظام المدرسي باستمرار).

ويدل ذلك على وجود اتفاق كبير بين المشرفين التربويين والمديرين في كثير من الأمور وخاصة في تحديد موعد الزيارات وقلة مشاركة المديرين للمشرفين في اتخاذ القرارات وأن المدراء يوكولون المشرفين ورؤساء الأقسام والنظار لمتابعة الامن وسلامة الطلاب، وهذه يؤكد أن مجال التنظيم المدرسي لدى المديرين يحتاج إلى مزيد من التخطيط والإعداد والتحسين في عمليات التنظيم اليومية بالمدرسة حتى يتماشى مع معايير الجودة الشاملة التي تزيد من فاعليته.

جدول (10) المتوسطات الحاسبية لفقرات المجال الثالث كفايات الإشراف التربوي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساهم مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدرس	2.4000	0.54772	متوسطة
2	يستخدم مدير المدرسة أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية	3.8000	0.44721	مرتفعة
3	يحث مدير المدرسة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية	4.2000	0.44721	مرتفعة
4	يحث مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية	3.6000	0.54772	مرتفعة
5	يوظف مدير المدرسة أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين	2.8000	0.44721	متوسطة
6	يعمل مدير المدرسة على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين	2.4000	0.54772	متوسطة
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات بشكل تعاوني	2.4000	0.54772	متوسطة
8	يقوم مدير المدرسة بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره	3.6000	0.54772	مرتفعة
9	يمارس مدير المدرسة أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفرقي	3,8000	0.83666	مرتفعة
10	يشجع مدير المدرسة المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران	2.8000	0.44721	متوسطة
11	يعمل مدير المدرسة على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات افقياً ورأسياً	3.6000	0.54772	مرتفعة
12	يشجع مدير المدرسة الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية	3.4000	0.54772	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن فقرات المجال الثالث المتعلقة بكفايات الإشراف التربوي حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة حسابية عالية. ويتضح أن أداء المدراء وفعاليتهم المدرسية تلاقي رضى وقبول من المشرفين التربويين في هذا المجال، وخاصة تشجيع الإشراف بالأقران وتبادل الزيارات بين المعلمين للتخلص من الإشراف السلطوي التقليدي، كما أن المديرين يحثون على توظيف كافة التسهيلات المادية المتوفرة، بالإضافة إلى العمل التعاوني وتحسين مهارة المعلمين في مهارة التخطيط للدرس. ويرجع لك إلى أن هذه المهمات هي نقاط أساسية ترتبط وتتوقف مع جودة الإدارة المدرسية في مهمات الإشراف التربوي، ومهمات المديرين والمشرفين التربويين متشابهة في مجال الإشراف التربوي، حيث يعد الإشراف التربوي مهمة مشتركة بينهما، ويحتاج إلى تعاون كبير بينهما في هذه المجال من أجل تحسين النمو المهني للمعلمين، كما أن مدير المدرسة هو مشرف تربوي مقيم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو عابد (2012) ونائف (20129)، التي أظهرت وجود فروق بين متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لجميع مجالات الدراسة المتعلقة بدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية لصالح المشرفين. وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى قيام المشرفين التربويين بمجموعة من المهام والممارسات التي قد تكون بعيدة عن أعين المديرين وبالتالي عدم قدرة المديرين على التقييم الدقيق لها، كما أن المديرين يقومون بأعمال بعيدة عن أعين المشرفين التربويين لذلك يصعب الحكم بشكل دقيق وكامل من المشرفين التربويين على أداء المديرين.

جدول (11) المتوسطات الحاسبية لفقرات المجال الرابع كفايات التقييم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعمل مدير المدرسة على تطوير نظم تقييم المعلمين وتجويدها	2.4000	0.54772	متوسطة
2	يعزز مدير المدرسة النشاطات المصاحبة للمناهج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة	2.4000	0.54772	متوسطة
3	يرعى المدير أعمال المتعلمين الإبداعية وينميها	3.2000	0.44721	متوسطة
4	يعمل مدير المدرسة على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقييم الطلبة	3.6000	0.54772	مرتفعة
5	يقوم مدير المدرسة المعلمين في المدرسة بصورة موضوعية وشاملة	3.6000	0.54772	مرتفعة
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف	2.4000	0.54772	متوسطة
7	يعمل مدير المدرسة على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين	1.0000	0.00000	منخفضة جدا
8	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقييم	3.8000	1.30384	مرتفعة
9	يحرص مدير المدرسة على إعلام المعلمين على آلية تقييم أداؤهم المدرسي من بداية العام الدراسي	2.4000	0.54772	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن فقرات المجال الرابع كفايات التقييم حصلت على درجات متوسطة في معظم فقرات المجال وحصلت بعض الفقرات على درجات مرتفعة.

