

واقع دور نتائج بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر

إعداد

إيلين معوض زكي

مدرس مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية

أ.م.د / د. سميحة علي مخلوف
أستاذة الإدارة التربوية وسياسات
التعليم المساعد
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبد المعطي مصطفى
أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ
والشرف على قسمة الإدارة التربوية
وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة

تعد البحوث في مجال الإدارة المدرسية مجالاً من مجالات البحث العلمي يهتم بمعالجة المشكلات والقضايا التربوية والتعليمية بهدف الوصول إلى حلول ممكنة ومناسبة لها، كما يمكن لهذه البحوث أيضاً أن تساهم في رسم السياسة التربوية وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار التربوي بطريقة رشيدة ويمهد لعمليات التغيير والتجديد التربوي وإثراء المعرفة وتوظيفها لحل المشكلات التعليمية (جمال على دهشان، ٢٠١٥م، ص ٤٦)، وتعد نتائج البحوث في مجال الإدارة المدرسية أحد أهم مصادر المعلومات التي يجب الاعتماد عليها لإصدار القرارات وتنفيذها، حيث أن وجود إطار محدد للمعلومات التربوية أمر في غاية الأهمية ليس لقياس عناصر العملية التربوية وعملياتها وكفائتها فحسب وإنما لبيان مدى ملاءمة تلك المؤشرات لتحسين صنع القرار التعليمي على كافة مستوياته (السيدة محمود إبراهيم سعد، ٢٠١١، ص ٧٥)، فصواب أي قرار تربوي يكمن في مقدار المعرفة التي تتوافر لصانع هذا القرار على إعتبار أن الهدف النهائي لبحوث الإدارة المدرسية هو توفير المعرفة التي تشكل قاعدة يتم الإسترشاد بها من قبل صانع القرار التربوي (أحمد الخطيب، ٢٠٠٣، ص ٢٦٣).

بحوث الإدارة المدرسية هي الدراسات (رسائل الماجستير والدكتوراه) الخاصة والمتعلقة بأعضاء الإدارة المدرسية سواء مديري مرحلة التعليم الثانوي العام أو التعليم قبل الجامعي، سواء كان ذلك في المدارس الحكومية أو المدارس التجريبية الرسمية، أو المعلمين، أو المشرفين على الأنشطة، أو المرشدين الأكاديميين.

الدراسات السابقة

١- دراسة (Lovat, Terence، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين البحوث واتخاذ القرارات في مجال التعليم، واستخدمت منهج البحث النوعي التحليلي، وذلك بمراجعة الأدب المتعلق بمتغيرات الدراسة، وتوصلت إلى أن الأبحاث التي تؤثر نتائجها بشكل مباشر على الممارسات هي تلك الأبحاث التي تجرى حول القضايا المتعلقة بالتعليم والتدريب المهني ويقوم بها باحثون هم على استعداد لفهم ومعايشة ثقافة القطاعين السابقين ويمنحون وقت أكبر لمتابعة وفحص أثر نتائج أبحاثهم في الواقع الميداني التطبيقي إذ أن هذه البحوث يكون لها أثر أكبر حينما توجه نحو احتياجات عملية تطبيقية حقيقية.

٢- دراسة (كمال محمد على، ٢٠٠٦) والتي هدفت إلى تعرف دور أبحاث المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمرحلة التعليم الثانوي العام في تطوير هذه المرحلة وذلك من خلال تحديد العلاقة ما بين أبحاث المركز الخاصة بالمرحلة وبين صدور التشريعات التربوية (قوانين - قرارات) خاصة بتطوير نفس المرحلة في الفترة ما بين عامي (١٩٨٠ - ٢٠٠٤م)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى الكيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين أبحاث المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وبين تشريعات تطوير مرحلة التعليم الثانوي العام تجسدت هذه العلاقة بصدور بعض التشريعات المرتبطة والمتماشية إلى حد كبير مع توصيات ومقترحات بعض البحوث والدراسات التي أجراها المركز وبالتالي يكون المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية قد قام بدوره في إصدار مجموعة من التشريعات التربوية في سبيل تطوير مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر.

٣- دراسة (Celia Almeida & Ernesto Báscolo، ٢٠٠٦) والتي هدفت إلى تعرف مدى استخدام نتائج الأبحاث في عملية صناعة القرار، واستخدمت المنهج النوعي التحليلي بإجراء مراجعة نقدية للمؤلفات النظرية المتعلقة باستخدام نتائج البحث العلمي في صياغة السياسات وتطبيقها، وتوصلت إلى بعض الاستراتيجيات لتطبيق المعرفة العلمية (نتائج البحث العلمي) في تحسين الممارسات ليستفيد منها صانعو القرارات ومتخذوها في المؤسسات التعليمية.

٤- دراسة (وفاء محمد حمدان، ٢٠٠٨) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة توافر معايير النتاجات المعرفية للرسائل الجامعية بتخصص الإدارة التربوية ودرجة أهميتها للقطاع التعليمي في الأردن وتوظيفها فيه، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توظيف النتاجات المعرفية في القطاع التعليمي كان بدرجة متوسطة في كافة المجالات وقد يرجع ذلك إلى عدم نشر النتاجات المعرفية للجهود البحثية أو إيصالها للمعنيين في الميدان التربوي، إذ أن النتاجات بعد أن تناقش في الجامعات ينتهي بها المطاف إلى رفوف المكتبات دون أن يسمع بها من هو في أشد الحاجة إليها من العاملين في الميدان، وقد أوصت الدراسة باستطلاع آراء العاملين في القطاع التعليمي لتحديد الموضوعات ذات الأولوية لتوجيه طلبة الدراسات العليا لتناولها في دراساتهم وإيصال النتاجات المعرفية للرسائل الجامعية للعاملين في الميدان للإفادة منها في تحسينه وحل مشكلاته.

٥- دراسة (أسماء عبد السلام عبد القادر، ٢٠١٠)، والتي هدفت إلى تعرف واقع بعض مؤسسات البحث التربوي بمصر ودورها في صنع السياسة التعليمية وتقديم رؤية مستقبلية لتفعيل هذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع استخدام أسلوب التحليل المستقبلي للسياسات والذي يهدف إلى تقديم تصور لصناع القرار وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات البحث التربوي كان لها دور في بعض مراحل صنع السياسة التعليمية، كما توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي كانت حائلاً أمام مساهمة مؤسسات البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية، بعضها خاص بالجانب

الإداري والتنظيمي، وبعضها خاص بالجانب البحثي والباحثين أو المناخ المؤسسي داخل مؤسسات البحث التربوي، وأوصت الدراسة بضرورة ربط البحوث التربوية باحتياجات المجتمع، الاهتمام بعقد المؤتمرات الخاصة بالبحوث التربوية وقضايا السياسة التعليمية وتفعيل قنوات الاتصال بين الباحثين وصناع السياسة التعليمية.

٦- دراسة (ناصر بن صالح بن منصور، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى تحديد متطلبات الارتقاء بالبحث التربوي وتوظيف نتائجه في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتوصلت إلى عدم وجود رؤية واضحة للبحث التربوي في وزارة التربية والتعليم، وجود قطيعة بين القرار التربوي في الوزارة ونتائج البحوث التربوية، وقدمت الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة تركزت حول تشكيل لجنة رئيسية بمسمى (لجنة تطوير البحث التربوي)، وإنشاء مركز للبحوث التربوية، وإصدار مجلة تربوية دورية محكمة، وتخصيص بند للبحث التربوي في الموازنة العامة للوزارة، وتطوير منظومة متكاملة لبناء القدرات البشرية المتخصصة في مجال البحث التربوي، وأكدت الدراسة على تفعيل ثقافة التطوير والقرار التربوي المبني على نتائج البحث التربوي، وتدعيم أجهزة رسم السياسات التربوية بالعناصر البشرية المؤهلة والقادرة على الاستفادة من نتائج البحوث التربوية وتوصياتها، وتفعيل الحوار بين صناع القرار التربوي والباحثين التربويين.

٧- دراسة (سعد محمد سالم، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى تعرف درجة توظيف القيادات الأكاديمية الجامعية لنتائج البحوث العلمية في صنع القرارات ومعوقات توظيفها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة توظيف نتائج البحوث العلمية كانت مرتفعة فيما يخص نظام استثمار مصادر المعرفة البحثية، ومتوسطة فيما يخص الربط بين مصدر المعرفة وصانعي القرارات ونظام المستخدمين للمعرفة البحثية في صناعة القرار، أما ما يخص المحور الثاني وهو المعوقات فإنها موجودة بنسبة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخصيص الجامعة هيئة خاصة لرصد نتائج البحوث للإفادة منها في صناعة القرارات.

مشكلة البحث

تعد بحوث الإدارة المدرسية ذات أهمية كبيرة في عملية صنع القرارات التربوية، وقد احتلت هذه الأهمية اهتماماً واضحاً في معظم المشاركات التي يعقدها المتخصصون في صناعة القرار والتأكيد على أهميته الواضحة في التنمية التربوية والتعليمية المتمثلة في تزويد متخذي القرارات في مجالات التنمية بمجموعة من المعلومات والبيانات التي من خلالها سيتخذ المسؤولون قراراتهم (مجدي صلاح طه، ٢٠٠٧، ص ٧٦)، وإنه على الرغم من أن صانعي القرار لديهم قناعة تامة بأن القرار يكون أكثر كفاءة وفعالية عندما يسبقه أو يحركه البحث التربوي، إلا أن هذه القناعة لم تتحول بعد إلى واقع يترجم هذه الحقيقة حيث مازالت الشكوى قائمة والفجوة مستمرة بين البحث التربوي وصناعة القرار داخل المجتمع (مجدي صلاح طه، ٢٠٠٧، ص ٧٨).

ولا زالت مؤسسات البحث التربوي (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - المركز القومي للإمتحانات والتقييم التربوي - كليات التربية) توصف بأنها "طاقات معطلة"، حيث لا يكاد أن يكون لها دور في عملية إتخاذ القرار أو تطوير الواقع التربوي، حيث تفتقد بحوثها إلى التوجهات المستقبلية إلى حد كبير (فايز مراد مينا، ٢٠٠١، ص ٢٢٧) ومن ناحية أخرى فإن الباحثون التربويون معنيون بمشكلات لا تعني متخذي القرارات وهم غير محددين في نتائج بحوثهم ومختلفون في تفسيرها ومن ثم جاءت متفارقة لا رابط بينها ولا تخدم الواقع التربوي ولا تنتاغم معه ولا تعبر عنه في الوقت الذي يحتاج فيه متخذو القرار معرفة صادقة تعد أساساً لإتخاذ القرارات (السيدة محمود إبراهيم سعد، ٢٠١١، ص ٩١)

ويؤكد على ذلك واقع البحوث التربوية في مصر ومعظم الدول العربية، فرسائل الماجستير والدكتوراة ما هي إلا بحوث فردية تتصل بشكل رئيسي بتخصص الباحث وتلامس واقع المشكلات التربوية التي يعيشها بحكم خبرته الميدانية، وغالباً لا تجد نتائج البحث وتوصياته أدناً صاغية من قبل صانعي القرار، وتبقى هذه التوصيات حبيسة دفتى الرسالة في أرفف المكتبات، وبالمثل بحوث أعضاء هيئة التدريس لا يستفاد من نتائجها

في رسم سياسات التعليم أو تطوير المناهج وطرق التدريس، أما البحوث المؤسسية التي تنفذها الجهات الحكومية المسؤولة عن التعليم وفق حاجاتها الميدانية وسياساتها التعليمية فهي قليلة وربما لا يعمل بنتائجها ميدانياً، ولا تعدو الفائدة منها عرضاً لنتائجها أمام المسؤولين في ندوة علمية وينتهي كل شيء بإنهاء الندوة وتوضع هذه البحوث لغايات التوثيق في الرفوف، حيث يشار إليها في التقرير السنوي الذي يعد للقيادة العليا (خليل يوسف الخليلي، ٢٠١٠، ص ٤٠٤ - ٤٠٥)، وعموماً تتلخص أسئلة البحث في:

١- ما الإطار الفكري للبحث التربوي؟

٢- ما ماهية صنع القرار؟

٣- ما واقع دور نتائج بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر؟

أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث في:

١- تعرف ماهية البحث التربوي من حيث المفهوم، الأهمية، المجالات، والأنواع.

