الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- مقـــدمة.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- أدوات البحث.
- منهج البحث وإجراءاته.
- مصطلحات البحث.
- الدراسات السابقة.

مقدمــة:

تعد إعادة بناء نظم التعليم في الوقت الحاضر ضرورة ملحة لمواجهة متغيرات العصر وتوقعات المستقبل في مختلف المجالات والميادين، وهذا يمثل تحدياً كبيراً أمام المسئولين عن إدارة التعليم، ليس علي المستوي القومي والإقليمي فحسب، بل وعلي المستوي الدولي أيضا.

وانطلاقا من أن التعليم حق هو أحد أهم حقوق الإنسان التي أقرتها الأمم المتحدة منذ نشأتها، لذا تسعي الحكومات المختلفة إلي التجديد المستمر للنظم التعليمية وتطويرها حتي تتمكن الأجيال المتتالية من مواجهة التحديات المستقبلية التي ستفرضها عليهم المتغيرات العالمية والتطورات العلمية والتكنولوجية التي يموج بها العالم حاليا.

ولقد صاحب ظهور عصر العولمة ظهور حركات إصلاحية مستمرة للتعليم، استهدفت تطوير هيكل وبنية المدرسة الثانوية كي تتكيف وتتلاءم مع المتغيرات العالمية، سعيا إلي تحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية، وامتدت هذه الإصلاحات التعليمية في كثير من دول العالم منها المملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة الأمريكية واستراليا ونيوزيلندا وكذلك الصين وهونج كونج(١).

وتعد عملية صنع القرار قلب العملية الإدارية وجوهرها، فمن خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، وحيث أن عملية صنع واتخاذ القرارات هى عملية جماعية، فإن فعالية الجماعة ضرورة حتمية فى نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، كما أن جودة القرارات التى يتم اتخاذها فى أى مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقى لمدى وقيمة المساهمة التى يقدمها العاملين لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة(٢).

---

(1) Cheng و Y. (1996): School Effectiveness and School-Based Management: A mechanism For Development, The Falmer Press, London, P. 1.

(٢) سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، ص١٣.

وتسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجات الاحترام وتقدير الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرءوسين والزملاء، وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء(١).

ولذا تسعي 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(٢).

ويتبلور الاتجاه نحو اللامركزية في عدة أنماط تنظيمية جديدة منها تقسيم المؤسسة التعليمية إلي عدد من الوحدات شبه المستقلة " الوحدات الاستراتيجية Strategic units"تختص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحق اتخاذ القرار، كما تتجه الإدارة المعاصرة للتوسع في تكوين " فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams "والتي تتمتع بسلطات واسعة في اتخاذ ما يعهد إليها من مهام، كذلك انتشر مفهوم "التمكين Empowerment "ليدل علي نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها (٣).

وتعتمد النظم اللامركزية على إنشاء لجان إدارة المدرسة، وهذه اللجان غالبا ما تعمل علي حفز المجتمعات المحلية للارتقاء بالتعليم وتدعيم مشاركة أعضاء المجتمع، وتشارك هذه اللجان في صنع قرارات تتعلق بالإدارة والتدريس والتمويل وتدريب العاملين(٤)، بالإضافة إلى تفويض المدرسين في عملية صنع القرار وتمكين الآباء والطلاب وأعضاء من المجتمع

---

(١) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب(١٩٩٨): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط ٢، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص٤٠٤.

(٢) المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٧): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي التكنولوجيا، الدورة (٢٤)،القاهرة، ص ٣٤.

(٣) علي السلمي (٢٠٠١) : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، ص ٧٠.

(٤) محمد منير مرسي (١٩٩٨): التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية، عالم الكتب، القاهرة، ص ٢٢٠.

الخارجي من المشاركة في إدارة المدرسة، وذلك للوصول إلي أفضل خطة عمل وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك الخطة بما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات هؤلاء الأفراد بما يتماشى مع أهداف المدرسة [١].

وتهدف لامركزية التعليم إلي تهيئة بيئة مدرسية مشاركة، وتحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية، وتفعيل عملية صنع القرار والتوصل إلى برامج عمل عالية الجودة[٢]، كما يمثل تفويض السلطة والمشاركة وتوزيع المسئولية والمساءلة مبادئ أساسية لتدعيم اللامركزية بهدف تدعيم المرونة وقدرة المبادأة على صنع السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم والتعلم في إطار المعايير القومية[٣].

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 خصوصًا 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 :

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

---

(١) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ص٩٠.

(2) UNESCO (2000): Improving School Efficiency: the Asian Experience an Antriep Report, Meriting of the Asian Network of Training and Research Institutions in Educational Planning, IIEP, Paris, pp.93-94.

(٣) حسن حسين البيلاوي (٢٠٠١): البيئة المدرسية، رؤية مستقبلية في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين ورقة مقدمة إلى ندوة " التعليم الأساسي في الوطن العربي: آفاق جديدة "منتدى الفكر العربي، عمان، ص٢٢.

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.

وقد أكد كلا من "طومس وش، نويل ماكجين (Thomas Weish, Noel McGinn) على أنه لجعل النظام التعليمي لامركزيًا لابد وأن نركز على أساليب خاصة للسلطة لكي تنقل من مستوى لآخر، ومراعاة أي القرارات يجب أن تصنع وفي أي موقع داخل النظام(١)، كما أشار "ستان" (Stan) إلى أن أسلوب الإدارة من موقع العمل (SBM) **(Site-Based management)** يساعد على تشجيع وتقوية أواصر العمل بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها ومشاركة كافة المعنيين بأمور التعليم في صنع القرار التربوي في مدارسهم المحلية، وكذلك قدرة المدرسة على مواجهة المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب(٢).

كما أكد كلا من " سكوت " و " إيرا " (Scott & Ira) على دور الإدارة الذاتية للمدارس في فاعلية صنع القرار التربوي، وإعادة بنية أو هيكلة المدرسة، ومواجهة الأزمات والسلوكيات غير المتوقعة بالمدرسة، والتخطيط المستقبلي(٣).

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

(1) Weish, T.& McGinn, N. (1999): Decentralization Of Education: Why, When, What and How?, International Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris, p.15.

(2) Stan, K. (1998): Community-Based Management Revisited in the Pacific, PREL, Briefing, Paper office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, P.6.

(3) Scoot, B. & Ira, B. (1997): An Analysis of Relationships between Site Council Res. Council Practices and Outcomes, paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Education Research Association, Louisiana, U.S.A., P.30.

من خلال تفويض السلطة، والمشاركة وتوزيع المسئولية، والمساءلة، وتحقيق اللامركزية والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة وتوسيع قاعدة المشاركة والديمقراطية(١).

والمتأمل لواقع إدارة مؤسساتنا التعليمية بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة خاصة يلاحظ أنها تعانى من قصور وضعف فى عملية صنع واتخاذ القرار ويتضح ذلك فيما يلي(٢):

- قصور دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة فى الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلى فى مصر.
- عجز مديري المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين والنظم بعيداً عن العلاقات الإنسانية.
- التسلط والفردية فى صنع واتخاذ القرار.
- وجود تخبط فى قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة الثانوية.
- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة فى صنع واتخاذ القرار.
- بيروقراطية تؤدى إلى عدم مشاركة الأعضاء والمعلمين فى صنع واتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد فى العديد من القطاعات باللامركزية وصنع القرارات فى موقع العمل، إلا أن اهتمام قطاع التعليم لايتعدى بعض النظريات التى لم تتخط إلى

---

(١) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١): مبارك والتعليم- ٢٠ عاما من عطاء رئيس مستنير-١٠ سنوات في مسيرة تطوير التعليم، قطاع الكتب، القاهرة، ص١٤٥.

(٢) راجع فى ذلك:

- المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٦): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي التكنولوجيا، الدورة (٢٣)،القاهرة، ص ٢٦.
- أميرة حمدى سويلم (٢٠٠٤): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٤٨.
- سلامه عبدالعظيم حسين (١٩٩٨): دور إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ص٢٠٥.

حيز التنفيذ، فلازالت وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية تقوم بالدور الرئيسي فى وضع السياسات وصنع واتخاذ القرارات، ومازالت مركزية التعليم هى المسيطرة على إدارة التعليم فى مصر، فالوزارة هى صاحبة الرأى الأول والأخير فى تخطيط وتنفيذ المسئوليات الإدارية والمالية، والمناهج، حتى تشكيل اللجان المدرسية فمازالت جميع المدارس تحذو نفس الحذو وتنفذ العمل طبقا لتعليمات الوزارة دون محاولة تطبيق ما يتماشى مع واقع ومطالب المدرسة والمجتمع المحلى المحيط بها(١).

ولذا وضعت الدولة خطة استراتيجية لتطوير التعليم من أهم أهدافها بناء القدرات المؤسسية لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تعزيز الصلاحيات والمسئوليات على مستوى المديرية والإدارة والمدرسة عن طريق تفويض بعض المسئوليات الخاصة بعملية التعليم والتعلم إلى هذه المستويات فى إطار اللامركزية، وتعزيز الإدارة الجيدة من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية ودعم قدرات مجالس الأمناء فى جميع المدارس الثانوية بنهاية عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ وفقًا لبرنامج التأصيل المؤسسي للاامركزية والإصلاح المتمركز على المدرسة(٢).

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

كيف يمكن تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال لامركزية إدارة 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 للامركزية التعليم فى مصر، وما إجراءات تطبيقها؟
- ما الخبرات العالمية في مجال تطبيق اللامركزية في التعليم؟
- ما التصور المقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال تطبيق اللامركزية ؟

أهداف البحث :

---

(١) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، مرجع سابق، ص١٣٦.

(٢) وزير التربية والتعليم (٢٠٠٧): عرض تقديمي للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/٢٠١٢ "نحو نقلة نوعية للتعليم"، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي للتعليم، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٧–٢٨ مايو، ص٢٥.