وترى الباحثة الحصول على هذه النتائج يرجع إلى إشراك المديرين والمشرفين التربويين في عملية تقييم أداء المعلمين السنوية، وهناك توافق في ذلك بينهم. وإن تقدير المعلمين وتميزهم يعتمد على تقرير كل من المشرفين التربويين والمديرين معاً. كما أن تقييم المعلمين متشابه بين كل من المديرين والمشرفين التربويين، ويعتمد بدرجة أساسية على نسبة التحصيل لدى المتعلمين حيث يتم مكافئة المعلمين على زيادة نسبة التحصيل لدى طلابهم.

يتضح من هذه النتائج أن أكثر المجالات التي حصلت على درجات مرتفعة هي التخطيط يليها الإشراف التربوي ثم التنظيم وآخر مجال هو فاعلية كفايات التقييم. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اشتراك كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس في عملية التخطيط، وأن فاعلية خطة مدير المدرسة ترتبط بشكل أساسي مع خطة المشرف التربوي من حيث تحديد الأهداف الأساسية مثل تحسين النمو المهني للمعلمين وتطوير العملية التعليمية، وأن التخطيط يبقى أهم العمليات الإدارية التي يشترك في تنفيذها و ممارستها كلا من المديرين والمشرفين التربويين.
- تعتبر عملية التخطيط التربوي أول عملية يقوم بها كل من المشرفين التربويين والمديرين، ويعتمد على نجاحها باقي العمليات الإدارية.

ويلي فاعلية عملية التخطيط التربوي عملية الإشراف التربوي وهي العملية الثانية التي يشترك في أداءها كلا من المديرين والمشرفين التربويين باعتبار أن مديري المدارس هم مشرفين تربويين مقيمين، وهدفهم هو تحسين وتطوير النمو المهني للمعلمين .

وترتبط عملية التخطيط المدرسي والتربوي بعملية التقويم، فهي العملية الثالثة التي يشترك فيها كلا من مديري المدارس والمشرفين التربويين بشكل فعال لأنها تركز على أداء المعلمين وتطويرهم . وحصل مجال فاعلية التنظيم على درجة أقل من المجالات الثلاثة الأولى بسبب عدم معرفة المشرفين التربويين بشكل أساسي بالدور الكبير الذي يقوم به مديري المدارس وذلك لعدم تواجد المشرفين التربويين بشكل دائم في المدارس لمتابعة أداء المديرين ، وأن فاعلية التنظيم المدرسي تقع ضمن مسؤوليات المراقب الإداري وليس المشرف التربوي .

نتائج السؤال الثاني: ما درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية في المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة؟ وللإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل المتوسطات الحسابية لإستبانة كفايات المعلمين التدريسية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

جدول (16) المجال الأول كفايات التخطيط للمعلمين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أحدد المحتوى المراد تعلمه بما يتناسب و زمن الحصة	3.770	0.77842	مرتفعة
2	أحدد المحتوى المراد تعلمه بما يتناسب و زمن الحصة	4.625	1.31126	مرتفعة جدا
3	أستعين بدليل المعلم عند التخطيط	4.125	0.89025	مرتفعة
4	أحدد التعلم القبلي	2.416	0.53924	متوسطة
5	أنظم عناصر الدرس بشكل منطقي متسلسل من السهل إلى الصعب	2.500	0.50529	متوسطة
6	أحدد النتائج وصياغتها بطريقة إجرائية سليمة	3.853	0.64687	مرتفعة
7	أراعي شمول النتائج لجوانب النمو المختلفة (معرفي -نفس حركي- وجداني).	2.500	0.50529	متوسطة
8	أراعي شمول النتائج لجميع عناصر الدرس.	2.413	0.54415	متوسطة
9	أنوع مستويات النتائج وعدم الاقتصار على المستويات الدنيا في التفكير	3.395	0.53553	متوسطة
10	أراعي الفروق الفردية أثناء تخطيط الأنشطة	4.601	0.53553	مرتفعة
11	أختار أنشطة تعليمية تتسجم مع الأهداف المرصودة	4.213	0.79866	مرتفعة
12	أخطط لطرق واستراتيجيات تتسجم مع خصائص المتعلمين	3.718	0.65097	مرتفعة
13	أخطط لتكامل المعرفة الرياضية مع المواد الأخرى.	4.511	0.68287	مرتفعة
14	أصمم أنشطة تعليمية ينخرط فيها جميع المتعلمين	4.520	0.58308	مرتفعة
15	أصمم أنشطة تعليمية تتوافق مع البيئة المدرسية والإمكانات المتاحة	3.602	0.57388	مرتفعة
16	أختار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق النتائج	3.770	0.51528	مرتفعة
17	أوزع زمن الحصة الدراسية على عناصر الدرس	4.520	0.54537	مرتفعة

