

## تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية بطرابلس في ضوء نموذج التميز الأوروبي (تصور مقترح)

أ. أمال سليمان التومي - كلية التربية جنزور - جامعة طرابلس

### المقدمة :

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تغيرات معلوماتية، وتكنولوجية كبيرة، ومتسارعة، ألفت بظلالها على كافة المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم، ممّا أدى إلى تغيير كبير في متطلبات البقاء، والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها العمل على التغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة، ومعاصرة، للوصول إلى الجودة، والتميز في الأداء بشكل يضمن بقائه، أو استمراره، أو تميزها.

وفى هذا السياق تسعى طرابلس إلى النهوض بالنظام التعليمي بها بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وذلك بتوفير التمويل والرؤى اللازمة لتطوير أبعاده، أو محاور العملية التعليمية كافة، والتي تمثل الإدارة فيها المحور الرئيس، أو القلب النابض، أو المحرك الأساس لكل ما المطلوب من المدرسة نحو العملية التربوية، والتعليمية، فعن طريقها تُترجم الأهداف التعليمية إلى سلوك وتنفيذ السياسة التعليمية، ومن خلالها تُحدد المعالم وتُرسم الطرق التي تنير السبيل أمام العاملين في ميدان التعليم.

كما أنّ تميز المعلم مرهون بمدى قدرته على الأداء المتميز؛ لذا باتت الحاجة ماسة إلى مراجعة نظم التعليم خاصة الثانوي، من حيث إعادة صياغة أهدافه، وتحسين موارده، وإيجاد الآليات التي تحقق برامج إدارية قادرة وفاعلة للوصول إلى مرحلة التميز؛ لذلك ظهر مفهوم إدارة التميز Excellence Management الذي يعتبر من التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، وهو من المفاهيم التي تبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسة التي تتصف بها من ناحية أخرى.

ويعدّ النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذي نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، والذي أنشئ في العام 1988 The European Foundation For Quality management (EFQM) الذي يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها

الاتحاد ذاته، وأنَّ نموذج إدارة التميز الأوروبي أحد الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، وتقييم الوضع المهني للموظفين، ودرجة تقدمهم، ويقدم النموذج وسيلة لدعم رؤية المؤسسة، واستراتيجيتها، واستثمار مواردها البشرية، والمادية بطريقة إيجابية، وتحسين خطتها. وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أنَّ التميز في الأداء وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين، وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته؛ والذي يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات، ويشكّل النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسة المختلفة بالمؤسسة، لمساعدتهم على تعزيز قدراتها التنافسية، ويحقق استدامة التميز للأداء المؤسسي، ويساعد على توظيف واستثمار مواردها البشرية، وعلى وضع خطط عمل واقعية لإدارتها(2).

وأشارت إحدى الدراسات إلى أنَّ مدخل إدارة التميز يُعتبر مدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، كما يعدُّ من الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وأنَّ استخدام إدارة التميز ساعد في الكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، وساعد في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وذلك بمعرفة أولويات التحسين التنظيمي، وتشجيع الأفكار الطموحة(2) وأشارت دراسة أخرى أجريت على ثمان إدارات إلى أنَّ استخدام عناصر إدارة التميز للتقييم الذاتي بتطبيق استبانة في هذه الإدارات، حدد نقاط القوة، والضعف فيها، كما وجَّهت المؤسسات التعليمية إلى خطط التحسين اللازمة لهذه الإدارات، كما أشارت النتائج إلى إمكانية تطبيق هذا المدخل على جميع المستويات، وذلك لضمان نجاح، واستمرار عملية التحسين بدءاً من الإدارة العليا حتى الإدارة الدنيا،(3) ودراسة أخرى سعت إلى تطبيق إدارة التميز إلى وجوب وجود مقومات في الجامعة لتحقيق تطوير الأداء الإداري والمتمثلة في وجود قيادة إدارية واعية للتطورات المتسارعة، وقادرة على استيعابه، أو تعمل على تدعيم العمل المشترك في المؤسسات التعليمية من خلال إيجاد تنظيم إداري فعال قادر على استيعاب متغيرات العصر على كافة المستويات، مع عدم إغفال فتح قنوات اتصال لتحقيق الانسجام، والترابط في البيئة الداخلية للمدرسة، وتحقيق أعلى استفادة من البيئة الخارجية. وعليه فإنَّ النجاح، والتميز للنظام التربوي يحتاج إلى تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية وفق نماذج التميز العالمية، والإقليمية، والأخذ بمعايير ترتقي بأدائهم.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للتطورات التي طرأت في مجالات الحياة المختلفة، ومنها المجال التربوي؛ نتيجةً للتكنولوجيا الحديثة، وثورة المعلومات، ومارافقها من تحوّل في المدارس الثانوية من الدور التقليدي الذي يركز على تسيير أمور المدرسة والأمور الروتينية الأخرى، إلى دور أكثر تقدماً يعتمد على المعلم، والمدرسة التي تمتلك رؤية وإدراكاً لما يجري حولها من تحولات، وتغيرات متسارعة، وحتى يتمكن معلمي المرحلة الثانوية من التكيف مع جميع التغييرات التي قد تطرأ في هذا المجال، كان لا بدّ من الاهتمام بالأدوار المتجددة، والمتغيرة لمعلمي المدارس الثانوية ودورهم في عملية التطوير، والتحسين في المدرسة، وضرورة التعرف على الممارسات الأدائية لمعلمي المدارس الثانوية، وتحديد إذا كانت هذه الممارسات تعكس مؤشرات الأداء، ومدى مواكبتها للأدوار المتجددة لقادة المدارس. لذا كان لا بد من تطوير قدرات المعلمين، وإمكانياتهم وتزويدهم بالمعارف، والمهارات اللازمة لأداء عملهم، بما يحقق الكفاءة، والفاعلية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في العملية التربوية بما يتوافق مع حاجات المتعلمين، وحاجات المجتمع المحلي، وبمّ يواكب التطورات في المجالات التربوية، إضافة إلى تقييم الإدارة المدرسية بناءً على معايير تربوية. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة التميز من خلال نماذج التميز المختلفة، وأهمها النموذج الأوربي (EFQM) ودوره في الارتقاء بمؤسسات التعليم وضمان جودة أدائه، أو تمييزه، ونظراً لأهمية دراسة هذا النموذج، وتطبيق معاييرها في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية، والتي يتمثل أهمها في التعرف على جوانب القوة، وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف، ومعالجتها، وبعد الاطلاع على نماذج إدارة التميز العالمية وجد أنّ كل منها له مواصفاته التي تناسب البيئة التي يطبق بها، ونظراً لعدم وجود نموذج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية بطرابلس، جاءت ضرورة وحثمية هذه الدراسة لتطرح نموذج لتطوير أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في طرابلس في ضوء نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية. (4)

**من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

كيف يمكن تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية بطرابلس في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مؤشرات إدارة التميز لتحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة طرابلس؟
- 2- ما دور نموذج التميز الأوربي في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية؟

- 3- ما واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس؟
- 4- ما واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 5- ما التصور لمقترح لتحسين أداء أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس في ضوء نموذج التميز الأوربي؟

### أهداف الدراسة - هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مؤشرات إدارة التميز لتحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية.
- 2- التعرف على دور نموذج التميز الأوربي تعرف في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية.
- 3- التعرف على مجالات الأداء المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوربي.
- 4- إلقاء الضوء على واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس.
- 5 تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في طرابلس من خلال التصور المقترح.