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 لامركزية التعليم في مصر، وإجراءات تطبيقها.
- التعرف علي أهم الخبرات العالمية في مجال تطبيق اللامركزية في التعليم.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال تطبيق اللامركزية.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث الحالي من الأمور الآتية:

- مسايرة الفكر الإداري المعاصر يفرض ضرورة العمل علي تطوير الإدارة، وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع المناخ المحيط لتتوافق وتتناغم مع معطياته، وتستفيد من فرصه، وتتجنب مشكلاته، وذلك بالاقتراب من الطلاب للتعرف علي رغباتهم والعمل علي إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرتضونها باعتبارهم شركاء في المؤسسة.
- تناول البحث قضية من القضايا الإدارية الهامة والتي تهم كل المهتمين بالإدارة التعليمية وهي اللامركزية في التعليم ودورها في تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي، والذي سينعكس بدوره علي جودة الخريجين مؤديا إلي الارتقاء بسوق العمل والنهوض بالمجتمع وتقدم الوطن.
- تتجه غالبية الدول النامية – ومصر منها– 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.
- كما يقدم تصور للتحول إلى اللامركزية وتفعيل جودة عملية صنع القرار، وينتظر أن يستفيد منه القائمون على إدارة العملية التعليمية وصانعو القرار على المستوى المركزي والمحلى والمدرسي، بالإضافة لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.

حدود البحث :

واقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة لامركزية التعليم كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي.
- **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية، والتى بلغت ٢٥ مدرسة اختيرت عشوائياً من تسع إدارات التعليمية بالمحافظة.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة من هيئة الإدارة المدرسية (مدير، وناظر، ووكيل) بلغت (١٠٨)، وهيئة التدريس (معلم أول، ومعلم) بلغت (٣٩٢) بالمدارس الثانوية العامة.
- **الحد الزمني:** تضمن زمن إجراء الدراسة في الفترة الزمنية (٢٠٠٦-٢٠٠٧).

أدوات البحث :

استعان الباحث بأدوات تساعده في بحثه، وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

- **المقابلات الشخصية:** قام الباحث بعمل مقابلات شخصية غير مقننة مع بعض القيادات المسئولة عن إدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال زيارات ميدانية للتعرف على أهم معوقات عملية صنع القرار المدرسي وأهم المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة.
- **الاستبيان:** استخدم الباحث الاستبيان باعتباره وسيلة للحصول على البيانات الخاصة بالبحث حيث تم إعداد استبيان للتعرف على إجراءات تطبيق أسلوب اللامركزية في التعليم، وكيف يمكن تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي باستخدام هذا الأسلوب، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق اللامركزية في مدارس التعليم الثانوي العام، وأشتمل الاستبيان على بعدين رئيسيين هما:

أ- عملية صنع القرار المدرسي .

ب- اللامركزية فى التعليم.

منهج البحث وإجراءاته :

لم تعد المشكلات البحثية والتربوية يُستخدم معها منهج واحد محدد نظراً لتداخل وتشابك العديد من العوامل والعناصر ذات الصلة بالمشكلة، ولذا اعتمد البحث الحالي على المزاوجة بين المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم، حيث جاء الأول ليتم من خلاله التعرف

علي ماهية اللامركزية في التعليم – مفهومها، خصائصها، نماذجها، وخطوات تطبيقها – وكذلك للتعرف علي أهم الخبرات العالمية في مجال لامركزية التعليم ، فالبحوث الوصفية أكثر طرق البحث شيوعاً لأنها تحصل على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة وتستنبط علاقات هامة، وتمد الباحثين بمعلومات علمية، في حين أن أسلوب تحليل النظم جاء لتحليل النظام المدرسي – مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته – وذلك لتقييم خطوات عملية صنع القرار المدرسي وتحديد أساليب وآليات تحسين جودتها، هذا بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لترجمة نتائج الإطار الميداني.

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، ومبررات الأخذ بها، ومعوقات ومتطلبات تطبيقها، 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 من خلال تطبيق لامركزية التعليم.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

١. اللامركزية : (Decentralization)

توجد مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التى لابد من استعراضها، قبل تحديد تعريف لمفهوم لامركزية التعليم، حيث تساعد هذه المفاهيم فى فهم وتحديد مفهوم مصطلح لامركزية التعليم، وتلك المفاهيم هى على النحو التالى:

- **المركزية :(Centralization)**

تتمثل المركزية في احتفاظ المستويات التشريعية في المنشأة بدرجة عالية من سلطة صنع واتخاذ القرار، وتعرف درجة المركزية في المؤسسة من خلال; عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإشرافية، مدي أهمية هذه القرارات، عدد الأقسام التي تعتمد علي

هذه القرارات، ومدي مراقبة المستويات الإشرافية للمستويات التنفيذية في تنفيذ القرارات(١).

وعلى هذا يمكن تعريف المركزية في التعليم إجرائيًا علي أنها: انفراد 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.

○ **الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة: (School-Based management)**

تعرف الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة علي أنها صورة من صور اللامركزية تجعل المدرسة والكيان المدرسي وحدة أساسية لصنع القرار، وتعتمد علي إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء من المجتمع الخارجي لها، باعتبارهم قادرين علي تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدرسة وبالتالي التمكن من معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب وصناعة واتخاذ القرارات التي تحقق أعلي مستوي من الأداء المدرسي بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة(٢).

وهذا يعنى أنها استراتيجية ابتدائية تساعد على جعل القرارات اللامركزية في نطاق المدرسة، وتسهل عملية تدعيم دور الآباء ومهنية المدرسين والمعنيين بالتعليم في عملية صنع القرار في نطاق المدرسة(٣)، كما أنها عبارة عن تغيير معين في هيكل الإدارة

---

(١) محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري (١٩٩٣): معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص ٥٤.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦)؛ الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، مرجع سابق، ص٢٥.

(3) Cranston, N. (2001): Collaborative decision–making and school-based management: challenges, rhetoric and reality, Journal of Educational Enquiry, Vol. 2, No. 2, P. 2.

المدرسية يزيد من نطاق السلطة ويوسعه في موقع المدرسة، ويهدف إلى تحديث تشكيل البنية التعليمية المدرسية(١).

وفى المجال التعليمي ينظر إليها على أنها تمثل اللامركزية التنظيمية على مستوى المدرسة بالنسبة للسلطة والمسئولية وصنع القرار قي الموضوعات الهامة المتعلقة بالأهداف والسياسات والمناخ والمسئوليات والمحاسبية على مستوى المدرسة(٢)، وبالتالي فهي محاولة للامركزية التنظيم وصنع القرارات المناسبة للمدارس بمشاركة المعنيين من المديرين والمعلمين والآباء ورجال الأعمال والقيادات المجتمعية وكذلك الطلاب وتهدف لإحلال نمط الإدارة الفوقي (من أعلى إلى أسفل) بنمط إدارة قاعدي (من أسفل لأعلى)(٣).

وعلى هذا يمكن تعريف الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة إجرائيًا علي أنها: 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.

- **التفويض: (Delegation)**

وتفويض السلطة يعنى النقل المؤقت لبعض المهام من رئيس لمرءوس أو أكثر(٤)، كما يعنى تحويل جزء من سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا مع احتفاظ الحكومة المركزية بحق استرجاع السلطة مرة أخرى(١).

---

(١) حسن شحاته، زينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص٣١.

(2) Caldwell, B. (2004): Self-management as a powerful strategy for the transformation of schools, Invitational conference on the theme` International networking for educational transformation` Santiago, Chile, p.34

(3) Odden, E. & Wholstatter, P. (1995): Making school–Based Management work, Educational leadership, Vol. 52, No. 5, pp. 32-36.

(٤) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري (٢٠٠٢): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، ص ص٤١،٢٨.

أي أن تفويض السلطة يعنى تخويل الحق فى إصدار بعض القرارات للمستويات الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى[٢].

وعلى هذا يمكن تعريف التفويض على أنه: عملية نقل مؤقت للسلطة من المستوى المركزي إلى المستوى التنفيذي وهو المدرسة بحيث يكون لها الحق فى صناعة واتخاذ القرار فى أمور محددة تخص بعض جوانب العملية التعليمة بها، مع إمكانية سحب هذا الحق من قبل السلطات المركزية إذا ما رأت أن المدرسة لم تحقق الغرض منه.

- **نقل السلطة: (Devolution)**

وهو عبارة عن عملية انتقال السلطة من المستوى المركزي إلى المستوى التنفيذي وهو المدرسة باعتبارها وحدة إدارية قائمة بذاتها ولها سلطاتها الذاتية[٣]، كما يشير مفهوم نقل السلطة إلي النقل الكامل والمباشر لسلطة عملية صنع القرار الإداري ونقل سلطتها الكاملة من المستويات العليا إلي المستويات الأقل[٤]،

وعلى هذا يمكن تعريف مفهوم نقل السلطة على أنه: عملية استرجاع المدرسة لكامل سلطتها باعتبارها وحدة إدارية مستقلة لها حق صناعة واتخاذ القرارات فى كل ما يخص العملية التعليمية دون تدخل من السلطات الفوقية، مع تحمل المدرسة للمسئولية والمحاسبية على النتائج وفق معايير الجودة والاعتماد التعليمي.

وبعد استعراض المفاهيم السابقة يمكن تعرف اللامركزية على أنها نظام للإدارة تترك فيه السلطات للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة، بما يتفق مع ظروفها ويحقق

---

(1) Muta, H. (2000): Deregulation& Decentralization of Education in Japan, Journal of Education Administration and Leadership, Vol. 38, No. 5, p.452.

(٢) حسن حسين البيلاوى، سلامه عبدالعظيم حسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة فى التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص٤١٦.

(٣) سعيد جميل سليمان (٢٠٠٤): الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص١١٨.

(4) Aitchison, J. (2006): Decentralization, Management of Diversity and Curriculum Renovation: A Study of Literacy Education in Four African Countries (Botswana, Kenya, South Africa and Uganda), Biennale on Education in Africa, Libreville, Gabon, Association for the Development of Education in Africa, International Institute for Educational Planning, Paris,p.8-9.

متطلباتها[١]، وهذا يعنى أنها بمثابة أسلوب لتصميم تنظيم، تفوض بموجبه الإدارة في المستوي التشريعي سلطة من الدرجة العالية لصناعة القرار إلي مستوي أدني من المديرين في المستويات التنفيذية والإشرافية[٢].