٢- تعرف ماهية صنع القرار من حيث المفهوم، أهم أجهزة صنع القرار، ودور البحوث في صنع القرار.

٣- الكشف عن واقع دور نتائج بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية البحث

تحدد أهمية البحث في:

١- أن تفعيل العلاقة بين القائمين بالبحوث التربوية وصناع القرار يؤدي إلى إثراء البحوث التربوية وإضفاء الصيغة الإجرائية عليها مما يتسنى معه الاستفادة من نتائجها في تطوير التعليم بشكل خاص.

٢- أن تطوير بحوث الإدارة المدرسية وزيادة فعاليتها في عملية صنع القرارات التعليمية له عائده المباشر على المدى القصير في تجويد العمل بالمؤسسات التربوية نظرياً وتطبيقياً، وعائده غير المباشر على المدى الطويل في تحقيق معدلات أفضل في مجالات التنمية البشرية والمجتمعية على المستوى القومي.

٣- إثراء التراث الأدبي، حيث يساهم البحث في تقديم إطاراً نظرياً يفيد الباحثين في مجال بحوث الإدارة المدرسية وصنع القرار.

٤- الكشف عن واقع دور نتائج وتوصيات بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار يساهم في التعرف على مدى توظيف البحوث التربوية والاستفادة منها في الميدان التربوي.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي The Analytical Descriptive Approach، حيث استخدم البحث أسلوب تحليل المحتوى الكيفي معتمداً على وحدة الموضوع في تحليل الأبحاث عينة الدراسة لتحديد العلاقة بين نتائج وتوصيات هذه البحوث وصنع القرار، أو لتحديد واقع دور بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار (التشريعات التربوية)، تم الاعتماد على أسلوب دراسة العلاقات.

حدود البحث

اقتصرت الدراسة التحليلية على تحليل نتائج وتوصيات بحوث الإدارة المدرسية المتعلقة بالمديرين (عينة الدراسة) في كليات التربية بجامعة (أسيوط - الفيوم - عين شمس - اسكندرية) وكلية الدراسات العليا بجامعة القاهرة في الفترة (٢٠١٠-٢٠١٦م)، والخاصة بمرحلة التعليم الثانوي العام في حدود علم الباحثة وما تيسر لها الحصول عليه من رسائل، ورصد القرارات أو التشريعات الصادرة في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٩م، وذلك للتعرف على دور نتائج وتوصيات هذه البحوث في صنع القرار.

مصطلحات البحث

بحوث الإدارة المدرسية: المفهوم الإجرائي لبحوث الإدارة المدرسية فهي جميع الدراسات (رسائل الماجستير والدكتوراه) التي يجريها أعضاء هيئة التدريس أو تلك التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا من رسائل الماجستير والدكتوراه والمتعلقة بأعضاء الإدارة المدرسية بهدف الوصول إلى حلول علمية لبعض المشكلات التربوية والتعليمية أو اكتشاف حقائق علمية تساهم في صنع القرار بمرحلة التعليم الثانوي العام.

صنع القرار Decision Making: عملية عقلية منظمة تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب إتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (الاختيارات، البدائل) ثم الوصول إلى قرار، أي أن إتخاذ القرار يمثل مرحلة أو خطوة نهائية في عملية صنع القرار (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٣، ص ٨٠).

خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

- ١- الإطار النظري، ويتضمن الإطار النظري المتعلق بالبحث التربوي، والإطار النظري المتعلق بصنع القرار.
- ٢- الدراسة التحليلية، وتتضمن تحليل الدراسات (عينة الدراسة) ودورها في صنع القرار.

١- الإطار النظري

أولاً: أهداف البحث التربوي:

تتمثل في (طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠١٣، ص ص ١٠٢ - ١٠٤) (Mustafa Shalala Mustafa Ahmed، ٢٠١١، ص ١٩٣)

- تطوير النظم التربوية والتعليمية القائمة: إذ أن الهدف الأساسي من دراسة واقع النظم التربوية هو الكشف عن خصائصها وتقديم بيانات عن نقاط القوة والضعف فيها وتشخيص مشاكلها، وذلك من أجل زيادة كفاءتها الداخلية والخارجية وإحداث التطوير.

- توفير المعلومات التربوية: حيث يهدف البحث التربوي إلى الكشف عن المعرفة الجديدة والتي يمكن من خلالها تقديم الحلول والبدائل التي تسهم في فهم أبعاد العملية التربوية، وما يكتنفها من مشكلات، لذا ينبغي أن يلتزم صانعو القرار بالإطلاع على نتائج البحوث التربوية واستخلاص المعلومات منها والأخذ بالتوصيات التي أُنشئت لحلها.

- التعرف على علاقة النظم التربوية وعناصرها بالتغيرات التي حولها سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية أو دينية، ومعرفة مدى تفاعل هذه النظم أو تأثرها بها، وذلك من أجل اسهام التربية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتنمية المجتمع.

- معالجة المشكلات المجتمعية: ويتم ذلك من خلال توجيه البحوث التربوية لخدمة قضايا التنمية، فلا قيمة للبحوث التربوية طالما لا توظف في خدمة الوطن الموجودة به.

استشراف مستقبل الأوضاع المجتمعية: حيث يضطلع البحث التربوي بإحدى أهم وأخطر المهام، التي لا يمكن للمنظمات التي تحترم نفسها أن تهملها، ألا وهي الوظيفة الاستباقية للبحث التربوي التوقعي، الذي يستشرف المستقبل ويخطط للتطلعات والمفاجآت.

ثانياً: مجالات البحث التربوي:

تتمثل في (عزة على إبراهيم عياد، ٢٠٠١، ص ص ٨١ - ٨٣):

- **بحوث في أصول التربية:** تتعدد وتنشعب البحوث في مجال أصول التربية، لتشمل ما يلي:

• **بحوث في فلسفة التربية:** تستهدف هذه البحوث دراسة الفلسفات التربوية المختلفة وأصولها النفسية والاجتماعية، وهي تهتم اهتماماً خاصاً بقضية الأهداف التربوية ومصادر اشتقاقها.

• **بحوث في تاريخ التربية:** تستهدف دراسة تاريخ تطور التربية ونظم التعليم في العصور المختلفة، من حيث أهدافها ومناهجها ومؤسساتها التربوية، ودراسة العوامل المجتمعية المختلفة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أثرت على النظم التعليمية، هذا بالإضافة إلى دراسة تاريخ التعليم في العصور المختلفة.

• **بحوث في اجتماعيات التربية:** تستهدف دراسة التربية كتنظيم اجتماعي، ودراسة القوى الاجتماعية والثقافية المختلفة التي تؤثر فيها، كما تستهدف دراسة علاقة التربية بالقضايا الاجتماعية المختلفة كالتنمية والتغيير والتطور الثقافي، كما تدرس أدوار المؤسسات التربوية المختلفة في التغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في المجتمع.

- **بحوث في المناهج وطرق التدريس:** تستهدف دراسة مناهج التعليم (المقررات الدراسية) وأسس بنائها، أهدافها، وتقويمها، كما تختص بدراسة طرق التدريس المختلفة للوصول إلى أكفئها وأكثرها تحقيقاً لأهداف التعليم.

- **بحوث في تكنولوجيا التعليم:** تختص بدراسة الوسائل التعليمية المختلفة وأثرها في كفاءة العملية التعليمية، وهي تهتم اهتماماً خاصاً بالوسائل التعليمية الحديثة كالحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية والتعليم المبرمج.

- **بحوث في علم النفس التربوي (أو التعليمي):** وهي بحوث تتصل بسلوكيات المتعلم ونظريات التعلم المختلفة، كما تدرس هذه البحوث أيضاً الصحة النفسية للمتعلم ودراسة شخصيته والمؤثرات المختلفة التي تؤثر فيها، كما تهتم بدراسة اتجاهات المتعلم وبناء المعايير المناسبة لقياسها.

هذا إضافة إلى (مجدي صلاح طه المهدي، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٦، ١٨٧):

- بحوث في مجال الإدارة التعليمية والتربية المقارنة: إذ يستهدف هذا المجال دراسة أهم القضايا البحثية التي يمكن معالجتها بصفة عامة كالمفاهيم الإدارية المختلفة، دورها في تحقيق أهداف العملية التربوية أو التعليمية، والعلاقات الإدارية بعضها البعض، والعوامل المؤثرة عليها، وتتمثل أهم قضايا هذا المجال في: فلسفة الإدارة ونظرياتها المختلفة، وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الاتصال، الرقابة والمتابعة، والعلاقة بين الوظائف الإدارية المختلفة، أنواع الإدارة ومستوياتها المختلفة، وعلاقة هذه المستويات بعضها ببعض وتأثيراتها على عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية من ناحية وعلى الأداء التعليمي من ناحية أخرى، المناخ المجتمعي وما يوجد فيه من سياقات مختلفة تترك تأثيرات واضحة على العمليات الإدارية في الميدان التربوي، المشكلات الإدارية التربوية، الهياكل التنظيمية الإدارية أو المؤسسية وكيفية تطويرها في ضوء الحاجات الثابتة والمتجددة للمجتمع التربوي، إدارة السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والتعليمية كإدارة الأزمات - إدارة الصراع- إدارة الوقت في العملية التعليمية، وقضايا الإدارة المدرسية، أما بالنسبة لمجال التربية المقارنة فهو من أهم المجالات وذلك لأنه يساهم في إيقاف الدارسين على التطور التاريخي الذي مرت به التربية المقارنة، أهم مجالاتها، أهدافها، مناهج البحث المستخدمة فيها، وأهم مصادرها.

ثالثاً: أنواع البحوث التربوية:

تصنف البحوث التربوية حسب طبيعتها إلى (محمد منير مرسي، ٢٠٠٣، ص ص ٢٥-٢٨):

أ- بحوث أساسية **Basic Research**: ويطلق عليها أيضاً البحوث النظرية أو الأولية أو البحثية، وتهدف هذه البحوث إلى التوصل إلى الحقائق أو المبادئ الرئيسية والكشف عن النظريات والأصول التي تحكم العملية التربوية، وبهذا فإن هذه البحوث

تهدف إلى تنمية الأفكار والمفاهيم والنظريات التربوية، ولا تهتم بالأمر التطبيقية أي تطبيق النتائج التي يتم التوصل إليها على الميدان التربوي.

ب- **بحوث تطبيقية Applied Research**: ويطلق عليها أيضاً البحوث الميدانية فهي تهتم بصورة رئيسية بتحديد العلاقات بين الظواهر التربوية واكتشافها، واختبار النظريات والفروض بمعنى أنها تهدف إلى تطبيق واستخدام النتائج العلمية على الميدان التربوي وتحسين استخدام الممارسات، كما تهدف إلى تعميم النتائج التي أستخلصت، وتساهم في التطوير وحل المشكلات العملية في الميدان.

ت- **بحوث موقفية Action Research**: وتسمى بحوث الفعل، وتتطلب هذه البحوث تطبيق خطوات الطريقة العلمية على مشكلات التعليم المدرسي، كما تعالج البحوث الموقفية مشكلات معينة أو مواقف معينة وبالتالي تكون نتائجها متعلقة بهذه المواقف ويعتبر هذا نقداً لمثل هذه البحوث إذ أن نتائجها محدودة التطبيق لا يمكن تعميمها كما إنها لا تضيف رصيذاً علمياً إلى البناء المعرفي التربوي.

تصنف البحوث التربوية من حيث المنهج إلى (حسن شحاته، ٢٠٠١، ص ٨٣)

أ- **بحوث تاريخية Historical Research**: تهدف إلى وصف وتسجيل الأحداث والوقائع التي جرت في الماضي وتحليلها، وتفسيرها، وذلك من أجل اكتشاف عوامل وقوانين وتعميمات تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وتركز هذه البحوث على التغيير أو التطور في الأفكار أو الاتجاهات.

ب- **بحوث وصفية Descriptive Research**: تهدف إلى وصف الظاهرة وجمع المعلومات والحقائق عنها، كما تهدف إلى تقويم الظواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه، وفي ضوء معايير أو قيم معينة واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها، وتنقسم البحوث الوصفية إلى:

- **بحوث كشفية**: تهدف إلى معرفة موضوع ما، وقد يكون ذلك عن طريق المسح.
- **بحوث تشخيصية**: تهدف لتحديد العلامات المميزة، والمظاهر الفارقة لكل مشكلة.

