



مجلة



# كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية

التربية

الرسالة



نشر وتاصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمتخصصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بفرض المساهمة في صناعة المعرفة

السنة الثانية عشرة  
العدد ( ٣٨ )



إبريل ٢٠٢٤  
(الجزء الثاني)



حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني : 2735-5691

البريد الإلكتروني: j\_foec@Aru.edu.eg  
الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423  
الترقيم الدولي الإلكتروني : 2735-5691



# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر - العدد الثامن والثلاثون - إبريل ٢٠٢٤ - الجزء الثاني)

<https://foej.journals.ekb.eg>

[j\\_foer@aru.edu.eg](mailto:j_foer@aru.edu.eg)





## قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
<b>أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة</b>			
١	أ.د. حسن عبد المنعم الدمداش		رئيس الجامعة
٢	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث
٣	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية
٤	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح		أمين عام الجامعة
٥	السيد الأستاذ صبري عطية		عضو قانوني
<b>ثانياً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)</b>			
١	أ.د. زكريا محمد هيبية	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٣	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة

٦	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.م.د أحمد نبوي عيسى	أستاذ التربية الخاصة المساعد	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.م.د عزة حسن	أستاذ الصحة النفسية المساعد	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٩	أ. إسلام الصادق	أمين الكلية	

### ثالثاً- الهيئة الفنية ( الفريق التنفيذي) للتحضير

١	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير ( رئيس الفريق التنفيذي)
٢	د. محمد علام طلبة	أستاذ مساعد ( مشارك ) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٣	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد ( مشارك ) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٤	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٥	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة
٦	د.مها سمير محمود سليمان	مدرس بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية

### رابعاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
٤	م. حسناء علي حامد	معيدة بقسم علم النفس	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
٥	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

### خامساً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
٢	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس



## قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لـمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط ( سابقاً ) - مدير مركز اكتشاف الأطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي - مصر
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق

التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً"		الرياضيات		
عميد كلية التربية النوعية بينها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً"	جامعة بنها مصر	أستاذ علم النفس التربوي	أ.د رمضان محمد رمضان	٧
العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش-نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.	جامعة العريش مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	٨
نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.	جامعة الإسكندرية - مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	أ.د سعيد عبده نافع	٩
العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشراف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.	جامعة أسيوط مصر	أستاذ اجتماعيات التربية	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	١٠
منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات " سابقاً" - وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج	جامعة صنعاء اليمن	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	١١
منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ( سابقاً ). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠	جامعة جنوب الوادي - مصر	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	أ.د عنتر صليحي عبد اللاه طلبية	١٢
رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.	جامعة الإمارات الإمارات	أستاذ التربية الخاصة	أ.د عوشة احمد المهبري	١٣



١٤	أ.د. الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم سابقاً. - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني- مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د. ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية - جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د. محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د. محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، ويقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د. محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا - رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق - سوريا - "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د. مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية التربية الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د. مهدي محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية

الأستاذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي		و اقتصاديات التعليم		
عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان - نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" - خريج جامعة نبراسكا - بريطانيا.	الجامعة الأردنية - الأردن	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الإسلامية	أ.د ناصر أحمد الخوالده	٢١
عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة " سابقاً" - المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية " سابقاً".	جامعة طيبة - السعودية	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	أ.د نياف بن رشيد الجابري	٢٢
الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً" -	جامعة طنطا مصر	أستاذ تربويات الرياضيات	أ.د يوسف الحسيني الإمام	٢٣



## تواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد

منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن

(Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق

، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ،

ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول

والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد

الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية،

والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب

عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع

البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة

"الباحث"، ويتم أيضاً التلخص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة

التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg) قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث ( مستلة ).
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين ( بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر ) المتابعة المستمرة لكل من:  
-موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg)

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيصالها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونيتين.





## محتويات العدد ( الثامن والثلاثون ) الجزء الثاني

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
<b>بحوث العدد</b>			
	<b>درجة تحقق متطلبات تعليم كفايات المواطنة البيئية في منهج اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات</b> إعداد د. رساء الحارثي الأستاذ المساعد بكلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية		١
	<b>فاعلية استراتيجية الأبعاد السادسة في تنمية مهارات تصريف الكلام وتحقيق متعة تعلم الصرف لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية شعبه اللغة العربية</b> إعداد د.كمال طاهر موسى محمد أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية جامعة العريش د. سكينه عبد الرازق شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية بكلية التربية جامعة العريش		٢
	<b>التعلم المدمج وتدريس مادة الدراسات الاجتماعية</b> إعداد أ.د. نجفة قطب الجزائر أستاذ المناهج وطرق تدريس المواد الاجتماعية بكلية التربية جامعة المنوفية		٣

<p>أ.د. فتحية على حميد لافي أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ المساعد بكلية التربية جامعة العريش الباحث/ ماجد سعيد محمد طلبة</p>	
<p><b>استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح)</b> إعداد أ.د. عبدالسلام الشبراوي أستاذ التربية المقارنة الإدارة التعليمية كلية التربية - جامعه بورسعيد أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ محمد السيد حمدي السيد منصور</p>	٤
<p><b>بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية لدى عينة من ذوي صعوبات التعلم بالمرحلة الإعدادية</b> إعداد أ.د. السيد كامل الشربيني منصور أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعه العريش أ.د. محمود على السيد أستاذ علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة العريش الباحث / محمد جمال محمد السيد</p>	٥



<p><b>استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم</b> إعداد أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة العريش د. عبدالكريم محمد أحمد مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحث / ياسر عرفات علي محمد العربي</p>	<p>٦</p>
<p><b>The Effectiveness of a Differentiated Instruction-based Program for Developing English Writing Fluency among Preparatory Schoolers</b>  <b>Dr. Taher Mohammad Al-Hadi</b> <b>Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education-Suez Canal University, Ex-Dean of the Higher Institute of Languages, 6th of October</b> <b>Dr. Mahdi M. Abdallah</b> <b>Associate Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education, Arish University</b> <b>Wafaa Mostafa Ebeid Badawy</b></p>	<p>٧</p>



## افتتاحية

### وداعاً أيها الحبيب

بقلم: هيئة التحرير



يأتي العدد (٣٨) العدد الثاني من العام (الثاني عشر) للمجلة في أول أبريل ٢٠٢٤م، وقد ودعنا في ٢٠ فبراير الماضي أستاذاً زميلاً وحبيباً وصديقاً غالياً: الأستاذ الدكتور أحمد عبد العظيم سالم رئيس قسم أصول التربية. النائب الأسبق لمدير تحرير المجلة.

