

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

المركز التربوي للبحوث والإنماء
مكتب البحوث التربوية
وحدة التخطيط

واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية
في لبنان للعام الدراسي
١٩٩٧-١٩٩٨

إعداد :

الباحث المسؤول : د. عبد الحكيم الغزاوي

الباحث الاستشاري : د. سهيل يعقوب

الباحثة المساعدة : د. سوزان عبد الرضا

الباحثة المساعدة : السيدة تريز سمعان خوري

بإشراف:

رئيس مكتب البحوث التربوية : د. يوسف صادر

رئيس وحدة التخطيط : د. حسان جمعة

المركز التربوي للبحوث والإتماء
مكتب البحوث التربوية
وحدة التخطيط

واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية
في لبنان للعام الدراسي
١٩٩٧-١٩٩٨

إعداد :

الباحث المسؤول : د. عبد الحكيم الغزاوي

الباحث الاستشاري : د. سهيل يعقوب

الباحثة المساعدة : د. سوزان عبد الرضا

الباحثة المساعدة : السيدة تريم سمعان خوري

بإشراف:

رئيس مكتب البحوث التربوية : د. يوسف صادر

رئيس وحدة التخطيط : د. حسان جمعة

الى معالي الوزير
محمد يوسف بيضون
ص. اسكن آيات
المكتبة والتشاور والاعتماد
١٩٩٧/١١/٩٩
ص. ب. ٩٨٥

تقديم :

شارك في البحث:

المحتويات

مقدمة

الفصل الأول: البحث.

- ١-١- تحديد البحث.
- ١-٢- أهميته وخلفيته.
- ١-٣- أهدافه.
- ١-٤- فرضياته.
- ١-٥- منهجيته.
- ١-٦- صعوبات البحث وحدوده.
- ١-٧- مخطط البحث.

الفصل الثاني : المحتويات.

- ٢-١- الإدارة.
- ٢-٢- الإدارة التربوية (التعليمية) وأنماطها في العالم.
- ٢-٣- الإدارة المدرسية.
- ٢-٤- الإعداد والتدريب للعاملين في مجال الإدارة التربوية وبعض النماذج العالمية.
- ٢-٥- خلاصة : المواصفات العصرية لمدير المدرسة.

الفصل الثالث: واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية في لبنان

من خلال النصوص والإجراءات القانونية.

- ٣-١- مقدمة.
- ٣-٢- واقع المدرسة الرسمية في لبنان.
- ٣-٣- واقع مدير المدرسة الرسمية في لبنان.
- ٣-٤- معايير تعيين مدير المدرسة الرسمية في لبنان من خلال النصوص والإجراءات.

٣-٥- مهام مدير المدرسة وصلاحياته من خلال النصوص والإجراءات.

٣-٦- الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة المدرسية.

٣-٧- خلاصة الفصل الثالث.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

٤-١- تحليل المقابلات الشخصية.

٤-٢- تحليل نتائج استمارات الدراسة الميدانية.

٤-٣- خلاصة الفصل الرابع.

الفصل الخامس : الاستنتاجات والمقترحات.

٥-١- مقدمة.

٥-٢- الاستنتاجات.

٥-٣- المقترحات.

٥-٤- خاتمة.

الملاحق:

م-١- جداول العينة.

م-٢- جداول الإجابات عن الأسئلة وبنودها.

م-٣- جداول التقاطعات مع المتغيرات الأساسية على المستوى الوطني.

م-٤- جداول التقاطعات التفصيلية.

م-٥- جداول التقاطعات الأساسية وفقاً لجنس المدير.

م-٦- أسئلة المقابلات الشخصية.

م-٧- الاستبيان.

م-٨- مراجع الدراسة.

مقدمة

ليس سرّاً القول بأن أفضل الخطط وأكثر المناهج تطوراً وانسجاماً مع متطلبات العصر، لن يكتب لها النجاح ما لم تقترن بإدارة سليمة وفعالة وقادرة على إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية بحكمة ودراية وفقاً لأحدث النظم الإدارية المتبعة في العالم مع مراعاة متطلبات الواقع وما يوفره على المستويات كافة.

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتحديد بصورة موضوعية مواطن الخلل والضعف في إدارتنا التربوية والمدرسية من خلال تشخيص دقيق للمشكلات التي تعاني منها بوجه خاص المدارس الرسمية وتحديد احتياجات تلك المدارس انسجاماً مع الجهود الرامية إلى إعادة بناء قطاعنا التربوي، وصولاً إلى اقتراح الحلول الملائمة.

الفصل الأول

البحث

الفصل الأول

البحث

- ١-١-١- تحديد البحث
- ١-٢-١- أهميته وخلفيته
- ١-٣-١- أهدافه
- ١-٤-١- فرضياته
- ١-٥-١- منهجيته
- ١-٥-١- الشق النظري
- ١-٥-٢- الشق العملي
- ١-٥-٢-١- اختيار العينات
- ١-٥-٢-٢- الأدوات
- ١-٥-٣- كيفية تنفيذ الدراسة الميدانية
- ١-٥-٣-١- الدراسة الميدانية التجريبية
- ١-٥-٣-٢- تعديل الأدوات وطباعتها بشكنها النهائي
- ١-٥-٣-٣- تشكيل فريق العمل الميداني
- ١-٥-٣-٤- إجراء الدراسة الميدانية
- ١-٥-٤- كيفية معالجة المعلومات وتحليل النتائج
- ١-٦-١- صعوبات البحث وحدوده
- ١-٧-١- مخطط البحث

١-١-١ - تحديد البحث:

يتمحور هذا البحث حول تشخيص موضوعي لواقع المدرسة الرسمية والمشكلات التي تعاني منها، من خلال الإدارة التربوية محلياً ومناطقياً ومركزياً، وتبرز هذه المشكلة بصورة ملحة لكونها تعيق تطور العمل التربوي، الذي لن يكتب له النجاح ما لم يكن مقروناً بإدارة جيدة ومرنة بشكل يلبي حاجات العمل دون تعقيدات ودون هدر للوقت والطاقات.

١-٢-١ - أهميته وخلفيته:

تتبع أهمية هذا البحث من المرتكزات التي نصت عليها " خطة النهوض التربوي " ومن

المؤشرات التالية:

- تأكيد الدولة على تعزيز التعليم الرسمي وذلك من خلال:

- توفير إدارة تربوية متطورة تتمتع بالدينامية والمرونة، وتقوم على مركزية التخطيط العام والمتابعة من قبل الوزارات المعنية (وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة، وزارة التعليم المهني والتقني ووزارة الثقافة والتعليم العالي)، وعلى لامركزية محدودة في التنفيذ والتقييم.
- تشجيع المواطنين على القيام بدور فاعل يسهم في دعم هذا التعليم وفي توفير مستلزماته عند الضرورة.
- توفير الوسائل الآيلة إلى النهوض بالتعليم الرسمي على الأراضي اللبنانية كافة وخصوصاً في المناطق النائية.
- مشروع الخارطة المدرسية.

- النقص في المعلومات التربوية والعلمية الدقيقة حول وضع المدارس الرسمية وبصورة خاصة الطريقة التي تداربها هذه المدارس على جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات.

- الحاجة إلى بناء المؤشرات النوعية الضرورية لتحسين العملية - التعليمية من خلال تحديد أساليب التعامل الإداري، وأثرها على تحسين التعليم لتوجيهه الوجهة المناسبة.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة واستثمارها في خدمة خطة النهوض التربوي وما انبثق عنها من هيكلية تعليمية ومناهج جديدة، خاصة أن الإدارة التربوية هي محور أساسي من محاور خطة النهوض التربوي وقد أتى في سلم أولوياتها.

١-٣-١ - أهدافه:

١-٣-١-١ - الهدف العام: ويتلخص بالنهوض بالمدرسة الرسمية وتحسين الأداء الإداري فيها من خلال

تحديد المشكلات التي تعاني منها.

١-٣-١-٢ - الأهداف الخاصة: يتفرع عن الهدف العام عدة أهداف خاصة منها:

- تحديد مشكلات المدرسة الرسمية واحتياجاتها لجهة:

- وضع البناء المدرسي
- التجهيزات
- أساليب التعامل بين المدير ورؤسائه ومرؤوسيه.
- توضيح علاقة الأهل بإدارة المدرسة ومدى مساهمة المجتمع الأهلي في العملية التربوية.
- اقتراح إجراءات عملية لتحسين مردود العملية التربوية من خلال تحسين الأداء الإداري على المستويات كافة.
- توجيه السياسة التربوية لتلبي متطلبات خطة النهوض التربوي من حيث تأمين تعليم كمي ونوعي جيد لكل الأطفال في لبنان.

١-٤-٤ - فرضياته:

تتلخص بالآتي:

- إن المعطيات المتوفرة حالياً حول المشكلات التي تعاني منها المدرسة الرسمية كافية لتشخيص الوضع الراهن.
- إن علاقة المديرين برؤسائهم ومرؤوسينهم هي علاقة تفاهم وتواصل مبنية على أسس ديمقراطية وقواعد تسهل حسن سير العملية التربوية.
- إن علاقة الأهل بالإدارة المدرسية هي علاقة تعاون ومشاركة.
- إن مشاكل المدرسة الرسمية يمكن حلها ضمن البنية الإدارية الحالية دونما حاجة إلى إصلاحات في هذا المجال.

١-٥-٥ - منهجيته:

اعتمدت منهجية العمل في شقيها النظري والعملية:

١-٥-٥-١ - الشق النظري: وقد تم فيه الإطلاع على الدراسات المتعلقة بـ:

- هيكلية وزارة التربية وأجهزتها المختلفة وأنظمتها الإدارية.
- أساليب التعامل والقيادة وتقنيات اتخاذ القرار وشروط العمل الفريقي.
- مستويات التحصيل التعليمي والعوامل الاجتماعية والتربوية المؤثرة فيها، وبشكل خاص دراستي قياس التحصيل التعليمي اللتين نفذهما المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتعاون مع منظمتي اليونيسف واليونيسكو.
- لقد تم الإطلاع على هذه الدراسات من أجل وضع التصور النظري للإدارة التربوية والمدرسية. وجرى العمل في هذا المجال على مستويين:

١-١-٥-١- المستوى العالمي: وهنا تم العمل على وضع إطار مرجعي ونظري لهذه الدراسة عبر تتبع الاتجاهات العالمية المعاصرة للإدارة التربوية بوجه عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، وتحديداً طبيعة عمل مدير المدرسة والعوامل المؤثرة في ذلك سلباً أو إيجاباً، وذلك من خلال نماذج مأخوذة من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا وأستراليا، إضافة إلى بعض الدول العربية التي تقوم بتطوير واقعها في مجال الإدارة التربوية والمدرسية.

وقد تم التركيز على الأمور التالية:

- مفهوم الإدارة.
- تطور الإدارة التربوية والمدرسية.
- المجالات الرئيسية لمهام المدير.
- الأدوار الرئيسية للمدير.
- مفهوم القيادة المدرسية وتطورها.
- تقييم الأداء الإداري للمدير.

١-١-٥-٢- المستوى المحلي: في هذا الإطار تم الإطلاع على واقع الإدارة التربوية

والمدرسية من خلال النصوص المعمول بها حالياً في لبنان من أجل توضيح النقاط التالية:

- معايير تعيين مدير المدرسة في لبنان.
- مهام المدير وصلاحياته.
- الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة المدرسية.

١-١-٥-٢- الشق الميداني:

اشتمل على اختيار العينات وإعداد الأدوات.

١-١-٥-٢-١- اختيار العينات: وشمل اختيار عينة من:

• مديري المدارس:

بناءً على الإحصاءات التي تم الحصول عليها من دائرة الإحصاء في مكتب البحوث التربوية في المركز التربوي للبحوث والإنماء، تبين أن عدد المدارس الرسمية في جميع المحافظات اللبنانية بلغ (١٣١٨) مدرسة^(١)، تشمل مراحل التعليم ما قبل الجامعي، وبما أن هذه الدراسة تشمل جميع المراحل باستثناء مدارس المرحلة ما قبل الابتدائية فقد تم استثناء هذه المدارس التي بلغ عددها (٣١) مدرسة، وبذلك يصبح مجموع المدارس الرسمية (١٢٨٧) مدرسة^(٢) ومنها تم اختيار نسبة ١٠% كعينة للإجابة على الاستبيان

(١) - جدول رقم ١- : بين توزيع المدارس الرسمية على المحافظات حسب المراحل التعليمية للسنة الدراسية ١٩٩٥-١٩٩٦

(٢) - جدول رقم ٢- : بين توزيع المدارس الرسمية على المحافظات حسب المراحل التعليمية ما عدا مرحلة الروضات للسنة الدراسية ١٩٩٥-١٩٩٦

النهائي من قبل مديريها، وقد بلغت عينة المدارس التي أجاب مديروها على الاستبيان ١٢٥ مدرسة جرى اختيارها وفق المواصفات التالية:

أ- المراحل التعليمية:

- ١- مدارس ابتدائية وعددها (٢٦) مدرسة من أصل (٣٨٠) مدرسة^(٣).
- ٢- مدارس متوسطة وعددها (٧٦) مدرسة من أصل (٧٣٢) مدرسة.
- ٣- مدارس ثانوية وعددها (٢٣) مدرسة من أصل (١٧٥) مدرسة.

ب- الموقع السكاني:

تم اختيار العينة لتكون ممثلة للمدن والأرياف استنادا للتقسيمات المنبذة في دائرة الإحصاء في المركز

التربوي للبحوث والإنماء، فجاءت العينة على النحو التالي:

- ١- مدن (٣٠) مدرسة من أصل (٣٠٤) مدارس.
- ٢- ريف (٩٥) مدرسة من أصل (٩٨٣) مدرسة.

ج- الموقع الجغرافي:

تم اختيار العينة لتكون ممثلة لجميع المحافظات (كما هو مبين في الجدول رقم ٢) والتي جاءت على

النحو التالي:

- محافظة بيروت (٧) مدارس من أصل (٦٥) مدرسة.
- محافظة جبل لبنان (٢٩) مدرسة من أصل (٢٨٧) مدرسة.
- محافظة الشمال (٣٥) مدرسة من أصل (٣٩٨) مدرسة.
- محافظة البقاع (٢٤) مدرسة من أصل (٢٥٤) مدرسة.
- محافظة الجنوب (١٦) مدرسة من أصل (١٥٤) مدرسة.
- محافظة النبطية (١٤) من أصل (١٢٩) مدرسة.

د- جنس المدير:

بلغ عدد مديري المدارس الرسمية ١٢٨٧ مديرا اختير منهم ١٢٥ مديرا للعينة بينهم ٨٠% من الذكور. هذه المتغيرات الأربعة (المراحل التعليمية، الموقع السكاني، الموقع الجغرافي و جنس المدير) تتمثل بشكل منهجي. أما بقية المتغيرات فاختيرت بشكّل عشوائي.

• عينة من المسؤولين والاختصاصيين التربويين :

جرى اختيار عدد من المسؤولين التربويين لإجراء مقابلات نصف مقننة معهم وكان من ضمن الأشخاص الذين أختيروا : المفتش التربوي العام وبعض المفتشين التربويين ومسؤولين في مجلس الخدمة المدنية والمدير العام للتربية ومديري التعليم الثانوي والابتدائي ورؤساء المناطق التربوية والمركز التربوي للبحوث والإنماء ومفتشين ماليين وإداريين وبعض الأساتذة الجامعيين والباحثين التربويين، إضافة إلى بعض مديري دور

(٣)- جدول رقم ٣- : بين توزيع مدارس العينة حسب المحافظات والمدن والريف والمراحل التعليمية.

المعلمين، وقد بلغ عدد الذين اختيروا حوالي خمسين مسؤولاً، أما الذين تمت مقابلاتهم فعلياً فقد بلغوا أربعين مسؤولاً واعتذر الباقي بسبب ضيق الوقت أو لأسباب خاصة.

١-٥-٢-٢- الأدوات: شملت أدوات الدراسة ما يلي:

- استبيان موجه إلى مديري المدارس.

- مقابلات نصف موجهة إلى المسؤولين التربويين.

• الاستبيان: تم إعداد استبيان موجه إلى مدير المدرسة تضمن أسئلة تمحورت حول:

- البطاقة الشخصية للمدير.

- احتياجات المدرسة :

• من حيث البناء والتجهيزات.

• من حيث العنصر البشري.

- أساليب التعامل مع الرؤساء.

- العلاقة مع المرؤوسين.

- العلاقة مع التلاميذ.

- العلاقة مع الأهل.

- أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية من وجهة نظر المديرين.

- أهم الاقتراحات من وجهة نظرهم لحل هذه المشكلات.

• المقابلات: جرى وضع مجموعة أسئلة لها طابع المقابلة نصف الموجهة تسمح بإجابات مفتوحة

حول أساليب التعامل الإداري وطريقة سير المعاملات الإدارية من قبل عدد من المسؤولين التربويين

المعنيين، وقد أتت أسئلة المقابلات موزعة حسب اختصاص المسؤولين على النحو التالي:

- المفتش التربوي العام والمفتشين التربويين.

- المدير العام لوزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة.

- مديري التعليم الثانوي والابتدائي، ورؤساء المناطق والدوائر التربوية في المحافظات.

- المسؤولين في المركز التربوي للبحوث والإنماء من بينهم رئيس مكتب الإعداد والتدريب.

- المفتشين الإداريين والمائنين.

- مسؤولين في مجلس الخدمة المدنية.

- مسؤولين في مديرية الأبحاث والتوجيه.

١-٥-٣- كيفية تنفيذ الدراسة الميدانية:

بعد أن تم إعداد الأدوات واختيار العينات، جرى تنفيذ الدراسة الميدانية من قبل الباحث المسؤول

وفريق العمل وتحت إشراف رئيس مكتب البحوث التربوية ورئيس وحدة التخطيط، وذلك وفقاً لوروزنامة العمل

الموضوعة وفق المراحل التالية:

١-٣-٥-١- الدراسة الميدانية التجريبية: جرت في الأسبوع الثالث من شهر تموز ١٩٩٧

على ١٤ مدير مدرسة رسمية موزعة وفقا للمتغيرات التي تم على أساسها اختيار العينة الأساسية، وبواسطة الباحث المسؤول وأعضاء اللجنة الفنية الذين شاركوا في وضع الاستبيان وأسئلة المقابلات. كما شملت هذه المرحلة إجراء مقابلات مع المسؤولين الذين تم اختيارهم، بعد ذلك تم تحليل كمي ونوعي للإجابات عن أسئلة المقابلات.

١-٣-٥-٢- تعديل الأدوات وطباعتها بشكلها النهائي: على ضوء تحليل نتائج المقابلات

وبعد دراسة الاستبيان التجريبي والأخذ بالملاحظات التي أبداها المسؤولون الذين تمت مقابلتهم، تمت إعادة صياغة الاستبيان ليصبح بشكله النهائي حيث وضعت إجابات مقلدة لمعظم الأسئلة بعد تجميع الإجابات على الأسئلة المفتوحة في الاستبيان، وذلك تسهيلا لعملية فرز الإجابات التجريبية.

١-٣-٥-٣- تشكيل فريق العمل الميداني:

إن تنفيذ الدراسة الميدانية تطلب تشكيل فريق عمل مكونا من ٣٢ محققا توزعوا على كافة القرى والمدن والمحافظات اللبنانية لملاء الاستثمارات المتعلقة بمديري المدارس الرسمية الذين تم اختيارهم كعينة ممثلة لجميع المدارس الرسمية في لبنان، كما قام قسم من المحققين بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة وبعض منيري دور المعلمين والمعلمات وبعض أساتذة التربية في بعض الجامعات اللبنانية، إضافة إلى بعض المسؤولين والمهتمين بالإدارة التربوية في لبنان.

وقد قام الباحث المسؤول بإشراف رئيس مكتب البحوث التربوية ورئيس وحدة التخطيط في مكتب البحوث بتنظيم ورش تدريب في المركز التربوي للمحققين على طريقة مسلاء الاستثمارات وكيفية إجراء المقابلات مع تزويدهم بالتعليمات اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ.

١-٣-٥-٤- إجراء الدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة الميدانية في شهر تشرين الثاني ١٩٩٧، وجمعت الاستبيانات وسلمت إلى مكتب البحوث في المركز التربوي للبحوث والإنماء في ٢٢ كانون الأول ١٩٩٧.

١-٥-٤- كيفية معالجة المعلومات وتحليل النتائج:

مرت معالجة المعلومات وتحليل النتائج بالمراحل التالية:

- تدقيق الاستبيانات من قبل فريق العمل المشارك في الدراسة.

- استخراج جداول بالإجابات عن الأسئلة وبنودها.

- إجراء تقاطعات بين معظم أسئلة الاستبيان والمتغيرات الأساسية للدراسة أي الموقع الجغرافي (المحافظات الست)، والموقع السكاني (ريف ومدن)، وجنس المدير.

- تحليل كمي وكيفي للإجابات عن الأسئلة المفتوحة.

- إعداد جداول تفصيلية وإجمالية خاصة بنتائج الدراسة.

- تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات وتقديم المقترحات المناسبة.

١-٦- صعوبات البحث وحدوده:

- واجهت هذه الدراسة صعوبات كثيرة منها:
 - صعوبة الاتصال ببعض مديري مدارس العينة بسبب وجودهم في القرى النائية أو داخل الشريط الحدودي.
 - وجود نسبة من المديرين الذين رفضوا الإجابة عن الاستمارة، مما اضطرنا إلى استبدالها بمدارس أخرى.
 - اقتصر هذه الدراسة على المدارس الرسمية بكافة مستوياتها (الابتدائي والمتوسط والثانوي) دون المدارس الخاصة.
- وقد اجتيزت الصعوبات تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة.

١-٧- مخطط البحث :

مقدمة

الفصل الأول : البحث.

الفصل الثاني: الإدارة التربوية في بعض دول العالم المتقدم وبعض الدول العربية.

الفصل الثالث: واقع الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في لبنان من خلال النصوص والإجراءات القانونية.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

١- المقابلات الشخصية.

٢- الاستبيانات.

الفصل الخامس : الاستنتاجات والمقترحات.

خاتمة.

ملحق الدراسة.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية في بعض دول العالم المتقدم
وبعض الدول العربية

الفصل الثاني

المحتويات

٢-١-الإدارة:

٢-١-١- تعريفها

٢-١-٢- مراحل تطورها:

٢-١-٣- بعض الأنماط الإدارية العصرية

٢-٢- الإدارة التربوية (التعليمية) وأنماطها في العالم

٢-٣- الإدارة المدرسية

٢-٣-١- تعريفها

٢-٣-٢- التوجهات البحثية الحديثة حول الإدارة المدرسية

٢-٣-٣- المجالات الرئيسية لمهام مدير المدرسة

٢-٣-٤- المهارات الأساسية التي يطلب من مدير المدرسة امتلاكها

٢-٣-٥- القيادة كمهارة إدارية أساسية

٢-٤- الإعداد والتدريب للعاملين في مجال الإدارة التربوية وبعض النماذج العالمية

٢-٥- خلاصة: المواصفات العصرية لمدير المدرسة

تمهيد:

تتحدد فاعلية النظام التربوي بشكل أساسي تبعاً للطريقة التي يدار بها، وهذا الأمر يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى جدية النظام التعليمي أو النظام التربوي في مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي السريع (أحمد، ١٩٩٥). ويمثل تطوير الإدارة التربوية (التعليمية) وتطوير الإدارة المدرسية في لبنان، ضرورة تفرضها مواكبة التطوير والتجديد الجاري على هذا الصعيد في كثير من بلدان العالم، وتجاوباً مع التطلعات والطموحات الوطنية كما هي الحال مع الأهداف المطروحة في "خطة النهوض التربوي".

ويترجم هذا الإصلاح في مراعاة المواصفات العصرية المطلوبة لمدير المدرسة من تنوع في المهارات والمعارف، والقدرة على الإدارة على أساس علمي وعقلاني اعتماداً على النظريات والمفاهيم الحديثة في إدارة المدارس، هذا فضلاً عن جهوزيته وقابليته للإعداد وإعادة التدريب والتأهيل ليدير المدرسة بطريقة فعالة، من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها، إذ أن معظم الدراسات في مجال الإدارة التربوية تجمع على أهمية الدور المناط بمدير المدرسة وبموقعه الاستراتيجي في إدارة العملية التربوية.

انطلاقاً مما ورد، فإن هذا الفصل يهدف بالأساس إلى تناول الاتجاهات الحديثة والتطورات القائمة في حقل الإدارة التربوية عموماً والمدرسية خصوصاً في بعض دول العالم المتقدم، بغية الوصول إلى نظرة حديثة وشاملة تتوجه إلى جوهر ووظيفة الإدارة المدرسية، لتمكينها من التطور والتقدم، نحو النوعية والكفاءة المراد تحقيقها، في إطار خطة النهوض التربوي" الجاري تنفيذها في لبنان.

يتضمن هذا الفصل تعريفاً لعدد من المفاهيم والمصطلحات التي تعتبر مدخلاً أساسياً للموضوع، وهذه المفاهيم هي: الإدارة؛ الإدارة التربوية؛ والإدارة المدرسية. ثم ينتقل إلى توضيح المجالات الرئيسية لمهام المدير وأدواره المتنوعة، وذلك لمعرفة طبيعة عمله بالتحديد فضلاً عن الصفات والمهارات التي ينبغي توافرها في مديري المدارس. والملاحظ أن هناك مفاهيم خاطئة قد تكونت عن مهام مدير المدرسة وعمله بحيث تم التركيز على الأعمال الروتينية وإهمال المهام الأساسية الأخرى مع التمسك ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة وعن طبيعة إدارة المدرسة. بعد ذلك، سوف يتم التطرق إلى القيادة كمهارة إدارية أساسية، مع التركيز على بعض النماذج العالمية لجهة الإعداد والتدريب في مجال الإدارة التربوية.

٢-١ - الإدارة:

٢-١-١ - تعريفها:

لا تتقيد الكتب والأدبيات في هذا المجال بتعريف واحد أو موحد لمفهوم الإدارة، بل هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة، وذلك لأن مفهوم الإدارة مفهوم واسع ويصعب تحديده، فهي علم مهم وليس مجرد مصطلح يمكن تعريفه بسهولة.

يكاد المفهوم الشعبي للإدارة يطغى في البلدان النامية، فهي تُعتبر أشبه بـ "وحش ذات رؤوس وأرجل متعددة، كلما قطعت نبتت من جديد"، كما تُلصق بها السمات التالية:

❖ الإدارة مبهمة الهوية وبعيدة.

❖ الإدارة تضم أشخاصا غير أكفاء.

❖ الإدارة تحكمها رغبة شعواء في القمع.

أما الإدارة بمفهومها العقلاني الواسع، فيمكن تعريفها انطلاقا من اهتمامها بتوجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين. وهذا ينطبق على كل أنواع الإدارة، الخاصة منها والعامّة، ويعرف البعض (Hersey and Blanchards, 1972) الإدارة بـ "العمل مع الأفراد والمجموعات ومن خلالهم لتحقيق أهداف تنظيمية". وأما روبينز (Robbins, 1980) فيعرفها "بعملية إتمام النشاطات بكفاية مع الأفراد ومن خلالهم". و"العملية" هنا تعني التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة التي تتم من أجل تحقيق الأهداف، وهذه العملية تتم في كافة أنواع التنظيمات. فالإدارة تعتبر أمرا حتميا لكل أنواع الجماعات مهما تنوعت أشكالها وظروفها.

وتتفق الأدبيات الإدارية على أنه لا بد من توفر ثلاثة متطلبات أو عناصر مشتركة لأي تعريف شامل للإدارة وهي: الأهداف، الموارد المحدودة، والعنصر البشري (الأفراد).

فالأهداف ضرورية لأن النشاط يجب أن يتوجه نحو نهاية أو مقصد أو غاية ما. وهناك قول مأثور في عالم الإدارة: "حيث لا يوجد أهداف فلا حاجة لوجود إدارة". هذا أن الإدارة هي عمل مقصود وموجه لتحقيق أهداف معينة، لأن "الهدفية" هي صفة ملازمة للعمل الإداري تمثل الغاية منه من ناحية، كما تعتبر معيار الحكم على كفاءته من ناحية أخرى.

العنصر الضروري الآخر للإدارة هو الموارد المحدودة المتاحة للإداري، وهذا يتطلب من الإداري الفعالية في تحقيق الأهداف، والكفاية في كيفية تسخير الموارد واستعمالها. فمن أولى مسؤولياته الاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد (البشرية والمادية) لتحقيق الأهداف المرجوة.

والإدارة لا تكتمل بدون العنصر البشري. فالأفراد والجماعات هم من المكونات الأساسية للإدارة، فبدونها ينتفي دور الإدارة، إذ لا يمكن للإداري أن يؤدي مهامه بدون الأفراد والجماعات، فالجهد الجماعي لا يكتمل إلا من خلال الإدارة وتحقيق التعاون بين الأفراد والتكامل بين الجهود التي هي من ركائزها.

وبالنسبة إلى العملية الإدارية التي تم الاعتماد عليها في تعريف مفهوم الإدارة، فهي تتكون من: التخطيط، التنظيم، التطوير، القيادة، والرقابة.

ووظيفة التخطيط تنحصر بتحديد الأهداف وكيفية تحقّقها مسبقاً. وفي مرحلتي التخطيط والتنظيم يتم توزيع الموارد المتاحة (المادية والبشرية) وتسعى الإدارة إلى استثمار الفرص المتاحة لها، واستغلالها إيجابياً لزيادة الإنتاجية. أما القيادة فتكمن وظيفتها أساساً في إمكانية التأثير في سلوك الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وتوجيهه ناحية التحقّق الأمثل للأهداف المحددة. وأخيراً تختص وظيفة الرقابة بتقييم الأداء أو النشاط طبقاً للأهداف المرسومة، ويتم تصحيح الأداء وتقويمه وتطويره إذا لزم الأمر.

كن من هذه الوظائف الرئيسية للإدارة تتطلب صنع واتخاذ القرار. فالتخطيط لا يتم إلا بناء على قرار، والتنظيم لا يشكل إلا على أساس قرار، وكذلك الأمر بالنسبة إلى كافة نواحي العملية الإدارية. إن سمة العصر هي التغيير المستمر والتطور في مختلف مجالات الحياة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الإدارة التي بدورها تتطور وتكتسب مفاهيم جديدة تعتمد المنهج العلمي في معالجتها للمشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة. مستعينة بالتكنولوجيا الإدارية وبالاستخدام المتزايد لنظم المعلومات المتكاملة، والاعتماد على الحاسبات الآلية ونظمها الحديثة، فالأساس في وجود الإدارة هو أهميتها لمعالجة مشكلات المجتمع والمعاونة في تحقّق أهدافه من خلال جهد منظم ومخطط ومنسق. هذه الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة تؤكد حقيقة أن الإدارة أصبحت في المقام الأول أداة للتغيير والتطوير من أجل رفاهية "الإنسان"، فالإنسان وسيلة الإدارة وغايتها في أن واحد (السلمي، ١٩٨٧، ص ١٦ و ١٧).

٢-١-٢ مراحل تطورها:

قسّم دروكر (Drucker) مراحل تطور الإدارة إلى ثلاث ثورات متتالية تغيّرت فيها أدوار وطبيعة الإدارة تغيّراً شاملاً:

١. حقبة الثورة الصناعية التي تميّزت بتركيز التقدم التكنولوجي على الأدوات (- Machine Tools) والعمليات (Process)، وقد استمرت هذه المرحلة من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر.

٢. حقبة الثورة الإنتاجية والتي قادها تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية، والتي انصب فيها الاهتمام على أساليب العمل ورفع إنتاجيته.
٣. حقبة الثورة الإدارية (Management Revolution) والتي بدأت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولا تزال مستمرة. تتسم بالتركيز على المعرفة وتطبيقاتها المتشعبة في مختلف أوجه نشاط المؤسسة، وتعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات.
- أما المراحل الحديثة لتطور الفكر الإداري فهي:
- الإدارة العلمية (١٩١١): ومن روادها: تايلور، برنارد فبول، ويبر، غوليكو وأرويك. وقد ركزوا على دراسة الحركة والإرهاق والتعب، إلى جانب بنية السلطة والنشاط التنظيمي وأن الإدارة تطبق على جميع أشكال النشاط الجماعي.
 - المدرسة السلوكية (أواخر ١٩٤٠): ومن تلامذتها، سايمون مايو، أرجريس، ليكريت، ماغريفور. وقد ركزوا على سلوك المجموعة والأفراد في التنظيم.
 - مدارس أخرى في الإدارة (١٩٦٠ ← الثمانينات) ومنها:

System Movement	مدرسة النظم
Decision -making science	علم صنع القرار
Human relation school	مدرسة العلاقة الانسانية
Power Dynamics	دينامية القوة والتأثير

٢-١-٣ بعض الأنماط الإدارية العصرية:

تسعى مختلف الأنظمة والمؤسسات في العالم إلى التطوير والإصلاح، وتفرض البنى الإدارية نفسها كمجال أساسي ينبغي البدء بإنمائه وبتثبيت عناصره في الخطوات الأولى من أي مسار تجديدي. وبعيدا عن النظرة التقليدية المحدودة للإدارة كمجموعة من التصرفات السلطوية التي يقوم بها المسؤول والتي يستعمل خلالها صلاحياته لاتخاذ وفرض القرارات والتحكم المطلق بوضع المؤسسة، تبرز بعض الأطر الإدارية المعاصرة كأدوات ناجعة وكمراجعيات أثبتت نجاحها في تحقيق قدر أكبر من الفعالية المؤسسية:

(١) - نظام التخطيط / البرمجة / الموازنة Planning Programming Budgeting System

يتكون من عدد من الحلقات المترابطة: التخطيط، البرمجة، الموازنة، التنفيذ، التقويم، ويتمحور حول الأهداف النهائية التي تنوي المؤسسة إنجازها، وقد استعارته العديد من الدول المتقدمة والنامية نظرا لشهرته الواسعة ولما يترتب على تطبيقه من كفاءة وفاعلية وإنتاجية.

(٢) - الإدارة بالأهداف Management by Objectives

يدعو هذا النموذج إلى مشاركة الرئيس والمرؤوس في تحديد ووضع أهداف المؤسسة، والقيام بالأعمال والنشاطات وفق خطة عملية تساعد في تنفيذ العمل، وصولاً إلى النتائج وانتهاءً بتقويم الأداء. وقد رأى بيتر دركر في كتابه الشهير The Practice of Management أن هذا المبدأ الإداري يتيح ضمن المنظمة المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية وتحديد المسؤولية، وفي الوقت ذاته يعطي توجيهاً بوحدة الرؤيا الشاملة، كما ينشئ روح العمل الفريقي وينسق أهداف عمل الأفراد في إطار أهداف مشتركة.

ويحدد رايا (Raia, 1974) خطوات هذا النظام كالاتي:

١. وضع الأهداف.
٢. تصور خطة العمل.
٣. الرقابة الذاتية.
٤. المراجعة الدورية.

(٣) - الإدارة اليابانية وحلقات الجودة Quality Control Circles

تعتبر الإدارة اليابانية اليوم من أنجح الأساليب الإدارية في العالم، ويعود إليها الفضل في ارتفاع الصناعة اليابانية بإنتاجيتها العالية جداً. ويستمد هذا النظام مبادئه من الثقافة اليابانية حيث يؤكد على قيم حب العمل، والاعتزاز بالتراث، والمثابرة، والصبر، وحب التفوق والإنجاز، والولاء، واحترام الإنسان وتقديره، والثقة بالنفس.

أما محاوره الرئيسية فيمكن اختصارها على النحو التالي:

١. التوظيف الدائم مدى الحياة.
٢. التشاركية في صناعة القرار.
٣. المسار الوظيفي غير المتخصص (بمعنى أنه غير جامد ومحدد، ويتمكن بفضل الموظف من الاستفادة من التأهيل المستمر للانتقال إلى وظيفة أخرى ضمن مؤسسته).
٤. التقييم غير الرسمي (غير المباشر، حسب حاجة المؤسسة).
٥. الاهتمام الكبير بالعنصر البشري.

أما حلقات الجودة، فهي بمثابة مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً ويلتقون بشكل دوري بهدف تحديد المشكلات المهنية وتحليلها وإيجاد الحلول لها وخاصة تلك المرتبطة بالجودة والإنتاج وتحسين الأداء.

٤- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

يرتبط هذا النموذج بفلسفة إدارية عصرية تمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية والمهارات الفنية المتخصصة بهدف الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر. ويسعى إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة، والوفاء باحتياجات وتوقعات المنتفعين من الخدمات التي توفرها المؤسسة حالياً ومستقبلاً، ومن ثم تحقيق رضا كل من العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها. وتشكل المبادئ التالية مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

١. انتعاش المستثمر من قبل العاملين لعمليات العمل.

٢. توفير التدريب والحوافز للعاملين من أجل المحافظة الدائمة على الجودة العالية.

٣. اعتبار الجودة كمدخل (والحرص عليها في المراحل الأولى من العمل) وليس فقط كمخرج

كما هو الأمر ضمن نظام الإدارة بالأهداف.

٤. إغارة أهمية كبرى لقرار المستفيد من الخدمات باعتبار أن الهدف النهائي لكل مؤسسة هو

تلبية احتياجات جمهور المستفيدين.

٥- نظام الإدارة بالأداء Performance Management System :

إن التقدم التكنولوجي المتمثل في تطوير استخدام المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات، والطلب المتزايد على الخدمات المؤسسية، وحرص الإدارة على ترشيد فعاليتها بسبب الضغط الناتج عن شح الموارد، جميعها جعلت من موضوع الإدارة بالأداء محور اهتمام في الأوساط الإدارية الحديثة. وبشكل عام، يسهم قياس الإنتاجية في تحسين العمليات من خلال الكشف عن المشكلات وأسبابها وكيفية علاجها. يركز هذا النظام على عدد من المبادئ الرئيسية :

١. صياغة رسالة واضحة ومتناغمة حول سياسة البرامج المتبعة في المؤسسة.

٢. تطوير استراتيجية واضحة للقياس على ضوء الرسالة.

٣. إتاحة الفرصة أمام المنتفعين للمشاركة في تصميم وتطوير النظام.

٤. تطوير مؤشرات للقياس ضمن مجموعات متعددة ليتم استعمالها من مستخدمين متنوعين.

٥. استخلاص مؤشرات أداء واقعية لجمع المعلومات وإجراء المقارنات بين مستويات المؤسسة

وعبر الزمن.

يتبين من هذه التوجهات المعاصرة في مجال تنظيم العمل الإداري النقاط المشتركة التالية:

◆ اهتمام الأوساط المهنية بتفعيل ممارسات مرتكزة على الدراسات والخبرات والتوصيات

العلمية، محلية ودولية.

◆ تكريس مسارات تخطيطية ذات معالم واضحة ومعلنة.

◆ الاعتماد على العمل الفرقي والتعاوني مع تقدير كفاءات العاملين وجهودهم وتشجيع مبادراتهم.

◆ الانفتاح على جمهور المستفيدين من الخدمات المؤسساتية وإشراكهم في صلب العمل التطويري.

◆ الحرص على التقييم الدوري المستمر للفعالية وعلى استعمال النتائج لتصويب المسارات.

٢-٢- الإدارة التربوية (التعليمية) وأنماطها في العالم:

تختص الإدارة التربوية (على المستوى المركزي) برسم وتحقيق الأهداف الكبرى للعملية التربوية، فهي العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية، وتوجيهها من أجل تحقيق هذه الأهداف. كما أنها تهتم بشؤون المعلمين وتأهيلهم، وبتطبيق المناهج، واعتماد طرائق التدريس الحديثة، ومتابعة الأنشطة المدرسية، والإشراف الفني، وتمويل البرامج التعليمية، وتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع. والإدارة التربوية جزء لا يتجزأ من النظام الإداري العام السائد في الدولة، والذي يرتبط بدوره ارتباطاً وثيقاً بنظام الدولة السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي. ومما لا شك فيه أن قدرة النظام التربوي على الأداء تحقيقاً للأهداف بطريقة فعالة يعتمد بشكل أساسي على حسن إدارته وكفاءة العاملين فيه، ذلك أن مستوى التعليم يستمد من قدرة إدارته، التي يمكن التركيز فيها على ثلاثة مستويات:

- * المستوى المركزي (وزارة التربية)
- * المستوى اللامركزي (المناطق التربوية)
- * المستوى الإجمالي (وحدات المدارس)

وكما أن الإدارة تؤلف مجموعة من العمليات المتداخلة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة، فإن الإدارة التربوية تؤلف مجموعة من العمليات المتداخلة والمتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة لإدارة المذكورة أعلاه.

والإدارة التربوية، كما شأن الإدارة في مفهومها العام، تعتمد بشكل أساسي في أسلوب عملها على العملية الإدارية، وتشارك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والقيادة (توجيه) والمراقبة واتخاذ القرارات، ووضع القوانين، واللوائح التنظيمية، التي تنظم العمل في كل منها.

وتتأثر الإدارة التربوية في البلد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التربوية بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة. ولا شك بأن الإدارة المدرسية تتأثر بدورها بالإدارة التربوية والإدارة في الجهاز المركزي للتعليم، وإن هذه الإدارات مجتمعة تتأثر بسياسة الدولة وخططها التنموية.

الأقليات والالتزام بالقوانين الفدرالية المتصلة بالمصلحة القومية والاجتماعية، وتمويل الاحتياجات الخاصة تمويلًا كاملاً. وبغياض وزارة للتربية الوطنية، لا يتعدى دور البنية الفدرالية القوية الوحيدة في هذا المجال Educational Committee of the States إتاحة الفرصة للتداول بين الولايات وتبادل المعلومات. كما أن أقسام الصحة، والتربية، والشؤون الاجتماعية لا تتولى أية وظيفة مركزية في تنظيم الأوضاع التربوية داخل الولايات.

٤ - ألمانيا:

تهتم كل محافظة Land على حدة بإدارة نظامها التربوي داخليا، ويتم التداول العام في الشؤون التربوية خلال اجتماعات دورية لوزراء المحافظات.

٥ - بريطانيا العظمى:

يقتصر دور وزير التربية والعلم على مجالات الرقابة والإدارة المالية، وتتمتع السلطات المحلية بحرية كبيرة، فهي التي تنظم التعليم في الإطار القانوني العام، وتضع المناهج، وتوظف المعلمين.

٦ - فرنسا:

في العام ١٩٩٢، تم دمج وزارتي التربية الوطنية ووزارة الثقافة بحيث أصبحت الوزارة الجديدة تضم ١٣ مديرية (أنظر الميكلية في الصفحة التالية) و ١٢ مجلسا، ومركزا ولجنة متنوعة تقوم بدور استشاري وتدعم عمله في مجالات التوثيق والدراسات والأبحاث، نذكر منها:

◀ المركز الدولي للدراسات التربوية (CIEP).

◀ المركز الوطني للتوثيق التربوي (CNDP).

◀ المركز الوطني للشؤون الجامعية والمدرسية (C NOUS).

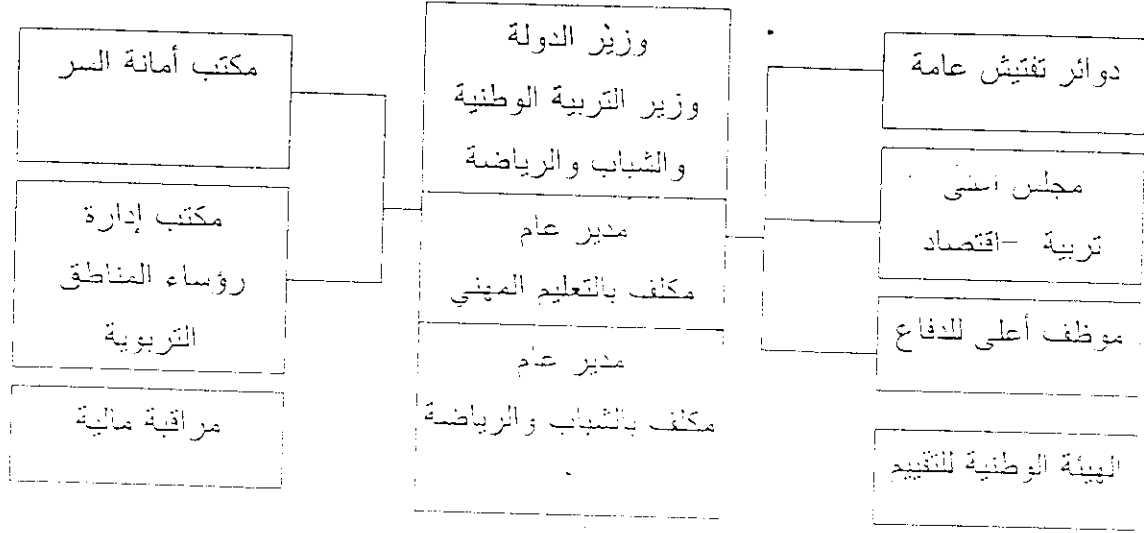
◀ المكتب الوطني للإعلام حول التعليم والمهنة (ONISEP).

يعاون الوزير فريق استشاري يزداد حجمه باطراد (٤٠ شخصا عام ١٩٩٢). ويوكل

إلى بعض أعضائه مهمات دقيقة.

يحكم النظام التربوي "قانون التوجيه" (١٠ تموز ١٩٨٩)، والذي يهدف إلى تنظيم هذا الشأن العام وفقا لحاجات التلميذ. كما تقسم البلاد إلى مناطق تربوية Rectorats يشرف على كل منها مسؤول Recteur يعينه مجلس الوزراء. يمثل هذا المسؤول وزير التربية الوطنية والثقافة في منطقته، ويعاونه عدة مستشارين فنيين من ضمنهم مفتشون تربويون، ومندوبون في مجالات التعليم المهني والتدريب المستمر والتعليم العالي والحياة المدرسية إضافة إلى طاقم طبي واجتماعي، ومهندسون.