جدول (17) المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني كفايات التدريس

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أهيئ للدرس بطرق متنوعة وجذابة وشيقة لزيادة دافعية المتعلمين للتعلم	2.4375	0.50133	متوسطة
2	أربط بين التهيئة وموضوع الدرس	1.3542	0.48332	منخفضة
3	أنتقل بالتدرج بين التهيئة وموضوع الدرس	2.4583	0.74258	متوسطة
4	أوضح الهدف العام من الدرس	2.6042	0.57388	متوسطة
5	أتأكد من التعلم القبلي	2.5625	0.58003	متوسطة
6	أستخدم طرائق واستراتيجيات بفاعلية	3.6042	0.60983	مرتفعة
7	أستخدم طرائق واستراتيجيات تناسب الخصائص النمائية للمتعلمين	4.5417	0.61742	مرتفعة
8	أراعي الفروق الفردية في تنفيذ الأنشطة	3.3333	0.47639	متوسطة
9	أشجع المشاركة والتفاعل والابتكار	3.3958	0.57388	متوسطة
10	أستخدم أمثلة من واقع المتعلمين	4.4583	0.61742	مرتفعة
11	أستخدم أنشطة تعليمية من واقع البيئة المحلية	4.6667	0.69446	مرتفعة
12	أستخدم فواصل منشطة في أثناء الشرح	4.6875	0.71923	مرتفعة
13	أستخدم الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة المختارة بطريقة صحيحة	2.5000	0.54578	متوسطة
14	أتوجه بأسئلة محددة ومصاغة بطريقة صحيحة	4.4792	0.61849	مرتفعة
15	أنوع الأسئلة لمراعاة الفروق الفردية	4.4792	0.61849	مرتفعة
16	أشجع المتعلمين على طرح الأسئلة	3.4583	0.58194	متوسطة

تشير نتائج الجدول (16) و(17) إلى أن الدرجات المتوسطة الحسابية لإجابات المعلمين حول كفايات التدريس كانت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة حصول كفايات التدريس بدرجات مرتفعة وذلك لأن المعلمين يعملون على ربط المواد الدراسية مع بعضها أثناء التخطيط للدرس وفق معايير الجودة الشاملة، ويحرصون على اختيار استراتيجيات تدريس مرتبطة بالنتائج الخاصة بالدرس، ويهتمون بصياغة نتائج خاصة إجرائياً قابلة للملاحظة والتقييم والقياس، وحرصون على الاستفادة من خامات البيئة وتوظيفها في المقرر لتحقيق الأهداف، ويهتمون بمراعاة حاجات المتعلمين وخصائصهم النمائية عن التخطيط للدرس، ويحرصون على تخطيط وتصميم أنشطة وبرامج صفية ولا صفية مناسبة للجميع.

جدول (18) المتوسطات الحسابية للمجال الثالث كفايات الإدارة الصفية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التهيئة المادية للدرس (إضاءة، تهوية، حرارة... الخ)	3.3750	0.56962	متوسطة
2	التهيئة الاجتماعية والنفسية (تعزيز، دعم، ابتسام)	3.3333	0.47639	متوسطة
3	تهيئة بيئة يسودها الاحترام المتبادل	3.3750	0.48925	متوسطة
4	تعزيز تحمل المسؤولية	4.5417	0.54415	مرتفعة
5	تعزيز الضبط الذاتي	4.5625	0.64926	مرتفعة
6	استخدام القدوة في ضبط الصف	3.2708	0.44909	متوسطة
7	العدالة في التعامل مع جميع المتعلمين	3.3125	0.46842	متوسطة