هيئة تحرير المجلة تتقدم بخالص العزاء لأسرة الفقيد الغالي، ولأسرة الكلية والجامعة، داعية أن يلهمنا الله الصبر على فراقه. وتأتي كلمات الرثاء من بعض المحبين الافتتاحية الأنسب لأول عدد يصدر بعد وداعك أيها الحبيب : إهداء من هيئة التحرير ...

أ.د. رفعت عمر عزوز (استاذ متفرغ بقسم أصول التربية.. النائب السابق لرئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب)  
بماذا أرتيك يا صاحبي؟ كل الوجوه تبوح ببكائك اليوم وتجاهر...!! وكل الأشياء قد فقدت قيمتها وهانت...!! ولكنه يقين يا صاحبي. أراك في كل الوجوه. ترقبنا...!! وأرى الوجوه فيك تتعى حزننا...!! أحس بوجودك قربي...!! كعادتك...!! أنا مهما تحدثت عنك يا صاحبي...!! أكاد لا أحصي فيك المآثر، وتتطمس الأحرف وتضيع...!! وما لها بعد الله يا صاحبي.. من جابر...!!



أ.د. زكريا محمد هيبه (أستاذ بقسم أصول التربية. وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث):

كنا على وعد باللقيا، لكن الموت كان قد ضرب موعدًا معه منذ أمد؛ فلبى مجيبًا، وتركنا محتسبين صابرين راضين؛ ذرفنا دمعاً سخينًا ملؤه الحب والوفاء، وإن لم تتدّ منا دمعة ندم عن كلمة لم نقلها؛ ففي لقاء الوداع قلنا كل شيء، وكيف لا؟! والبسمة قد احتلت كل وجهه، وظللتنا الضحكات الوقورات. الله أسأل أن يجعل الجنة داره، وأنا لله وأنا إليه راجعون.

✓ أ.د. عصام عطية عبد الفتاح (أستاذ بقسم أصول التربية)

المشهد الأول... فبراير ١٩٩٨ حيث استلم شابان في أواخر العشرينات من العمر لا يعرف أحدهما الآخر العمل معيدين بكلية التربية... يقضيان الليلة الأولى لهما في الاستراحة، ويتم التعارف الكامل، وكأنهما صديقان من سنين يحلمان سويًا بمستقبل لم تتضح ملامحه بعد. المشهد الثاني... فبراير ٢٠٢٤ يلتقي نفس الشخصين بعد أن صارا في بداية الخمسينات، وأحدهما يشرح للآخر، وهو على فراش المرض بالمستشفى خبرته السابقة في عملية القلب المفتوح ويتواعدان على اتباع سلوكيات صحية وغذائية تحفظ لهما ما تبقى من عمرهما.. ما بين المشهدين.. ٢٦ عامًا كاملة من التلاقي في العريش ... وفي طائرة واحدة للعمل بالمدينة المنورة... وفي بيتين قريبين هناك.. وبمكتب واحد... وفي سكن واحد بعد العودة من الإعاقة... في المشاركة الفاعلة ... أسررنا لبعضنا ما لا يعرفه عنا غيرنا... ترافقنا أكثر مما افترقنا لدرجة صدق معها قوله أثناء مرضي الأخير: (حتى في المرض يا صديقي كنا رفقاء) ... لن أقول وداعا أحمد سالم، وإنما ... إلى لقاء قريب يا صديقي لاستكمال رفقتنا...

د. مهدي محمد عبد الله (أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس)

صعب على المرء أن يرثي من يحب، فقد كان فقيدنا أ.د. أحمد سالم مدرسة تربوية متميزة تجمع بين العلم والخلق والأصول، ويمثل رحيله ثلثة في صرح التربية



والتربويين، فله منا خالص الدعوات بأن يخصه ربنا بسحائب الرحمات والبركات وأن يجبر الله قلوب أهله وأحبابه وزملاءه وطلابه.

✓ أ.د. صالح محمد صالح (أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس)

ورحل زميل العمر.. رحل من كان رمزاً للجد والمثابرة.. رحل من حمل سيرة عطرة وبحوثاً خالدة.. نعم صديقي سنفقدك.. سنفقدك ابتسامتك الدافئة.. سنفقد منشوراتك الطيبة التي كانت تحمل الكثير من الدعابة وفي نفس الوقت فلسفة عميقة كانت تشعل فينا روح التفاؤل والأمل.. لم يعد لك يا صديقي سوى أن نبتهل إلى الله من كل قلوبنا أن يرحمك ويغفر لك ويسكنك فسيح جناته وإنا لله وإنا إليه راجعون.

د. أسماء عبد الستار أحمد السيد (مدرس بقسم أصول التربية).

رحمك الله أستاذي وجزاك عني خير الجزاء؛ اللهم تقبل إرث العلم الذي خلفه أستاذنا صدقة جارية على روحه الطيبة لقد كان وجوده بيمينار القسم الأخير بمثابة لقاء مودعٍ لطلابه ومحبيه. حرص على سماع الجميع وحثهم على مواصلة العمل. لم يجلس على المنصة كالعادة بل جلس وسط طلابه وكأن رسالته لنا واصلوا المسير وتسلموا الراية. تغمدك الله برحمته وجعل قبرك روضة من رياض الجنة، وجزاك عن الإحسان إحساناً وعن الإساءة عفوًا وغفراناً.»

د. مها سمير الشوربجي (مدرس بقسم أصول التربية).

إلى روح أستاذي ومعلمي والأب الروحي لقسم أصول التربية (أ.د./أحمد عبد العظيم سالم)

مهما كتبت من كلمات رثاء، وسطرت من حروف حزينة باكية؛ لن أوفيك حقك من علم ووقت وجهد وتغان في سبيل إتمام رسالتك على أكمل وجه؛ وستظل نبراساً وقدوة لنا. تغمدك الله بواسع رحمته، وأسكنك فسيح جناته يارب العالمين.



ويأتي العدد الحالي ( العدد ٣٨ ) متضمن اثني عشر بحث علمي في مجالات التربية المختلفة باللغتين: العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ الألعاب التعليمية وتنمية الصمود النفسي والمناعة النفسية.
- ✓ استراتيجيات تتبع الإشارة المقترحة القائمة على بيداغوجيا الخطأ.
- ✓ المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ✓ متطلبات تعليم كفايات المواطنة البيئية في منهج اللغة العربية.
- ✓ الاداء الاداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الاداري.
- ✓ المستجدات المعاصرة وتأثيرها على الممارسات التدريسية.
- ✓ استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم.
- ✓ نظرية الذكاء الناجح وتنمية مهارات الكتابة باللغة الإنجليزية.
- ✓ التعلم المدمج وتدريب مادة الدراسات الاجتماعية.
- ✓ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم.
- ✓ بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية.
- ✓ التدريس المتمايز وتنمية الطلاقة في الكتابة باللغة الإنجليزية.