رسم بياني رقم ١ :
هيكلية الإدارة المركزية
في وزارة التربية الوطنية في فرنسا



تحدد مهمة المفتش التربوي ضمن المجالات التالية:

↳ المساهمة في توظيف الهيئات التعليمية والتربوية وإعدادهم وتدريبهم.

↳ مراقبة النظام التربوي وتقييمه.

↳ توفير معلومات واقتراحات، خاصة بتفعيل المؤسسة التربوية، لجهة الأبنية والمحتويات

وطرائق التدريس والتنشئة.

منذ صدور قانون اللامركزية عام ١٩٨٢، توزعت الصلاحيات التربوية بين الدولة والسلطات المحلية

على الشكل التالي:

• بالنسبة للدولة:

تبقى المسؤولية الأولى عن:

↳ وضع المناهج.

↳ تصور هيكلية ومسارات التعليم.

↳ تدريب، إدارة، أجور العاملين .

↳ التوظيف، فتح أو إغلاق صفوف، تأمين التجهيزات.

↳ التعليم العالي.

• بالنسبة للسلطات المحلية:

تهتم بالشؤون التالية:

↳ بناء وصيانة، وتجديد الأبنية.

↳ تقييم الحاجات المحلية إلى التدريب والتعليم.

↳ تنظيم النقل والمطاعم المدرسية.

↳ اكتساب التجهيزات التكنولوجية المتنوعة.

↳ المساهمة المادية في مشاريع المدارس.

↳ التعاقد مع المعلمين في بعض المواد.

وقد أدت هذه التوجهات إلى تفعيل مبادرات الهيئات المحلية في سائر المناطق ولم تقتصر هذه

المبادرات على الجوانب المادية وعلى الأشغال العامة فحسب كما يوحي به القانون، بل طالت تطوير

الظروف التربوية-الاجتماعية وتحسين أداء النظام التربوي. إلا أن هاجس عدم تساوي الفرص التعليمية

لا يزال يفتق الفرنسيين بسبب التفاوت في ثروات وإمكانيات المناطق المختلفة، وقد اقترح في هذا

الإطار إنشاء نوع من صندوق تعاضد للتخفيف من الفروقات المناطقية.

٢-٣- الإدارة المدرسية:

٢-٣-١- تعريفها:

إن معالجة موضوع الإدارة المدرسية يستلزم البدء بتحديد الإطار الذي تتحرك فيه والذي يبرر وجودها كقيمة فعلية ألا وهو: المؤسسة المدرسية. منذ بداية السبعينات، راح اهتمام الباحثين والإداريين والمعلمين ينصب على تحليل الواقع الذي تمثله المؤسسة المدرسية بكون هذه الأخيرة:

« وحدة قانونية تتخذ أشكالاً متنوعة وفقاً لكل دولة وتشمل الأمور التالية:
تشغيل وتوظيف المعلمين والمستخدمين، الأبنية، التنظيم وطرائق التدريس.
« وحدة اجتماعية يمكن أن تتعدد أوجهها تبعاً للأدوار التي يؤديها مختلف الأفرقاء.
ويترتب على المؤسسة المدرسية، إقامة علاقات مع :

❖ السلطات العليا.

❖ السلطات المحلية، على الأقل للتداول في أمور الإقامة، والحياة اليومية،

والعلاقات مع الأهل.

❖ المجموعات والمنظمات المحلية، لتنظيم نشاطات ذات صلة بالتعليم.

❖ الأفرقاء التربويون المختلفون ضمن الجماعة.

❖ المعلمون والمساعدون.

❖ الإداريون: المدير ومعاونوه.

❖ العاملون الأخصائيون في المجالات النفسية والطبية.

❖ عاملو الخدمات على مختلف المستويات.

ترتسم وظيفة مدير المدرسة في العالم، من خلال عدة دراسات أجريت وخاصة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD، على الشكل التالي: " في كل بلدان العالم، يطلب من شخص معين أن يكون المسؤول الأول عما يجري في المدرسة. يدعى هذا الشخص مديراً للمدرسة، ويعاونه في مهمته مساعدون."

من هنا، يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها وحدة من الإدارة التربوية على مستوى إجرائي محدد، وهو المدرسة. فنجاح الإدارة التربوية يتوقف على مدى تحقيقها لأهدافها على المستوى الإجرائي (أي في المدارس كوحدات). وهذا بدوره يتوقف على الإدارة المدرسية، أي على مدير المدرسة، الذي يشكل آخر حلقة في السلسلة التربوية، التي تصل الإدارة التربوية المركزية بالمؤسسة مروراً بالسلطات التربوية أو الدوائر والمناطق التربوية حيث تختلف التسميات باختلاف التوزيع الإداري أو التربوي المعمول به في كل بلد (الأونيسكو - الأيسيسكو الدليل العلمي لمديري المدارس: ١٩٨٩، ص. ١٦).

واستطراداً، فإن الإدارة على المستوى الإجرائي (المدرسة) تستمد نمطها من النظام التربوي كلاً وكياناً. فالإدارة المدرسية لا تشكل كياناً مستقلاً بذاته، بل هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية (التعليمية). وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة التربوية للإدارة المدرسية، ومن مجتمع إلى آخر، تبعاً لاختلاف نظام الإدارة على المستويين المحلي والقومي (عبود، ١٩٧٨، ص. ٧٦).

٢-٣-٢ - التوجهات البحثية الحديثة حول الإدارة المدرسية:

تبيّن الدراسات والأدبيات المتمحورة حول محاولات الإصلاح التربوي في الثمانينات والتسعينات أن هناك عدداً من العوامل الضاغطة التي تدفع بدورها إلى إحداث تغييرات أساسية في عالم التربية ولا سيما في دور المدرسة، نذكر منها:

١- الاهتمام المتزايد بالتربية: وهذا يعتمد على مفهوم الربط بين التربية والرأس المال البشري والتركيز على أن الإنسان مصدر قوة اقتصادية هامة لبلده.

٢- تنافس القوى: في هذا العصر التنافسي والتراحمي بين دول العالم يأخذ البعض على النظام التعليمي عدم مواكبته للتطورات التكنولوجية المتعاظمة على أبواب القرن الحادي والعشرين الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرات الطالب واستعداده لمواجهة التحديات المقبلة.

٣- تعميم التعليم: مما يعني ازدياد الطلب على المدرسة من الفئات والطبقات الاجتماعية كافة. وهذا مرده إلى مبدأ التكافؤ في الفرص وديموقراطية التعليم التي أتاحت للفئات المعدومة مادياً الفرصة للالتحاق بالمدارس.

٤- القوى السياسية الجديدة التي تجتاح المجتمعات بأكثريتها، والمطالبة بتوسيع رقعة المشاركة في التنظيمات التي هي بالأساس لخدمتهم. فالمواطن أصبح ملحاً في المطالبة بالمشاركة والمساهمة في صنع القرار وبالديمقراطية الحقة.

٥- بيروقراطية المجتمع: تتجه جهود معظم الأكاديميين والمعنيين بالشأن التربوي إلى المطالبة بالتخفيف من النظام البيروقراطي القائم في المدارس حيث أن تأثيره السلبي ينعكس على الأطفال والمعلمين والأهالي. فالإدارة الذاتية هي من البدائل المفضلة لهذه المشكلة.

٦- قضية المركزية واللامركزية: تتسع الدعوة إلى اعتماد اللامركزية في معظم بلدان العالم وذلك من أجل تفعيل العمل التنظيمي والإداري ومن أجل إشراك القوى المحلية في تصريف شؤونها والبت في قراراتها (Murphy and Hallinger, 1992).

كل هذه العوامل مجتمعة شكلت عنصراً ضاعطاً على النظم التربوية القائمة من أجل القيام بإصلاحات وتجديدات تطال جميع جوانب العملية التعليمية بما فيها وظيفة الإدارة المدرسية. ومما لا شك فيه أن ظروف عمل الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة بها أصبحت في السنوات الأخيرة أكثر تعقيداً مما كانت عليه في الماضي. وأضحت معالم البيئة الخارجية غير واضحة وغير ثابتة، بسبب التغيير السريع الذي تتعرض له والذي من شأنه أن يؤثر سلباً على عمل مديري المدارس، داخل أسوار المدرسة وخارجها (Hallinger, 1992).

ونتيجة لذلك، أدت دعوات المهتمين بالإصلاح إلى وجوب توفير قيادات أفضل للمدارس ومطالبتهم بتحمل مسؤولية أوسع وبلعب دور ناشط وفعال، بالاعتماد على مفهوم القيادة التحويلية (Transformational) بدلاً من القيادة التفاعلية (Transactional) أو "الصفقاتية" كما يدعوها أحد الباحثين (صيداوي، ١٩٩٣). ويلحظ باحث آخر بهذا المجال أن نجاح المبادرات المدرسية المحلية تعتمد بشكل أساسي على قدرات المديرين لتعديل أدوارهم وتكييفها طبقاً للظروف الواقعية الجديدة (Goldring, 1992, p. 81).

وفي سياق هذا الموضوع، يلاحظ أن التغيير والتحويلات الحاصلة في عمل الإدارة المدرسية تطال جانبين أساسيين منها وتؤثر عليهما فالجانب الأول يتعلق بالتغيرات التي تحصل داخل أسوار المدرسة، أي العمليات الداخلية التي يتولى إدارتها المدير، والجانب الثاني يتعلق بالتغيرات والتطورات التي تحصل خارج أسوار المدرسة، أي العلاقات مع البيئة الخارجية، أو ما يسمى عادة المجتمع المحلي (Hallinger, 1992).

فالتطور الملحوظ في الجانب الأول يتجسد في الابتعاد عن الفكرة القائلة بأن دور المدير الإداري يقتصر فقط على تنفيذ الأعمال الروتينية والتقليدية، والنشاطات المتعلقة بتحسين المدرسة كما هي مرسومة من قبل السلطات التربوية العليا. وفي حال اعتماد اللامركزية في النظام التربوي، يغدو هذا الدور محدوداً في مجال تطوير قدرات المعلمين والإداريين على استنباط الحلول لمشاكلهم المحلية. وهذا ما يشير إليه البعض ويدعوه " القيادة الاستنفاذية" (Empowering leadership) ، أي نقل

النفوذ إلى الآخرين في المجتمع المدرسي، وتشجيعهم باستمرار على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تعينهم (Bolin, 1989).

وتركز الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية على أهمية مهارات التواصل لدى المدير، إلى جانب تلك المتعلقة بالقيادة التشاركية (Participatory leadership). ففي هذا الإطار، ينحو مدير المدرسة إلى لعب دور استشاري وتساووي أكثر ديموقراطية وأكثر انفتاحاً عند عملية إعادة تنظيم أو هيكلية المدرسة (Restructuring) مما يؤدي إلى تسهيل عملية التغيير والتي تكوين بني دعم داخلي تتيح بنورها تطوير فريق قيادي داخل المدرسة (Murphy, 1992).

أما فيما يخص دور المدير في الجانب التقني، أي القيادة في الإشراف التربوي أو التعليمي (Instructional leadership) فتشير الدراسات إلى أن هناك تضارباً في الآراء حول هذا الموضوع. فالبعض يركز على أهمية دور المدير كقيادي في الإشراف التعليمي، وتطوير المنهج، وخصوصاً في مرحلة إعادة تنظيم أو هيكلية المدرسة (Restructuring). وتجدر الإشارة من هذه الناحية إلى أن تفويض السلطة إلى المدارس تطبيقاً لمبدأ اللامركزية سوف يؤدي إلى ازدياد الضغوطات على مدير المدرسة للعب هذه الأدوار (Murphy and Hallinger, 1992)، في حين يرى البعض الآخر أن من نتائج تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة إرغام المدير على التمتع بالمزيد من المسؤوليات الإدارية، فيتحوّل دوره حينئذ من قيادي مهني إلى مجرد مدير تنفيذي.

وخارج أسوار المدرسة تطرح مسألة " القيادة البيئية (Environmental leadership) أو ما هو شائع أكثر بـ " القيادة والتواصل مع المجتمع المحلي ". فالدور الملقى على عاتق مدير المدرسة في هذا الإطار هو أن يوسع نشاطه المدرسي ليخرج إلى المجتمع المحلي الواسع، ويتفاعل معه ليتم تشكيل روابط بين المدرسة والبيئة المحيطة بها. وتزداد أهمية هذا الدور أكثر في مرحلة تطبيق اللامركزية، أو تفويض السلطات أو المسؤوليات إلى المدرسة. إذ تركز الدراسات الحديثة على الدور القيادي لمدير المدرسة في مجال العلاقات العامة، حيث ينصب اهتمامه على صيانة وسمعة المدرسة وشيرتها وعلاقتها مع المجتمع المحلي بما فيه من مؤسسات صناعية .

كما يفترض بالمدير أن يتحلى بالقدرة على استشراف الاتجاهات والتحويلات في البيئة والمجتمع، وعلى رصد المشكلات والفرص التي تعني مجتمع المدرسة، وتأثيراتها على التربية بشكل عام وعلى المدرسة بشكل خاص (Caldwell, 1992). وتبين الدراسات في هذا المجال أن انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي سوف يفضي إلى مشاركة أوسع وإلى فتح المجال لعند أكبر من المعنيين لطرح المسألة أو المحاسبة (Accountability) على إدارة المدرسة. وهذا من شأنه أن يشكل عبئاً إضافياً على المدير لجهة المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وبالتالي لجهة اضطراره إلى الدفاع بشكل منفرد عن القرارات المتخذة في المدرسة.

ويتضح مما سبق أن المسؤوليات الجديدة الملقاة على عاتق المدير والتي تقتضيها عملية إعادة تنظيم المدارس، تنحصر في المجالين الداخلي والخارجي المشار إليهما.

٢-٣-٣- المجالات الرئيسية لمهام مدير المدرسة:

إن العمل الأساسي لمدير المدرسة يتمحور حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة، التي تمثل النتائج المرجوة للتعليم. وهذا يتم عن طريق تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمادية معاً بفعالية وكفاية لتحقيق هذه الأهداف بنجاح. الأمر الذي يتطلب من مدير المدرسة التركيز على الإدارة اليومية لعملية التعليم والتعلم، إلى جانب قيامه بعدد من المهام الإدارية، معتمداً بذلك على العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة). ولكي يكون قادراً على القيام بعمله هذا على اكمل وجه، لا بد له أن يكون على علم ودراية بمسؤولياته وواجباته ومجالات عمله وتفاصيل أدواره المتنوعة. ومن الملاحظ أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم تتبلور في أذهان المسؤولين عن التعليم في الدول العربية والنامية، وان المفهوم السائد لدور مدير المدرسة لا يزال محصوراً في الأعمال الروتينية التقليدية، التي بإمكان أي فرد القيام بها. أما في الدول المتقدمة فمفهوم وظيفة مدير المدرسة، يركز على مفهوم شامل لها بمعنى أنها وظيفة إدارية كاملة، ووظيفة فنية كاملة، مما يعني أن مدير المدرسة مسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والنواحي الفنية إلى جانب علاقة المدرسة بالمجتمع. (المنيع، ١٩٨٩).

وقد تم إجراء العديد من الدراسات (Gorton) حول هذا الموضوع لأهميته ولمحاولة تقديم صورة أكثر وضوحاً ودقة عن طبيعة عمل مدير المدرسة، نعرض منها على سبيل المثال نموذجاً تم التوصل إليه نتيجة عدد من الأبحاث التي ركزت على محاولة تحديد النشاطات الرئيسية لمدير المدرسة. وهذا النموذج، إن صح التعبير، يعرض المجالات الرئيسية لمهام المدير ويتضمن أمثلة للنشاطات المرافقة لكل مجال، وهي التالية:

٢-٣-٣-١- إدارة شؤون الهيئة التعليمية:

- ١- المساعدة في تشكيل سياسة عامة للمعلمين.
- ٢- استقطاب، واختيار، وتعيين المعلم الكفوء.
- ٣- وضع جدول لعمل المعلم.
- ٤- توضيح أهداف برنامج المدرسة للمعلمين.
- ٥- زيارات صفية.
- ٦- تشخيص سلبيات وإيجابيات الهيئة التعليمية.
- ٧- المساعدة في حل مشاكل المعلمين الصفية.

- ◀ تقييم أداء المعلمين.
- ◀ تحسين أداء المعلمين.
- ◀ تنسيق عمل المعلمين.
- ◀ تشجيع وتوفير فرص التمهين للهيئة التعليمية.
- ◀ تطوير المهارات المختلفة للهيئة التعليمية.
- ◀ خلق روح التعاون بين المعلمين.

٢-٣-٣-٢ - إدارة شؤون التلاميذ:

- ◀ توفير خدمات التوجيه.
- ◀ وضع إجراءات لتكثيف التلاميذ.
- ◀ وضع سياسة وإجراءات لدوام التلاميذ.
- ◀ وضع سياسة وإجراءات لمعالجة مشاكل تتعلق بسلوك التلاميذ.
- ◀ وضع سياسة وإجراءات لسلامة التلاميذ في المدرسة.
- ◀ تطوير وتنسيق برنامج النشاطات اللاصفية.
- ◀ معالجة قضايا الانضباط والتأديب.
- ◀ ترتيب إجراءات وتدابير منظمة للتقييم المتواصل ووضع التقارير عن أداء التلميذ.
- ◀ التشاور مع محكمة الأحداث والسلطات المحلية، الخ...

٢-٣-٣-٢ - القيادة والتواصل مع المجتمع المحلي:

- ◀ تطوير إدارة السياسات والتدابير والإجراءات المتصلة بمشاركة الأهالي والمجتمع المحلي في المدارس.
- ◀ التشاور مع الأهالي.
- ◀ معالجة شكاوى الأهل.
- ◀ دعم ومساعدة اتحاد المعلمين والأهل ولجان الأهالي الأخرى.
- ◀ تمثيل المدرسة والمشاركة في لجان المجتمع المحلي.
- ◀ التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى.
- ◀ وضع الخطط والسياسات لتوفير الخدمات التي توفرها المدرسة للمجتمع المحلي.

٢-٣-٣-٤ - إدارة وتطوير شؤون التعليم والمنهج:

- ◀ المساعدة في تشكيل أهداف المنهج.
- ◀ المساعدة في تحديد وتنظيم محتوى المنهج.
- ◀ التنسيق بين المنهج المراد والزمن المتوفر والموارد البشرية والمادية.
- ◀ توفير المواد، والموارد والأدوات اللازمة للبرنامج التعليمي.
- ◀ القيام بالإشراف التعليمي.
- ◀ توفير التدريب والتعليم أثناء الخدمة للهيئة التعليمية.

٢-٣-٣-٥ - إدارة الشؤون المالية وتسيير الجهاز الإداري:

- ◀ تحضير موازنة المدرسة.
- ◀ وضع نظام للمحاسبة الداخلية.
- ◀ إدارة المشتريات.
- ◀ إدارة الواردات.
- ◀ إدارة ممتلكات المدرسة.
- ◀ تسيير المكتب الإداري بشكل فعال.

٢-٣-٣-٦ - إدارة المباني والتجهيزات:

◀ تحديد حاجات المجتمع المحلي للمباني والتجهيزات، والموارد التي يمكن أن تسد هذه الحاجات.

- ◀ تطوير خطة شاملة لتحسين التجهيزات والمباني المدرسية.
- ◀ تطبيق هذه الخطط.
- ◀ تطوير برنامج إجرائي وصياني للمباني يتسم بالكفاية.

٢-٣-٣-٧ - مهام عامة:

- ◀ تنظيم وعقد اجتماعات أو مؤتمرات.
- ◀ معالجة قضايا شخصية حساسة.
- ◀ توجيه عمل المساعدين الإداريين.
- ◀ نشر وبث عمل المدرسة في الوسائط الإعلامية.
- ◀ تشخيص سلبيات وإيجابيات برنامج المدرسة.

«حضور نشاطات المدرسة: اجتماعات عامة، مسرحيات، مباريات رياضية، إحتفالات

الخ...

«الإجابة على البريد.

«تحضير تقارير للإدارة التربوية العليا.

«حضور لقاءات واجتماعات مديري المدارس.

«جدولة برامج الأنشطة في المدرسة.

لا بد من التأكيد هنا بأنه يستحيل؛ على مدير المدرسة بذلك القيام بهذه النشاطات كلها المدونة في هذا النموذج، فالكثير من هذه الواجبات يمكن أن تكون مشتركة بين اثنين أو أكثر من الإداريين في المدرسة، أو مع إداريين آخرين على مستوى المنطقة. وفي الواقع يتوجب على مدير المدرسة إما أن ينخرط بالفعل في القيام بهذه النشاطات المذكورة أعلاه، أو أن يقوم بتفويض مسؤولية اتمام هذه النشاطات لشخص آخر (Gorton, 1986, p. 49).

٢-٣-٤ - المهارات الأساسية التي يُطلب من مدير المدرسة امتلاكها:

إن الأدوار والتوقعات ضرورية لتشغيل المؤسسات، والأدوار في غاية الأهمية إذ تمثل المركز والمرتبة أو المكانة داخل المؤسسة، كما تحدد الحقوق والواجبات التي يستتبعها إشغال هذا المركز (Hoy & Miskel, 1991). بالإضافة إلى ذلك، فإن الأدوار الرسمية تتطلب من المدير أن يمتلك مهارات، ومعارف، ومواقف معينة لتأدية مهامه على أكمل وجه.

إن مدير المدرسة يؤدي عدداً من الأدوار المختلفة خلال السنة الدراسية. فهو تارة يؤدي دور القيسادي التعليمي، وطوراً يقوم بدور وسيط نزاع أو ربما بدور إداري، وفي وقت لاحق يُطلب منه تأدية دور مختلف آخر. فالمهم هنا هو أن مدير المدرسة لا توكل إليه تأدية كل الأدوار المتوقعة منه في وقت واحد، إلا أنه ينبغي أن يكون قادراً على تأديتها في حال اقتضت ذلك ظروف العمل، ففي دراسة قام بها المجلس الدراسي لمدارس أوريغون (Oregon School Study Council, 1974) تبين أن مديري المدارس الثانوية وأساتذة الإدارة التربوية في الجامعات يتوقعون من مديري المدارس في المستقبل (سنة ١٩٨٥) أن يركزوا عملهم على الأدوار الخمسة التالية:

١- قيادي تعليمي.

٢- أخصائي نظم.

٣- مخطط.

٤- منسق.

٥- منشط للتغيير (Change Agent)، (Owens, 1981).

هذه التصنيفات للمهام والأدوار أدت تدريجياً إلى تصنيفات للكفاءات والمهارات، فعلى سبيل المثال، اصدر الاتحاد الوطني لمديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة (NAESP) عام ١٩٨٦ وثيقة "المهارات لمديري المدارس الابتدائية والتكميلية" وتضمنت هذه الوثيقة لائحة بـ٧ مهارة مصنفة ضمن ١٠ فئات، تحدد مهنة الأخصائي في الإدارة المدرسية . وفيما يلي المهارات الثلاث الأولى الواردة في كل من الفئات العشر:

٢-٣-٤-١ - السلوك القيادي (Leadership behavior) :

- ﴿حث كل المعنيين للمشاركة في تحقيق أهداف وغايات المدرسة.
- ﴿تطبيق مهارات العلاقات الإنسانية بفعالية.
- ﴿تشجيع القيادة عند الآخرين.

٢-٣-٤-٢ - مهارات التواصل (Communication skills) :

- ﴿توضيح وإقناع الآخرين بأرائهم لمساندة القرارات المتخذة عن قناعة.
- ﴿الكتابة بوضوح وبإيجاز كي تكون الرسالة واضحة.
- ﴿الاعتماد على الحقائق والبيانات وتحديد الأولويات.

٢-٣-٤-٣ - إدارة عمل المجموعات (Group processes) :

- ﴿إشراك الآخرين في وضع الأهداف القصيرة والطويلة الأمد.
- ﴿الاعتماد على دينامية الجماعة ومهارات التسهيل.
- ﴿إدراك كيفية حل مشاكل صعبة باستخدام أساليب حل النزاعات.

٢-٣-٤-٤ - التعااطي مع المنهج (Curriculum) :

- ﴿تفهم قيم المجتمع المحلي وأهدافه وما هو مطلوب من المنهج أن يحققه.
- ﴿توضيح المهارات والمفاهيم التي سيوفرها المنهج بالتتابع.
- ﴿مراقبة المنهج للتأكد من أنه يتم الإقتداء بمضمونه وسياقه.

٢-٣-٤-٥ - الإلمام بحوثيات التعليم (Instruction):

- ﴿ فهم وتطبيق مبادئ النمو والإنماء.
- ﴿ تقييم الاستراتيجيات والطرائق التعليمية المستخدمة في المدرسة للتأكد من تنوعها وملاءمتها.
- ﴿ فهم وتطبيق مبادئ التعليم والتعلم.

٢-٣-٤-٦ - تطوير الأداء (Performance):

- ﴿ وضع توقعات عالية للطلاب، للمعلمين، للأهالي، وللمدير أيضا.
- ﴿ مواءمة نماذج تعلم معينة مع نماذج تعليم معينة بطريقة صحيحة.
- ﴿ تطوير الإيجابيات عند الطالب والمعلم ومعالجة السلبيات.

٢-٣-٤-٧ - التقييم (Evaluation):

- ﴿ استخدام استراتيجيات وتقنيات مختلفة لتقييم:
 - ❖ أداء التلميذ.
 - ❖ أداء المعلم الفرد والهيئة التعليمية.
 - ❖ إنجاز أهداف المنهج.
 - ❖ فعالية البرنامج التعليمي ككل.
- ﴿ تقييم التطور نحو تحقيق الأهداف المرسومة للتلاميذ والمعلمين والمدير، ولمشاركة الأهالي والمجتمع المحلي.
- ﴿ البحث عن الدعم وتشجيعه من مصادر مختلفة لتحسين برنامج المدرسة.

٢-٣-٤-٨ - التنظيم (Organization):

- ﴿ تفهم المبادئ الصحيحة وتوظيفها وإدارة الوقت بفعالية.
- ﴿ الاعتماد على نتائج الأبحاث ووضع قرارات مبرمجة.
- ﴿ تطوير وتطبيق جدول الدراسة بفعالية وتوازن.

٢-٣-٤-٩ - الإدارة المالية (Fiscal):

- ﴿ إدارة ميزانية المدرسة وأبعادها وارتباط ذلك بالمنطقة التربوية.
- ﴿ التخطيط، والتحضير، والتبرير، والدفاع عن ميزانية المدرسة.
- ﴿ إدارة المدرسة ضمن الموارد المتاحة.

٢-٣-٤-١٠- التواصل السياسي (Political)

﴿ فهم ديناميكية السياسات على المستوى المحلي، وعلى مستوى المنطقة، وعلى الصعيد الوطني.

﴿ تطوير استراتيجيات وخطط لاستقطاب دعم مالي مناسب للتعليم.

﴿ إشراك المجتمع المحلي في تطوير برنامج المدرسة ومساندته.

٢-٣-٤-١١- الالتزام بالقيم:

تبرز في هذا المجال أهمية القيم (Values) التي يتمتع بها الفرد وتأثيرها على القيادة المدرسية. كانت مفاهيم القيادة، في السابق كما يقول سرجيوفاني (Sergiovanni, 1996) خالية من القيمة الزائدة (Value added). أما الآن ومع ازدياد المشاركة في صنع القرار، وانفتاح المدرسة على المجتمع برز احتمال تصاعد النزاع حول القيم بسبب تنوعها واختلافها عند الأفراد. وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الأخلاق والالتزام القائد إزاء جماعة العاملين معه من خلال رفع مستوياتهم الأخلاقية، الأمر الذي استدعى برامج الإعداد والتدريب إيلاء الأهمية لهذا الجانب (Kirby and Protti, 1992) . من أجل استكمال موضوع هذا الفصل حول طبيعة عمل مدير المدرسة (الإدارة المدرسية) والأدوار التي يُتوقع منه أن يؤديها، لا بد من معالجة تطور مفهوم القيادة المدرسية لنتبين ملامح تغيير أنماط العمل، وتطور مفاهيم الإدارة المدرسية، فضلاً عن محاولة استعراض بعض الاتجاهات والتطورات الجارية في عدد من بلدان العالم من ناحية الإعداد والتدريب.

يكاد يجمع العاملون والمعنيون في الإصلاح التربوي وتجديده على أن وتيرة التغيير السريعة التي تعصف بميدان التربية منذ بداية التسعينات، أدت ولا شك إلى تطور العلوم التربوية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة (Murphy and Hallinger, 1992) . وما نعرفه عن هذه الجهود في الإصلاح والتطوير، على نطاق عالمي، يبشر بإعادة النظر في مفهومنا للتربية ولدور المدرسة بالذات. وتقتضي الإشارة هنا إلى أن جهود التغيير هذه، التي تأخذ مجراها في التعليم والتربية ككل، تؤدي بدورها إلى تغيير أو تحول لكل عنصر من عناصر المؤسسة التربوية الراهنة (Murphy) (1990 مما يعني أن الإدارة المدرسية كعنصر من هذه العناصر تتأثر بهذا التحول، فالكثير من الدول تتجه الآن إلى تطوير التعليم وتحديثه من كافة جوانبه حيث ينصب اهتمامها بالتحديد على إيجاد قيادات تربوية ذات إعداد وتدريب يتلاءم ومتطلبات المجتمع المتغير وحاجاته.

٢-٣-٥ - القيادة كمهارة إدارية أساسية:

منذ بداية هذا القرن وموضوع القيادة يحتل الصدارة في الدراسات والأدبيات الإدارية . وقد تعددت وتباينت التعريفات حول القيادة مما أدى إلى تطور في معانيها. ويمكن اليوم إحصاء أكثر من ٣٠٠٠ دراسة علمية حول موضوع القيادة (Bass and Stogdill, 1990). وتوصل الباحثان بنيس و نانوس (Bennis and Nanus) إلى استخلاص ٣٥٠ تعريفاً للقيادة الفعالة دون فصل واضح بين القيادي وغير القيادي. إلا أنهما ميّزا في المقابل القيادي عن الإداري فالقيادي هو المخطط للأمور وهو ينظر إليها نظرة شمولية، بينما ينحصر اهتمام الإداري بالجوانب التفصيلية (Lunenburg and Omstein, 1996, p. 113). كما أن القائد يمكن أن يكون مديراً فعالاً بينما لا يتصف المدير دائماً بصفات قيادية.

وفيما يلي بعض التعريفات لمفهوم القيادة :

- القيادة هي " عملية التأثير على نشاطات جماعات لتحقيق الأهداف" (Bass and Avolio, 1993, p. 49)

- القيادة هي " تأثير فعال" (Bennis and Nanus, 1985).

- القيادة هي " إقناع الآخرين بتجاوز مصالحهم الذاتية وتبني أهداف الجماعة" (Block, 1993).

- القيادة " تأخذ حيزها في جماعات مؤلفة من شخصين أو أكثر وعادة ترمي إلى التأثير على سلوك أفراد الجماعة لبلوغ أهداف هذه الجماعة " (House and Baetz, 1979, p 345).

وكما نرى، فإن التعريفات كثيرة ومتنوعة حول مفهوم القيادة، كما هي الحال بالنسبة إلى الأبحاث والدراسات القائمة بشأنها، إلا أن هذه التعريفات المذكورة أعلاه تتضمن عنصرين مهمين. أولاً أن القيادة تتكون من علاقة بين شخصين أو أكثر حيث أن علاقات النفوذ والتأثير داخلها موزعة بصورة غير متساوية. أما المفهوم الثاني فهو أن القائد لا يعيش بعزلة فهو بحاجة إلى أتباع، وهذا يعني بدوره أن على الأتباع أن يقبلوا ويوافقوا على الامتثال لتأثير و نفوذ القائد بإرادتهم ومشيتهم (Lunenburg and Omstein 1996, p. 114).

أما أهمية القيادة في المجال التربوي فتكمن في أن القادة هم مسؤولون عن فعالية التنظيمات.

وتؤكد الدراسات بهذا الصدد أن القيادة التربوية أو المدرسية هي عامل تأثير مهم على نجاح المدارس (Bennis 1989, Roberts, 1985). في زمن التغير السريع، لابد للمؤسسات التربوية أن تستعين بقيادة تربويين يمتلكون مهارات أساسية أهمها:

- ◀ التخطيط وتحديد الأولويات
- ◀ القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي
- ◀ المحافظة على أداء النظام لوظيفته
- ◀ وضع جدول الأعمال وصناعة القرار
- ◀ امتلاك الحكمة السياسية

كما أن أدبيات القيادة كشفت عن عدد من الخصائص التي يتصف بها القائد الإداري:

- ❖ القدرة على الاحتمال
- ❖ الذكاء والحكمة العملية
- ❖ الاستعداد لتحمل المسؤولية
- ❖ امتلاك الكفايات المهنية في مجال العمل الذي يتصدى لقيادته
- ❖ فهم المرؤوسين الذين يقودهم ومعرفة احتياجاتهم
- ❖ مهارة التعامل مع الناس
- ❖ امتلاك الطموح والحاجة للإنجاز
- ❖ القدرة على إثارة الدافعية لدى المرؤوسين
- ❖ الشجاعة والاستعداد للمغامرة والثبات على الموقف
- ❖ القدرة على الفوز أو تحقيق النجاح مع المحافظة على ثقة المنافسين
- ❖ الإقدام على مخاطر العمل بثقة
- ❖ القدرة على الهيمنة أو التأثير على الآخرين
- ❖ التكيف مع الظروف المحيطة أو المرونة

٢-٤-٤- الإعداد والتدريب للعاملين في مجال الإدارة التربوية:

٢-٤-١- نماذج عالمية:

٢-٤-١-١- الولايات المتحدة الأمريكية

إن النموذج التقليدي لإعداد مديري المدارس اعتمد بشكل أساسي على الإعداد الجامعي (دراسات عليا) حيث أنيطت مسؤولية الإعداد هذه إلى كليات التربية في الجامعات، على أن أهلية ممارسة القيادة التربوية أو الإدارة المدرسية تمنح بموجب إجازة أو ترخيص من قبل الولاية. (Daresh and Playko, 1994)

وقبل العام ١٩٨٠، كان محور إعداد الإداريين التربويين يقتصر فقط على التمرس بالمهام الإدارية البحثية، ولا سيما منها مهارات التواصل وصنع القرار، إدارة النزاع وحل المشكلات. أما المواضيع التربوية كعملية التعليم والتعلم، والإشراف التربوي وتطوير المنهج الخ... فكانت شبه غائبة في برامج الإعداد هذه. ومع ظهور حركة "فعالية المدارس" في أوائل الثمانينات، بينت الدراسات أن المدارس الفعالة بالتعليم تعتمد على مديري ذوي مهارات ملحوظة في تطوير وتنظيم المنهج والقيادة التعليمية في المدارس.

وسرعان ما تحول الاهتمام في برامج إعداد المديرين وأ المعلمين على السواء، من تعليم مواد الإدارة العامة إلى تعليم المواد التربوية، وتم تقويل محتوى البرامج بمواد إضافية مثل تكنولوجيا التربية، أي المنهج والتعليم (March, 1992).

وفي أواسط الثمانينات، لاحظت الهيئة الوطنية للاعتماد في الإدارة التربوية (NCCEEA) في تقريرها " قادة لمدارس أميركا" بأن برامج إعداد مديري المدارس في الجامعات لا يتلاءم والممارسة الفعلية للإداريين على أرض الواقع (NCCEEA, 1987). وتبين من دراسات عديدة في هذا المجال أن مضمون ومحتوى معظم هذه البرامج يعتبرها " التجزؤ" " وعدم الوضوح" وتفتقر إلى المعرفة المهنية (Professional knowledge) (1987) (Norton & levan, 1988, Mc Carthy, 1988).

وتعززت الانتقادات حول برامج الإعداد واتت الآراء من كل صوب وجهة وأجمعت على أنها تقليدية ويغلب عليها الطابع النظري وان مضمونها لا يتلاءم والتحولات السريعة في التربية والتعليم وتعدي هذا التوجه النقدي والدعوة إلى إعادة النظر ببرامج الإعداد في الولايات المتحدة الأمريكية ليطال دولاً أخرى ككندا وأستراليا وبريطانيا وفرنسا وغيرها. وإزاء ذلك، قامت مبادرات في كل من هذه الدول هدفها إصلاح وتجديد برامج الإعداد والتطوير لإداريي المدارس.

وانصرف بعض الاختصاصيين في هذا المجال إلى جانب بعض الجمعيات العلمية ورابطات مهنية وطنية ودولية إلى اقتراح رؤى تعتمد على مفاهيم جديدة تهدف إلى تمهين الإدارة المدرسية. وأكدت الدراسات التي أجريت في المدارس والمناطق التعليمية على مستوى الولاية وعلى المستوى القومي أن نوعية مدير المدرسة يعد عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة، وإن إعداد وتطويره المستمر يعتبر ضرورياً لتطوير المدارس. وأدت المطالبة بتغيير القيادة المدرسية إلى إعادة النظر في الإعداد المهني والتطوير المستمر للإداريين على أساس أن الإدارة المدرسية مهنة متخصصة. وتم وضع معايير جديدة للإصلاح نتيجة هذه الدراسات والتي تمحورت حول المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لمديري المدارس الناجحين.

وبناء على ذلك، أصدرت إحدى وثلاثون ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية تشريعات بتنظيم برامج إعداد وتدريب أكثر ملاءمة للإداريين. وتم الترخيص بإنشاء أكاديميات ومعاهد تدريب إدارية

تأخذ بعين الاعتبار، تغير دور الإداريين بالمدارس، ونذكر منها، على سبيل المثال، أكاديمية ميريلاند للتطوير المهني، ومعهد كارولينا الشمالية للقيادة. إلى جانب هذا، تم إنشاء مراكز للإعداد والتدريب، مثل مراكز مختبرات (Laboratory Centers) ومراكز جامعية مثل مركز هارفرد لمديري المدارس، و"مركز وست" لاب للقيادة. ويوجد الآن في أمريكا إحدى وعشرون مركزاً جامعياً مختصاً بتحسين الإدارة التربوية.

تشارك النقابات المهنية مثل الاتحاد الأمريكي لمديري المدارس، والمجلس الجامعي للإدارة التربوية، والمجاس القومي لأساتذة الإدارة التربوية وغيره، في دعم الأبحاث والدراسات وفي التشجيع على الاقتداء بها. (Carpenter, 1997) وقد بدأت معظم دول العالم، المتقدمة والنامية منها، باعتماد الإصلاح والتطوير في نظمها التربوية بشكل عام، وبرنامجها لإعداد الإداريين في المدارس بشكل خاص. ونخص بالذكر المحاولات الجادة في هذا المضمار التي تحصل في أستراليا، أو بريطانيا وكندا وغيرها من الدول الأخرى.

٢-٤-١-٢ - كندا:

تم إنشاء مركز لتطوير القيادة المدرسية بالتنسيق مع دائرة التربية في المقاطعات الشمالية الغربية، وتحت إشراف ومتابعة وزارة التربية، حيث تم تصميم برامج إعداد جديدة تعتمد بشكل أساسي على الربط بين النظرية والممارسة الفعلية للمدير. واعتمدت هذه البرامج طرائق حديثة وإبداعية في إيصال محتواها لتطوير حاجات النمو المهني للمرشحين إلى مركز مدير مدرسة. وانصب اهتمام هذه البرامج، التي انتشرت تدريجياً لمعظم مقاطعات كندا، على الأدوار والمسؤوليات التي يتمها المدير بشكل يومي، وعلى الإعداد من أجل المردودية (Leithwood, Begley, and Cousins, 1994).

٢-٤-١-٣ - أستراليا:

أما برامج الإعداد في أستراليا فلقد تم تطويرها مع إعادة النظر في برامج الجامعات المختصة بالإدارة التربوية، ونخص بالذكر جامعة نيوستوت ويلز الجديدة، في مدينة سيدني، التي أعادت تصميم برنامجها، واعتمدت في مضمونه على المرونة والملاءمة لواقع العمل في المدرسة، مع الاحتفاظ بالأبعاد الثقافية والفكرية فيه. كما أن هناك برامج إعداد أخرى تابعة لمؤسسة الإدارة التربوية (The Institute for Educational Administration) وكلية البيئة الإدارية الأسترالية (Australian Administrative Staff College). وتتصف هذه البرامج بشكل عام بابتعادها عن الطرائق التقليدية للتعليم واعتماد أساليب ووسائل جديدة لجهة مضمون الإعداد ومحتواه وطرائقه (Murphy and Hallinger, 1978).

٢-٤-١-٤- بريطانيا:

بشأن التطور الحاصل في بريطانيا على صعيد برامج إعداد الإداريين التربويين، يمكن وصفه " بالتطور النشط أو الحيوي" على حد قول أحد الباحثين (Hughes, 1987) وبالتحديد في انكسار وويلز. هذا أن الحكومة تولي اهتماماً متزايداً بشأن التدريب في هذا المجال والمتمحور حول المهارات بدلاً من التركيز على البعد النظري.

٢-٤-١-٥- فرنسا:

أما مهنة مدير المدرسة في فرنسا، فقد لحقها تعديل نتيجة المرسوم الذي صدر في سنة ١٩٨٨، فبات يخضع المرشح-المعلم الذي يطمح إلى أن يكون مسؤولاً عن المدرسة "للإعداد التقني" لمدة ثمانية أسابيع، ثم يتدرج في المهنة لمدة ١٢ أسبوعاً. ومن أهداف هذا المرسوم "تدريس حاجات المؤسسة التعليمية إلى المديرين ومساعدتهم وتحديد الأعداد المطلوبة لكل مرحلة". ويخضع الذين يستوفون الشروط لامتحان، وعلى كل مرشح أن يدرس بدقة كيفية عمل النظام التربوي ويتقن في مجالي القانون والإدارة وذلك كي يتمكن من النجاح في الامتحان، ومن أهداف التدريب الإعدادي "إتمام المعرفة النظرية وتعلم تقنية العمل".

يتضح مما سبق أن اهتمام معظم دول العالم المتقدم ببرامج إعداد إداريي المدارس وتدريبهم لم يبدأ إلا بفعل التوسع والتعقيد المتزايد لنظمها التربوية. وإن التطوير الحاصل في برامج الإعداد يتركز بشكل أساسي على معالجة موضوع الفصل بين النظرية والتطبيق وطرائق التعليم التقليدية من جهة، والتبديل الحاصل في مواصفات القيادي المدرسي، من جهة أخرى وقد تزامنت إعادة تحديد هذه المواصفات مع الاتجاهات الحديثة في وضع سياسات وممارسات منهجية للإعداد. هذا، مع إنشاء مراكز وأكاديميات في الجامعات أو خارجها.

من البديهي، في دول العالم المتقدم كما في الدول النامية، أن يسعى إلى إصلاح وتطوير الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. والدول العربية، كجزء من هذا العالم النامي، قامت بمبادرات على الصعيدين الوطني والقومي لإصلاح وتطوير نظمها التربوية. إلا أن اهتمامها والتزامها بإصلاح إدارتها التربوية والمدرسية يتفاوت من دولة إلى أخرى. فمن جملة تقارير بعثت بها ١٤ دولة عربية استجابة لطلب مكتب الأونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية لإعداد وثيقة عن جهود الدول العربية خلال الفترة ١٩٨٩-١٩٩٣، لحظت جهود دولتان اثنتان فقط في مجال تطوير وإصلاح الإدارة المدرسية، وهما الأردن وسلطنة عمان.

٢-٤-١-٦- الأردن:

تضمنت " الخطة العشرية للتطوير التربوي ١٩٨٩-١٩٩٨ " في الأردن برنامجاً خاصاً لتطوير الإدارة التربوية يتزامن مع تنفيذ الخطة ويستهدف تطوير الإدارة المدرسية من خلال النمو المهني للمديرين والإداريين، وتعميق مفهوم القيادة المدرسية على مختلف مستويات الإدارة التربوية والمدرسية والتعليمية في مركز الوزارة ومديريات التربية، والتوسع في تطبيق الإدارة اللامركزية، وتطوير الإجراءات المالية والتدقيق المالي وتطوير معايير اختيار مديري المدارس وتدريبهم وتطويرهم، واعتماد أساليب متطورة في الرقابة الإدارية والمالية وترسيخ مبدأ المساءلة في العمل التربوي (التربية الجديدة، ١٩٩٥).

٢-٤-١-٧- عُمان:

وفي مجال الإدارة المدرسية في عُمان، عُنت الوزارة بمجالين:
❖ تحديث الإدارة المدرسية لتواكب التطورات في الإدارة التربوية. وتتم في هذا الإطار تدريب ٣٣٣ من مديري ومديرات المدارس في دورات يتفرغ فيها من يقع الاختيار عليهم لمدة عام كامل لاكتساب الكفايات الفنية والإدارية المتصلة بعمل مدير المدرسة، وذلك بين عامي ١٩٨٩ و ١٩٩٣.

❖ إقامة المشاغل التربوية لمديري المدارس سنوياً في جميع المناطق التعليمية.
مما تقدم يتبين أن هناك جهوداً تبذل لإصلاح وتطوير الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في الدول العربية مع الإشارة إلى أن الالتزام بهذا الشأن يتفاوت بين دولة وأخرى. وتجدر الملاحظة بهذا الصدد أن معظم كليات التربية في الدول العربية تتولى مسؤولية إعداد مؤهلين في الإدارة المدرسية وغيرهم من الإداريين المرتبطين بالتعليم. ولعله من الإنصاف الإشارة إلى أن الإدارة التربوية قد حققت في السنوات الماضية بعض الإنجازات إلا أنها " ما زالت تشكو من نقص في الاختصاصيين والمهارات المختلفة، وضعف القدرة على مواكبة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي. ومن هنا أهمية تطوير الإدارة التربوية في فلسفتها ومفاهيمها وتنظيماتها وأدواتها وأساليبها، وإعداد إداريين من نوع جديد .

