الملخص العربي

كليـة التربيـة
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر

رسالة

مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص إدارة تعليمية)

إعداد

عبد الحميد عبد الفتاح عبد الحميد شعلان
المعيد بالقسم

إشـراف

أ.د/حسن حسين البيلاوي
أستاذ علم الاجتماع التربوي بكلية التربية- جامعة بنها ومستشار وزير التربية والتعليم

أ.د/سلامه عبدالعظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة بنها

٢٠٠٧

مقدمــة:

يعتمد نجاح أي مؤسسه تربوية علي قدرة قيادتها علي صنع القرارات الفعالة، على اعتبار أن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالعمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال، وبالتالي فهي تمثل نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية.

وتسعي التوجهات الاقتصادية المعاصرة إلي تدعيم المناخ الديمقراطي الذي يهدف إلي تشجيع المشاركة المجتمعية في مختلف مجالات المجتمع وأهمها التعليم، وتعني المشاركة في التعليم، مشاركة الأفراد والهيئات في التمويل، وعمليات صنع القرار، وكذلك المشاركة في تحديد الأهداف وتحسين الأداء التعليمي، وهذا يفرض على إدارة المؤسسات التعليمية، تبني أساليب الإدارة اللامركزية للمدارس.

ويعتمد نظام اللامركزية في أساسه علي مشاركة كل الأفراد المعنيين بالتعليم في عمليات صنع القرار، وكذلك نظم الامتحانات التي تعتمد علي قياس الأداء أكثر من قياسها لعمليات الحفظ والتذكر، والاعتماد علي نظم قبول تهتم بالأداء من خلال اختبارات قبول جديدة ولا تعتمد فقط علي الاختبارات السابقة للمتعلمين.

وتزيد اللامركزية من كفاءة المدرسة علي التنافس في سوق العمل، حيث أنها توفر الأساليب والأجواء المناسبة أمام المدرسة لوضع وتحديد أفضل أساليب تنافسية وأفضل أساليب لأداء العمل والمتابعة في المدرسة، وعلي هذا فاللامركزية تنجح فيما لم تنجح الأساليب الإدارية الأخرى في أدائه، ألا وهو مشاركة كل فرد داخل المدرسة والآباء وأعضاء المجتمع الخارجي في عملية صنع القرار والتوصل إلي خطة جيدة لتلبية مطالب شركاء العملية التعليمية.

ولما كانت الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة –كصورة من صور لامركزية التعليم– تعتبر وسيلة، يقوم صانعي القرارات من خلالها بتطبيق مجموعة من الإصلاحات المدرسية التي تضمن تطوير أداء المدرسة وتحسين جودته خصوصاً في عمليتي التدريس والتعليم وإدارتها من خلال مشاركة المعنيين والمهتمين في عمليات صنع القرار المدرسي انطلاقا من أنهم الأجدر علي تحديد الظروف المدرسية واحتياجاتها، ولذا فان البحث الحالي يسعى إلى دراستها.

مشكلة البحث :

وتتجه مصر في الوقت الحاضر نحو النهوض بالتعليم وتحسين مخرجاته من خلال تطوير نظم الإدارة في مدارسها وفي المديريات التعليمية، لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتحسين المناخ العام بدلا من التركيز علي المظهر والشكل وإخفاء العيوب، وذلك من خلال تفويض السلطة، والمشاركة وتوزيع المسئولية، والمساءلة، وتحقيق اللامركزية والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة وتوسيع قاعدة المشاركة والديمقراطية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال لامركزية التعليم؟

ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما خطوات وأساليب عملية صنع القرار المدرسي ؟
- ما العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي ؟
- ما العناصر الأساسية لمدخل اللامركزية في إدارة التعليم، وما إجراءات تطبيقه؟
- ما الخبرات العالمية في مجال تطبيق اللامركزية في التعليم؟
- ما التصور المقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي ؟

أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية :

- توضيح مفهوم وخطوات وأساليب عملية صنع القرار المدرسي.
- التعرف علي أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي.
- توضيح العناصر الأساسية لمدخل اللامركزية في إدارة التعليم، وإجراءات تطبيقه.
- التعرف علي أهم الخبرات العالمية في مجال تطبيق اللامركزية في التعليم.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث الحالي من الأمور الآتية:

- تناول قضية من القضايا الإدارية الهامة والحيوية، والتي تهم كل المهتمين بالإدارة التعليمية –الأكاديميين منهم والمهنيين– وهي اللامركزية في الإدارة التعليمية ودورها

في تحسين جودة عملية صنع القرار المدرسي، والذي سينعكس بدوره علي جودة الخريجين مؤديا إلي الارتقاء بسوق العمل والنهوض بالمجتمع وتقدم الوطن.