واللامركزية هي عملية نقل بعض سلطات ومسئوليات المديرين لمستويات أقل داخل الوزارات والحكومات المركزية وهي عملية تحويل لعبء العمل من المديرين المركزيين إلى فريق عمل في مواقع العمل الأساسية[٣]. أي أنها تشير إلى العملية التى تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلى والتنفيذي[٤].

ومما سبق يمكن تعريف اللامركزية في إدارة التعليم إجرائيًا علي أنها :

منح الثقة والصلاحية للسلطات المدرسية 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.

٢. صنع القرار: (Decision-Making)

قبل تحديد تعريف لمفهوم عملية صنع القرار المدرسي توجد مجموعة من المصطلحات والمفاهيم لابد من استعراضها، حيث تساعد فى فهم وتحديد مفهوم عملية صنع القرار المدرسي، وتلك المفاهيم هى:

- **القرار : (Decision)**

هو اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف[٥]، والقرار التربوي هو اختيار واع لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من

---

(١) حسن شحاته، زينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص٣٢.

(٢) محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري (١٩٩٣) : معجم المصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص ٨٢.

(3) Shah, D. (2003) : Decentralization in the education system of Pakistan: Policies and Strategies , Academy of educational planning and management, Islamabad, P.13.

(٤) ابراهيم عباس الزهيرى (٢٠٠٤): المحاسبية فى حق الإختيار مدخل لدعم اللامركزية فى إدارة التعليم فى مصر، مجلة كلية التربية، العدد ٥٥، الجزء الأول، جامعة المنصورة، ص٣٩٦.

(٥) محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري(١٩٩٣): معجم المصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص ٨٤.

البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل مشكلة أو قضية تعليمية على أن يكون البديل الذي يوقع عليه الاختيار هو أحسن بديل لتحقيق الأهداف المنشودة(١).

وبالتالي يمكن تعريف القرار المدرسي إجرائيًا علي أنه: اختيار دقيق ومحكم لأحد البدائل المتاحة لحل مشكلة تعليمية، أو للتعامل مع موقف معين في نطاق المدرسة.

- **اتخاذ القرار :Decision-Taking**

يعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة(٢)، تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التى تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة(٣)، أو هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهي باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين(٤).

ومن هنا يمكن تعريف اتخاذ القرار إجرائيًا على أنه: تلك الخطوة الأخيرة لعملية صنع القرار، والتى يتم فيها تحديد البديل الأمثل لحل مشكلة مدرسية ما أو معالجة موقف مدرسي معين.

وبعد استعراض مفهوم القرار واتخاذ القرار، يمكن تعريف عملية صنع القرار: (Decision-Making) بأنها تحديد عدد من البدائل المحتملة ثم اختيار الأفضل من بينها من حيث مدى مناسبته للموقف(٥)، كما أنها عملية واسعة تتضمن جميع المراحل التي يمر

---

(١) حسن حسين البيلاوى، سلامه عبدالعظيم حسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة فى التعليم، مرجع سابق، ص٤١٧.

(٢) فاروق البوهى، عنتر لطفى (٢٠٠١): مهنة التعليم وأدوار المعلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص١٢٨.

(٣) الن باركر (٢٠٠١): كيف تنمى قدرتك على اتخاذ القرار، ترجمة: سامى تيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت، ص٢٢.

(٤) إبراهيم عبدالهادى محمد (٢٠٠١): الإدارة – مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص٨٠.

(٥) علي شريف (٢٠٠٠): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢١٤.

بها القرار بدءا من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد البديل الأمثل لحلها ومعالجتها بشكل أو بأخر[١].

وعلى هذا يمكن تعريف عملية صنع القرار المدرسي إجرائيًا بأنها: عملية تشمل على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة تعليمية علي مستوى المدرسة، ثم اختيار الأنسب من بينها لحل تلك المشكلة.

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على أدبيات الفكر الإداري والتربوي، وجد أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث، والتى يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت صنع القرار:

١) تأثير الثقافة التنظيمية واختلاف الجنس علي أساليب المديرين في صناعة القرار (١٩٩٩)[٢]:

تعد هذه الدراسة بحث أساسي يهدف إلي استكشاف ظاهرة غير مفهومة أكثر منها حل مشكلة محددة أو تكوين سياسة معينة، واعتمدت الدراسة علي جمع البيانات الكمية والكيفية وفحص التقارب في النتائج، والدراسة نموذج مفترض للربط بين الثقافة التنظيمية والفروق الجنسية وصناعة القرارات الإدارية من خلال:

- تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين عوامل خاصة للثقافة التنظيمية ودرجة مشاركة المديرين في صنع القرار.
- تحديد ما إذا كانت الاختلافات القائمة علي الجنس "أوعدم الاختلافات" في أسلوب صنع القرار ترتبط بتقبل المرأة كعامل في الثقافة التنظيمية.
- تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية مرتبطة بإدراك أعضاء التنظيم للفروق الجنسية.

---

(١) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، مرجع سابق، ص٩.

(2) Romaine, J. (1999): The Influence of Organizational Culture and Gender Salience on Managers' Decision-making Styles, PhD, McMaster University, Hamilton, Ontario.

وذكرت الدراسة أن كل الأدلة تؤكد علي أن التنظيمات القادرة علي تكوين ثقافات قائمة علي تقبل المرأة تكون أكثر منافسة من حيث ارتفاع جودة الموارد البشرية بغض النظر عن الفروق الجنسية، وتؤكد النتائج علي الافتراض بأن النسق التنظيمي يؤثر في واقع تفكير الأفراد عن المشاركة في عمليات صنع القرار و الكيفية التي تحكم أنماط وأساليب صناعة القرارات.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى مجال اهتمامها بعملية صنع القرار، فى حين يختلف عنها البحث الحالي فى تركيزه على فعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال تطبيق لامركزية التعليم.

٢) صنع القرار فى المدارس الثانوية الاسترالية (٢٠٠١)[1]:

استهدفت الدراسة استقراء تاريخ وأدبيات البحث التربوي المتعلقة بعملية صنع القرار الفعالة داخل المدارس، باعتبارها من أولى العناصر الأكثر أهمية فى تطبيق أي حركات للإصلاح التربوي والتعليمي داخل أي مدرسة، ولهذا تهدف الدراسة فحص وتحليل عملية صنع القرار داخل أحد المدارس الثانوية فى استراليا كما يراها المديرين والمدرسين وأعضاء المجالس المدرسية المختلفة.

وأجريت تلك الدراسة على عينة من أحد المدارس الثانوية فى مقاطعة تاسمانيا Tasmana الاسترالية، وشملت العينة ٨٣٣ مدرساً، و ١٢٢ مديراً، و ٨٨٩ أعضاء من المجالس المدرسية، و ١٠٣٦ من أولياء الأمور، وذلك بغرض قياس وتقييم ما مدى فعالية أسلوب الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وكانت ردود أفعال المشتركين وإدراكهم لعملية صنع القرار من أهم الأشياء التى ركزت عليها الدراسة فى عملية تحليل البيانات، كما ركزت الدراسة فى المرحلة الثانية على اختيار مجموعة من مديري المدارس الذين تتراوح خبرتهم من ٧ إلى ١٠ سنوات وكانوا حوالي ١٨ مديراً و١٩٩ مدرساً و٦٥ من أعضاء المجالس المدرسية.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى:

- الحاجة الملحة والضرورية لوجود المجالس المدرسية وذلك بغرض إنجاح كل محاولات تطبيق الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة داخل تلك المدارس.

(1) Mulford, B. et al., (2001) : Decision – Making in Australian High Schools, School Reform, ISEA, Vol. 29, No.3, PP.51-75.

- أن معدلات المشاركة فى عملية صنع القرار تعتبر من أولى الخطوات على طريق إنجاح أسلوب الإدارة الذاتية فى تطوير كفاءة المدارس وفعاليتها.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء المجالس المدرسية التى تحقق لأسلوب الإدارة الذاتية المتابعة والرقابة الفعالة التى تضمن التطبيق الفعال لكافة العمليات والمراحل التى يكون منها نظام الإدارة الذاتية للمدرسة.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها موضوع صنع القرار فى المدارس الثانوية، بينما يختلف عنها البحث الحالي فى اهتمامه بتفعيل جودة عملية صنع القرار فى المدارس المصرية، أما الدراسة السابقة قد ركزت على المدارس الاسترالية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري والتوصيات التى قدمها.

٣) صنع القرار واتخاذه في مدارس اللغات الثانوية التجريبية "دراسة تقويمية" (٢٠٠٣)[١].

تناولت هذه الدراسة واقع صنع القرار المدرسي واتخاذه داخل مجالس إدارة مدارس اللغات التجريبية بمصر، والمعوقات التي تحول دون فعالية مجالس هذه المدارس في مجال صنع القرارات الإدارية واتخاذها.

لذا هدفت الدراسة إلي: التعرف علي النمط الإداري السائد في صنع القرار واتخاذه في مدارس اللغات الثانوية التجريبية، والتعرف علي أهم العوامل والظروف المجتمعية المؤثرة علي صنع القرار واتخاذه في تلك المدارس، وتقديم مقترحات لرفع كفاءة وفعالية مجالس إدارة مدارس اللغات الثانوية التجريبية بمصر في أداء مهامها وصنع واتخاذ ما يلزمها من قرارات.

واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفى للتعرف علي واقع عملية صنع القرار واتخاذه، الأساليب، الأنماط، المعوقات، القوي والعوامل المؤثرة عليه داخل مجالس تلك المدارس، كما استعانت الدراسة باستبيان طبق علي أعضاء في مجالس إدارة المدارس الثانوية التجريبية للغات في ست محافظات مصرية (الإسكندرية، الدقهلية، الشرقية، الغربية، القاهرة، دمياط).

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

- يتنوع أسلوب صنع القرار واتخاذه حسب طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها وأهميتها.