### أهمية الدراسة - تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تزايد الاتجاه العالمي، والإقليمي نحو التميز، وإدارته في المؤسسات فقد أصبح الاهتمام بالتميز، والبحث عن طرق تحقيقه أمر حتمي لمن يبحث عن الارتقاء، والنجاح، خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تغييرات وتطورات أدت إلى تغير والتحول من الجودة إلى التميز.
- 2- تعدُّ هذه الدراسة على حد علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تستعرض نماذج إدارة التميز العالمية لاستقراء نموذج يتناسب بمجالاته مع مدينة طرابلس وإمكانياتها.
- 3- قد تُسهم هذه الدراسة في وضع نموذج مقترح يساعد المسؤولين، في التعليم في تحسين الإعداد، والتدريب للمعلمين بما يتوافق مع نماذج التميز العالمية، والإقليمية من أجل تحقيق الصالح العام للنظام التعليمي.

### حدود الدراسة - انقسمت حدود الدراسة إلى:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تقديم نموذج مقترح لتحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس على ضوء نموذج التميز الأوربي.
- الحدود البشرية: اشتمل هذا البحث على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس في الفصل الدراسي الأول (2021-2022م).
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس.

## منهج الدراسة وأداتها:

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة، والذي يكمن في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ويتضمن هذا المنهج وصف الظروف القائمة، وتسجيلها، وتحليلها، وتفسيرها، بناء أداة الدراسة (استبانة)، وتهدف الاستبانة التعرف على واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة طرابلس.

## مصطلحات البحث - تحددت مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. الأداء Performance: عرف الأداء لغوياً بأنه "تأدية الشيء وعمله بتمام هو كماله(5). والأداء من الناحية الإدارية أيضاً بأنه "السلوك الوظيفي، وما يرتبط به من مهام إدارية، ويعني ذلك أنه يمثل "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات، وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (6).

وإذا كانت التعريفات السابقة توضح ارتباطه بالمهام والمسؤوليات والواجبات عامة، فإنّ هناك وجهة نظر أخرى ترى أنّ "الأداء الإداري يرتبط بالطريقة أو المنهجية التي يؤدي بها الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة وظيفته، أو مهمة معينة"- والأداء العملية المستمرة التي تعكس طبيعة الممارسات الإدارية، وتحدد اتجاهها، واتخاذ الإجراءات وفقاً لذلك. (7)

2- نموذج التميز الأوروبي (EFQM): يعرف بأنه: أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب، عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات، وتحفيزها على وضع الحلول، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها(8) يعبر التميز عن الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (9)، وعن القدرة على توفيق، وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، وتعبّر عن الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية، تعرفه الباحثة إجرائياً بأنّ إدارة التميز هي تطبيق المؤسسة التربوية لمجموعة من الخطوات، والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافه، أو بـمّ يضمن لها التميز في بيئة العمل.(10) الدراسات السابقة:

تركّز الدراسات السابقة في مجال تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM على تطوير أداء المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوربية للتميز.

**1-دراسة : الشوا (2019).** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز على ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دلالات تلك الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ودرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (58) بنداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، وأوصت الدراسة ضرورة تبنّي وزارة التربية والتعليم العالي ثقافة التميز، والعمل على تعزيزها لدى مديري المدارس عن طريق دورات وورش عمل، وضرورة اعتماد أحد نماذج التميز العالمية، وعلى رأسها النموذج الأوربي من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء في المدارس، وإشراف مديري المدارس كممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.

**2-دراسة : خالد العنزي (2016)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (1782) معلماً أو معلّمةً، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (345) معلماً ومعلمةً، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة تكوّنت من (31) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالآتي مرتبة تنازلياً: ( القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع )، وبينت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات النوع (ذكر/ أنثى) في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع وجاءت الفروق لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة. ما عدا مجال القيادة والأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية، بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات من جهة و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة 10 سنوات فأكثر، كما هدفت دراسة الشوا (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دلالات تلك الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ودرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (58) بنداً، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة،

**3-دراسة : هند محمد (2020)** هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء معلمي المرحلة الأساسية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت أدواتها في استمارة استبانة، والتي تم تطبيقها على مدراء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وإدارات المناطق والمحافظات والبالغ عددهم (46) ومساعدتهم في المناطق التعليمية والبالغ عددهم (143). وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أهمية دور المعلم ومعرفة ومهاراته والتي أشارت إلى أنّ المعلمين يدركون أهمية العنصر البشرية في تحقيق التطوير في ضوء معايير التميز وأنها بالنسبة إليهم تأتي أولوية، حيث يعدُّ رأس المال البشري بما يمتلك من مهارات وقدرات أساس القيمة المضافة للمنظمة هذا عدا عن الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي سوف تعود على الفرد والمجتمع من استثمار الموارد والقدرات البشرية. كما عرضت نموذج المقترح لتطوير أداء المعلمين في المملكة العربية السعودية وذلك من حيث خطواته، وأهدافه، ومبررات تطبيقه، بالإضافة إلى مراحل وآليات تنفيذه.

**4- دراسة: Hellinger, P., & Lee, M. (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء المعلمين بمدارس التعليم العام في ضوء معايير الاعتماد المدرسي العالمي، والوقوف على التطبيقات العالمية المتميزة للاعتماد المدرسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت الباحثة برنامج تدريبي يساهم في تطوير أداء القيادات التربوية وجاءت أهم النتائج إلى أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة

لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي كما تؤكد هذه الدراسة على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس المملكة بدرجةٍ عاليةٍ جدًا.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة للوزارة في طرابلس للعام 2021، حيث بلغ عددهم (222) معلم من (33) مدرسة ومن الإدارة التعليمية، دراسة

### عينة الدراسة :

تكوّنت عينة الدراسة من (112) من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة طرابلس، والجدول التالي يبين نسبة عينة الدراسة من المجتمع الأصلي:

جدول (1) يوضح عدد ونسبة عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة

نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي %	عينة الدراسة (112 فرد)		المجتمع الأصلي (222 فرد)		المدارس الثانوية
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
45.45%	13.3%	15	14.8%	33	معلمي المدارس الثانوية
45.5%	100%	112	100%	222	العدد الكلي

ويُلاحظ من الجدول رقم (1) ما يلي: أنّ عدد أفراد العينة هو (112) فرد فقط من أصل 140 فرد تم توزيع عليهم أداة الدراسة وهذا يشكل نسبة تعادل 80%، ويعني أنّ هناك ما يقارب 20% من الأفراد لم يستجيبوا لأداة الدراسة، وقد يُعزى ذلك لانشغالهم في العمل. واستكمالاً لما سبق؛ سيتم عرض جداول توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل من النوع (ذكر/ أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي: حسب النوع: وفي هذا الجدول يتم توضيح عدد الذكور، والإناث في العينة، وحساب نسبة الذكور إلى الإناث، وتفسير هذه النسبة من وجهة نظر الباحثة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

نسبة العينة من المجتمع الأصلي	عينة الدراسة		المجتمع الأصلي		
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
54%	84.8%	95	79.7%	177	الإناث
38%	15.2%	17	20.3%	45	الذكور
50.5%	100%	112	100%	222	إجمالي العدد

ويلاحظ من الجدول رقم (2) ما يلي: ارتفاع نسبة الإناث من الذكور، حيث شكلت نسبة الإناث 84.8% من عينة الدراسة، بينما شكلت نسبة الذكور 15.2% من العينة، وهذا

طبيعي لأنّ عدد الإناث في المجتمع الأصلي أعلى من نسبة الذكور كما هو موضح في الجدول السابق.