- بحوث تقويمية: تهدف تعرف مدى ما تحقق من نتائج.
- بحوث مسحية: تستعرض عدد من الحالات بصورة شاملة إذ يمكن الوصول منها إلى تقرير عام عن الواقع.
- بحوث العلاقات المتبادلة: تهدف إلى البحث عن الأسباب في الظواهر الحالية مثل الدراسات السببية المقارنة، ودراسة الحالة.

ت-بحوث تجريبية **Experimental Research**: تهدف هذه البحوث إلى إخضاع الظاهرة محل الدراسة للتجريب، والضبط التجريبي وصولاً إلى النتائج أي أنها تعتمد على المنهج العلمي القائم على الملاحظة، فرض الفروض، التحقق من صحة الفروض والوصول إلى النتائج.

رابعاً: مفهوم صنع القرار:

صنع القرار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والفروض والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل للمشكلة، أما اتخاذ القرار فهو ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار (قمر محمد بخيت، ٢٠١٠، ص ٢١٠)، كما تعرف عملية صنع القرار على أنها اختيار من عدد من البدائل لتحقيق النتيجة المرجوه، ويؤكد هذه التعريف على أن عملية صنع القرار تتطوي على عملية اختيار بديل من البدائل، أما فيما يتعلق بالنتيجة المرجوه المذكورة في التعريف فتتطوي على غرض أو هدف ناجم عن النشاط العقلي الذي يقوم به صانع القرار للوصول إلى قرار نهائي (Lunenburg, Fred C، ٢٠١٠، ص ٢)

خامساً: أجهزة صنع القرار

أن القرارات التي تخرج عن منظومة التعليم لا تتأتي من فراغ ولكن من خلال التفاعل والصراع وكذا التوازن بين أطراف فاعلة من خارج منظومة التعليم والتي تتمثل في رئيس الجمهورية، مجلس الوزراء، مجلس الشعب، مجلس الشورى، المجالس القومية

المتخصصة، الأحزاب السياسية، أجهزة الرأي العام، الجمعيات الأهلية وجماعات الضغط، وأطراف فاعلة من داخل منظومة التعليم والتي تتمثل في وزارة التربية والتعليم، نقابة المعلمين، مجالس الأمناء والمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، وتعتبر هذه الأطراف فاعلة وذات تأثير في صنع القرار في السياسة التعليمية سواء كانت من داخل أو خارج منظومة التعليم.

ويعتبر اتخاذ القرار التعليمي من أهم العمليات التي تميز صنع السياسة التعليمية، بل أن البعض ينظر إلى السياسة التعليمية بوصفها سلسلة من القرارات المتوالية المتخذة لمواجهة مواقف معينة، وتتمثل أهم أجهزة صنع القرار في (عبد اللطيف محمود محمد، ٢٠١٠، ص ص ١٢، ١٣):

١- السلطة التنفيذية: تشمل رئيس الدولة، مجلس الوزراء بما فيه الوزير المختص بشئون التعليم، ويندرج تحت لواء السلطة التنفيذية مجموعة كبيرة من المؤسسات والأجهزة الرئاسية التي تساعد في تحديد أولويات رسم السياسة التعليمية.

٢- السلطة التشريعية: تشمل مجلس الشعب والشورى وبكل منهما لجنة لشئون التعليم والبحث العلمي يكون من مهامها مناقشة وإقرار ما وضع من سياسة تعليمية أو قرارات يكون من شأنها توجيه عمليات التنفيذ.

٣- المجالس القومية المتخصصة: هي عبارة عن هيئة استشارية تتبع رئيس الجمهورية وبها مجلس خاص لدراسة شئون التعليم بكافة مراحل ومستوياته، إصدار ما تراه من توجيهات وتوصيات يكون من شأنها مساعدة متخذ القرار في السلطة التنفيذية على اتباع سياسة تعليمية وفق ما تقدمه دراساتها من بدائل.

٤- الوزارة المختصة: هي وزارة التربية والتعليم والأجهزة التي تعني فيها برسم وصنع السياسة، أي المجالس العليا (للتعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي)، ومن مهامها تحديد وإقرار السياسة التعليمية التي يتقدم بها الوزير المختص، كما أنها تناقش وتوصي بعمليات التطوير والتحديث اللازمة للسياسة التعليمية، وبعد رسم وصناعة السياسة التعليمية فإنها تقدم للمجالس التشريعية لمناقشتها وتعديلها إن لزم الأمر ثم

إقرارها، وبعد ذلك يكون من شأن الوزير المختص إصدار القرارات المنفذة لهذه السياسة التعليمية.

وبمعنى آخر فإن أجهزة صنع القرار التربوي قد تكون على المستوى القومي، الأقليمي، المحلي، أو على مستوى المدرسة، ويتم ذلك كما يلي (نبيل سعد خليل، ٢٠١٠، ص ١٠٦، ١٠٧)

- **فعلى المستوى القومي:** تقوم وزارة التربية والتعليم بإصدار القرارات المتعلقة بتنفيذ السياسة التعليمية بعد إقرارها من مجلس الشعب، هذا إلى جانب متابعة الوزارة لتنفيذ هذه السياسة على جميع المستويات الأقليمية والمحلية التي تتحمل عبء التنفيذ فقط دون إجراء أية تعديلات تمس جوهر السياسة التعليمية.
- **أما على المستوى الأقليمي:** فتوجد مديريات التربية والتعليم والتي تمثل وزارة التربية والتعليم في الإشراف على التعليم على المستوى الأقليمي في المحافظات، حيث تخدم كل مديرية تعليمية محافظة واحدة من المحافظات، وهذه المديريات ما هي إلا صورة مصغرة مماثلة لتنظيم الوزارة، بالإضافة إلى المجالس الشعبية المحلية بالمحافظات، ويوجد في كل مديرية مدير عام ويساعده وكيل أو اثنين، كما يوجد مديرون للمراحل التعليمية ومدير للخدمات التعليمية، وكذلك هناك المفتشون أو الموجهون الفنيون، كما توجد في كل مديرية إدارة للعلاقات العامة وتتبع المدير العام مباشرة ولها مسؤوليات مماثلة مناظرة لمثيلاتها في ديوان الوزارة.
- **أما بالنسبة للمستوى المحلي:** فنجد الإدارات التعليمية المنتشرة في المراكز والمدن، فمدير الإدارة هو ممثل لمديرية التربية والتعليم في مجلس المدينة أو الحي، كما أنه مسئول أمام المديرية عن سير العمل بالمدارس التي تقع في نطاق إدارته ومسئول أمام المديرية عن سير العمل بالمدارس التي تقع في نطاق إدارته ومسئول أيضاً عن كفاية الخدمات التعليمية بها والإشراف على سير الأعمال الإدارية والمالية والفنية لهذه المدارس.

- أما فيما يخص المدرسة: فيعتبر المدير/ الناظر قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، إذ أنه يتولى مهام ومسئوليات متعددة، باعتباره المسئول التنفيذي عن كافة الأنشطة المدرسية في كل المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية، ويعاونه في ذلك إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والأباء والمعلمين.

سادساً: دور البحوث في صنع القرار التربوي:

يتلخص دور البحوث في صنع القرار في مجموعة من النقاط هي (سيف الإسلام على مطر، ٢٠٠٧، ص ٢٢٠)

١- تم البحوث صانعي القرارات بتفسيرات واضحة عن كل ما يحيط بالقضية أو المشكلة قيد الدراسة (وهي موضوع القرار أيضاً) حيث أن البحوث لها قوة تحليلية وتفسيرية.

٢- أن البحث له قوة تنظيمية، حيث يتناول الباحثون العناصر المكونة لكل جوانب المشكلة بطريقة منطقية ومنهجية، كما يتعرفون على العوامل المرتبطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ثم يحاولون ترتيب هذه العناصر وتنظيمها وجعلها في صورة قابلة للتناول، وبالتالي سهولة البحث عن الإجراءات اللازمة للتعامل معها ثم حلها.

٣- للبحوث قدرة على تشخيص الواقع تشخيصاً دقيقاً مبني على أساس معرفي، حيث أن تشخيص المشكلات وتحديد ما يدعم قدرة صانعي القرارات المعرفية، ففي عملية صنع القرار يكون لدى صانعه معرفة تكفي لصياغة المشكلة والتعامل معها.

٤- يمد الباحثون صانعي القرارات بنظرة شاملة على الموضوع أو المشكلة، وذلك من خلال ما تتمتع به البحوث من قدرة تحليلية، مما يجعل صانعي القرارات يتعاملون مع المشكلات بطريقة تتسم بالشمول.

٢- الدراسة التحليلية

تنقسم بحوث ودراسات الإدارة المدرسية إلى عدة مجالات، منها ما يتعلق بمدير المدرسة، المعلمين، والاتجاهات الإدارية الحديثة، وسوف يتم التركيز على تحليل الدراسات المتعلقة بمديري المدارس الثانوية العامة في الفترة الزمنية من ٢٠١٠-٢٠١٦م، وتوضيح ما إذا كان لها صدى في صنع القرارات التي صدرت في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٩م أم لا.

ومن أهم القضايا التي ناقشتها الدراسات عينة البحث: التخطيط الاستراتيجي، النمط الإداري السائد لدى مديري التعليم الثانوي العام، الضغوط التنظيمية لدى المديرين، الثقافة التنظيمية، نظام اختيار القيادات التعليمية وتدريبهم، وأهم الكفايات التي ينبغي توافرها فيهم، دور مدير المدرسة في إدارة المناهج الدراسية، الإدارة الاستراتيجية، القيادة الإدارية النسائية، وأيضاً ما يخص المدارس التجريبية الرسمية سواء من حيث إدارتها، أو اختيار وتدريب مديري هذه المدارس، ومن هذه الدراسات:

دراسة (إيمان أحمد محمد عزب، ٢٠١٠) بعنوان "الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة" دراسة مقارنة، والتي توصلت إلى أن نماذج الإصلاح الإداري المتبعة في دول الدراسة تعمل جميعها تحت مظلة التوجه العام نحو اللامركزية، وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل نموذج الإصلاح المتمركز حول المدرسة كمدخل لبناء الثقة بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وتحقيق ميزتها التنافسية، والتي تنقسم إلى:

- إجراءات مقترحة لتفعيل اللامركزية، تتمثل في: عرض الخبرات المحلية الناجحة في تطبيق اللامركزية، والإعلان عنها وتعميمها كتجربة الإسكندرية، ومشروع جوائز الامتياز المدرسي، تضمين قانون التعليم بند ينص على الاستقلال الإداري للمدرسة، سن قوانين تمنح فريق الإدارة المدرسية السلطات اللازمة لحفز أعضائه على تطبيق نموذج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، تعديل بطاقات الوصف الوظيفي للقيادات

المدرسية بما يتناسب مع هذا النموذج، سن التشريعات اللازمة لأن يكون لكل محافظة منهج محلي طبقاً لظروفها، إلى جانب المنهج الموحد على المستوى القومي، ومنح المدارس استقلال ذاتي لتطويع مناهجها الدراسية طبقاً لاحتياجات الطلاب وسوق العمل، الحد من النشرات الوزارية المتلاحقة التي تحد من حرية فريق الإدارة المدرسية في ممارسته لأدواره، إصدار قرارات تسمح بوضع جدول زمني يتيح التطبيق التدريجي للامركزية، بدلاً من تطبيقها دفعة واحدة، إعادة توزيع اختصاصات فريق الإدارة المدرسية، مع التحديد الواضح لأدوارهم ومهامهم بشكل يضمن المحاسبية والشفافية، تعديل الهيكل التنظيمي الهرمي للمدرسة، وتبني الهياكل المسطحة والشبكية، إعلان الإدارات التعليمية والمديريات عن نتائج المدارس، وإصدارها لتقارير تحدد موقع أداء المدرسة مقارنة بالمدارس الأخرى.