---

(١) وائل السعيد السعيد (٢٠٠٣): صنع القرار واتخاذه في المدارس الثانوية التجريبية "دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

– لاتوجد قنوات اتصال بين متخذ القرار والمنفذين له مما يؤثر علي فعالية القرار في تحقيق أهدافه.

وقدمت الدراسة عدة مقترحات منها: ضرورة أن يمر القرار بخطوات علمية حتي يكون فعال ومناسب، تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في تحديد نظم الإدارة والتوجيه والتقويم للعاملين وترقيتهم ونقلهم وإيفادهم للبعثات الخارجية، إنشاء مراكز وعقد دورات لتدريب متخذي القرار علي ممارسة أساليب التفكير الإبداعي وتنمية كافة الجوانب الإدارية لديهم.

وتقوم هذه الدراسة على بحث الأنماط الإدارية فى صنع القرار المدرسي والعوامل المؤثرة عليها فى مدارس اللغات التجريبية، ويختلف البحث الحالي عنها فى اهتمامه بتفعيل عملية صنع القرار المدرسي من خلال تطبيق لامركزية التعليم ، واستخدامه المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم.

٤) علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (٢٠٠٣) [١]:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأسس التى يستند عليها التطوير التنظيمي لتكوين القرارات الإدارية الفعالة، وتوضيح دور التطوير التنظيمي فى توجيه متخذى القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة، وتحديد أهم الصعوبات التى تواجه التطوير التنظيمي وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، والتوصل إلى مقترحات تقود إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والتى تم تطبيقها على جهاز جوازات منطقة الرياض، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتى وزعت على أفراد العينة التى شملت (٣٥٦) فرد من العاملين بجهاز جوزات منطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأسس التى يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية المتخذة فعالة،هى: تطوير الهياكل التنظيمية بشكل مستمر، تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات، توفير المعلومات الدقيقة، وتفويض مزيد من الصلاحيات فى اتخاذ القرارات.

---

(١) فهد بن ناصر الصفيان (٢٠٠٣): علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

وأوصت الدراسة، بضرورة الاهتمام ببناء قواعد المعلومات وتحديثها، وتطوير المهارات القيادية فى مجال التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات، وتوسيع قاعدة المشاركة فى اتخاذ القرارات.

وتتشابة هذه الدراسة مع البحث الحالي فى مجال اهتمامها بعملية صنع واتخاذ القرارات وتفعيلها، إلا أنها تختلف فى تركيزها على دور التطوير التنظيمي، ومجال تطبيقها على العاملين فى منطقة الرياض للجوازات، فى حين يهتم البحث الحالي بأثر اللامركزية على فعالية جودة القرار المدرسي فى المدارس الثانوية فى مصر، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يتعلق بعملية صنع القرار.

٥) دور المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية (٢٠٠٤) [١]:

استهدفت هذه الدراسة بحث دور المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات، حيث أن صحة القرار ومدى فاعليته يتوقفان على دقة المعلومات المتوفرة وصحتها، وذلك من خلال تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على الطرق المستخدمة للحصول عليها، والتعرف على مدى فعالية المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وخطوات تفعيلها ، وإبراز أهم الصعوبات التى تواجه متخذى القرارات فى الحصول على المعلومات اللازمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، وكانت الأداة الرئيسية للدراسة هى الاستبانة التى تكونت من (٦٤) عبارة فى خمسة محاور، ووزعت على أفراد العينة التى بلغت (١٠٨) فرد من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعلومات لها دور فعال فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد المشكلة وتحليلها، وتنفيذ القرار بطريقة صحيحة، واتخاذ القرارات الرشيدة.

وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية مكثفة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم فى كيفية الحصول على المعلومات الكافية، وتحديد آليات ترتيب وتنظيم وتخزين وتبادل المعلومات بحيث تتلاءم مع مقتضيات العصر ومتغيراته.

---

(١) فيحان محيا علوش المحيا العتيبي (٢٠٠٤): دور المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على العاملين فى المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

وتتشابة هذه الدراسة مع البحث الحالي فى مجال اهتمامها بعملية صنع واتخاذ القرارات وتفعيلها، إلا أنها تختلف فى تركيزها على دور المعلومات، ومجال تطبيقها على العاملين فى المديرية العامة للجوازات بالرياض، فى حين يهتم البحث الحالي بأثر اللامركزية على فعالية جودة القرار المدرسي فى المدارس الثانوية فى مصر، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يتعلق بعملية صنع القرار.

٦) المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي (٢٠٠٥) [١]:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيفية استخدام أسلوب المحاكاة للكمبيوتر في فعالية صنع القرار المدرسي وذلك من خلال التعرف على خطوات وأساليب صنع القرار المدرسي، والعوامل التي تؤثر في اتخاذه وكذلك أهمية وخصائص المحاكاة بالكمبيوتر، وتصميم نموذج لمحاكاة عملية صنع القرار المدرسي وتطبيقها في الواقع المدرسي.

واعتمدت الدراسة على طرائق متنوعة زاوجت بين المنهج الوصفى للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية لرصد واقع عملية محاكاة صنع القرار المدرسي، والمنهج التجريبي القائم على مجموعتين (تجريبية وضابطة)، كما استعانت الدراسة بأداتين هما :

- الاستبيان واستخدم للتعرف على الديناميات والعوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار وأهم معوقاته، تم تطبيقه على عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة القليوبية وبلغ عددهم ١٢٦.
- البرنامج التدريبي وهدف إلى الكشف عن الحاجات التدريبية للمديرين والوكلاء في عملية صنع القرار وتم تطبيقه في مدة زمنية ١٤ ساعة بواقع ٧ جلسات زمن كل جلسة ساعتان.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي وجود مجموعة من الاعتبارات يجب توافرها لدى متخذي القرار كي يتمكن من اتخاذ قرار فعال منها : الفهم الواضح والدقيق للأهداف التي تتعلق بموضوع القرار، ومعرفة كاملة بالبدائل الممكنة والقدرة على ترتيبها حسب الأهمية ومناسبتها للموقف، الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

---

(١) سلامه عبدالعظيم حسين (٢٠٠٥): المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد٣٩، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، ص ص ١١٥-١٩١.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : التأكيد على تفويض السلطة لما يحققه من سرعة في صنع القرار وفاعليته، ضرورة تمكين العاملين ودعم الديمقراطية في موقع العمل المدرسي بما يتيح للعاملين المشاركة في عملية صنع القرار، ضرورة دعم الثقافة المدرسية الإيجابية التي تتضمن قيم ومعايير تؤكد على جماعية العمل الإداري، ضرورة دعم المدارس بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين عليها لما لها من دور فعال في عملية صنع القرار المدرسي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يتعلق بخطوات وأساليب صنع القرار المدرسي والعوامل المؤثرة فيها، ومداخل تفعيل جودتها، وكذلك التوصيات والمقترحات.

ثانيا: دراسات تناولت اللامركزية:

١) الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية، دراسة مستقبلية (١٩٩٩) [١]:

هدفت هذه الدراسة التعرف علي كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية بما يعظم أداءها وتحسين مخرجاتها التعليمية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة.

واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفى للاستقصاء عن الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، كما استخدمت السيناريوهات كأحد أساليب دراسة المستقبل، وذلك لصياغة رؤية مستقبلية جديدة للإدارة التعليمية.

ووضعت الدراسة أربعة صور مستقبلية للمجتمع المصري في (٢٠٢٠م) تبين دور الإدارة المدرسية وأشكالها المختلفة في المستقبل ، وهذه الصور هي :

- السيناريو المرجعي: ويمثل امتداد للاتجاهات الراهنة.
- السيناريو الشعبي: ناتج عن استطلاع رأي القوي الاجتماعية والسياسية القائمة بالمجتمع.
- السيناريو الوسيط: ويمثل مسار الحركة المجتمعية لو طرأت تغيرات إصلاحية للسياسات الحالية.

---

(١) خالد قدري إبراهيم (١٩٩٩): الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية، دراسة مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

– السيناريو الابتكاري: ويمثل المسار الذي يمكن أن يسلكه المجتمع حتى عام (٢٠٢٠م) لوحدث تغير جوهري سمح بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار الكامنة في المجتمع .

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة إجراءات واجبة لإعادة بنية الإدارة المدرسية منها:

- صنع القرار القائم في مستوي الموقع، فيما يتعلق بالمجالات الهامة الخاصة بالميزانية، وتطوير هيئة التدريس، والمناهج، والتعليم والتعلم.
- التحول إلي التوجه نحو السوق واعتبار الآباء والطلاب زبائن للمدرسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها أحد صور لامركزية التعليم، بينما تختلف عن البحث الحالي فى تركيزها على إنتاجية المدرسة الثانوية، واستخدامها السيناريوهات كأسلوب للدراسات المستقبلية، وقد استفاد منها الباحث فى الإطار النظري والتصور المقترح.

٢) الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة : تصور جديد لتحسين مخرجات التعلم(١٩٩٩) [١].

سعت هذه الدراسة للإجابة علي السؤالين التاليين :

- تحت أي ظروف يمكن للإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة للمدرسة أن تعطي أفضل نتائج؟
- ما الأدوار والعلاقات بين المدرسة والسلطة المركزية؟

وتناولت الدراسة المحاور التالية:

– أسباب فشل الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة من خلال الكتابات الغربية.

– التعرف علي الظروف والعمليات التي تعمل الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة من خلالها.

– التعرف علي أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات الغربية في هذا المجال.

– تقديم استراتيجية لإقامة تنمية مدرسية تؤثر إيجابيا علي مخرجات التعلم.

وأكدت الدراسة على أن الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة ليست مجرد تغيير هيكلي ولكنها تغيير ثقافي يحتاج إلى تفاعل متبادل بين المستوى المحلي والمستوى القومي.

وقدمت الدراسة أربعة خطوات استراتيجية تساعد إلى تنمية الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة للمدرسة وهي: مراجعة وتدعيم سياسات تهدف على اللامركزية، ومراجعة وإقامة

(1) Fullan, M. & Watson, N. (1999): School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Toronto.