- في الوقت الحاضر يتوجه العالم نحو تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق وصنع واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، والسماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة.
- تنطلق غالبية الدول النامية –ومصر منها– نحو اللامركزية في الإدارة بشكل عام وفي إدارة التعليم بشكل خاص، وذلك سعيا لتحقيق أعلي جودة في المنتج التعليمي تناسب متطلبات العصر علي المستوي المحلي والقومي والدولي.

حدود البحث :

واقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر على دراسة لامركزية التعليم كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي.
- **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة من هيئة الإدارة المدرسية (مدير، وناظر، ووكيل)، وهيئة التدريس (معلم، ومعلم أول) بالمدارس الثانوية العامة.
- **الحد الزمني:** تضمن زمن إجراء الدراسة في الفترة الزمنية (٢٠٠٦-٢٠٠٧).

أدوات البحث :

استعان الباحث بأدوات تساعده في بحثه، وتمثلت فى:

- **المقابلات الشخصية.** - **الاستبيان.**

منهج البحث وإجراءاته :

اعتمد البحث الحالي على المزاوجة بين المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم.

وفى ضوء المنهج المستخدم والأدوات المساعدة له جاءت الإجراءات على النحو التالي:

- إطار نظري يتمثل في طبيعة عملية صنع القرار المدرسي وخصائصها وأساليبها، والعوامل المؤثرة فيها، والمقومات الأساسية لجودتها، وكذلك طبيعة اللامركزية وأنماطها ومبرارات الأخذ بها، ومعوقات ومتطلبات تطبقها، وأثرها على فعالية صنع القرار المدرسي.
- نماذج دولية فى مجال تطبيق لامركزية التعليم، وأهم الدروس المستفادة منها.
- الدراسة الميدانية والتي تضمنت الأداة والعينة وتحليل النتائج، وهذا ما يتضح فيما بعد.
- بناء تصور مقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

- **المركزية : (Centralization)** وتعنى إنفراد السلطة المركزية للتعليم بالتخطيط وصناعة واتخاذ كل القرارات الخاصة بالعملية التعليمية دون مشاركة من السلطات المحلية أو المدرسية في ذلك، وعلي كل السلطات المحلية والمدرسية تنفيذ الخطط والقرارات الموضوعة من قبل هذه السلطة المركزية دون نقد أو تعديل أو تدخل حتى وإن كانت تلك القرارات والخطط لا تناسب ظروف المجتمع المحلي أو المجتمع المدرسي.
- **اللامركزية : (Decentralization)** وتعنى منح الثقة والصلاحية للسلطات المحلية والمدرسية في التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة العملية التعليمية بما يتناسب مع الموارد المتاحة ومطالب واحتياجات المجتمع والطلاب ويحقق أهداف التعليم علي المستوي المدرسي والمحلي والقومي.
- **الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة: (School-Based management)** وتعنى حرية اختيار وتحديد المدخلات اللازمة لإدارة العملية التعليمية في المدرسة، وحرية تحديد العمليات التي تدور فيما بينها وطريقة وخطوات تنفيذها، وبالتالي تغيير وتحسين المخرجات كما هو مرغوب وطبقا للأهداف الموضوعة من قبل مجلس إدارة المدرسة المكون من المعلمين والمديرين وأعضاء المجتمع والطلاب، انطلاقا من أنهم الأقدر علي تحديد الإمكانات المتاحة واحتياجات وطموحات الطلاب والمجتمع.
- **القرار : (Decision)** ويعنى اختيار دقيق ومحكم لأحد البدائل المتاحة لحل مشكلة تعليمية، أو للتعامل مع موقف معين في نطاق المدرسة.

o**صنع القرار : (Decision Making)** ويعنى عملية تشتمل على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة تعليمية علي مستوى المدرسة، ثم اختيار الأنسب من بينها لحل تلك المشكلة.