- إجراءات مقترحة لتفعيل محددات بناء الثقة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية، تشمل: توجيه انتباه العاملين بالمدرسة لإجراء البحوث الميدانية لحل ما يواجههم من مشكلات، ونشرها على الموقع الإلكتروني بالمدرسة، دعم الاتصال بين الأطراف المعنية داخل وخارج المدرسة من خلال استكمال مشروع الحكومة الإلكترونية، ربط التنمية المهنية للقادة والمعلمين بمسارهم الوظيفي وترقياتهم، وتفعيل قانون رقم (١٥٥) لعام ٢٠٠٧م في هذا الشأن، تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء بالمدارس لدعم الشفافية على المستوى المدرسي، سن قوانين تلزم مديري المدارس بإتاحة المعلومات الكافية لأعضاء مجالس الإدارة المدرسية، الالتزام بالشفافية من قبل المستويات الإدارية العليا، إلغاء القوانين الخاصة بالقيود الجغرافي، وسن قوانين تتيح الحرية للأباء لاختيار المدارس ونقل أبنائهم من المدارس ذات الأداء المتدني إلى مدارس أخرى، ذات أداء متميز، تدعيم التنوع والتعدد في تقديم الخدمة التعليمية من خلال سن تشريعات تحفز المدارس الثانوية على التخصص في أي من المجالات، مع السماح للمدارس التي تتخصص في مادة أو أكثر باختيار نسبة من طلابها على أساس قدراتهم.

بالنسبة لقضية التخطيط الاستراتيجي فإن دراسة (محمد مصطفى محمد، ٢٠١١) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر" دراسة ميدانية، توصلت إلى عدم الفهم الواضح لمديري ومعلمي التعليم قبل الجامعي للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وضعف قدرتهم على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية التي تحيط بمدارسهم أو التحديات التي تواجه منظومتهم التعليمية، كما كشفت الدراسة عن وجود مواطن للضعف والقوة في المنظومة التعليمية للتعليم الثانوي العام، فبالنسبة لنقاط الضعف تمثلت في عدم وجود فلسفة أو رؤية ورسالة أو أهداف استراتيجية واضحة للمدارس، اختيار القيادات التربوية تبعاً لنظام الأقدمية بمدارس التعليم الثانوي العام، ارتفاع الكثافة الطلابية بالفصول، ضعف انتماء الطلاب للمدارس، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتجويد التعليم الثانوي العام وتخطيطه استراتيجياً في ضوء المتغيرات والتحديات السابقة، والتي تمثلت في: تدعيم التفويض واللامركزية تعليمياً في التعليم الثانوي العام، تحويل المدرسة لوحدة إنتاجية تساعد في تمويل نفسها ذاتياً، فرض رسوم على الطالب الراسب للعام الثاني، زيادة رسوم إعادة القيد، وكذلك رسوم استئناف مرات الرسوب، وضع نظام جديد للمساءلة والمحاسبية، الأخذ بنظام الساعات المعتمدة في التعليم الثانوي، توحيد المناهج في الصف الأول الثانوي لمرونة تحويل الطالب من الثانوي العام للفني والعكس تبعاً لقدراته واستعداداته، والتوازن بين المواد النظرية والعملية.

كما أن دراسة (مروة عادل محمد رجب، ٢٠١٦) بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العام في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بمحافظة الإسكندرية"، توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة يمارسون عمليات الرقابة والتقويم الاستراتيجي وعمليات الإدارة الاستراتيجية بنسب مختلفة، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تمثلت أهم متطلبات تنفيذه في: ضرورة نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، إعادة النظر في شروط ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية العامة مع وضع معايير عملية متفق عليها من قبل الوزارة لاختيارهم، تدريب

مديري المدارس على مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية، ممارسات الرقابة والتقييم، والأنماط القيادية الحديثة، من خلال وحدة التخطيط الاستراتيجي بكل إدارة، وضع آليات عمل للتواصل مع المجتمع المحلي، وتدعيم دور المشاركة المجتمعية، وتفعيل ممارسة اللامركزية بالمدارس الثانوية العامة، وضع معايير وأسس لاختيار القيادات الاستراتيجية بالمدارس، من خلال التخطيط الاستراتيجي بالمديرية والإدارة، وضع معايير لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من قبل وحدة التخطيط الاستراتيجي بكل إدارة تعليمية، تفعيل تدريبات القيادة الثانية بالمديريات والإدارات التعليمية، لممارسة عملية التمكين الإداري، وتفعيل وتدعيم مسابقة الرائد العام المثالي الخاصة بمديري المدارس.

وبالنسبة للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة، فإن دراسة (هبة عبد العال هاشم ٢٠١٢) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الإسكندرية وفق نموذج الشبكة الإدارية" دراسة تقويمية ميدانية، توصلت إلى أن النمط السائد هو النمط الإداري السلبي (١- ١)، والذي يعني ترك النظام دون رقابة وحزم ومراقبة للعاملين، والنمط الإداري الجماعي (١- ٩)، والذي يعني الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب العملية التعليمية، عدم اتباع نمط الإدارة الجماعية داخل المؤسسات التعليمية، إذ تؤكد عينة الدراسة على عدم وجود النمط الوسطي، أو نمط قيادة الفريق، وتؤكد الدراسة أيضاً على عدم وجود سياسة محددة للنظم التعليمية، لتشجيع المقترحات الإبداعية، وغياب المكافآت المادية أو المعنوية الملائمة، لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وتوصي الدراسة ب:

- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في محافظة الإسكندرية برنامج تطوير إداري يقوم على أساس استخدام نموذج الشبكة الإدارية، وذلك باتجاهين هما: تأهيل وتدريب المديرين أثناء الخدمة، وتأهيل وتدريب المعلمين المرشحين لشغل مراكز إدارية في المدارس الثانوية العامة بشكل خاص، والمدارس بشكل عام.

- تتولى وزارة التربية والتعليم إعداد ندوات لعرض أهم وأبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة في التربية والتعليم، إلى جانب توصيف لأنماط المديرين وفق نموذج الشبكة الإدارية.
 - التعاون مع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (خاصة أقسام الإدارة) لإعطاء دورات تدريبية مستمرة للمديرين حول النظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بالأنماط القيادية لمديري المدارس ومتابعتها.
 - زيادة خبرة المديرين، ذوي الخبرة الحديثة من خلال الدورات التدريبية، وتأهيل مديري المدارس، ذوي المؤهلات المنخفضة، وكذلك غير التربويين، وابتعائهم للحصول على مؤهلات علمية عالية خاصة في مجال الإدارة والتخطيط.
- أما عن ضغوط العمل التنظيمية فإن دراسة (شيرين محمد عبد الصادق، ٢٠١٢)**
- بعنوان "ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الإسكندرية، توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة يعانون من ضغوط العمل التنظيمية بدرجة عالية، وأن أهم مسببات هذه الضغوط هي على الترتيب، خصائص الوظيفة من حيث الرواتب والحوافز النقدية، سلوكيات العمل غير الملائمة، الخلافات بين أعضاء المجتمع المدرسي، واختلاف العلاقة بين المدير والرئيس المباشر كمدير التعليم الثانوي، ثم خصائص الدور من حيث صراع الدور، وعبء الدور، وغموض الدور، وأخيراً ظروف بيئة العمل المادية من حيث المكتب وملحقاته والضوضاء والتحكم في درجة الحرارة والتهوية والإضاءة، أما فيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة، فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء لا يصل إلى المستوى الممتاز، ولكن متوسط، وأكدت الدراسة على أن العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، هي علاقة عكسية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه وضعت الدراسة تصور مقترح أكدت فيه على ضرورة:
- إنشاء إدارة للموارد البشرية على مستوى كل إدارة تعليمية، تركز على تطوير العلاقة بين المديرين والجهات المسؤولة بالإدارات التعليمية، وكذلك بوزارة التربية

والتعليم، بحيث تتحول تلك العلاقة أو تتطور إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية، وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

- إنشاء مجلس لقيادات الإدارة المدرسية (مديرين - نظار - وكلاء) على مستوى كل محافظة، يهتم بمناقشة قضايا الإدارة المدرسية على مستوى المحافظة، لتبادل الخبرات والتعاون بين القيادات المدرسية، وإعداد الصف الثاني والذي يضم الوكلاء والنظار لتولي منصب مدير مدرسة، وتأهيلهم إدارياً ومهارياً وكذلك تحديد المتطلبات التدريبية والتواصل مع الجهات المسؤولة في مديرية التربية والتعليم أو الوزارة.
- تعميق دور الأكاديمية المهنية للمعلمين، بحيث تكون على اتصال دائم وفعال بمجلس قيادات الإدارة المدرسية الثانوية، وإدارة الموارد البشرية بكل إدارة تعليمية، بحيث تعقد دورات تدريبية للمديرين مع مراعاة ربط هذه الدورات بنتائج تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك المقترحات التي تتقدم بها إدارة الموارد البشرية، ومجلس قيادات الإدارة المدرسية الثانوية حول متطلبات التدريب اللازمة.
- إنشاء مركز لتقييم الأداء الوظيفي بكل مديرية تعليمية، ولا سيما مديرية التربية والتعليم.
- إتاحة الفرصة للمديرين للمشاركة في صنع القرارات التي تمس عملهم مع الجهات المعنية في الوزارة أو بالإدارات التعليمية، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الطلاب والمدرسة.
- توفير بطاقة وصف وظيفي لكل مدير مدرسة، تكون بمثابة قاعدة بيانات تمكنه من التعرف على التوقعات لأبعاد الدور المنوط به ومتطلباته.
- إعادة النظر في القواعد التي يتم بموجبها اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة، بحيث تكفل اختيار وتوفير قيادات تربوية بالمدارس الثانوية العامة تحديداً.
- صياغة نموذج جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة، يتضمن أبعاد ومعايير ومؤشرات للأداء الوظيفي.

كما أن دراسة (راندا إبراهيم فريد مشرقى، ٢٠١٣) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الإدارية" دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية"، توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية هو مستوى متوسط، بمعنى عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تستطيع أن تضم كافة العاملين، وتكون قادرة على تحقيق أهدافهم المختلفة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى فعالية القيادة الإدارية متوسط، وأنها تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة، وأن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على فعالية القيادة الإدارية هي القيم التنظيمية، تليها الافتراضات الأساسية، وأوصت الدراسة بالآتي:

- تنمية قدرات القيادة المدرسية على قراءة واستيعاب الثقافة التنظيمية السائدة، وتحديد نقاط القوة والضعف التي تتضمنها من خلال تفعيل دور وحدة تكافؤ الفرص التي أنشأتها وزارة التربية والتعليم (قرار وزاري رقم ٣٥٤ لسنة ٢٠١٢م).
- إنشاء برنامج تفاعلي من خلال شبكة الأنترنت بالمدرسة الثانوية، يربط بين مدير المدرسة وجميع العاملين، كما يربط بين المدارس الثانوية من ناحية وبالإدارات التعليمية من ناحية أخرى، مما يدعم قيام عملية تواصل فعالة تسهم في توحيد المنظومة القيمية لقيام ثقافة تنظيمية إيجابية، كما تمنح القيادة الإدارية فرصة التواصل مع العاملين واستيعاب آراءهم وأفكارهم.
- إعادة النظر في أسلوب اختيار مديري المدارس الثانوية العامة، فعندما تأتي القيادة الإدارية على رأس جماعة عمل من خلال آليات موضوعية وشفافة.
- الخروج بمدير المدرسة من دور الموظف الإداري، ناقل المعلومات والتعليمات من الإدارة التعليمية إلى العاملين بالمدرسة، إلى دور حقيقي يستطيع أن يفرض فيه نفسه كقائد لجماعة العمل، وذلك من خلال:
- تمكين مديري المدارس الثانوية ومنحهم الحرية في تحديد رؤية المدرسة وأهدافها وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والضوابط التنظيمية في ظل مشاركة فعالة من جانب العاملين بالمدرسة.

• تشكيل مجلس يضم جميع مديري المدارس الثانوية العامة بكل محافظة، يقوم برسم الخطط الاستراتيجية والاستراتيجيات واللوائح والقرارات العليا الخاصة بإدارة شئون المدارس الثانوية العامة بالمحافظة، والتخلي عن الشكل التقليدي لإدارة التعليم بهذه المرحلة الموجود في إدارة تعليمية.

أما ما يتعلق باختيار وتعيين وتدريب القيادات المدرسية فقد أكدت دراسة (منال جمعة أنور عبد المجيد، ٢٠١٣) بعنوان الأبعاد المرتبطة باختيارات الطلاب لنوع الدراسة في المدرسة الثانوية العامة في مصر "دراسة ميدانية"، على ضرورة الحرص على اختيار القيادات ذات الخبرة لقيادة المدارس الثانوية العامة والعمل على إعدادهم وتدريبهم وإرسالهم لبعثات للخارج للاستفادة من التجارب العالمية في إدارة المدارس الثانوية العامة.