**حسب المستوى التعليمي:** وفي هذا الجدول يتم توضيح عدد الحاصلين على الدرجات العلمية (بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه) في العينة، وحساب نسبة كل من هذه المستويات التعليمية في العينة، وتفسير هذه النسبة من وجهة نظر الباحثة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	
68.8	77	بكالوريوس
28.6	32	ماجستير
2.7	3	دكتوراه
100.0	112	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (3) ارتفاع عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهذا منطبق طبيعي لارتفاع عدد الحاصلين على البكالوريوس في العدد الكلي مقارنة مع الحاصلين على درجة الماجستير، والدكتوراه، حيث إنّه لا يشترط على المتقدم لمنصب المعلم.

**حسب سنوات الخبرة:** وفي هذا الجدول يتم توضيح عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة (أقل من خمس سنوات – من 5 إلى أقل من 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)، وحساب نسبة سنوات الخبرة لأفراد العينة، وتفسير هذه النسبة من وجهة نظر الباحثة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	
2.7	3	أقل من 5 سنوات
25.9	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
71.4	80	أكثر من 10 سنوات
100.0	112	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع عدد المعلمين التي تزيد خبرتهم عن 10 سنوات مقارنة بمن تتراوح خبرتهم بين خمسة سنوات إلى ما دون العشرة، ومن هم دون الخمس سنوات، وهذا منطبق طبيعي لهذه النتيجة، حيث إنّه يشترط على المتقدم لوظيفة معلم أن يمتلك خبرة.

## رابعًا - أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة، واستقرت مبدئيًا على: المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية)، المحور الثالث: العلاقات، والموارد المادية، المحور الرابع: العمليات الإدارية، المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع، المحور السادس: التنمية المهنية للمعلم.

- تم صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور في ضوء العديد من المصادر أهمها الدراسات السابقة وخبرة الأساتذة، والخبراء في مجال إعداد، وتصميم الاستبانات. - عرض الاستبانة على السادة المشرفين من أجل اختيار مدى وملاءمتها لجمع البيانات. - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (75) فقرة الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات. وتم إجراء تعديل على الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه السادة المحكمين.

- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (73) فقرة موزعة على ست محاور، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج ثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) أعطيت الأوزان التالية (3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (73، 219) درجة. المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية. ويتكون من (15) فقرة، المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية). ويتكوّن من (14) فقرة، المحور الثالث: العلاقات، والموارد المادية. ويتكون من (13) فقرة، المحور الرابع: العمليات الإدارية. ويتكون من (11) فقرة، المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع. ويتكون من (12) فقرة، المحور السادس: التنمية المهنية للمعلم. ويتكوّن من (8) فقرات، أما عدد الفقرات الكلية فكان (73) فقرة.

## خامسًا - صدق الاستبانة :

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق كالتالي:

أولاً- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين من العاملين بالجامعات، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل صياغة بعض الفقرات.

### ثانياً - صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً، من أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (5) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية			
1.	يؤمن المعلم بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	0.740	0,000
2.	توفر وزارة التربية والتعليم مقومات لوضع الخطة الاستراتيجية من قبل القادة التربويين.	0.604	0,000
3.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القضايا الأساسية لجوهر عمل معلم المرحلة الثانوية.	0.738	0,000
4.	يقوم ببناء خطة سنوية للمدرسة تنسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	0.596	0,000
5.	تبنى الخطط الاستراتيجية على تحليل استراتيجي لكل نقاط القوى، والضعف بالمدرسة.	0.436	0,000
6.	تحرص الخطط الاستراتيجية تجنب التهديدات التي تؤثر على أداء المدرسة	0.715	0,000
7.	توافر فناعة لدى المعلم بأهمية الرؤية الاستراتيجية.	0.660	0,000
8.	تعكس رسالة المدرسة الواجبات، والمهام المنوط بها.	0.685	0,000
9.	تحدد الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمعايير وضع الأهداف.	0.600	0,000
10.	يتفاعل مع المروسين في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة.	0.752	0,000
11.	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	0.640	0,000
12.	يوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب.	0.482	0,000
13.	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	0.710	0,000
14.	يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة.	0.555	0,000
15.	يؤكد على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.	0.591	0,000
المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية)			
1.	يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المدرسة.	0.835	0,000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2.	يحدد مستويات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها.	0.494	0,006
3.	يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة	0.519	0,003
4.	يتواصل مع المعلمين بشكل مستمر.	0.778	0,000
5.	يقيم أداء المعلمين تقييماً موضوعياً.	0.790	0,000
6.	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	0.797	0,000
7.	يدعم الأفكار الإبداعية للمعلمين.	0.781	0,000
8.	يضع منظومة لقيم العمل وأخلاقه بالمدرسة.	0.682	0,000
9.	يعد القادة بمثابة القدوة لقيم العمل وأخلاقه بالمدرسة.	0.800	0,000
10.	يعدل مسار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة مميزه.	0.835	0,000
11.	يحرص على تطوير كفاءات المرووسين لتحقيق الأهداف.	0.884	0,000
12.	يوفر بيئة مناسبة للابتكار	0.740	0,000
13.	يساعد المعلمين في تنمية مهاراتهم	0.721	0,000
14.	يشرك المعلمين في صنع القرار.	0.680	0,000
<b>المحور الثالث: العلاقات والموارد المادية</b>			
1.	يصمم مواقع إلكترونية خاصة بالمدرسة.	0.766	0000,0
2.	يوفر قاعدة بيانات محدثة خاصة بالمعلمين.	0.703	0000,0
3.	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.	0.742	0000,0
4.	يشجع المعلمين على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.	0.809	0000,0
5.	يستخدم التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	0.827	0000,0
6.	يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.	0.772	0000,0
7.	يمكن العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة	0.700	0000,0
8.	تراجع بانتظام أهداف المدرسة وممارستها المتعلقة باحتياجات المعنيين (طلاب، عاملين، ومجتمع)	0.712	0000,0
9.	تضع المدارس خطط لتطوير معلميهها بناء على مؤشرات التقييم.	0.705	0000,0
10.	يعمل على صياغة قيم المدرسة بما يتناسب مع رسالتها.	0.715	0000,0
11.	تستغل جميع الموارد المالية والفيزيكية والمعلوماتية أفضل استغلال	0.685	0000,0
12.	يقدر إنجازات المعلمين أو جوانب التميز لديهم	0.754	0000,0
13.	توافر الرضى الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية.	0.742	0000,0
<b>المحور الرابع: العمليات الإدارية.</b>			
1.	يصمم العمليات الإدارية في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة	0.787	0,000
2.	يحسن العمليات الإدارية بشكل مستمر.	0.718	0,000
3.	يقوم بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها.	0.749	0,000
4.	يعزز العلاقات مع المعلمين في المدرسة.	0.674	0,000
5.	يبتكر أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم	0.767	0,000
6.	يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	0.734	0,000
7.	توفر بيئة مشجعة على تحقيق التميز.	0.738	0,000
8.	توفر البنية الأساسية للتطوير التقني	0.767	0,000
9.	تحرص على التحسن المستمر في إجراءات العمل.	0.829	0,000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10.	تساهم في عملية تقييم البرامج بما يحقق أهداف نموذج التميز الأوروبي.	0.736	0,000
11.	يطبق النظم الإدارية الحديثة.	0.713	0,000
<b>المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع</b>			
1.	يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكلٍ دوريّ.	0.780	0,000
2.	يتعاون مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.	0.674	0,000
3.	يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	0.752	0,000
4.	يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.	0.640	0,000
5.	يشارك في أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات، ندوات ثقافية، أنشطة رياضية، أنشطة أدبية، معارض، إلخ).	0.482	0,000
6.	يشارك شخصي أو بفاعلية في أنشطة تطوير المجتمع.	0.710	0,000
7.	يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة.	0.555	0,000
8.	يشارك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة اللاصفية.	0.590	0,000
9.	يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب	0.740	0,000
10.	يقيم علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	0.604	0,000
11.	يشر والمدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	0.738	0,000
12.	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	0.595	0,000
<b>المحور السادس: التنمية المهنية للمعلم</b>			
1.	توافر دورات مستمرة ومتنوعة بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة.	0.781	0,000
2.	توافر دورات متخصصة للارتقاء بوعي القيادات التربوية بأبعاد التنمية المستدامة.	0.682	0,000
3.	تراعي معايير استدامة الموارد عند القيام بمهامهم	0.800	0,000
4.	تتبع معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليه التنمية المستدامة.	0.835	0,000
ث	يستخدم أدوات وتقنيات حديثة في التقييم للتأكد من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	0.858	0,000
5.	تراعي معايير استدامة الموارد عند القيام بمهامهم	0.858	0,000
6.	استدامة الدورات التأهيلية للمعلم بما يتناسب مع متطلبات الخطة	0.748	0,000
7.	توفير جميع مقومات نجاح البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية.	0.740	0,000