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء ، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من مجالات البحث التربوي.

والله الموفق

**هيئة التحرير**

البحث السادس

## استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم

إعداد

أ.د. رفعت عمر عزوز

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

د. عبدالكريم محمد أحمد

مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / ياسر عرفات علي محمد العربي





استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم  
أ.د. رفعت عمر عزوز د. عبدالكريم محمد أحمد أ / ياسر عرفات علي محمد العربي

## استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم

## إعداد

د. عبدالكريم محمد أحمد

مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. رفعت عمر عزوز

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / ياسر عرفات علي محمد العربي

## ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي والفلسفي لبيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم، وكذلك تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى أن بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم المصرية تعاني من مجموعة من المعوقات والتي في ضوءها تم بلورة التصور المقترح حول دور النقابة في دعم بيئة صنع القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم.

## Abstract

The study aimed to identify the conceptual and philosophical framework of the decision-making environment at the Ministry of Education, Additionally, the study aimed to tackle the field study of the decision-making environment at the Egyptian Ministry of Education. The descriptive methodology was used, and decision-makers at the Egyptian Ministry of Education. The findings revealed that the decision-making environment at the Egyptian Ministry of Education faces several obstacles. Based on these findings, a proposed perception regarding the role of the Teachers' syndicates in supporting the decision-making environment was developed. The study recommended the necessity of activating the role of the Teachers' syndicates in supporting the decision-making environment at the Ministry of Education.

## مقدمة:

بيئة صنع القرار وزارة التربية والتعليم متعددة الأطراف، حيث تشارك العديد من الأطراف المهمة في صنع القرارات التعليمية، وتشمل هذه الأطراف المدرسين والإداريين وأولياء الأمور والنقابات المهنية والباحثين والمجتمع المحلي والجهات الحكومية واللجان التشريعية وغيرها. وتتأثر بيئة صنع القرار بالتحديات والاحتياجات التعليمية والسياسات الحكومية والقوانين والمبادرات الإصلاحية والمطالب الاجتماعية والتوجهات العامة في المجتمع. وبيئة صنع القرار تمثل السياق الذي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وتشكيلها، وتعد نقابات المهن التعليمية من الهيئات العمالية التي تمثل وتدافع عن مصالح المعلمين والعاملين في قطاع التعليم.

لذلك لزم التنظير حول العلاقات بين نقابات المعلمين واصلاح التعليم، وتسليط الضوء على بعض العوامل التي يمكن أن تحيط نقابات المعلمين التي تعمل ضمن البيئة في إصلاح التعليم والاجابة عن التساؤلات حول مدى استجابة النقابات في الواقع ومدى استمرارية النقابة في عملية الإصلاح، وتوقع ما تقدمه النقابات لتوسيع الاختصاصات التي تركز على مواضيع حماية مصالح المعلمين وتعزيز التدريس كمهنه وتغيير الدور التقليدي لعمل نقابة المهن التعليمية عندما تعمل في محيط العلاقات السائدة في الإصلاح من خلال ما تقدمه من أنشطة.

**أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يعتبر نظام التعليم في مصر شديد المركزية، فالقرارات تأتي من وزارة التربية والتعليم ويتم فرضها على المديرية التعليمية والتي بدورها تفرضها على الإدارات المختلفة ثم المدارس، مع تجاهل لدور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم، فالنقابة عليها تمثيل مصالح وحقوق المعلمين والعاملين في مجال التعليم أمام وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية الأخرى. ويتمثل هذا في العمل على تحسين ظروف العمل والتعليم، وزيادة الرواتب والمزايا، وتعزيز حقوق المعلمين في التدريس والتعلم. ويمكن تقديم المشورة والخبرة لوزارة التربية والتعليم في صياغة السياسات التعليمية والقرارات ذات الصلة. والمشاركة في اللجان والاجتماعات

التشاورية وتقديم المقترحات والتوصيات التي تعكس احتياجات وآراء المعلمين والقضايا المهنية المتعلقة بالتعليم. ومن الممكن أن تعمل النقابة على تعزيز التواصل والتفاعل بين المعلمين ووزارة التربية والتعليم من خلال تنظيم الاجتماعات والفعاليات التي تمكن المعلمين من التعبير عن آرائهم ومشاركة اقتراحاتهم ومخاوفهم، وكذلك من خلال تسهيل قنوات الاتصال المستمرة مع الوزارة. ويمكنها الدعم والتدريب للمعلمين فيما يتعلق بصنع القرار.

وينبغي أن تسعى نقابة المهن التعليمية في مصر إلى المشاركة في عملية صنع السياسات التعليمية في مصر من خلال تفعيل وجودها في مؤسسات صنع القرار التعليمي كالمجالس النيابية ووزارة التربية والتعليم، يجب على نقابة المهن التعليمية زيادة التعاون والمشاركة من خلال الضغط على الجهات المعنية بوضع التشريعات الخاصة بالمعلمين لتحسين أوضاع المعلمين المادية كالرواتب والمعاشات وسياسات توظيف المعلمين والمفاوضة على وضع ميزانية التعليم وغيرها من الأمور التشريعية الخاصة بالمعلم والعملية التعليمية. (مهناوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٧)

ويشير الواقع الذي قدمته الدراسات السابقة مثل دراسة مهناوي وآخرون (٢٠١٨) ودراسة محمد (٢٠٢٢) ودراسة الشورى (٢٠٢١) إلى أن نقابة المهن التعليمية في مصر تعاني من الضعف والقصور تجاه ما تقدمه من أنشطة سواء مهنية أو اقتصادية أو اجتماعية، وضعف تواجدها وتأثيرها في العملية التعليمية في مصر، كما اقتصرَت الأنشطة التي تقدم للمعلم المصري على الأنشطة الخدمية والترفيهية فقط.