كما توصي دراسة (منى محيي محمد أحمد، ٢٠١٣) بعنوان "تفعيل دور المدرسة الثانوية العامة في تحقيق المشاركة الطلابية" دراسة ميدانية، بإعطاء الإدارة المدرسية صلاحيات واسعة في ضوء اللامركزية، والتي تمكنها من حذف أو تعديل أو إضافة أو تجريب بعض الأنشطة الحرة حسب ظروفها وميول الطلاب أو رغبتهم.

أما دراسة (ياسر محمد عبد العال، ٢٠١٤) بعنوان "تصور مقترح لإعداد مديري التعليم قبل الجامعي من منظور إسلامي" دراسة تحليلية، توصلت إلى أن هناك قصور في إعداد القيادات التعليمية في مصر، قصر مدة البرنامج التدريبي، حيث يستمر لمدة (٦) أيام بواقع (٤) ساعات يومياً وهي مدة غير كافية لتنمية مهارات وكفايات القيادات التعليمية لأداء مهامهم، الاعتماد على أسلوب الامتحانات التحريرية إلى جانب الحضور والانصراف وتقديم بحث هي أساليب لا تسهم في التعرف على مدى فعالية التدريب، بالإضافة إلى اختيار القيادات التربوية والإدارية في مصر يعتمد على الأقدمية المطلقة، وأوصت الدراسة في تصورها المقترح بضرورة وضع مجموعة من المعايير عند اختيار مديري التعليم قبل الجامعي من أهمها المعيار الإسلامي، نبذ الطريقة الحالية في اختيار مديري التعليم قبل الجامعي لأنها طريقة عقيمة، تشكيل لجان ذات كفاءة وخلفية إسلامية

لاختيار مديري التعليم قبل الجامعي، تدريب مديري المدارس والإدارات على مبادئ الإدارة الإسلامية، تصميم مقررات للقيادة الإسلامية تُدرس في الجامعات، تقييم أداء مديري المدارس من حين لآخر وعلاج نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، تدريب مديري المدارس على القيم الإدارية الإسلامية، وإلتزام المديرين بتعاليم الدين وتطبيق ذلك داخل المؤسسات التعليمية.

وفي نفس الإطار فإن دراسة (أسماء صلاح محمد فرغلي، ٢٠١٤) بعنوان " إدارة التطوير في التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية والعالمية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي " دراسة تقويمية"، توصلت إلى انخفاض مستوى القيادات المدرسية وعدم وجود القيادات الداعمة للتطوير والمحفزة له، قلة الإمكانيات البشرية والتجهيزية وضعف إدماج مستحدثات التكنولوجيا داخل معامل وحجرات النشاط بالمدرسة، الصراع بين الرغبة في التغيير والتمسك بالمألوف من جانب المجتمع المدرسي، وذلك حرصاً على المصالح الشخصية أو البعد عن المخاطر، نقص المخصصات المالية التي يتطلبها تنفيذ إجراءات التطوير، الانفراد بالقرار بسبب غلبة التوجهات المركزية في الإدارة التعليمية، حاجة مديري ومعلمي التعليم الثانوي إلى اكتساب مهارات التطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي، القيادة التربوية المتجددة، مداخل الإصلاح الإداري الحديثة، وضعف قدرة مديري ومعلمي التعليم الثانوي على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية والتحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية نتيجة انفصال المدرسة عن المجتمع الخارجي، لذا أوصت الدراسة بالآتي:

- أن تعطي الإدارة التعليمية قدراً من المرونة واللامركزية، مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس، لتقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.

- وضع معايير لتعيين القيادات الإدارية المدرسية، تحدد فيها شروط التعيين، منها المؤهل الجامعي في الإدارة التربوية، شهادات بالدورات التدريبية التي حصل عليها المرشح.

- عمل توصيف عام لوظيفة مدير مدرسة، مبني على النتائج والمخرجات والأهداف المراد تحقيقها.
 - توظيف التقنية الذكية والتكنولوجية في صنع القرارات وحل المشكلات، وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي.
 - عقد دورات تدريبية لمعلمي ومديري التعليم الثانوي حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة التطوير، مع الاستعانة بأساتذة التربية في إعداد هذه الدورات.
 - توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع في مختلف التخصصات.
 - أن يكون هناك نموذج للتخطيط الاستراتيجي لكل مؤسسة تعليمية، يعمل على علاج مشكلاتها، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلاً.
- أما دراسة (غادة رياض عبد الحكيم، ٢٠١٤) بعنوان "مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية"، توصلت إلى توافر مقومات النجاح الوظيفي بدرجة إيجابية كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على الثقافة التنظيمية، أو نمط القيادة التحويلية القائم على السمات الشخصية، وأيضاً نمط القيادة التحويلية القائم على ثقافة التغيير، بينما تتوفر مقومات النجاح الوظيفي بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على التفكير الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بالآتي:
- تضمين أنماط القيادة التحويلية وممارساتها، ومهاراتها، وأبعادها في محتوى برامج تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية، وذلك لأهميتها في تحقيق النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية.
 - تدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية قيادة التغيير وإدارته، حيث أن التغيير يحتاج إلى فهم دوافعه وعملياته، ونواتج وأسباب مقاومته.

- اهتمام كلية التربية بجامعة أسيوط بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للوقوف على أحدث الأساليب في علم الإدارة المدرسية.
 - تنمية وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية تحليل الوضع الراهن للمدرسة، وبيان نقاط القوة والضعف، وتنمية نقاط الضعف في ضوء نقاط القوة، والفرص المتاحة، ومتابعة ذلك من قبل الإدارات التعليمية.
 - التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس الثانوية، وذلك بترشيحهم للبعثات الخارجية لمواكبة المستجدات الحديثة.
 - التركيز على التطوير الإداري والتدريب معاً لمديري المدارس الثانوية، حيث أن التطوير الإداري والتدريب، يقود للنجاح الوظيفي.
- كما جاءت دراسة (ثابت محيي الدين المرسي، ٢٠١٤) بعنوان "سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع. لتحقيق الجودة والاعتماد"، لتؤكد على أن أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس الثانوية العامة هي تطبيق العدالة في جميع التعاملات، مع مراعاة الأنظمة والقوانين، عدم التحيز الطائفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تفويض بعض الصلاحيات، الاستخدام الأمثل للموارد المالية، الارتقاء بمستوى الطلاب، والوفاء بمتطلباتهم، معالجة أوجه القصور وتفعيل دور الأنشطة، الإيمان بالمشاركة المجتمعية، الإيمان بفكرة الجودة، تأسيس نظام معلوماتي فعال، تهيئة الجو النفسي المناسب للعمل، القدرة على قيادة عملية التقويم وحفظ هوية المعلم وصيانة كرامته أدبياً ومادياً، وانتهت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات لتطوير المكانة المهنية للمديرين أهمها:

- تكوين فريق تطبيق الجودة ومن مهامه التخطيط للجودة، دراسة مفاهيم الجودة وطرق تطبيقها، توفير الموارد اللازمة للتطبيق، وضع نظام لتحفيز العاملين ومتابعة النتائج التي تحققت.
- تكوين فريق إدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تحدث بالمدرسة، وله تشكيل معين.

- تكوين فريق الإرشاد والتوجيه الطلابي، وذلك لإرشاد وتوجيه الطلاب علمياً وأكاديمياً.
 - تشكيل فريق الضبط وحفظ النظام.
 - تكوين فريق التقويم المدرسي، لتقويم كافة جوانب العملية التعليمية.
 - تشكيل فريق للتغيير والتحسين المدرسي، لمساندة عمليات التحسين والتغيير داخل المدرسة مهمته وضع الإجراءات والضوابط التي تضمن نجاح هذه العمليات.
 - تعاون الوزارة مع كليات التربية لرفع درجة الكفايات المهنية لدى المديرين.
 - تشكيل لجنة من المتخصصين في مجال الإدارة والريادة والتميز، تشرف على اختيار المديرين وتدريبهم للعمل في المدارس.
- وجاءت دراسة (صفوت جراح عبد العظيم، ٢٠١٥) بعنوان "تطوير الأداء الإداري لمديري التعليم الثانوي في ضوء نموذج القيادة الإبداعية لدى عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - " دراسة تحليلية"، لتؤكد على أن الإدارة الإسلامية للمدرسة الثانوية العامة تواجه أزمة سلوكية خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م وما صاحبها من تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية، وغياب الحوار بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية، وتفكك الروابط المهنية، مما أفقد النظام تماسكه، وأفرز مجموعة من السلوكيات والقيم التي لم تكن معروفة من قبل، والتي أدت إلى اهتزاز معايير التواصل، ووضعت الدراسة تصور مقترح نوهت فيه على أن أهم مشكلات الواقع الحالي، تتمثل في القصور في تنمية المهارات الإدارية لمديري التعليم الثانوي، وضعف مستوى أدائهم، واهمال التشريعات الإدارية والقوانين الخاصة بتدريب القيادات المدرسية الجديدة، قصور في تطبيق الأساليب الإسلامية في الإدارة، وقصور في دور بعض الأجهزة المتخصصة فيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية، وأوصت الدراسة ب:
- دراسة التاريخ الإسلامي دراسة موضوعية، لإبراز الجوانب التي يحتاج إليها كل في مكان عمله، وتحليل مواقف بعض الشخصيات الإسلامية، والاستفادة منها في الحياة اليومية.

- إبراز الأهداف الإدارية من خلال دراسة تاريخ المسلمين الأوائل، مثل التخطيط والتنظيم، وغيرها من العمليات الإدارية.
 - أن يتصف العاملون في الإدارة من قمة السلم الإداري إلى القاعدة بخلق القرآن الكريم، وبالقيم الإسلامية المعروفة، وأن يكون تنفيذ كل الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتمويل ورقابة، وفق السياسة الشرعية المحكومة بالقرآن الكريم والسنة النبوية.
 - أن يكون الهدف الأساسي للإدارة هو إعداد الطالب إعداداً متكاملًا، وبما يتسق مع التوجه الإسلامي.
 - أن يكون مدير المدرسة الذي تقع على عاتقه قمة الجهاز الإداري، رجلاً قوياً بالإيمان، ملماً بالأساس والمضامين الإدارية.
- وفي نفس الإطار فإن دراسة (مي عطية أبو العزم، ٢٠١٦) بعنوان " الحوكمة مدخلاً لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في مصر، قد توصلت فيما يخص اختيار القيادات إلى غياب الآلية والمعايير القياسية لاختيار القيادات، وغياب الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي وشروط الترقى، وفيما يخص مجال التنمية المهنية للعاملين كانت أهم المشكلات، التضارب والازدواجية في العمل بين الكثير من المراكز ووحدات التدريب والأكاديمية المهنية للمعلمين، ووجود برامج تأهيل قيادات غير مفعلة.
- أما بالنسبة لدور مدير المدرسة في تحقيق الإصلاح فقد جاءت دراسة (عادل محمد حسن سليمان، ٢٠١٥) بعنوان إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا والمملكة المتحدة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " دراسة مقارنة"، لتوصي بضرورة تفعيل دور مدير المدرسة لإدارة المناهج الدراسية، والتي تؤكد على مشاركة مدير المدرسة في التخطيط للمناهج الدراسية وكتابة التقارير عن أي قصور فيها، وتشكيل لجان لعمل التعديلات، تتضمن مهام ووظائف إدارة المناهج الدراسية لمديري المدارس في معايير الإدارة والقيادة الفعالة، إمام المديرين بأهداف ومحتوى المناهج الدراسية، تضمن برامج التنمية المهنية للمديرين على برامج ودورات مرتبطة بأدوارهم

في إدارة المناهج الدراسية، اهتمت السلطات المسؤولة عن التعليم في مصر بتنظيم أدوار مديري المدارس المتعلقة بإدارة المناهج الدراسية، تقويم مهام ووظائف مديري المدارس مع التركيز على تقويم دوره في إدارة المناهج.

أما ما يخص القرارات الوزارية الصادرة وفيما يخص لجنة الموارد البشرية، فقد أوصت دراسة " شيرين محمد عبد الصادق" والتي أُجيزت عام ٢٠١٢م بإنشاء إدارة للموارد البشرية على مستوى الإدارات التعليمية، وبخصوص القرارات فقد صدر قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٠/٣/٣١م، والذي نص في مادته الأولى على "تشكل لجنة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم برئاسة رئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي"، (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٠/٣/٣١، مادة ١)، وقد حدد القرار مهام اللجنة في المادة الثالثة.