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث إنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، والتي تساوي على الترتيب (0,361)، وبذلك تعتبر فقرات محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة على الترتيب 0.896، 0.922، 0.765، 0.836، 0.898، 0.928، 0.853 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0,05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، والتي تساوي (0,361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

### سادساً: ثبات الاستبانة: (Reliability)

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

#### أ. طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient

قامت الباحثة بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون. والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل استبانة من الاستبانات قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل

التجزئة النصفية				الاستبانة
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.0000	0.8849	0.7936	15	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
0.0000	0.8101	0.6808	14	المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية)
0.0000	0.9338	0.8758	13	المحور الثالث: العلاقات والموارد المادية
0.0000	0.9052	0.8268	11	المحور الرابع: العمليات الإدارية
0.0000	0.8940	0.8084	12	المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع
0.0000	0.8920	0.8051	8	المحور السادس: التنمية المهنية للمعلم
0.0000	0.9395	0.8860	73	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي أن معامل الثبات الكلي (0.8860)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**طريقة ألفا كرونباخ:** أسفرت نتائج معامل ألفا كرونباخ الارتباط أن معامل الثبات للمحور الأول: 0.9216، المحور الثاني: 0.9401، المحور الثالث: 0.9406، المحور الرابع: 0.9117، المحور الخامس: 0.9424، المحور السادس: 0.9408، وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.9876)، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لقد قامت الباحثة بتفريغ، وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
  - 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
  - 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
  - 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
  - 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
- أولاً: تفسير النتائج واختبار الفرضيات**

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف-1 Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أم لا ويوضح الجدول (7) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف-1 Sample K-S)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	15	1.285	0.073
المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية)	14	1.357	0.050
المحور الثالث: العلاقات والموارد المادية	13	0.951	0.876
المحور الرابع: العمليات الإدارية	11	0.941	0.338
المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع	12	1.267	0.081
المحور السادس: التنمية المهنية للمعلمين	8	1.191	0.117
الدرجة الكلية	73	0.607	0.885

مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM: تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من

قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1,99) أو مستوى الدلالة أقل من (0,05)، والوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أنَّ أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (-1,99)، أو مستوى الدلالة أقل من (0,05)، والوزن النسبي أقل من (60%) وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0,05)

**تحليل فقرات الاستبانة:**

**جدول (8): تحليل فقرات الاستبانة**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية							
1	تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	53,5	256,2	33,55	979,-1	051,0	10
2	توفر وزارة التربية والتعليم مقومات لوضع الخطة الاستراتيجية من قبل القادة التربويين.	46,6	791,1	62,64	490,2	015,0	5
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القضايا الأساسية لجوهر عمل المعلم.	62,7	274,2	24,76	885,6	000,0	1
4	يقوم ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	63,6	566,1	34,66	907,3	000,0	3
5	تبني الخطط الاستراتيجية على تحليل استراتيجي لكل نقاط القوى والضعف بالمدرسة	26,6	700,1	58,62	464,1	147,0	6
6	تحرص الخطط الاستراتيجية تجنب التهديدات التي تؤثر على أداء المعلم.	83,5	613,1	28,58	1.029-	0.306	8
7	توافر قناعة لدى المعلم بأهمية الرؤية الاستراتيجية.	6,75	1.613	67,53	4.501	0.000	2
8	تعكس رسالة المدرسة الواجبات والمهام المنوط بها	6,59	1.617	65,91	65,91	0.001	4
9	تحدد الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمعايير وضع أهداف.	6,01	1.691	60,11	0.061	0,951	7