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**ما دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم؟**

وينتزع من هذا التساؤل الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

(١) ما الأسس النظرية لصناعة القرارات التعليمية؟

(٢) ما واقع دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة

التربية والتعليم؟

٣) ما التصور المقترح لدور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١) التعرف على كيفية صناعة القرارات التعليمية، وأهميتها.
- ٢) تشخيص واقع دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم.
- ٣) الوصول إلى تصور مقترح لدور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

١- الأهمية النظرية:

- تطوير النظريات حول صنع القرار: يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير النظريات المتعلقة بعمليات صنع القرار وكيفية تأثير المؤسسات والمجتمعات المدنية على هذه العمليات.
- تعزيز البحث الاجتماعي: تسهم هذه الدراسة في توسيع مجال البحث الاجتماعي والسياسي من خلال دراسة العلاقة بين النقابات والمؤسسات الحكومية.
- تساعد دراسة أنشطة نقابة المهن التعليمية الى التقارب بين المعلمين والقيادات وممثلي النقابات للجلوس حول طاولة واحدة لدراسة أحوال التعليم المصري والمساعدة في خروجه من مشكلاته وإيجاد حلول من خلال المفاوضة الجماعية البناءة والدراسات المشتركة.

٢- الأهمية التطبيقية:

- تحسين جودة التعليم: من خلال فهم كيفية تأثير نقابة المهن التعليمية على سياسات التعليم وصنع القرار في وزارة التربية والتعليم،

يمكن أن تساهم الدراسة في تحسين جودة التعليم وتطوير النظام التعليمي.

- **تعزيز التفاهم والتعاون:** يمكن أن تشجع الدراسة على التفاهم والتعاون بين نقابات المهن التعليمية والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم، مما يمكن أن يؤدي إلى صياغة سياسات أفضل وتنفيذها بفعالية أكبر.

- **تعزيز الشفافية والمشاركة:** قد تساهم هذه الدراسة في تعزيز مستوى الشفافية والمشاركة في صنع القرار بمجال التعليم، مما يسهم في تحقيق توجهات أفضل للتعليم وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين بشكل أفضل.

#### رابعًا: منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث استبانة مقننة تم توجيهها إلى عينة من أعضاء النقابات العامة والفرعية واللجان النقابية ومسؤولين من وزارة التربية والتعليم.

#### خامسًا: حدود الدراسة:

##### ١- الحد الموضوعي:

- في ظل التوجهات الحالية لإصلاح التعليم، تركز الدراسة الحالية حول بيئة صنع القرار في وزارة التربية وكيف يمكن أن تؤثر نقابة المعلمين لدعم هذه البيئة، ومنها البيئة الداخلية وتضم الموارد البشرية والبيئة المعلوماتية لصنع القرار والرؤية والأهداف والهيكل التنظيمي الذي يضم التخطيط والمالية، وكذلك البيئة الخارجية لصنع القرار التعليمي وتضم الأمم المتحدة ودعم التنمية المستدامة والظروف الاقتصادية و الخلفية الثقافية والاجتماعية و العوامل السيكولوجية و التقدم التكنولوجي.

##### ٢- الحد المكاني:

سوف يقتصر البحث المقترح على نقابة المهن التعليمية العامة بجمهورية مصر العربية.

### ٣- الحد البشري:

ويتمثل في أعضاء بالجمعية العمومية للجان النقابية التابعة للنقابة العامة ومسؤولين بوزارة التربية والتعليم.

### سادسًا: مصطلحات الدراسة:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

### بيئة صنع القرار التعليمي:

تشير "بيئة اتخاذ القرار" إلى السياق أو المجموعة من الظروف التي تحدث فيها عملية اتخاذ القرارات. تشمل هذه العوامل عناصر مثل توافر المعلومات، ووجود أصحاب المصلحة، وثقافة المؤسسة، والتأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على القرارات المتخذة (Pataki B., Padar K., 2013, 33) يعرف البحث بيئة صنع القرار التعليمي إجرائيًا بأنها السياق الذي يحدث فيه عملية اتخاذ القرارات التعليمية. وهي البيئة التي يتم فيها تحليل المعلومات والبيانات ذات الصلة واستخدامها في اتخاذ القرارات المهمة، وتشمل بيئة صنع القرار العوامل المؤثرة مثل السياسات واللوائح، والمعايير والمبادئ التوجيهية، والضغوط الاجتماعية والاقتصادية، والمصالح المختلفة والأصوات المؤثرة.

### سابعًا: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال نقابات واتحادات المعلمين وساهمت في دعم واكتمال مضمونها، وبيانها كالتالي:

### أ- الدراسات العربية في مجال نقابات واتحادات المعلمين:

١- دراسة إمبابي & صيام (٢٠٢٢) بعنوان "متطلبات تفعيل الأدوار التربوية لنقابة المهن التعليمية في ضوء مبادئ الشراكة المجتمعية"



هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل الأدوار التربوية لنقابة المهن

التعليمية في ضوء مبادئ الشراكة المجتمعية. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن نقابة المهن التعليمية، والشراكة المجتمعية، والشراكة المجتمعية في التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي. انقسمت الدراسة على أربعة عناصر، تناول العنصر الأول الأدوار التربوية لنقابة المهن التعليمية (النقابة النشأة والتاريخ). وعرض الثاني الشراكة المجتمعية في التعليم، الأهداف والمهام. وأوضح الثالث معوقات الشراكة المجتمعية في التعليم. وأستعرض الرابع المقترحات الخاصة بتفعيل الأدوار التربوية لنقابة المهن التعليمية في ضوء مبادئ الشراكة المجتمعية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج لعل من أهمها أن نقابة المهن التعليمية تعد شريكاً أساسياً في العملية التعليمية فهي الوسيط بين المعلمين ووزارة التربية والتعليم حيث تسعى دائماً لإصلاح أوضاع المعلم من خلال الدعم المستمر في كافة النواحي المختلفة ولكن لا بد أن يكون للنقابة دوراً في دعم العملية التعليمية، وأن نقابة المهن التعليمية تمثل الفئة التنفيذية لسياسات وبرامج وزارات التربية والتعليم والمعقود عليهم الآمال في النهوض والتطور ومعالجة المشكلات المجتمعية وتعتبر الشريك الأهم في إصلاح العملية التعليمية

٢- دراسة عبد الرسول (٢٠١٩) بعنوان " دور نقابة المهن التعليمية في

تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر دراسة ميدانية"

استهدفت الدراسة التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لنقابة المهن التعليمية، وتحديد الأسس النظرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتحليل واقع الدور الذي تقوم به نقابة المهن التعليمية نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، والتوصل إلى بعض الإجراءات والمقترحات التي من شأنها تدعيم أدوار نقابة المهن التعليمية بهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، مستعينة بتطبيق استبانة موجهة إلى عينة من المعلمين (بمراحل تعليمية مختلفة) بمحاظلة القليوبية بلغت نحو (٣٠٠) معلماً، وذلك للتعرف على دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى

الأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: محدودية دور النقابة في المطالبة بتحسين أجور المعلمين بما يضمن حياة كريمة لهم فهي وإن كانت تطالب بتحسين أجورهم إلا أن ذلك ليس له صدى في الواقع وقد يرجع ذلك إلى محدودية مشاركة النقابة في صنع السياسة التعليمية بشكل عام، وفيما يتعلق بالأجور بشكل خاص. قلة متابعة النقابة للمدارس من خلال الزيارات الميدانية المنتظمة للكشف عن مدى توفير بيئة صحية للعمل المدرسي خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع النصاب التدريسي على المعلمين حيث غالبا ما يعاني المعلمون من ذلك، بالإضافة إلى محدودية دور النقابة في تنظيم الدورات التدريبية لتنمية المعلم مهنيا، مع قلة وسائل التزود العلمي والثقافي التي تقدمها النقابة من خلال نوادي المعلمين، كما توفر النقابة معاشات تقاعد للمعلمين ولكنها غير مناسبة ولا تكافئ ما بذلوه من جهد لسنوات طويلة كما أنها لا تتناسب مع معدلات التضخم.