٢-٥- خلاصة: في المواصفات العصرية لمدير المدرسة

استناداً إلى ما تم عرضه من اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية في بعض دول العالم، لا بد من استخلاص بعض الكفاءات أو المواصفات اللازم توافرها في مديري المدارس، وما يلي منها ضروري للمديرين بشكل خاص، وبعضها ضروري للإداريين التربويين على المستوى المركزي. إن الدور الإداري هو من الأدوار الرئيسية لمدير المدرسة ويشكل الجانب الأساسي للقيادة المدرسية. وتتوزع المهارات الإدارية في ثلاثة أبعاد رئيسية:

❖ التقني، ويتضمن التخطيط الجيد، التنظيم، التنسيق، الإشراف، الرقابة.

❖ الإنساني ويخص مهارات العلاقات الإنسانية والتواصل ومهارات تحفيز الآخرين

ورفع عزيمة العاملين.

❖ القيادة التربوية وتعني المعرفة والمهارات التقنية المتمحورة حول المنهج؛ والتعليم

والتعلم (الإشراف التعليمي).

واقترح سرجيوفاني إضافة بعدين هما:

❖ القيادة الرمزية وهي الأعمال التي يركز عليها المدير ويرغب من العاملين أن

يقتدوا بها.

❖ القيادة الثقافية (Cultural) والتي تخص القيم والمعتقدات التي يعتنقها المدير

باعتبار أنها هامة له (Sergiovanni, 1991).

واقترح آخرون إضافة بعد سادس يتعلق بدور المدير كمنشئ أو مسهل لعملية التغيير

(Chamley, 1994).

ومن خلال هذه الأبعاد الستة للقيادة المدرسية يتوجب على مدير المدرسة أن يحاول تحقيق غايات المدرسة وأهدافها وأن يسعى إلى التوافق مع المعلمين على السبل الآيلة إلى دفع المدرسة إلى الأمام، والسعي إلى إقناع الآخرين يتطلب من المدير أن يهتم ببناء روح الزمالة بين المعلمين وتطويرها مع إشراك أولياء الأمر والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة من أجل تطوير وتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

الفصل الثالث

واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية في لبنان
من خلال النصوص والإجراءات القانونية

الفصل الثالث:

واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية في لبنان من خلال النصوص والإجراءات القانونية.

١-٣-١- مقدمة.

٢-٣-٢- واقع المدرسة الرسمية في لبنان.

٣-٣-٣- واقع مدير المدرسة الرسمية في لبنان.

٤-٣-٤- معايير تعيين مدير المدرسة الرسمية في لبنان من خلال النصوص والإجراءات:

١-٤-٤-١- شروط تكليف مدير مدرسة ابتدائية أو تكميلية.

٢-٤-٤-٢- شروط تكليف مدير ثانوية رسمية.

٣-٤-٤-٣- شوائب هذا النص.

٥-٣-٥- مهام مدير المدرسة وصلاحياته من خلال النصوص والإجراءات:

١-٥-٣-١- واجبات مدير المدرسة الابتدائية أو التكميلية.

٢-٥-٣-٢- مهام مدير الثانوية الرسمية.

٣-٥-٣-٣- تعليقات حول مهام المدير.

٦-٣-٦- الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة المدرسية:

١-٦-٣-١- مصلحة الديوان.

٢-٦-٣-٢- مديرية التعليم الابتدائي.

٣-٦-٣-٣- مديرية التعليم الثانوي.

٤-٦-٣-٤- المناطق التربوية.

٥-٦-٣-٥- المديرية العامة.

٦-٦-٣-٦- المركز التربوي للبحوث والإنماء.

٧-٦-٣-٧- المفتشية العامة التربوية.

٨-٦-٣-٨- علاقة مدير المدرسة بالإدارات الأخرى.

خلاصة الفصل الثالث.

تبذل في لبنان وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة الجهود منذ بضعة أعوام لتحسين القطاع التربوي من خلال خطة تربوية شاملة هي " خطة النهوض التربوي" وذلك في إطار الخطة الشاملة للإنماء الوطني. ومنذ العام ١٩٩٧-١٩٩٨ بدأ المركز التربوي للبحوث والإنماء بإرساء الهيكلية الجديدة للتعليم وذلك على مراحل تبتدىء هذا العام ١٩٩٨-١٩٩٩ وتكتمل في العام الدراسي ٢٠٠٠-٢٠٠١. ولكن هذه الجهود وغيرها لم تطل مجال الإدارة التربوية حتى الآن، وبات من الضروري الإسراع في تطوير مجال الإدارة لأهميته في قيادة الجديد والتطوير التربويين على مستوى المركزي، وهذا بدوره يقتضي الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية وتحديثها أيضا، فهي معنية بالأساس في قيادة التغيير والتجديد المنشود على مستوى الوحدة الإجرائية (المدرسة).

إن كل هذا يتطلب تجديدا في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية معا من حيث التنظيم والكفاءة الفردية والتقنيات إلى جانب تحديث المفاهيم للتمكن من تسهيل عملية التطوير. بناء على ما تقدم يصبح التعرف على واقع الإدارة التربوية والإدارة المدرسية من خلال النصوص والإجراءات القانونية أمرا بالغ الأهمية على اعتبار أن هذه النصوص والإجراءات هي التي تنظم العمل في كل من هذين المجالين، وعلى اعتبار أن إبراز هذه النصوص والإجراءات ربما يتيح الكشف عن بعض المشاكل الأساسية المتعلقة بها والتي تحد بدورها من فعالية النظام التربوي وفاعليته. وفي هذا الإطار سوف نعالج الموضوع على النحو التالي:

- ١- لمحة موجزة عن واقع المدرسة الرسمية في لبنان.
- ٢- واقع مدير المدرسة الرسمية في لبنان.
- ٣- معايير تعيين مدير المدرسة الرسمية في لبنان من خلال النصوص والإجراءات.
- ٤- مهام المدير وصلاحياته من خلال النصوص والإجراءات.
- ٥- الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة الرسمية من خلال أجهزة وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة.
- ٦- خلاصة.

٣-٢- واقع المدرسة الرسمية في لبنان:

وهنا نشير الى ما يلي:

- دلت الإحصاءات الأولية الصادرة عن المركز التربوي للبحوث والإنماء للعام الدراسي ١٩٩٥-١٩٩٦ على أن أعداد التلاميذ في التعليم العام ما قبل الجامعي (روضات- ابتدائي- متوسط - وثانوي) وفي القطاعين (الرسمي والخاص) قد بلغت ٨٢٩٣٣٨ تلميذاً، منهم ٢٥٣٤٨٥ تلميذاً في القطاع الرسمي، أي بنسبة ٣٠,٥٦% من المجموع العام. أما إحصاءات العام الدراسي ١٩٩٦-١٩٩٧ فدللت على زيادة حصة القطاع الرسمي اذ بلغت تلك الحصة ٣٤,٩% من مجموع التلاميذ.

- تشير الإحصاءات على أن أكثر من ٦٠,٠٠٠ تلميذاً تركوا التعليم الخاص خلال السنتين الأخيرتين والتحقوا بالتعليم الرسمي بسبب انخفاض مستوى المعيشة بشكل عام وارتفاع أقساط المدارس الخاصة^(١).

- تبلغ كلفة التلميذ في التعليم الرسمي كمعدل وسطي حوالي ١,٨١٧,٠٠٠ ليرة لبنانية في العام ٩٥-٩٦.

- حوالي ٩% من مجموع مدارس التعليم الرسمي مؤهنة بشكل لائق لأن تكون أبنية مدرسية بينما ٨٦% منها أبنية عادية و ٥% أبنية مشتركة للسكن والتدريس.

- بينت دراسة أعدها مجلس الخدمة المدنية حول ترشيد الإنفاق على التعليم الرسمي أن عدد مدرسي الملاك الثانوي يبلغ حوالي ٢٨٠٠ أستاذاً يدرسون، و ٦٤٩ أستاذاً مكلفين بأعمال إدارية، و ١٨١ أستاذاً ملحقين بمختلف الإدارات العامة أي ما مجموعه ٢٦٣٠ أستاذاً متفرغاً يقابله ١٩٠٠ أستاذاً متعاقداً أي بنسبة ٣٤,٣٦%.

- بلغ أعداد تلاميذ المرحلة الثانوية في القطاع الرسمي ٦٣٤٨١ تلميذاً أي بمعدل ١٢ تلميذاً تقريباً لكل أستاذ.

(١) جميع الإحصاءات الواردة اعلاه تعود للعام الدراسي ٩٥-٩٦.

- توزع معلمو القطاع الرسمي للعام الدراسي ٩٦/٩٥ وفقا للعمر حسب النسب المئوية التالية:

دون ٣٠ سنة	١٣,٩١%
بين ٣١ - ٤٠ سنة	٢٥,١٤%
بين ٤١ - ٥٠ سنة	٣٩,٧٦%
بين ٥١ - ٦٠ سنة	١٧,٩٨%
فوق ٦٠ سنة	٣,٠٤%
غير محدد	٠,١٧%
المجموع	١٠٠%

- اما توزعهم بالنسبة لعدد سنوات الخدمة في التعليم فكان على النحو التالي:

دون عشر سنوات	٢١,٦٢%
من ١١ - ٢٠ سنة	٣٣,١٨%
من ٢١ - ٣٠ سنة	٢٧,١٣%
اكثر من ٣٠ سنة	١٧,٣٥%
غير محدد	٠,٧٢%
المجموع	١٠٠%

- أما بالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد الهيئة التعليمية في القطاع الرسمي لنفس السنة الدراسية ٩٦/٩٥، فكان ٣٤% يحملون شهادات جامعية ما بين الاجازة والدكتوراه و ٦٦% يحملون شهادة التعليم الابتدائية او البكالوريا القسم الثاني او دون ذلك.

٣-٣- واقع مدير المدرسة الرسمية في لبنان:

وهنا نورد الآتي:

- عدد مديري المدارس في لبنان للعام الدراسي ٩٦/٩٧ ٢١٨٨ مديرا، منهم ٥٨,٣% في القطاع الرسمي، ٢٨,٧% في القطاع الخاص غير المجاني و ١٣% في القطاع الخاص المجاني.

- توزع مديرو المدارس الرسمية البالغ عددهم ١٢٧٥ مديرا على المحافظات وفقا للنسب التالية:

النسبة المئوية	المحافظة
٤,٨%	- بيروت
٧,٦%	- جبل لبنان ضواحي بيروت
١٤,١%	- جبل لبنان ما عدا الضواحي
٣٢,٩%	- الشمال
١٩%	- البقاع
٢١,٦%	- الجنوب
١٠٠%	المجموع

- توزيع مديرو المدارس الرسمية وفقا للعمر. حسب النسبة المئوية التالية:

٠,٨	- دون ٣٠ سنة
١٣,٨	- من ٣١ - ٤٠ سنة
٤٨,٤	- من ٤١ - ٥٠ سنة
٣١,٧	- من ٥١ - ٦٠ سنة
٥,٣	- أكثر من ٦٠ سنة
١٠٠%	المجموع

- توزيع مديرو المدارس الرسمية وفقا للشهادات الأكاديمية على النحو التالي:

١,١	الدكتوراه
١٢,٧	الماجستير او دبلوم دراسات عليا
٣١,٣	الاجازة
٠,٩	التعليمية المتوسطة/دار المعلمين
٤٠,٨	البكالوريا القسم الثاني او ما يعادلها
٣,٥	البكالوريا القسم الاول
٨,٨	شهادة اليريفيه
٠,٩	شهادات اخرى
١٠٠%	المجموع

جميع الاحصاءات الواردة في هذا السياق هي من احصاءات المركز التربوي للبحوث والانماء للعام الدراسي ٩٧/٩٦.

٣- اما بوزعهم وفقا للشهادات التعليمية فكان على النحو التالي:

٨٤,٣	• لا يحملون شهادات تعليمية
٠,٢	• الكفاءة من كلية التربية
٠,٩	• التعليمية المتوسطة/دار المعلمين
١٤,٤	• التربية الحضائية B.T.
٠,٢	• التعليمية C.A.P.
١٠٠%	المجموع

٣-٤- معايير تعيين مدير المدرسة الرسمية في لبنان من خلال النصوص والاجراءات:

٣-٤-١- شروط تكليف مدير مدرسة ابتدائية او تكميلية:

نصت المادة ١٣ من القرار رقم ٨٥ تاريخ ١٩٦٨/٩/٥ " النظام الداخلي للمدارس الابتدائية والتكميلية " على:

- الادارة هي تكليف احد موظفي التعليم القيام بادارة شؤون مدرسة معينة، وليست تعيينا دائما يكسب شاغلها هذه الصفة.

- يكلف المسؤول عن المدرسة بقرار من المدير العام بناء على اقتراح خطي من مدير التعليم الابتدائي.

وبالنسبة لشروط التكليف فقد تم تعديلها اكثر من مرة في السنوات ٧٧-٧٩ و ٨٠-٨١، وقد

اقتصرت التعديلات جميعها على احكام المادة ١٤ من النظام الداخلي الاساسي رقم ٨٢٠

تاريخ ١٩٦٨، واخضعت المرشح لادارة مدرسة تكميلية او ابتدائية لمباراة خطية وشفوية من

قبل لجنة تؤلف برئاسة المدير العام للتربية الوطنية او من ينتدبه من موظفي الفئة الثالثة على

الاقل وعضوية كل من مدير التعليم الابتدائي والتكميلي او من ينتدبه من موظفي الفئة الثالثة

على الاقل ومن احد المفتشين التربويين. كما اخذت بعين الاعتبار مندرجات المنف الشخصي.

وقد صدر القرار رقم ٥٤٨ بتاريخ ١٩٨١/١٠/٢٣ وألغى جميع التعديلات اللاحقة واعتمد

النص الاساسي رقم ٦٨/٨٢ في تكليف مديري المدارس الابتدائية والتكميلية.

ويخضع تكليف المسؤول عن المدرسة الابتدائية والتكميلية لشروط التالية:

- ان يكون ممن يحسنون اللغة الاجنبية التي تعتمد عليها المدرسة.

- ان يكون حائزا احدى الشهادات المبينة ادناه:

- الاجازة التعليمية او ما يعادلها.

- الشهادة التعليمية الابتدائية او ما يعادلها.

- الاجازة الجامعية او ما يعادلها.

- البكالوريا اللبنانية القسم الثاني.

- البكالوريا اللبنانية القسم الاول.

ومعنى هذا ان يكون تكليف المدير العام للتربية لشخص من بين حملة احدة هذه الشهادات العلمية دون مراعاة لأفضلية هذه الشهادات.

وبتاريخ ١٩٩٣/٩/٨ صدر تعديل جديد للمادة ١٤ من النظام الداخلي ٦٨/٨٢ ونص على:

" ان يراعى في التكليف مبدأ الافضلية العلمية المدرجة ادناه تسلسليا للشهادات التالية:

- شهادة الدكتوراه.

- دبلوم الدراسات العليا.

- الاجازة التعليمية.

- الشهادة التعليمية المتوسطة.

- الاجازة الجامعية.

- الشهادة التعليمية الابتدائية.

- البكالوريا اللبنانية - القسم الثاني.

٣-٤-٢- شروط تكليف مدير ثانوية رسمية:

نصت المادة ١٤ من النظام الداخلي للمدارس الثانوية على الشروط التالية:

١- الادارة هي تسمية احد موظفي التعليم القيام بادارة ثانوية معينة.

٢- يكلف مدير الثانوية بقرار يصدر عن وزير التربية الوطنية بناء على اقتراح مدير التعليم

الثانوي وموافقة المدير العام للتربية الوطنية وفاقا للشروط التالية:

- ان يكون من اساتذة التعليم الثانوي الرسمي، وقد مضى على دخوله ملاك التعليم الثانوي الرسمي خمس سنوات على الأقل.

- ان يكون اثبت خلال عمله كفاءة ومقدرة تؤهلانه لادارة الثانوية.

- ان يكون غير محكوم عليه بعقوبة من الدرجة الثانية خلال السنوات الخمس الاخيرة.. الخ.

- ان يكون ممن يحسنون اللغة الاجنبية التي تعتمدھا الثانوية.

- ان يخضع لاختبار كفاية شخصية من قبل لجنة تؤلف برئاسة المدير العام للتربية الوطنية

او من يندبھه، وعضوية مدير التعليم الثانوي واحد مفتشي التعليم الثانوي او احد افراد الهيئة

التعليمية في ملاك الجامعة اللبنانية.

٣- يعين المرشح الفائز مديرا للثانوية لمدة سنة اختبارية واحدة، يثبت نهائيا او يعاد الى

التعليم.

ثم اضيفت فقرة على هذا القرار اعلاه: " تكون مدة ولاية المدير، في مطلق الاحوال، ثلاث سنوات قابلة للتجديد، بناء على توصية اللجنة المشار اليها اعلاه.

٣-٤-٣- شوايب هذا النص:

١- اولاً: ورد في البند ٢ من هذه المادة بأن المدير يكلف.

ثانياً: ورد في البند ٤ يعين المرشح ويثبت.

ان التعيين دائم ويتعارض مع التكاليف وهو مؤقت. والتثبيت يعني الاستمرارية والديمومة، فكيف يفسر هذا التناقض بين التكاليف الوارد في البند ٢ والتعيين والتثبيت الوارد في البند ٤!

٢- حصر الترشيح لوظيفة مدير المدرسة بمعلمي المدرسة الواحدة الا في حال عدم توفر الشروط اللازمة في اي منهم او في حال اعراضهم عن ترشيح انفسهم.

٣- في حال تعادل الشهادات تؤخذ سنوات الخدمة بعين الاعتبار، وهذه الشروط حصرت التكاليف بأفضلية الشهادات العلمية واهملت سائر الشروط المتعلقة باختيار شخصية المدير. ولكن هذا الامر استدرك في القرار رقم ٣٥٨ الصادر بتاريخ ١٤/١١/١٩٩٥ الصادر عن وزير التربية الذي ابقى على افضلية الشهادات مع بعض استثناءات تعطي شخصية المدير افضليات مماثلة.

ان شخصية المدير تبقى مرتكزا اساسيا ومعيارا مهما عند الاختيار. فمدير المدرسة هو سيد مدرسته وان نسبة كبيرة من نجاح المدرسة تعتمد على قدرة المدير وخبرته وشخصيته، اضافة الى نوعية المعلمين واخلاصهم في عملهم.

واخيراً يمكننا تلخيص ما اوردناه في هذا القسم بما يلي:

- ان ادارة المدرسة الثانوية او التكميلية او الابتدائية هي تكليف مؤقت لا تكسب شاغليها هذه الصفة.

- ان التكاليف يصدر عن وزير التربية الوطنية ولا يصدر بمرسوم تنظيمي.

- ان المادة ١٤ من النظامين الداخلي للمدارس الثانوية والتكميلية والابتدائية والمتعلقة بتكليف المديرين كانت باستمرار موضع التعديل تبعاً لاعتبارات سياسية، فتارة يكون الموضوع افضلية الشهادات، وتارة شخصية المدير، وفي غالب الاحيان يكون التقدير والاستساب ضمن شروط حيازة المدير احدي الشهادات وليس اعلاها من الناحية العلمية.

والسؤال الذي يطرح نفسه: هل ان الانظمة المتعاقبة التي رعت تكليف مدير الثانوية او التكميلية او الابتدائية قد حققت الاختيار الافضل، ام انها اسهمت في افشال المدرسة الرسمية، وما نشأ عن هذا الفشل من معاناة وانهيارات تربوية في المدرسة الرسمية؟.

٣-٥-٥ - مهام مدير المدرسة وصلاحياته من خلال النصوص والاجراءات:

- ٣-٥-١- واجبات مدير المدرسة الابتدائية والتكميلية: بناء للقرار رقم ٨٢ تاريخ ١٩٦٨/٩/٥ فإن المدير هو المسؤول عن المدرسة وعليه ان يهتم بجميع شؤون المدرسة وخاصة في ما يتعلق بالمحافظة على البناء ومرافقه ومحتوياته.
- العناية بالنظافة وبالصحة العامة في المدرسة واتخاذ التدابير اللازمة لتأمينها.
- دعوة المعلمين للتضامن.
- السهر على دوامهم وقيامهم بواجباتهم.
- التنظيم الفني للتدريس والاعمال المدرسية.
- اتخاذ التدابير اللازمة الكفيلة بانتظام العمل وتأمين الانضباط.
- معاملة جميع موظفي التعليم بروح العدل والمساواة وخاصة في ما يتعلق بتنظيم السجلات المدرسية وتوزيع ساعات العمل من تدريس ومناوبة وساعات فراغ.
- اجراء التمارين الرياضية في ملاعب المدرسة وتنظيم التعاون بين المدرسة واولياء التلاميذ.
- بما انه المسؤول عن المدرسة والرئيس المباشر لجميع الموظفين العاملين بها ويحظر عليه توجيه اية ملاحظات أو إهانات لهم أمام التلاميذ أو أمام الآخرين.
- الاطلاع مرة على الاقل شهرياً على دفاتر التحضير ودفاتر الدورات ودفاتر العلامات المدرسية وتوقيعها وختمها وتاريخها.
- ترؤس لجان المعلمين ومجلسهم ومجلس الارشاد والتأديب ولجان الامتحانات المدرسية وجمعيات التلاميذ التي تتألف برعايته واشرافه.
- اعلام رؤسائه المباشرين بالأحداث التي تقع في مدرسته والتي لها علاقة بأعمال المدرسة وبشؤون الموظفين العاملين بها دون تأخير.
- اجراء التحقيقات الاولية وتقديم تقرير سريع لرؤسائه.
- اعلام مدير التعليم الابتدائي بواسطة رئيسه المباشر بالنقص او بالزيادة في البيئة التعليمية بمدرسته تحت طائلة المسؤولية.
- تصديق جداول الرواتب وملحقاتها العائدة لموظفي المدرسة وايداعها الدائرة المختصة في الوقت المحدد لها.
- تكليف احد المعلمين خطياً بأعمال النظارة وفقاً لأحكام المادة ٢٧ من هذا القانون.
- ٣-٥-٢- مهام مدير الثانوية الرسمية: بناء للقرار رقم ٥٩ الصادر بتاريخ ١٩/٦/٩٧ فقد تحددت صلاحيات مدير الثانوية وواجباته على النحو التالي:

أولاً: التصحيح.

- انه المسؤول الأول في الثانوية والرئيس المباشر لجميع العاملين فيها، وعليهم تنفيذ تعليماته واحترام سلطاته.

- يرئس مجالس الثانوية ولجانها ويوجه نشاطاتها ويشرف على أعمالها.

- يأذن لموظفي الثانوية بالتغيب عن عملهم في الحالات التي نصت عليها الفقرة ٥ من المادة ٣٦ من هذا النظام.

- يوزع على موظفي مدرسته الأعمال والتكاليف وينظم جداول دوامهم وفقاً للاصول المرعية ولمبادئ العدالة.

ثانياً: الواجبات:

- الاهتمام بالتنظيم الفني والتربوي للعمل والسير على تعقد موظفي الثانوية بدوام الرسمي.

- الحضور يوميا الى الثانوية صباحا قبل بدء الدروس بنصف ساعة، والتوقيع على سجل الدوام عند حضوره.

- ارسال جدول بدوامه الى كل من مديرية التعليم الثانوي والتفتيش التربوي في مطلع العام الدراسي.

- حضور الدروس حيث يقتضي ذلك، والاطلاع على الدفاتر الخاصة والبطاقات المطروحة من الاساتذة تنظيمها والتوقيع عليها.

- اعلام المراجع المختصة ودون تأخير بالقضايا التي تحدث في الثانوية والتي لها علاقة بجميع أعمالها وموظفيها واجراء التحقيقات الأولية وتقديم التقارير مع تبيين الملاحظات والاقتراحات.

- اطلاع الاساتذة الجدد على النظام الداخلي وجميع القوانين النافذة.

- تنظيم الاختبارات المدرسية وامتحان آخر العام.

- تكليف بعض الاساتذة القيام بمهمة التنسيق للدروس على ان يراعى في الاختيار الكفاءة في التعليم.

- تقديم اقتراحات خطية الى مديرية التعليم الثانوي بشأن الكتب المنوي استبدالها استنادا الى دراسات اساتذة المواد ومنسقيها وذلك قبل نهاية شهر حزيران من كل سنة، وفي حال عدم ورود جواب من المديرية قبل ١٥ أيلول تعتبر الاقتراحات المقدمة موافقا عليها.

- توقيع جداول رواتب الموظفين والمتقاعدين والاجراء العاملين في الثانوية.

- ابلاغ مديرية التعليم الثانوي بحاجة الثانوية من ساعات التدريس والاصول الاخرى، وبالنقص او الزيادة في المعلمين تحت طائلة المسؤولية.

- ايداع مديرية التعليم الثانوي والتفقيس التربوي نسخة عن.

١- البيان السنوي (قبل نهاية شهر كانون الاول) ويتضمن جدول ساعات العمل للجهازين التعليمي والاداري، وجدول توزيع الدروس واعداد التلاميذ واسماء الكتب المقررة وعدد التلاميذ المرشحين للامتحانات الرسمية وجدولاً بأسماء الناجحين في الدوريتين الاولى والثانية في العام السابق.

٢- تقرير نصف السنة (قبل نهاية شهر شباط) ويتعلق بالاساتذة المتمرنين الملتحقين بالثانوية.
٣- التقرير النهائي (قبل ١٥ تموز) ويتضمن اوضاع اساتذة الملاك والموظفين الذين تدعو الحاجة للافادة عنهم، واطلاع الاساتذة المتقاعدين، وحاجة الثانوية من العناصر البشرية والنتائج النهائية للتلاميذ، وعدد الشعب المقترحة للسنة القادمة، وجدولاً سنوياً بالاجازات الصحية للموظفين والمعلمين، اضافة الى جميع البيانات والتقارير التي قد تطلبها مديرية التعليم الثانوي.

يحدد عدد النظار بمعدل ناظر لكل ١٥٠ تلميذاً ويحق لمدير التعليم الثانوي تعديل هذا القرار بناء على اقتراح مدير المدرسة، كما يحق لمدير التعليم الثانوي اعادة ناظر العام او الناظر الى التعليم بناء على طلب صاحب العلاقة او بناء على اقتراح مدير الثانوية بداعي المصلحة العامة.

٣-٥-٣- تعليقات حول مهام المدير:

- ان المدير مقيد بنصوص تحمله المسؤولية التربوية الكبرى فعلى عائق ١٢٨٧ مدير مدرسة وثانوية رسمية في لبنان تقع مسؤولية حوالي ٤٣١,٥٤٦ تلميذاً اي بمعدل وسطي ٣٣٥ تلميذاً لكل مدير (حسب احصاءات ١٩٩٧).

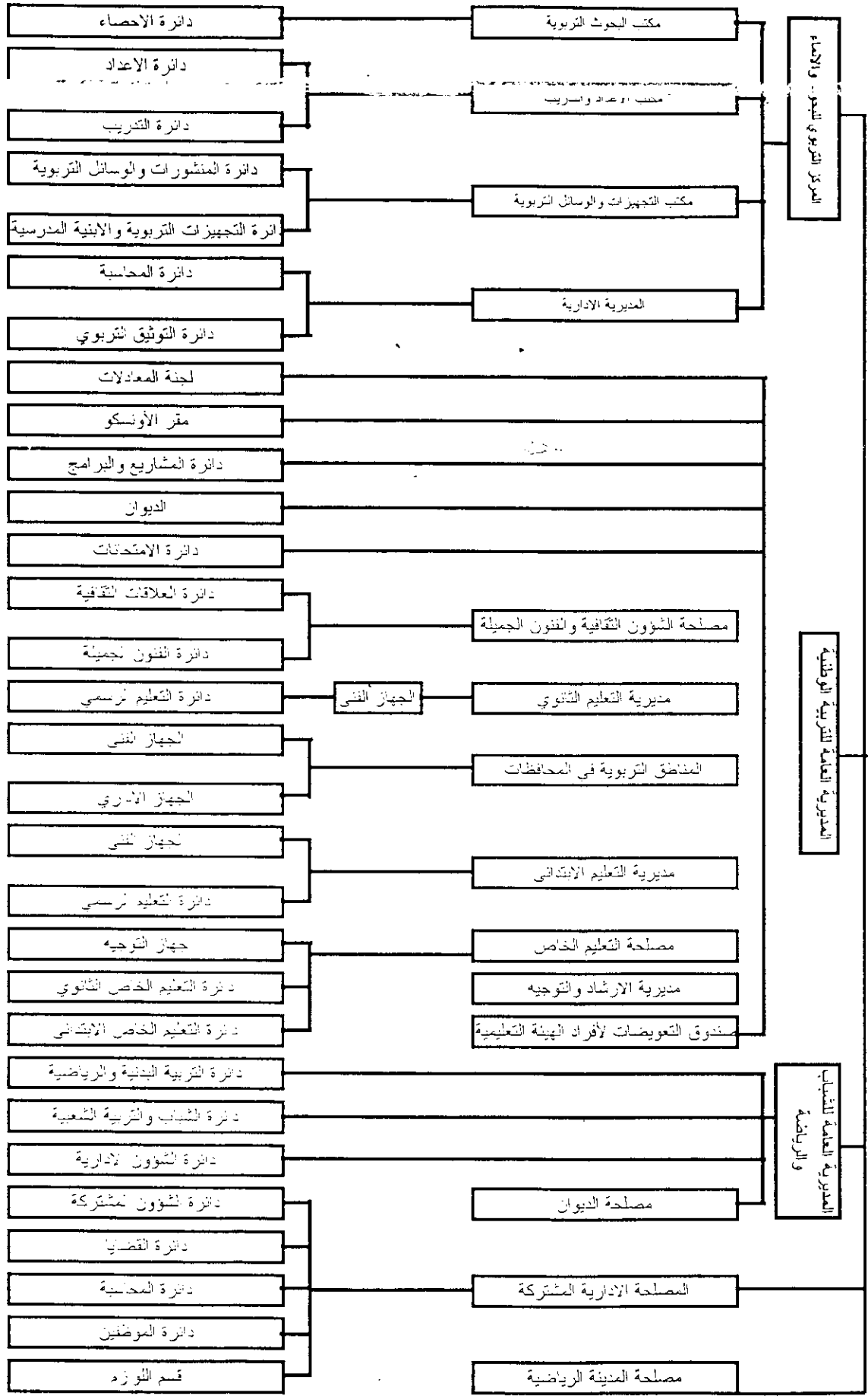
- على الرغم من هذه المسؤولية فإن المدير هو مجرد مرافق يراقب ما يدور في مدرسته وينقل ذلك الى مديرية التعليم التابع لها حسب التسلسل الاداري ويبقى تدخله ضمن حدود النصوص والقوانين التي تحدد عمله ومهامه دون امكانية للاجتياز.

- يطلب معلمين في حال وجود نقص دون ان يكون له رأي في تعيين المعلمين او اجراء التعاقد معهم، ويبلغ مرؤوسيه عن غياب احد المعلمين او الموظفين او تأخيرهم او اهمالهم لواجباتهم دون امكانية للتدخل التقني او لأخذ المبادرة في حل بعض الامور المحيطة. وهو الأكثر معرفة ودراية مبدئياً بواقع مدرسته وموظفيه وبأفاق الحلول المتاحة.

٣-٦- الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة المدرسية:

ترسم هيكلية وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة بعد تعديلها في العام ١٩٩٤ (انظر الرسم في الصفحة التالية):

وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة



اما المديریات والمصالح التي لها علاقة او ارتباط بشكل مباشر او غير مباشر بالمدارس والادارة التربوية، فنوجزها على النحو التالي:

٣-٦-١- مصلحة الديوان: تتولى المهام التي تنيطها القوانين والانظمة بها، وتلحق بها دائرة للامتحانات تتولى تحضير المعاملات الادارية المتعلقة بامتحانات الشهادة الرسمية واعداد وثائقها والافادات والمصادقات عنها وسائر الامتحانات التي تجريها وزارة التربية.

٣-٦-٢- مديرية التعليم الابتدائي: تتولى شؤون المدارس الرسمية الابتدائية والمتوسطة ومراقبة المدارس الخاصة الابتدائية والمتوسطة والمناهج الدراسية.

٣-٦-٣- مديرية التعليم الثانوي: تتولى ادارة شؤون الثانويات الرسمية ومراقبة الثانويات الخاصة والمناهج الدراسية.

٣-٦-٤- المناطق التربوية: تم احداث مناطق تربوية في وزارة التربية الوطنية بناءً للمادة ٧ من القانون ٣٢٥٢ الصادر بتاريخ ١٧/٥/١٩٧٢، وهي تتولى العمل في المحافظة بإشراف المحافظ ومهامها كالاتي:

- تمثيل مختلف الادارات المختصة في وزارة التربية الوطنية والإشراف على المدارس الرسمية وعلى افراد الهيئة التعليمية ومراقبة المدارس الخاصة.

- تأمين الارتباط بين الادارات المركزية المختصة وادارات المدارس.

- الاهتمام بتأمين الابنية المدرسية وتجهيزاتها ولوازمها وصيانتها.

- درس طلبات فتح المدارس الخاصة وتعديل اوضاعها وابداء الرأي في شأنها.

- جمع البيانات والاحصاءات الخاصة بالمدارس، وذلك بالتعاون مع قسم الاحصاء في الادارة المركزية.

- الاسهام في تأمين مراكز الامتحانات الرسمية والعدد اللازم من المراقبين لها، وفقاً لتعليمات دائرة الامتحانات.

- سائر المهام التي تفوضها الادارات المركزية بها وفقاً للقوانين والانظمة.

- تحضير مناهج اعمال المرشدين الفنيين والإشراف على اعمالهم.

ان رئيس المنطقة التربوية يرتبط ادارياً بالمدير العام للتربية الوطنية وبمديري التعليم الثانوي والابتدائي. كما انه الرئيس المباشر لموظفي المنطقة التربوية من اداريين وفنيين.

٣-٦-٥- المديرية العامة: اضافة الى المهام الموكولة اليه، فإن وزير التربية الوطنية قد فوض جزءاً من صلاحياته للمدير العام ومنها:

- الموافقة على تعيين مديري المدارس الخاصة.

- توقيع عقود المعلمين المتعاقدين في المدارس الرسمية.

- توقيع قرارات الحاق المعلمين بالدورات التدريبية.
- تكليف ومناقشات اساتذة التعليم الثانوي.
- ٣-٦-٦- المركز التربوي للبحوث والانماء: انشىء في وزارة التربية مركز تربوي للبحوث والانماء ونص المرسوم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١ على انه " مؤسسة عامة ذات شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي والاداري، ويرتبط مباشرة بوزير التربية كسلطة وصاية ". ويعنى المركز بالشؤون التربوية العامة والتي منها على سبيل المثال:
 - القيام بالبحوث التربوية.
 - اجراء الاحصاءات التربوية.
 - الاشتراك في لجان التخطيط العام.
 - وضع مشاريع الخطط التربوية.
 - مراقبة تنفيذ هذه الخطط.
 - ابداء المشورة لوزير التربية.
 - دراسة مناهج التعليم واقرار المناسب.
 - اقرار نمط اسئلة الامتحانات الرسمية وتنسيق وضعها وحضور اعمال اللجان الفاحصة.
 - البت في الكتب المدرسية والمنشورات والوسائل التربوية، واقتراح المواصفات الفنية للمدارس، القيام بالتوثيق التربوي، ايجاد مكتبة تربوية مركزية.
 - تدريب العاملين في حقول التعليم الابتدائي والمتوسط ووضع شروط للمرشحين لتعلمن التربوي.
- ٣-٦-٧- المفتشية العامة التربوية: وهي تتبع ادارة التفيتش المركزي. وتؤدي المفتشية العامة التربوية مهمتها في الحقل التربوي، وتعنى بجمع معاهد التعليم الرسمي، على اختلاف درجاته ومراحلها وانواعه وفروعه، فتراقب بوجه خاص:
 - سير العمل فيها.
 - كفاءة افراد الهيئة التعليمية وكيفية قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم.
 - مدى تطبيق انظمة الامتحانات الرسمية.
 - المرشدين التربويين وكيفية قيامهم بواجباتهم بعد ان تولت وزارة التربية الوطنية مهمة الارشاد التربوي بموجب المرسوم رقم ٣٢٥٢ بتاريخ ١٧/٥/١٩٧٢، وذلك بعد ان كانت مهمة الارشاد التربوي مسندة الى المفتشين التربويين في التفيتش المركزي بناء للمرسوم رقم ٨٤٨٠ بتاريخ ١٩٦٢/١/٩.

٣-٦-٨- علاقة المدير بالادارات الاخرى:

- ان علاقة مدير المدرسة بإدارته تعتبر علاقة مركزية، اذ عليه ابلاغ المسؤول المباشر عنه بما يجري في مدرسته وبشكل سريع تحت طائلة المسؤولية.
- على المدير تقديم تقرير خاص بدوامه الى التفقيش التربوي.
- ان المادة ٢٢ من المرسوم ٣٢٥٢ الصادر بتاريخ ١٧/٥/١٩٧٢ حددت سائر صلاحيات رؤساء المناطق التربوية وصلاحيات المرشدين التربويين، ودعت الى تنسيق الاعمال بين المفتشين وبين المرشدين التربويين وسوف تحدد الأعمال في مراسيم لاحقة. من هنا نستنتج ان الصلاحيات متداخلة فيما بينها وغير واضحة ومحددة المعالم بين المناطق التربوية ومديريتي التعليم والارشاد والتوجيه، ويبدو أن المناطق التربوية بدأت تتدخل في الكثير من الامور بشكل افقد المديرية المختصة حيزا كبيرا من عملها، وهذا كله بسبب التفسير الخاطئ لمواد القوانين والمراسيم وبسبب التجاوز وتضارب الصلاحيات.
- ان علاقة الادارة بالمؤسسات الريفية (المركز التربوي والتفقيش التربوي) علاقة تخطيط واطراف ولكن النصوص لا توضح طبيعة هذه العلاقة بشكل صريح.
- ان التفقيش التربوي ليس له اي لجنة اشراف او رابطة تربطه بوزارة التربية الوطنية او احد اقسامها.

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال استعراض واقع المدرسة الرسمية وواقع مديريتها ومن خلال قراءة النصوص القانونية والاجرائية المتعلقة بالمدرسة الرسمية وادارتها نستطيع ان نتبين انه قد بوشر العمل منذ بداية العام الدراسي الحالي ٩٨-٩٩ بتطبيق المنهجية الجديدة التي حشد المركز التربوي كل الطاقات لأجل ارساء اسسها وقواعدها، وهذا يتطلب:
- تهيئة المدرسة الرسمية لاستيعاب هذه الهيكلية الجديدة وتنفيذها.
 - اعداد مدير المدرسة اعدادا يتواءم مع هذه المنهجية الجديدة.
- على الرغم من تحول الكثير من التلاميذ عن التعليم الخاص نحو التعليم الرسمي فإن التعليم الرسمي يعاني من مشاكل كثيرة منها على سبيل المثال:
- النقص العددي والنوعي في بعض المدارس.
 - سوء توزيع المعلمين في المدارس الرسمية بشكل تعاني بعض المدارس من فائض في المجال بينما تشكو مدارس اخرى من نقص حاد.
 - خضوع تعيين مديري المدارس وتكليفهم في بعض الأحيان لاعتبارات سياسية.

- النقص العددي والنوعي برر لوزارة التربية التعاقد الاستثنائي لتغطية الحاجات المؤقتة والذي استمر فترة طويلة ولا يزال، مما اضطر وزارة التربية تثيبت هؤلاء المتعاقدين وترافق مع انخفاض نسبة المعلمين من متخرجي دور المعلمين والمعلمات وكلليات التربية وهم وحدهم المعدين والمؤهلين تربويا لهذه المهمة.

هذه الاسباب بمجملها ادت الى تعثر المدرسة الرسمية والى تدني مستوى التعليم فيها. ان تحليلا دقيقا للأطر التشريعية والتنظيمية للإدارة التربوية والمدرسية في لبنان، والتي تم عرضها خلال هذا الفصل، وتجميعا شاملا لنتائج الدراسات المكتبية والميدانية التي أجراها عدد من الباحثين اللبنانيين والخبراء الأجانب في هذا المجال قبل مباشرة العمل على دراستنا الحالية يؤدي الى استنتاج خصائص وسمات عامة تميز نظام الإدارة التربوية والمدرسية في لبنان، وأهمها:

- المركزية الحادة والحصرية الشديدة للسلطات مما يجعل هذه البنية "مقلدة في رأسها وضعيفة في أطرافها" حسب تعبير عدنان الأمين، ويضاعف مسؤوليات الدوائر التربوية في العاصمة في نفس الوقت الذي تضعف فيه ضمن المناطق؛ ومن شأن هذه الظاهرة إحداث هدر كبير في وقت الإدارة المركزية وفي طاقات وامكانيات الإدارات المنطقية.
- البيروقراطية الإدارية بمعنى هيمنة الروتين على طبيعة وإيقاع العمل ضمن مختلف مستويات الإدارة التربوية، وغلبة الطابع "المعاملاتي" على الفني في قسم كبير من الدوائر في وزارة التربية.
- تقليدية طرائق العمل المعتمدة وعدم مواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي العالمي على صعيد جمع ومعالجة المعلومات وتصريف المعاملات الإدارية.
- تشتت وتضارب السلطات وضعف التنسيق بين بعض الأقسام الإدارية داخل الوزارة وبين الوزارة والإدارات التي تعنى ببعض الشؤون المادية على سبيل المثال (مجلس الانماء والإعمار ووزارة الأشغال العامة...).
- التباعد بين إدارة القطاع الرسمي وإدارة القطاع الخاص لجهة التنظيم والرقابة الفنية والاعداد وتبادل الخبرات التربوية.
- ضمو آليات الاعداد والتدريب على المهارات القيادية والفنية المتنوعة وغياب الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع هذا التوجه على صعيد الإدارة التربوية عامة، والمدرسية خاصة.

- حصر الترشيح للإدارة المدرسية بالمعلمين في نفس ملاك المديرية المعنية، مما يضيع على المدارس فرص الاستفادة من خبرات وكفاءات الإداريين القياديين في المجالات المتنوعة.
- إبتعاد المحيط المحلي في تنظيم وإدارة الشؤون المدرسية وفي تخطيط العمل داخل المدرسة ضمن مفهوم " مشروع المؤسسة " وتهميش المشاركة الداخلية والخارجية في المؤسسة، بالرغم من أنها تعتبر اليوم أساسا للتنمية المستدامة.
- ارتباط التعيينات الإدارية والمسارات المهنية لبعض الإداريين بمصالح سياسية مما يعرقل أحيانا تطبيق القوانين العادلة واحترام معيار الكفاية .

أما أبرز الإصلاحات الإدارية في القطاع التربوي التي يمكن احصاؤها خلال السبعينات فطالت توسيع صلاحيات الإدارات التربوية في المناطق وتعزيز المشاركة المحلية في الانفاق على المدارس (١٩٧٦-١٩٧٨) نظرا لمشاكل التواصل بين الوزارة والمناطق خلال الحرب، وادخال تقنيات جديدة الى بعض الدوائر وتدريب العاملين عليها، ولكن بشكل محدود. الا ان هذا التقدم يبقى شكليا ولا يظال أساليب التعامل والتدريب على مواجهة التغيرات التربوية الحاصلة في مجال القيادة الإدارية والمدرسية، كما انه لا يظال معايير انتقاء المرشحين.

ومن شأن الفصل الرابع الإحاطة بشكل دقيق بمختلف نقاط قوة وضعف النظام الإداري في مدارسنا الرسمية، وذلك استنادا إلى عمل ميداني واسع النطاق .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

٤-١-١- تحليل المقابلات الشخصية:

- ٤-١-١-١ من ناحية الأنظمة والقوانين.
- ٤-١-١-٢ من ناحية الهيئة الإدارية والهيئة التعليمية.
- ٤-١-١-٣ من ناحية المناهج.
- ٤-١-١-٤ من ناحية البناء المدرسي.
- ٤-١-١-٥ من ناحية العلاقة مع المجتمع المحلي.

٤-٢-١- تحليل نتائج استمارات الدراسة الميدانية:

- ٤-٢-١-١ البطاقة الشخصية للمدير.
- ٤-٢-١-٢ احتياجات المدرسة.
- * من حيث البناء المدرسي
- * من حيث العنصر البشري
- ٤-٢-١-٣ أساليب التعامل مع الرؤساء.
- ٤-٢-١-٤ العلاقة مع المرؤوسين.
- ٤-٢-١-٥ العلاقة مع التلاميذ.
- ٤-٢-١-٦ العلاقة مع الأهل.
- ٤-٢-١-٧ أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية من وجهة نظر المديرين :

- * على صعيد المدرسة
- * على الصعيد التربوي
- * على المستوى الإداري
- * على مستوى المركز التربوي للبحوث و الإنماء
- * على مستوى التفقيش التربوي
- * على المستوى المالي

٤-٣-١- خلاصة الفصل الرابع

٤-١- تحليل المقابلات الشخصية: بعد جمع نتائج المقابلات الشخصية المفتوحة التي جرت مع حوالي أربعين مسؤولاً تربوياً في مختلف ملاكات وقطاعات التربية في لبنان، جرى تحليل كمي ونوعي لمحتوى هذه المقابلات، والتي مكنتنا من رصد واقع المدرسة الرسمية واستخلاص المشاكل التي تعاني منها الإدارة التربوية على صعيد المدرسة الرسمية في لبنان وذلك على النحو التالي:

٤-١-١- من ناحية الأنظمة والقوانين:

- جميع المقابليين أفادوا بأن الأنظمة والقوانين المرعية الإجراء تطبق بشكل كامل ويرون أنه يعمل بمبدأ التسلسل الإداري وفقاً للمراسيم التشريعية الصادرة عام ١٩٥٩ أو عام ١٩٧٢ .

- ٩٠% يرون أن التنسيق بين المديرية العامة للتربية والتفتيش التربوي والمركز التربوي للبحوث والإنماء يتم بشكل جيد.

- ٨٠% فقط يرون أنه يتم الاهتمام بالمدارس إدارياً وفنياً وتربوياً.

- ٩٠% يجمعون على وجود نقص في مكننة أجهزة وزارة التربية.

- ٦٥% يرون أن صلاحيات رؤساء المناطق التربوية محدودة وكثيراً ما تتضارب مع صلاحيات مديري التعليم الثانوي والابتدائي.