الجمعية الليبية لعلوم التربية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
10	يتفاعل مع المرؤوسين في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة	5.60	1.519	56.02	-2.526	0.013	9
11	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	76.4	018.2	63.47	-5.908	0.000	14
12	يوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب.	4.86	2.155	48.60	5.101-	0.000	13
13	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	5.02	2.095	50.22	4.503	0.000	11
14	يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة.	4.97	1.981	49.68	5.026-	0.000	12
15	يؤكد على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.	4.53	2.041	45.27	6.961-	0.000	15
	جميع الفقرات	19.6	325.1	88.61	370.1	174.0	
المحور الثاني: العاملون (الموارد البشرية)							
1	يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المدرسة.	6.10	1.770	60.97	0.527	0.599	3
2	يحدد مستويات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها.	5.74	1.706	57.42	-1.459	0.148	8
3	يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة	5.77	1.616	57.74	-1.348	0.181	6
4	يتواصل مع المعلمين بشكل مستمر.	5.76	1.814	57.63	-1.257	0.212	7
5	يقيم أداء المعلمين تقييماً موضوعياً.	5.96	1.608	59.57	-0.258	0.797	4
6	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	6.11	1.716	61.08	0.604	0.547	2
7	يدعم الإنكار الإبداعية للمعلمين.	5.23	2.117	52.26	3.527-	0.001	12
8	يضع منظومة لقيم العمل وأخلاقياته بالمدرسة.	5.92	1.872	59.25	0.388-	0.699	5
9	يعد المعلم بمثابة القدوة لقيم العمل وأخلاقياته بالمدرسة.	5.62	1.888	56.24	1.923-	0.058	9

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
10	يعدل مسار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة مميزة.	5.58	55.81	-2.470	0.015	10	
11	يحرص على تطوير كفاءات المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	4.98	49.78	-4.748	0.000	14	
12	يوفر بيئة مناسبة للابتكار	5.15	51.51	-3.891	0.000	13	
13	يساعد المعلمين في تنمية مهاراتهم	5.57	55.70	-1.917	0.058	11	
14	يشرك المعلمين في صنع القرار.	6.40	63.98	2.131	0.036	1	
	جميع الفقرات	5.78	57.80	-1.529	0.130		
المحور الثالث: العلاقات والموارد المادية							
1	يصمم مواقع إلكترونية خاصة بالمدرسة.	5.63	56.34	-2.149	0.034	1	
2	يوفر قاعدة بيانات محدثة خاصة بالمعلمين.	5.02	50.22	-5.657	0.000	8	
3	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.	5.37	53.66	-3.485	0.001	4	
4	يشجع المعلمين على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.	5.18	51.80	-3.809	0.000	5	
5	يستخدم التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	4.68	46.77	-6.574	0.000	12	
6	يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.	4.69	46.88	-6.742	0.000	11	
7	يمكن العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة	5.04	50.43	5.062	0.000	7	
8	تراجع بانتظام أهداف المدرسة وممارستها المتعلقة باحتياجات المعنيين (طلاب، عاملين، ومجتمع)	4.67	46.67	-6.057	0.000	13	
9	تضع المدارس خطط لتطوير قيادتها الإدارية بناء على مؤشرات التقييم.	5.57	55.70	-2.366	0.020	2	
10	يعمل على صياغة قيم المدرسة بما يتناسب مع رسالتها.	5.55	55.48	-2.440	0.017	3	

الجمعية الليبية لعلوم التربية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
11	تستغل جميع الموارد المالية والفيزيائية والمعلوماتية أنضل استغلال.	4.95	49.46	4.798-	0.000	10	
12	يقدر إنجازات المعلمين أو جوانب التميز لديهم.	4.96	49.57	4.862-	0.000	9	
13	توافر الرضى الوظيفي لدى القيادات التربوية.	5.06	50.65	4.641-	0.000	6	
	جميع الفقرات	5.03	50.32	6.039 -	0.000		
المحور الرابع العمليات الإدارية							
1	يصمم العمليات الإدارية في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة	5.43	54.30	3.050 -	0.003	6	
2	يحسن العمليات الإدارية بشكل مستمر.	5.32	53.23	3.884-	0.000	8	
3	يقوم بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها.	5.40	53.98	3.122-	0.002	7	
4	يعزز العلاقات مع المعلمين في المدرسة.	5.33	53.33	2.842-	0.006	9	
5	يبتكر أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم	5.88	58.82	0.636-	0.526	2	
6	يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	4.40	43.98	7.743-	0.000	11	
7	توفر بيئة مشجعة على تحقيق التميز.	5.52	55.16	2.678-	0.009	4	
8	توفر البنية الأساسية للتطوير التقني	5.45	54.52	3.381-	0.001	5	
9	تحرص على التحسن المستمر في إجراءات العمل.	6.80	67.96	3.810	0.000	1	
10	تساهم في عملية تقييم البرامج بما يحقق أهداف نموذج التميز الأوروبي.	4.68	46.77	6.536-	0.000	10	
11	يطبق النظم الإدارية الحديثة.	5.53	55.27	2.224	0.029	3	
	جميع الفقرات	5.50	55.03	3.490	0.001		

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
<b>المحور الخامس: الخدمات المقدمة للمجتمع</b>							
1	يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري.	5.75	2.109	57.53	-1.131	0.261	6
2	يتعاون مع المجتمع المحلي للعمل على حل المشاكل	6.23	1.906	62.26	1.142	0.256	1
3	يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	5.61	1.763	56.13	-2.117	0.037	9
4	يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.	5.54	1.619	55.38	2.754	0.007	11
5	يشارك في أنشطة مجتمعية متنوعة احتفالات، ندوات ثقافية، أنشطة رياضية، أنشطة أدبية، معارض، إلخ	5.54	1.619	55.38	-2.754	0.007	12
6	يشارك شخصي أو بفاعلية في أنشطة تطوير المجتمع.	5.59	1.872	55.91	-2.105	0.038	10
7	يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة.	5.73	1.701	57.31	-1.524	0.131	7
8	يشارك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة اللاصفية.	5.63	1.712	56.34	-2.060	0.042	8
9	يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب	5.97	1.975	59.68	-0.158	0.875	3
10	يقدم علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	5.81	1.855	58.06	-1.006	0.317	5
11	يشر والمدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	6.03	1.809	60.32	0.172	0.864	2
12	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	5.90	1.609	59.03	-0.580	0.563	4
	جميع الفقرات	5.72	1.466	57.15	-1.875	0.064	
<b>المحور السادس: التنمية المهنية للمعلم</b>							
1	توافر دورات مستمرة ومتنوعة بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة.	6.44	1.931	64.41	2.202	0.030	1
2	توافر دورات متخصصة للارتقاء بوعي بأداء معلمي المرحلة الثانوية بأبعاد التنمية المستدامة.	5.60	1.714	56.02	-2.238	0.028	6

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
3	تراعي معايير استدامة الموارد عند القيام بمهامهم	5.66	1.856	56.56	1.788-	0.077	4
4	تتبع معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليه التنمية المستدامة.	5.66	1.856	56.56	1.788-	0.077	5
5	يستخدم أدوات وتقنيات حديثة في التقييم للتأكد من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	5.08	2.237	50.75	-3.986	0.000	8
6	تراعي معايير استدامة الموارد عند القيام بمهامهم	5.26	2.136	52.58	3.349-	0.001	7
7	استدامة الدورات التأهيلية للمعلمين بما يتناسب مع متطلبات الخطة	5.86	1.632	58.60	0.826-	0.411	2
8	توفير جميع مقومات نجاح البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية.	5.85	1.494	58.49	0.972	0.334	3
	جميع الفقرات	5.58	1.687	55.82	2.387-	0.019	