### ٣- دراسة مهناوي وآخرون (٢٠١٨) بعنوان " تطوير أنشطة نقابة المهن

#### التعليمية في مصر على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة التوصل لتطوير أنشطة نقابة المهن التعليمية في مصر على ضوء خبرات بعض الدول، وذلك باستخدام المنهج المقارن لعمل دراسة مقارنة لأساليب تفعيل أنشطة نقابة المهن التعليمية في مصر وبعض البلدان المتقدمة مثل فنلندا واليابان للإفادة منها داخل مصر، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء الجمعية العمومية للجان النقابية التابعة للنقابة الفرعية بشمال القليوبية بينها والنقابات التعليمية في كل من فنلندا واليابان. وحاولت الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية، ما واقع الأنشطة التي تقوم بها نقابة المهن التعليمية في مصر وأساليب تفعيلها، ما المعوقات التي تواجه نقابة المهن التعليمية في مصر لتفعيل أنشطتها النقابية، ما خبرة كل من فنلندا واليابان في تفعيل أنشطة نقابات واتحادات المعلمين في كل منها. وختاماً أوصت الدراسة بأنه ينبغي أن تسعى نقابة المهن التعليمية في مصر إلى المشاركة في عملية صنع السياسات التعليمية في مصر من خلال تفعيل وجودها في مؤسسات صنع القرار التعليمي كالمجالس النيابية ووزارة التربية والتعليم.

## ب- الدراسات الأجنبية في مجال نقابات واتحادات المعلمين:

## ١- دراسة مسيلا (Msila, 2022) بعنوان " اتحادات ونقابات المعلمين:

## المدارس والنجاحات، الفرص والتناقضات

هدفت هذه الدراسة لبحث السمعة السيئة لأنشطة نقابات المعلمين، وخاصة تأثير إضرابات المعلمين. حيث تظهر الدراسات في كثير من الأحيان كيف تزج نقابات المعلمين التعليم مع الميل إلى جعل المدارس غير قابلة للحكم، أظهرت النتائج في العديد من الدراسات أن النشاط النقابي القوي يقوض فعالية المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت هذه الدراسات كيف أن العديد من الشخصيات المؤثرة مثل الآباء والمجتمعات ومسؤولي المنطقة قد أكدوا أن نقابات المعلمين الفعالة هي الحلقة المفقودة للقيادة الناجحة بالإضافة إلى التدريس والتعلم الهادفين. قدمت الدراسة دراسة الحالة عن الدور الإيجابي المحتمل للنقابات في مدرستين تاريخيتين للسود في مقاطعة الكاب الشرقية بجنوب إفريقيا. في كلتا المدرستين، كان المديرين أعضاء نشطين في اثنتين من أقوى نقابات المعلمين في جنوب إفريقيا. في وقت الدراسة، كان أحد المديرين مسؤولاً عن مكتب في اتحاد المعلمين الديمقراطيين في جنوب إفريقيا (SADTU) بينما كان الآخر متحالفاً مع المنظمة الوطنية للمعلمين المحترفين في جنوب إفريقيا (NAPTOSA). كان التناقض في كلتا المدرستين هو أنه على الرغم من الوحدة النقابية القوية، يبدو أن التعاون بين الاتحاد وإدارة المدرسة يعزز نجاح المتعلم، وفعالية التدريس ومديري المدارس. وتوضح النتائج أن نقابات المعلمين القوية هي أمر محوري في جعل المدرسين متحققين بأنفسهم، وتشجع إدارة التنوع وتؤدي لمستويات عالية من إنجازات المتعلم. وأوصت الدراسة بضرورة تعاون قادة المدارس مع الأفراد المؤثرين في المجتمع المدرسي بما في ذلك نقابات المعلمين لوصول المدارس ذات الأداء الضعيف إلى الازدهار.

## ٢- دراسة مهراج وباسيكا (Maharaj, &amp; Bascia (2021) بعنوان " نقابات

## المعلمين والإصلاح التربوي: المقاومة وما بعدها"

تقدم هذه الدراسة دراسات حالة عن العلاقات بين اتحاد المعلمين والحكومة في ثلاث مقاطعات كندية - كولومبيا البريطانية وأونتاريو وألبيرتا - حيث قامت نقابات واتحادات المعلمين برفض الكثير من خطط الإصلاح التربوي. وهدفت الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة التي قد تقود نقابات المعلمين لتحدي الإصلاحات الحكومية، وكيف ومتى يمكن لنقابات المعلمين أن تستوعب خطط الإصلاح الحكومي، وتحت أي ظروف يدفع تجديد النقابات إلى تأسيس استراتيجيات الإصلاح الخاصة بها. توضح الدراسة نتائج هذه الاستراتيجيات المتنوعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مواقف نقابات المعلمين - حتى وأن كانت تقاوم خطط الإصلاح - هي عقلانية ولديها أسباب منطقية، ويمكن القول إنها ضرورية.

### ج- الدراسات العربية الخاصة ببيئة صنع القرار:

١- عبد العزيز (٢٠٢٢) بعنوان " تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا، وإلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا، وصياغة تصور مقترح يساهم في تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا وأستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أهم الفرص التي يمكن أن تستغل كآليات لتطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية قيام وزارة التربية والتعليم بالتخلص من العقبات المادية والإدارية التي تواجه عمل الإدارات التعليمية والأقسام التابعة لها في مختلف أنحاء المملكة وذلك من حيث توفير قواعد واضحة ومرنة للاتصالات فيما بينها وقواعد البيانات. وتتحرك مستويات صنع القرارات من القمة إلى الوسط إلى القاعدة، حيث تأخذ المملكة العربية السعودية بالطابع المركزي في إدارة التعليم. وأوصت الدراسة إلى تفعيل المشاركة

المجتمعية في دولتي المقارنة من خلال مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي بالمدرسة مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بالمدرسة والارتقاء بها.