رقم الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
8	0.53924	3.5833	تحديد السلوكات المرغوبة والسلوكات غير المرغوبة
9	0.56493	3.7500	القدرة على جعل المتعلمين منشغلين بتادية مهام مخططة
10	0.50353	4.4583	تحديد الجسات المناسبة للإستراتيجيات المستخدمة
11	0.50353	4.4583	القدرة على ملاحظة سلوكات المتعلمين
12	0.42474	3.2292	تنويع الأسئلة على جميع المتعلمين
13	0.58194	4.5417	يتعامل المعلم مع المتعلمين بإنسانية لكسب حُبهم وثقتهم

من الجدول (18) الخاص بالمجال الثالث كفايات الإدارة الصفية جاءت نتائج إجابات أفراد العينة في مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية وانحراف معياري مرتفع لمعظم فقرات المجال، وتعزو الباحثة هذه النسب المرتفعة لكفايات الإدارة الصفية هو تدريب المعلمين بشكل دوري على كل ما هو جديد في مجال الإدارة الصفية ومن قبل إدارة المدرسة، بالإضافة إلى الخبرة العملية الطويلة التي يتمتع بها المعلمين والمعلمات في المدارس السمتهدفة للدراسة مما يجعل امتلاكهم لكفايات الإدارة الصفية مرتفع وهذا ما ينعكس إيجاباً على عملية التدريس ويتوافق مع معايير الجودة الشاملة التي تعمل المدرسة على تطبيقها في جميع مجالاتها.

جدول (19) المتوسطات الحسابية للمجال الرابع الكفايات الشخصية

رقم الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	0.84949	3.7083	يحرص المعلم على التعلم المستمر لرفع كفاءته المهنية
2	0.48925	3.3750	متابعة المستجدات التربوية
3	0.58308	4.5208	التمتع بروح الفكاهة والمرح والتنظيم والترتيب
4	0.50353	4.2917	الثقة بقدرات الطلبة
5	0.56454	4.3542	احترام التنوع والاختلاف بين المتعلمين
6	0.54578	4.5000	يظهر المعلم الرأفة واللين ومشاعر المحبة للمتعلمين
7	0.50133	4.4375	فهم الخصائص النمائية للمتعلمين
8	0.50353	4.4583	القدرة على استخدام استراتيجيات وطرائق تدريسية مختلفة

من الجدول (19) الخاص بالمجال الرابع الكفايات الشخصية جاءت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعظم الفقرات بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتائج لإدارة المدرسة التي تشجع المعلمين على التعلم المستمر ومتابعة المستجدات التربوية والتدريب المستمر، بالإضافة إلى خبرة المعلمين بطبيعة المتعلمين واختلافهم وتنوعهم مما أصبح لديهم القدرة على استخدام استراتيجيات وطرائق تدريسية مختلفة تناسب جميع المتعلمين وتراعي الفروق الفردية بينهم.

جدول (20) المتوسطات الحسابية للمجال الخامس كفايات التقويم

رقم الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	0.60983	3.7292	تقويم المتعلمين وفقاً لأهداف الدرس
2	0.58913	3.6875	تقويم استراتيجيات التقويم
3	0.63021	4.6667	استخدام التقويم البنائي للتأكد من تحقيق النتائج

مرتفعة	0.56962	4.6250	استخدام نتائج التقويم في تعديل عملية التعليم	4
مرتفعة	0.70961	4.5833	استخدام التقويم النهائي للتأكد من مدى تحقق النتائج النهائية للدرس.	5
مرتفعة	0.68287	4.5417	تحليل الاختبارات وتحديد نقاط القوة والضعف	6
مرتفعة	0.69954	3.7500	دعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف	7
مرتفعة	0.63998	4.6250	بناء خطط علاجية في ضوء نتائج التقويم	8
مرتفعة	0.80309	4.6875	بناء اختبارات وفقاً لجدول المواصفات	9

من الجدول (20) الخاص بالمجال الخامس كفايات التقويم جاءت بدرجة مرتفعة لجهة المتوسطات الحاسوبية والانحراف المعياري، وتفسر الباحثة حصول كفايات التقويم على درجات مرتفعة وذلك لأن المعلمين يسعون لتحديد الزمن المناسب لتنفيذ أهداف الدرس، ويحددون تحديد أساليب تقييم مناسبة لتحقيق الأهداف.