البينة التحتية والتي بدورها تدعم القدرة المحلية في المدرسة والمستويات المجتمعية، وإقامة نظام لجمع البيانات والمعلومات يهدف إلى التنمية على المستوى المحلي والقومي، واتباع الصبر والمثابرة.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها للإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة كأحد أنماط لامركزية التعليم، فى حين يختلف عنها البحث الحالي فى الربط بين لامركزية التعليم وفعالية جودة القرار المدرسي.

٣) اللامركزية وجودة الإدارة (٢٠٠٠) [1]:

استهدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على الدور الذى تقوم اللامركزية تقريب الإدارة المدرسية من العاملين بما يحقق الرضا والمطالب والحاجات الأكاديمية والتربوية للعاملين فى الحقل التربوي والأكاديمي، ويساعد أيضا على اجتياز اختبارات تقييم الجودة فى العمل الإداري، كما تناولت الدراسة اللامركزية السياسية فى صنع القرار السياسي ودورها الكبير فى تحقيق جودة الإدارة العليا للدولة التى تقوم بتطبيق ذلك النظام.

واعتمدت هذه الدراسة في إطارها النظري على مجموعة من النظريات الافتراضية الخاصة باللامركزية، مؤكدة على أن المفهوم العام للامركزية يتمثل فى خمسة أنواع مختلفة من اللامركزية هى: اللامركزية الهيكلية، ولامركزية القرار، ولامركزية الموارد والتمويل، ولامركزية التوظيف والتعيين، وأخيرا لامركزية العمل الأكاديمي ككل.

واستخدمت الدراسة مقياسًا ثنائيً الأبعاد لتقييم دور اللامركزية فى تطوير جودة العمل الإداري، وأجريت الدراسة على عينة من النظم الإدارية المختلفة من ١٤٥ دولة فى ١٨٠ مؤسسة تطبق اللامركزية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق اللامركزية يساهم بصورة كبيرة فى تحقيق الديمقراطية والتطور الأكاديمي والمالي فى المؤسسات التربوية اللامركزية، وذلك من خلال الأبعاد التالية: لامركزية الإدارة، ولامركزية الهيكل الرقابي، ولامركزية التوظيف والتدريب، ولامركزية السياسات وصنع القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة ألا يتم تطبيق الأنواع المختلفة للامركزية بصورة منفصلة عن بعضها البعض، فاللامركزية تمثل هيكلا كاملا يجب تطبيقه بصورة شاملة كى نتجنب

(1) Treisman, D. (2000): Decentralization and the Quality of Government, Department of Political Science, University of California, Los Angeles.

الآثار السلبية المرتبطة بها، كما أوصت الدراسة بضرورة توسيع قاعدة الأبحاث العلمية والتربوية للوقوف على متطلبات تطبيق اللامركزية ودراسة أنواعها المختلفة والعوامل المؤثرة فيها.

ويتضح من العرض السابق أن الدراسة اهتمت بالتأصيل للامركزية بشكل عام ولامركزية التعليم بشكل خاص، من خلال تقييم دور اللامركزية فى تطوير العمل الإداري فى العديد من الدول، فى حين اهتم البحث الحالي بدراسة دور لامركزية التعليم فى تفعيل جودة القرار المدرسي.

٤) دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية (٢٠٠٠)[١].

تناولت الدراسة محاولات وتجارب الدول الأجنبية (انجلترا واستراليا وهونج كونج) في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ودوره في تحسين الفعالية المدرسية من خلال تناول عمليات التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقويم للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية واقتصرت الدراسة على مستوى المدرسة ومستوى المجموعة والمستوى الفردي من مستويات الإدارة الذاتية.

واستخدمت الدراسة أسلوب حل المشكلة لبراين هولمز Brian Holmes، وتوصلت الدراسة إلى وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين دول المقارنة وأن أوجه التشابه تفوق أوجه الاختلاف، وأرجعت الدراسة ذلك إلى الثقافة الإنجليزية التي تمثل قاسما مشتركا في تلك الدول، والتحول الجاد من المركزية إلى اللامركزية في إدارة التعليم بها، والتطلع إلى تحقيق مزيد من الفعالية المدرسية والجودة التعليمية مسايرة للأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية التي تسود هذه الدول.

وحددت الدراسة مجموعة من الصعوبات تتعلق بطبيعة المدرسة المصرية والتي تعوق تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية ومنها: جمود التشريعات المدرسية في ظل العمل بأسلوب البيروقراطية الحكومية والتعقيدات الإدارية، والاعتماد على السلطات التعليمية المحلية والمركزية في تلقى الأوامر.

---

(١) عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠): دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية والتنمية، العدد٢٠، المكتب الإستشارى للخدمات التربوية، القاهرة، ص ص٧٠-١٢٠.

وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية وتحسين فعاليتها ومنها:

- منح المدرسة سلطات واسعة تتعادل مع مسئولياتها بما يؤدي إلى إطلاق الإبداعات والابتكارات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- اعتبار التخطيط للتطوير المدرسي عملية مستمرة، تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى اهتمامها بالإدارة الذاتية فى المدارس كأحد أنماط اللامركزية فى التعليم، فى حين تختلف عن البحث الحالي فى استخدامها المنهج المقارن بأسلوب حل المشكلة لبراين هولمز Brian Holmes للاستفادة من دول المقارنة ذات الخبرة فى مجال الدراسة.

٥) الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة : نماذج وأساليب تايلاندية (٢٠٠٢)[1] .

استهدفت هذه الدارسة: تحديد الكفاءات الضرورية لمديري المدارس لتلبية المتطلبات الخاصة بالإصلاح المدرسي ولتحديد نتائج ومؤشرات الإصلاح، ودراسة تأثير تنمية وتطوير كفاءات المديرين في استفادتهم من المواد المتاحة في تطوير عمليات الإصلاح، ودراسة العلاقة بين كفاءات المديرين وخصائص أسلوبهم الإداري والعمليات الإصلاحية ومبادئ ضمان الجودة والتنمية المهنية والمجتمعية، ودراسة أسلوب الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة ودراسة أنماطه وأوجه الاستفادة منه.

ولقد أجريت تلك الدارسة علي ٢٥٠ مدرسة وذلك لقياس مدي نجاحهم في تطبيق أسلوب المتمركزة فى موقع المدرسة، وتنفيذ فعاليات الإصلاح المدرسي، ولقد تم جمع البيانات من خلال: تفقد العديد من التقارير الذاتية للمدارس المشتركة، وتقارير ٤٤ فريق عمل من الباحثين داخل المدارس، والزيارات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية مع مديري المدارس ومنسقي المشروعات والمعلمين والطلاب ممثلي المجتمع الخارجي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي العقبات والمشكلات التي تؤثر علي الإدارة والقيادة الواعية تتمثل في سياسة المدرسة، وسياسة المديرين والمعلمين وكفاءاتهم، وأسلوب تنفيذ وتفويض

(1) Nenyod, B. (2002): School-Based Management: Thai Ways and Methods, Executive Summary of the Report on National Pilot Study: Learning Reform Schools for Developing Quality of Learners, Office of the National Education Commission (ONEC), Office of the Prime Minister, Thailand.

السلطات اللامركزية، وعملية تبادل ونقل المديرين، والمسئوليات الإدارية ونظم التغذية الراجعة المرتبطة بها.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها لموضوع الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة كصورة من صور اللامركزية فى التعليم فى المدارس التايلاندية، بينما يركز البحث الحالي على استخدام اللامركزية لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي فى المدارس المصرية.

٦) المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي (٢٠٠٣) [١]:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية–اللامركزية) المستخدم فى المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، والتعرف على علاقة تطبيق المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرار بالأداء الوظيفي للعاملين، ومدى اختلاف الأداء الوظيفى باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي بأسلوبه المسحى للعينة، التى اقتصرت على (٣٥٠) فرد من العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، وكانت الأداة الرئيسية للدراسة هى الاستبانة التى اشتملت على (٣٣) عبارة.

وأوضحت نتائج الدراسة ما يلى:

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية فى اتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية فى اتخاذ القرارات وبين المؤهل التعليمي والدرجة الوظيفية، أى كلما ارتفع المؤهل والدرجة الوظيفية كلما كان هناك لامركزية فى اتخاذ القرارات لديهم.

وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للمرؤوسين فى المشاركة فى وضع الخطط الخاصة بالقسم الذى يعملون فيه، وتوفير بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات الإدارية التى تسهم فى التغلب على المعوقات التى تحول دون فاعلية القرارات، مع ضرورة إجراء المزيد

---

(١) خالد بن فيحان المنديل (٢٠٠٣): المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرار وعلاقتها بالأدء الوظيفى (دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

من البحوث على أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي، وعلى اتخاذ القرارات بالمؤسسات الأخرى.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها لموضوع اللامركزية، فى حين تختلف فى تركيزها على العلاقة بين درجة المركزية واللامركزية والأداء الوظيفي فى المؤسسات الإصلاحية فى الرياض، والبحث الحالي قد تناول اللامركزية لتفعيل جودة القرار المدرسي فى مصر، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يتعلق باللامركزية فى اتخاذ القرار.

٧) أشكال الإدارة الذاتية متعددة المستويات فى المدارس(٢٠٠٣)[١]:

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث طبيعتها ومفهومها وخصائصها، ووضع خطة دقيقة حول كيفية تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية داخل المدرسة سواء على مستوى العمل الفردي أو الجماعي، وإبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الذاتية فى تطوير ورفع مستويات الأداء المدرسي .

وشملت عينة الدراسة فى ٨٢ مدرسة ابتدائية من هونج كونج، تمثل١١% من عدد المدارس داخل ولاية هونج كونج والتى يبلغ عددها ٩٠٢ مدرسة، وتم استخدام استبيانات على نوعين مستوى فردى ومستوى جماعي.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى عدة عوامل تؤثر عليها الإدارة الذاتية وتساهم فى رفع مستوياتها وهى؛ الالتزام الوظيفي، والرغبة فى المخاطرة، وتطوير الكفاءة التنظيمية للمدرسة من خلال رفع مستويات المشاركة بين المدرسين داخل المدرسة وتطوير معدلات الكفاءة فى عملية صنع القرار والتخطيط.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استحداث نظم ووسائل حديثة يتم تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية من خلالها وعدم اقتصار عملية تطبيق الإدارة الذاتية على مستوى دون مستوى، وذلك حتى يتسنى للإدارة الذاتية المساهمة فى ارتقاء مستوى الممارسات التربوية والإدارية والتنظيمية داخل المدارس، ورفع معدلات الأداء المدرسي فى شتى مناحي الحياة المدرسية.