## ٢- دراسة جيتو (٢٠١٩) بعنوان: المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية ببنبع، ومعرفة ما أن كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ حول مستويات المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعا لاختلاف طبيعة العمل، ووضع تصور مقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات والتي تضمنت مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢ فردا منهم ١٤ مشرفا تربويا و١٨ قائد مدرسة. وأسفرت نتائج الدراسة الى أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، و أن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي دعوة القائد المرؤوسين لعقد اجتماع لاستطلاع آراء و مقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها، في حين أن أقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي نقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة، والعمل قائدا لها مشاركا في المناقشات، والمداومات تاركا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة، كما لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي تبعا لطبيعة العمل. وتأسيسا على ذلك قام الباحث ببناء تصورا مقترحا لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي بالاستناد الى ثلاث محاور هي الاستعداد والجدوى والكلفة.

## ٣- دراسة علي، وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة لبحث معوقات صنع القرار واتخاذها لدي مديري مدارس التعليم

الأساسي بجمهورية مصر العربية. وعرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن القرار، صنع القرار، اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت عينة الدراسة على المديرين وبعض الوكلاء وبعض المعلمين وبعض الأخصائي الاجتماعيين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم والبحيرة والمنيا. واستخدم الباحث لجمع البيانات الاستبانة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكده على ضعف توافر المرونة في اللوائح والقوانين، وغموض بعض بنود القوانين واللوائح الداخلية، وضعف الاهتمام بأخذ رأى المدير في القرارات الصادرة من الجهات الأعلى، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، وندرة التدريبات التي يحصل عليها مديري المدارس في صنع القرار واتخاذها، وكثرة الأعباء الوظيفية لدي مدير المدرسة بما يؤثر على دوره.

٤- دراسة العبادي (٢٠١٨) بعنوان لا مركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل

#### الجامعي بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، والتعرف على الأطر الفكرية والأدبية المرتبطة بلامركزية صنع القرار التعليمي، والوقوف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم ما قبل الجامعي بمصر. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بلامركزية صنع القرار التعليمي في التعليم قبل الجامعي بمصر، وإعداد استبانة مكونة من (٢٨) عبارة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد صنفت الاستبانة إلى محورين هما: (التفويض، المشاركة في صنع القرار)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: سيادة النمط المركزي في الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية على الرغم من أن هناك محاولات عديدة للتقليل من المركزية من خلال لامركزية التنفيذ. وحاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في

جميع الأمور. وقدمت الدراسة بعض من التوصيات كان من أهمها: إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقا لما يتناسب واحتياجات المدرسة.

د- الدراسات الأجنبية المتعلقة ببيئة صنع القرار التعليمي كما يلي:

١-دراسة سبا وآخرون (Spaa, et.al, 2022) بعنوان "التفكير التأملي

الإبداعي والتعاوني لدعم النقاش واتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة لبحث كيفية استخدام مركز صناعة القرارات البريطانية لأساليب تصميم وصناعة القرارات وكيف يمكن أن تؤثر هذه الأساليب في عملية تصميم القرارات. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي لملاحظة المشاركين خلال فترة مراقبة دامت شهرين في هذا المركز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المصممين العاملين في هذا المركز يستخدمون التصميم كمارسة تأملية في سياق صنع القرارات، بالإضافة إلى الممارسات المتمحورة حول الإنسان والمستقبل. وناقشت الدراسة كيفية استخدام مصممي القرارات للأساليب المستقبلية والإبداعية لتيسير ممارسات التأمل، وكيف يسهم ذلك بشكل قيم في ممارسات صنع القرارات، ونظرًا لأن التداول واتخاذ القرار يتأثران بمعتقدات الفرد وطريقة تفكيره، أوصت الدراسة بالممارسات التأملية حيث يؤدي التأمل إلى تعميق فهم تحديات السياسات بطريقة مشتركة. وأكدت الدراسة أن الممارسات التأملية التي قام بها المركز تعتبر مساهمة أساسية في تطوير تقليد التعاون في عمليات صنع القرارات المستندة إلى الأدلة والبيانات.

٢-دراسة كونواي وجولدهابر (Conaway& Goldhaber, ,2020) بعنوان

المعايير المناسبة في اتخاذ قرارات سياسات التعليم

هدفت الدراسة لبحث المعايير المناسبة للأدلة في اتخاذ قرارات سياسات التعليم، وكذلك دراسة الظروف وبيئة صنع سياسات التعليم واتخاذ قرارات. وبالتالي، ودراسة المخاطر وتأثيرات على تخصيص الموارد والتدخلات والابتكار والمعلومات المقدمة. ودراسة يمكن تطبيق معيار الأدلة لاتخاذ القرارات بشكل غير متسق، وكيفية تقديم النتائج البحثية وتوضيح سياقها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدم التوافق في تقييم احتمالات المخاطر والفرص يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ملائمة



بالنسبة للطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة أن يفكر صانعي السياسات التعليمية في مستوى الثقة الذي يحتاجونه لاتخاذ أنواع مختلفة من القرارات وضرورة البحث عن معلومات وبيانات ضرورية تؤثر بشكل مناسب على اتخاذ القرارات.

### ٣- دراسة ولف وآخرون (2021) Wolf, et.al., بعنوان "اتخاذ القرارات

#### المستندة إلى البيانات في إنشاء قوائم الصفوف"

هدفت الدراسة إلى إطلاع مديري المدارس والموظفين على نتائج البحوث الحالية حول اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في إنشاء قوائم الصفوف. ونظرًا لأن المعلمين هم أهم الموارد التعليمية المعتمدة على المدرسة، فإن القرارات المتعلقة بتوزيع الطلاب على فصول ومعلمين معينين لها تأثير كبير على تعلم الطلاب. يمكن أن تؤثر تركيبة الفصول الدراسية وتكوين الطلاب المرافقين على تعلم الطلاب أيضًا. وتم إجراء استعراض للمراجع الأدبية حول استخدام اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في عملية تشكيل الفصول الدراسية. وبحثت الدراسة مزايا استخدام مقاييس كمية مختلفة في عملية تشكيل الفصول، وكشفت النتائج أنه على الرغم من أن مديري المدارس والموظفين عادة ما يكونون مستهدفين في تشكيل الفصول، إلا أنهم عمومًا لم يشاركوا في اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في إنشاء قوائم الصفوف. ويمكن أن يكون لاستخدام تشكيل الفصول المستند إلى البيانات فوائد، مثل تقييد الممارسة المشكوك فيها لتعيين المعلمين الأقل فعالية في المدرسة للطلاب الأصغر سنًا أو الأدنى أداءً. وقد يعمل قادة المدارس والموظفين أيضًا على تقليل التأثيرات السلبية المتبادلة بسبب تجميع الطلاب ذوي الأداء المنخفض أو الدخل المنخفض أو المشاغبين في أي صف واحد. وأوصت الدراسة أن يكون النظام الذي يعتمد على البيانات في تشكيل الفصول مركبا بما فيه الكفاية لمراعاة التأثيرات المتعددة على تعلم الطلاب. وبناءً على البحوث المراجعة، قد لا تكون البيانات الكمية وحدها كافية لاتخاذ قرارات فعالة في تشكيل الفصول.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