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول (8) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في محاور الاستبانة تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج مبينه في جدول (8)، والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الأول وتبين النتائج: أن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "3" إذ بلغ الوزن النسبي "76,24%"، ومستوى الدلالة "0,000" و هي اقل من (0,05)، ممّا يدل على " أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد القضايا الأساسية لجوهر عمل المعلم، المحور الثاني وتبين النتائج: أن أعلى فقرات الحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "14" حيث بلغ الوزن النسبي 63.98% " ومستوى الدلالة "0,01" وهي أكبر من 0,05 ممّا يدل على أنه " يشرك المعلمين في صنع القرار بدرجة متوسطة، فقرات المحور الثالث وتبين النتائج: أن أعلى فقرات هذا المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "1" إذ بلغ الوزن النسبي 56.34% " ، ومستوى الدلالة "0.034" وهي أقل من (0,05) ممّا يدل على أنه " يصمم مواقع إلكترونية خاصة بالمدرسة، المحور الرابع وتبين النتائج : أن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "9" إذ بلغ الوزن النسبي "67.96%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0,05 ممّا

يدل على أن " المعلم لا تحرص على التحسن المستمر في إجراءات العمل، فقرات المحور الخامس وتبين النتائج: أن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "2" إذ بلغ الوزن النسبي %62.26 ومستوى الدلالة "0.256" وهي أكبر من 0,05 ممّا يدل على أن " يتعاون مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة بدرجة متوسطة بالإجراءات، والعلميات وفق النظام، المحور السادس وتبين النتائج: أن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "1" إذ بلغ الوزن النسبي %64.41 ومستوى الدلالة "0.030" وهي أقل من 0,05 ممّا يدل على أن "توافر دورات مستمرة ومتنوعة بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة تسعى في الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية بما يضمن مخرجات عملية قادرة على المنافسة".

#### اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

مستوى تطبيق معلمي بالمدارس الثانوية بمدينة طرابلس لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM لا يقل 60% عند مستوى دلالة إحصائية. والتي تجيب على التساؤل: ما مستوى تطبيق معلمي المدارس الثانوية لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي EFQM؟

ولاختبار هذه الفرضية والإجابة على التساؤل تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع إدارة التميز في أداء معلمي المرحلة الثانوية وسبل تحسينها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور ويبين جدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 5.59، والوزن النسبي يساوي %55.86 وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي (3,135) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,99، ومستوى الدلالة تساوي (0,002) وهي أقل من (0,05) ممّا يدل على أن مستوى تطبيق القيادات التربوية لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM يقل عن "60%" عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ).

جدول رقم (9) تحليل محاور الدراسة وترتيب كل منها

المحور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ت.م	مستوى الدلالة	ترتيب
الأول	الإدارة الاستراتيجية	6.19	1.325	61.88	1.370	0.174	1
الثاني	العاملون (البشرية) (الموارد)	5.78	1.390	57.80	-1.529	0.130	3
الثالث	العلاقات والمادية (الموارد)	5.50	1.373	55.03	3.490	0.001	6
الرابع	العمليات الإدارية	5.72	1.466	57.15	-1.875	0.064	4
الخامس	الخدمات للمجتمع المقدمة	5.58	1.687	55.82	-2.387	0.019	5
السادس	التنمية المهنية للقادة	5.85	1.494	58.49	-0.972	0.334	2
جميع المحاور		5.59	1.272	55.86	-3.135	0.002	

توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ). في وجهات نظر أصحاب معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المستوى الإشرافي، والتي تجيب على التساؤل: هل توجد فروق جوهرية في وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى تطبيق النموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM مرتبطة بخصائصه التصنيفية؟

ثانياً - الإحصاءات الاستدلالية (البارامترية):

استخدمت الباحثة أساليب إحصائية أخرى في تحليل البيانات، وهو تحليل التباين (NOVA) / اختبار T وذلك لمعرفة أثر متغيرات النوع (ذكر/ أنثى)، والخبرة، المستوى التعليمي وتوضيح الجداول الآتية تأثير هذه المتغيرات على استجابة العينة لكل المحاور الرئيسية.

- النوع (ذكر/ أنثى): يوضح الجدول رقم (10) تأثير النوع (ذكر/ أنثى) على رؤية العينة لمدى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى ملاءمة واقع أداء معلمي المرحلة التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة، وذلك من خلال اختبار (T)، ويمكن معرفة الفروق لصالح الذكور، أو الإناث عن طريق المتوسطات الحسابية.

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

الدرجة الكلية	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	ذكر	95	64.842	10.015	0.417	0.678	غير دلالة إحصائياً
	أنثى	17	63.765	8.584			

وبتحليل الجدول رقم (10) ما يلي: يمكن استنتاج الآتي: قيمة "ت" = (0.417) غير دالة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تحليل دور النموذج الأوربي للتميز في الارتقاء بأداء معلمي المرحلة الثانوية، حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المحاور.

- الخبرة: يوضح الجدول رقم (11) تأثير الخبرة على رؤية العينة لمدى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية، ومدى ملاءمة واقع أداء القيادات التربوية لمتطلبات نموذج التميز الأوربي، وذلك من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول (11) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	107.208	2	53.604	0.556	0.575	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	10517.221	109	96.488			
المجموع	10624.429	111				

وبتحليل الجدول السابق رقم (11) أنه يمكن استنتاج الآتي: قيمة "ف" = (0.556) غير دالة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمدة الخبرة في جميع المجالات، حيث أنه يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور.

- المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (12) تأثير المستوى التعليمي على رؤية العينة لمدى ملاءمة واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية لمتطلبات نموذج التميز الأوربي، وذلك من خلال استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول (12) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	170.734	2	85.367	0.890	0.414	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	10453.694	109	95.905			
المجموع	10624.429	111				

وبتحليل الجدول السابق رقم (12) يمكن استنتاج الآتي: قيمة "ف" = (0.890) غير دالة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً للمستوى التعليمي، حيث إنه يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات التي بينت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات النوع في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة. ما عدا مجال القيادة والأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات من جهة و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

**ملخص نتائج الدراسة :**

- 1- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر المعلمين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع للمستوى القيادي.
  - 2- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر المعلمين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لمجال العمل (إدارة عمياً - أكاديمي- إداري).
  - 3- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر المعلم حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لمؤهل القائد (دكتوراه - ماجستير-دبلوم عالي- بكالوريوس - دبلوم متوسط)
  - 4- وجود اختلاف في وجهات نظر المعلمين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لسنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وأن الاختلاف بين فئتي وهي فئة ال " أكثر من 15 سنة " وال " 5-1 سنوات " والاختلاف لصالح الفئة " أكثر من 15 سنة .
- تصور مقترح لتحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في طرابلس في ضوء نموذج التميز الأوروبي.