- ٧٠% يرون أن هناك تداخل غير واضح بين صلاحيات رؤساء الدوائر ورؤساء المناطق التربوية.

- ٨٥% يعتقدون أن صلاحيات مدير المدرسة محدودة مما يعرقل عمله الإداري.

- ٩٠% يرون أن الروتين الإداري ومحدودية المبالغ التي يسمح للمدير بصرفها في عمليات الشراء يحد من صلاحيات المدير ويعيق عملية شراء اللوازم وقت الحاجة.

- ٨٠% يرون ضرورة وجود بدل تفرغ إداري للمديرين حتى يتفرغوا للإدارة بشكل تام.

٤-١-٢- من ناحية الهيئتين الإدارية والمالية:

- أكثر من ٨٠% يرون أن المديرين الحاليين تنقصهم الكفاءة والخبرة في الإدارة، وذلك لأن شرط الإعداد الإداري غير موجود ضمن شروط تعيين المدير.

- أكثر من ٩٠% من المديرين لم يلتحقوا بأي دورات إعداد إداري.
- ٥٠% يشكون وجود نقص في أعداد وإعداد منسقي المواد.
- ٤٠% يؤكدون وجود نقص في بعض مواد الاختصاص (اللغات والرياضيات والعلوم) خاصة في الريف والقرى النائية يقابله فائض في المدن، وهذا النقص يُغطى في كثير من الأحيان بالتعاقد مع معلمين ليس لديهم أي خبرة أو إعداد تربوي سابق.
- ٥٥% يرون أن التدابير المتخذة لإبرام عقود التعاقد مع المعلمين تتأخر عن بداية العام الدراسي لفترة قد تصل أحياناً إلى ثلاثة أشهر مما يزرع النعنة على التلاميذ وخاصة طلاب الشهادات الرسمية المحكومة بأوقات محددة.
- ٣٠% يرون أن مناقلات المعلمين بعد بداية العام الدراسي تخلق مشاكل إدارية وتعليمية كثيرة ضمن المدارس.
- ٧٥% يرون أن هناك نقص فاضح في إعداد المعلمين أثناء الخدمة (In - service training) مما يجعل العملية التعليمية عملية روتينية لدى المعلم ليس فيها أي ابتكار أو تجديد أو إبداع.

٤-١-٣- من ناحية المناهج:

- ٦٠% يرون أن هناك تدنياً عاماً في مستوى اللغات عند تلاميذ المدرسة الرسمية.
- ٧٠% يعترفون بتدني مستوى التلاميذ في المدارس الرسمية بالمقارنة مع تلاميذ المدارس الخاصة.
- ٨٥% يعتبرون المناهج الحالية قديمة (لم تعدل منذ العام ١٩٧١) ولا تواكب احتياجات سوق العمل والتطور العلمي.
- ١٠٠% يعتقدون أملاً كبيراً على المناهج الجديدة التي بوشر بتنفيذها في أول كل حلقة من الحلقات الدراسية.

٤-١-٤- من ناحية البناء المدرسي:

- هناك شبه إجماع على وجود نقص في أعداد المباني المدرسية في مختلف المناطق وخاصة في المدن المكتظة.
- ٤٠% يرون أن الأبنية المدرسية الحالية أصبحت قديمة، وغير مستوفية لمواصفات البناء المدرسي وكثير منها ينقصه اللوازم الأساسية مثل الغرف الدراسية الكبيرة - مياه الشفة - دورات المياه - أبنية غير صالحة - ملاعب مسقوفة، إضافة إلى الكثير من الاحتياجات الأخرى.

٤-١-٥- من ناحية العلاقة مع المجتمع المحلي:

- أكثر من ٨٠% رأوا عدم وجود تنسيق فاعل بين المدرسة ولجان الأهل في المدارس التي تضم لجان أهل (نسبتها ٦٥,٥%).
- هناك شبه إجماع على عدم وجود أي تنسيق بين إدارات المدرسة الرسمية والبلديات أو الهيئات المحلية.

٤-٢- تحليل نتائج استمارات الدراسة التمهيدية:

- تضمنت الاستمارة التي وجهت إلى مديري مدارس العينة سبعة محاور، احتوى كل منها عدداً من الأسئلة وقد جاءت النتائج على النحو التالي:
- ٤-٢-١- البطاقة الشخصية للمدير: وتضمنت ١٢ سؤالاً:
 - الجنس: ٨٠% من المديرين ذكور و ٢٠% إناث، ٦٨% من الذكور في الريف مقابل ٨% من الإناث، أما في المدن ١٢% لكل من الذكور والإناث.
 - العمر: ٢,٤% من المديرين هم دون ٤٠ سنة و ٨٧,٢% تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٥٩ سنة و ١٠,٤% فوق ٦٠ سنة.
 - الوضع العائلي: ٨٩,٦% متزوجون، ٨% عازبون و ٢,٤% أرامل.
 - اللغة الثانية التي يتقنها المدير: ٨٥,٦% يجيدون الفرنسية كتابة ونطقاً مقابل ١٤,٤% يتقنون اللغة الإنكليزية كتابة ونطقاً.
 - المستوى الدراسي والتربوي: ١١,٢% يحملون الشهادة الابتدائية أو المتوسطة، ١٦% الشهادة الثانوية، ٢٠% يحملون الشهادة التعليمية الابتدائية ١٦% منهم ذكوراً، ٢٩,٦% من المديرين يحملون إجازة جامعية، ١٢% كفاءة في التربية ٩,٦% منهم ذكوراً و ١١,٢% لديهم ماجستير أو دكتوراه ٨,٨% منهم ذكوراً.
 - الخبرة في التعليم والإدارة: ١٥,٤% من المديرين خبرتهم في التعليم هي دون ١٥ سنة و ٣٧,٥% تتراوح خبرتهم ما بين ١٥ و ٢٤ سنة و ٣٦,٦% خبرتهم ما بين ٢٥ و ٣٤ سنة بينما ١٠,٥% تزيد خبرتهم عن ٣٥ سنة.
 - أما الخبرة في الإدارة فإن ٥٥,٧% تقل خبرتهم في الإدارة عن ١٥ سنة، ٣٨,٧% تتراوح خبرتهم في الإدارة ما بين ١٥ و ٣٤ سنة بينما ٥,٦% تزيد خبرتهم في الإدارة عن ٣٥ سنة.

- الدورات التدريبية في التربية والإدارة: ٧٦% من المديرين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في التربية، يقابلهم ١٥،٢% التحقوا بدورة واحدة و ٨% بدورتين و ٠،٨% بثلاث دورات.

أما المديرين الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في الإدارة فقد بلغت نسبتهم ٩٠،٤% (منهم ١٧،٦% من الإناث) والباقون (٩،٦%) التحق منهم ٧،٢% بدورة واحدة و ٠،٨% بدورتين و ١،٦% بثلاث دورات.

- ساعات البرنامج في المدرسة: ٦٠،٨% من المديرين يداومون أكثر من الدوام الرسمي، منهم ١٢% من الإناث، بينما ٢٢،٤% يداومون الدوام الرسمي، منهم ٤،٨% من الإناث، والباقون ١٦،٨% يداومون أقل من الدوام الرسمي ٣،٢% منهم إناث.

- الكتب التي طالعوها: حوالي ثلثي المديرين طالعوا من ثلاثة إلى خمسة كتب خلال العام الفائت منهم حوالي ١٠% قرأوا أكثر من خمسة كتب.

- أهم الكتب التي تمت مطالعتها:

- مناهج التعليم العام وأهدافها ٩٥%.

- الهيكلية الجديدة للتعليم حوالي ٧٥%.

- تفصيلات المواد للهيكلية الجديدة كن حسب اختصاصه حوالي ٧٠%.

- خطة النهوض التربوي حوالي ٤٤%.

٤-٢-٢- احتياجات المدرسة: تم تقسيم احتياجات المدرسة إلى قسمين:

* من حيث البناء والتجهيزات: أظهرت نتائج الاستبيان أن ٢٨،٨%

من الأبنية المدرسية ملك للدولة و ٥١،٢% مستأجرة و ٢٠% مقدمة.

٢٢% من المدارس غير ملائمة، أي لا تستوفي الشروط المدرسية، وعليه فإن عدداً

من المدارس يعاني من عدم ملاءمة أو عدم وجود الآتي:

مشغل فني ٧٩%، مسرح ٧٧%، كومبيوتر للطباعة ٦٤%، وسائل تدفئة ٦٠%،

قاعة للمعلمين ٣٨%، آلة استنساخ ٣٥%، ملعب مسقوف ٢٦%، مياه الشرب ٢٤%، الملاعب

٢١%، المراحيض ١٩%، غرفة إدارة ٢،٤%.

أما من ناحية المختبرات فإن ٦٤% من مدارس العينة تعاني من عدم وجود مختبر

عام، وحوالي ٨٠% لا يوجد فيها مختبرات متخصصة للفيزياء والكيمياء وعلم الأحياء، إضافة

إلى نقص في التجهيزات والوسائل التعليمية في عدد من المدارس: تجهيزات مكتبية ٦٤%،

تجهيزات رياضية ٤٨%.

ويرجع ٤٠،٣% من مديري مدارس العينة سبب النقص في التجهيزات إلى عدم قدرة

صندوق المدرسة على تأمين جميع احتياجات المدرسة ومستلزماتها.

* من حيث العنصر البشري: بينت نتائج الدراسة أن ٨٦% من المعلمين في مدارس العينة هم في الملاك مقابل ١٤% خارج الملاك. كما بينت وجود نقص في أعداد المعلمين في بعض المدارس في الريف وخاصة في المرحلة المتوسطة وفي مواد اللغات والفيزياء والكيمياء والأحياء والرياضيات.

- لغة التدريس: ٧٦% من المدارس تعتمد التدريس باللغة الفرنسية و ٢٤% تعتمد التدريس باللغة الإنكليزية.

- دوام الدراسة: ٩٨،٤% من مدارس العينة تعتمد دواما واحدا.

٤-٢-٣ أساليب التعامل مع الرؤساء: ٧٩،٢% من المديرين أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع رؤسائهم (١٦% منهم من الإناث، و ٦٠% في الريف) مقابل ١٦،٨% علاقتهم مع رؤسائهم مقبولة (١٣،٦% في الريف)، وتمنع ٤% عن الإجابة.

- أما بالنسبة لاتصال مديري المدارس برؤساء الدوائر ورؤساء المناطق التربوية فإن حوالي ٨٥% قاموا بتلك الاتصالات أكثر من ٥ مرات في السنة، مقابل ١٥% كانت اتصالاتهم أقل من ٥ مرات، ومعظم هذه الاتصالات كانت تتم بلقاءات مباشرة.

- أما بالنسبة للمدير العام ومدير التعليم الابتدائي فقد كانت الاتصالات قليلة نسبيا معهما لعدم وجود علاقة تسلسل إداري مباشر.

- أما زوار المدارس فقد كان أكثرهم من التفيتش التربوي: ٨٥% أكثر من ثلاث زيارات، وحوالي ١٥% لبقية المسؤولين التربويين بمعدل ٣ زيارات سنويا.

- أهم المشكلات التي يعاني منها مديرو المدارس كانت: مناقلات المعلمين (٢٣،١%)، الصلاحيات المحدودة (٣٠،٤%)، كبر سن أفراد الهيئة التعليمية (١٣،٦%)، تأخر الموافقة على معلمي التعاقد (١٦%)، تأخر الموافقة على معاملات الشراء (١١،٩%)، وجود فائض ببعض الاختصاصات (٢،٢%).

- ٧٩،٦% من المديرين لا يعانون من أي تدخلات في عملهم يقابلهم ٢٠،٤% يعانون من التدخلات.

٤-٢-٤ - العلاقة مع المعلمين والإداريين: ٤٦،٢% من المديرين يستندون إلى الأنظمة والقوانين في ممارستهم لعملهم، و ٣٥،٢% يستندون إلى الخبرة الشخصية بينما ١٨،٥% يستندون إلى العلاقة الشخصية.

- أما بالنسبة لمواصفات المدير الناجح من وجهة نظر المديرين فإن ٥١% منهم يعتبرون المدير الأنجح هو الذي يوزع الصلاحيات، ٣٣،٧% الذي يشرك رؤوسيه في اتخاذ بعض القرارات، ٦،٢% الذي يطبق الأنظمة والقوانين و ٢،٤% الذي يحصر الصلاحيات بشخصه.

- في حال غياب أحد المعلمين فإن: ٤٠,٤% يستبدلونه بمدرس الاحتياط، ٢٠% يناوبون شخصياً، ١٨% يرسلون الناظر للمناوبة، و ٩,٤% يرسلون التلاميذ إلى المكتبة.

- ٩٤,٤% من المعلمين يقيمون المعلمين أثناء التدريس و ٩٦,٨% يطالبون دفاتر التحضير.

- المواضيع التي تتم مناقشتها خلال اجتماع المعلمين فهي: ١٧,٣% أمور عامة، ٢٢,٤% دراسة الامتحانات والتقييم، ٢٢,٨% لإيجاد طرق لرفع مستوى التلاميذ، ١٦,٣% لدراسة توزيع المواد، و ٢١,٢% لبحث طرق كيفية التعامل مع التلاميذ.

- النشاطات التربوية والترفيهية التي ينظمها المديرون هي: ٩,٤% محاضرات، ١٩,٧% رحلات، ٣٤,٢% احتفالات بالمناسبات العامة، ١٤,١% مباريات رياضية وفنية، و ٢٠,١% نشاطات لاصفية.

- وحول كيفية اختيار الكتب غير المقررة رسمياً: ٣٧,٨% أجابوا بأن القوانين لا تسمح بذلك، ٢٥,٦% يختارون الكتب الأكثر نفعاً للتلميذ، و ٢٨,٩% يختارونها بناءً لرأي المدرسين المختصين.

- عدد المرات التي يتم فيها تغيير جدول توزيع الدروس: ٥١,١% من المديرين يضطرون إلى تغيير البرنامج أكثر من مرة في السنة منهم ٣٧,٦% في الريف و ١٣,٥% في المدن. و ٣١,٨% يضطرون للتغيير مرتين في السنة و ١٣,٦% ثلاث مرات، و ٥,٧% أكثر من ثلاث مرات، بينما ٤٨,٩% ينظمون الجدول مرة واحدة في السنة دون أي تغيير.

- وحول الأسباب التي تؤدي إلى تغيير الجدول فإن ٤٥,٨% من المديرين يضطرون لتغيير الجدول لأن مناقلات المعلمين تتم بعد الانتظام في الدراسة، ١٧,٨% بسبب التقارير الطبية الطويلة الأمد، بينما ٢٧,٩% بسبب تأخر الموافقة على المعلمين المتعاقدين، و ٨,٥% لأسباب أخرى.

- ٣٦,٣% من المديرين ينبهون المعلمين تنبيهاً مهذباً في حال تأخرهم، و ٤٣,٨% يستفسرون عن السبب و ١٦,٤% يتجاهلون الموضوع بينما ٣,٥% يطبقون الأنظمة والقوانين.

٤-٢-٥- العلاقة مع التلاميذ:

- ٥٠% من المديرين يعاملون تلاميذهم بحبة واحترام (٣٩,٨% ذكور و ١٠,٢% إناث)، ٣٨,٣% يعاملونهم كآباء، و ٧,٨% يعاملونهم بشدة وصرامة.

- ٧١,٤% من المديرين يعتبرون مستوى تلاميذهم مقبولاً، و ٢٧% يعتبرونه جيداً، و ١,٦% متدنياً.

- ٣٧،٤% من المديرين يرجعون أسباب تدني مستوى التلاميذ إلى تفشي الأمية أو تدني المستوى التعليمي للأهل، ٢١،٤% بسبب الضعف العام عند التلاميذ، ٢٠،٢% بسبب إهمال التلاميذ، ١٠،١% لعدم وجود المعلم الكفوء و ١٠،٩% لأسباب أخرى.

- أما كيفية التصرف مع التلاميذ ذوي المستوى الضعيف فإن ٣٠،٤% من المديرين يقومون باستدعاء الأهل للتعاون (منهم ٢٢،٨% في الريف و ٦،١% من الإناث)، و ٢٩،٦% يبحثون المواضيع مع المعلمين المسؤولين عن التلاميذ (٢٢،٥% منهم في الريف) و ٢٠،١% من المديرين يراقبون هؤلاء التلاميذ ويتابعونهم بشكل دوري، ١٧،٨% يعتبرون أن الوضع الاقتصادي السيء يؤثر بشكل سلبي على مستوى تحصيل التلميذ.

- أما بالنسبة للتلاميذ الذين لا يتقيدون بالأنظمة والقوانين (التلاميذ الفوضويين) فإن ٣٥،٥% من المديرين في هذه الحالة يستدعون الأهل، و ٢٨،٧% يقومون بالتوجيه والإرشاد، و ٢٣،١% يوجهون تنبيهات وإنذارات و ٨،١% يطبقون القوانين بينما ٤،٦% يقومون بتصرفات مغايرة لذلك.

٤-٢-٦- العلاقة مع الأهل: ٦٤،٥% من مدارس العينة يوجد بها لجنة أهل (٤٧،١% في الريف و ١٧،٤% في المدن)، و ٣٥،٥% من المدارس لا يوجد بها لجنة أهل (٢٨% في الريف). ٧٧،٣% من مديري مدارس العينة، التي يوجد بها لجنة الأهل، يساهمون في تفعيل دور هذه اللجنة.

- أما الأسباب التي تجعل مديري مدارس العينة يساهمون في تفعيل دور لجنة الأهل فهي تتوزع كالاتي:

٢٤،٨% من أجل رفع مستوى التلاميذ، ٢٣،٥% من أجل معالجة المشاكل التي يعاني منها التلاميذ، ٤١،٢% من أجل مصلحة المدرسة بشكل عام، والباقي ١٠،٥% لأسباب أخرى.

- أما بالنسبة لكيفية التنسيق بين الإدارة والأهل في مدارس العينة فإن ٢١،٣% يقومون بذلك من خلال التنسيق بين الإدارة ولجنة الأهل، و ٢٨،٩% من خلال اجتماعات دورية بين الأهل والإدارة، و ٤٦،٤% من خلال استدعاء شخصي للأهل إلى الإدارة عند الحاجة.

- العلاقة بين مديري مدارس العينة والتلاميذ علاقة جيدة وذلك بالنسبة لـ ٢١،٧% من المديرين (١٧،٧% في الريف)، ومقبولة بالنسبة لـ ٤١،٩% (٣١،٧% في الريف)، وغير مريحة بالنسبة لـ ٢٤% (٥،٦% في المدن).

- ٦٨،٨% من مدارس العينة يوجد تنسيق بين إدارتها وبين المجتمع المحلي مقابل

٢٦،٩% لا تعرف هذا النوع من التنسيق.

- ٤٤,٨% من مدارس العينة يتم فيها التجاوب بشكل جيد بين الإدارة والأهل، وأكثر من النصف (٥١,٢%) بشكل متدن، بينما ٤% لا يوجد فيها أي تجاوب وغالبيتها في الريف ٣,٢%.

٤-٢-٧- أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية من وجهة نظر مديري

مدارس العينة:

من خلال تحذيل كمي وكيفي لمحتوى إجابات الأسئلة المفتوحة لمديري مدارس العينة حول أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية من وجهة نظرهم استطعنا الحصول على النتائج التالية:

* على صعيد المدرسة:

• البناء المدرسي:

- حوالي ٢٢% من المدارس غير مستوفية للشروط المدرسية فهي تصلح لأن تكون بناء سكنياً وليس بناءً مدرسياً (ضيق الغرف - عدم وجود المراحيض أو عدم ملاءمتها صحياً - نقص في مياه الشفة - عدم وجود الملاعب أو الملاعب المسقوفة).
- وجود نقص في أعداد المدارس الرسمية لتأمين استيعاب جميع التلاميذ.

• التجهيزات:

- نقص عام في التجهيزات والوسائل التربوية.
- نقص في تجهيزات النشاطات غير الصفية المواكبة للعمل التربوي.
- نقص في المختبرات بشكل عام (٦٤%).
- نقص في الجهاز البشري لتفعيل المختبرات الموجودة.

* على الصعيد التربوي:

• التلميذ:

- تخطي نسبة كبيرة من تلاميذ المدرسة الرسمية سن الدراسة.
- قلة اهتمام الأهل بتأمين المستلزمات الضرورية لأولادهم.
- ضعف التنسيق بين الأهل والإدارة.
- انصراف نسبة كبيرة من الأهل عن المدرسة الرسمية في حال التمكن من دفع أقساط المدرسة الخاصة، نتيجة لضعف ثقتهم بالمدرسة الرسمية.

• المعلم:

- كبر سن نسبة كبيرة من أفراد الهيئة التعليمية.
- نسبة كبيرة من المعلمين غير مؤهلين تربوياً (أكثر من ٧٠%).
- وجود فائض كبير من المعلمين في بعض الاختصاصات خاصة في المدن، يقابله نقص في الأعداد وفي الاختصاصات في الريف، والذي يغطي بالتعاقد دون تدريب أو خبرة سابقة.

• المناهج والكتب وطرائق التدريس:

- مناهج جافة أو قديمة لم تعدل منذ أكثر من ربع قرن.
- كتب اللغات ذات مستوى متدن.
- عدم شمولية دليل المعلم على جميع تفصيلات المنهج.
- طرائق التدريس في غالبية المدارس الرسمية تعتمد على الحفظ والتلقين وليس على الإبداع والتكوين
- الاستخدام المحدود للوسائل التربوية لقلتها أو لعدم وجود المدرس المدرب على كيفية استخدامها.

* على المستوى الإداري:

• المدير:

- صلاحيات المدير محدودة: في الشراء - تأمين النقص في معلمي الاختصاص من خلال التعاقد - الموافقة على نقل المعلمين - ندرة وجود الجهاز المساعد الكفوء.
- نقص في دورات الإعداد الإداري للمديرين إذ أن ٩٠،٤% من مديري مدارس العينة لم يلتحقوا بدورات تدريب في الإدارة، قبل تكليفهم بالإدارة أو بعد ذلك.

• الدائرة التربوية:

- تداخل الصلاحيات بين الدائرة والمنطقة التربوية.
- الروتين الإداري الذي يضيع الوقت في كثير من الأمور المستعجلة.
- مناقلات المعلمين التي تتم خلال العام الدراسي وليس قبل بدايته، مما يخلق جوا من الفوضى وعدم الانتظام.
- بعد المدارس عن مراكز الدائرة أو المنطقة مما يؤخر وصول البريد وإيصالات التسجيل والمطبوعات المدرسية.

• المنطقة التربوية :

- علاقة المديرين بها محدودة.
- تضارب صلاحيات رئيس المنطقة مع مدير التعليم الابتدائي.
- تبعية التعليم الثانوي إداريا لمدير التعليم الثانوي وليس للمنطقة التربوية.

• المدىوية العامة للتربية الوطنية:

- كثرة المسؤوليات وحصرها بالمديرية العامة بسبب المركزية.
- * على مستوى المركز التربوي للبحوث والإنماء:
- التأخر بإصدار الكتب المدرسية وخاصة المتعلقة بالمناهج الجديدة.
- التأخر بإصدار دليل المعلم.
- عدم إقامة دورات تدريب للمعلمين أثناء الخدمة، ٧٦% من مديري مدارس العينة لم يلتحقوا بأية دورات تدريبية في التربية.
- * على مستوى التفشي التربوي:
- التشديد على الأمور الإدارية والروتينية.
- قلة القيام بالدور الإرشادي والتوجيهي للمعلمين بسبب المتابعة غير الكافية للمعلمين خلال العملية التربوية داخل الصف.
- نقص في مفتشي المواد التعليمية.
- * على المستوى المالي:
- عدم وجود بدل تفرع إداري، مما يعني عدم إنصاف المديرين خاصة وأنسه لا يحق لهم التعاقد في مدارس أخرى.
- كثرة النفقات التي تصرف من صندوق المدرسة : أساتذة التعاقد - الوسائل التربوية - اللوازم والاحتياجات المدرسية المساهمة في صندوق التعاضد بنسبة ١٠% - رواتب الحجاب والعمال.
- محدودية المبالغ التي يحق للمدير صرفها لشراء تأمين اللوازم المدرسية.
- الروتين الإداري وعروض الأسعار في اللوازم التي تزيد عن المبلغ الذي يحق للمدير صرفه، مما يؤخر تأمين اللوازم الضرورية وقت الحاجة إليها.

٤-٣- خلاصة الفصل:

كما ورد في هذا الفصل حول نتائج المقابلات الشخصية، والاستبيانات التي وزعت على مديري مدارس العينة، يمكن رصد واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية واستتساخ المشاكل التي تعاني منها على النحو الآتي:

٤-٣-١- رصد الواقع:

- المديرون: ٨٠% منهم ذكور و ٨٩,٦% متزوجون، ٨٧,٢% تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٩٠ سنة، ٥٧,٢% لا يحملون إجازات جامعية، ٧٦% لم يلتحقوا بدورات تدريبية في التربية بينما ٩٠,٤% لم يلتحقوا بدورات تدريبية في الإدارة. ٥٥,٧% منهم تقل خبرتهم في الإدارة عن ١٥ سنة و ٣٦,٦% تتراوح خبرتهم في التعليم بين ٢٥ و ٣٥ سنة. ٨٥,٦% من المديرين يجيدون اللغة الفرنسية لفظاً وكتابةً.

- المدرسة: ٥١,٢% من مدارس العينة مستأجرة، ٢٢,٥% منها غير ملائمة ولا تستوفي الشروط المدرسية، ٤٠,٣% من مديري مدارس العينة يقولون بأن النقص في التجهيزات والوظائف المدرسية هو بسبب عدم قدرة صندوق المدرسة على تأمين جميع المستلزمات المدرسية، ٧٦% من مدارس العينة تعتمد اللغة الفرنسية كلغة ثانية، ٩٨,٤% تعتمد نظام الفترة الواحدة.

- علاقة المدير مع رؤسائه ومرؤوسيه: ٧٩,٢% علاقتهم جيدة مع رؤسائهم (٩٥% منهم يقومون باتصالات مباشرة)، حوالي ٨٥% من المدارس يزورها التفتيش التربوي لأكثر من ثلاث مرات سنوياً، ٧٩,٦% من المديرين لا يعانون من التدخلات في عملهم.

- ٤٦,٢% يستندون إلى الأنظمة والقوانين في تنظيم علاقتهم بمرؤوسيه، و ٥١% يعتبرون أن المدير الأنجح هو الذي يوزع الصلاحيات، ٩٤,٤% يقيمون المعلمون أثناء التدريس.

- ٥١,١% يضطرون لتغيير جدول توزيع الدروس لأكثر من مرة في السنة.

- ٤٥,٨% منهم يغيرونه بسبب مناقلات المعلمين بينما ٢٧,٩% بسبب تأخر الموافقة على معلمي التعاقد.

- علاقة المدير مع التلاميذ والأهالي: ٥٠% من المديرين يعاملون تلاميذهم بحب واحترام و ٧١,٤% يعتبرون مستوى تلاميذهم مقبولاً و ٣٧,٤% يرجعون أسباب تدني مستوى التلاميذ إلى جهل الأهل وتفشي الأمية عند الكثيرين منهم. ٣٠,٤% من المديرين يستدعون أهالي التلاميذ من ذوي المستويات الدراسية المتدنية للتعاون، بينما ٣٥,٥% يستدعون الأهالي بسبب عدم تقيد أبائهم بالأنظمة والقوانين، ٣٥,٥% من مدارس العينة لا يوجد فيها لجنة أهل، ٧٧,٣% من المديرين يقومون بتفعيل دور هذه اللجان، ٢١,٣% يتم التنسيق المباشر بين

الإدارة ولجان الأهل، ٦٨,٨% من مدارس العينة يوجد تنسيق بين إدارتها وبين المجتمع المحلي، ٤٤,٨% من المدارس فيها تجاوب جيد بين الإدارة والأهل.

٤-٣-٢ - أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية والإدارة التربوية:

- نقص في أعداد الأبنية المدرسية.
- نسبة كبيرة من الأبنية الحالية بحاجة إلى إعادة تأهيل.
- نقص كبير في التجهيزات واللوازم المدرسية.
- تجاوز السن بالنسبة إلى الصف المناسب عند نسبة كبيرة من التلاميذ.
- عدم اهتمام الأهل بتأمين المستلزمات الضرورية لأولادهم.
- كبر سن نسبة كبيرة من أفراد الهيئة التعليمية.
- نقص في إعداد المعلمين في بعض الاختصاصات وخاصة في مناطق الريف.
- عدم إقامة دورات تدريب للمعلمين أثناء الخدمة منذ وقت طويل.
- وجود نسبة لا بأس بها من الفائض في أعداد المعلمين خاصة في المدن ومراكز المحافظات والأقضية.
- مناقلات المعلمين تتم بعد بداية العام الدراسي.
- التعاقد مع معلمين غير مؤهلين أو مدرّبين.
- صلاحيات المدير المحدودة.
- عدم اشتراط متابعة دورات تدريبية في الإدارة ضمن شروط تعيين المدير.
- الروتين الإداري الذي يقيد حركة المديرين من النواحي المالية المتعلقة بتأمين الاحتياجات، وأسائفة التعاقد وعروض الأسعار الخ....
- عدم إنصاف المديرين من ناحية إعطاء بدل تفرغ إداري.
- المركزية الإدارية وما تسببه من مشاكل.
- تداخل الصلاحيات بين الدوائر والمناطق التربوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

الفصل الخامس الاستنتاجات والمقترحات

١-٥- مقدمة

٢-٥- الاستنتاجات :

١-٢-٥ عرضها

٢-٢-٥ تفسيرها

٣-٥- المقترحات :

١-٣-٥ على صعيد البناء المدرسي والتجهيزات

٢-٣-٥ على صعيد البيئة التعليمية

٣-٣-٥ على صعيد الإدارة التربوية

• على المستوى المركزي

• على المستوى اللامركزية (المناطق التربوية)

• على المستوى الإجرائي (المدرسة)

٤-٣-٥ على مستوى المركز التربوي للبحوث والإنماء

٥-٣-٥ على مستوى التفقيش التربوي

٤-٥- خاتمة

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

٥-١-١ - مقدمة:

بعد أن تم تشخيص واقع الإدارة التربوية والمدرسية في بعض الدول العربية والغربية واستعراض بعض الأنماط المعتمدة حالياً في هذا المجال، انتقلنا إلى وصف وضع الإدارة التربوية في لبنان وبنيتها التشريعية والإجرائية. من خلال دراسة ميدانية وتحليلية معمقة على عينة ممثلة للمدارس الرسمية. من هنا يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تقديم بعض المقترحات التي يمكن اعتمادها من أجل معالجة المشاكل الأكثر حدة التي تعاني منها المدرسة الرسمية والإدارة التربوية في لبنان.

٥-٢-١ - الاستنتاجات :

٥-٢-١-١ - عرضها: يمكن عرض الاستنتاجات وتفسيرها على النحو الآتي:

أظهرت النتائج المحققة خطأ الفرضيات الأربع التي بنى عليها هذا البحث.

• " المعطيات المتوفرة حالياً حول المشكلات التي تعاني منها المدرسة الرسمية كافية

لتشخيص الوضع الراهن " : تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المدرسة الرسمية تعاني من مشكلات كثيرة ومتنوعة بعضها كان معروفاً، والبعض الآخر غير معروف، وعلى سبيل المثال نذكر:

- ٨٦% من المدارس الرسمية غير مخصصة في الأصل للتدريس، ٥% أبنيتها مشتركة للسكن والتدريس مقابل ٩% منها مؤهلة بشكل لائق وتطبق عليها المواصفات المدرسية المطلوبة.

- ٢٢% منها لا تستوفي الشروط التربوية وفقاً للمواصفات المحلية والعالمية حيث ينقصها مياه الشفة، أو المراحيض، أو الملاعب، أو قاعات المعلمين ... الخ.

- يلاحظ نقص عام في التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية.

- نقص في المختبرات العامة (٦٤%)، إضافة إلى أن ٨٠% من المدارس لا يوجد

فيها مختبرات متخصصة.

- ٦٤% منها لا يوجد فيها تجهيزات مكتبية و٤٨% خالية من التجهيزات الرياضية.

• " إن علاقة المديرين مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم هي علاقة تفاهـم وتواصل مبنية على أسس ديمقراطية بشكل يسهل حسن سير العملية التربوية ":

إن العلاقة بين مدير المدرسة وبين رؤسائه تبدو في ظاهرها علاقة جيدة مبنية على أسس ديمقراطية سليمة ولكن الواقع غير ذلك فالروتين الإداري يعيق سير المعاملات ويستغرق أحياناً وقتاً طويلاً، بشكل يؤثر سلباً على حسن سير العملية التربوية في المدرسة. فنقص المدرسين لا يعالج إلا بعد مرور شهرين أو أكثر على بدء الدراسة (٢٧،٩%)، ونقل المعلمين بعد بداية العام الدراسي يضطر المدير إلى تغيير الجدول لعدة مرات (١،١%): و١١،٩% من المديرين يعانون من تأخر معاملات الشراء، بينما ٣٠،٤% يشكون من الصلاحيات المحدودة التي تعيق تحركهم وتحد من إمكانية التطوير والتحديث.

• " إن علاقة الأهل بالإدارة المدرسية علاقة تعاون ومشاركة ":

٣٥،٥% من مدارس العينة لا تضم لجنة أهل و٢٢،٧% من لجان الأهل لا يساهمون بأي شكل من الأشكال في تفعيل دورهم مع إدارة المدرسة، وتفترق العلاقة القائمة بين الأهل والإدارة المدرسية إلى التعاون والمشاركة، كما أنه لا يوجد أي تنسيق بين الإدارة والمجتمع المحلي بشكل يتيح للمدرسة المساهمة في تلبية احتياجات هذا المجتمع، وبالمقابل فإن نسبة مساهمة المجتمعات المحلية بتأمين احتياجات المدرسة نسبة متدنية وتكاد تكون معدومة في بعض المناطق الريفية النائية. إن كل ما يقوم به الأهل عند اتصالهم بالمدرسة هو تأمين دراسة أولادهم ونجاحهم دون الذهاب إلى أبعد من ذلك.

• " إن مشاكل المدرسة الرسمية يمكن حلها ضمن البنية الإدارية الحالية دونما حاجة إلى إصلاحات في هذا المجال ":

إن مشاكل المدرسة الرسمية كثيرة ومتنوعة والهيكلية الحالية لوزارة التربية الوطنية غير قادرة على حلها والأدلة واضحة على ذلك، ففي ظل البنية الإدارية الحالية تزداد المشاكل يوماً بعد يوم والروتين الإداري يعيق التطوير، والقوانين النافذة تجعل من المدير ذو دور تنفيذي، ولا تترك له مجالاً للتطوير أو الإبداع، أضف إلى ذلك التدخلات السياسية التي تزيد من مشاكل المدرسة الرسمية، كاعتماد المصالح الشخصية في تعيين المدير، والتعاقد مع المعلمين، وحركة المناقلات. الخ... ومشاكل لا يتسع المجال لذكرها.

٥-٢-٢- تفسير النتائج: على الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المواطنون اللبنانيون، فإن الكثيرين منهم يعزفون عن المدرسة الرسمية ويتحملون أعباء وتكاليف المدرسة الخاصة رغماً عنهم، لأنهم يعتبرون أن المدرسة الرسمية بواقعها الحالي لا تلبي آمالهم وطموحاتهم المستقبلية لأبنائهم، والمشاكل التي

تعاني منها المدرسة الرسمية كثيرة وبحاجة إلى إصلاحات جذرية تعيد إلى فئات الشعب وطبقاته المختلفة الثقة بها.

٥-٣-٣- المقترحات: إن هذه الدراسة الميدانية الشاملة لمعرفة واقع المدرسة الرسمية، ومدى كفاءة الإدارة التربوية في لبنان، كشفت النقاب عن ثغرات أساسية ومشاكل هامة تعاني منها المدرسة الرسمية بسبب البنية الإدارية الحالية. كما أظهرت بوضوح مدى الحاجة الماسة إلى تغييرات جذرية شاملة في بنية الإدارة التربوية والمدرسية، حتى تتمكن المدرسة الرسمية من مواكبة خطة النهوض التربوي، وتنفيذ الهيكلية التعليمية الجديدة، وتأمين المساواة في التعليم من خلال تعميمه وجعله إلزامياً، والتوصل إلى تكوين نواة وطنية قادرة على التقييم الدائم والمستمر، وقادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده عالم اليوم.

وعليه فإننا نورد بعض المقترحات العملية لتحسين واقع العملية التعليمية داخل المدرسة الرسمية المطلوبة وإصلاح البنية الإدارية التربوية والمدرسية في لبنان. وأهمها:

٥-٣-١- على صعيد البناء المدرسي والتجهيزات:

- تأمين التفاعل والتكامل بين مراحل التعليم الرسمي.
- العمل بالخارطة المدرسية بالنسبة لتوزيع المدارس في كافة المناطق.
- إعادة تأهيل المباني المدرسية الموجودة خاصة تلك غير المخصصة أصلاً للتدريس.

- العمل على تجهيز المدارس الرسمية بكافة الوسائل التعليمية والتجهيزات التربوية والمخبرية التي تتطلبها المناهج الجديدة.

٥-٣-٢- على صعيد الهيئة التعليمية:

- إعادة النظر في أعداد المعلمين الحاليين لجهة تحديد أهلية القادرين على الاستمرار، وإيجاد حل للمرضى وكبار السن والفائض غير المنتج والذين يشكلون حوالي ثلث العدد الإجمالي.

- إعادة النظر في توزيع المعلمين على ضوء حاجات المدارس، لحل مشكلة النقص في بعض المدارس والفائض في البعض الآخر.

- تطبيق ملاك تعليمي موحد لجميع المعلمين في وزارة التربية الوطنية.

- إقرار مبدأ التفرغ للعمل التربوي من خلال زيادة رواتب المعلمين بشكل

يؤمن الكفاية المادية لهم.

- العمل على تمهين professionalisation التعليم وإطالة فترة الإعداد الأساسي إلى ٤ سنوات كحد أدنى مع تنويع طبيعة هذا الإعداد نظرياً وتقنياً ليتلاءم مع متطلبات خطة النهوض التربوي والهيكلية التعليمية والمناهج الجديدة.

٥-٣-٣- على صعيد الإدارة التربوية (التعليمية):

إن الإدارة التربوية مؤلفة مجموعة من العمليات المتداخلة والمتشابكة التي تتكامل فيما بينها، وتعتمد بشكل أساسي في أسلوب عملها على العملية الإدارية، وتتشارك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط، والتنظيم والقيادة والمراقبة واتخاذ القرارات، ووضع القوانين، واللوائح التنظيمية التي تنظم العمل في كل منها. وهذا يتطلب:

- إعادة النظر في تضخم جهاز الموظفين من إجراء ومتعاقدين نتيجة سياسة التعيين والتوظيف الكيفي.

- إعادة النظر بهيكلية وزارة التربية والشباب والرياضة ووزارة التعليم المهني والتقني ووزارة الثقافة والتعليم العالي، إضافة إلى المركز التربوي للبحوث والإنماء، بحيث يتم دمجها تجنباً للتشتت والهدر وعدم التنسيق.

- وضع أنظمة وإجراءات تيسر المعاملات الإدارية وتبسطها، اختصاراً للوقت المخصص لإنجازها.

- تحديد توصيف علمي دقيق لكل المراكز والوظائف في الإدارات التربوية ليتم وضع الإنسان الكفوء والمناسب في المكان المناسب وذلك بغية الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الطاقات البشرية والكفاءات العلمية.

وفيما يلي نقدم بعض الاقتراحات العملية لتطوير الإدارة التربوية في مستوياتها

الثلاث:

• على المستوى المركزي:

- القيام برسم الأهداف الكبرى للعملية التربوية والعمل على تحقيقها مع الاهتمام بالمعلمين والمناهج وطرائق التدريس والأنشطة المدرسية والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية وتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وكي تتمكن الإدارة المركزية من القيام بهذه المهمات فإنه لا بد من إعادة تنظيم هيكلية الإدارة المركزية. أوردنا في الفصل الثاني نموذجاً لهيكلية الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية في فرنسا، يمكن لوزارة التربية الوطنية في لبنان الاستئناس به.

- إعداد إداريين ذوي خلفية تربوية فنية وتوجيههم وتقييم أدائهم.

- تحديث الإدارة في وزارة التربية الوطنية من خلال إنشاء جهاز للمعلوماتية والمكننة يؤمن المعطيات اللازمة لإعداد القرارات التربوية الملاءمة على ضوء الحاجات المطلوبة مع تبسيط فعلي لأساليب التعامل الإداري.
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب المهني من قبل أجهزة الرقابة.
- الحرص على مشاركة أخصائي تربوي واحد على الأقل في مختلف اللجان الإدارية.
- إنشاء مديرية للتخطيط التربوي تتولى وضع الخطط التربوية على المدى القصير والطويل، وتواكب عملية التنفيذ والتقييم المستمر لتعديل المسار من خلال التغذية المرتجعة.
- استحداث منصب مستشار لوزير التربية يكون اختصاصه علوم التربية.
- تقييم دوري لفعالية نظام التعليم على مختلف المستويات.
- استبدال تسمية مديرية التعليم الابتدائي بمديرية التعليم الأساسي على أن تشمل صلاحيات مدير التعليم الأساسي الصفوف التسعة الأولى أينما وجدت.
- استحداث مديرية خاصة بمرحلة الروضات نظراً لخصوصية هذه المرحلة وأهميتها.
- إلغاء الازدواجية عبر توحيد الأجهزة ذات الاهتمامات المشتركة (وحدات الأبنية والتجهيزات ... الخ).
- الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية والإحصائية لإصلاح النظام الإداري في وزارة التربية الوطنية ولاتخاذ القرار من قبل السلطات العليا.
- الإدارة التربوية على المستوى المنطقي (المناطق التربوية):
 - توسيع صلاحيات رئيس المنطقة التربوية وتعزيزها
 - إيجاد جهاز فعال لمعاونة رئيس المنطقة التربوية (مستشارون فيون وتربويون ومفتشون تربويون، ومندوبون في مجالات التعليم المختلفة ومرشدون).
 - من ضمن مهام رئيس المنطقة التربوية:
 - البناء، الصيانة، تجديد الأبنية.
 - تقييم الحاجات المحلية إلى التدريب والتعليم.
 - اكتساب التجهيزات التكنولوجية المتنوعة المطلوبة للمدارس.
 - المساهمة المادية في مشاريع المدارس.
 - التعاقد مع المعلمين حسب الحاجة.
 - إلحاق الثانويات الرسمية ومدارس ومعاهد التعليم الفني والتقني برئاسة المنطقة التربوية.
 - إعطاء رئيس المنطقة صلاحيات الإشراف والتفتيش على المدارس الخاصة لجميع مراحل التعليم وأشكاله.

- إلحاق المنطقة التربوية بوحدة معلومات تجهز ملفات كاملة عن كافة البيانات والمعلومات عن المنطقة التربوية.

- إلحاق المنطقة التربوية بوحدة إحصاء تقوم باستخراج المؤشرات الكمية والنوعية والكيفية.

• الإدارة التربوية على المستوى المحلي (المدرسة):

منذ بداية السبعينات بدأ اهتمام الباحثين والإداريين والتربويين ينصب على تحليل الواقع الذي تدثله المدرسة من حيث كونها وحدة قانونية واجتماعية، يترتب عليها إقامة علاقات مع السلطات العليا (الإدارة المركزية)، والسلطات المناطقية (المنطقة التربوية)، والمجموعات والمنظمات المحلية، والمعلمون والعاملون ضمن المؤسسة. انطلاقاً من هذا الواقع فإن المجالات الرئيسية لمهام المدير هي:

- إدارة شؤون الهيئة التعليمية.

- إدارة شؤون التلاميذ.

- القيادة والتواصل مع المجتمع المحلي والتي تضم:

- تطوير إدارة السياسات والتدابير والإجراءات المتصلة بمشاركة

الأهالي والمجتمع المحلي في المدارس.

- التشاور مع الأهالي.

- معالجة شكاوى الأهل.

- دعم ومساعدة اتحاد المعلمين ولجان الأهل.

- تمثيل المدرسة والمشاركة في لجان المجتمع المحلي.

- التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى.

- وضع الخطط والسياسات لتوفير الخدمات التي توفرها المدرسة

للمجتمع المحلي، وأيضاً توفير المساعدات التي يمكن أن يؤمنها المجتمع المحلي للمدرسة.

- إدارة وتطوير شؤون التعليم والمنهج.

- إدارة الشؤون المالية وتسيير الجهاز الإداري.

- إدارة المباني والتجهيزات.

- مهام عامة من ضمنها تنظيم وعقد الاجتماعات والمؤتمرات.

استناداً لما تم عرضه عن الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية (في الفصل الثاني)، فإنه يمكننا

تحديد المواصفات الحديثة لمدير المدرسة حيث لا بد من امتلاكه للمهارات الإدارية المتمثلة في

الأبعاد الرئيسية التالية:

• البعد التقني: ويتضمن التخطيط الجيد والتنظيم والتنسيق والإشراف والرقابة.