---

(1) Cheng, Y. & Cheung, W. (2003): Profiles of Multi-level Self-Management in Schools, The International Journal of Educational Management, Vol. 17, No.3, PP.100-115.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يخص الإدارة الذاتية كنمط من أنماط لامركزية التعليم ودورها فى فعالية الأداء المدرسي.

٨)اللامركزية وإصلاح التعليم: ما الآراء حول عدم الازدواجية بين الهدف السياسي والتطبيقي؟ أدلة من بوينس أيريس الأرجنتينية (٢٠٠٤) [١]:

هدفت هذه الدراسة إلي تقديم دليل تجريبي عن أدوات ومخرجات الإصلاح التعليمي وسياسات اللامركزية المتبعة في الأرجنتين خلال التسعينيات من القرن الماضي، وتناولت الدراسة فحص كيفية تطبيق الإصلاح علي مستوي المديريات، والي أي مدي تتوافق إجراءات السياسة مع التشريعات القومية، وما دور العوامل التنظيمية في إعدادات ومخرجات السياسة.

واستخدمت الدراسة مدخل دراسة الحالة النوعي، والذي أشتمل علي جمع البيانات المتعمقة حول موضوع الدراسة في مدينة بوينيس أيريس الأرجنتينية، والتي أفادت في التحليل المقارن، كما اعتمدت الدراسة علي المقابلات شبه المقننة وتحليل المحتوي.

وأكدت الدراسة علي أن الحكم المركزي للوحدات في المستويات المتوسطة ينتج عنه تسلط زائد، وعدم الكفاءة، وضعف النظام مما يزيد من الوساطة والممارسات الشخصية، وساعد ذلك علي ظهور الخطاب الداعي إلي اللامركزية وإصلاح سياسة التعليم، ووجود ضغوط في البيئات التنظيمية علي الإجراءات السياسية ومخرجات الإصلاح في المستوي المحلي.

وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي فى استخدامها مدخل دراسة الحالة النوعي والتحليل المقارن لدراسة اللامركزية وإصلاح التعليم فى بوينس أيريس الأرجنتينية، وقد استفاد منها الباحث فى الإطار النظري والتصور المقترح.

٩) الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية (٢٠٠٤) [٢]:

---

(1) Astiz, M. (2004): Decentralization and Educational Reform: What Accounts for a Decoupling Between Policy Purpose and Practice? Evidence from Buenos Aires, Argentina, Public Administration and Management: An Interactive Journal, Vol.9, No.2, pp 137-165.

(١) سعيد جميل سليمان (٢٠٠٤): الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مرجع سابق.

هدفت هذه الدراسة إلي وضع تصور يكفل الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال مدخل الإدارة الذاتية للمدارس والاستفادة من خبرة بعض الدول التي سبقت في الأخذ بهذا المدخل.

واعتمدت الدراسة علي منهج المشكلات لهولمز (Holmes' Problem Approach) وذلك بالوصف المبدئي للمشكلة موضوع الدراسة، ثم تعقل المشكلة وتحديد أبعادها ومحاورها الرئيسية، ثم التوجه نحو صياغة الحل المقترح للمشكلة مقارنة مع الخبرات الأجنبية التي سبقت في هذا المجال.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من المركزية تتمثل فى تدخل المستويات الإدارية العليا لإملاء القرارات على القيادات المدرسية، إلى جانب انعدام عملية صنع القرار بطريقة ديمقراطية.

وأكدت الدراسة في تصورها المقترح علي ضرورة:

- إنشاء لجنة الأمناء علي المستوى القومي والمحلي والمدرسي وتحديد اختصاصها عند كل مستوي.
- اشتراك منهجي منظم للمعلمين والعاملين في عملية صنع القرار المدرسي وكذلك مشاركة المجتمع المحلي والطلاب.
- تفعيل دور وحدات التدريب والتقويم بالمدارس.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى موضوعها حيث تناولت الإدارة الذاتية للمدارس ودورها فى الارتقاء بكفاءة المدرسة، فى حين تختلف فى تركيزها على المدرسة الابتدائية وعدم تركيزها على عملية صنع القرار المدرسي، وكذلك فى استخدامها منهج المشكلات لهولمز.

١٠) آثار اللامركزية على الموارد المدرسية (٢٠٠٥) [1]:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثر الموارد المدرسية بالقاعدة الضريبية والمنح والامتيازات والسمات الهيكلية عند تطبيق اللامركزية، فى الفترة ما بين عام ١٩٨٩ و١٩٩٥، والتي تغطي سنوات الإصلاح الرئيسية دون خلط بين اللامركزية والتغيرات المؤسسية بعد عام ١٩٩٥.

(1) Ahlin, A. & Mork, E. (2005): Effects of Decentralization on School Resources, Working paper2005:5, IFAU Institute for Labour Market policy Evaluation.
http://www.ifau.se/upload/pdf/se/2005/wp05-05.pdf

واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفى للبيانات الفترة ما بين عام ١٩٨٩-١٩٩٥، بهدف تحليل كيفية تأثر توزيع الموارد المدرسية المحلية للامركزية القطاع المدرسي السويدي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن معدل الاختلاف في النفقات المدرسية وفي كثافة المدرسين بالمدرسة قد قل بعد تطبيق اللامركزية.
- أن توزيع الموارد المدرسية أصبح أكثر كفاءة وفعالية بعد إحداث الإصلاحات.

ووأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث من أجل التركيز علي النواحي الخاصة بالفعالية، ومن أجل زيادة الفهم الخاص بالإصلاحات، وقد يكون من بين الطرق لتحقيق ذلك دراسة توزيع الموارد داخل القطاع المدرسي.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى اهتمامها بموضوع اللامركزية، إلا أنها ركزت على أثرها على الموارد المدرسية وليس عملية صنع القرار المدرسي، كما أنها استخدمت أسلوب التحليل الوصفى للبيانات، فى حين استخدم البحث الحالي المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم، وقد استفاد منها الباحث فى الإطار النظري فى جزء اللامركزية.

١١) اتجاهات مديري المدارس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا المهني في دولة الكويت (٢٠٠٥) [(١)]:

استهدفت هذه الدارسة التعرف على واقع إدارة التعليم بدولة الكويت، وتأثير المركزية واللامركزية على النظام التعليمي في مدارس الكويت بشكل عام وعلى مدارس المرحلة الابتدائية بشكل خاص، واتجاهات مديري المدارس الابتدائية نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى لتقصي الحقائق وتدوينها وتفسيرها وتحديد الممارسات الشائعة للنظام التعليمي، وكذلك المنهج التاريخي لبيان النهضة التعليمية في دولة الكويت، كما استعانت الدراسة بأدوات بحثية مثل المقابلات الشخصية والاستبانة والتي طبقت على مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

---

(٢) سعد عوض الخالدي (٢٠٠٥): اتجاهات مديري المدارس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا المهني في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

وتوصلت الدراسة إلى أن النظام المركزي لا يحقق أهداف التربية للعديد من الأسباب منها عدم تبادل الخبرات بين مديري التعليم ومديري المناطق ومديري المدارس، وأن ٧٠% من مديري المدارس يفضل تطبيق اللامركزية لما تتمتع به من مميزات مثل سرعة اتخاذ القرار والقضاء على بطء الإجراءات وتحسين الأداء، وأكدت الدراسة على أن هناك تأثير للمركزية واللامركزية على الرضا المهني للمديرين لصالح اللامركزية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: توسيع نطاق العمل بالنظام اللامركزي ليكون هو السائد في إدارة التعليم في الكويت، وتقديم صلاحيات أكثر لمديري المدارس في قيادتها، وتوسيع قاعدة المشاركة في الإدارة وعمليات صنع القرار.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها اللامركزية فى التعليم، وتختلف فى دراستها لاتجاهات المديرين وآرائهم نحو المركزية واللامركزية، وعلاقة ذلك بالرضا المهني فى دولة الكويت، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري فيما يخص لامركزية التعليم.

١٢)المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية (٢٠٠٥) [١]:

استهدفت هذه الدراسة تحديد كيف يمكن تنظيم المشاركة المجتمعية بما يضمن تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية؟ وذلك من خلال التعرف على طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وأهم نماذج التطبيق الفعال له (الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، ونيوزيلندا)، وتحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى وآليات تفعيل مجالات مشاركة أطرافها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة شملت ٢٤٥ فرد من فئات أربعة هى: أولياء الأمور، وأعضاء الجمعيات الأهلية، وأعضاء المجالس المحلية، ومديري مدارس التعليم الابتدائى، فى محافظة الدقهلية.

وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:

---

(١) محمد حسنين العجمي (٢٠٠٥): المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، العدد ٥٨، الجزء الأول، جامعة المنصورة، ص ص ٣-٧٩.

- التداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلى، وكثرة اللوائح والقوانين المؤثرة سلبا على كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته.
- إن تطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضى حتمية التحول بإدارتها من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات

- التخفيف من حدة المركزية وتشجيع التطبيق التدريجي للامركزية فى إدارة المدارس.
- ممارسة عمليات تفويض السلطة فى المدرسة، بما يضمن تحقيق المرونة والحرية والاستقلالية في الأداء المدرسي.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها موضوع المشاركة المجتمعية كمطلب لتفعيل الإدارة الذاتية للمدارس كصورة من صور لامركزية التعليم، فى حين تختلف فى تركيزها على المدرسة الابتدائية فى محافظة الدقهلية، بينما تناول البحث الحالي لامركزية التعليم كمدخل لتفعيل جودة القرار المدرسي، وركز على مدارس التعليم الثانوي فى محافظة القليوبية.