أولاً - مرتكزات التصور المقترح: يقوم التصور المقترح لتحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية داخل المؤسسات التعليمية التابعة لها على المرتكزات الآتية:

**1- أولويات الخطط:** تعتمد مدينة طرابلس في تنفيذ الخطط التنموية على استثمار الموارد البشرية المتاحة واستغلال قدراته، أو خبراتها في إنشاء، وإصلاح المؤسسات التعليمية المختلفة، مع توفير البنية التحتية المناسبة لسير العملية التعليمية بالشكل السليم، والحفاظ على العدالة الاجتماعية، وتوفير مناخ سياسي، واجتماعي جيد لتشجيع مزيداً من الاستثمار لهذه الموارد بما يؤدي إلى نمو اقتصادي أسرع يزيد من معدلات التنمية داخل المجتمع موفرًا بذلك فرصة للقيادات للعمل على تطوير قدراتهم ، وإمكاناتهم بطريقة توصلهم إلى تحقيق أهدافهم على أكمل وجه.

**2- دور وزارة التربية والتعليم في تنمية الموارد البشرية :** تلعب وزارة التربية والتعليم دورًا هام، أو رئيسيًا في تلبية متطلبات خطط تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال اهتمام العملية التعليمية باستحداث التخصصات الجديدة وإقامة التوازنات بين جانبي الكم والكيف في المقررات، والمناهج، واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير كافة مستلزمات العملية التعليمية، وتوجيه رجال الأعمال ، وأصحاب المؤسسات المجتمعية، والتنمية في وضع، وتخطيط كل من المناهج، وأساليب التعليم، والتقويم، وتدريب القادة والعاملين على مهارات مختلفة.

**3- المقومات التنظيمية في مؤسسات التعليم الثانوي :** لا بدّ للخطط السنوية والخطط طويلة المدى الموضوعة من قبل هذه المؤسسات من مراعاة مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص التعليمية والتنموية بين الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، والمعنوية أمام القوى البشرية لتنمية قدراته ، أو مهاراتها بما يتناسب مع طبيعة عملها، إلى جانب ذلك أيضًا يجب أن تخضع هذه المؤسسات لإشراف الدولة، وتنفيذ سياستها من خلال الالتزام باللوائح، والقوانين ، والقرارات التنفيذية، وترتكز إدارة تلك المؤسسات، وشؤونها الإدارية، والتعليمية المختلفة في يد وزير التربية والتعليم، وتكليف من هم متخصصين، وخبراء في الإدارات المالية بالتعامل مع الشؤون المالية الخاصة بوزارة التربية والتعليم، والمؤسسات التابعة لها حتى لا يحدث استئذان، وهدر للموارد المادية.

**تخطيط المناهج وطرق التدريس وأساليب التعليم في جميع المؤسسات التعليمية:**

يتم تخطيط المناهج وطرق التدريس، وأساليبه بما يتفق مع قيم، وعادات المجتمع طرابلسي، ومتغيرات الثورة المعرفية في شتى المجالات المختلفة التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية، والإدارية... إلخ، حتى تتاح الفرصة للموارد البشرية من القدرة على المنافسة دولي، أو إقليمي، أو حتى عالميًا.

**ثانيًا - منطلقات التصور المقترح:** يمكن حصرها على النحو التالي:

أ- يُسهم أداء معلمي المرحلة الثانوية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

ب - يمتلك منهج التخطيط الاستراتيجي قدرة فائقة في جمع البيانات، والمعلومات في صور واضحة، ودقيقة أمام معلمي المرحلة المدارس الثانوية.

ج - اهتمام القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بنماذج التنبؤ، والتحليلات الدقيقة للبيانات محاولة لتفادي اتخاذ القرارات الخاطئة.

د - اللجوء إلى تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتوفير الوقت، والجهد في صنع القرارات.

### ثالثاً - سيناريوهات مقترحة لتحقيق التصور المقترح:

وفي هذا الجزء سيتم عرض أهم السيناريوهات المستقبلية لدور معلم المرحلة الثانوية داخل مؤسسات التعليم في مدينة طرابلس، كما يتبعها مجموعة من الضوابط الاستراتيجية التي بدورها تساعد على تنفيذ هذه السيناريوهات، والمتمثلة في عدد من الاستراتيجيات ذات الرؤى المختلفة لاستغلال نقاط القوة بالمنظمة، ومحاولة التغلب على نقاط الضعف، وتحديد المخاطر المستقبلية له، أو تجنب التهديدات، وفيما يلي عرض للسيناريوهات المطروحة على النحو التالي:

#### السيناريو الإصلاحي:

وهنا ينطلق هذا السيناريو من فرضية تتمثل في حدوث بعض الإصلاحات، والتغيرات المرغوبة جزئياً بشكل تدريجي في الأوضاع الراهنة، أي يفترض تحسين الأوضاع الراهنة من تحسن وضع المعلم بداخل المنظومة التعليمية، والمؤسسات التعليمية التابعة له، وذلك من خلال زيادة نسبة الإنفاق على عملية تنميتهم مهنيًا، وزيادة الاهتمام بالقادة والإداريين في جميع النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، ومساعدتهم في مواكبة كل ما هو جديد ومستحدث في مجال العلوم القيادية، والإدارية. وعليه فإنه يمكن إيضاح الفرضية السابقة من خلال عرض لمجموعة من الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي، وتداعياته المحتملة بالإضافة إلى مسببات حدوثه.

#### الافتراضات الأساسية: ويمكن حصر هذه الافتراضات على النحو التالي:

- وجود نوع من التعاون بين المنظومة التعليمية، والمؤسسات التابعة له، أو بين المؤسسات التنموية داخل المجتمع، وذلك من خلال وجود مجموعة من البرامج المشتركة بينها.

- زيادة فرص التعاون بين المؤسسات التعليمية التابعة لمنظمة التعليم بعضها مع البعض وعلى جميع المستويات الدولية، والإقليمية، والمحلية.

- السعي إلى تحقيق نوع من التكامل بين كافة العمليات الإدارية، وتوفير تقييم مستمر لأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية من قادة، وإداريين، وعاملين.

**الملاح، والتداعيات - وتشمل هذه التداعيات ما يلي:**

**الملاح - تتسم هذه الملاح في أغلبها بالصفات التالية:**

- تشير العلاقات الاجتماعية لمعلمي المرحلة الثانوية إلى وجود شكل من التنسيق بين كافة عناصر الإدارة في المؤسسات التعليمية من خلال تكامل عملياتها.

- تشكل نسبة المؤسسات التنموية الخاصة المهتمة بتنمية المجتمع فرصة للمنظومة التعليمية في محاولة القضاء على الحواجز القائمة بين المؤسسات التعليمية، والتنموية داخل المجتمع، وذلك بسبب وجود رسالة واضحة، ومعلنة للمنظومة التعليمية، مما يتيح فرصة لتلك المؤسسات التنموية من خدمة أفراد المجتمع في رفع مستوياتهم الثقافية، والتعليمية، والمعرفية بما يخدم عمل المنظومة التعليمية ويساعدها في تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

- يشير الواقع التكنولوجي المتقدم في المجتمع إلى وجود فرصة جيدة للاستفادة من التقدم التكنولوجي، والاتصالات في عملية الإصلاح داخل المنظومة التعليمية، وذلك لما لتكنولوجيا الاتصالات دورًا بارزًا في تقدم المنظومات التعليمية على المستوى العالمي والإقليمي.