- البعد الإنساني: ويخص مهارات العلاقة الإنسانية والتواصل ومهارات تحفيز الآخرين ورفع عزيمة العاملين.
 - القيادة التربوية: وتعني المعرفة والمهارات التقنية المتمحورة حول المنهج والتعليم والتعلم (الإشراف التعليمي) والتقييم.
 - القيادة الرمزية: وهي الأعمال التي يركز عليها المدير ويرغب من العاملين أن يعتقدوا بها.
 - القيادة الشفافية والأخلاقية: وهي تخص القيم والمعتقدات التي يبنئها المدير باعتبار أنها هامة له.
 - إدارة التغيير: ويتعلق بدور المدير كمنشط أو مسهل لعملية التغيير.
- حتى يتم إعداد المدير بالمواصفات المطلوبة والتي تم ذكرها لا بد من حصر إعداد المديرين بكلية التربية لإكسابهم مختلف المهارات القيادية خلال فترة تمتد سنتين بعد الإجازة.
- وضع معايير جديدة لاختيار المرشحين لإعدادهم للإدارة المدرسية ويكون من ضمنها إجراء مقابلة شخصية مع لجنة فنية مختصة.
- إعادة تأهيل وتدريب المدراء الحاليين على المهارات الأساسية اللازمة لتنظيم عمل المدرسة وخصوصاً فيما يخص عملهم في تنشيط وتسهيل تطبيق المناهج الجديدة بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة.
- التفكير والتصميم الرصين والجدي في الاهتمام بضخ دم جديد من المدراء والمعلمين المؤهلين للقيام بدورهم في إدارة المدرسة طبقاً لمفاهيم عصرية وجديدة تركز على التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي (البلديات، أولياء الأمور، الفعاليات السياسية والاجتماعية...)
- إيلاء أهمية كبرى لتعميم وتوزيع نشرات وأدبيات (كدليل عمل المدير، دليل عمل المعلم، ودليل عمل لولي الأمر) بانتظام ذات طابع سلس وسهل القراءة والمتابعة، يتضمن إرشادات وتوجيهات تتعلق بعمل المدرسة وتنظيمها، وتتعلق بكيفية تطبيق المناهج الجديدة.
- لحظ موازنة خاصة في الموازنة العامة لكل مدرسة رسمية تعطى لمدير المدرسة بمثابة سلفة يتم الصرف منها (بعد توسيع صلاحيات المالية) بمعاونة لجنة من معلمي المدرسة، ثم تخضع عملية الصرف لرقابة رئاسية مؤخره.
- توسيع صلاحيات مدير المدرسة بناء للمواصفات التي تم ذكرها وإجراء لقاءات دورية منتظمة مع رئاسة المنطقة التربوية.

٥-٣-٤- على مستوى المركز التربوي للبحوث والإنماء:

إن المركز التربوي للبحوث والإنماء يقوم بمهامه التي حددها مرسوم إنشائه عام ١٩٧١ على أكمل وجه، وقد قام بإرساء القواعد المتينة لهيكلية جديدة للتعليم في لبنان. وحتى يستمر في دوره التربوي الرائد لا بد من:

- الإسراع في تأمين الكتب المدرسية وفق الهيكلية الجديدة وقيل بدء الدراسة مع مطلع كل عام دراسي جديد.

- الإسراع في تأمين دليل المعلم لهذه الكتب.

- إقامة دورات مكثفة لتدريب المعلمين على المناهج الجديدة.

- الإسراع في إصدار نظام التقييم الجديد ليرافق المناهج الجديدة.

- تفعيل عملية التواصل بين المركز التربوي للبحوث والإنماء والمدرسة

بشكل مباشر وفعال.

- الأخذ بنتائج الدراسات التي يقوم بها المركز التربوي للبحوث والإنماء

وخاصة مكتب البحوث التربوية وتطوير العملية التعليمية على المستويات كافة.

٥-٣-٥- على مستوى التفيتش التربوي:

العمل على تفعيل دور التفيتش التربوي من خلال:

- زيادة أعداد مفتشي المواد.

- تفعيل دور المفتش الإرشادي من خلال مراقبة العملية التربوية داخل الصف

وتوجيه العملية التعليمية نحو الأفضل.

- مراقبة وتقييم النظام التربوي.

- توفير معلومات واقتراحات خاصة على صعيد محتويات وطرائق التدريس.

خاتمة:

على الرغم من كل الصعوبات التي واجهتنا، فإن هذه الدراسة ألقى الضوء على المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية والإدارة التربوية على كافة الصعد والمستويات، وحتى يتم تطوير المدرسة الرسمية والإدارة التربوية لا بد من العمل على تطبيق الاقتراحات التي تم ذكرها وبأقصى سرعة ممكنة لمواكبة الجهود الرامية إلى إعادة بناء القطاع التربوي والنهوض به بعد طول انتظار.

الملاحق

م - ١ - جداول العينة

م - ٢ - جداول الإجابات عن الأسئلة وبنودها

م - ٣ - جداول التقاطعات مع المتغيرات الأساسية على المستوى الوطني

م - ٤ - جداول التقاطعات التفصيلية

م - ٥ - جداول التقاطعات الأساسية وفقاً لجنس المدير

م - ٦ - أسئلة المقابلات الشخصية

م - ٧ - الاستبيان

م - ٨ - مراجع الدراسة

ملحق رقم ١

جداول العينة

جدول رقم ١-١

توزيع المدارس الرسمية على المحافظات حسب المراحل التعليمية للسنة الدراسية ١٩٩٥-١٩٩٦

المجموع الكلي	المدارس الثانوية			المدارس المتوسطة					المدارس الابتدائية			المدارس قبل الابتدائية	المعلومات العامة
	المجموع	ثانوية	ثانوية متوسطة	المجموع	متوسطة	متوسطة ابتدائية	متوسطة قبل الابتدائية	المجموع	ابتدائية	ابتدائية قبل الابتدائية			
٦٥	١٤	١	١٣	٣١	٥	٩	١٧	٢٠	٢	١٨	-	بيروت	
١٠٣	٢٥	١٨	٧	٦٢	١٤	١٥	٣٣	١٥	٤	١١	١	جبل لبنان - ضواحي بيروت	
١٨٧	٢٩	١٤	١٥	١٢٩	٨	١٢	١٠٩	٢٧	٥	٢٢	٢	جبل لبنان - ما عدا ضواحي بيروت	
٤٢٤	٤٢	٢٢	٢٠	١٩٤	٥	٦٨	١٢١	١٦٢	٣٥	١٢٧	٢٦	الشمال	
٢٥٥	٢٩	١٢	١٧	١٤٥	١٦	١٠	١١٩	٨٠	٧	٧٣	١	البقاع	
١٥٤	٢١	٨	١٣	٨٦	٦	٧	٧٣	٤٧	١	٤٦	-	الجنوب	
١٣٠	١٥	٧	٨	٨٥	٨	٧	٧٠	٢٩	١	٢٨	١	الناطقة	
١٣١٨	١٧٥	٨٢	٩٣	٧٣٢	٦٢	١٢٨	٥٤٢	٣٨٠	٥٥	٣٢٥	٣١	المجموع	

جدول رقم ١ - ٢

توزيع المدارس الرسمية على المحافظات حسب المراحل التعليمية ما عدا مرحلة الروضات للسنة الدراسية ١٩٩٥-١٩٩٦

المجموع العام	المدارس الثانوية			المدارس المتوسطة				المدارس الابتدائية			المعلومات العامة
	المجموع	ثانوية	ثانوية متوسطة	المجموع	متوسطة	متوسطة ابتدائية	متوسطة ابتدائية قبل الابتدائية	المجموع	ابتدائية	ابتدائية قبل الابتدائية	
٦٥	١٤	٠١	١٣	٣١	٥	٩	١٧	٢٠	٢	١٨	بيروت
١٠٢	٢٥	١٨	٧	٦٢	١٤	١٥	٣٣	١٥	٤	١١	جبل لبنان - ضواحي بيروت
١٨٥	٢٩	١٤	١٥	١٢٩	٨	١٢	١٠٩	٢٧	٥	٢٢	جبل لبنان - ما عدا ضواحي بيروت
٢٩٨	٤٢	٢٢	٢٠	١٩٤	٥	٦٨	١٢١	١٦٢	٣٥	١٢٧	الشمال
٢٥٤	٢٩	١٢	١٧	١٤٥	١٦	١٠	١١٩	٨٠	٧	٧٣	القباع
١٥٤	٢١	٨	٠٣	٨٦	٦	٧	٧٣	٤٧	١	٤٦	الجنوب
١٢٩	١٥	٧	٨	٨٥	٨	٧	٧٠	٢٩	١	٢٨	البيطية
١٢٨٧	١٧٥	٨٢	٩٣	٧٣٢	٦٢	١٢٨	٥٤٢	٢٨٠	٥٥	٢٢٥	المجموع

توزيع المدارس الرسمية حسب المراحل التعليمية ما عدا مرحلة الروضات والمناطق الحضرية والريفية بالنسبة للمحافظات الستة الرئيسة ١٩٩٦-١٩٩٥

المجموع العام	المدارس الثانوية			المدارس المتوسطة			المدارس الابتدائية			المعلومات العامة	المناطق				
	المجموع	ثانوية	ثانوية متوسطة	مجموعة	متوسطة	متوسطة ابتدائية	مجموعة	ابتدائية	مجموعة			ابتدائية	مجموعة	ابتدائية	مجموعة
١٠٥	١٤	١	١٣	٣١	٥	٩	١٧	٢٠	٢	١٨	بيروت	الريف			
١٢	٢٥	١٨	٧	٦٢	١٤	١٥	٣٣	١٥	٤	١١	جبل لبنان - ضواحي بيروت				
١٥	٩	١	٨	٤٣	٢	٣٧	٤	٢٣	١٨	٥	طرابلس المدينة والضواحي				
١٥	٤	١	٣	١٦	—	١	١٥	٣	—	٣	زحلة المدينة والضواحي				
١٥	٥	—	٥	١١	—	٢	٩	٧	—	٧	صيدا المدينة والضواحي				
١٥	٢	١	١	٨	١	١	٦	٦	—	٦	الناطبة المدينة والضواحي				
٣٤	٥٩	٢٢	٣٧	١٧١	٢٢	٦٥	٨٤	٧٤	٢٤	٥٠	المجموع				
١٨٥	٢٩	١٤	١٥	١٢٩	٨	١٢	١٠٩	٢٧	٥	٢٢	جبل لبنان - ما عدا الضواحي				
٢٢٣	٣٣	٢١	١٢	١٥١	٣	٣١	١١٧	١٣٩	١٧	١٢٢	الشمال				
٢٣١	٢٥	١١	١٤	١٢٩	١٦	٩	١٠٤	٧٧	٧	٧٠	البقاع				
١٢١	١٦	٨	٨	٧٥	٦	٥	٦٤	٤٠	١	٣٩	الجنوب				
١٢٣	١٣	٦	٧	٧٧	٧	٦	٦٤	٢٣	١	٢٢	الناطبة				
٩٠٢	١١٦	٦٠	٥٦	٥٦١	٤٠	٦٣	٤٥٨	٣٠٦	٣١	٢٧٥	المجموع				
١١٨٧	١٧٥	٨٢	٩٣	٧٣٢	٦٢	١٢٨	٥٤٢	٣٨٠	٥٥	٣٢٥	المجموع العام				

جدول رقم ١-٤- : توزيع مدارس العينة وفقاً للمتغيرات الأساسية

مجموع	مجموع	مجموع	ثانوي			متوسط + ثانوي			متوسط			ابتدائي + متوسط			ابتدائي			روضة + ابتدائي + متوسط			ابتدائي			روضة + ابتدائي			المرحلة التعليمية
			مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن				
٧	٠	٧	٠	-	-	١	-	١	-	-	١	-	١	-	١	-	-	-	٢	-	٢	٣	-	٣	المحافظة / بيروت		
٢٩	١٨	١١	٣	١	٢	٤	٢	١	١	٢	٢	١	١	٢	٠	١٥	١١	٤	١	١	١	٢	١	١	جبل لبنان		
٣٥	٣١	٤	٤	٤	-	٢	١	١	-	-	٩	٨	١	١٤	١٣	١	٣	٢	١	٣	٣	٣	-	الشمال			
٢٤	٢١	٣	٢	٢	-	٣	٢	١	١	-	-	-	-	١٤	١٢	٢	٢	٢	-	٢	٢	٢	-	البيقاع			
١٦	١٣	٣	-	-	-	٣	٢	١	-	-	١	١	-	٨	٧	١	-	-	-	٤	٣	١	١	الجنوب			
١٤	١٢	٢	١	١	-	٠	-	-	-	-	٢	٢	-	٥	٤	١	-	-	-	٤	٣	١	١	المنطقة			
١٢٥	٩٥	٣٠	١٠	٨	٢	١٣	٨	٥	٥	٤	١	١٥	١١	٤	٥٦	٤٧	٩	٨	٥	٣	١٨	١٢	٦	المجموع			

١-٢- جداول البطاقة الشخصية للمدير (١)

١-١-٢- جدول توزيع مديري مدارس العينة

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	١٠٠	٢٥	١٢٥
النسبة المئوية	%٨٠	%٢٠	%١٠٠

٢-١-٢- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً للعمر

العمر	٢٩-٣٠ سنة	٤٠-٤٩ سنة	٥٠-٥٩ سنة	٦٠ سنة وما فوق	المجموع
العدد	٣	٥٠	٥٤	١٢	١١٩
النسبة المئوية	٢,٤	٤٢	٤٥,٤	١٠,٢	%١٠٠

٢-١-٣- جدول توزيع مديري المدارس وفقاً للوضع العائلي

الوضع العائلي	أعزب	متزوج	أرمل	المجموع
العدد	١٠	١١٢	٣	١٢٥
النسبة المئوية	%٨	%٨٩,٦	%٢,٤	%١٠٠

٢-١-٤- جدول توزيع مديري المدارس وفقاً للغة الثانية التي يجيدها المدير

اللغة الثانية	الفرنسية	الإنكليزية	المجموع
العدد	١٠٧	١٨	١٢٥
النسبة المئوية	%٨٥,٦	%١٤,٤	%١٠٠

٢-١-٥- جدول توزيع مديري المدارس وفقاً للشهادة التي يحملها

نوع الشهادة	بريفيه	دار المعلمين	بكالوريا	إجازة جامعية	إجازة تعليمية	كفاءة في التربية	ماجستير	ماجستير في التربية	دكتوراه	المجموع
العدد	٥	٢٤	٢٩	٨	٢٨	١٢	١١	٣	٣	١٢٣
النسبة المئوية	%٤,١	%١٩,٥	%٢٣,٦	%٦,٥	%٢٢,٨	%٩,٨	%٨,٩	%٢,٤	%٢,٠٤	%١٠٠

١- ان المجاميع المتباينة لأعداد المديرين ناتجة عن الإجابات المقفلة على بعض الأسئلة.

٢-١-٦- جدول توزيع مديري المدارس وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التدريس

عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات وما دون	من ٦ إلى ١٤ سنة	من ١٥ إلى ٢٤ سنة	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة	٣٥ سنة وما فوق	المجموع
العدد	٨	١١	٤٦	٤٥	١٣	١٢٣
النسبة المئوية	%٦,٥	%٨,٩	%٣٧,٥	%٣٦,٦	%١٠,٥	%١٠٠

٢-١-٧- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الإدارة

عدد سنوات الخبر	٥ سنوات وما دون	من ٦ إلى ١٤ سنة	من ١٥ إلى ٢٤ سنة	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة	٣٥ سنة وما فوق	المجموع
العدد	٣٢	٣٧	٢٩	١٩	٧	١٢٤
النسبة المئوية	%٢٥,٩	%٢٩,٨	%٢٣,٤	%١٥,٣	%٥,٦	%١٠٠

٢-١-٨- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات

التدريبية في التربية خلال السنوات العشر الأخيرة

عدد الدورات	لم يلتحقوا بدورات	دورة واحدة	دورتين	٣ دورات	المجموع
العدد	٩٥	١٩	١٠	١	١٢٥
النسبة المئوية	%٧٦	%١٥,٢	%٨	%٠,٨	%١٠٠

٢-١-٩- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات

التدريبية في الإدارة خلال السنوات العشر الأخيرة

عدد الدورات	لم يلتحقوا بدورات	دورة واحدة	دورتين	٣ دورات	المجموع
العدد	١١٣	٩	١	٢	١٢٥
النسبة المئوية	%٩٠,٤	%٧,٢	%٠,٨	%١,٦	%١٠٠

٢-١-١٠- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لساعات الدوام

عدد ساعات الدوام	أقل من الدوام الرسمي	الدوام الرسمي	أكثر من الدوام الرسمي	المجموع
العدد	٢١	٢٨	٧٦	١٢٥
النسبة المئوية	%١٦,٨	%٢٢,٤	%٦٠,٨	%١٠٠

٢-٢-٤-٤ جدول توزيع مدارس العينة وفقاً للغة الأجنبية المعتمدة:

اللغة التي تدرس	لغة فرنسية	لغة انكليزية	المجموع
العدد	٩٥	٣٠	١٢٥
النسبة المئوية	%٧٦	%٢٤	%١٠٠

٢-٢-٥-٥ جدول يبين توزيع مدارس العينة وفقاً للدوام:

طبيعة الدوام	قبل الظهر	بعد الظهر	المجموع
العدد	١٢٣	٢	١٢٥
النسبة المئوية	%٩٨,٤	%١,٦	%١٠٠

٢-٣-٣ أساليب التعامل مع الرؤساء:

٢-٣-١-١ جدول يبين طبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة والمسؤولين التربويين:

طبيعة العلاقة	علاقة جيدة	علاقة مقبولة	علاقة سيئة	لا جواب	المجموع
العدد	٩٩	٢١	-	٥	١٢٥
النسبة المئوية	%٧٩,٢	%١٦,٨	-	%٤	%١٠٠

٢-٣-٢-٢ جدول يبين اهم المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس العينة:

نوع المشكلة	مناقشات المعلمين	الصلاحيات المحدودة	كبير من افراد الهيئة التعليمية	تأخر الموافقة على معلمي التعاقد	تأخر الموافقة على معاملات الشراء	وجود فائض ببعض الاختصاصات
العدد	٦٦	٨٧	٣٩	٤٦	٤٢	٦
النسبة المئوية	%٥٢,٨	%٦٩,٦	%٣١,٢	%٣٦,٨	%٣٣,٦	%٤,٨

ع = ١٢٥

٢-٣-٣-٣ جدول يبين نسبة مديري مدارس العينة الذين يعانون من التدخلات:

طبيعة التدخلات	يعانون من التدخلات	لا يعانون	لا جواب	المجموع
العدد	٢٠	٧٨	٢٧	١٢٥
النسبة المئوية	%١٦	%٦٢,٤	%٢١,٦	%١٠٠

٢-٤-٤- جداول العلاقة مع المرؤوسين:

٢-٤-٤-١- جدول يبين نسبة البنود التي يستند اليها المدير خلال ممارسته لعمله

العلاقة الشخصية	الخبرة الشخصية	الانظمة والقوانين	طبيعة البنود
٤٤	٨٤	١١٠	العدد
%٣٥,٢	%٦٧,٢	%٨٨	النسبة المئوية

ع = ١٢٥

٢-٤-٤-٢- جدول يبين آراء مديري مدارس العينة بمواصفات المدير الناجح:

البنود	الذي يوزع الصلاحيات	الذي يحصر الصلاحيات	الذي يشرك المرؤوسيه	الذي يطبق الانظمة والقوانين	غير ذلك
١٠٦	٥	٧٠	١٣	١٤	العدد
%٨٤,٨	%٤	%٥٦	%١٠,٤	%١١,٢	النسبة المئوية

ع = ١٢٥

٢-٤-٤-٣- جدول يبين توزع مديري مدارس العينة وفقا للطريقة المتبعة في حال غياب احد

المدرسين

الطريقة المتبعة	ارسال مدرس احتياطي	المناوبة من قبل المدير	ارسال التلاميذ الى الملعب	مناوبة الناظر	ارسال التلاميذ الى المكتبة	غير ذلك	المجموع
٩٩	٤٩	٥	٤٤	٢٣	٢٥	٢٤٥	العدد
%٤٠,٤	%٢٠	%٢	%١٨	%٩,٤	%١٠,٢	%١٠٠	النسبة المئوية

٢-٤-٤-٤- جدول يبين نسبة مديري المدارس الذين يقيمون عمل المعلمين اثناء التدريس

طبيعة المديرين	يقيمون	لا يقيمون	المجموع
٩٤,٤	٥,٦	١٠٠	العدد
%٩٤,٤	%٥,٦	%١٠٠	النسبة المئوية

٢-٤-٤-٥- جدول يبين نسبة مديري مدارس العينة الذين يطلبون دفاتر التحضير

نوع المدير	الذين يطلبون دفاتر التحضير	لا يطلبون دفاتر التحضير	المجموع
١٢٠	٤	١٢٤	العدد
%٩٦,٨	%٣,٢	%١٠٠	النسبة المئوية

٣-٤-٦- جدول يبين نسبة توزع مديري مدارس العينة وفقاً للمواضيع التي تتم مناقشتها خلال اجتماعات المعلمين (١)

المواضيع	امور عامة	الامتحانات والتقييم	ايجاد طرق لرفع مستوى التلاميذ	توزيع المواد	طرق التعامل مع التلاميذ
العدد	٨٥	١١٠	١١٢	٨٠	١٠٤
النسبة المئوية	%٦٨	%٨٨	%٨٩,٦	%٦٤	%٨٣,٢

$$ع = ١٢٥$$

٢-٤-٧- جدول يبين النسب المئوية للنشاطات التربوية والترفيهية في مدارس العينة (٢)

النشاطات	محاضرات	رحلات	مباريات رياضية	احتفالات	نشاطات لا صافية	غير ذلك
العدد	٣٠	٦٣	٤٥	١٠٩	٦٤	٨
النسبة المئوية	%٢٤	%٥٠,٤	%٣٦	%٨٧,٢	%٥١,٢	%٦,٤

$$ع = ١٢٥$$

٢-٤-٨- جدول يبين نسب الاسس المتبعة لاختيار كتب غير مقرر رسمياً في مدارس

العينة (٣)

الاسس المتبعة -	غير مسموح بذلك	مدى نفعها للتلامذة	دراساتها مع المدرسين	غير ذلك
العدد	٥٩	٤٠	٤٥	١٢
النسبة المئوية	%٤٧,٢	%٣٢	%٣٦	%٩,٦

$$ع = ١٢٥$$

- ١- هذا السؤال يحتمل اكثر من اجابة.
- ٢- الملاحظة نفسها في (١).
- ٣- الملاحظة نفسها في (١).

٢-٤-٩- جدول يبين عدد مرات تغيير جدول توزيع الدروس في مدارس العينة:

عدد المرات	مرة واحدة	مرتين	ثلاث مرات	اكثُر من ذلك	المجموع
العدد	٤٣	٢٨	١٢	٥	٨٨
النسبة المئوية	%٣٤,٤	%٢٢,٤	%٩,٦	%٤	%١٠٠

٢-٤-١٠- جدول يبين اسباب تغيير الجدول في مدارس العينة

الاسباب	مناقشات المعلمين	* التقارير الطبية الطويلة	تأخر الموافقة على المتعاقدين	غير ذلك	المجموع
العدد	٥٩	٢٣	٣٦	١١	١٢٩
النسبة المئوية	%٤٥,٨	%١٧,٨	%٢٧,٩	%٨,٥	%١٠٠

٢-٤-١١- جدول يبين توزع النسب المئوية لتصرف مديري مدارس العينة في حال تأخر

احد المدرسين

التصرف	تنبيه مهذب	الاستفسار عن السبب	المسامحة وعض النظر	تطبيق القوانين
العدد	٧٣	٨٨	٢٣	٧
النسبة المئوية	%٥٨,٤	%٧٠,٤	%٢٦,٤	%٥,٦

ع = ١٢٥

٢-٥-٥- العلاقة مع التلاميذ:

٢-٥-١- جدول يبين النسب المئوية لطبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة وتلاميذهم

نوع العلاقة	علاقة حب واحترام	علاقة تربية ابوية	علاقة شدة وصرامة	غير ذلك
العدد	١٠٣	٧٩	١٦	٨
النسبة المئوية	%٨٢,٤	%٦٣,٢	%١٢,٨	%٦,٤

ع = ١٢٥

٢-٥-٢- جدول يبين مستويات التلاميذ من وجهة نظر مديري مدارس العينة

المستوى	جيد	مقبول	متدن	بدون جواب	المجموع
العدد	٢٦	٨٩	٢	٨	١٢٥
النسبة المئوية	%٢٠,٨	%٧١,٢	%١,٦	%٦,٤	%١٠٠

٢-٥-٣- جدول يبين اسباب تدني مستويات التحصيل عند تلاميذ مدارس العينة ورأي

المديرين

الأسباب	عدم وجود المعلم الكفوء	الضعف العام عند التلاميذ	اهمال التلاميذ	جهل	غير ذلك
العدد	٢٦	٥٥	٥٢	٩٦	٢٨
النسبة المئوية	%٢٠,٨	%٤٤	%٤١,٦	%٧٦,٨	%٢٢,٤

ع = ١٢٥

٢-٥-٤- جدول يبين كيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلامذة الذين لا يتقيدون

بالأنظمة والقوانين

التصرف	تنبيه وانذار	توجيه وارشاد	تطبيق القوانين	استدعاء الاهل	غير ذلك
العدد	٧٥	٩٣	٢٦	١١٥	١٥
النسبة المئوية	%٦٠	%٧٤,٤	%٢٠,٨	%٩٢	%١٢

ع = ١٢٥

٢-٥-٥- جدول يبين نسب كيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلاميذ ذوي المستوى

الدراسي الضعيف

التصرفات	معرفة الوضع الاقتصادي	بحث الموضوع مع المعلمين	مراقبته بشكل دوري	استدعاء الاهل لتعاون	لا يهتم له	غير ذلك
العدد	٦٦	١١٦	٧٩	١٢٠	١	١١
النسبة المئوية	%٥٢,٨	%٩٢,٨	%٦٣,٢	%٩٦	%٠,٨	%٨,٨

ع = ١٢٥

٢-٦-٢- العلاقة مع الأهل:

٢-٦-١- جدول يبين نسب وجود لجنة اهل في مدارس العينة:

وجود لجنة اهل	يوجد لجنة اهل	لا يوجد لجنة اهل	المجموع
العدد	٧٨	٤٣	١٢١
النسبة المئوية	%٦٤,٥	%٣٥,٥	%١٠٠

٢-٦-٢-٢ جدول يبين مدى مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الاهل في المدرسة

مدى المساهمة	يساهم	لا يساهم	بدون الجواب	المجموع
العدد	٦٨	٢٠	٣٧	١٢٥
النسبة المئوية	%٥٤,٤	%١٦	%٢٩,٦	%١٠٠

٢-٦-٢-٣ جدول يبين اسباب مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الاهل

الاسباب	لرفع مستوى التلاميذ	معالجة المشاكل التي يعاني منها التلاميذ	لمصلحة المدرسة بشكل عام	غير ذلك
العدد	٣٨	٣٦	٦٣	١٦
النسبة المئوية	%٣٠,٤	%٢٨,٨	%٥٠,٤	%١٢,٨

ع = ١٢٥

٢-٦-٢-٤ جدول يبين كيفية التنسيق بين الادارة والاهل في مدارس العينة

الكيفية	اجتماعات لجنة الاهل مع الادارة	اجتماعات دورية مع الاهل	الاستدعاء الشخصي عند الحاجة	غير ذلك
العدد	٥٠	٦٨	١٠٩	٨
النسبة المئوية	%٤٠	%٥٤,٤	%٨٧,٢	%٦,٤

ع = ١٢٥

٢-٦-٢-٥ جدول يبين مدى المشاركة بين مديري مدارس العينة والاهل

نوع العلاقة	جيدة	غير مقبولة	لا يشركون	غير ذلك	مجموع
العدد	٢٧	٥٣	٣٠	١٥	١٢٥
النسبة المئوية	%٢١,٦	%٤٢,٤	%٢٤	%١٢	%١٠٠

٢-٦-٢-٦ جدول يبين مدى التنسيق بين مديري مدارس العينة والمجتمع المحلي

مدى التنسيق	موجود	غير موجود	المجموع
العدد	٨٧	٣٨	١٢٥
النسبة المئوية	%٦٩,٦	%٣٠,٤	%١٠٠

٢-٦-٧- جدول يبين مدى تجاوب الأهل مع الإدارة في مدارس العينة

مدى التجاوب	بشكل جيد	بشكل متدن	لا تجاوب	المجموع
العدد	٥٥	٦٣	٥	١٢٣
النسبة المئوية	%٤٤,٧	%٥١,٢	%٤,١	%١٠٠

ملحق رقم ٣

جداول التقاطعات مع المتغيرات الأساسية على
المستوى الوطني

ملحق رقم ٣

جداول التقاطعات وفقاً للمحافظات والموقع السكاني والمدير على المستوى الوطني *

٣-١ - البطاقة الشخصية للمدير

٣-٢ - احتياجات المدرسة

٣-٣ - أساليب التعامل مع الرؤساء

٣-٤ - العلاقة مع المرؤوسين

٣-٥ - العلاقة مع التلاميذ

٣-٦ - العلاقة مع الأهل

* إن الرقم " ع " المدون في أسفل الجداول يعني عدد المديرين أو عدد الإجابات.

٣-١- جداول تقاطعات البطاقة الشخصية للمدير:

٣-١-١-١- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً للجنس والمحافظات والمدن والريف

المجموع	إناث	ذكور	الجنس	
			المتغيرات	
%٥,٦	%٣,٢	%٢,٤	بيروت	المحافظات
%٢٣,٢	%٥,٦	%١٧,٦	جبل لبنان	
%٢٨,٨	%٤,٨	%٢,٤	الشمال	
%١٨,٤	%٣,٢	%١٥,٢	البقاع	
%١٢,٨	%٢,٤	%١٠,٤	الجنوب	
%١١,٢	%٠,٨	%١٠,٤	النبطية	
%١٠,٠	%٢,٠	%٨,٠	المجموع	
%٢,٤	%١,٢	%١,٢	مدن	الموقع السكاني
%٧,٦	%٨	%٦,٨	ريف	
%١٠,٠	%٢,٠	%٨,٠	المجموع	
-	-	%٨,٠	ذكور	الجنس
-	-	%٢,٠	إناث	
-	-	%١٠,٠	المجموع	

ع=١٢٥

٣-١-٢- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً للعمر والمحافظة والمدن والريف والجنس

المجموع	٦٠ سنة وما فوق	٤٠ سنة إلى ٥٩	٣٩ سنة وما دون	العمر	
				لمتغيرات	
%٥٤,٦	%٢٤,٤	%٣٤,٢	٠ -	بيروت	المحافظات
%٢٣,٢	%١٤,٦	%٢٠,٨	%٠,٨	جبل لبنان	
%٢٨,٨	%١٤,٦	%١٦,٤	%٠,٨	الشمال	
%١٨,٤	%٤	%١٤,٤	-	البقاع	
%١٢,٨	-	%١٢,٨	-	الجنوب	
%١١,٢	%٠,٨	%٩,٦	%٠,٨	النبطية	
%١٠٠	%١٠,٤	%٨٧,٢	%٢,٤	المجموع	
%٢٣	%٤,٦	%١٧,٦	%٠,٨	مدن	الموقع السكاني
%٧٧	%٥,٨	%٦٩,٦	%١,٦	ريف	
%١٠٠	%١٠,٤	%٨٧,٢	%٢,٤	المجموع	
%٨٠	%٨	%٧٠,٤	%١,٦	ذكور	الجنس
%٢٠	%٢,٤	%١٦,٨	%٠,٨	إناث	
%١٠٠	%١٠,٤	%٨٧,٢	%٢,٤	المجموع	

ع=١٢٥

٣-١-٣- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً للوضع العائلي
والمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع	أرمل	متزوج	أعزب	الوضع العائلي	
				المتغيرات	
%٥٤,٦	-	%٤٤,٨	%٥,٨	بيروت	المحافظات
%٢٣,٨	%٥,٨	%٢٥	%٢,٤	جبل لبنان	
%٢٨,٠	-	%٢٦,٤	%١,٦	الشمال	
%١٩,٢	%٥,٨	%١٧,٦	%٥,٨	البقاع	
%١٢,٨	-	%١٥,٤	%٢,٤	الجنوب	
%١١,٢	%٥,٨	%١٥,٤	-	النيضية	
%١٥,٥	%٢,٤	%٨٩,٦	%٨	المجموع	
٢٤	%٥,٨	%١٧,٦	%٥,٦	مدن	الموقع السكاني
%٢٦	%١,٦	%٢٢	%٢,٤	ريف	
%١٥,٥	%٢,٤	%٨٩,٦	%٨	المجموع	
%٨,٥	%١,٦	%٢٢	%٦,٤	ذكور	الجنس
%٢٥	%٥,٨	%١٧,٦	%١,٦	إناث	
%١٥,٥	%٢,٤	%٨٩,٦	%٨	المجموع	

ع=١٢٥

٣-١-٤- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً للغة الثانية التي يجيدها المدير
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	اللغة		
	الفرنسية	الإكليزية	المجموع
المحافظات	بيروت	٥,٦%	-
	جبل لبنان	١٨,٤%	٤,٨%
	الشمال	٢٥,٦%	١,٦%
	البقاع	١٥,٢%	٤%
	الجنوب	١٠,٤%	٣,٢%
	النبطية	١٠,٤%	٠,٨%
	المجموع	٨٥,٦%	١٤,٤%
الموقع السكاني	مدن	٢٠%	٤%
	ريف	٦٥,٦%	١٠,٤%
	المجموع	٦٥,٦%	١٤,٤%
الجنس	ذكور	٦٩,٢%	١٠,٨%
	إناث	١٦,٤%	٣,٦%
	المجموع	٨٥,٦%	١٤,٤%

ع=١٢٥

٣-١-٥ - جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً للشهادات التي يجيدها المدير
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	الشهادات								
	بيروت	بكالوريا	يريفيه أو	دار	إجازة	كفاءة في	ماجستير	دكتوراه	المجموع
المحافظات	بيروت	-	٠,٨%	٤%	-	-	-	٠,٨%	٥,٦%
	جبل لبنان	٦,٤%	٣,٢%	٦,٤%	٣,٢%	٣,٢%	٤%	-	٢٣,٢%
	الشمال	٥,٨%	٧,٢%	١,٤%	٣,٢%	٣,٢%	٢,٤%	٠,٨%	٢٨%
	البقاع	١١,٢%	٠,٨%	٣,٢%	٤%	-	-	-	١٩,٢%
	الجنوب	٠,٨%	٢,٤%	٧,٢%	١,٦%	٠,٨%	-	-	١٢,٨%
	النبطية	٠,٨%	٥,٦%	٢,٤%	-	٢,٤%	٢,٤%	-	١١,٢%
	المجموع	٢٧,٢%	٢٠%	٢٩,٦%	١٢%	٨,٨%	١٢%	٨,٨%	٢,٤%
الموقع السكاني	مدن	٤,٨%	٢,٤%	٨,٨%	٤%	٣,٢%	١,٦%	١,٦%	٢٤,٨%
	ريف	٢٢,٤%	١٧,٦%	٢٠,٨%	٨%	٥,٦%	٥,٦%	٠,٨%	٧٥,٢%
	المجموع	٢٧,٢%	٢٠%	٢٩,٦%	١٢%	٨,٨%	١٢%	٨,٨%	٢,٤%
الجنس	ذكور	٢١,٦%	١٦%	٢٤%	٩,٦%	٢,٤%	٧,٢%	١,٦%	٨٠%
	إناث	٥,٦%	٤%	٥,٦%	٢,٤%	٢,٤%	١,٦%	٠,٨%	٢٠%
	المجموع	٢٧,٢%	٢٠%	٢٩,٦%	١٢%	٨,٨%	١٢%	٨,٨%	٢,٤%

ع=١٢٥

٣-١-٦- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التدريس
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع	أكثر من ٣٥ سنة	من ٢٥ سنة إلى ٣٤ سنة	من ١٥ سنة إلى ٢٤ سنة	من ٦ سنوات إلى ١٤ سنة	خمس سنوات وما دون	عدد سنوات الخبرة المتغيرات	
						بيروت	المحافظات
٥٠,٧%	-	١٠,٦%	٣٠,٣%	٠,٠٨%	-	بيروت	المحافظات
٢٢,٧%	١٠,٦%	٧,٣%	٩%	٢,٤%	٢,٤%	جبل لبنان	
٢٧,٦%	٤,١%	١٢,٢%	١٠,٥%	-	٠,٨%	الشمال	
١٩,٦%	١٠,٦%	٥,٧%	٤,٩%	٤,١%	٣,٣%	البقاع	
١٣%	٢,٤%	٥,٧%	٤,٩%	-	-	الجنوب	
١١,٤%	٠,٨%	٤,١%	٤,٩%	١,٦%	-	الزنبقية	
١٠٠%	١٠,٥%	٣٦,٦%	٣٧,٥%	٨,٩%	٦,٥%	المجموع	
٢٣,٤%	٢,٤%	٦,٤%	١٠,٦%	٢,٤%	١,٦%	مدن	الموقع السكاني
٧٦,٦%	٨,١%	٣٠,٢%	٢٦,٩%	٦,٥%	٤,٩%	ريف	
١٠٠%	١٠,٥%	٣٦,٦%	٣٧,٥%	٨,٩%	٦,٥%	المجموع	
٨٠,٧%	٨,٩%	٢٩,٤%	٢٩,٤%	٧,٣%	٥,٧%	ذكور	الجنس
١٩,٣%	١,٦%	٧,٢%	٨,١%	١,٦%	٠,٨%	إناث	
١٠٠%	١٠,٥%	٣٦,٦%	٣٨,٥%	٨,٩%	٦,٥%	المجموع	

ع=١٢٣

٣-١-٧- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الإدارة
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع	٣٥ سنة وما فوق	من ٢٥ سنة إلى ٣٤ سنة	من ١٥ سنة إلى ٢٤ سنة	من ٦ سنوات إلى ١٤ سنة	خمس سنوات وما دون	الخبرة	
						المتغيرات	
%٥٥,٦	%٠,٨	%٠,٨	%١,٦	%١,٦	%٠,٨	بيروت	المحافظات
%٢٣,٣	%١,٦	%٣,٢	%٦,٤	%٦,٤	%٥,٧	جبل لبنان	
%٢٧,٦	%٠,٨	%٦,٥	%٥,٧	%٨,٩	%٥,٧	الشمال	
%١٩,٤	%١,٦	%٠,٨	%٥,٧	%٥,٧	%٤,٨	البقاع	
%١٢,٩	-	%١,٦	%١,٦	%٤	%٥,٧	الجنوب	
%١١,٢	%٠,٨	%١,٦	%٢,٤	%٣,٢	%٣,٢	النبطية	
%١٠,٠	%٥,٦	%١٥,٣	%٢٣,٤	%٢٩,٨	%٢٥,٩	المجموع	
%٢٣,٢	%٤	%٢,٤	%٤,٨	%٨,٨	%٣,٢	مدن	الموقع السكاني
%٧٦,٨	%١,٦	%١٢,٩	%١٨,٦	%٢١	%٢٢,٧	ريف	
%١٠,٠	%٥,٦	%١٥,٣	%٢٣,٤	%٢٩,٨	%٢٥,٩	المجموع	
%٨٠,٧	%٤,٨	%١٢,١	%١٩,٤	%٢٣,٣	%٢١,١	ذكور	الجنس
%١٩,٣	%٠,٨	%٣,٢	%٤	%٦,٥	%٤,٨	إناث	
%١٠,٠	%٥,٦	%١٥,٣	%٢٣,٤	%٢٩,٨	%٢٥,٩	المجموع	

ع=١٢٤

٣-١-٨- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في التربية خلال السنوات العشر الأخيرة ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع	ثلاث دورات	دورتين	دورة واحدة	لم يلتحقوا بدورات	الدورات	
					المتغيرات	
%٥,٦	-	%٠,٨	%٠,٨	٠ %٤	بيروت	المحافظات
%٢٣,٢	-	%١,٦	%٣,٢	%١٨,٤	جبل لبنان	
%٢٨	-	%١,٦	%٥,٦	%٢٠,٨	سنان	
%١٩,٢	-	%٣,٢	%٢,٤	%١٣,٦	البقاع	
%١٢,٨	-	%٠,٨	%١,٦	%١٠,٤	الجنوب	
%١١,٢	%٠,٨	-	%١,٦	%٨,٨	النبطية	
%١٠٠	%٠,٨	%٨	%١٥,٢	%٧٦	المجموع	
%٢٤	-	%٢,٤	%٤,٨	%١٦,٨	مدن	الموقع السكاني
%٧٦	%٠,٨	%٥,٦	%١٠,٤	%٥٩,٢	ريف	
%١٠٠	%٠,٨	%٨	%١٥,٢	%٧٦	المجموع	
%٨٠	%٠,٨	%٦,٤	%١٢	%٦٠,٨	ذكور	الجنس
%٢٠	-	%١,٦	%٣,٢	%١٥,٢	إناث	
%١٠٠	%٠,٨	%٨	%١٥,٢	%٧٦	المجموع	

ع=١٢٥

٣-١-٩- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في الإدارة خلال السنوات العشر الأخيرة ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع	ثلاث دورات	دورتين	دورة واحدة	لم يلتحقوا بدورات	الدورات	
					المتغيرات	
%٥٥,٦	-	%٠,٨	-	%٤,٨	بيروت	المحافظات
%٢٣,٢	%١,٦	-	%٠,٨	%٢٠,٨	جبل لبنان	
%٢٨	-	-	%٠,٨	%٢٤	الشمال	
%١٩,٢	-	-	%١,٦	%١٧,٦	البقاع	
%١٢,٨	-	-	-	%١٢,٨	الجنوب	
%١١,٢	-	-	%٠,٨	%١٠,٤	النبطية	
%١٠٠	%١,٦	%٠,٨	%٧,٢	%٩٠,٤	المجموع	
%٢٤	%٠,٨	%٠,٨	%١,٦	%٢٠,٨	مدن	الموقع السكاني
%٧٦	%٠,٨	-	%٥,٦	%٦٩,٦	ريف	
%١٠٠	%١,٦	%٠,٨	%٧,٢	%٩٠,٤	المجموع	
%٨٠	%٠,٨	%٠,٨	%٥,٦	%٧٢,٨	ذكور	الجنس
%٢٠	%٠,٨	-	%١,٦	%١٧,٦	إناث	
%١٠٠	%١,٦	%٠,٨	%٧,٢	%٩٠,٤	المجموع	

ع=١٢٥

٣-١-١٠- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً لساعات الدوام
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع	أكثر من الدوام الرسمي	الدوام الرسمي	أقل من الدوام الرسمي	الدوام	المتغيرات
%٥,٦	%٤	-	%١,٦	بيروت	المحافظات
%٢٣,٣	%١٤,٤	%٣,٢	%٥,٦	جبل لبنان	
%٢٧,٢	%١٠	%١٢,٨	%٢,٤	الشمال	
%١٩,٢	%١٤,٤	%٤	%٠,٨	البقاع	
%١٣,٦	%٦,٤	%١,٦	%٥,٦	الجنوب	
%١١,٢	%٩,٦	%٠,٨	%٠,٨	النبطية	
%١٠٠	%٦٠,٨	%٢٢,٤	%١٦,٨	المجموع	
%٢٤,٨	%١٤,٤	%٦,٤	%٤	مدن	
%٧٥,٢	%٤٦,٤	%١٦	%١٢,٨	ريف	
%١٠٠	%٦٠,٨	%٢٢,٤	%١٦,٨	المجموع	
%٨٠	%٤٨,٨	%١٧,٦	%١٣,٦	ذكور	الجنس
%٢٠	%١٢	%٤,٨	%٣,٢	إناث	
%١٠٠	%٦٠,٨	%٢٢,٤	%١٦,٨	المجموع	

ع=١٢٥

٣-٢- جداول تقاطعات احتياحات المدرسة

٣-٢-١- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقا لوضعية البناء المدرسي

ووفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع	تقدمة	مستأجرة	ملك	البناء المدرسي	
				المتغيرات	
%٥,٦	%٠,٨	%٤,٨	-	بيروت	المحافظات
%٢٣,٢	%٤	%١٥,٢	%٤	بابل لبنان	
%٢٨	%٥,٦	%١٦,٨	%٥,٦	الشمال	
%١٩,٢	%٥,٦	%٨	%٥,٦	البقاع	
%١٢,٨	%٣,٢	%٤	%٥,٦	الجنوب	
%١١,٢	%٠,٨	%٢,٤	%٨	النبطية	
%١٠٠	%٢٠	%٥١,٢	%٢٨,٨	المجموع	
%٢٤	%٤	%١٨,٤	%١,٦	مدن	الموقع السكاني
%٧٦	%١٦	%٣٢,٨	%٢٧,٢	ريف	
%١٠٠	%٢٠	%٥١,٢	%٢٨,٨	المجموع	
-	-	-	-	ذكور	الجنس
-	-	-	-	إناث	
-	-	-	-	المجموع	

ع=١٢٥

٣-٢-٢- جدول يبين متوسط نسبة الرسوب في مدارس العينة وفقاً للمرحلة التعليمية
والمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغير	المرحلة التعليمية			
	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	المتوسط
المحافظات	بيروت	٢٢%	٢٧%	٢٣%
	جبل لبنان	١٩%	٢٧,٥%	٢٤,٥%
	الشمال	٢٥,٥%	٣٢%	٣١,٥%
	البقاع	٢٩,٥%	٣٣,٥%	٣٢,٥%
	الجنوب	٢١%	٢١%	٢١%
	النبطية	٢٤,٥%	٣٧,٥%	٣٤%
	المتوسط	٢٤%	٣٠%	٢٨%
	المتوسط	٢٣%	٣٠,٥%	٢٩,٥%
الموقع السكاني	مدن	٢٣%	٣٠,٥%	٢٩,٥%
	ريف	٢٥%	٢٩,٥%	٢٦,٥%
	المتوسط	٢٤%	٣٠%	٢٨%
الجنس	ذكور	-	-	-
	إناث	-	-	-
	المجموع	-	-	-

١٢٥٥٤

٣-٢-٣- جدول يبين متوسط نسبة المعلمين الداخليين في الملاك وخارجه وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغير	أوضاع المعلمين		
	داخل الملاك	خارج الملاك	المتوسط
المحافظات	بيروت	٩٥%	١٠٠%
	جبل لبنان	٨٥,٥%	١٠٠%
	الشمال	٩٠%	١٠٠%
	البقاع	٢٦,٥%	١٠٠%
	الجنوب	٨١%	١٠٠%
	النبطية	٩٣,٥%	١٠٠%
	المتوسط	٨٦%	١٠٠%
الموقع السكاني	مدن	٩٠%	١٠٠%
	ريف	٨١,٥%	١٠٠%
	المتوسط	٨٦%	١٠٠%
الجنس	ذكور	-	-
	إناث	-	-
	المجموع	-	-