١٣) اللامركزية وسوق العمل للمدرسين: محددات المكانة الوظيفية للمدرسين فى بيرو (٢٠٠٥) [١]:

استهدفت هذه الدراسة التأكيد على تفوق اللامركزية على المركزية فى التعامل مع المحددات والمتغيرات التى تواجه المجال الأكاديمي وخصوصا متطلبات البرامج التربوية والخدمات الإشرافية لقطاع التعليم، كما اهتمت الدراسة بتحليل محددات سوق العمل والمكانة المهنية والأكاديمية للمدرسين فى ظل تطبيق اللامركزية فى التعليم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، واستعانت باستبيان لتحديد مدى تمتع المدرسين وامتلاكهم للمهارات والمعارف الضرورية لإدراكهم دور اللامركزية وتأثيرها على التطور الأكاديمي والتربوي لسوق عمل المدرسين، وطبق الاستبيان على عينة تضم ٢٨١ مدرس من مقاطعة لامبابيك Lambayeque، و٢٣٢ مدرس من مقاطعة لوريتو Loreto، بالإضافة للعديد من اللقاءات الشخصية فى نفس المقاطعتين.

(1) Baanante, M. (2005): Decentralization and the Labor Market for Teachers: Determinants of Teacher Location in Peru, Paper submitted to the Global Development Award Competition.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- للامركزية دور إيجابي فى تطوير العمل الأكاديمي والتربوي للمدارس، وفى زيادة قدرات الإدارة المدرسية على تلبية المتطلبات الأكاديمية والمهنية للمدرسين.
- تمكن اللامركزية من تطبيق نظم جيدة للمحاسبية التربوية سواء للمدرسين أو الإدارة المدرسية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة المدرسية بعمل سجلات مدرسية للمدرسين وللإدارة، يتم فيها تدوين البرامج التدريبية التى خضعوا لها وتدوين ملاحظاتهم وتوصياتهم بخصوص التعديلات التى يمكن إدخالها على النظم الإدارية التربوية والتنظيمية للمدرسة لتناسب اللامركزية، وتكون هذه السجلات أحد آليات الحكم على جودة وصلاحية اللامركزية ودورها الإيجابي أو السلبي فى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى تناولها موضوع لامركزية التعليم، إلا أنها ركزت على محددات المكانة الوظيفية للمعلمين وسوق العمل، وقد استفاد الباحث منها فى الإطار النظري والتوصيات التى قدمها.

١٤) الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس "توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا" (٢٠٠٥) [١] :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأساس النظري الذي تقوم عليه استراتيجية الإدارة من الموقع، والكشف عن بعض جوانب تجربة نيوزيلندا في تطبيق هذه الاستراتيجية، ثم الاستفادة منها في طرح بعض الرؤى لترشيد التوجهات نحو اللامركزية في مصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الفينومينولوجى Phenomenology الذي يعالج مشكلات الربط بين التحليلات السيسولوجية التربوية بواقع الحياة اليومية في المدارس (الملامح الدقيقة لمشكلة الدراسة) والبنى الاجتماعية في المجتمع الكبير (التوجه نحو التطوير).

وأوضحت الدراسة في نتائجها أنه بالرغم من الخطى الحثيثة نحو تطبيق اللامركزية في مصر إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون إتمام ذلك مثل: المركزية

---

(١) ناصر محمد عامر (٢٠٠٥): الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس "توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا" ، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، السنة الثامنة، العدد ١٥، ص ص١٧-٥٨.

الشديدة، البيروقراطية، ازدواجية السلطات والمهام، تسييس الإدارة، التطوير الجزئي الشكلي الذي لا يمس الجوهر، ضعف الإرادة السياسية وإدارة التغيير.

وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها: ترسيخ الهوية الثقافية، تغيير إدارة ثم إدارة تغيير، تحديث أدوار المديرين، توفير البنية التحتية والدعم المالي، الإرادة السياسية، آليات للرقابة على أداء القيادات الإدارية.

وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي في استخدامها المنهج الفينومينولوجى، في حين استخدم البحث الحالي المنهج الوصفى، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التوصيات والتصور المقترح.

١٥) بين المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر (٢٠٠٥) [١]:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على معايير اللامركزية في مناهج التعليم الثانوي، وضع إطار عام لمناهج التعليم الثانوي في مصر في ضوء معايير اللامركزية مؤكدة على أهمية المشاركة المجتمعية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى لدراسة ووصف خبرات بعض الدول الأجنبية (ألمانيا- اليابان- فرنسا- الولايات المتحدة الأمريكية- انجلترا- روسيا) مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المجتمع المصري والمعايير القومية للمناهج الدراسية في تحديد معايير اللامركزية لبناء مناهج التعليم الثانوي في مصر، كما استعانت الدراسة باستمارة استطلاع رأى الخبراء (موجهي ومعلمي وأساتذة الجامعة بمحافظات: القاهرة، الجيزة، القليوبية،الشرقية، أسيوط، البحيرة، بنى سويف) في قائمة المعايير المقترحة لمناهج التعليم الثانوي للمواد : اللغات- الفلسفة- الرياضيات- العلوم- الدراسات الإنسانية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها: تقوم وزارت التربية والتعليم في كثير من الدول بوضع معايير قومية للمناهج، وتحديد الأهداف العامة لكل مرحلة دراسية، ثم تقوم دور النشر بإعداد الكتب والمصادر التعليمية المختلفة، وتضع كل مدرسة برنامجاً وأهدافاً خاصة لتنفيذ المنهج المحدد من قبل الوزارة لاختيار أنسب الكتب والمصادر التعليمية في ضوء البيئة التي تمثلها المدرسة مع مراعاة الفروق بين الطلاب والاهتمام بالفئات الخاصة.

---

(١) عايدة عباس أبوغريب (٢٠٠٦): بين المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين وقيادات التعليم الفنية والإدارية على معايير المناهج بوجه عام ومعايير اللامركزية في المناهج بوجه خاص، العمل على نشر ثقافة اللامركزية في جميع المجالات وخاصة في مجال التربية والتعليم سواء بالنسبة للجوانب الإدارية والمالية أو للمناهج.

وتختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في تركيزها على لامركزية المناهج، وقد استفاد منها الباحث في بناء الإطار النظري للبحث.

١٦) الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة فى ضوء لامركزية التعليم: دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس (٢٠٠٦) [١]:

هدفت هذه الدراسة وضع تأصيل نظري للامركزية التعليم والإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة، والتعرف على الخبرات العالمية فى مجال تطبيق هذا الأسلوب، والتعرف على اتجاهات مديري المدارس نحو اللامركزية، وكذلك وضع تصور لتطبيق الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة.

واستندت الدراسة إلى المدخل النظري لعرض الأسس النظرية للإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة، بالإضافة إلى المنهج الوصفى ، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية، والذى طبق على عينة الدراسة التى شملت ١٠٥ فرد من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة القليوبية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها:

- مازال النظام المدرسي غير كفء، ولايمكن الاعتماد عليه فى تحقيق التوقعات والمطالب والأهداف الموضوعة.
- تلعب وزارة التعليم والمديريات التعليمية الدور الرئيسي فى وضع السياسات وفى صنع القرارات، لذلك مازالت مركزية التعليم هى المسيطرة.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة وجود نظام وهيكل تنظيمي جيد وموارد تعليمية تساعد على تطبيق سياسة وبرامج اللامركزية.

---

(١) سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة فى ضوء لامركزية التعليم: دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس، مجلة التربية والتنمية، العدد ٣٦، المكتب الإستشارى للخدمات التربوية، القاهرة، ص ص ٨٣-١٥٢.

- ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية للتأكيد على أهمية اللامركزية فى جميع أوجه العملية التعليمية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى بناء الإطار النظري فيما يحص لامركزية التعليم، والتوصيات التى قدمها.

١٧) اللامركزية في التعليم المصري الحديث: الجذور التاريخية (٢٠٠٧) [(١)]:

تناولت هذه الدراسة تاريخ تطوير التعليم فى مصر خلال القرنين الماضيين وذلك للتحقق مما إذا كانت هناك أمثلة للامركزية التعليم، وأوضحت الدراسة أن محاولة لامركزة التعليم استمرت فى الحقيقة منذ عام ١٨٨٣ فى ظل ثلاثة أطر قانونية مختلفة: مجالس المديريات (١٨٨٣-١٩٣٩ تقريباً)، والمناطق التعليمية (١٩٣٩-١٩٦٠)، والمجالس المحلية (١٩٦٠-١٩٧٩). وتصف الدراسة المحاولات الثلاث ثم تحللها من حيث ست خصائص تميز الجهود الحالية للامركزية: اللامركزية المالية، والإرادة، والقدرة، والاختيار الملائم للمشاركين لتنفيذ اللامركزية، وإنشاء نظام لامركزية محدد وموثق بشكل جيد ومبنى على القوانين المعمول بها، وتطوير إطار للمساءلة والشفافية في كل أجزاء النظام التعليمي.

واستخدمت الدراسة منهج تحليل الوثائق حيث تم تحديد الوثائق ذات الصلة بالتحليل التاريخي والمكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية ومراجعتها وتلخيصها في قائمة وثائق مشروحة بإيجاز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- على الرغم من مرور ١٢٥ سنة على محاولات لامركزة التعليم، فإن الحكومة المركزية القوية تسيطر على النظام، وأن المركزية ملمحا متأصلا بعمق في التاريخ المصري، لذلك فإن البرنامج الناجح للامركزية التعليم يجب أن يكون مدفوعًا بإرادة سياسية مخلصة ومستمرة.
- تميزت المحاولات السابقة للامركزة تمويل المدارس العامة فى الغالب بتحويل الأموال فى الوقت غير المناسب والذي كان يؤخر تنفيذ المشروعات. وكانت

(٢) على ابراهيم، روزان حزين (٢٠٠٧): اللامركزية فى التعليم المصري الحديث: الجذور التاريخية، المؤتمر الدولي حول لامركزية التعليم، وزارة التربية والتعليم، برنامج تطوير التعليمERP، USAID، القاهرة،١٧-١٨مارس.

المنح الحكومية توزع دون مراعاة كافية للمعايير أو دون الربط بالأهداف القومية للتنمية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة إجراء تحليل منتظم وتفصيلي للاحتياجات من المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لدعم خطة اللامركزية (على المستوى المركزي والمحافظات والمحليات).