نتائج البحث وتوصياته:

فقد كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي ولامركزية التعليم في مصر، والتي في ضوئها يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات، يمكن من خلالها تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي في ظل لامركزية التعليم، وهى على النحو التالي:

١- نتائج وتوصيات خاصة بعملية صنع القرار المدرسي:

حيث كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي، من أهمها:

- يؤدي نقل المسئوليات للمدرسة، واستقلاليتها في صنع القرار إلى كفاءة أكثر في تحديد واستخدام الموارد بالإضافة إلى فعالية أكثر في تعليم الطلاب وإقبالهم على المدرسة.
- توجد مشاركة محدودة من بعض أولياء الأمور والمعلمين في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ولكن هذه المشاركة لا تمس جوهر العملية التعليمية وصنع واتخاذ القرار فيما يتعلق بالنواحي الفنية أو الإدارية.
- من سمات القرار الفعال مشاركة جميع الأفراد المشاركين والمتأثرين في صنعه واتخاذه.
- ضعف المساندة المادية والمعنوية من المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية يجعل متخذ القرار متردد في قراراته.
- يرتبط المنتج التعليمي وجودته بعملية صنع القرار المدرسي وصلاحيته من حيث الزمان والمكان وإمكانية تحقيق الهدف التعليمي في ظل المصادر المتاحة.
- يساعد إدراك العاملين لأهمية صنع القرار بإيجابية علي زيادة دافعيتهم نحو العمل وتفعيل مشاركتهم.

- تحدد الثقافة التنظيمية من يصنع القرار أو يؤثر فيه من خلال إجراءات وسياسات مؤثرة رسميا وغير رسميا، وبالتالي تؤثر فى جودة القرار ومدى قبوله من أعضاء التنظيم والمعنيين به.

٢- نتائج وتوصيات خاصة بلامركزية التعليم ودورها في تفعيل جودة علمية صنع القرار المدرسي:

حيث كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي، من أهمها:

- تحتاج القيادات المدرسية والمعلمين إلي إعداد وتدريب ليتمكنوا من القيام بأداء الأدوار والمسئوليات الجديدة التي تطلبها اللامركزية.
- الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة المصرية لا يتناسب مع متطلبات اللامركزية، وبالتالي فهو يحتاج للتعديل تشريعياً وتنظيمياً.
- يعتبر حق المدرسة في تحديد معايير قبول الطلاب، شرطاً من شروط المسألة والمحاسبية.
- يعد تصميم واختيار أفضل المناهج ومعرفة أساليب تدريسها وتقويمها وتحسينها من المهام التي تقع في عمق عمليات الإدارة المدرسية.

وفي ضوء ما سبق من نتائج ومن خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، كما يلي:

- ضرورة التوسع فى اللامركزية والمشاركة المجتمعية من خلال:
  أ- تفويض السلطة لمن هو أكفأ أو على نفس درجة الكفاءة على الأقل.
  ب- مراعاة درجة نمو المجتمع المحلى سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.
  ج - الشراكة الفعالة بين المدارس والمجتمعات لتحسين مخرجات التعليم.
- منح الآباء حق اختيار مدارس أبنائهم.
- تأسيس نظام للمحاسبية التعليمية يساعد في تقييم الأداء المدرسي.
- ضرورة العمل على توفير الدعم لسياسات الإصلاح التعليمي المتمركز علي المدرسة من خلال سن وتطبيق بعض المعايير التى تساهم في التأكد من ضمان

الجودة الداخلية، وذلك حتى تكون تلك الجودة جزءاً لا يتجزأ من فعاليات الحياة اليومية داخل المدرسة.

- إعادة صياغة قانون التعليم لتطوير غايات وأهداف المراحل التعليمية وفق الفلسفات الجديدة، وتحديد وتوزيع الالتزامات والأدوار وفق رؤية مجتمعية تتلاءم مع تغير دور الدولة وأدوار القطاعات المكونة للنظام التعليمي.
- سرعة التغلب على البيروقراطية التى تعوق التغيرات الهيكلية الهامة التي تتطلبها عمليات تطوير مستويات إنتاجية وكفاءة قطاع التعليم ودعم قدراتها.
- وضع آليات مستمرة لتيسير التفاعل بين المستويين الحكومي والمحلى في الاتجاهين من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى.
- يجب أن يشترك الآباء في الإدارة وقيادة المشروعات المدرسية وحضور مجالس الآباء والمشاركة في عملية التعليم ودعم الميزانية.
- اعتماد الشفافية كمبدأ وأساس للمعلوماتية سواء على المستوي الفردي أو على أي مستوى تنظيمي لتوفير معلومات دقيقة تسمح بالمشاركة الفعالة في صناعة واتخاذ القرارات على كافة المستويات.
- يجب أن تكون للمجلس المسئول عن صنع القرار المتمركز على المدرسة سلطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضاءه على المشاركة في صنع السياسات المستقبلية والتطبيق الفعال لها.
- تطوير وتدعيم عمليات بناء قدرات الأفراد (المديرين والمعلمين) على المشاركة في تحقيق التنمية المتبادلة الشاملة بين المجتمع والمدرسة.