ع=١٢٥

٣-٢-٤ - جدول يبين توزيع مدارس العينة وفقاً للغة التدريس والمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع	لغة إنكليزي %	لغة فرنسية %	اللغة	
			المتغيرات	
٦٠٥	٢٠٢	٤٠٣	بيروت	المحافظات
٢٣٠٣	٨٠٨	١٤٠٥	جبل لبنان	
٢٥٠٤	١٠٥	٢٣٠٩	الشمال	
١٨٠٧	٥	١٣٠٧	البقاع	
١٤٠٥	٤٠٣	٦٠٠٢	الجنوب	
١١٠٦	٢٠٢	٩٠٤	النيطية	
١٠٠	٢٤	٧٦	المجموع	
٢٤٠٦	٨	١٦٠٦	مدن	الموقع السكاني
٧٥٠٤	١٦	٥٩٠٤	ريف	
١٠٠	٢٤	٧٦	المجموع	
٨٠	١٩٠٢	٦٠٠٨	ذكور	الجنس
٢٠	٤٠٨	١٥٠٢	إناث	
١٠٠	٢٤	٧٦	المجموع	

ع=١٢٥

٣-٢-٥- جدول توزع مدارس العينة وفقا للدوام والمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع %	دوام بعد الظهر %	دوام قبل الظهر %	الدوام	
			المتغيرات	
٥,٦	-	٥,٦	بيروت	المحافظات
٢٣,٢	١,٦	٢١,٦	جبل لبنان	
٢٨	-	٢٨	الشمال	
١٩,٢	-	١٩,٢	البقاع	
١٢,٨	-	١٢,٨	الجنوب	
١١,٢	-	١١,٢	النبطية	
١٠٠	١,٦	٩٨,٤	المجموع	
٢٤	١,٦	٢٢,٤	مدن	الموقع السكاني
٧٦	-	٧٦	ريف	
١٠٠	١,٦	٩٨,٤	المجموع	
٨٠	١,٦	٧٨,٤	ذكور	الجنس
٢٠	-	٢٠	إناث	
١٠٠	١,٦	٩٨,٤	المجموع	

ع=١٢٥

٣-٣-٣ - جداول تقاطعات أساليب التعامل مع الرؤساء
 ٣-٣-١ - جدول يبين طبيعة علاقة مديري مدارس العينة مع المسؤولين
 وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع %	لا جواب %	علاقة مقبولة %	علاقة جيدة %	نوع العلاقة	
				المتغيرات	
٥٠٦	-	-	٥٠٦	بيروت	المحافظات
٢٣٠٦	٠٠٨	٦٠٤	١٦	جل لبنان	
٢٨٠٦	٠٠٨	٤٠٨	٢٣٠٢	الشمال	
١٨٠٤	١٠٦	١٠٦	١٥٠٢	البقاع	
١٣	-	٢٠٤	١٠٠٤	الجنوب	
١٢	٠٠٨	١٠٦	٩٠٦	النيطية	
١٠٠	٤	١٦٠٨	٧٩٠٢	المجموع	
٢٢٠٤	-	٣٠٢	١٩٠٢	مدن	الموقع السكاني
٧٧٠٦	٤	١٣٠٦	٦٠	ريف	
١٠٠	٤	١٦٠٨	٧٩٠٢	المجموع	
٨٠	٣٠٢	١٣٠٦	٦٣٠٢	ذكور	الجنس
٢٠	٠٠٨	٣٠٢	١٦	إناث	
١٠٠	٤	١٦٠٨	٧٩٠٢	المجموع	

ع=١٢٥

٣-٣-٢- جدول يبين أهم المشكلات التي يعاني منها مديري مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المشكلات المتغيرات	مناقلات المعلمين %	الصلاحيات المحدودة %	كبر سن أفراد الهيئة التعليمية %	تأخر الموافقة على معلمي التعاقد %	تأخر الموافقة على معاملات الشراء %	وجود فائض ببعض الاختصاصات %	المجموع %		
المحافظات	٢٠١	٢٠١	١٤٧	٠٠٣	٠٠٣	٠٠٤	٦٠٩	بيروت	
	٥٠٩	٦٠٣	٢٠٨	٢٠٨	٣٠٩	١٠١	٢٢٠٨	جبل لبنان	
	٥٠٩	٨	٣٠٥	٤٠٨	٤٠٦	٠٠٤	٢٧٠٢	الشمال	
	٥٠٦	٦	٢	٤٠٩	٢٠٤	-	٢٠٠٩	البقاع	
	٢٠١	٣٠٥	١٠٥	١٠٧	٢٠٤	-	١٦٠٢	الجنوب	
	١٠٥	٤٠٥	٢٠١	١٠٥	١٠١	٠٠٣	١١	النيطية	
	٢٣٠١	٣٠٤	١٣٠٦	١٦	١٤٠٧	٢٠٢	١٠٠	المجموع	
الموقع السكاني	٧	٧٠٣	٤٠٩	٢٠٤	٣٠٢	١٠١	٢٥٠٩	مدن	
	١٦٠١	٢٣٠١	٨٠٧	١٣٠٦	١١٠٥	١٠١	٧٤٠١	ريف	
	٢٣٠١	٣٠٤	١٣٠٦	١٦	١٤٠٧	٢٠٢	١٠٠	المجموع	
الجنس	١٨٠٥	٢٤٠٤	١٠٠٨	١٢٠٢	١١٠٩	٢٠٢	٨٠	ذكور	
	٤٠٦	٦	٢٠٨	٣٠٨	٢٠٨	-	٢٠	إناث	
	٢٣٠١	٣٠٤	١٣٠٦	١٦	١٤٠٧	٢٠٢	١٠٠	المجموع	

ع=٢٨٦

٣-٣-٣-٣ - جدول يبين النسبة المئوية لمديري مدارس العينة الذين يعانون من التدخلات في أعمالهم وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	التدخلات		المجموع %
	يعانون من التدخلات %	لا يعانون من التدخلات %	
المحافظات	بيروت	٣٠١	٥٠١
	جبل لبنان	٣	١٨٠٣
	الشمال	٦٠١	٣٠٠٦
	البقاع	٧٠٢	١٩٠٤
	الجنوب	١	١٥٠٣
	النبطية	-	١١٠٢
	المجموع	٢٠٠٤	٧٩٠٦
الموقع السكاني	مدن	٨٠٢	٢٠٠٤
	ريف	١٢٠٢	٧٩٠٦
	المجموع	٢٠٠٤	٧٩٠٦
الجنس	ذكور	١٦٠٨	٨٠
	إناث	٣٠٦	٢٠
	المجموع	٢٠٠٤	٧٩٠٦

ع=١٢٥

٣-٤- جداول تقاطعات العلاقة مع المرؤوسين

٣-٤-١- جدول يبين البنود التي يستند إليها المدير خلال ممارسته لعمله وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	البنود				
	الأنظمة والقوانين %	الخبرة الشخصية %	العلاقة الشخصية %	المجموع %	
المحافظات	بيروت	٠,٨	٣	٢,٢	٦
	جبل لبنان	٨,٩	٨,٩	٣,٤	٢١,٢
	الشمال	١٦	٨,٤	٤,٦	٢٩
	البقاع	٩,٢	٥,٨	٣,٧	١٨,٧
	الجنوب	٥,٩	٥	٢,٥	١٣,٤
	النبطية	٥,٤	٤,٢	٢,١	١١,٧
	المجموع	٤٦,٢	٣٥,٢	١٨,٥	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	٩,٢	٨,٤	٥,٥	٢٣,١
	ريف	٣٧	٢٦,٩	١٣	٧٦,٩
	المجموع	٤٦,٢	٣٥,٢	١٨,٥	١٠٠
الجنس	ذكور	٣٧	٢٨	١٥,١	٨٠,٢
	إناث	٩,٢	٧,٢	٣,٤	١٩,٨
	المجموع	٤٦,٢	٣٥,٢	١٨,٥	١٠٠

ع=٢٣٨

٣-٤-٢- جدول يبين مواصفات المدير الناجح وفقاً لآراء مديري مدارس العينة
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	الصلاحيات					
	الذي يوزع الصلاحيات %	الذي يحصرها %	الذي يشرك مرؤوسيه %	الذي يطبق الأنظمة والقوانين %	غير ذلك %	المجموع %
المحافظات	بيروت	٢٤٤	-	٢٠٩	-	٥٠٨
	جبل لبنان	١٣٥	-	٦٠٢	٢٤٤	٢٢٥
	الشمال	١٤٤	٠٤٤	١٠٠١	١٥٥	٢٨٠٣
	البقاع	٧٠٧	١	٧٠٢	٠٠٩	٢٠٠٢
	الجنوب	٦٠٧	-	٣٠٤	٠٠٥	١١٠١
	النبطية	٦٠٣	١	٣٠٩	٠٠٩	١٢٠١
	المجموع	٥١	٢٤٤	٣٣٠٧	٦٠٢	٦٠٧
الموقع السكاني	مدن	١٣	٠٠٥	٥٠٨	١٠٤	٢١٠٦
	ريف	٣٨	١٠٩	٢٧٠٩	٤٠٨	٧٨٠٤
	المجموع	٥١	٢٤٤	٣٣٠٧	٦٠٢	٦٠٧
الجنس	ذكور	٤٠٠٨	١٠٩	٢٧	٥	٨٠
	إناث	١٠٠٢	٠٠٥	٦٠٧	١٠٢	٢٠
	المجموع	٥١	٢٤٤	٣٣٠٧	٦٠٢	٦٠٧

ع=٢٠٨

٣-٤-٣- جدول يبين الطريقة المتبعة لدى مديري مدارس العينة في حال غياب أحد المدرسين
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	المناوبة	مدرس احتياطي %	مناوبة شخصية %	إرسال التلاميذ إلى الملعب %	إرسال الناظر المناوبة %	إرسال التلاميذ إلى المكتبة %	غير ذلك %	المجموع %
المحافظات	بيروت	٢,٥	١,٧	-	١,٧	٠,٨	٠,٤	٧,١
	جبل لبنان	٩	٣,٣	١,٢	٤,١	٢,٩	١,٦	٢٢,١
	الشمال	١٣,٤	٤,٨	-	٣,٣	٢,٤	١,٣	٢٥,٢
	البقاع	٦,١	٤,١	-	٤	١,٧	٢	١٧,٩
	الجنوب	٤,٥	٢,٤	٠,٨	٢,٤	١,٦	٤,٥	١٦,٢
	النبطية	٤,٩	٣,٧	-	٢,٥	-	٠,٤	١١,٥
	المجموع	٤٠,٤	٢٠	٢	١٨	٩,٤	١٠,٢	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	١٠,٢	٣,٣	٠,٨	٥,٧	٣,٧	٤,١	٢٧,٨
	ريف	٣٠,٢	١٦,٧	١,٢	١٢,٣	٥,٧	٦,١	٧٢,٢
	المجموع	٤٠,٤	٢٠	٢	١٨	٩,٤	١٠,٢	١٠٠
الجنس	ذكور	٣٢,٤	١٦	١,٦	١٤,٣	٧,٨	٨,٢	٨٠,٣
	إناث	٨	٤	٠,٤	٣,٧	١,٦	٢	١٩,٧
	المجموع	٤٠,٤	٢٠	٢	١٨	٩,٤	١٠,٢	١٠٠

ع=٢٤٥

٣-٤-٤-٤ - جدول يبين نسبة مديري مدارس العينة الذين يقيمون المعلمين أثناء التدريس وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	التقييم		
	لا يقيمون %	يقيمون %	المجموع %
المحافظات	٠,٨	٤٨,٠	٥٦
	٠,٨	٢٢,٤	٢٣,٢
	١,٦	٢٦,٤	٢٨
	١,٦	١٧,٦	١٩,٢
	-	١٢,٨	١٢,٨
	٠,٨	١٠,٤	١١,٢
	٥,٦	٩٤,٤	١٠٠
الموقع السكاني	٠,٨	٢٣,٢	٢٤
	٤,٨	٧١,٢	٧٦
	٥,٦	٩٤,٤	١٠٠
الجنس	٤,٨	٧٥,٢	٨٠
	٠,٨	١٩,٢	٢٠
	٥,٦	٩٤,٤	١٠٠

ع=١٢٥

٣-٤-٧- جدول يبين النسب المئوية للنشاطات التربوية والترفيهية التي تقوم بها مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع %	غير ذلك %	نشاطات لاصفية %	احتفالات %	مباريات رياضية %	رحلات %	محاضرات %	النشاطات	
							المتغيرات	
٨٤٣	-	١٤٦	١٤٩	٢٤٢	١٤٦	١	بيروت	المحافظات
٢٣٤٥	٠٤٦	٤٤٤	٧٤٨	٤٤١	٥	١٤٦	جبل لبنان	
٢٧٤٩	٠٤٧	٥٤٣	٩٤٤	٣٤٤	٦٤٢	٢٤٨	الشمال	
١٨٤٤	٠٤٣	٣٤٤	٦٤٣	٢٤٥	٣٤١	٢٤٨	البقاع	
١٢٤٨	٠٤٦	٣٤٥	٥	٠٤٩	١٤٩	٠٤٩	الجنوب	
٩٤٢	٠٤٣	١٤٩	٣٤٨	١	١٤٩	٠٤٣	النيطية	
١٠٠	٢٤٥	٢٠٤١	٣٤٤٢	١٤٤١	١٩٤٧	٩٤٤	المجموع	
٢٩٤١	٠٤٦	٥٤٩	٨	٦٤٨	٥٤٣	٢٤٥	مدن	الموقع السكاني
٧٠٤٩	١٤٩	١٤٤٢	٢٦٤٢	٧٤٣	١٤٤٤	٦٤٩	ريف	
١٠٠	٢٤٥	٢٠٤١	٣٤٤٢	١٤٤١	١٩٤٧	٩٤٤	المجموع	
٧٩٤٩	٢٤٢	١٦	٢٧٤٣	١١٤٣	١٥٤٦	٧٤٥	ذكور	الجنس
٢٠٤١	٠٤٣	٤٤١	٦٤٩	٢٤٨	٤٤١	١٤٩	إناث	
١٠٠	٢٤٥	٢٠٤١	٣٤٤٢	١٤٤١	١٩٤٧	٩٤٤	المجموع	

ع=٣١٩

٣-٤-٨- جدول يبين النسب المئوية للأسس المتبعة لاختيار الكتب غير المقررة رسمياً
ووفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المجموع %	غير ذلك %	دراستها مع المدرسين %	مدى منفعتها للتلاميذ %	غير مسموح بذلك %	الأسس	
					المتغيرات	
٦٤	-	٢٤٦	٣٤٢	٥٤٦	بيروت	المحافظات
٢٣٤٢	٣٤٩	٧٤١	٢٤٦	٩٤٦	جبل لبنان	
٢٦٤٣	١٤٩	٨٤٤	٦٤٤	٩٤٦	الشمال	
١٩٤٣	-	٥٤١	٥٤١	٩٤١	البقاع	
١٥٤٢	١٤٣	٣٤٨	٦٤٤	٣٤٧	الجنوب	
٩٤٦	٥٤٦	١٤٩	١٤٩	٥٤٢	النبطية	
١٥٥	٧٤٧	٢٨٤٩	٢٥٤٦	٣٧٤٨	المجموع	
٢٥٤٣	٢٤٥	١٥٤٣	٦٤٩	٥٤٦	مدن	الموقع السكاني
٧٤٤٧	٥٤٢	١٨٤٦	١٨٤٧	٣٢٤٢	ريف	
١٥٥	٧٤٧	٢٨٤٩	٢٥٤٦	٣٧٤٨	المجموع	
٨٥٤١	٦٤٤	٢٣٤١	٢٥٤٥	٣٥٤١	ذكور	الجنس
١٩٤٩	١٤٣	٥٤٨	٥٤١	٧٤٧	إناث	
١٥٥	٧٤٧	٢٨٤٩	٢٥٤٦	٣٧٤٨	المجموع	

١٥٦=ع

٩-٤-٣- جدول يبين النسب المئوية لعدد مرات تغيير الجدول في مدارس العينة خلال العام الدراسي وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

عدد المرات	المتغيرات				
	مرة واحدة	مرتين	ثلاث مرات	اكثر من ذلك	المجموع
	%	%	%	%	%
سراوت	١١	٢,٣	-	-	٣,٤
جبل لبنان	١١,٤	٧,٩	٢,٣	١,١	٢٢,٧
الشمال	١٤,٨	٥,٧	٦,٨	٢,٢	٢٩,٥
البقاع	٦,٨	٦,٨	١,٢	١,٢	١٦
الجنوب	٩,١	٣,٤	-	١,٢	١٣,٧
النبطية	٥,٧	٥,٧	٣,٣	-	١٤,٧
المجموع	٤٨,٩	٣١,٨	١٣,٦	٥,٧	١٠٠
مدن	٦,٧	٦,٧	٣,٤	٣,٤	٢٠,٢
ريف	٤٢,٢	٢٥,١	١٠,٢	٢,٣	٧٩,٨
المجموع	٤٨,٩	٣١,٨	١٣,٦	٥,٧	١٠٠
ذكور	٣٩,٨	٢٤,٩	١١,٣	٤,٦	٨٠,٦
إناث	٩,١	٦,٩	٢,٣	١,١	١٩,٤
المجموع	٤٨,٩	٣١,٨	١٣,٦	٥,٧	١٠٠

ع = ٨٨

١٠-٤-٣- جدول يبين النسب المئوية لاسباب تغيير الجدول خلال السنة لمدارس العينة خلال العام الدراسي وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع %	غير ذلك %	تأخر الموافقة على المتعاقدين %	التقارير الطبية الطويلة %	مناقشات المعلمين %	التغيير	
					المتغيرات	
٦,٢	-	٠,٨	١,٥	٣,٩	بيروت	المحافظات
٢٣,٤	٣,٩	٣,٩	٣,٩	١١,٧	جبل لبنان	
٣٢,٥	١,٦	١١,٥	٤,٧	١٤,٧	الشمال	
٢٠,١	١,٥	٧	٢,٣	٩,٣	البقاع	
٧,٨	-	٠,٨	٣,١	٣,٩	الجنوب	
١,٠	١,٥	٣,٩	٢,٣	٢,٣	المنطقة	
١٠٠	٨,٥	٢٧,٩	١٧,٨	٤٥,٨	المجموع	
٣٠,٥	٣,٤	٤,٨	٥,٤	١٧,٩	مدن	الموقع السكاني
٦٩,٥	٦,١	٢٣,١	١٢,٤	٢٧,٩	ريف	
١٠٠	٨,٥	٢٧,٩	١٧,٨	٤٥,٨	المجموع	
٨٠,٣	٦,٨	٢٢,٢	١٤,٥	٣٦,٨	ذكور	الجنس
١٩,٧	١,٧	٥,٧	٣,٣	٩	إناث	
١٠٠	٨,٥	٢٧,٩	١٧,٨	٤٥,٨	المجموع	

ع = ١٢٣

١١-٤-٣- جدول يبين النسب المتوقعة لتصرف مديري مدارس العينة في حال تأخر احد المدرسين وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع %	تطبيق القوانين %	المسامحة وغض النظر %	الاستفسار عن السبب %	تنبيه مهذب %	التصرف	المتغيرات
٦	٠,٥	١,٥	٣,٥	٠,٥	بيروت	المحافظات
٢٢,٩	٢,٥	٢,٥	٩,٥	٨,٤	جبل لبنان	
٢٨,٨	٠,٥	٥	١١,٩	١١,٤	الشمال	
١٦	-	٢	٧	٧	البقاع	
١٤	-	٢,٥	٦,٥	٥	الجنوب	
١٢,٣	-	٢,٩	٥,٤	٤	النبطية	
١٠٠	٣,٥	١٦,٤	٤٣,٨	٣٦,٣	المجموع	
٢٤,٥	٢	٤	١١,٥	٧	مدن	الموقع السكاني
٧٥,٥	١,٥	١٢,٤	٣٢,٣	٢٩,٣	ريف	
١٠٠	٣,٥	١٦,٤	٤٣,٨	٣٦,٣	المجموع	
٧٩,٧	٢,٥	١٣,١	٣٤,٨	٢٩,٣	ذكور	الجنس
٢٠,٣	١	٣,٣	٩	٧	إناث	
١٠٠	٣,٥	١٦,٤	٤٣,٨	٣٦,٣	المجموع	

ع = ٢٠١

جداول تقاطعات العلاقة مع التلاميذ

- ٥-٣-

جدول يبين النسب المنوية لطبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة وتلاميذهم وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

١-٥-٣-

العلاقة	علاقة حب واحترام %	علاقة تربية ابوية %	علاقة شدة وصرامة %	غير ذلك %	المجموع %	التنيرات
						المحافظات
بيروت	٣,٤	٢,٩	١	-	٧,٣	المحافظات
جبل لبنان	١٠,٧	٧,٨	١,٤	١	٢٠,٩	
الشمش	١٤,١	٩,٢	٣,٤	١	٢٧,٧	
البقاع	٨,٧	٦,٨	-	١	١٦,٥	
الجنوب	٧,٨	٦,٣	١	٠,٤	١٥,٥	
النبطية	٥,٣	٥,٣	١	٠,٥	١٢,١	
المجموع	٥٠	٣٨,٣	٧,٨	٣,٩	١٠٠	
مدن	١٠,٧	٩,٧	٢	١	٢٣,٤	الموقع السكاني
ريف	٣٩,٣	٢٨,٦	٥,٨	٢,٩	٧٦,٦	
المجموع	٥٠	٣٨,٣	٧,٨	٣,٩	١٠٠	
ذكور	٣٩,٨	٣٠,٥	٦,٣	٣,٤	٨٠	الجنس
إناث	١٠,٢	٧,٨	١,٥	٠,٥	٢٠	
المجموع	٥٠	٣٨,٣	٧,٨	٣,٩	١٠٠	

ع = ٢٠,٦

جدول يبين النسب المئوية لآراء مديري مدارس العينة في تقييم مستوى تلاميذهم وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	التقييم			المجموع %	
	مستوى متدن %	مستوى مقبول %	مستوى جيد %		
المحافظات	بيروت	-	٤,٨	١,٦	٦,٤
	جبل لبنان	٠,٨	٢٠,٦	٣,٢	٢٤,٦
	الشمال	٠,٨	١٧,٥	٨,٦	٢٦,٩
	البقاع	-	١٢,٧	٥,٦	١٨,٣
	الجنوب	-	٨,٧	٤	١٢,٧
	النبطية	-	٧,١	٤	١١,١
	المجموع	١,٦	٧١,٤	٢٧	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	-	١٨,٤	٦,٤	٢٤,٨
	ريف	١,٦	٥٣	٢٠,٦	٧٥,٢
	المجموع	١,٦	٧١,٤	٢٧	١٠٠
الجنس	ذكور	١,٦	٥٧	٢١,٣	٨٠
	إناث	-	١٤,٤	٥,٦	٢٠
	المجموع	١,٦	٧١,٤	٢٧	١٠٠

١٢٥ = ع

جدول يبين النسب المئوية لاسباب تدني مستوى التحصيل عند التلاميذ
من وجهة نظر مديري مدارس العينة وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع %	غير ذلك %	الامية المتفشية بين الكثيرين من الامل %	اهمال التلاميذ %	الضعف العام عند التلاميذ %	عدم وجود الكفاء %	الاسباب	
						المتغيرات	
٧,٤	٠,٤	٢,٧	١,٩	١,٢	١,٢	بيروت	
١٨,٨	١,٩	٨,٦	٣,٥	٣,٣	١,٥	جبل لبنان	
٢٦,٩	٢,٧	٩,٣	٧	٤,٧	٣,٢	الشمال	
٢٠,٧	٢,٧	٧,٤	٢,٤	٧,٤	٠,٨	البتاع	
١٤,٨	١,٦	٥,١	٣,٥	١,٦	٣	الجنوب	
١١,٤	١,٦	٤,٣	١,٩	٣,٢	٠,٤	النتبية	
١٠٠	١٠,٩	٣٧,٤	٢٠,٢	٢١,٤	١٠,١	المجموع	
٢٣,٧	١,٢	١٠,٢	٤,٧	٦	١,٦	مدن	
٧٦,٣	٩,٧	٢٧,٢	١٥,٥	١٥,٤	٨,٥	ريف	
١٠٠	١٠,٩	٣٧,٤	٢٠,٢	٢١,٤	١٠,١	المجموع	
١٠٠	٨,٦	٦٠	١٦,٢	١٧,١	٨,١	ذكور	
٢٠	٢,٣	٧,٤	٤	٤,٣	٢	إناث	
١٠٠	١٠,٩	٣٧,٤	٢٠,٢	٢١,٤	١٠,١	المجموع	

ع = ٢٥٧

٤-٥-٣- جدول يبين كيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلاميذ ذوي المستوى الدراسي الضعيف وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	التصرف	معرفة وضعه الاقتصادي	معرفة وضعه الاقتصادي %	بحث الموضوع مع معلميه %	مراقبة التلميذ بشكل دوري %	استدعاء الاهل للتعاون %	لا يهتم له %	غير ذلك %	المجموع %
المحافظات	بيروت	١,٨	١,٨	١,٨	١,٥	١,٨	-	-	٦,٩
	جبس لبنان	٢,٨	٢,٨	٦,٦	٤,١	٧,٤	-	٠,٥	٢١,٤
	الشمال	٤,٣	٤,٣	٨,٤	٥,٦	٨,٤	-	١	٢٧,٧
	البيقاع	٢,٣	٢,٣	٥,٦	٣,٦	٥,٤	-	٠,٣	١٧,٢
	الجنوب	٢,٣	٢,٣	٤,١	٣,٣	٤,١	-	٠,٥	١٥,٣
	النبطية	٢,٣	٢,٣	٣,١	٢	٣,٣	٠,٣	٠,٥	١١,٨
	المجموع	١٦,٨	١٦,٨	٢٩,٦	٢٠,١	٣٠,٤	٠,٣	٢,٨	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	٤,٨	٤,٨	٧,١	٤,٧	٧,٦	-	-	٢٤,٢
	ريف	١٢	١٢	٢٢,٥	١٥,٤	٢٢,٨	٠,٣	٢,٨	٧٥,٨
	المجموع	١٦,٨	١٦,٨	٢٩,٦	٢٠,١	٣٠,٤	٠,٣	٢,٨	١٠٠
الجنس	ذكور	١٣,٥	١٣,٥	٢٣,٥	١٦	٢٤,٣	٠,٣	٢,٥	٨٠,١
	بنات	٣,٣	٣,٣	٦,١	٤,١	٦,١	-	٠,٣	١٩,٩
	المجموع	١٦,٨	١٦,٨	٢٩,٦	٢٠,١	٣٠,٤	٠,٣	٢,٨	١٠٠

٣٩٣ = ٤

جدول يبين النسب المئوية لكيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلاميذ الذين لا يتقيدون بالانظمة والقوانين وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع %	غير ذلك %	استدعاء الاهل %	تطبيق القوانين %	توجيه وارشاد %	تنبيه وانذار %	التصرف	
						المتغيرات	
٦,٢	-	٢,٢	٠,٦	١,٥	١,٩	بيروت	المحافظات
٢٣,٧	١,٣	٨	٣,٢	٥,٣	٥,٩	جبل لبنان	
٢٧	١,٣	٩,٩	١,٦	٨,٣	٦	الشمال	
١٧,٣	٠,٩	٦,٨	٠,٦	٥,٣	٣,٧	البيقاع	
١٤,١	٠,٩	٤,٣	١,٥	٤,٦	٢,٨	الجنوب	
١١,٤	٠,٣	٤	٠,٦	٣,٧	٢,٨	النبطية	
١٠٠	٤,٦	٣٥,٥	٨,١	٢٨,٧	٢٣,١	المجموع	
٢٤	٠,٦	٩	١,٥	٧	٥,٩	مدن	الموقع السكاني
٧٢	٤	٢٦,٥	٦,٦	٢١,٧	١٧,٢	ريف	
١٠٠	٤,٦	٣٥,٥	٨,١	٢٨,٧	٢٣,١	المجموع	
٨٠,٢	٣,٧	٢٨,٤	٦,٥	٢٣,١	١٨,٥	ذكور	الجنس
١٩,٨	٠,٩	٧,١	١,٦	٥,٦	٤,٦	إناث	
١٠٠	٤,٦	٣٥,٥	٨,١	٢٨,٧	٢٣,١	المجموع	

$$٣٢٤ = ٤$$

جداول تقاطعات العلاقة مع الامل

- ٦-٣-

جدول يبين النسب المئوية لوجود لجنة اهل في مدارس العينة
وفقاً للمحافظات والمدن والريف

١-٦-٣-

المجموع %	لا يوجد لجنة الامل %	يوجد لجنة الاهل %	اللجنة	
			المتغيرات	
٥,٨	٢٠,٠	٣٣	بيروت	المحافظات
٢٤	٧,٤	١٦,٦	جبل لبنان	
٢٧,٣	١٥,٧	١١,٦	شمال	
١٩	٤,١	١٤,٩	لبنان	
١٣,٢	٥	٨,٢	جنوب	
١٠,٧	٠,٨	٩,٩	النبطية	
١٠٠	٣٥,٥	٦٤,٥	المجموع	
٢٤,٩	٧,٥	١٧,٤	مدن	الموقع السكاني
٧٥,١	٢٨	٤٢,١	ريف	
١٠٠	٣٥,٥	٦٤,٥	المجموع	
٨٠,١	٢٨	٥٢,١	ذكور	الجنس
١٩,٩	٧,٥	١٢,٤	بنات	
١٠٠	٣٥,٥	٦٤,٥	المجموع	

ع = ١٢١

٢-٦-٣- جدول يبين النسب المئوية لمدى مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الاهل وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع %	لا يساهم %	يساهم %	المساهمة	
			المتغيرات	
٨	٤,٥	٣,٥	بيروت	المحافظات
٢٦,١	٥,٧	٢٠,٤	جبل لبنان	
٢١,٥	٥,٧	١٥,٨	الشمال	
٢٠,٥	٢,٣	١٨,٢	البقاع	
١١,٤	١,١	١٠,٣	الجنوب	
١٢,٥	٣,٤	٩,١	النبطية	
١٠٠	٢٢,٧	٧٧,٣	المجموع	
٣٠,٧	١٢,٤	١٨,٣	مدن	الموقع السكاني
٦٩,٣	١٠,٣	٥٩	ريف	
١٠٠	٢٢,٧	٧٧,٣	المجموع	
٨٠,٧	١٨,٢	٦٢,٥	ذكور	الجنس
١٩,٣	٤,٥	١٤,٨	بنات	
١٠٠	٢٢,٧	٧٧,٣	المجموع	

٨٨ = ع

٣-٦-٣- جدول يبين النسب المئوية لاسباب مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الاهل وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المجموع	غير ذلك	لمصلحة المدرسة بشكل عام	لمعالجة المشاكل التي يعاني منها التلاميذ	من اجل رفع مستوى التلاميذ	المساهمة	
					المتغيرات	
%	%	%	%	%		
٥,٩	١,٣	٢	١,٣	١,٣	بيروت	
٢٠,٩	٣,٩	١٠,٥	٢,٦	٣,٩	جبل لبنان	
١٩,٦	٢	٧,٨	٥,٢	٤,٦	الشمال	
٢٢,٢	٢	٧,٢	٥,٢	٧,٨	البقاع	
١٥,٧	٠,٦	٦,٦	٤,٦	٣,٩	الجنوب	
١٥,٧	٠,٧	٧,١	٤,٦	٣,٣	النيطية	
١٠٠	١٠,٥	٤١,٢	٢٣,٥	٢٤,٨	المجموع	
٢٦,٤	٤	١١,٢	٥,٩	٥,٣	مدن	
٧٣,٦	٦,٥	٣٠	١٧,٦	١٩,٥	ريف	
١٠٠	١٠,٥	٤١,٢	٢٣,٥	٢٤,٨	المجموع	
٨٠,٣	٨,٥	٣٣,٣	١٨,٩	١٩,٦	ذكور	
١٩,٧	٢	٧,٩	٤,٦	٥,٢	إناث	
١٠٠	١٠,٥	٤١,٢	٢٣,٥	٢٤,٨	المجموع	

ع = ١٥٣

٤-٦-٣- جدول يبين النسب المئوية لكيفية التنسيق بين الإدارة والاهل في مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	الاجتماعات					
	اجتماعات لجهة الاهل مع الإدارة %	اجتماعات دورية مع الاهل %	الاستدعاء الشخصي عند الحاجة %	غير ذلك %	المجموع %	
المحافظات	بيروت	٠,٣	١,٣	٦	-	٨,٦
	جبل لبنان	٦,٣	٦	١٠,٢	١,٣	٢٣,٨
	الشمال	٢,٦	٧,٢	١٣,٦	١,٣	٢٤,٧
	البقاع	٤,٧	٥,٥	٩	٠,٤	١٩,٦
	الجنوب	٣,٨	٥,٥	٦,٤	-	١٥,٧
	النبطية	٢,٦	٣,٤	٤,٢	٠,٤	١٠,٦
	المجموع	٢١,٣	٢٨,٩	٤٦,٤	٣,٤	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	٦	٦,٤	١١,٥	٠,٤	٢٤,٣
	ريف	١٥,٣	٢٢,٥	٣٤,٩	٣	٧٥,٧
	المجموع	٢١,٣	٢٨,٩	٤٦,٤	٣,٤	١٠٠
الجنس	ذكور	١٧,١	٢٢,٩	٣٧	٣,٤	٨٠,٤
	إناث	٤,٢	٦	٩,٤	-	١٩,٦
	المجموع	٢١,٣	٢٨,٩	٤٦,٤	٣,٤	١٠٠

ع = ٢٣٥

جدول يبين النسب المنوية لطبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة
وتلاميذهم وفقا للمحافظات والمدن والريف والجنس

المتغيرات	العلاقة					
	بدرجة كبيرة %	درجة مقبولة %	لا يشاركون %	غير ذلك %	المجموع %	
المحافظات	بيروت	٠,٨	١,٦	٣,٢	-	٥,٦
	جبل لبنان	٤,٦	١٠,١	٥,٤	٣,٨	٢٤
	الشمال	٦,٢	١٢,٤	٧	١,٦	٢٧,٢
	البقاع	٣,٩	٧,٨	٣,٨	٣,٨	١٩,٤
	الجنوب	٤,٦	٤,٦	٣,١	٠,٨	١٣,١
	النبطية	١,٦	٥,٤	٣,١	٢,٤	١٢,٤
	المجموع	٢١,٧	٤١,٩	٢٤	١٢,٤	١٠٠
	الموقع السكاني	مدن	٤	١٠,٢	٥,٦	٣,٢
ريف		١٧,٧	٣١,٧	١٨,٤	٩,٢	٧٧
المجموع		٢١,٧	٤١,٩	٢٤	١٢,٤	١٠٠
الجنس	ذكور	١٧,٧	٣٣,١	١٩,٢	١,٠	٨٠
	إناث	٤	٨,٨	٤,٨	٢,٤	٢٠
	المجموع	٢١,٧	٤١,٩	٢٤	١٢,٤	١٠٠

١٢٥ = ٤

٣-٦-٦- جدول يبين النسب المئوية لمدى التنسيق بين مدارس العينة والمجتمع المحلي وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	التنسيق		المجموع %	تحديد كفاءة التنسيق %
	يوجد %	لا يوجد %		
المحافظات	بيروت	٤٤,٦	٥٤,٤	-
	جبل لبنان	١٧	٢١,٧	-
	الشمال	١٨,٦	٢٧,٤١	٥,٨
	البقاع	١٢,٤	٢٥,٢	١,٦
	الجنوب	٨,٥	١٤,٧	٢,٣
	النبطية	٧,٨	١٥,٩	-
	المجموع	٦٨,٩	١٥٠	٤,٧
الموقع السكاني	مدن	١٤	٢٤,٣	٥,٨
	ريف	٥٤,٩	٧٥,٧	٣,٩
	المجموع	٦٨,٨	١٥٠	٤,٨
الجنس	ذكور	٥٤,٤	٨٠	٤
	إناث	١٤,٤	٢٠	٥,٨
	المجموع	٦٨,٨	١٥٠	٤,٨

ع=١٢٥

٣-٦-٧- جدول يبين النسبة المئوية لمدى تجاوب الأهل مع الإدارة في مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف والجنس:

المتغيرات	تجاوب الأهل			
	بشكل جيد %	بشكل متدن %	لا تجاوب %	المجموع %
المحافظات	بيروت	٢٥	٢٤	٥٧
	جبل لبنان	١٠٦	١٣	٢٤٤
	الشمال	١٣٨	١٣٨	٢٨٤
	البقاع	٨١	٨٩	١٨٧
	الجنوب	٥٧	٥٧	١١٤
	النبطية	٤	٧٤	١١٤
	المجموع	٤٤٧	٥١٢	١٠٠
الموقع السكاني	مدن	١١٤	١٣	٢٥٢
	ريف	٣٣٤	٣٨٢	٧٤٨
	المجموع	٤٤٨	٥١٢	١٠٠
الجنس	ذكور	٣٦	٤٠٨	٨٠
	إناث	٨٨	١٠٤	٢٠
	المجموع	٤٤٨	٥١٢	١٠٠

ع=١٢٣

ملحق رقم ٤

جداول التقاطعات التفصيلية

٤-١-٤ - جداول تقاطعات البطاقة الشخصية للمدير:

٤-١-١-٤ - جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً للجنس والمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	اناث %			ذكور %			الجنس
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	الموقع السكاني المحافظة
٥,٦	٣,٢	-	٣,٢	٢,٤	-	٢,٤	بيروت
٢٣	٥,٦	٢,٤	٣,٢	١٧,٤	١١,٨	٥,٦	جبل لبنان
٢٨,٦	٤,٨	٢,٤	٢,٤	٢٣,٨	٢٣	٠,٨	الشمال
١٩	٣,٢	٢,٤	٠,٨	١٥,٨	١٤,٢	١,٦	البقاع
١٢,٧	٢,٤	٠,٨	١,٦	١٠,٣	٩,٥	٠,٨	الجنوب
١١,١	٠,٨	-	٠,٨	١٠,٣	٩,٥	٠,٨	النبطية
%١٠٠ ع = ١٢٥	%٢٠	%٨	%١٢	%٨٠	%٦٨	%١٢	المجموع

٤-٢-٢- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً للعمر والمحافظة والمدن والريف:

المجموع	٦٠ سنة وما فوق			٥٩ - ٥٠			٤٩ - ٤٠			٣٩ - ٣٠			٢٩ سنة وما دون			العمر
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,١	١,٧	-	١,٧	١,٧	-	١,٧	١,٧	-	١,٧	-	-	-	-	-	-	بيروت
٢٣,٦	١,٧	٠,٩	٠,٨	٤,٢	٣,٤	٢,٤	١٣,٥	٨,٤	٥,١	٠,٨	٠,٨	-	-	-	-	جبل لبنان
٢٩,٤	١,٧	١,٧	-	١,٢	١,٤٣	١,٧	١٠,٩	١٠,١	٠,٨	٠,٨	-	-	-	-	-	الشمال
١٨,٤	٤,٢	٢,٥	١,٧	٧,٥	٦,٧	٠,٨	٦,٧	٦,٧	-	-	-	-	-	-	-	البيقاع
١٢,٩	-	-	-	٥,٩	٤,٢	١,٧	٦,٧	٦,٧	-	-	-	-	-	-	-	الجنوب
١٠,٩	٠,٩	-	٠,٩	٦,٧	٥,٩	٠,٨	٢,٥	٢,٥	-	٠,٨	٠,٨	-	-	-	-	الناطقة
%١٠٠	١٠,٢	٥,١	٥,١	٤٥,٤	٣٥,٣	١٠,١	٤٢	٣٤,٤	٧,٦	٢,٤	١,٦	٠,٨	-	-	-	المجموع
١٢٥=ع																

٤-١-٣- جدول توزيع مطيري مدارس العينة وفقا للوضع العائلي والمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	رمل			مطلق			متزوج			أعزب			الوضع العائلي الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٤٦	-	-	-	-	-	-	٤٤٨	-	٤٤٨	٥٠٨	-	٥٠٨	بيروت المحافظة
٢٣٤٢	٥٠٨	-	٥٠٨	-	-	-	٢٠	١٢٠٨	٧٤٢	٢٤٤	١٤٦	٥٠٨	جبل لبنان
٢٨	-	-	-	-	-	-	٢٦٤٤	٢٤٤٨	١٤٦	١٤٦	-	١٤٦	الشمال
١٩٤٢	٥٠٨	٥٠٨	-	-	-	-	١٧٧٦	١٦	١٤٦	٥٠٨	-	٥٠٨	البقاع
١٢٤٨	-	-	-	-	-	-	١٥٤٤	٩٢٦	٥٠٨	٢٤٤	٥٠٨	١٤٦	الجنوب
١١٤٢	٥٠٨	٥٠٨	-	-	-	-	١٥٤٤	٨٠٨	١٤٦	-	-	-	النيطية
%١٠٠	٢٤٤	١٤٦	٥٠٨	-	-	-	٨٩٠٦	٧٢	١٧٧٦	٨	٢٤٤	٥٤٦	المجموع
١٢٥ = ع													

٤-١-٤- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقاً للغة الثانية التي يجيدها المدير وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	الانكليزية			الفرنسية			اللغة الثانية
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	الموقع السكاني المحافظة
٥,٥	-	-	-	٥,٥	-	٥,٥	بيروت
٢٣,٤	٤,٧	٣,١	١,٦	١٨,٧	١١,٧*	٧	جبل لبنان
٢٧,٤	١,٦	٠,٨	٠,٨	٢٥,٨	٢٢,٧	٣,١	الشمال
١٩,٥	٣,٩	٣,١	٠,٨	١٥,٦	١٤	١,٦	البقاع
١٣,٢	٣,١	٣,١	-	١٠,١	٧,٨	٢,٣	الجنوب
١١	٠,٨	-	٠,٨	١٠,٢	٩,٤	٠,٨	النبطية
%١٠٠ ع = ١٢٥	١٤,١	١٠,١	٤	٨٥,٩	٦٥,٦	٢٠,٣	المجموع

جدول رقم ٤-١-٥-٥-٥ يبين توزيع مديري مدارس العينة وفقا للشهادات التي يحملونها ووفقا للمحافظات والمدن والريف

المجموع العام	الشهادة		المحافظة		الريف		المدن		المجموع		الموقع السكاني
	بrevet	Bacc	دار المعلمين	المحافظات	الريف	المدن	المحافظات	الريف	المدن	المجموع	
٧			١	١	١	١	١	١	١	١	بيروت
٢٩			٢	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	جبل لبنان
٢٥			١	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	الشمال
٢٤			١	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	الجنوب
١٦			١	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	الجنوب
١٤			١	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	البلد
١٢٥			٣	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	المجموع

٤-٦- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة في التدريس وفي المحافظات والمدن والريف، النسبة المئوية:

المجموع العام	٢٥ سنة وما فوق			٢٤ الى ٢٥			٢٤ الى ١٥			١٤ الى ٦			خمس سنوات وما دون			سنوات الخبرة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٧	-	-	-	١,٦	-	١,٦	٣,٣	-	٣,٣	٠,٨	-	٠,٨	-	-	-	بيروت
١٢٧	١,٦	-	١,٦	٧,٣	٤,٩	٢,٤	٩	٤,٩	٤,١	٢,٤	-	٢,٤	١,٦	٠,٨	جبل لبنان	
٢٧,٦	٤,١	٤,١	-	١١,٢	٤,٩	٠,٨	١٠,٥	٨,٩	١,٦	-	-	٠,٨	٠,٨	-	الشمال	
١٩,٦	١,٦	١,٦	-	٥,٧	٤,٩	٠,٨	٤,٩	٤,٩	-	-	٠,٨	٣,٣	٢,٥	٠,٨	البياع	
١٣	٢,٤	١,٦	٠,٨	٥,٧	٥,٧	-	٤,٩	٣,٣	١,٦	-	-	-	-	-	الجنوب	
١١,٤	٠,٨	٠,٨	-	٤,١	٣,٣	٠,٨	٤,٩	٤,٩	-	١,٦	٠,٨	-	-	-	البيطية	
٩١,٠	١,٥	٨,١	٢,٤	٣١,٦	٣٠,٢	٦,٤	٣٧,٥	٢٦,٩	١٠,٦	٨,٩	٦,٥	٢,٤	٤,٩	١,٦	المجموع	
١١٢ = ج																

٤-١-٧- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الإدارة وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	٢٥ سنة وما فوق			٢٤ من ٢٥ إلى			٢٤ من ١٥ إلى			١٤ من ٦ إلى			مدرسون			الغبرة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	٠,٨	-	٠,٨	٠,٨	-	٠,٨	١,٦	-	١,٦	١,٦	-	١,٦	٠,٨	-	٠,٨	المحافظة
١٢,٣	١,٦	-	١,٦	٢,٢	٢,٤	٠,٨	٦,٤	٤	٢,٤	٦,٤	٢,٢	٠,٨	٠,٨	٤,٩	٠,٨	بيروت
٧,٦	٠,٨	-	٠,٨	٦,٥	٦,٥	-	٥,٧	٥,٧	-	٨,٩	٦,٥	٢,٤	٥,٧	٥,٧	-	جبل لبنان
٩,٤	١,٦	-	٠,٨	١,٦	٠,٨	٠,٨	٥,٧	٥,٧	-	٥,٧	٥,٧	-	٤,٨	٤	٠,٨	الشمال
٢,٩	-	-	-	١,٦	١,٦	-	١,٦	٠,٨	٠,٨	٤	٢,٢	٠,٨	٥,٧	٤,٩	٠,٨	الجنوب
١,٢	٠,٨	-	٠,٨	١,٦	١,٦	-	٢,٤	٢,٤	-	٢,٢	٢,٤	٠,٨	٢,٢	٢,٢	-	النبطية
١٠٠%	٥,٦	١,٦	٤	١٥,٣	١٢,٩	٢,٤	٢٣,٤	١٨,٦	٤,٨	٢٩,٨	٢١	٨,٨	٢٥,٩	٢٢,٧	٢,٢	المجموع
١٢٤=ع																