يتضح من الجداول أعلاه أن معظم المعلمون والمعلمات يمتلكون الكفايات اللازمة لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المرحلة الابتدائية بدرجة تطبيق مرتفعة في مدارس صيدا الابتدائية، وتعتقد الباحثة ارتفاع نسبة الاستجابة لكفايات المعلمين في كل المجالات يرجع للمشاركة والتعاون الفعال بين المعلمين والمدراء بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى خبرة المدراء والمعلمين الطويلة في المرحلة الابتدائية بحكم التعلم والتدريب.

وتضيف الباحثة أن المدارس عامة تفتقر إلى معايير الجودة وتقييم الأداء، فلا يوجد لجان للجودة في أي مدرسة خاصة كانت أو حكومية، ولا يمكن تجاهل أي محاولة لتجويد التعليم والتدريس يجب ان تكون صادرة من وزارة التربية والتعليم، وتوحيد الاهداف والخطط وبالتالي توحيد المخرجات لدى أبناء الوطن، من هنا يكون أي تغيير وتوجه نحو معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن ينطلق من وزارة التربية والتعليم العالي.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مدراء المدارس الإبتدائية الخاصة في مدينة صيدا للكفايات الإدارية ودرجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة؟

من خلال نتائج الاستبانتيين واستجابات المدراء والمعلمين عليها يتضح وجود علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مدراء المدارس الإبتدائية الخاصة في مدينة صيدا للكفايات الإدارية ودرجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن المدرستين تحاول تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التخطيط للمناهج والمواد التعليمية، وتدريب المعلمين عليها، حتى تواكب متطلبات سوق العمل وحاجاته المتغيرة. وذلك باستخدام أساليب واستراتيجيات تدريسية حديثة وعن كلن بعض المعلمين ما زالوا يتبعون الطريقة التقليدية وهذا لا يمنح المتعلمون الفرصة للتفكير والإبداع وحل المشكلات.

وتفتقد المدارس عامة إلى وجود آليات وأنظمة للمتابعة لمختلف انواع الطلبة، فالتعليم لا زال موجهاً نحو الطلبة المتوسطين، ومع ذلك يهمل للطلبة المبدعين ذوي المواهب المختلفة، وكذلك الطلبة ضعيفي التحصيل.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية

لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي)؟

جدول (21) اختبار T-Test للتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	
0.474	0.817	الجنس
0.962	0.051	الكفايات الإدارية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ت) الجدولية أكبر من قيمة (ت) المحسوبة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يؤكد أن المدرء والمشرفين التربويين يعملون تحت نفس الظروف المتبعة من قبل المدرسة، وبالتالي معايير ومؤشرات الجودة الشاملة المتبعة تؤثر على الجنسين وأدائهم التعليمي بنفس الدرجة، وبالتالي الفاعلية لكل منهم مرتبطة بالأخرى. وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع دراسة العابد(2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس حول دور المدير في عملية التحسين المستمر لإداء المعلمين.

جدول (22) اختبار T-Test للتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	
0.270	1.349	المؤهل العلمي
0.637	0.523-	الكفايات الإدارية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) أكبر من مستو الدلالة (0.05) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدرء. وتعزو الباحثة ذلك لعملية تجويد التعليم وقياس فاعلية مديري المدارس منقبل المشرف التربوي هي عملية تقييمية مستمرة، وبالتالي فإن أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلاتهم وسنوات خدمتهم فإنهم يقومون بعملهم كل حسب قدرته على أداء المهمات الإدارية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

جدول (23) اختبار T-Test للتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر الكفايات التعليمية لمعلمين المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	
0.000	13.087	الجنس
0.718	0.363-	الكفايات التعليمية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهي دالة إحصائية مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلا الجنسين يحرصون على توظيف كافة الكفايات التدريسية

في العملية التعليمية، فهم يعلمون في نفس بيئة العمل، كما وتحرص إدارة المدرسة على تقديم كافة الخدمات والتدريبات لكافة المعلمين بغض النظر عن الجنس.