**التداعيات - ويمكننا ملاحظة أهمية السيناريو الإصلاحي من خلال:**

- وجود سياسة موجهة لتنمية مهارات معلمي المرحلة الثانوية بمدارس طرابلس، ممّا يجعل هناك نوع من التكامل بين العمل التنظيمي، والتنموي، ويصبح المجتمع من المجتمعات المنتجة للمعلوماتية، والتكنولوجية.

- إلقاء الضوء على الاحتياجات، والمتطلبات المستقبلية للمعلم، وخاصة ما يتعلق بالبرامج التنموية، والتكنولوجية الحديثة.

- وجود أنواع من التصورات والرؤى المستقبلية لمتخذي القرارات في المؤسسة التعليمية من، وذلك من أجل القدرة على التكيف مع التغيرات العالمية، والإقليمية، والمحلية، ممّا يوفر نوع من التحديث المستمر لاستراتيجيات المؤسسة التعليمية والمؤسسات التابعة لها في ضوء أطر، ومعايير نموذج التميز الأوربي.

- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية داخل المؤسسة التعليمية.

وفي هذا السياق تجد الباحثة أنّ السيناريو الإصلاحي: هو أكثر السيناريوهات الملائمة لتخير واقع أداء معلمي المرحلة الثانوية داخل المنظومة التعليمية، وذلك لأنّ هذا السيناريو، ويسعى لتحسين أداء المعلمين، وما تتعرض له منظومة التعليم على وجه الخصوص.

رابعاً - استراتيجيات تحقيق التصور المقترح:

فيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات وذلك على النحو التالي:

### 1- الاستراتيجية الامتدادية:

- توفير نوع من التواصل الجيد بين المعلمين بالمؤسسات التعليمية، وذلك بهدف نقل الخبرات بين هذه المؤسسات، والاستفادة بأكبر قدر ممكن من الطاقات البشرية داخل المؤسسات التابعة للمنظمة التعليمية.

- الاستمرار في تطوير استراتيجيات المؤسسة التعليمية، وأهدافه، أو مخرجاتها، وذلك من أجل الاستفادة من البنية التحتية لها بجميع إمكاناتها، وعدم الاقتصار على استراتيجية ثابتة

### 2- الاستراتيجية الإصلاحية: ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- عقد دورات تدريبية على كافة المستويات العلمية والإدارية والقيادية لجميع خريجي كليات التربية في المؤسسات التعليمية.

- توفير مصادر تمويلية جديدة عن طريق جذب المؤسسات التنموية داخل طرابلس، وحثهم لتخصيص نسبة تساهم في تمويل المشروعات، والبرامج التربوية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، والاستفادة منها في تطوير المجتمع طرابلسي بجميع مستوياته.

- إيجاد عدد من الآليات المتوافرة لتوظيف مخرجات المؤسسات التعليمية.

### 3- الاستراتيجية الابتكارية: ويتمثل ذلك على النحو الآتي:

- التخطيط المسبق للبرامج، والأنشطة التنموية للمنظمة التعليمية.  
- الاستفادة من تعدد الأنشطة التنموية، والعلمية، والتربوية بالمؤسسة التعليمية في إنشاء قاعدة من المعارف التنموية، والعلمية الدقيقة التي تساعد في مواكبة البيئات التنافسية على المستوى الإقليمي، والعالمي.

- المحاولة في الحد من ظاهرة هجرة العقول البشرية من خلال وضع تصور مستقبلي للاستفادة منها على أعلى مستوى، ومحاولة توظيفها.

- العمل على إيجاد فلسفة موجهة للعمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة، والممكنة داخل المنظمة.

#### خامساً - معوقات تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:

1- قصور رؤية وزارة التربية والتعليم في توضيح عملية اختيار، وإعداد معلمي المرحلة الثانوية.

2- ضعف برامج التنمية المهنية الموجهة معلمي المرحلة الثانوية من قبل المؤسسة التعليمية، ممّا يجعلهم عاجزين عن مواكبة المتغيرات والمستجدات في كافة المجالات العالمية.

3- انشغال القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالأعمال الروتينية اليومية ممّا يشعرهم بعدم وجود الوقت لمعرفة الاتجاهات الحديثة في المجالات القيادية، والإدارية.

4- ضعف رغبة القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في تبني مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

5- غياب ثقافة العمل الجماعي، وروح الفريق، وسيادة العمل الفردي.

#### سادساً - عوامل نجاح التصور المقترح:

- وللتغلب على المعوقات يقترح البحث الحالي مجموعة من الحلول وهي على النحو التالي:

1- تثقيف العاملين في المؤسسة التعليمية بأهمية نموذج التم الصلح، رياض (2010). المنجد في اللغة والأعلام، بيروت: دار المشرق.

2- يز الأوروبي في تطوير الأداء.

3- وضع تصور لترسيخ الثقافة الاستراتيجية " التفكير الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي " للمعلمين في إدارات المؤسسات التعليمية.

4- توفير برامج وأنشطة تدريبية تنمي التوجه الاستراتيجي لدى إدارة المؤسسات التعليمية.

5- دعم اللامركزية في العمل، وتنمية روح الفريق بين العاملين في المؤسسات التعليمية.

6- الاستفادة من الخبراء، والمنكرين من ذوي الاختصاص في المجال، والإداري.

7- التوجه إلى تحديث الوسائل التكنولوجية في المؤسسات التعليمية، واعتمادها في تطوير.

## الهوامش :

### • أولاً: المراجع العربية:

1. "FQM Excellence Model". Archived from the original on 2016-03-14. Retrieved 2014-01-03,3.
2. Brent D. Ruben (2007). **Excellence in Higher Education: An Integrated Approach to Assessment, planning and Improvement in Colleges and Universities**, (Washington, D.C.: New Brunswick, 43
3. Ki-Seok Kim Seoul, (2007). "A Great Leap to Excellence in Research at Seoul University, 1994-2006", **Asia Pacific Education Review**, Vol. 8, No.1, 2.
4. الشوا، عفت ياسر عبد الحميد (2019، ص8). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التمييز في ضوء النموذج الأوربي للتمييز وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
5. الصالح، أمل عبد الوهاب (2009، ص6) (تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت.
6. Stuart Sutherland (1991) **Macmillan Dictionary of Psychology**, (London: The Macmillan Press Ltd, 316.
7. Michael Armstrong (1999). **A Handbook of Human Resource Management Practice**, London: Kogan Page, 444.
8. EFQM (2012). An Overview of the EFQM Excellence Model (2013) Referenced in 24/2/2013. <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf>,89.
9. السلمي، علي (2002، ص55). إدارة التمييز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
10. Gaziel, H (2003). "Images of Leadership and Their Effect upon School Principals' Performance", *International Review of Education* 49 (5), 475-486.