كما صدر قرار وزاري رقم ١٢ بتاريخ ٢٠١٦/١/١٧، والذي نص في مادته الأولى على تشكيل لجنة الموارد البشرية بديوان عام الوزارة، وتختص بالنظر في التعيين في غير وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ومنح العلاوات لشاغليها، ونقلهم خارج الوزارة، واعتماد تقارير تقويم أدائهم، واقتراح البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وتغيير مفاهيم وثقافة الوظيفة، وتطوير أساليب العمل، ورفع معدلات الأداء، وغير ذلك مما يحال إليها (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٢/١٧ بتاريخ ٢٠١٦/١/١٧، المواد ١، ٤)، ومعنى هذا أن توصية الدراسة لم يُأخذ بها، حيث لم يتم تشكيل إدارة للموارد البشرية على مستوى الإدارات التعليمية، كما أن تشكيل لجنة الموارد البشرية بالوزارة تم قبل إجراء الدراسة.

- أما ما يخص التنمية المهنية أو تدريب القيادات، فإن أغلب الدراسات أكدت على ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس، وتنظيم الدورات التدريبية المقدمة لهم وفق شروط معينة، ومن هذه الدراسات (دراسة محمد مصطفى محمد، هبه عبد العال، شيرين محمد عبد الصادق، منال جمعة أنور، ياسر محمد عبد العال، أسماء صلاح محمد فرغلي، غادة رياض عبد الحكيم، عادل محمد حسن، مروة عادل محمد رجب)،

أما بخصوص القرارات، فقد صدر قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥م، والذي نص في مادته الأولى على "تُنشأ وحدة تسمى (مركز إعداد القادة) تتبع وزير التربية والتعليم لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥م، المادة ١) ويختص المركز بما يلي (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥م، المادة ٢): تخطيط برامج التنمية المهنية للقادة (أكاديمياً وتربوياً وتكنولوجياً) والإشراف على تنفيذها ومتابعتها (ورش عمل- محاضرات- سيمينارات- بعثات)، الارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها، إعداد البرامج التدريبية اللازمة، إدارة برامج تدريبية متقدمة للقادة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة في إطار الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، وبحث المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول مجدية وفعالة.

كما صدر قرار وزاري رقم ٨ بتاريخ ٢٠١٥/١/١٢ بشأن قواعد صرف مكافآت التدريب، والذي نص في مادته الأولى على "تختص الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية بوضع السياسات والخطط والبرامج التي تنفذ على المستوى المركزي والمحلي بالإدارات والمديريات، مستعينة في ذلك بالمتخصصين بالجامعات والمعاهد والمراكز القومية المتخصصة والأكاديمية المهنية للمعلمين، ومديري الإدارات المركزية والعامّة، ومدراء عموم المواد بديوان عام الوزارة والإدارات والجهات المختصة الأخرى" (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٨ بتاريخ ٢٠١٥/١/١٢م، المادة ١)، كما نصت المادة الثانية من نفس القرار على "تكون الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة وإدارات التدريب بالمديريات التعليمية، كل فيما يخصه، مسؤل عن إعداد الميزانيات المطلوبة لتنفيذ البرامج التدريبية، ومراجعة واستيفاء تلك البرامج، وإعدادها للصرف بعد التنفيذ" (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٨ بتاريخ ٢٠١٥/١/١٢م، المادة ١)، لذا يمكن القول أن توصية هذه الدراسات كان لها

صدى في صدور القرار الخاص بإنشاء مركز إعداد القادة، ولكن جدوى ما يقدمه هذا المركز فلا يمكن الحكم عليه، سواء من ناحية المحتوى أو المدة الزمنية، أو طرق التقييم.

أما ما يخص إدارة الأزمات، فقد أوصت دراسة " ثابت محيي الدين المرسي" التي أُجيزت عام ٢٠١٤م بتكوين فريق إدارة الأزمات بالمدرسة، كما صدر قرار وزاري رقم ٢٦٢ بتاريخ ٢٠١٤/٦/٣م بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية، والذي نص في مادته الأولى على "تشكل لجان لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة ومديرية(وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٢٦٢ بتاريخ ٢٠١٤/٦/٣، المادة ١): لذا يمكن القول أن توصية هذه الدراسة كان لها صدى في صنع القرار.

أما ما يخص بطاقات الوصف الوظيفي، فقد أوصت دراسة " أسماء صلاح محمد فرغلي" التي أُجيزت عام ٢٠١٤م بضرورة توفير بطاقات الوصف الوظيفي لمديري المدارس، كما صدر قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والذي نص في مادته الأولى على "اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم: (وظائف المعلمين، وما يقابلها من وظائف الاختصاصيين الاجتماعيين والنفسيين، وخصائي التكنولوجيا، وخصائي الصحافة والإعلام، وأمناء المكتبات، ووظائف التوجيه الفني، ووظائف الإدارة المدرسية، ووظائف الإدارة التعليمية)، والبالغ عددها ٤٧ بطاقة وصف بعدد ١٧١ ورقة مرفقة بهذا القرار"(وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١م، المادة ١) كما صدر قرار وزاري رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١م بشأن اعتماد جدول وظائف أعضاء هيئة التعليم(وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١م)، ولا شك أن وظيفة مدير المدرسة ضمن هذه الوظائف، لذا يمكن القول أن هذه التوصية لها صدى في صنع القرار.

لذا يمكن القول هنا أن الدراسات المتعلقة بمدير المدرسة أوصت بالكثير من التوصيات كما هو موضح سابقاً، ولم يتم الأخذ بهذه التوصيات من قبل صناع القرار إلا فيما يخص موضوع التنمية المهنية وطرق اختيار مديري المدارس وليس بالشكل الذي أوصت به

الدراسات، وموضوع تكوين فريق إدارة الأزمات، وموضوع بطاقات التوصيف الوظيفي، كما يتضح أن بعض الدراسات أيضاً كانت توصياتها عامة ومصاغة بعبارات غير محددة وغير إجرائية، وبعض الدراسات عالجت موضوعها الأساسي من ناحية دينية وخاصة دراسة "ياسر محمد عبد العال"، لذا فإن الدراسات لم يكن لها صدى في صنع القرار فيما يخص مدير المدرسة، وذلك من وجه نظر الباحثة.

أما بالنسبة للقيادات الإدارية النسائية فإن دراسة (هدى عبد الحميد على شبيب، ٢٠١١) بعنوان "التنمية المهنية للقيادات الإدارية النسائية بالمدارس الثانوية العامة في مصر وبعض الدول الأخرى" دراسة مقارنة، تعاون كل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دول مختلفة، لتقديم أنشطة وبرامج التنمية المهنية للعاملات بالحقل التعليمي، أما في مصر فإن السلطات التربوية مازالت تقدم جهوداً محدودة في مجال تنمية القيادات النسائية، كما تقتصر مسئولية تنمية العاملين بالتعليم المصري مهنيًا على وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة المركزية للتدريب ومراكز التدريب التابعة لها بالمحافظات، وأقسام التدريب بالإدارات التعليمية كجهات اختصاص، ابتعاد الجهات المختصة بالتنمية المهنية للعاملين بالتعليم المصري عن تبني المداخل المناسبة لتلبية الاحتياجات الفعلية للعاملات بالحقل التعليمي، واقتصار البرامج المقدمة للمتدربين على برامج موحدة تقدم للنوعين، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح أوصت فيه بضرورة:

- استحداث وحدة بالوزارة خاصة بشئون المرأة، تهتم بالوقوف على ما يعترض العاملات من معوقات خاصة المعوقات غير المرئية، والسعي نحو إيجاد استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها.
- تخصيص ميزانية لبرامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية النسائية بالمؤسسات التعليمية.
- توفير معلومات وإحصائيات وأفية عن القيادات الإدارية النسائية من خلال إنشاء قاعدة بيانات خاصة بهن، وإتاحتها لإفادة المعنيين منها.

- تفعيل برامج الابتعاث الخاصة بمديري المدارس والتركيز على زيادة التمثيل النسائي فيها.
 - تعزيز الشراكة بين الوزارة والجهات الرسمية وغير الرسمية المهمة بالمرأة وتنسيق الجهود بينهم.
 - إنشاء رابطة مهنية خاصة بمديرات المدارس.
 - إنشاء مركز خاص بإعداد الإداريات التربويات وتنميتهم مهنيًا.
 - تشكيل لجان مختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية النسائية.
 - تبني الوزارة لمدخل غير تقليدية لتنمية القيادات الإدارية النسائية.
- أما ما يخص القرارات الصادرة نتيجة توصيات هذه الدراسة، فقد صدر قرار وزاري رقم ٣٥٤ بتاريخ ٢٠١٢/٩/١٢م في شأن إنشاء وحدة تكافؤ الفرص، والذي نص في مادته الأولى على "تنشأ وحدة تسمى (وحدة تكافؤ الفرص) تتبع رئيس الإدارة المركزية لشؤون مكتب الوزير ويكون مقرها ديوان عام الوزارة كما نصت المادة الثالثة من القرار على " تكون الوحدة هي حلقة الاتصال بين الوزارة والمجلس القومي للمرأة والمجالس المتخصصة الأخرى في مجال عمل الوحدة"، وتختص هذه الوحدة بالوزارة التربوية والتعليم: قرار وزاري رقم ٣٥٤ بتاريخ ٢٠١٢/٩/١٢م، المادة ١، ٢)
- العمل على حصول المرأة على حقوقها في مجالات الترقى والبرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية والتنقيفية.
 - توثيق البيانات والمعلومات والدراسات والبحوث التي تعكس واقع المرأة العاملة بالوزارة وتحديد احتياجاتها.
 - تقوية ودعم دور المرأة في مجالس الأمناء بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية.
 - التعاون مع مكتب شكاوى المرأة التابع للمجلس القومي للمرأة لحل المشاكل التي تواجه المرأة العاملة.

كما نصت المادة الثالثة من القرار على " تكون الوحدة هي حلقة الاتصال بين الوزارة والمجلس القومي للمرأة والمجالس المتخصصة الأخرى في مجال عمل الوحدة(وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٣٥٤ بتاريخ ١٢/٩/٢٠١٢م، المادة ٣) يتضح مما سبق أن توصيات دراسة " هدى عبد الحميد على شبيب" التي أُجيزت عام ٢٠١١م كان لها صدي في صنع القرار، حيث صدر قرار إنشاء وحدة تكافؤ الفرص عام ٢٠١٢م.

وبالنسبة للمدارس التجريبية فإن دراسة(إيمان محمد طلعت، ٢٠١١) بعنوان " تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل اللامركزية في جمهورية مصر العربية"، توصلت إلى أنه يتم العمل بالمدارس التجريبية دون مشاركة إيجابية وفعالة من قبل العاملين بها في اتخاذ القرارات الخاصة لتنظيم العمل داخل المدرسة التجريبية وبالتنسيق مع الإدارة العليا، كما أكدت الدراسة على وجود قصور في قواعد ولوائح المحاسبية لهذه المدارس، وعدم معرفة العاملين بالمدارس بهذه اللوائح، كما يوجد قصور في برامج التنمية المهنية بوحدة التدريب الموجودة بالمدارس، وعدم الإلمام باللوائح الخاصة بمركز تنمية الموارد المسئول عن تدريب جميع العاملين بالمدارس التجريبية، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح يركز على إنشاء قاعدة بيانات تشمل إحصاءات ومعلومات عن المدارس التجريبية والعاملين بها وهيئة الإشراف الفني والإداري ورصد برامج التدريب المقدمة، كما أكد التصور على ضرورة:

- تسمية المدارس التجريبية بالمدارس المتطورة أو النموذجية، حيث أنها ليست لها علاقة بالتجريب التربوي، وأنشئت منذ أكثر من ٣٠ عام.

- إنشاء إدارة عليا للمدارس التجريبية في ديوان الوزارة بعد الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإنشائها على أن تكون إدارة مستقلة عن التعليم العام، حيث أنها ليست إلزامية أو مجانية ويتم محاسبتها من قبل الوزارة وفق قانون التعليم ١٣٩، وتقوم هذه الإدارة بإصدار التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم العمل لهذه المدارس ووضع شروط الالتحاق بها.