جدول (24) اختبار T-Test للتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر الكفايات التعليمية لمعلمين المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	
0.000	4.315	سنوات الخبرة
0.909	0.115-	الكفايات التعليمية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهي دالة إحصائياً مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك للخبرة الطويلة التي يمتلكها معظم أفراد العينة وهي أكثر من 10 سنوات وتوظيف هذه الخبرة بشكل جيد لفهم وتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

جدول (25) اختبار T-Test للتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر الكفايات التعليمية لمعلمين المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	
0.000	8.882	المؤهل العلمي
0.983	0.022	الكفايات التعليمية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهي دالة إحصائياً مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك لأن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة الليسانس والماجستير مما يعني أن لديهم كم من المعلومات والمهارات التعليمية ما يكفي لتطبيقها وتوظيفها في العولية التعليمية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: إنّ الكفايات الإدارية لمدراء المدارس تؤثر على كفايات المعلمين التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.

أظهرت نتائج جداول الاستبانة الأولى والثانية كفايات مدرء المدارس الإدارية أن امتلاك المدرء للكفايات الإدارية اللازمة وفق معايير الجودة الشاملة تؤثر على مدى امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول إنّ الكفايات الإدارية لمدراء المدارس تؤثر على كفايات المعلمين التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية: يمتلك مدرء المدارس كفايات إدارية عالية في المدارس الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.

أظهرت نتائج الاستبانة الأولى الخاصة بكفايات المدراء أن درجة امتلاكهم للكفايات الغدارية وفق معايير الجودة الشاملة جاءت بنسبة مرتفعة وبالتالي نقبل بصحة الفرضية التي تقول يمتلك مدراء المدارس كفايات إدارية عالية في المدرسة الخاصة في صيدا وفق معايير الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي). بحسب نتائج الجدولين (21) و(22) لاختبار T-Test أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي). وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة في صيدا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). بحسب نتائج الجدولين (23) و(24) و(25) لاختبار T-Test أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ونقبل بالفرض البديل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0,05) حول درجة توفّر الكفايات التعليمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في صيدا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

خلاصة النتائج

بعد تحليل النتائج على البرنامج الإحصائي SPSS وتحليل فقرات الاستبيانان، تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وهم من حملة شهادة الليسانس والماجستير، ويمتلكون خبرة طويلة في تعليم المرحلة الابتدائية تفوق عشر سنوات كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الخاصة في صيدا يمتلكون الكفايات الإدارية اللازمة بدرجة مرتفعة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة من كفايات التخطيط المدرسي والتنظيم المدرسي، كفايات الإشراف التربوي والكفايات التقويم، حيث كان لها تأثير إيجابي على امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة وهي كفايات التخطيط والتدريس والإدارة الصفية والتقويم والكفايات الشخصية كما أظهرت نتائج استبيان كفايات المعلمين التعليمية بدرجة مرتفعة أيضاً. فإن مستوى امتلاك مدراء المدارس للكفايات الإدارية يؤثر على درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مدارس صيدا الخاصة الابتدائية.

بعد هذا العرض للنتائج وتفسيراتها، وفي ظل الظروف القاسية التي يمر بها لبنان من تداعيات جائحة كورونا التي لا تزال نعاني منها حتى اليوم، إلى الأزمة الاقتصادية والأمنية والأزمات المتتالية على النظام التربوي والتعليمي في لبنان وما يعانيه المعلمون والعاملون في المؤسسات التربوية والتعليمية، بدءاً بدور الحضانات وحتى التعليم الجامعي، في ظل هذه الظروف غير الطبيعية يتوجب على مديري المدارس فيها أن يتصرفوا بشكل طبيعي ويقوموا بواجباتهم على أكمل وجه وتلبية احتياجات ومتابعة تعليم جيل هو مسؤوليتهم ومستقبل البلاد على حساب راحتهم النفسية والجسدية متناسين ما يمرون به من أزمات

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن صياغة التوصيات الآتية:

- وضع المعايير العملية القابلة لتفعيل الممارسات التعليمية، والتي تضمن الفعالية والكفاءة عن طريق الإلتقان والتميز.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمدرّاء.
- أن تكون الجودة الشاملة هدف كل معلم ومدير.
- تأكيد أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة عن طريق خلق الفلسفة الكفيلة بتوفير البيئة الملائمة والفعالة للتطبيق في المؤسسات التعليمية.
- العمل على إعداد قوائم بمعايير الإدارة المدرسية والعمليات التي تتم في المدرسة وفق أسس ومبادئ الجودة الشاملة، ونشرها في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس، وتطبيقها وممارستها ومتابعتها من قبل المسؤولين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- 1- احمد، ابراهيم احمد(2012)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية ميدانية، مكتبة دار المعارف الحديثة، دون بلد النشر.
- 2- الأغبري، عبدالصمد(2012)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، لبنان.
- 3- احمد، حامد وخلف(2014)، بناء اداة المعايير الجودة كتب الرياضيات في المرحلة الابتدائية، مجلة ديالي، عدد2، ص148-171.
- 4- البوسعيدي، حمد بن عبد الله بن محمد، (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان، [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، ص ١٤٥.
- 5- الجماعي، على (2010)، كفايات تكوين المعلمين اللغة العربية للمرحلة الثانوية انموذجاً، دار يافا العلمية للنشر ولاتوزيع، الاردن، عمان، ص12-70.
- 6- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، (2019). درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(28)، ١٦٠-١٧٠.
- 7- حمو، محمد سلطان، (2016). معايير الجودة الشاملة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان.