٤-٨-١- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في التربية خلال السنوات العشر الأخيرة ووفقاً للمحافظات والمدن والريف:

الدورات	لم يتحقوا بدورات			دورة واحدة			دورتين			ثلاث دورات			المجموع العام	
	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع		
المحافظة	٤	-	٤	٠,٨	-	٠,٨	٠,٨	-	٠,٨	-	-	-	٠,٨	
بيروت	٤	-	٤	٠,٨	-	٠,٨	٠,٨	-	٠,٨	-	-	-	٠,٨	
جبل لبنان	٥,٦	١٢,٨	١٨,٤	١,٦	-	١,٦	١,٦	-	١,٦	-	-	-	١,٦	
الشمال	٢,٤	١٨,٤	٢٠,٨	٠,٨	٤,٨	٥,٦	١,٦	١,٦	٣,٢	-	-	-	٣,٢	
الجنوب	٢,٤	١١,٢	١٣,٦	-	٢,٤	٢,٤	-	٣,٢	٣,٢	-	-	-	٣,٢	
البيطية	١,٦	٨,٨	١٠,٤	٠,٨	٠,٨	١,٦	-	٠,٨	٠,٨	-	-	-	٠,٨	
المجموع	١٦,٨	٥٩,٢	٧٦	٤,٨	١٠,٤	١٥,٢	٢,٤	٥,٦	٨	-	-	-	٠,٨	
														١٢٥ = ج
														%١٠٠
														١١,٢
														١٢,٨
														٧٨
														٢٣,٢
														٥,٦

٤-١-٩- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في الإدارة خلال السنوات العشر الأخيرة ووفقاً للمحافظة والمدن والريف بالنسبة المئوية:

المجموع العام	ثلاث دورات			دورتين			دورة واحدة			لم يلتحقوا بدورات			الدورات الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	-	-	-	٠,٨	-	٠,٨	-	-	-	٤,٨	-	٤,٨	المحافظة بيروت
٢٣,٢	١,٦	٠,٨	٠,٨	-	-	-	٠,٨	٠,٨	-	٢٠,٨	١٢,٨	٨	جبل لبنان
٢,٨	-	-	-	-	-	-	٤	٣,٢	٠,٨	٢,٤	٢١,٦	٢,٤	الشمال
١٩,٢	-	-	-	-	-	-	١,٦	٠,٨	٠,٨	١٧,٦	١٦	١,٦	البقاع
١٢,٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢,٨	-	٢,٤	الجنوب
١١,٢	-	-	-	-	-	-	٠,٨	٠,٨	-	١٠,٤	٨,٨	١,٦	النيضية
%١٠٠ ع = ١٢٥	١,٦	٠,٨	٠,٨	٠,٨	-	٠,٨	٧,٢	٥,٦	١,٦	٩٠,٤	٦٩,٦	٢٠,٨	المجموع

٤-١-١٠- جدول توزيع مديري مدارس العينة وفقاً لساعات الدوام ووفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	أكثر من الدوام الرسمي			الدوام الرسمي			أقل من الدوام الرسمي			الدوام الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	٤	-	٤	-	-	-	١,٦	-	١,٦	المحافظة بيروت
٢٣,٢	١٤,٤	١٠,٤	٤	٣,٢	٠,٨	٢,٤	٥,٦	٣,٢	٢,٤	جبل لبنان
٢٧,٣	١٢	٩,٦	٢,٤	١٢,٨	١٢	٠,٨	٢,٤	٢,٤	-	الشمال
١٩,٢	١٤,٤	١٢,٨	١,٦	٤	٣,٢	٠,٨	٠,٨	٠,٨	-	البقاع
١٣,٦	٦,٤	٤,٨	١,٦	١,٦	-	١,٦	٥,٦	٥,٦	-	الجنوب
١١,٢	٩,٦	٨,٨	٠,٨	٠,٨	-	٠,٨	٠,٨	٠,٨	-	النيضية
%١٠٠ ع = ١٢٥	٦٠,٨	٤٦,٤	١٤,٤	٢٢,٤	١٦	٦,٤	١٦,٨	١٢,٨	٤	المجموع

٤-٢- جداول تقاطعات احتياجات المدرسة:

٤-٢-١- جداول تقاطعات احتياجات المدرسة من حيث البناء المدرسي:

٤-٢-١-١- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقا لوضعية البناء المدرسي ووفقا

للمحافظة والمدن والريف:

المجموع العام	تقدمة			مستأجر			ملك			البناء
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	الموقع السكاني المحافظة
٥,٦	٠,٨	-	٠,٨	٤,٨	-	٤,٨	-	-	-	بيروت
٢٣,٢	٤	١,٦	٢,٤	١٥,٢	١٠,٤	٤,٨	٤	٢,٤	١,٦	جبل لبنان
٢٨	٥,٦	٥,٦	-	١٦,٨	١٣,٦	٣,٢	٥,٦	٥,٦	-	الشمال
١٩,٢	٥,٦	٥,٦	-	٨	٥,٦	٢,٤	٥,٦	٥,٦	-	البقاع
١٢,٨	٣,٢	٢,٤	٠,٨	٤	٢,٤	١,٦	٥,٦	٥,٦	-	الجنوب
١١,٢	٠,٨	٠,٨	-	٢,٤	٠,٨	١,٦	٨	٨	-	النبطية
%١٠٠ ع = ١٢٥	٢٠	١٦	٤	٥١,٢	٣٢,٨	١٨,٤	٢٨,٨	٢٧,٢	١,٦	المجموع

٤-٢-١-٢- جدول توزع مديري مدارس العينة وفقا لمدى مساهمة صندوق المدرسة في

تأمين احتياجات المدرسة ووفقا للمحافظة والمدن والريف:

المجموع العام	غير كاف			كاف			المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	٠,٨	-	٠,٨	٤,٨	-	٤,٨	بيروت
٢٢,٧	١٢,٩	١١,٣	١,٦	٩,٨	٣,٣	٦,٥	جبل لبنان
٢٨,٣	٧,٣	٧,٣	-	٢١	١٧,٧	٣,٣	الشمال
١٩,٤	٨,١	٨,١	-	١١,٣	٨,٩	٢,٤	البقاع
١٢,٨	٥,٦	٥,٦	-	٧,٢	٤,٨	٢,٤	الجنوب
١١,٢	٥,٦	٥,٦	-	٥,٦	٤	١,٦	النبطية
%١٠٠ ع = ١٢٤	٤٠,٣	٣٧,٩	٢,٤	٥٩,٧	٣٨,٧	٢١	المجموع

٤-٢-٢- جداول تقاطعات احتياجات احتياجات المدرسة من حيث الفعصر البشري:

٤-٢-١- جدول يبين توزيع تلامذة مدارس العينة وفقا للجنس والمحافظات والمدن والريف:

الجنس	عدد الذكور			نسبة الذكور %			عدد الإناث			نسبة الإناث %			الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
بيروت	١٠٧١	٠	١٠٧١	١٠٠	صفر	١٠٠	١٤٣٤	٠	١٤٣٤	١٠٠	صفر	١٠٧١	
جبل لبنان	١٤٩٧	١٥٠٤	٣٠٠١	١٠٠	٣٨٠٢	٦١,٨	٣٧٨٩	١٤٤٦	٢٣٢٣	١٠٠	٤٩,٩	٣٠٠١	
الشمال	٥٤٧	٥٤٧	١٠٩٤	١٠٠	٦٦,٨	٢٣,٢	٤٦٥٠	٣١٠٣	١٥٤٧	١٠٠	٧٩,٨	١٣٢,٢	
البقاع	٢٢٣	٢٢٣	٤٤٥	١٠٠	٧٩,٦	٢٠,٤	٢٧٩٧	٢٣٢٥	٥٧٢	١٠٠	٨٣,٤	١٦٦,٦	
الجذب	٢١٧	٢١٧	٤٣٤	١٠٠	٦١,٣	٣٨,٧	٧٨٦٧	١٧٥٧	١١١٠	١٠٠	٨٨	١٢	
النبطية	١٠٣	١٠٣	٢١٥	١٠٠	٧٠,٥	٢٩,٥	١٦٨٨	١١٩٠	٤٩٨	١٠٠	٩٢	٨	
المجموع	٣٦٦٥	٣٦٦٥	٧٣٣٠	١٠٠	٥٦,٤	٤٣,٦	١٧٢٢٥	٩٧٢١	٧٥٠٤	١٠٠	٧١	٢٩	
%	٦٢,٦	٣٧,٤	٢٨٨٥٠	١٠٠	١٨٦,٨٠	١١١٧٠	٣٧٤	١١١٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٨٦,٨٠
مجموع	٣٧٤	٣٧٤	٢٨٨٥٠	١٠٠	١٨٦,٨٠	١١١٧٠	٣٧٤	١١١٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٨٦,٨٠
ريف	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
مدن	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
مجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
عدد الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الذكور	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
نسبة الإناث	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠



٤-٢-٢- جدول يبين متوسط عدد التلاميذ في الصف وفقاً للمرحلة التعليمية والمحافظة والمدن والريف:

المرحلة	المرحلة الابتدائية				المرحلة المتوسطة				المرحلة الثانوية				المرحلة	
	متوسط	ريف	مدن	متوسط	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف		مدن
بيروت	٢٢	-	٢٢	٢٣	٢٠	-	٢٠	٢٣	٤٣	-	٤٣	-	٤٣	المواقع السكنية المتناثرة
جبل لبنان	٢٤	١٥	٢٨	١٩	٢٧	٢١	٢٧	٢٤	٢٢	٢٦	٢٢	٢٦	٢٤	بيروت
الشمال	٥٠	١٩	٣٧	٢٩	٢٤	١٩	٢٤	٢٩	٢٦	١٩	٢٤	١٩	٢٦	جبل لبنان
البقاع	١٩	١٦	٢٢	٢٠	١٢	١٧	١٢	٢٠	١٤	٢٠	١٧	١٢	٢٠	الشمال
الجنوب	٢٤	١٤	٦٠	٢٩	٢٧	٢١	٢٧	٢٩	٢٤	٢١	٢٤	٢١	٢٥	الجنوب
النبطية	٢٥	١٦	٢٥	٢٢	٢٥	٢١	٢٥	٢٢	٢٢	٢١	٢٢	١٦	٢٥	النبطية
المتوسط	٢٧	١٦	٢٧	٢٦	٢٦	٢٠	٢٦	٢٦	٢٣	٢٠	٢٣	٢١	٢٧	المتوسط

٤-٢-٢-٣- جدول يبين متوسط عدد التلاميذ المرؤوضين في مدارس العزبة للعام الدراسي ١٩٩٧-١٩٩٨ وفقا للمرحلة التعليمية والمحافظه والمدن والريف:

المرحلة	مرحلة الروضات			المرحلة الابتدائية			المرحلة المتوسطة			المرحلة الثانوية		
	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن
بيروت المحافظة	١٣	-	٣٠	٣٠	٠	٢٢	٢٢	-	-	-	-	-
جبل لبنان	١٧	١٣	١٨	١٣	٧	٢٦	١٩	١١	-	١٥	-	١٥
الشمال	٥٠	١٣	١٠٠	٧٩	٥٩	٥٢	٤٨	٤٥	٥٢	٥٠	٢٥	٢٧
البقاع	١٣	٧	٥٤	٤٨	٤٢	٥٢	٣٧	٢١	-	٤١	-	٤١
الجنوب	-	٦	-	٢٤	٢٤	١٥٠	٩٠	٣١	١٥٠	٤٥	٥٠	٤٥
النبطية	١٥	٩	٣٢	٢٠	٧	٢٠	١٩	٨	-	-	-	-
المتوسط	٢٢	١٠	٤٧	٣٦	٢٨	٥٥	٢٩	٢٣	٢٧	٣١	٢٧	٣١

٤-٢-٢-٤- جدول يبين متوسط نسبة الرسوب في مدارس الهيئة، وذا المرحلة التعليمية.

والمحافظة والمدن والريف:

المرحلة	المرحلة الابتدائية			المرحلة المتوسطة			المرحلة الثانوية			الموقع السكاني المحافظة
	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	
بيروت	٢٢	-	٢٧	٢٧	-	٢٧	٢٠	-	٢٠	بيروت
جبل لبنان	١٩	٢٢	٢٤	٢٧,٥	٢١	٢٤	٢٢,٥	٢٠	٢٧	جبل لبنان
الشمال	٢٥	٢٥	٢٥	٢٣	٢١	٢٥	٥٥	١٨	٢١,٥	الشمال
البيقاع	٢٩	٢٩	٢٥	٢٣,٥	٢٢	٢٥	١٩	١٩	٢٤,٥	البيقاع
الجنوب	١٧,٥	٢٤	١٢,٥	١١	٢٩	١٢,٥	٢٥	١٨	٢١,٥	الجنوب
النيطية	٢١	٢٣	٢٤,٥	٢٧,٥	٢٥	٤٠	-	٤٠	٤٠	النيطية
المتوسط	%٢٣	%٢٥	%٢٤	%٢٠	%٢٩,٥	%٣٠,٥	%٢٥	%٢٥	%٣٠	المتوسط

٤-٢-٢-٦- جدول يبيّن توزيع مئة سطر نسبة المعلمين الداخليين في الملاك وخارجيه وفقاً

للمحافظة والمدن والريف:

المجموع العام	خارج الملاك %			داخل الملاك %			الموقع السكاني المحافظة
	متوسط	ريف	مدن	متوسط	ريف	مدن	
%١٠٠	٥	-	٥	٩٥	-	٩٥	بيروت
%١٠٠	١٤,٥	٢٣	٦	٨٥,٥	٧٧	٩٤	جبل لبنان
%١٠٠	١٠	١٥	٥	٩٠	٨٥	٩٥	الشمال
%١٠٠	٢٣,٥	٢٣	٢٤	٧٦,٥	٧٧	٧٦	البقاع
%١٠٠	١٩	٢٥	١٣	٨١	٧٥	٨٧	الجنوب
%١٠٠	٦,٥	٧	٦	٩٣,٥	٩٣	٩٤	النبطية
%١٠٠	%١٤	%١٨,٥	%١٠	%٨٦	%٨١,٥	%٩٠	المتوسط

٢-٢-٧ - جدول توزيع مدارس العينة وفقاً للغة التدريس والمحافظة والمدن والريف:

اللغة الموقع السكاني	لغة إنكليزية %		لغة فرنسية %		البلديات
	ريف	مدن	ريف	مدن	
بيروت	٢٠,٢	٢٠,٢	٤١,٣	٤١,٣	بيروت
جبل لبنان	٨,٨	٢,٧	١٤,٥	٩,٤٤	٥١١
الشمال	١,٥	٠,٠	٢٣,٩	٢١	٢٠٩
البقاع	٥	٠,٧	١٣,٧	١٢,٣	١٠٤
الجنوب	٤١,٣	٠,٧	١٠,٢	٨	٢,٢
النبطية	٢,٢	٠,٧	٩,٤٤	٨,٧	٠,٧
المجموع	٢٢٤ %	٨	٧٧٦ %	٥٩٤٤	١٦١٦
المجموع العام	٢٠,٢	٢٠,٢	٤١,٣	٤١,٣	
	٢٣,٣	٨,٨	١٤,٥	٩,٤٤	
	٣٥,٤	١,٥	٢٣,٩	٢١	
	١٨,٧	٥	١٣,٧	١٢,٣	
	١٤,٥	٤١,٣	١٠,٢	٨	
	١١,٦	٢,٢	٩,٤٤	٨,٧	
	١٠٠ %	٢٢٤ %	٧٧٦ %	٥٩٤٤	
	١٣٨ = E				

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

جدول توزيع مدارس العينة، وفقاً للدوام والمحافظات والمدن والريف:

الدوام	دوام قبل الظهر		دوام بعد الظهر		الموقع السكنى
	ريف	مدن	ريف	مدن	
المحافظة / بيروت	٥١٦	٥١٦	٥١٦	٥١٦	٥١٦
جبل لبنان	٧٠٢	١٤٤٤	٢١١٦	١١٦	٢١٢٠
الشمال	٢٠٢	٢٤٠٨	٢٨	٢٨	٢٨
البيقاع	٢٠٤	١٦٠٨	١٩٠٢	١٩٠٢	١٩٠٢
الجنوب	٢٠٤	١٠٠٤	١٢٠٨	١٢٠٨	١٢٠٨
النيقية	١٠٦	٩٠٦	١١٠٢	١١٠٢	١١٠٢
المجموع	٢٢٠٤	٧٦	٩٨٠٤	١٠٦	١٠٦
					١٠٠%
					ع = ١٢٥

٤-٣- جداول التقاطعات مع أساليب التعامل مع الرؤساء

٤-٣-١- جدول بين طبيعة علاقة مديري مدارس العينة مع المسؤولين وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	% لا جواب %			% علاقة سيئة %			% علاقة مقبولة %			% علاقة جيدة %			العلاقة الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٥,٦	-	٥,٦	بيروت
٢٣,٢	٥,٨	٥,٨	-	-	-	-	٦,٤	٥,٦	٥,٨	١٦	٨,٨	٧,٢	جبل لبنان
٢٨,٦	٥,٨	٥,٨	-	-	-	-	٤,٨	٤	٥,٨	٢٣,٢	٢٥,٨	٢,٤	الشمال
١٨,٤	١,٦	١,٦	-	-	-	-	١,٦	١,٦	-	١٥,٢	١٢,٦	١,٦	البحا
١٣	-	-	-	-	-	-	٢,٤	١,٦	٥,٨	١٥,٤	٨,٨	١,٦	الجنوب
١٢	٥,٨	٥,٨	-	-	-	-	١,٦	٥,٨	٥,٨	٩,٦	٨,٨	٥,٨	البيطية
%١٠٠ ١٢٥=ع	٤	٤	-	-	-	-	١٦,٨	١٣,٦	٢,٢	٧٩,٢	٦٠	١٩,٢	المجموع

٤-٣-٢ - جدول يبين أهم المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المشكلات	مناطق المطين			المشكلات المحدودة			كبر سن أفراد الهيئة التعليمية			تأخر الموافقة على مطمي التعاقد			تأخر الموافقة على عمليات الشراء			وجود فائض ببعض الاختصاصات			المجموع
	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	
المحافظة																			
بيروت	٢,١	-	٢,١	١,٧	-	١,٧	١,٧	٠,٤	-	٠,٤	٠,٣	٠,٣	٠,٤	-	٠,٤	٠,٤	-	٠,٤	٢,٤
جبل لبنان	٢,٤	٠,٩	٣,٣	١,٤	١,٤	٢,٨	٢,٨	٠,٧	٢,١	٢,٨	٢,٨	٢,٨	١,١	٠,٧	٣,٩	١,١	٠,٤	١,٥	٢,٢,٨
الشمال	٠,٧	٠,٢	٠,٩	٣,١	٠,٤	٣,٥	٣,٥	٠,٣	٤,٥	٤,٨	٤,٨	٤,٨	٠,٤	٤,٢	٤,٦	٠,٤	٠,٤	٠,٨	٢,٧,٢
البيقاع	٠,٧	٠,٦	١,٣	١,٧	٠,٣	٢	٢	٠,٤	٤,٥	٤,٩	٤,٩	٤,٩	٠,٣	٢,١	٢,٤	-	-	٠,٣	٢,٠,٤
الجنوب	٠,٧	٢,١	٢,٨	١,١	١,١	٢,٢	١,١	١,٤	١,٧	١,٧	١,٧	١,٧	٠,٧	١,٧	٢,٤	-	-	٠,٧	١,١,٢
التبليطية	٠,٤	١,٥	١,٩	١,٤	١,٤	٢,٨	١,٤	١,١	١,٥	١,٥	١,٥	١,٥	٠,٤	١,١	١,٩	-	-	٠,٤	١,١,٢
المجموع	٧	١٦,١	٢٣,١	٤٠,٩	٤٠,٩	٨١,٨	٤٠,٩	٤٠,٩	٨١,٨	٨١,٨	٨١,٨	٨١,٨	٤٠,٩	٤٠,٩	٨١,٨	٤٠,٩	٤٠,٩	٨١,٨	٢٨٦,٤

٤-٣-٣ - جدول يبين النسبة المئوية المتوقعة لمطيري مدارس العينة الذين يعانون من التدخلات في أعمالهم وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	لا يعانون من التدخلات				يعانون من التدخلات				التدخلات الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	
٥٠١	٢	-	٢	٣١١	-	٣٠١	٣٠١	بيروت	
١٨٠٣	١٥٠٣	١١٠٢	٤٠١	٣	٢	١	١	جبل لبنان	
٣٠٠٦	٢٤٠٥	٢١٠٥	٣٠١	٦٠١	٥٠١	١	١	الشمال	
١٩٠٤	١٢٠٢	١١٠٢	١	٧٠٢	٥٠١	٢٠١	٢٠١	البقاع	
١٥٠٣	١٤٠٣	١٣٠٣	١	١	-	١	١	الجنوب	
١١٠٢	١١٠٢	١٠٠٢	١	-	-	-	-	النيطية	
%١٠٠	٧٩٠٦	٦٧٠٤	١٢٠٢	٢٠٠٤	١٢٠٢	٨٠٢	٨٠٢	المجموع	
٩٨ = ع									

٤-٤ - جداول التقاطعات حول العلاقة مع المرووسين

٤-٤-١ - جدول يبين النسبة المئوية للبنود التي يستند إليها المدير خلال ممارسته لعمله وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	العلاقة الشخصية			الغيرة الشخصية			الأنظمة والقوانين			البنود الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٦	٢٠٢	-	٢٠٢	٣	-	٣	٠٠٨	-	٠٠٨	بيروت
٢١٠٢	٣٠٤	٢٠١	١٠٣	٨٠٩	٥٠٩	٣	٨٠٩	٧٠٢	١٠٧	جبل لبنان
٢٩	٤٠٦	٤٠٦	-	٨٠٤	٨٠٤	-	١٦	١٢٠٢	٣٠٨	الشمال
١٨٠٧	٣٠٧	٢٠٩	٠٠٨	٥٠٨	٥	٠٠٨	٩٠٢	٨٠٤	٠٠٨	البقاع
١٣٠٤	٢٠٥	١٠٧	٠٠٨	٥	٤٠٢	٠٠٨	٥٠٩	٤٠٦	١٠٣	الجنوب
١١٠٧	٢٠١	١٠٧	٠٠٤	٤٠٢	٢٠٤	٠٠٨	٥٠٤	٤٠٦	٠٠٨	النبطية
%١٠٠ ٢٣٨ = ع	١٨٠٥	١٣	٥٠٥	٣٥٠٣	٢٦٠٩	٨٠٤	٤٦٠٢	٣٧	٩٠٢	المجموع

٤-٢- جدول يبين مواصفات المدير الناجح وفقا لآراء مديري مدارس العينة ووفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع	غير ذلك			الذي يطبق الأنظمة والقوانين			الذي يشترك مروتسيه			الذي يحرص الصلاحيات			الذي يوزع الصلاحيات			المصاحبات
	العام	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٨	٠,٥	-	٠,٥	-	-	-	٢,٩	-	٢,٩	-	-	-	٢,٤	-	٢,٤	بيروت
٢٢,٥	٠,٤	-	٠,٤	٢,٤	١,٥	٠,٩	٦,٢	٤,٨	١,٤	-	-	-	١٣,٥	٨,٢	٥,٣	جبل لبنان
٢٨,٣	١,٩	-	١,٥	١,٥	١,٥	-	١٠,١	٩,٦	٠,٥	٠,٤	-	-	١٤,٤	١٢,٥	١,٩	الشمال
٢٠,٢	٣,٤	-	٣,٤	٠,٩	٠,٩	-	٧,٢	٦,٧	٠,٥	٠,٥	٠,٥	-	٧,٧	٦,٧	١	القباع
١١,١	٠,٥	-	٠,٥	٠,٥	٠,٥	-	٣,٤	٣,٤	-	-	-	-	٦,٧	٥,٣	١,٤	الجنوب
١٢,١	-	-	-	٠,٩	٠,٤	٠,٥	٣,٩	٣,٤	٠,٥	١	١	-	٦,٣	٥,٣	١	المنطقة
%١٠٠	٦,٧	٥,٨	٠,٩	٦,٢	٤,٨	١,٤	٣٣,٧	٢٧,٩	٥,٨	٢,٤	١,٩	٠,٥	٥١	٣٨	١٣	المجموع
٢٠,٨ = ع																

٤-٣- جدول يبين الطريقة التي يتبعها مديرو مدارس العينة في حال غياب أحد المدرسين وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع	غير ذلك			ارسال التلاميذ إلى المكتبة			مناوبة الناظر			ارسال التلاميذ إلى المعلم			المناوبة الشخصية			مدرس احتياطي			المناوبة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٠٧٤١	٠٤٤	-	٠٤٤	٠٤٨	-	٠٤٨	١٨٧	-	١٨٧	-	-	١٨٧	-	-	١٨٧	٢٠٥	-	٢٠٥	بيروت
٢٢٤١	١٤٦	٠٠٨	٠٠٨	٢٤٩	١٤٦	١٤٦	٤٤١	٢٤٩	١٤٢	١٤٢	١٤٢	٣٠٣	٢٤٩	٠٤٤	٩	٥٢٣	٢٧٧	٢٧٧	جبل لبنان
٢٥٤٢	١٤٣	١٤٣	-	٢٤٤	١٤٦	٠٠٨	٢٤٣	٢٤٩	٠٤٤	-	-	٤٠٨	٤٤٤	٠٤٤	١٣٠٤	١٢٤٢	١٢٢	١٢٢	الشمال
١٧٤٩	٢	٢	-	١٨٧	١٤٢	٠٤٤	٤	٢٤٦	٠٤٤	-	-	٤٤١	-	-	٦٤١	٤٤٩	١٢٢	١٢٢	البحر
١٦٤٢	٤٤٥	٢	٢٤٥	١٤٦	١٤٢	٠٤٤	٢٤٤	١٤٢	١٤٢	٠٠٨	٠٤٤	٢٤٤	٢	٠٤٤	٤٤٥	٢٧٧	٠٠٨	٠٠٨	الجنوب
١١٤٥	٠٤٤	-	٠٤٤	-	-	-	٢٤٥	١٨٧	٠٤٨	-	-	٢٤٧	٢٤٢	٠٤٤	٤٤٩	٤٤١	٠٠٨	٠٠٨	التيطبة
%١٠٠	١٠٠٢	٦٤١	٤٤١	٩٤٤	٥٢٧	٢٤٧	١٨	١٢٤٢	٥٢٧	٢	١٤٢	٠٠٨	٢٠	١٦٤٧	٤٠٠٤	٢٠٠٢	١٠٠٢	١٠٠٢	المجموع
٢٤٥=C																			

٤-٤-٤ - جدول يبين نسبة مديري مدارس العينة الذين يقيمون المعلمين أثناء التدريس وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	لا يقيمون			يقيمون			التقييم الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥,٦	٠,٨	-	٠,٨	٤,٨	-	٤,٨	بيروت
٢٣٠,٢	٠,٨	٠,٨	-	٢٣٠,٤	١٣٦,٦	٨٠,٨	جبل لبنان
٢٨٠	١,٦	١,٦	-	٢٦٠,٤	٢٣٠,٢	٢٠,٢	الشمال
١٩٠,٢	١,٦	١,٦	-	١٧٠,٦	١٥٠,٢	٢٠,٤	البقاع
١٢٠,٨	-	-	-	١٢٠,٨	١٠٠,٤	٢٠,٤	الجنوب
١١٠,٢	٠,٨	٠,٨	-	١٠٠,٤	٨٠,٨	١,٦	الشمالية
%١٠٠ ١٢٥=ع	٥,٦	٤,٨	٠,٨	٩٤,٤	٧١,٢	٢٣,٢	المجموع

٤-٥ - جدول يبين نسبة مديري مدارس العينة الذين يطلبون دفاتر التحضير من المعلمين وفقا للمحافظات والمدن والريف:

الاجموع العام	لا يطلبون دفاتر التحضير			يطلبون دفاتر التحضير			المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٠٧	-	-	-	٥٠٧	-	٥٠٧	بيروت
٢٣٠٤	١٠٦	١٠٦	-	٢١٠٨	١٢٠٩	٨٠٩	جبل لبنان
٢٨٠٢	-	-	-	٢٨٠٢	٢٥	٢٠٢	الشمال
١٨٠٥	-	-	-	١٨٠٥	١٦٠١	٢٠٤	البياع
١٢٠٩	-	-	-	١٢٠٩	١٠٠٥	٢٠٤	الجنوب
١١٠٣	١٠٦	١٠٦	-	٩٠٧	٨٠١	١٠٦	النيطية
%١٠٠	٣٠٢	٣٠٢	-	٩٦٠٨	٧٢٠٦	٢٤٠٢	المجموع
١٢٤ =ع							

٤-٤-٦- جدول يبين النسبة المئوية لتوزيع مدرسي مدارس العينة وفقاً للمواضيع التي تتم مناقشتها خلال اجتماعات المعلمين وفقاً للمحافظة والمدن

والريف:

المجموع العام	طرق التعامل مع التلاميذ				دراسة توزيعات المواد				دراسة توزيع طرق لرفع مستوى التلاميذ				دراسة الامتحانات والتقييم				دراسة الامتحانات والتوزيع				أموار عامة				الموضوع الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مدرسة	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن							
٦	١,٤	-	١,٤	١	-	١	١,٤	-	١,٤	١,٢	-	١,٢	١	-	١	-	١	١	بيروت						
١٤,١	٤,٩	٢,٩	٢	٤,٣	٢,٣	٢	٥,٣	٢,٥	١,٨	٥,٧	٢,٧	٢	٢,٩	٢,٥	١,٤	٢,٩	٢,٥	١,٤	جبل لبنان						
٣٥,٢	٥,٧	٤,٩	١,٨	٣	٢,٨	١,٢	٦,٤	٥,٦	١,٨	٥,٩	٥,١	١,٨	٤,٢	٣,٦	١,٦	٤,٢	٣,٦	١,٦	الشمال						
١٧,٤	٢,٥	٢,١	١,٤	٢,٩	٢,٥	١,٤	٤,٢	٣,٨	١,٤	٢,٩	٢,٥	١,٤	٢,٩	٢,٥	١,٤	٢,٩	٢,٥	١,٤	البيقاع						
١٥,٥	٢,٣	٢,٧	١,٦	٢,٩	٢,٣	١,٦	٢,١	٢,٥	١,٦	٢,٣	٢,٧	١,٦	٢,٩	٢,٣	١,٦	٢,٩	٢,٣	١,٦	الجنوب						
١١,٨	٢,٤	٢	١,٤	٢,٢	١,٨	١,٤	٢,٤	٢	١,٤	٢,٤	٢	١,٤	٢,٤	٢	١,٤	٢,٤	٢	١,٤	النيطية						
١٠٠%	٢١,٢	١٥,٦	٥,٦	١٦,٣	١١,٧	٤,٦	٢٢,٨	١٧,٤	٥,٤	٢٢,٤	١٧	٥,٤	١٧,٣	١٢,٩	٤,٤	٢٢,٩	١٢,٩	٤,٤	المجموع						
٤٩١-ع																									

٤-٧- جدول يبين النسب المئوية للنشاطات التربوية والترفيهية التي تقوم بها مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف :

المجموع العام	غير ذلك			نشاطات لاصفية			احفالات			مباريات رياضية			رحلات			محاضرات			النشاطات الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٨٤٣	-	-	-	١٤٦	-	١٤٦	١٤٩	-	١٤٩	٢٠٢	-	٢٠٢	١٤٩	-	١٤٩	١	-	١	بيروت
٢٣٤٥	٠,٦	٠,٦	-	٤٤٤	٢,٥	١,٩	٧٨	٥,٣	٢٥,١	٤٠١	١,٣	٢,٨	٥	٣,٤	١,٦	١,٦	١,٣	١,٣	جبل لبنان
٢٧٧٩	٠,٧	٠,٧	-	٥١٣	٤,٤	٠,٩	٩٤	٨,٤	١	٣,٤	٢,٨	٠,٦	٦,٢	٥,٦	٠,٦	٢,٨	٢,٥	٠,٣	الشمال
١٨٤٤	٠,٣	٠,٣	-	٣٤٤	٢,٨	٠,٦	٦,٣	٥,٣	١	٢,٥	١,٩	٠,٦	٣,١	٢,٨	٠,٣	٢,٨	٢,٢	٠,٦	البعاع
١٢٤٨	٠,٦	٠,٣	٠,٣	٣٥	٢,٩	٠,٦	٥	٤	١	٠,٩	٠,٣	٠,٦	١,٩	١,٣	٠,٦	٠,٩	٠,٦	٠,٣	الجنوب
٩٠٢	٠,٣	-	٠,٣	١,٩	١,٦	٠,٣	٣,٨	٣,٢	٠,٦	١	١	-	١,٩	١,٣	٠,٦	٠,٣	٠,٣	-	النيطة
%١٠٠	٢,٥	١,٩	٠,٦	٢٠,١	١٤,٢	٥,٩	٣٤,٢	٢٦,٢	٨	١٤,١	٧,٣	٦,٨	١٩,٧	١٤,٤	٥,٣	٩,٤	٦,٩	٢,٥	المجموع
٢١٩ = E																			

٤-٨ - جدول يبين النسب المئوية للأسس المتبعة لاختيار الكتب غير المقررة رسمياً وفقاً للمحافظات والمدن والريف :

المجموع العام	غير ذلك			دراستها مع المدرسين			مدى منفعتها للتلاميذ			بذلك			الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٦١٤	-	-	-	٢٤٦	-	٢٠٦	٢٠٢	-	٢٠٢	١٠٦	-	٠٠٦	بيروت
٢٣٤٢	٢٤٩	٢٤٦	١٤٢	٧٤١	٢٤٩	٢٢٢	٢٤٦	٢	٠٠٦	٩٠٦	٦٠٤	٢٠٢	جبل لبنان
٢٦٤٣	١٤٤	١١٣	٠٠٦	٨١٤	٧٠١	١٠٣	٦١٤	٥٠٨	٠٠٦	٩٠٦	٩	٠٠٦	الشمال
١٩٤٣	-	-	-	٥٠١	٢٤٨	١٤٣	٥٠١	٤٤٥	٠٠٦	٩٠١	٨٤٥	٠٠٦	البيقاع
١٥٤٢	١٤٣	١٤٣	-	٢٤٨	٢٤٥	١٤٣	٦١٤	٤٤٥	١٠٩	٢١٧	٢١٧	-	الجنوب
٩٠٦	٠٠٦	-	٠٠٦	١٤٩	١٤٣	٠٠٦	١٠٩	١٠٩	-	٥٠٢	٤٤٦	٠٠٦	المنطقة
%١٠٠	٧٤٧	٥٠٢	٢٤٥	٢٨٠٩	١٨٠٦	١٠٠٣	٢٥٠٦	١٨٠٧	٦٠٩	٢٧٠٨	٢٢٢٢	٥٠٦	المجموع
١٥٦ = ع													

٤-٩- جدول يبين النسب المئوية لعدد مرات تغيير الجدول في مدارس العينة خلال العام الدراسي وفقاً للمحافظات والمدن والريف :

المجموع العام	أكثر من ذلك			ثلاث مرات			مرتين			مرة واحدة			عدد المرات الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٢٣,٤٤	-	-	-	-	-	-	٢,٣	-	٢,٣	١,١	-	١,١	المحافظة بيروت
٢٢,٧	١,١	-	١,١	٢,٣	-	٢,٣	٧,٩	٦,٨	١,١	١١,٤٤	٦,٩	٤,٥	جبل لبنان
٢٩,٥	٢,٢	١,١	١,١	٦,٨	٦,٨	-	٥,٧	٥,٧	-	١٤,٨	١٣,٧	١,١	الشمال
١٦	١,٢	١,٢	-	١,٢	١,٢	-	٦,٨	٥,٧	١,١	٦,٨	٦,٨	-	البيقاع
١٣,٧	١,٢	-	١,٢	-	-	-	٣,٤	٢,٣	١,١	٩,١	٩,١	-	الجنوب
١٤,٧	-	-	-	٣,٣	٢,٢	١,١	٥,٧	٤,٦	١,١	٥,٧	٥,٧	-	النيطية
%١٠٠	٥,٧	٢,٣	٣,٤	١٣,٦	١٠,٢	٣,٤	٣١,٨	٢٥,١	٦,٧	٤٨,٩	٤٢,٢	٦,٧	المجموع
AA=ع													

٤-١-١- جدول يبين النسب المئوية لأسباب تغيير الجدول خلال السنة ادراس العينة خلال العام الدراسي وفقا للمحافظات والمدن والريف:

التغير	منازل المعلمين			التقارير الطبية الطويلة			تأخر الموافقة على المتقاعدين			غير ذلك			المجموع العام
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
المحافظة													
بيروت	٣٠٩	-	٣٠٩	١٠٥	-	١٠٥	٠٠٨	-	٠٠٨	-	-	-	٦٤٢
جبل لبنان	٤٤٧	٧	٤٥٤	١٠٦	٢٠٣	٣٠٩	١٠٦	٢٠٣	٣٠٩	٢٠٣	٢٠٣	٢٠٣	٢٣٤٤
الشمال	١٢٤٤	٢٠٣	١٤٤٧	٠٠٨	٢٠٩	٤٤٧	-	١١٠٥	١١٠٥	-	-	-	٣٢٠٥
القطاع	٧٧٧	١٠٦	٩٠٣	١٠٥	٢٠٣	٢٠٩	-	٧	٧	-	-	-	٢٠٠١
الجنوب	٢٠٣	١٠٦	٣٠٩	-	٢٠٩	٣٠٩	٠٠٨	-	٠٠٨	-	-	-	٧٠٨
التيهية	٠٠٨	١٠٥	٢٠٣	-	٢٠٣	٢٠٩	١٠٦	٢٠٣	٢٠٩	١٠٥	١٠٥	١٠٥	١٠
المجموع	٢٧٠٩	١٧٠٨	٤٤٠٨	٥٤٤	٢٣٠١	١٧٠٨	٤٠٨	٢٣٠١	٢٧٠٩	٢٠٤	٦٠١	٨٠٥	١٢٣=ع

٤-١١ - جدول يبين النسب المئوية لتصرف مديري مدارس العينة في حال تأخر أحد المدرسين وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	تطبيق القوانين			المساحة وخص النظر			الاستفسار عن السبب			تثبيته مهذب			التصرف الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
١	١١٥	-	١١٥	١١٥	-	١١٥	٢١٥	-	٢١٥	١١٥	-	١١٥	بيروت
٢٢١٩	٢١٥	١	١١٥	٢١٥	٢١٥	-	٩١٥	٥١٥	٤	٨١٤	٤١٤	٤	جبل لبنان
٢٨٠٩	١١٥	-	-	٥	٤١٥	١١٤	١١٤٩	١٠١٤	١١٥	١١٤٤	١٠١٤	١	الشمال
١٦	-	-	-	٢	١١٥	١١٥	٧	٦١٥	١١٥	٧	٦١٥	١١٥	البقاع
١٤	-	-	-	٢١٥	١١٥	١	٦١٥	٥١٥	١	٥	٤١٥	١١٥	الجنوب
١٢٠٣	-	-	-	٢٠٩	٢١٤	١١٤	٥١٤	٤١٤	١	٤	٢١٥	١١٥	الناطقة
%١٠٠	٢١٥	١١٥	٢	١٦١٤	١٢١٤	٤	٤٣٠٨	٣٢٠٣	١١١٥	٣٦٠٣	٢٩٠٣	٧	المجموع
٢٠١ = ع													

٤-٥- جداول تقاطعات العلاقة مع الأهل

٤-٥-١- جدول يبين النسب المئوية لطبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة وتلاميذهم وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	غير ذلك			علاقة شدة وصراخ			علاقة تربوية أبوية			علاقة حب واحترام			العلاقة موقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٧٤٣	-	-	-	١	-	١	٢,٩	-	٢,٩	٣,٤	-	٣,٤	المحافظة
٢٠٤٩	١	٠,٥	٠,٥	١٤,١	٠,٩	٠,٥	٧,٨	٤,٩	٢,٩	١٠,٧	٧,٣	٣,٤	بيروت
٢٧٧٧	١	١	-	٣,٤	٣,٤	-	٩,٢	٨,٧	٠,٥	١٤,١	١٣,١	١	جبل لبنان
١٦٤٥	١	١	-	-	-	-	١,٨	٥,٨	١	٨,٧	٧,٧	١	الشمال
١٥٤٥	٠,٤	٠,٤	-	١	١	-	٦,٣	٤,٩	١,٤	٧,٨	٦,٤	١,٤	البيقاع
١٢٤١	٠,٥	-	٠,٥	١	٠,٥	٠,٥	٥,٣	٤,٣	١	٥,٣	٤,٨	٠,٥	الجنوب
%١٠٠	٢,١	٢,٩	١	٧,٨	٥,٨	٢	٣٨,٣	٢٨,٦	٩,٧	٥٠	٣٩,٣	١٠,٧	البيطية
٢٠١ = ع													المجموع

٤-٥-٢ - جدول يبين النسب المئوية لآراء مديري مدارس العينة في تقييم مستوى تلاميذهم وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

التقييم	مستوى جيد		مستوى مقبول		مستوى متدن		المجموع العام
	ريف	مدن	ريف	مدن	ريف	مدن	
المحافظة							
بيروت	-	١,٦	-	٤,٨	-	-	٦,٤
جبل لبنان	٢,٤	٨,٨	١١,٨	٢٠,٦	٠,٨	٠,٨	٢٤,٦
الشمال	٧,٨	١,٦	١٥,٩	١٧,٥	٠,٨	٠,٨	٢٦,٩
البقاع	٤	٥,٦	١١,٩	١٢,٧	-	-	١٨,٣
الجنوب	٣,٢	١,٦	٧,١	٨,٧	-	-	١٢,٧
النيطية	٣,٢	٠,٨	٦,٣	٧,١	-	-	١١,١
المجموع	٢٠,٦	١٨,٤	٥٣	٧١,٤	١,٦	١,٦	١٢٥ = ع

٤-٥-٣- جدول يبين النسب المئوية لأسباب تدني مستوى التحصيل عند التلاميذ من وجهة نظر مديري مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف.