- يتم إنشاء إدارة المدارس المتطورة في كل مديرية بمحافظات الجمهورية، ويتم التنسيق بينها وبين الإدارة العليا بالوزارة.
 - أن تنشئ إدارة المدارس المتطورة بكل مديرية قاعدة بيانات خاصة بالمدارس المتطورة تشمل الطلاب والعاملين وربطها بالإشراف الإداري والفني ومركز التدريب المسئول عن الدورات.
 - وضع قواعد ولوائح وتشريعات محددة لضمان نظام العمل داخل المدارس المتطورة من خلال مشاركة العاملين والمعلمين.
 - سن اللوائح والتشريعات والقوانين الخاصة بإدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات بهدف التأكيد على طبيعة هذه المدارس.
 - أن يتم تعيين العاملين بهذه المدارس وفق قواعد وشروط واختبارات تؤهل للعمل بهذه المدارس.
 - وضع خطة سنوية لمركز تنمية الموارد لتدريب العاملين بهذه المدارس وفق الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها وتفعيل اللاتحة الخاصة بهذا المركز.
 - تنسيق الجهود بين مركز تنمية الموارد ووحدات التدريب بالمدارس التجريبية.
- وفي ذات الإطار فإن دراسة (منى فتحي حنفي محمد، ٢٠١٣) بعنوان " نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر " دراسة تقويمية"، توصلت إلى العديد من النتائج منها: عدم خضوع المرشح لدورة تدريبية للإعداد خاصة بمديري المدارس التجريبية فقط، اختيار أفضل الموجودين من المعلمين عن طريق مسابقات خاصة، ليتم ترقيتهم إلى مدير أو ناظر لمدرسة تجريبية، والتنازل عن شرط الخبرة في الإدارة المدرسية في بعض المناطق، عزوف البعض ممن تنطبق عليهم الشروط خوفاً من العقوبات القانونية، وقلة الحوافز المادية، عدم الالتزام بشرط حصول المرشح على دورات تدريبية في اللغة الإنجليزية أو التعامل مع الحاسب الآلي، التفاوت في معايير الاختيار بين المحافظات، كثرة الاحتياجات التدريبية وعدم قدرة البعض على تحديدها،

عدم الاطلاع على تقارير الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية، الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية، أغلب البرامج التدريبية المنفذة خاصة بالمديرين بصفة عامة، ولا يوجد خصوصية لمديري المدارس التجريبية، ضعف ميزانية مركز تنمية الموارد للمدارس التجريبية، روتينية تقويم مدير المدرسة المتدرب والاعتماد على الحضور فقط، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات هي: التركيز على الصفات الشخصية والقدرات وتحمل المسؤولية والتميز في العمل أكثر من التركيز على الخبرة، إعطاء حوافز مادية ومعنوية للعمل في هذه الوظيفة، يجب أن يشترط على المرشح حصوله على دبلوم في الإدارة على الأقل، يجب أن يتم اختيار مدير المدرسة بناءً على تميزه في أدائه ومشاركته في مجال التربية والتعليم، فتح المزيد من مراكز التدريب في المناطق التي لا يوجد بها مركز تنمية الموارد لتدريب العاملين بالمدارس التجريبية، يجب توفير ميزانية ثابتة وكافية للتدريب، وفتح المجال للقطاع الخاص والمراكز الثقافية للمساهمة فيه، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة، الرجوع لتقارير الأداء الوظيفي كمصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير آليات تقويم مدير المدرسة التجريبية.

أما بالنسبة لقضية التسرب من المدارس التجريبية فإن دراسة (محمد أحمد حلمي، ٢٠١٥) بعنوان "عوامل التسرب بالمدارس التجريبية الحكومية للغات بمحافظة البحيرة" دراسة حالة، قد توصلت إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التسرب من المدارس التجريبية، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتغلب على هذه العوامل، تمثلت أهم آلياته في:

- إنشاء إدارة عليا للمدارس التجريبية بديوان الوزارة بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على أن تكون مستقلة عن التعليم العام، ويتم محاسبتها من قبل الوزارة أيضاً.
- إنشاء هيكل تنظيمي متكامل لإدارة المدارس التجريبية على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.
- وضع خطة استراتيجية لعمل المدارس التجريبية على مستوى الوزارة.

- إتاحة قدر من الإدارة الذاتية بكل مدرسة تجريبية في إطار التوجه نحو اللامركزية ووفق القوانين التعليمية.
 - سن اللوائح والتشريعات والقوانين الخاصة بإدارة المدارس التجريبية الحكومية للغات.
 - إنشاء قسم للتوجيه الفني خاص بالمدارس التجريبية تابع لإدارة المدارس التجريبية والاهتمام بعمل التدريبات المستمرة لهم.
 - يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير المدرسة التجريبية لمدة سنتان قابلة للتجديد وفقاً لشروط معينة مثل الحصول على مؤهل تربوي عالي مناسب، إجادة اللغة الأجنبية الأولى، اجتياز برنامج التدريب المؤهل وتوافر مهارات الإدارة التربوية.
 - وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل بهذه المدارس عند اختيار المعلمين مع الاهتمام بتنميتهم مهنيًا.
 - إنشاء مدارس تجريبية باللغة العربية، وإنشاء منتدى تعليمي خاص بالمدارس التجريبية.
 - إنشاء مباني خاصة بهذه المدارس وفق خطة استراتيجية وليس مكان مدارس التعليم العام بنظام الإزاحة.
 - إنشاء فروع لمركز تنمية الموارد البشرية للمدارس التجريبية بالمحافظات.
- أما بخصوص القرارات الصادرة والخاصة بالمدارس التجريبية، فقد صدر قرار وزاري رقم ١٩٥ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م، والذي نص في مادته الأولى على يُصرف للعاملين بالمدارس التجريبية الرسمية للغات مقابل للعمل بالمدارس التجريبية بما لا يتجاوز ٧٠% من حصة خدمات التجريب بالمدرسة وفق نسب معينة حددها القرار (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٩٥ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م، المادة ١)
- ١- كما صدر قرار وزاري رقم ١٩٦ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس التجريبية، والذي نص في مادته الأولى على: يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير المدرسة التجريبية، لمدة سنة قابلة للتجديد وفقاً للأسس

- التالية (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٩٦ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م، المادة ١)
- الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي.
 - قضاء مدة أربع سنوات على الأقل في وظيفة معلم أول (أ).
 - إجادة اللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة، ويُفضل من اجتازوا دورات تدريبية في تلك اللغة، وحصلوا على التقدير المطلوب وفقاً للقرارات الوزارية المنظمة.
 - اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
 - توافر مهارات الإدارة التربوية، وارتفاع مستوى الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات وامتلاك الجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.
 - يقدم تصور علمي قابل للتطبيق عن تطوير الأداء المدرسي، في ضوء معايير الجودة ومخرجات التعليم المتوقعة.
 - من بين عناصر التفضيل الحصول على درجات علمية أعلى (الدكتوراه أو الماجستير أو دبلوم الدراسات العليا).
- وقد حدد القرار شروط شغل الوظيفة، ومدتها، ونظام المكافآت، وتقويم عمل المدير، وأهم المهام والاختصاصات المكلف بها المدير.
- وبخصوص وحدة التجريبيات، فقد صدر قرار وزاري رقم ٥١٧ بتاريخ ١٤/١٢/٢٠١١م، والذي نص في مادته الأولى على: تُنشأ وحدة تسمى (وحدة التجريبيات) تتبع الإدارة المركزية للتعليم الثانوي بقطاع التعليم العام ويكون مقرها ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وتختص وحدة التجريبيات بما يلي (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٥١٧ بتاريخ ١٤/١٢/٢٠١١م، المادة ١، ٢):

- المشاركة مع المديريات والإدارات التعليمية في تشخيص مشكلات المدارس التجريبية والتميزة، ووضع الخطط العلاجية وطرق وأساليب العمل التي تكفل حسن العمل في هذه المدارس وتكيفها مع الظروف البيئية المحيطة بها.
- متابعة سير العملية التربوية في المدارس التجريبية والتميزة، وإصدار التوجيهات المناسبة من خلال الزيارات الميدانية ومقابلات الموجهين وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والتقويم في هذا الشأن وتضمين مقترحات تطوير العمل.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل دور مجالس الأمناء في بناء الإطار العام لبرامج التطوير والتحديث التي تحرك المدارس التجريبية نحو الأهداف المنشودة منها وطموحات الوزارة بشأنها.
- أما ما يخص إنشاء وحدة التجريبيات بالمديريات التعليمية، فقد صدر قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٢/٢/٦م بشأن إنشاء وحدة للتجريبيات بالمديريات التعليمية بالمحافظات، والذي نص في مادته الأولى على: تُنشأ وحدة للتجريبيات بمستوى إدارة بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وتتبع مدير عام التعليم العام، وتختص هذه الوحدة بما يلي(وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٢/٢/٦م، المادة ١، ٢)
- متابعة تطبيق القرارات الوزارية الخاصة بالتجريبيات بالمدارس التجريبية والتميزة وما يصدر من قرارات في هذا الشأن.
- التنسيق بين المدارس التجريبية والعمل على تذليل المشاكل التي تقابلها عن طريق اقتراح الحلول المناسبة وتطوير نظم وأساليب العمل بها.
- متابعة الأداء داخل المدارس التجريبية عن طريق الموجهين المتخصصين كل فيما يخصه، وإعداد قاعدة بيانات كاملة عن هذه المدارس بالتعاون مع إدارة الإحصاء والإدارات المختصة.
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية لخدمة أهداف العملية التعليمية.
- كما حدد القرار الشروط الواجب توافرها في مدير إدارة التجريبيات.

يتضح مما سبق وفيما يخص إنشاء وحدة التجريبيات على مستوى الوزارة أو المديرية التعليمية، والتي أوصت بإنشائها دراسة " إيمان محمد طلعت" التي أُجيزت عام ٢٠١١م، أنه تم إنشاءهما بموجب القرارين رقم ١٩٦ لعام ٢٠١١م، ٦٥ لعام ٢٠١٢م كاستجابة لهذه التوصيات، أما ما يخص معايير اختيار مديري المدارس التجريبية فإنه صدر بها قرار رقم ١٩٥ لعام ٢٠١١م، والتي نادى دراسة " منى فتحي حنفي محمد" التي أُجيزت عام ٢٠١٣م بضرورة تفعيلها، أما التوصيات الخاصة بإنشاء فروع جديدة لمركز التدريب، وإعادة تسمية المدارس التجريبية، إنشاء قسم للتوجيه الفني خاص بالمدارس التجريبية، فلم يتم الأخذ بها حتى الآن.

أهم النتائج: توصل البحث إلى النتائج التالية:

(١) فيما يخص بحوث الإدارة المدرسية، اتضح من الدراسة التحليلية للبحوث عينة الدراسة ما يلي:

- أن بعض الدراسات قد أغفلت الاطلاع على القرارات الوزارية التي صدرت بالفعل في سنوات سابقة لذا أوصت بضرورة إصدار هذه القرارات، وليس التوصية بتفعيل مثل هذه القرارات.
- بعض الدراسات والبحوث قدمت توصيات عامة مصاغة بعبارات غير محددة وغير إجرائية أو قابلة للتطبيق، وأغلبها لم يقدم حولا فورية للمشكلات التعليمية.
- بعض الدراسات كانت ذات توجهات دينية، وجاءت توصياتها مؤكدة على ذلك.
- أن بعض الدراسات كان لها صدى في صنع القرارات التربوية، والبعض الآخر لم يكن لها أي صدى في صنع القرارات.

(٢) فيما يخص صنع القرار التربوي، اتضح من تحليل بعض القرارات الوزارية ما يلي:

- بعض القرارات شكلية، بمعنى أنها قرارات صادرة بالفعل لمعالجة قضايا معينة ولكنها غير مفعلة على أرض الواقع.