قام البحث باستعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ويتضح أن هناك أوجه اتفاق واختلاف وتميز بينها وبين الدراسة الحالية، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بعض النواحي ويمكن تناولها كما يلي:

١- من حيث الأهداف: هدفت العديد من الدراسات السابق لرصد أدوار وخدمات نقابة المعلمين.

٢- كما هدفت العديد من الدراسات إلى ضرورة تبني استراتيجيات صنع القرار والاهتمام ببيئة صنع القرار التعليمي والظروف المؤثرة عليه.

٣- من حيث المنهج : تبنت العديد من الدراسات السابقة في المنهج الوصفي لدراسة خدمات وأنشطة وأدوار النقابة ودراسة الأطر الفكرية والفلسفية لصنع القرار وبيئة صنع القرار

٤- من حيث الأدوات: استعانت أغلب الدراسات بالاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي لتحليل وتفسير الظواهر والعلاقات وصولاً لتصور مقترح، كما تتشابه مع أغلب الدراسات في الاستعانة بالاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

وخلفاً للدراسات السابقة التي اجمعت على الدور المهم الذي تلعبه نقابات المعلمين، إلا أنها لم تفحص بالتفصيل الطرق التي تعمل بها نقابة المهن التعليمية كوكيل رئيسي في التأثير على البيئة الخاصة بعملية صنع القرارات في وزارة التربية والتعليم، وتقدم هذه الدراسة نماذج وتصور لدور النقابة.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تقدم تصور لتطوير بيئة صنع القرار في وزارة التربية والتعليم ودعمها. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف للكشف عن تأثير نقابة المهن التعليمية على دعم بيئة صنع القرار في وزارة التربية والتعليم وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة- في حدود علم الباحث.

ورغم أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية تمتاز بالربط بين بيئة صنع القرار في وزارة التربية والتعليم ودور نقابة المهن التعليمية في دعم هذه البيئة.

**واستفادات** الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتكوين فكرة عامة عن موضوع الدراسة، والاطلاع على المصادر والمراجع التي تتناسب مع الدراسة الحالية. وكذلك مكنت الباحث من تصميم أدوات الاستبانة وتنسيق الفقرات والعبارات. وتحديد محاور الدراسة وتفسير النتائج ثم تقديم توصيات ومقترحات للدراسة.

## الإطار النظري للبحث

### تمهيد:

صنع القرار في وزارات التربية والتعليم يمثل عملية حيوية لضمان تقدم التعليم وتحقيق التطلعات التعليمية في المجتمع. ويساهم صنع القرارات السليمة في تحسين جودة التعليم وتعزيز فعالية النظام التعليمي. من خلال تحديد الأولويات الصحيحة ووضع السياسات الملائمة، يمكن توفير بيئة تعليمية ملائمة ومحفزة للتلاميذ والمعلمين، وتسهم القرارات المستنيرة في وزارات التربية والتعليم في تطوير السياسات والإصلاحات اللازمة وتشكيل سياسات تلبي احتياجات النظام التعليمي وتعزز التحسين المستمر، ومن هنا يأتي هذا الفصل ليرسم فيه استعراض الأسس النظرية لبيئة صنع القرار التعليمي بدأ بمفهوم بيئة صنع القرار التعليمي أهمية صنع القرار التعليمي، وخصائص صنع القرار التعليمي، ومراحل عملية صنع القرار التعليمي، وبيئة صنع القرار التعليمي، ثم التطرق لفلسفة ومبادئ صنع القرار التعليمي، وينتهي الفصل باستعراض خبرات بعض الدول في مجال صنع القرارات التعليمية.

أولاً: مفهوم بيئة صنع القرار التعليمي:

### ١- صنع القرار: Decision Making

يقصد بصنع القرار اختيار البدائل المناسبة لموقف ما بالارتكاز على معلومات ريادية موثوقة المصدر مع تحديد عواقب القرارات والقدرة على التفاوض لإقناع الآخرين بالقرارات (Schermerhorn, & John 2010, 10).

ويعرف صنع القرار بأنه عملية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها. (Richard (2001, p,400

وصنع القرار هو العملية المستخدمة لاتخاذ اختيار ما. ونظرًا لأن اتخاذ القرار هو جزء من جميع الوظائف الإدارية، يجب أن يجيد صناع القرار هذه المهارة (Kowalski, 2013, 33).

وغالبًا ما يعتمد الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية متوسطة على السياسات المعمول بها لتوجيه أفعالهم، مما يجعل ما يسمونه "قرارات مبرمجة" (Lunenburg (136, 2012, Ornstein & ، ويعتبر صنع القرار الصعب هو الخيار في حالة صعوبة لا توجد فيها حلول واضحة ويكون الموقف جديد نسبيًا بدون حالات سابقة مماثلة للمشكلة المطروحة (Hart, 2018, 16)

وصنع القرارات القائمة على المعلومات هي العملية التي يقوم فيها المسؤولون بجمع وتحليل البيانات لتوجيه مجموعة من القرارات التعليمية. (Levin & Datnow, 2012, 179)

وصنع القرار هو عملية ديناميكية وتفاعلية تتضمن سلسلة من الأحداث من اللحظة التي يدرك فيها صانعو القرار حاجتهم لحل مشكلة حتى اللحظة التي يوافقون فيها على سلسلة من الإجراءات لحلها. ويمكن أن تستند عملية صنع القرار إلى عمليات عقلانية أو حدسية أو سياسية. (Elbanna, 2017, 163)

ومن خلال العرض السابق يمكن تعريف صنع القرار بأنه العملية التي يقوم فيها الفرد أو المجموعة بتحليل المعلومات والبيانات المتاحة واختيار الخيار المناسب للتعامل مع مشكلة محددة أو لتحقيق هدف معين. ويتضمن صنع القرار تقييم الخيارات المتاحة وتحليل النتائج المتوقعة لكل خيار، وبناءً على ذلك، يتم صنع القرار النهائي الذي يعتبر الأكثر فائدة أو مناسبة بناءً على المعايير والأهداف المحددة.