المجموع	غير ذلك			الأمية المتبقية بين الكثيرين من الأول			إعمال التلاميذ			الضعف العام عند التلاميذ			عدم وجود الكفاء			الأسباب
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٧٤٤	٠٤٤	-	٠٤٤	٢٠٧	-	٢٠٧	١٤٩	-	١٤٩	١٤٢	-	١٤٢	١٢٢	-	١٢٢	المحافظة
١٨٨٨	١٤٩	-	٨٠١	٥٥٥	٢٠١	٢٠١	٣٥٥	١٤٩	١٤٦	٣٢٣	١٨٧	١٤٦	١٤٥	١١١	٠٤٤	بيروت
٢٦٤٩	٢٠٧	-	٩١٣	٨٠١	١٢٢	١٢٢	٧	٦٤٢	٠٠٨	٤٠٧	٤٠٧	-	٢٠٢	٢٠٢	-	جبل لبنان
٢٠٥٧	٢٠٧	٢٢٣	٠٤٤	٧٤٤	٦٤٢	١٤٤	٢٤٤	٢٤٤	-	٧٤٤	٦٤٢	١٢٢	٠٠٨	٠٠٨	-	الشمال
١٤٤٨	١٤٩	١٤٦	-	٥٠١	٢٠٩	١٢٢	٣٥٥	٢٠٥	-	١٤٦	٠٤٤	١٢٢	٣	٣	-	البقاع
١١٤٤	١٤٩	١٤٢	٠٤٤	٤١٣	٢٥٥	٠٠٨	١٤٩	١٤٥	٠٤٤	٣١٢	٢٤٤	٠٠٨	٠٤٤	٠٤٤	-	الجنوب
%١٠٠٠	١٠٠٤٩	٩٤٧	١٤٢	٣٧٤٤	٢٧٤٢	١٠٤٢	٢٠٠٢	١٥٠٥	٤٠٧	٢١٤٤	١٥٠٤	٦	١٠٠١	٨٠٥	١٤٦	النبطية
٢٥٧=ع																المجموع

٤-٥-٤ - جدول يبين النسب المئوية لكيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلاميذ الذين لا يتقيدون بالأنظمة والقوانين وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	غير ذلك			استدعاء الأهل			تطبيق القوانين			توجيه وإرشاد			تنبيه وإنذار			التصرف
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٦٠٢	-	-	-	٢٠٢	-	٢٠٢	٠٠٦	-	٠٠٦	١٠٥	-	١٠٥	١٠٩	-	١٠٩	المحافظة
٢٣٨٧	١٠٣	١٠٣	-	٨	٤٤٦	٣٤٤	٣٦٢	١٤٦	١٤٦	٥٠٣	٣٨١	٢٠٢	٥٠٩	٣٤٤	٢٠٥	بيروت
٢٧	١٠٢	١٠٢	-	٩٠٩	٨٠٧	١٠٢	١٤٦	١٠٦	-	٨٠٣	٧٠١	١٠٢	٦	٥٠٤	٠٠٦	جبل لبنان
١٧٠٣	٠٠٩	٠٠٩	-	٦٠٨	٥٠٩	٠٠٩	٠٠٦	٠٠٦	-	٥٠٣	٤٤٧	٠٠٦	٣٠٧	٣٤٤	٠٠٣	البيقاع
١٤٤١	٠٠٩	٠٠٦	٠٠٣	٤٤٣	٣٤٤	٠٠٩	١٠٥	١٠٢	٠٠٣	٤٤٦	٣٤٧	٠٠٩	٢٠٨	٢٠٥	٠٠٣	الجنوب
١١٤٤	٠٠٣	-	٠٠٣	٤	٣٤٤	٠٠٦	٠٠٦	٠٠٦	-	٣٠٧	٣٠١	٠٠٦	٢٠٨	٢٠٥	٠٠٣	النبطية
%١٠٠	٤٤٦	٤	٠٠٦	٣٥٥	٢٦	٩٠٥	٨٠١	٦٠٦	٢٠٥	٢٨٠٧	٢١٠٧	٧	٢٣٠١	١٧٠٢	٥٠٩	المجموع
٣٢٤ = ع																

٤-٥-٥- جدول يبين كيفية تصرف مديري مدارس العينة مع التلاميذ ذوي المستوى

الدراسي الضعيف وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع	غير ذلك			لا يهتم له			استدعاء الأهل للتعاون			مراقبة التلميذ بشكل دوري			بحث الموضوع مع معلميه			معرفة وضعه الاقتصادي			التصرف
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٦,٩٩	-	-	-	-	-	-	١,٨	-	١,٨	١,٥	-	١,٥	١,٨	-	١,٨	١,٨	-	١,٨	المحافظة
٢١,٤	٠,٥	٠,٥	-	-	-	-	٧,٤	٤,٦	٢,٨	٤,١	٢,٣	١,٨	٦,٦	٤,١	٢,٥	٢,٨	٢,٣	٠,٥	بيروت
٢٧,٧	١	١	-	-	-	-	٨,٤	٧,٤	١	٥,٦	٥,١	٠,٥	٨,٤	٧,٦	٠,٨	٤,٣	٣,٣	١	جبل لبنان
١٧,٢	٠,٣	٠,٣	-	-	-	-	٥,٤	٤,٦	٠,٨	٣,٦	٢,٣	٠,٣	٥,٦	٤,٩	٠,٧	٢,٣	١,٨	٠,٥	الشمال
١٥,٣	٠,٥	٠,٥	-	-	-	-	٤,١	٣,٤	٠,٧	٣,٣	٣	٠,٣	٤,١	٢,٣	٠,٨	٢,٣	٢,٦	٠,٧	القباع
١١,٨	٠,٥	٠,٥	-	-	-	-	٣,٣	٢,٨	٠,٥	٢	١,٧	٠,٣	٣,١	٢,٦	٠,٥	٢,٣	٢	٠,٣	الجنوب
%١٠٠	٢,٨	٢,٨	-	-	-	-	٣٠,٤	٢٢,٨	٧,٦	٢٠,١	١٥,٤	٤,٧	٢٩,٦	٢٢,٥	٧,١	١٦,٨	١٢	٤,٨	التيهية
٣٩٣=ع																			المجموع

٢-٤ - جداول تقاطعات العلاقة مع الأهل:

١-٢-٤ - جدول يبين النسب المئوية لوجود لجنة أهل في مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	لا يوجد لجنة للأهل			يوجد لجنة الأهل			اللجنة الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٠٨	٢٤٥	-	٢٤٥	٣٢٣	-	٣٢٣	المحافظة بيروت
٢٤٠	٧٤٤	٥٠٧	١٠٧	١٦٠٦	-	٧٤٤	جبل لبنان
٢٧٠٣	١٥٠٧	١٤	١٤٧	١١٠٦	-	١٠٧	الشمال
١٩	٤٤١	٤٤١	-	١٤٤٩	-	٢٤٥	البقاع
١٣٠٢	٥	٤٤٢	٠٠٨	٨٠٢	-	١٠٧	الجنوب
١٠٠٧	٠٠٨	-	٠٠٨	٩٠٩	-	٠٠٨	النبطية
%١٠٠	٣٥٤٥	٢٨	٧٤٥	٦٤٤٥	٤٧٠١	١٧٠٤	المجموع
١٢١ = ع							

٤-٢-٢- جدول يبين النسب المئوية لمدى مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الأهل وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	لا يساهم				يساهم				المساهمة الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع		
٨	٤٥	-	٤٥	٢٥	-	٢٥	٢٥	بيروت	
٢٦٤١	٥٧	١٤٢	٤٥	٢٥٤	١٣٦	٦٨	٢٨	جبل لبنان	
٢١٥٥	٥٧	٢٤٤	٢٣	١٥٨	١٣٥	٢٣	٢٣	الشمال	
٢٥٥	٢٣	-	-	١٨٢	١٤٨	٢٤	٢٤	البقاع	
١١٤٤	١٤١	-	١٠١	١٥٣	٨	٢٣	٢٣	الجنوب	
١٢٥	٣٤	٢٤	-	٩١	٩١	-	-	النبطية	
%١٠٠ ٨٨ = ع	٢٢.٧	١٠.٣	١٢.٤	٧٧.٣	٥.٩	١٨.٣	المجموع		

٤-٢-٣- جدول يبين النسب المئوية لأسباب مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الأهل وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المساهمة	من أجل رفع مستوى التلاميذ			لمعالجة المشاكل التي يعاني منها التلاميذ			لمصلحة المدرسة بشكل عام			غير ذلك			المجموع العام
	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	
المحافظة	١٠٣	-	١٠٣	٢	-	٢	١٠٣	-	١٠٣	١٠٣	-	١٠٣	٥٠٩
بيروت	١٠٣	-	١٠٣	٤٠١	٥٠٩	١٠٠٥	٢	١٠٩	٣٠٩	٢	١٠٩	٣٠٩	٢٠٠٩
جبل لبنان	١٠٣	٢٠١	٣٠٩	٠٠١	٧٠٢	٧٠٨	-	-	٢	٢	-	٢	١٩٠١
الشمال	-	٤٠٩	٤٠٩	٥٠٢	٥٠٢	٧٠٢	٢	٢	٢	٢	-	٢	٢٢٠٢
البيقاع	٢	٥٠٨	٥٠٨	٢	٥٠٢	٧٠٢	٢	٢	٢	٢	-	٢	١٥٠٧
الجنوب	٠٠٧	٢٠٢	٢٠٩	١٠٣	٤٠١	٥٠٢	١٠٣	٥٠٢	٦٠١	٠٠١	٠٠١	٠٠١	١٥٠٧
التيطبة	-	٢٠٢	٢٠٢	٠٠٧	٤٠١	٧٠١	٠٠٧	-	٠٠٧	-	-	٠٠٧	١٥٠٧
المجموع	٥٠٣	١٩٠٥	٢٤٠٨	١١٠٢	٣٠	٤١٠٢	١١٠٢	٣٠	٤١٠٢	٦٠٥	١٠٠٥	١٠٠٥	١٥٣ = ع

٤-٦-٤ - جدول يبين النسب المئوية الكافية التنسيق بين الإدارة والأهل في مدارس العينة وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	غير ذلك			الاستعداد الشخصي عند الحاجة			اجتماعات دورية مع الأهل			اجتماعات لجنة الأهل مع الإدارة			الموقع السكاني المحافظة
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٨٦	-	-	-	٦	٣	٣	١٢	-	١٢	١٢	-	١٢	بيروت
٢٣٨	١٨٣	٥٩	٥٤	١٥٢	٦٤	٢٨	٦	٤٢	١٧	٦٣	٢٣	٣	جبل لبنان
٢٤٧	١٨٣	١٨٣	-	١٢٦	١١٩	١٧	٧٢	٦٣	٥٩	٢٦	٢٦	-	الشمال
١٩٦	٥٤	٥٤	-	٩	٨٢	٥٨	٥٥	٤٢	١٢	٤٧	٢٩	٥٨	البقاع
١٥٧	-	-	-	٦٤	٥١	١٢	٥٥	٤٧	٥٨	٣٨	٢٩	٥٩	الجنوب
١٥٦	٥٤	٥٤	-	٤٢	٢٣	٥٩	٢٤	٣	٥٤	٢٦	٢٦	-	الناطقة
%١٠٠	٣٤	٣	٥٤	٤٦٤	٣٤٩	١١٥	٢٨٩	٢٢٥	٦٤	٢١٣	١٥٢	٦	المجموع
٢٣٥ = ع													

٤-٢-٥ - جدول يبين النسب المئوية لطبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة وتلاميذهم وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

العلاقة الموقع الجغرافي	بدرجة كبيرة			بدرجة غير مقبولة			لا يشاركون			غير ذلك			المجموع العام
	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	مدن	ريف	مجموع	
المحافظة	٠,٨	-	٠,٨	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	٣,٢	-	-	-	٥,٦
بيروت	٠,٨	-	٠,٨	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	٣,٢	-	-	-	٥,٦
جبل لبنان	١,٦	٣	٤,٦	٥,٤	٥,٤	١٠,٨	٠,٨	٤,٦	٥,٤	١,٦	١,٦	٣,٨	٢٤
الشمال	-	١,٢	١,٢	١,٦	١,٦	١٢,٤	١,٦	٥,٤	٧	-	-	١,٦	٢٧,٢
البيقاع	١,٦	٢,٣	٣,٩	٠,٨	٧	٧,٨	-	٣,٨	٠,٣٨	-	-	٣,٨	١٩,٤
الجنوب	-	٤,٦	٤,٦	٠,٨	٤,٦	٤,٦	٠,٨	٢,٣	٣,١	٠,٨	-	٠,٨	١٣,١
التيهية	-	١,٦	١,٦	٠,٨	٥,٤	٥,٤	٠,٨	٢,٣	٣,١	٠,٨	-	٠,٨	١٢,٤
المجموع	٤	١٧,٧	٢١,٧	١٠,٢	٣١,٧	٤١,٩	٥,٦	١٨,٤	٢٤	٣,٢	٩,٢	١٢,٤	١٢٩ = ع
													%١٠٠

٤-٢-٢- جدول يبين النسب المئوية لدى التنسيق بين مدارس العينة والمجتمع المحلي وفقا للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	كيف يتم			لا يوجد			يوجد			التنسيق الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٤٤	-	-	-	٠٠٨	-	٠٠٨	٤٤٦	-	٤٤٦	المحافظة بيروت
٢١٤٧	-	-	-	٤٤٧	٢٤٤	٢٤٣	١٧	١٠٠٨	٦٤٢	جبل لبنان
٢٧٤١	٠٠٨	٠٠٨	-	٧٤٧	٥٠٣	٢٤٤	١٨٤٦	١٧٠٨	٠٠٨	الشمال
٢٠٤٢	١٤٦	١٤٦	-	٦٤٢	٥٤٤	٠٠٨	١٢٤٤	١٠٠٨	١٤٦	البحا
١٤٤٧	٢٤٣	١٤٥	٠٠٨	٣٤٩	٢٤٣	١٤٦	٨٤٥	٧٠٧	٠٠٨	الجنوب
١٠٠٤٩	-	-	-	٣٤١	١٤٥	١٤٦	٧٤٨	٧٤٨	-	التبطينة
%١٠٠ ١٢٥ = ع	٠:٧	٣٠٩	٠٠٨	٢١٠٤	١٦٠٩	٩٠٥	٦٨٠٩	٥٤٠٩	١٤	المجموع

٤-٢-٧- جدول يبين النسب المئوية لمدى تجاوب الأهل مع الإدارة في مدارس العينة وفقاً للمحافظات والمدن والريف:

المجموع العام	لا تجاوب			يشكل متن			يشكل جيد			تجاوب الأهل الموقع السكاني
	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	مجموع	ريف	مدن	
٥٠٧	٠٠٨	-	٠٠٨	٢٤٤	-	٢٤٤	٢٠٥	-	٢٠٥	المحافظة بيروت
٢٤٤٤	٠٠٨	٠٠٨	-	١٣	٨٠١	٤٤٩	١٠٠٦	٥٠٧	٤٤٩	جبل لبنان
٢٨٤٤	٠٠٨	٠٠٨	-	١٣٠٨	١١١٣	٢١٥	١٣٠٨	١٣	٠٠٨	الشمال
١٨٠٧	١٠٧	١٠٧	-	٨٠٩	٨٠٩	-	٨٠١	٥٠٧	٢٤٤	البحر
١١٤٤	-	-	-	٥٠٧	٤٠١	١٠٦	٥٠٧	٤٠٩	٠٠٨	الجنوب
١١٤٤	-	-	-	٧٤٤	٥٠٨	١٠٦	٤	٤	-	النيطية
%١٠٠	٤٠١	٣٠٣	٠٠٨	٥١٠٢	٣٨٠٢	١٣	٤٤٠٧	٣٣٠٣	١١٤٤	المجموع
١٢٣ = ع										

ملحق رقم ٥
جداول التقاطعات الأساسية
وفقاً لجنس المدير

٥-٣-١- جدول يبين طبيعة العلاقة بين مديري مدارس العينة

المسؤولين التربويين وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	لا جواب	علاقة سيئة	علاقة مقبولة	علاقة جيدة	نوع العلاقة / الجنس
%٨٠	%١٠٠	-	%٧٦,٢	%٧٩,٨	نسبة الذكور
%٢٠	-	-	%٢٣,٨	%٢٠,٢	نسبة الإناث
%١٠٠	%٤	-	%١٦,٨	%٧٩,٢	النسبة المئوية
ع = ١٢٤					

٥-٣-٢- جدول يبين أهم المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس العينة وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	وجود فائض ببعض الاختصاصات	تأخر الموافقة على معاملات اشراء	تأخر الموافقة على معلمي التعاقد	كبر سن أفراد البيئة التعليمية	الصلاحيات المحدودة	مناقشات المعلمين	المشكلات / الجنس
%٨٢,٩	%١٠٠	%٧١,٤	%٨٤,٨	%٨٧,٢	%٨٨,٥	%٧٧,٣	نسبة الذكور
%١٧,١	-	%٢٨,٦	%١٥,٢	%١٢,٨	%١١,٥	%٢٢,٧	نسبة الإناث
%١٠٠	%٢٠,٢	%١٤,٧	%١٦	%١٣,٦	%٣٠,٤	%٢٣,١	النسبة المئوية
ع = ٢٨٦							

٥-٣-٣- جدول يبين معاناة مديري مدارس العينة من التدخلات وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	لا جواب	لا يعانون	يعانون من التدخلات	المعاناة / الجنس
%٨٠	%٧٤,١	%٨٤,٦	%٧٠	نسبة الذكور
%٢٠	%٢٥,٩	%١٥,٤	%٣٠	نسبة الإناث
%١٠٠	%٢١,٦	%٦٢,٤	%١٦	النسبة المئوية
ع = ١٢٥				

٥-٤-١- جدول يبين البنود التي يستند إليها مديرو مدارس العينة خلال ممارستهم لعملهم وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	العلاقة الشخصية	الخبرة الشخصية	الأنظمة والقوانين	البنود الجنس
%٨١,٩	%٨٦,٤	%٧٩,٨	%٨١,٨	نسبة الذكور
%١٠,٥	%١٣,٦	%٢٠,٢	%١٨,٢	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ٢٣٨	%١٨,٥	%٣٥,٣	%٤٦,٢	النسبة المئوية

٥-٤-٢- جدول يبين مواصفات المدير الناجح من وجهة نظر مديري مدارس العينة وفقا للجنس :

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	الذي يطبق الأنظمة والقوانين	الذي يشرك مرؤوسيه	الذي يحصر الصلاحيات	الذي يوزع الصلاحيات	المواصفات الجنس
%٨٠,٨	%٧٨,٦	%٨٤,٦	%٨٥,٧	%٨٠	%٧٧,٤	نسبة الذكور
%١٩,٢	%٢١,٤	%١٥,٤	%١٤,٣	%٢٠	%٢٢,٦	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ٢٠٨	%٦,٧	%٦,٢	%٣٣,٧	%٢,٤	%٥١	النسبة المئوية

٥-٤-٤- جدول يبين توزيع مديري مدارس العينة الذين يقيمون المعلمين أثناء التدريس وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	لا يقيمون	يقيمون	التقييم الجنس
%٨٠	%٧١,٤	%٨٠,٥	نسبة الذكور
%٢٠	%٢٨,٦	%١٩,٥	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ١٢٥	%٥,٦	%٩٤,٤	النسبة المئوية

٥-٤-٦- جدول يبين نسبة توزع مديري مدارس العينة وفقا للمواضيع التي تتم مناقشتها في اجتماعات المعلمين ووفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	طرق التعامل مع التلاميذ	دراسة توزيعات المواد	ايجاد طرق لرفع مستوى التلاميذ	دراسة الالتحانات والتقييم	أمور عامة	المواضيع
						الجنس
٧٩,٢	%٧٩,٨	%٨٢,٥	%٧٩,٥	%٧٨,٢	%٧٦,٥	نسبة الذكور
%٢٠,٧	%٢٠,٢	%١٧,٥	%٢٠,٥	%٢١,٨	%٢٣,٥	نسبة الإناث
%١٠٠	%٢١,٢	%١٦,٣	%٢٢,٨	%٢٢,٤	%١٧,٣	النسبة المئوية
ع = ٤٩١						

٥-٤-٩- جدول يبين عدد مرات تغيير الجدول خلال العام في مدارس العينة وفقا للجنس :

النسبة المئوية حسب الجنس	أكثر من ذلك	ثلاث مرات	مرتين	مرة واحدة	عدد المرات
					الجنس
%٨٣	%١٠٠	%٨٣,٣	%٨٩,٣	%٧٦,٧	نسبة الذكور
%١٧	-	%١٦,٧	%١٠,٧	%٢٣,٣	نسبة الإناث
%١٠٠	%٥,٧	%١٣,٦	%٣١,٨	%٤٨,٩	النسبة المئوية
ع = ٨٨					

٥-٤-١٠- جدول يبين أسباب تغيير الجدول خلال العام في مدارس العينة وفقا للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	تأخر الموافقة على المتعاقدين	التقارير الطبية الطويلة	مناقشات المعلمين خلال العام	الأسباب
					الجنس
%٨٠	%١٠٠	%٨٦,١	%٧٨,٣	%٧٤,٦	نسبة الذكور
%٢٠	-	%١٣,٩	%٢١,٧	%٢٥,٤	نسبة الإناث
%١٠٠	%٥,٦	%٢٨,٨	%١٨,٤	%٤٧,٢	النسبة المئوية
ع = ١٢٥					

٥-٤-١١- جدول يبين تصرف مديري مدارس العينة في حال تأخر
أحد المدرسين وفقاً للجنس:

النسبة المئوية حسب الجنس	تطبيق القوانين	المسامحة وعض النظر	الاستفسار عن السبب	تنبيه المهذب	التصرف الجنس
%٨١	%٥٧,١	%٧٥,٨	%٨٤,١	%٨٢,١	نسبة الذكور
%١٨,٩	%٤٢,٩	%٢٤,٢	%١٥,٩	%١٧,٨	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ٢٠١	%٣,٥	%١٦,٤	%٤٣,٨	%٣٦,٣	النسبة المئوية

٥-٥-١- جدول يبين طبيعة علاقة مديري مدارس العينة مع تلامذتهم وفقاً للجنس :

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	علاقة شدة وصرامة	علاقة تربوية أبوية	علاقة حب واحترام	نوع العلاقة الجنس
%٨١,٦	%٧٥	%٨١,٢	%٨٢,٢	%٨١,٦	نسبة الذكور
%١٨,٤	%٢٥	%١٨,٨	%١٧,٧	%١٨,٤	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ٢٠٦	%٣,٩	%٧,٨	%٣٨,٣	%٥٠	النسبة المئوية

٥-٥-٢- جدول يبين وجهة مديري مدارس العينة في مستويات تلامذتهم وفقاً للجنس :

النسبة المئوية حسب الجنس	متدن	مقبول	جيد	المستوى الجنس
%٧٩,٥	%١٠٠	%٧٩,٨	%٧٦,٩	نسبة الذكور
%٢٠,٥	-	%٢٠,٢	%٢٣,١	نسبة الإناث
%١٠٠ ع = ١٢٥	%١,٦	%٧١,٤	%٢٧	النسبة المئوية

٥-٥-٣- جدول يبين اسباب تدني مستوى التلامذة من وجهة نظر مديري مدارس العينة وفقاً

للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	الامية المتفشية بين الكثير من الاهل	اهمال التلاميذ	الضعف العام عند التلاميذ	عدم وجود المعلم الكفوء	الاسباب
%٧٧,٨	%٧٨,٦	%٧٧	%٨٠,٨	%٧٨,٢	%٧٣	نسبة الذكور
%٢٢,١	%٢١,٤	%٢٣	%١٩,٢	%٢١,٨	%٢٧	نسبة الاناث
%١٠٠	%١٠,٩	%٣٧,٤	%٢٠,٢	%٢١,٤	%١٠,١	النسبة المئوية
ع = ٢٥٧						

٥-٥-٤- جدول يبين تصرف مديري مدارس العينة مع التلامذة الذين لا يتقيدون بالأنظمة

والقوانين وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	استدعاء الاهل	تطبيق القوانين	توجيه وارشاد	تنبيه واذار	التصرف
%٧٩,٦	%٧٣,٣	%٧٨,٣	%٨٨,٥	%٧٩,٦	%٨٠	نسبة الذكور
%٢٠,٤	%٢٦,٧	%٢١,٧	%١١,٥	%٢٠,٤	%٢٠	نسبة الاناث
%١٠٠	%٤,٦	%٣٥,٥	%٨,١	%٢٨,٧	%٢٣,١	النسبة المئوية
ع = ٣٢٤						

٥-٥-٥- جدول يبين تصرف مديري مدارس العينة مع تلامذتهم ضعيفي المستوى وفقاً

للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	لا يهتم له	استدعاء الاهل للتعاون	مراقبته بشكل دوري	بحث الموضوع مع المعلمين	معرفة الوضع الاقتصادي	التصرفات
%٧٩,٦	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٨١	%٧٩,٣	%٧٤,٢	نسبة الذكور
%٢٠,٤	-	-	%٢٠	%١٩	%٢٠,٧	%٢٥,٨	نسبة الاناث
%١٠٠	%٢,٨	%٠,٣	%٣٠,٤	%٢٠,١	%٢٩,٦	%١٦,٨	النسبة المئوية
ع = ٣٩٣							

٥-٦-١- جدول يبين مدارس العينة التي يوجد بها لجان أهل وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	لا يوجد لجنة أهل	يوجد لجنة أهل	لجنة أهل
%٧٩,٣	%٨١,٤	%٧٨,٢	الجنس
%٢٠,٧	%١٨,٦	%٢١,٨	نسبة الذكور
%١٠٠	%٣٥,٥	%٦٤,٥	نسبة الإناث
ع = ١٢١			النسبة المئوية

٥-٦-٢- جدول يبين مدى مساهمة مديري مدارس العينة في المساهمة في دور لجنة الأهل

وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	لا يساهم	يساهم	المساهمة
%٢٨,٤	%٥٥	%٨٥,٣	الجنس
%٢١,٦	%٤٥	%١٤,٧	نسبة الذكور
%١٠٠	%٢٢,٧	%٧٧,٣	نسبة الإناث
ع = ٨٨			النسبة المئوية

٥-٦-٣- جدول يبين اسباب مساهمة مديري مدارس العينة في تفعيل دور لجنة الأهل وفقاً

للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	تمصلحة المدرسة بشكل عام	معالجة المشاكل التي يعاني منها التلاميذ	لرفع مستوى التلاميذ	الاسباب
%٧٩,٧	%٦٨,٨	%٨٢,٥	%٧٧,٨	%٨١,٦	الجنس
%٢٠,٣	%٣١,٢	%١٧,٥	%٢٢,٢	%١٨,٤	نسبة الذكور
%١٠٠	%١٠,٥	%٤١,٢	%٢٣,٥	%٢٤,٨	نسبة الإناث
ع = ١٥٣					النسبة المئوية

٥-٦-٤- جدول يبين كيفية التنسيق بين الإدارة والاهل في مدارس العينة وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	غير ذلك	الاستدعاء الشخصي عند الحاجة	اجتماعات دورية مع الاهل	اجتماعات لجنة الاهل مع الإدارة	كيفية التنسيق
%٧٨,٧	%٨٧,٥	%٧٨	%٨٢,٤	%٧٤	الجنس
%٢١,٣	%١٢,٥	%٢٢	%١٧,٦	%٢٦	نسبة الذكور
%١٠٠	%٣,٤	%٤٦,٤	%٢٨,٩	%٢١,٣	نسبة الإناث
ع = ٢٣٥					النسبة المئوية

٥-٦-١- جدول يبين مدى التنسيق بين الإدارة والمجتمع المحلي في مدارس العينة وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	لا يوجد	يوجد	مدى التنسيق
%٨٠	%٧٨,٩	%٨٠,٥	الجنس
%٢٠	%٢١,١	%١٩,٥	نسبة الذكور
%١٠٠	%٣٠,٤	%٦٩,٦	نسبة الإناث
ع = ١٢٥			النسبة المئوية

٥-٦-٧- جدول يبين مدى تجاوب الاهل مع الإدارة في مدارس العينة وفقاً للجنس

النسبة المئوية حسب الجنس	لا تجاوب	بشكل متدن	بشكل جيد	مدى التجاوب
%٨٠,٥	%٦٠	%٨١	%٨١,٨	الجنس
%١٩,٥	%٤٠	%١٩	%١٨,٢	نسبة الذكور
%١٠٠	%٤,١	%٥١,٢	%٤٤,٧	نسبة الإناث
ع = ١٢٣				النسبة المئوية

ملحق رقم ٦

أسئلة المقابلات الشخصية

أسئلة المقابلة مع مدير عام التربية الوطنية

- ١- من موقعكم كيف تقيمون العلاقة بين مديري المدارس ورؤسائهم وصولاً الى سعادتكم؟
- ٢- من خلال رعايتكم للعمل التربوي ما نوع العلاقة التي تربطكم بمدير المدرسة؟
- ٣- كيف تقيمون صلاحيات مدير المدرسة؟
- ٤- الى أي مدى تحقق المدرسة الرسمية أهداف النظام التربوي في لبنان؟
- ٥- ما هي اهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية على الصعيد الإداري؟
- ٦- ما هي الاقتراحات التي ترونها مناسبة لحل هذه المشاكل؟

أسئلة المقابلة مع مدير التعليم الثانوي / الابتدائي

رؤساء المناطق التربوية / رؤساء الدوائر

- ١- ما هي الاجراءات العملية التي تقومون بها لتحقيق الأهداف التربوية؟ وكيف يتم متابعة تنفيذها، وخصوصا من الناحية الإدارية؟
- ٢- من خلال علاقتكم المباشرة بالمديرين، ما هي أهم المشاكل التي يطرحها المديرون؟ وكيف تتم معالجتها من قبلكم؟
- ٣- من وجهة نظركم، ما هي المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية في لبنان وادارتنا على مستوى المديرية العامة وعلى الأصعدة المختلفة (التربوي، الإداري، المالي...)?
- ٤- ما هي اقتراحاتكم العملية التي ترونها مناسبة لحل هذه المشاكل، وتحسين الأداء الإداري؟

أسئلة انمقابلة مع المسؤولين في المركز التربوي

١- ما مدى التنسيق بينكم وبين المديرية العامة للتربية لتحسين الأداء الإداري في المدارس الرسمية، من خلال إقامة دورات...الخ؟

٢- كيف تقيمون واقع المدرسة الرسمية، وواقع إدارتها، انطلاقاً من المدير وصولاً إلى أعلى الهرم؟

٣- ما هي المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية من وجهة نظركم؟

٤- كيف ترون الاقتراحات العملية لحل هذه المشاكل؟

أسئلة المقابلة مع مدير مكتب الإعداد والتدريب

- ١- هل يقوم مكتب الإعداد والتدريب بإعداد مدراء للمدارس الرسمية؟
- ٢- هل من خطة موضوعة لإعداد المديرين لكافة المراحل وحسب الإحتياجات؟ وهل تسامون بتطوير الإدارة التربوية من خلال دورات تدريبية؟
- ٣- كيف تنفذ الدورات مضمونا وعددا؟
- ٤- ما هي المشاكل والعقبات التي تعترض تنفيذ مهامكم؟
- ٥- من وجهة نظركم، ما هي مواصفات المدير الناجح؟
- ٦- هل المجالات مفتوحة لمتابعة دورات في الخارج من أجل تبادل الخبرات؟

أسئلة المقابلة مع مديري دور المعلمين

- ١- كيف يتم تفعيل دور المدرسة الرسمية من خلال دور المعلمين؟
- ٢- ما هي المعايير التي يتم على أساسها قبول التلاميذ في الدور؟
- ٣- كيف يتم تأهيل المعلمين وتدريبهم في الدور؟
- ٤- من خلال خبرتكم، هل يكفي الإعداد الحالي لتأهيل المعلم الكفؤ ومدير المدرسة الناجح؟
- ٥- ما هي أسباب عدم قبول طلاب جدد في الدور لإعدادهم علمياً بأن أعداد المعلمين المتعاقدين في بعض المناطق هو في تزايد مستمر؟
- ٦- من وجهة نظركم، ما هي أهم المشاكل الإدارية والتربوية التي تعاني منها المدرسة الرسمية في لبنان؟
- ٧- ما هي اقتراحاتكم العملية لحل هذه المشكلات؟

أسئلة المقابلة مع المفتش الإداري أو المالي العام
أو المفتشون الإداريون أو الماليون

- ١- ما هي علاقة التفتيش الإداري أو المالي بالإدارة التربوية (وزارة، مديريات، مدارس...)?
- ٢- هل يقوم المفتشون الإداريون أو الماليون بزيارة الإدارات التربوية ولأية أسباب؟
- ٣- ما هي المعايير التي على أساسها يقوم المفتشون الإداريون أو الماليون بزيارة المدارس الرسمية؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة التي تربط ما بين التفتيش الإداري أو المالي والإدارة المدرسية؟ وكيف ترون دوركم بتحسين مستوى الأداء الإداري والمالي؟
- ٥- من وجهة نظركم، ما هي المشاكل الإدارية والتربوية والمالية... التي تعاني منها المدرسة الرسمية؟
- ٦- ما هي اقتراحاتكم العملية لحل هذه المشكلة؟

أسئلة المقابلة مع مسؤولين
في مديرية الأبحاث والتوجيه

- ١- كيف تتحدد مهامكم في مجال مراقبة ومتابعة عمل الإدارة التربوية في لبنان؟
- ٢- ما هي المعايير التي تتبعونها لتقييم عمل الإدارة التربوية؟
- ٣- من وجهة نظركم، ما هي المشاكل التي تعاني منها الإدارة التربوية؟
- ٤- كيف يمكن أن تساهم المديرية في حل هذه المشاكل؟
- ٥- ما هي اقتراحاتكم العملية لتحسين الأداء الإداري في وزارة التربية الوطنية؟

أسئلة الدقابة مع مديري المدارس

- ١- ما هي الاجراءات العملية التي تقومون بيا لتحقيق الأهداف التربوية؟ وكيف يتم متابعة تنفيذها، وخصوصا من الناحية الادارية؟
- ٢- من خلال علاقتكم برؤسائكم ما هي أهم المشاكل التي تصادفونيا؟ وكيف تتم المعالجة؟ (مثال عملي).
- ٣- من خلال علاقتكم المباثرة برؤوسيك، ما هي أهم المشاكل التي تصادفونيا؟ وكيف تتم معالجتها من قبلكم؟
- ٤- من وجهة نظركم، ما هي المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية في لبنان وادارتها على مستوى المديرية العامة وعلى الأصعدة المختلفة (التربوي، الإداري، المالي...)?
- ٥- ما هي اقتراحاتكم العملية التي ترونيا مناسبة لحل هذه المشاكل، ولتحسين الأداء الإداري؟

ملحق رقم ٧

الاستبيان

المركز التربوي للبحوث والإنماء

مكتب البحوث التربوية

وحدة التخطيط

الرقم الرمزي

المحافظة

الموقع السكاني

الجنس

رقم المدرسة

--	--	--	--	--

الإستمارة النهائية لدراسة

"واقع المدرسة الرسمية والإدارة التربوية

في لبنان

للعام الدراسي ١٩٩٧-١٩٩٨"

التوقيع :

إسم المحقق :

التوقيع :

إسم المدقق :

١٩٩٧ /

/

تاريخ ملء الإستمارة:

I البطاقة الشخصية

- ١ - الجنس : ذكر أنثى
- ٢ - العمر :
- ٣ - الوضع العائلي : أعزب متزوج مطلق أرمل
- ٤ - اللغة الثانية التي يجيدها :
- ٥ - أعلى شهادة أكاديمية تحملها مع ذكر الإختصاص :
- ٦ - أعلى شهادة تربوية تحملها :
- ٧ - عدد سنوات الخبرة في التعليم :
- ٨ - عدد سنوات الخبرة في الإدارة :
- ٩ - الدورات التدريبية التي تابعتها خلال السنوات العشر الأخيرة:
- في التربية : عددها : مدتها : موضوعاتها :
- في الإدارة : عددها : مدتها :
- ١٠ - ما هو معدل ساعات دوامك اليومية في المدرسة؟
- ١١ - عدد الكتب التي طالعتها خلال هذه السنة:
- ١٢ - اذكر أسماء الكتب التربوية والإدارية منها : (ثلاثة على الأكثر)
-
-
-

II المدرسة و إحتياجاتها

أ - من حيث البناء والتجهيزات

١ - البناء المدرسي : ملك مستأجر تقديمة

٢ - عدد غرف التدريس :

٣ - ما مدى ملاءمة كل من :

غير موجود	بحاجة الى إصلاح	جيد	
			غرف التدريس
			مشغل فني/ تقني
			مسرح
			غرفة إدارة
			ملعب
			ملعب مستقر
			مياه الشرب
			المراحيض
			الكهرباء
			الهاتف
			قاعة المعلمين
			كمبيوتر للطباعة
			آلة تصوير مستندات
			معدات لإطفاء الحريق
			وسائل النظافة
			دكان لبيع التلاميذ
			مكتبة
			إسعافات أولية
			حديقة مزروعة
			مذي تطبيق الكشف
			الطبي الدوري
			غرفة موسيقى

٤ - ما مدى وجود وفاعلية كل من :

نوع المختبر	موجود وفاعل	موجود وغير فاعل	غير موجود
مختبر عام			
مختبر فيزياء			
مختبر كيمياء			
مختبر أحياء			
مختبر لغات			
مختبر كومبيوتر			

٥ - ما مدى كفاية التجهيزات التربوية في مدرستكم ؟

نوع التجهيزات	كافية	غير كافية	حدد النوع و العدد المطلوب
طاولة معلم			
طاولة تلميذ			
تجهيزات مكتبية للإدارة			
تجهيزات غرف المعلمين			
تجهيزات المكتبة			
القرطاسية			
وسائل تربوية			
تجهيزات رياضية			

٦ - إلى أي مدى يساهم صندوق المدرسة في تأمين الإحتياجات المدرسية اليومية؟

كاف غير كاف حدد.....

ب - من حيث العنصر البشري

١ - العدد الإجمالي للتلاميذ :

ذكور : إناث : المجموع :

٢ - اذكر كلاً من :

معدل التسرب في المرحلة %	معدل الرسوب في المرحلة %	متوسط عدد التلاميذ في الشعبة	المراحل التعليمية
			روضات
			إبتدائي
			متوسط
			ثانوي

٣ - معايير قبول التلاميذ الجدد في مدرستكم ؟ حدد أهم معيارين :

-

-

٤ - ما عدد التلاميذ الذين لم تتمكن من تسجيلهم في العام الدراسي ١٩٩٧ / ١٩٩٨ وفقاً للمرحلة .

المرحلة	العدد	أسباب الرفض
روضة		
إبتدائي		
متوسط		
ثانوي		

٥ - العدد الإجمالي للمعلمين : ذكور : إناث : الإجمالي :

٦ - عدد المعلمين : - الداخليين في الملاك - خارج الملاك

٧ - لغة التدريس :

٨ - دوام المدرسة : ق. ظ. ب. ظ.

٩ - حدد حاجتك من المعلمين مع ذكر المرحلة والإختصاص :

الإختصاص	العدد	المرحلة
		روضة
		إبتدائي
		متوسط
		ثانوي

١٠- الجهاز المساعد :

العدد المطلوب	العدد المتوفر	نوع العمل
		ناظر
		مساعد مدير
		منسق عادة
		مرشد تربوي
		موجه دراسي أو مهني
		أخصائي كومبيوتر
		مسؤول مختبر
		محضر مختبر
		ممرض
		سكريتريا و طباعة
		حارس أو بواب
		عامل تنظيف
		غير ذلك حدد

III أساليب التعامل مع الرؤساء

١ - كيف تقيم العلاقة بينك وبين المسؤولين عنك في العمل؟

جيدة مقبولة سيئة لا جواب

٢ - اذكر عدد المرات التي تم الإتصال بها مع كل من :

المسؤول	عدد المرات	وسيلة الإتصال	الموضوع
رئيس الدائرة			
رئيس المنطقة			
مدير التعليم الابتدائي			
مدير التعليم الثانوي			
المدير العام			
المركز التربوي			
التفتيش التربوي			
وزير التربية الوطنية والشباب والرياضة			

٣ - هل تتولى الإتصال بهؤلاء المسؤولين:

بشكل شخصي لماذا؟

تكلف من ينوب عنك لماذا؟

٤ - عدد المرات التي زاركم فيها التفتيش التربوي أو أحد المسؤولين في أجهزة وزارة

التربية خلال العام الدراسي ٩٦ / ٩٧ .

صفة الزائر	عدد المرات	موضوع الزيارة

٥ - ما هي أهم المشكلات التي تعاني منها خلال ممارستك لعملك ؟

- مناقلات المعلمين خلال العام الدراسي - تأخر الموافقة على معلمي التعاقد
- صلاحيات المدير المحدودة - تأخر الموافقة على معاملات الشراء
- كبر سن أفراد الهيئة التعليمية - وجود فائض ببعض الإختصاصات

٦ - اذكر الطرق القانونية المتبعة لحل هذه المشكلات ؟

٧ - في حال التأخر في حل مشكلة مستعجلة بالطرق الرسمية ، ما هي المبادرة الشخصية التي تقوم بها ؟

٨ - ما نوع المعاملات التي يتأخر الرد عليها ؟

٩ - حدد إحدى هذه المعاملات :

حدد الصعوبات التي عانيتها في تسييرها :

حدد المدة التي إستغرقتها ، وكيف تمت معالجتها ؟

١٠ - هل تعاني من أي تدخلات خلال ممارستك لعملك ؟ حدد .

IV العلاقة مع المعلمين والإداريين

١- في خلال ممارستك لصلاحيتك الى أي من هذه البنود تستند :

- الأنظمة المرعية الإجراء - العلاقة الشخصية
 - الخبرة الشخصية - غير ذلك ، حدد

٢ - من خلال خبرتك الشخصية أي مدير تعتبره الأنجح :

- الذي يوزع الصلاحيات مع متابعة ومحاسبة مستمرة
 - الذي يحرص جميع الصلاحيات بشخصه
 - الذي يشرك مرفوسيه في إتخاذ بعض القرارات
 - الذي يطبق الأنظمة والقوانين بصرامة
- غير ذلك ، حدد

٣ - في حال غياب معلم ما هي الطريقة التي تتبعها لتأمين البديل ؟

- ترسل مدرس الإحتياط - يناوب الناظر
 - تناوب شخصياً - ترسل التلاميذ الى المكتبة
 - ترسل التلاميذ الى الملعب - غير ذلك حدد

٤ - هل تقيم المعلمين أثناء التدريس؟ نعم لا

٥ - هل تطلب دفاتر التحضير للمعلمين وكم مرة في الشهر؟

- نعم لا غير ذلك حدد

٦- حدد المواضيع التي تتم مناقشتها في إجتماعات المعلمين :

- أمور عامة - دراسة تفصيلات توزيع المواد
- دراسة الإمتحانات وعملية التقييم - بحث طرق التعامل مع التلاميذ
- محاولة إيجاد طرق لرفع مستوى التلاميذ

٧ - كيف تقيم العلاقة بينك وبين كافة العاملين في المدرسة :

المسؤول	نوع العلاقة	علاقة تعاون	صرامة وشدة	عدم تدخل
النظار				
المنسقين				
المعلمين				
بقية العاملين				

٨ - إضافة الى المناهج المقررة حدد النشاطات التربوية والترفيهية التي تنظمونها في

المدرسة خلال العام الدراسي :

- محاضرات متنوعة - إحتفالات بالمناسبات العامة
- رحلات تثقيفية وترفيهية - نشاطات غير صفية
- مباريات رياضية وفنية - غير ذلك حدد

٩ - الأسس المتبعة في إختيار الكتب الغير مقررة رسمياً :

- غير مسموح بذلك قانونياً - دراستها مع المدرسين والمنسقين
- مدى منفعتها للتلاميذ - غير ذلك حدد

١٠ - عدد المرات التي يتم فيها تغيير جدول توزيع الدروس خلال السنة

حدد الأسباب :

- مناقلات المعلمين خلال العام - تأخر الموافقة على المتعاقدين
- التقارير الطبية الطويلة الأمد - غير ذلك حدد

١١- اذكر حالة معينة لم تتفقد فيها بالأنظمة المرعية الإجراء ؟

١٢- في حال تأخر أحد المعلمين المنضبطين لعدة دقائق ما هو الموقف الذي تتخذه ؟

- تنبيه مهذب بعدم التكرار - المسامحة و غرض النظر
- الإستفسار عن السبب - تطبيق القوانين

V العلاقة مع التلاميذ

١ - طبيعة العلاقة التي تربطك بتلاميذك ؟

- حب و إحترام و حزم عند الحاجة
- تربوية أبوية
- شدة و صرامة
- غير ذلك حدد

٢ - كيف تقيم مستوى التحصيل عند تلاميذك بشكل عام ؟

- جيد
- مقبول
- متدن

٣ - ما هي أسباب تدني مستوى التحصيل عند بعض التلاميذ ؟

- عدم وجود المعلمين الكفؤين وخاصة المتعاقدين
- ضعف عام عند التلاميذ
- إهمال التلاميذ و جهلهم
- الأمية الشخصية بين الكثير من الأهل و أثرها السلبي على التلاميذ
- غير ذلك حدد

٤ - كيف تتصرف مع التلميذ الذي لا يتقيد بالأنظمة والقوانين ؟

- التنبيه والإنذار - تطبيق القوانين
- التوجه والإرشاد - إستدعاء الأهل وإعلامهم للتعاون
- غير ذلك حدد

٥ - كيف تتصرف مع التلميذ الذي يعاني من ضعف في مستوى التحصيل الدراسي ؟

- معرفة وضع التلميذ الإقتصادي والاجتماعي
- بحث الموضوع مع معلميه ومحاولة مساعدته
- مراقبته بشكل دوري
- إستدعاء الأهل ومحاولة التعاون سوية
- لا تهتم له
- غير ذلك حدد

VI العلاقة مع الأهل

- ١ - هل هناك لجنة أهل في المدرسة ؟ نعم لا
- ٢ - هل تساهم في تفعيل دورها؟ لماذا؟ نعم لا
- من أجل رفع مستوى تحصيل التلاميذ
- لمعالجة مشاكل التلاميذ وتأمين نواقص المحتاجين منهم
- لمصلحة المدرسة بشكل عام
- غير ذلك حدد

٣ - كيف يتم التنسيق بين الإدارة والأهل ؟

- من خلال إجتماعات لجنة الأهل مع الإدارة

- من خلال إجتماعات دورية مع الأهل

- من خلال الإستدعاء الشخصي

- غير ذلك حدد

٤ - إلى أي مدى يشارك الأهل في الشؤون التربوية والإغاثية في المدرسة ؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة غير مقبولة

- لا يشاركون لعدم إهتمامهم

- غير ذلك حدد

٥ - هل هناك تنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي ؟

لا

نعم

كيف يتم ذلك ؟

٦ - كيف تقيم تجاوب الأهل مع المدرسة بشكل عام ؟

بشكل جيد

بشكل متدن

لا تجاوب

VII مشاكل و مقترحات

من وجهة نظرنا ما هي أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الرسمية والإدارة التربوية في لبنان :

١- على الصعيد البناء المدرسي والتجهيزات التربوية .

٢- على الصعيد التربوي (تلميذ ، معلم ، مناهج ، كتب ، طرق تدريس) :

٣- على المستوى الإداري (مدير ، دائرة ، منطقة ، مديرية عامة) :

٤ - على مستوى المركز التربوي للبحوث والإنماء :

٥ - على مستوى التفتيش التربوي:

٦ - على المستوى المالي:

- ما هي إقتراحاتك العملية لحل هذه المشاكل من أجل تطوير النظام التربوي والإدارة
التربوية :

ملحق رقم ٨
مراجع الدراسة

1. Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Improving organizational Effectiveness Through Transformational Leaderships" (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).
2. Bernard M. Bass and Ralph M. Stogdill. "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership", 3rd ed. (New York: Free Press 1990)
3. Black, Paula and Pfeiffer, Scott. "School Business partnerships", NASSP Bulletin, 77 (1993), pp. 28-33
4. Peter Block, "Stewardship: Choosing Service over self-interest" (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993) . P.98
5. Bolin, Frances S., "Empowering Leadership," Teachers College Record, 91:1, Fall, 1989, p. 81-96
6. Boursin Jean-Louis, "L'administration de l'Education Nationale", coll. Que sais-je ?, éd. PUF, Paris, 1981, 128 p.
7. Caboche Anne, "Aperçu du ème éducatif français", Paris, 1992, 161 p.
8. Carpenter, John, A. "Educational Research and School Leadership", Journal of Education No21, April 1997, Kuwait.
9. Chamley, John. et al , "The Principal as a Catalyst and Facilitator" NASSP Bulletin, 78 (1994), pp. 1-7
10. Daresh, John c. and Playko, Marsha A. "Aspiring and Practising Principal's Perceptions of Critical skills for Beginning Leaders." Journal of Educational Administration, Vol. 32, No 3, 1994, pp.35-45
11. Drucker, Peter, "The practice of Management", Harper and Row Publisher, New York, USA, (1954) pp 3-12
12. Gorton, Richard. "School Administration And Supervision". (Brown company publishers, 1983), p. 49
13. Gorton, Richard, "School Administration And Supervision: Important Issues". (Brown company publishers, 1980)
14. Hersey Paul and Blanchards K. "Management of Organizational Behavior" (Englewood cliffs, M.J.: Prentice Hall, Inc. 1972), p.3
15. Hallinger, p. (Ed.), "School Leadership Development: Evaluating a Decade of Reform", Education and Urban Society, Vol. 24, No.3, 1992
16. Hughes, M.G., "Trends and Issues in Educational Management Development in England and Wales" Journal of Education Administration, Vol.25 No.1, 1987, pp. 126-42 .
17. Johnson, Neil. "Preparing Educational Administrators: An Australian Perspective." Journal of Educational Administration, Vol.31 No.1, 1993. Pp.22-40