- صدور بعض القرارات، ثم إلغاء العمل بها بصدور قرارات أخرى، وقد يكون ذلك لتغيير الوزارة، وبالتالي تغيير الوزير، مما يعني أن سياسة التعليم في مصر مرتبطة بالوزراء وتغيرهم، وليست سياسة محددة المعالم والخطوات بحيث أن كل من يأتي يكمل على خطى السابقين.
- أن وزارة التربية والتعليم في كثير من الأحيان تصدر القرارات التي تتعلق بالنظام التعليمي بطريقة مفاجئة وبلا مقدمات وتترك المجتمع ومؤسساته ومدارسه يواجهوا الأمر بسياسة " الأمر الواقع".
- أن السياسة التعليمية في مصر تعاني قصور في آلية عملها في مصر، حيث غاب عنها مفهوم الشمولية بشكل كبير ولم تراكب الاحتياجات المتسارعة للمجتمع التعليمي، مما انعكس على مستوى القرار التربوي في قطاع التعليم وغياب الفلسفة والرؤية التعليمية ومستوى الإدارة التعليمية والتربوية.
- من أهم مشكلات صنع القرار التربوي غياب روح التعاون مع الأطراف المعنية بتنفيذ القرار والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة على آليات تطبيق القرار التربوي.
- أدت التغيرات الوزارية التي حدثت في الفترة الأخيرة (٢٠١٠-٢٠١٦) إلى عدم الاستقرار مما أثر على صناعة القرار التربوي، كما أتصف القرار التربوي بالفردية وعدم التشاور، والممارسات المتباينة.

جدول رقم (١) يوضح ملخص دور نتائج بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار.

لم يكن لها صدى		الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة " دراسة مقارنة" (٢٠١٠م)	إيمان أحمد محمد عزب	الإدارة المدرسية (مدير المدرسة)	١
لم يكن لها صدى		أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الإدارية " دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية" (٢٠١٣م)	رائدا إبراهيم فريد مشرقي		٢
أن توصيات دراسة شيرين عبد الصادق فيما يخص إنشاء لجنة الموارد البشرية لم يكن لها صدى	فيما يخص لجنة الموارد البشرية صدر قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٠/٣/٣١م وقد صدر قبل الدراسة، كما صدر قرار وزاري رقم ١٢ بتاريخ ٢٠١٦/١/١٧	ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الإسكندرية (٢٠١٢م)	شيرين محمد عبد الصادق		٣
كان لهذه التوصية صدى في صنع القرار.	فيما يخص توصية التمتية المهنية لمديري المدارس، قد صدر قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥م، وقرار وزاري رقم ٨ بتاريخ ٢٠١٥/١/١٢ بشأن قواعد صرف مكافآت التدريب	التخطيط الاستراتيجي وتحجيد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر" دراسة ميدانية" (٢٠١١م)	محمد مصطفى محمد		٤
		تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوي العام في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بمحافظة الإسكندرية" (٢٠١٦م)	مروة عادل محمد رجب		٥
		أنماط القيادة الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الإسكندرية وفق نموذج الشبكة الإدارية " دراسة تقييمية ميدانية" (٢٠١٢م)	هبه عبد العال هاشم		٦
		تصور مقترح لإعداد مديري التعليم قبل الجامعي من منظور إسلامي " دراسة تحليلية" (٢٠١٤م)	ياسر محمد عبد العال		٧
		الأبعاد المرتبطة باختيارات الطلاب لنوع الدراسة في المدرسة الثانوية العامة في مصر " دراسة ميدانية" (٢٠١٣م)	منال جمعة أنور		٨

		مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية (٢٠١٤م)	غادة رياض عبد الحكيم	٩
		إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا والمملكة المتحدة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " دراسة مقارنة" (٢٠١٥م)	عادل محمد حسن سليمان	١٠
لم يكن لها صدى		الحكومة مدخلاً لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في مصر (٢٠١٦م)	مي عطية أبو العزم	١١
لم يكن لها صدى		تفعيل دور المدرسة الثانوية العامة في تحقيق المشاركة الطلابية "دراسة ميدانية" (٢٠١٣م)	منى محبي محمد أحمد	١٢
لها صدى	قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، قرار وزاري رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد جدول وظائف أعضاء هيئة التعليم	إدارة التطوير في التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية والعالمية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي " دراسة تقييمية" (٢٠١٤م)	أسماء صلاح محمد فرغلي	١٣
لها صدى.	قرار وزاري رقم ٢٦٢ بتاريخ ٢٠١٤/٦/٣ بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية	سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع. لتحقيق الجودة والاعتماد" (٢٠١٤م)	ثابت محبي السدين المرسي	١٤
لم يكن لها صدى		تطوير الأداء الإداري لمديري التعليم الثانوي في ضوء نموذج القيادة الإبداعية لدى عمر بن الخطاب- رضي الله عنه- " دراسة تحليلية" (٢٠١٥م)	صفوت جراح عبد العظيم	١٥
لم يكن لها صدى		إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا والمملكة المتحدة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " دراسة مقارنة" (٢٠١٥م)	عادل محمد حسن سليمان	١٦

لها صدی	قرار وزاري رقم ٣٥٤ بتاريخ ٢٠١٢/٩/١٢ م في شأن إنشاء وحدة تكافؤ الفرص	التمتية المهنية للقيادات الإدارية النسائية بالمدارس الثانوية العامة في مصر وبعض الدول الأخرى " دراسة مقارنة" (٢٠١١م)	هدى عبد الحميد على شبيب	إدارة مدرسية (قيادات نسائية)	١
لها صدی	قرار رقم ١٩٦ لعام ٢٠١١م، وقرار رقم ٦٥ لعام ٢٠١٢م، قرار وزاري رقم ٥١٧ بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٤م	بعنوان " تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل اللامركزية في جمهورية مصر العربية" (٢٠١١م)	إيمان محمد طلعت	إدارة مدرسية (مديري المدارس التجريبية)	١
ليس لها صدی، حيث القرار قبل الدراسة.	قرار رقم ١٩٥ لعام ٢٠١١	نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر " دراسة تقويمية" (٢٠١٣م)	منى فتحي حنفي محمد		٢
لم يكن لها صدی		عوامل التسرب بالمدارس التجريبية الحكومية للغات بمحافظة البحيرة " دراسة حالة" (٢٠١٥م)	محمد أحمد حلمي		٣

المراجع العربية

- أحمد الخطيب: البحث العلمي والتعليم العالي، عمان، دار المسيرة، ٢٠٠٣م.
- أسماء صلاح محمد فرغلي: إدارة التطوير في التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية والعالمية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي " دراسة تفويمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٤م.
- أسماء عبد السلام عبد القادر: دور مؤسسات البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية بمصر " دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات، ٢٠١٠م.
- إيمان أحمد محمد عزب: الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة " دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١٠م.
- إيمان محمد طلعت: تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل اللامركزية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠١١م.
- ثابت محيي الدين المرسي: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٤م.
- جمال على دهشان: نحو رؤية نقدية للبحث التربوي العربي، مجلة نقد وتنوير، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، عدد(١)، ٢٠١٥م.
- حسن شحاتة: البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١.

خليل يوسف الخليلي: التحديات التي تواجه البحث التربوي في الوطن العربي، المؤتمر العلمي العاشر بعنوان " البحث التربوي في الوطن العربي رؤى مستقبلية"، في الفترة من ٢٠-٢١ إبريل ٢٠١٠م، جامعة الفيوم، ٢٠١٠.

راندا إبراهيم فريد مشرقي: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الإدارية " دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٣م.

سعد محمد سالم: درجة توظيف القيادات الأكاديمية الجامعية لنتائج البحوث العلمية في صنع القرارات ومعوقات توظيفها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٥م.

السيدة محمود إبراهيم سعد: المخطط التعليمي دوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١١م.

سيف الإسلام على مطر: توظيف نتائج البحوث التربوية في صنع القرارات الاصلاحية، المؤتمر العلمي الأول بعنوان " توجيه بحوث الجامعات الاسلامية في خدمة قضايا الأمة، في الفترة من ١٨-١٩ فبراير ٢٠٠٧م، كلية التربية جامعة الأزهر بالإشتراك مع مركز الدراسات المعرفية.

شيرين محمد عبد الصادق: ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٢م.

صفوت جراح عبد العظيم: تطوير الأداء الإداري لمديري التعليم الثانوي في ضوء نموذج القيادة الإبداعية لدى عمر بن الخطاب- رضي الله عنه- " دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٥م.

طلعت حسيني إسماعيل: متطلبات تفعيل دور البحث التربوي في معالجة بعض القضايا المجتمعية ذات الأولوية لمرحلة ما بعد ٢٥ يناير، مجلة دراسات تربوية ونفسية، عدد ٨١، كلية التربية بالزقازيق، ٢٠١٣م.

عادل محمد حسن سليمان: إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا والمملكة المتحدة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١٥م.

عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٣م.

عبد اللطيف محمود محمد: تحليل أداء السياسة التعليمية "رؤية نظرية وإطار تطبيقي"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.

عزة على إبراهيم عياد: المتطلبات اللازمة لإعداد الباحث التربوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات، ٢٠٠١.

غادة رياض عبد الحكيم: مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٤م.

فايز مراد مينا: التعليم في مصر - الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠م، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م.

قمر محمد بخيت: معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، أعمال ندوات وملتقيات دور الاحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠١٠م.

كمال محمد على: دور المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في تطوير مرحلة التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية "دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.

مجدي صلاح طه المهدي: البحث العلمي التربوي بين دلالات الخبراء وممارسات الباحثين، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧م.

محمد أحمد حلمي: عوامل التسرب بالمدارس التجريبية الحكومية للغات بمحافظة البحيرة " دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٠١٥م.

محمد مصطفى محمد: التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر " دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١١م.

محمد منير مرسي: البحث التربوي وكيف نفهمه؟ القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.

مرودة عادل محمد رجب: تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوي العام في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٦م.

منال جمعة أنور عبد المجيد: الأبعاد المرتبطة باختيارات الطلاب لنوع الدراسة في المدرسة الثانوية العامة في مصر " دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية التربية، ٢٠١٣م.

منى فتحي حنفي محمد: نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر " دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١٣م.

منى محيي محمد أحمد: تفعيل دور المدرسة الثانوية العامة في تحقيق المشاركة الطلابية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٣م.

مي عطية أبو العزم: الحوكمة مدخلاً لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١٦م.

ناصر بن صالح بن منصور: متطلبات الارتقاء بالبحث التربوي وتوظيف نتائجه في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، ٢٠١٣م.

نبيل سعد خليل: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٠م.

هبة عبد العال هاشم: أنماط القيادة الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الإسكندرية وفق نموذج الشبكة الإدارية " دراسة تقييمية ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ٢٠١٢م.

هدى عبد الحميد على شبيب: التنمية المهنية للقيادات الإدارية النسائية بالمدارس الثانوية العامة في مصر وبعض الدول الأخرى " دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١١م.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ١٥/٣/٢٠١٤م.

____: قرار وزاري رقم ١٢/١٧/١٦/٢٠١٦م.

____: قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

____: قرار وزاري رقم ١٦٥ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦م بشأن اعتماد جدول وظائف أعضاء هيئة التعليم.

____: قرار وزاري رقم ١٩٥ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م.

____: قرار وزاري رقم ١٩٦ بتاريخ ٢٢/٥/٢٠١١م بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس التجريبية.

____: قرار وزاري رقم ٢٦٢ بتاريخ ٣/٦/٢٠١٤م بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية.

—: قرار وزاري رقم ٣٥٤ بتاريخ ٢٠١٢/٩/١٢م في شأن إنشاء وحدة تكافؤ الفرص.

—: قرار وزاري رقم ٥١٧ بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٤م.

—: قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٠/٣/٣١م بتشكيل لجنة الموارد البشرية بالوزارة.

—: قرار وزاري رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٢/٢/٦م بشأن إنشاء وحدة للتجربيات بالمديريات التعليمية بالمحافظات.

—: قرار وزاري رقم ٨ بتاريخ ٢٠١٥/١/١٢م بشأن قواعد صرف مكافآت التدريب.

وفاء محمد حمدان: تحليل واقع الرسائل الجامعية كنتاجات معرفية في تخصص الإدارة التربوية ومدى توظيفها في القطاع التعليمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨م.

ياسر محمد عبد العال: تصور مقترح لإعداد مديري التعليم قبل الجامعي من منظور إسلامي "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٤م.

المراجع الأجنبية

Celia Almeida & Ernesto Báscolo: Use of research results in policy decision- making, formulation, and implementation: a review of the literature, Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, Vol 22, Issue 1, 2006.

Lovat, Terence. The relationships between research and decision making in education: An empirical investigation, *The Australian Educational Researcher*, Vol. 30, Issue 2, 2003.

Lunenburg, Fred C.: The Decision Making Process, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol.27, N. 4, 2010.

Mustafa Shalala Mustafa Ahmed: Educational Research Contents and Objectives “ An Empirical Study on the Schools of River Nile State – Sudan , International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 2, 2011.