- 8- حمدات، محمد حسن (2016)، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار مكتبة حامد، السعودية.
- 9- الحريري، رافدة، (2011). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، دار المسيرة، عمان، الخطيب، فيروز، (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، ص106.
- 10- ربيع، مشعان (2013)، الجماهيرية العربية، مكتبة المجتمع العربي، مصر.
- 11- سرحان، فتحي (2014)، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية والإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة.
- 12- السائح، صبحية (2016)، الكفايات التدريسية للمعلم في ضوء برامج التربية القائمة على الكفايات، مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، جامعة المرقب كلية التربية البدنية، العدد1، ص243-253.
- 13- ابن سطور، محمد بن مكرم، جمال الدين والفضل (2010)، لسان العرب، دار الصادر ناشرون، بيروت، ج3، ص135.
- 14- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد، وقاسم، جميلة، (2017). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2(18)، 110-150.
- 15- الصافي، علي (2010)، تعليم الأطفال في عصر الاقتصاد المعرفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- العتيبي، ساير (2014)، درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 17- عقيلي عمر وصفي (2010)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان.
- 18- العميرة، محمد حسن (2012)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- العدوانى، خالد مطهر (2018) الكفايات المهنية للمعلم، استاذ المناهج وطرق التدريس بكلية التربية، جامعة صنعاء.
- 20- عامر، فرج المبروك (2019)، علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي، كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية.
- 21- العتيبي، مسفر، (2018). الكفايات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة، (ط.1)، مصر، شعلة الإبداع للطباعة والنشر.
- 22- عطوي، عزت، (2015). الإدارة المدرسية مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- 23- عودة، هديل، (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، ص182.
- 24- الفشاعلة، بديع، (2021). أساليب واستراتيجيات التعلّم، فلسطين، مركز السيكولوجي للنشر الإلكتروني النقب.

25- أبو الكشك، محمد نايف، (2012). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في سكاكا في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد12، 37-76.

26- المشهراوي، عبدالله(2013)، فعالية برنامج مقترح لتنمية القدرة على حل المسائل الجبرية اللفظية لدة طالبات الصف التاسع الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
المراجع الأجنبية:

- 1- Alderbashi, Khaled, (2021). *The Training Needs of Teachers in Private Schools: A Comparative Study in Jordan and United Arab Emirates, International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM), Vol.9, No.3, pp(1599-1610).*
- 2- Al Tasheh, Ghnaim, (2013). *Obstacles To The Application Of Total Quality Management (Tqm) In Higher Education Institutions In The State Of Kuwait, European Scientific Journal, Vol.9, No.4, pp(209-220).*
- 3- Kin, Tai Mei, & Abdull Kareem, Omar, (2013). *Principals' change leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School, Journal of Education and Practice, Vol.4, No.27, pp(101-116).*
- 4- Prueangphitchaya thon, S., Tesaputa, K., & Somparch, K., (2015). *Application of total quality management system in Thai primary schools, Educational Research and Reviews, Vol. 10, No.11, pp (1535-1546).*
- 5- Babai, H. (2010). **The relationship between Iranian English language teachers' and learners' gender and their perceptions of an effective English language teacher.** English language Teaching, 3(3): 3-10. Benson, L., Schroeder, P., Lantz, C., &
- 6- Bird, M. (2001). **Student perceptions of effective teachers" [Online]:** Retrieved April 2, 2011, from: <http://www.usfca.edu/ess/sym2001/PDFbooks/naspe/naspep53-56.pdf>.
- 7- Mathur, V. (2011). **Principals of Total Quality Management.** India: G.S. Rawat of Cyber Tech Publications.