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى اهتمامها بلامركزية التعليم فى مصر، إلا أنها جاءت فى إطار تاريخي لرصد المحاولات السابقة للتجربة المصرية، فى حين يركز البحث الحالي على لامركزية التعليم كمدخل لفعالية القرار المدرسي، مستخدما فى ذلك المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم، وقد استفد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظري وفى رصد التجربة المصرية للامركزية التعليم.

ثالثا: دراسات تناولت صنع القرار واللامركزية:

١) صنع القرار بالمشاركة والإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة: التحديات والأدبيات والواقع (٢٠٠١) [(١)].

هدفت هذه الدراسة إلى: تعزيز عملية صنع القرار المتخذ من قبل المدرسين والآباء من خلال التعرف على المهارات والصفات المطلوبة في المديرين لتفعيل تلك المشاركة، وتأثير الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة على فاعلية مديري المدارس الابتدائية.

(1) Cranston, N. (2001): Collaborative Decision–Making and School-Based Management: Challenges, Rhetoric and Reality, Op. Cit, pp.1-24.

واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، وأوضحت نتائجها أن الأدبيات في مجال الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة وصنع القرار أكدت على أن الإدارة الذاتية منحت المدرسة والمجتمع الفرصة لصنع القرار والمسئولية والمحاسبية.

كما توصلت الدراسة إلى اعترف كل من المديرين والمعلمين والآباء أنهم مازالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم في مجال المشاركة في صنع القرار، وأن المدارس المدارة ذاتيا حصلت على العديد من المكاسب والمزايا من خلال المشاركة في القرارات.

وأوصت الدراسة أنه لابد من استكمال الرحلة والدراسة نحو تحقيق تأثير إيجابي على العملية التعليمية من خلال المشاركة في صنع القرار والإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى الربط بين صنع القرار المدرسي والإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة، إلا أنها ركزت على المشاركة فى صنع القرار، والمشاركة أحد عناصر الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة، وذلك فى المدارس الابتدائية فى كوين لاند، فى حين اهتم البحث الحالي بعناصر اللامركزية بشكل متكامل، ودورها فى تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي، مع التركيز على مدارس التعليم الثانوي فى مصر.

٢) آثار ممارسات الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة على عملية صنع القرار فى التربية الخاصة (٢٠٠٢) [١].

استهدفت هذه الدراسة بحث تأثير ممارسات وتطبيق الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة على عملية صنع القرار فى مؤسسات التربية الخاصة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما استخدمت الاستبيان كأداة تهدف إلى استقراء آراء ووجهات نظر مجموعة من مديري مؤسسات التربية الخاصة ومديري مدارس التعليم الأساسي والتعليم الجامعي حول تأثير الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة على عملية صنع القرار داخل مؤسسات التربية الخاصة.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة تسهم في لامركزية عملية صنع القرار داخل مؤسسات التربية الخاصة فى بعض المجالات، إلا أن هناك بعض المجالات تظل عملية صنع القرار بشأنها مركزية التحكم.

---

(2) Riesgraf, K. (2002): Effects of School-Based Management Practices on Decision-making for Special Education, A Thesis of Doctor, The Faculty of the Graduate School, University of Minnesota, Minnesota.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية للتأكد من تأثير اللامركزية والإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة على عملية صنع القرار وعلى عناصر العملية التعليمية.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فى مجال اهتمامها بالربط بين الإدارة المتمركزة فى موقع المدرسة كنمط من أنماط لامركزية التعليم وعملية صنع القرار المدرسي، إلا أنها تختلف فى تركزها على مؤسسات التربية الخاصة فى حين يركز البحث الحالي على التعليم الثانوي العام، وقد استفاد الباحث من الدراسة فى الإطار النظري والتوصيات التى قدمها.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

ومن العرض السابق يتضح لنا أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، ويستفيد منها، وذلك على النحو التالي:

١- تعليق على دراسات المحور الأول:

ركزت دراسات المحور الأول على عملية صنع القرار، وأبرزت عدة نتائج هامة تؤثر في المجتمع والمدرسة، ويتضح لنا أن البحث الحالي يختلف عن دراسات هذا المحور، ويستفيد منها، وذلك من خلال المحاور الآتية:

- ☒ محور الاهتمام: حيث اهتمت دراسات هذا المحور بعملية صنع القرار (المفهوم- الخطوات- الأساليب- العوامل المؤثرة)، ولم تتعرض لمداخل تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي، عدا دراسة (سلامه عبدالعظيم) حيث تناولت المحاكاة كمدخل لتفعيل صنع القرار المدرسي، في حين اهتمت دراسة (فيحان محيا) بدور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، واهتمت دراسة (فهد بن ناصر) بالعلاقة بين التطور التنظيمي وفعالية القرارات.
- ☒ الأدوات: استخدمت معظم الدراسات الأسلوب النظري مع المعالجة الميدانية، مع استخدام استبيان أو استطلاع رأى، بينما استخدمت دراسة (Romaine, Janet) الأسلوب النظري في جمع البيانات الكمية والكيفية.
- ☒ المنهج المستخدم: استخدمت دراسات هذا المحور المنهج الوصفى، بينما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم، ويتشابه بذلك مع دراسة

(سلامه عبدالعظيم)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

- ☒ النتائج: حيث توصلت دراسات هذا المحور إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على أساليب صنع القرار، ودور المجالس المدرسية في عملية صنع القرار، وواقع عملية صنع القرار في بعض المدارس ، ودور كل من التطور التنظيمي والمعلومات في فعالية اتخاذ القرارات، ودور المحاكاة في فعالية عملية صنع القرار.
- ☒ أوجه الاستفادة: استفاد الباحث من دراسات هذا المحور في:
  - بناء الإطار النظري.
  - انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.

٢- تعليق على دراسات المحور الثاني:

ركزت دراسات المحور الثاني على لامركزية التعليم، وأبرزت عدة نتائج هامة تؤثر في المجتمع والمدرسة، ويتضح لنا من العرض السابق أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، ويستفيد منها، وذلك على النحو التالي:

- ☒ محور الاهتمام: اهتمت دراسات هذا المحور بلامركزية التعليم (المفهوم- العناصر- الأنماط- العيوب- المزايا- متطلبات التطبيق)، فتناولت دراسة (خالد قدري، Fullan, Michael، عادل عبدالفتاح، Nenyod, Boonmee، Cheng, Yin، سعيد جميل، محمد حسين العجمي)، الإدارة الذاتية للمدارس والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وتناولت دراسة (Treiman, Daniel ، Astiz, Fernanda، و خالد بن فيحان المنديل، وسعد عوض، على إبراهيم&روزان حزين)، اللامركزية، وتناولت دراسة (سلامه عبدالعظيم) اللامركزية والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وتناولت دراسة (محمد العجمي)، الشراكة والمشاركة المجتمعية.
- ☒ الأدوات: استخدمت دراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بها.
- ☒ المنهج المستخدم: استخدمت دراسات هذا المحور مناهج علمية مختلفة، فقد استخدمت دراسة (عادل عبدالفتاح، سعيد جميل)، المنهج المقارن، بينما استخدمت دراسة (Treiman, Daniel ،Weish, Thmmas ،Fullan, Michael ،

وخالد بن فيحان المنديل، سلامة عبدالعظيم)، الأسلوب النظري كفنية من فنيات المنهج الوصفى، واستخدمت دراسة (على إبراهيم &روزان حزين) منهج تحليل الوثائق، واستخدمت دراسة (خالد قدري)، السيناريوهات كمدخل للدراسات المستقبلية إلى جانب المنهج الوصفى.

- ☒ النتائج: حيث توصلت دراسات هذا المحور إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق باللامركزية، والإدارة الذاتية والمتمركزة في موقع المدرسة، والمشاركة، وتفعيل الأداء المدرسي والرضا المهني.
- ☒ أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي من دراسات هذا المحور في بناء الإطار النظري، وتصميم أدوات الدراسة الميدانية، والمعالجات الإحصائية لنتائجها.

٣- تعليق على دراسات المحور الثالث:

ركزت دراسات المحور الثالث على الربط بين لامركزية التعليم وعملية صنع القرار، وأبرزت عدة نتائج هامة تؤثر في المجتمع والمدرسة، ويتضح أن البحث الحالي يختلف عن دراسات هذا المحور، ويستفيد منها، وذلك على النحو التالي:

- ☒ محور الاهتمام: اهتمت دراسات هذا المحور بالربط بين لامركزية التعليم وعملية صنع القرار، فتناولت دراسة (Cranston, Neil)، تأثير الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة على المشاركة في صنع القرار، وتناولت دراسة (Riesgraf, Kim M.)، آثار ممارسات الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة على عملية صنع القرار.
- ☒ الأدوات: استخدمت دراسة(Cranston, Neil)، المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، في حين استخدمت دراسة (Riesgraf, Kim M.)،الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بها.
- ☒ المنهج المستخدم: استخدمت دراسات هذا المحور المنهج الوصفى.
- ☒ النتائج: توصلت دراسات هذا المحور إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بتأثير اللامركزية، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، على عملية صنع القرار.
- ☒ أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي من دراسات هذا المحور في بناء الإطار النظري، وتصميم أدوات الدراسة الميدانية، والمعالجات الإحصائية لنتائجها.

ويلاحظ مما سبق أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية من حيث اهتمامها باللامركزية كتوجه جديد يهدف إلي جودة إدارة التعليم، وبالإدارة الذاتية كصورة من

أهم صور اللامركزية في التعليم علي مستوي الإدارة المدرسية، وكذلك أهمية عملية صنع القرار على المستوى المدرسي، الأمر الذي يفيد في التعرف على الأطر النظرية التي قامت عليها هذه الدراسة والتي تختلف عن الدراسات السابقة في انفرادها في استخدام مدخل اللامركزية لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي، كما استفاد منها الباحث فى إعداد الاستبيان وصياغة عباراته، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتحديد واختيار عينة البحث، وصياغة التوصيات.