## ٢- بيئة صنع القرار : Decision Making Environment

تضم بيئة صنع القرار البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لصنع القرار :

وتعرف البيئة الخارجية بأنها جميع العوامل الخارجية والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات بشكل عام، والتأثير لا يقتصر على نوع واحد من الأعمال أو مكان واحد في الدولة، بل هي عوامل البيئة العامة مثل الظروف الاقتصادية أو المناخ السياسي أو حتى بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية. ( Iriqat, 2017, 244 )

والبيئة العمل الداخلية تمثل واحدة من التحديات الرئيسية التي يجب على أي مؤسسة معالجتها ضمن إطار تحديد قرارات المستقبل والأهداف العامة للمؤسسة. وتؤثر ذلك بشكل إيجابي على كفاءة أداء العمل للموظفين سواء على مستوى الفرد أو المنظمة من خلال التوازن الجيد بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يقوم به بطريقة منظمة ومستمرة ومحفزة. وعملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ذا أهمية خاصة لأنه يحدد إمكانيات المؤسسة، سواء المادية أو البشرية، ويحدد أيضًا نقاط قوة وضعف المؤسسة والبيئة الداخلية تعني إلقاء نظرة مفصلة على المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف لجميع الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب. يجب أن يكون التحليل موضوعيًا لإعطاء الصورة الصحيحة للإمكانيات الحقيقية للمؤسسة، المعروفة بالقوة والضعف. ( Al – Rawashdeh, 2019, 177 )

ومن هنا يمكن القول أن بيئة صنع القرار التعليمي تشير إلى السياق والظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات في المجال التعليمي. وتشمل أيضًا العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات. وتلك العوامل قد تتضمن المعلومات المتاحة، والسياسات والقوانين التعليمية، والموارد المتاحة، والضغط الاجتماعي والثقافية، وتوجهات السياسات التعليمية، وتوقعات المجتمع والأهداف المؤسسية، وتؤثر هذه العوامل على صنع القرار التعليمي وتحدد الإطار الذي يتم فيه تحليل المعلومات وتقييم الخيارات واختيار الإجراءات الأكثر فعالية لتحقيق أهداف التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية.

### ثانيًا أنماط القرارات التعليمية: Types of Educational Decisions

## ١- نمط أوتوقراطي (استبدادي) Autocratic

في صناعة القرار يمتلك من في قمة السلطة القرار وله السيطرة الكاملة، وله أيضا مسئولية كاملة عن نتائج هذا القرار اذا كانت جيدة أو سيئة، ولا يسأل عن أي اقتراحات أو أفكار من مصادر خارجية، ويجمع المعلومات اللازمة من أتباعه، ومزايا هذا النمط ان القرار يكون سريع جدا ووجود المسئولية الشخصية عن النتائج، اذا وجدت حالة طوارئ يكون النمط الاستبدادي الخيار الأفضل، ومن المساوي يتأثر القرار بشخصية صانع القرار، اذا كانت نتائج القرار غير ايجابية يفقد صانع القرار مصداقيته لدي أعضاء المؤسسة (Ben-Arieh and Zhifeng Chen, 2006, 559)

ويمكن رصد مجموعة من السمات المميزة لهذا النوع من الإدارة: (الهوراني، ٢٠١٣، ٢٩)

- أ- إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل.
- ب- الاصرار على طاعة المرؤوسين والاستبداد بالرأي واستخدام التخويف والترهيب.
- ت- وهي شخصية غير ودية في اسلوبها.
- ث- تلتزم بحرفية الإجراءات ولا تحيد عنها.
- ج- دورها هو الدور الرئيسي إذا تقوم بجميع الأعمال الفنية المهمة أما دور المرؤوسين فهو دور ثانوي فلا يقومون بأي عمل إلا باستشارتها.
- و- ينعدم الحوار بينهما وبين العاملين وخاصة بالأمر ذات الصلة بالعمل.
- هـ- ضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل سيرا منتظما ودقيقا.
- ي- لا تهتم بعقد الاجتماعات الدورية للتشاور مع العاملين.
- ن- تقوم على فكرة الزعامة وغالبا ما تتعرض العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بشتى الأضرار وتساء علاقاته الخارجية مع أفراد المجتمع.
- س- أن أهم ما يميز هذه الشخصية هو الحزم والانضباط في الادارة والعمل.

ص- عدم تقبل هذه الشخصية للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى وان أدرك أنها تعليمات غير صحيحة.

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر أن اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين قد يحدث خطأ كبيراً وسلبية في إنتاج القرارات. كما يفقد المرؤوسين الشعور بالرضى والفخر المصاحب للمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو. أن العاملين تحت رئاسة النمط الاوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف وفي جو من القلق والرهبة مع انعدام الرقابة الذاتية بينما يؤيد الفكر المعاصر على أن الفرد إذا توافرت له الحرية والمسؤولية يكون قادر على الابتكار وتحقيق ذاته والالتزام بقيم عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة. (الهوراني، ٢٠١٣، ٣٠)

## ٢- النمط الديمقراطي: Democratic Decision Making

في القرار الديمقراطي، يتخلى المدير عن التملك والسيطرة الكاملة على القرار ويسمح للمجموعة بالتصويت، حيث يتم اتخاذ القرار بناءً على أغلبية الأصوات، ويتميز هذا الأسلوب بسرعة اتخاذ القرار إلى حد ما وبمشاركة جماعية محددة. ومع ذلك، يعاني هذا النمط من عدم وجود مسؤولية فردية. حيث لا يتحمل الفرد المسؤولية عن النتيجة، وبالفعل، قد يرفض بعض أعضاء المجموعة المسؤولية بسبب عدم مشاركتهم في القرار. وهذا النمط لا يشجع المسؤولية الفردية والجماعية، ويؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار. وهناك بعض الجوانب الإيجابية لهذا الأسلوب في صنع القرارات:

- أ- تسود العلاقات الإنسانية السليمة.
- ب- يؤمن بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- ت- يتواجد الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- ث- يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- ج- يحفز العمل نحو التقدم.
- ح- لا يعتمد على السلطة كمصدر للقوة. (Sharma, & Singh, 2013, 54)

مع ذلك، يجب أن يتم توازن هذا النمط مع الحاجة إلى مسؤولية فردية وتحقيق الأهداف المحددة.

### ٣- النمط التشاوري: Consultive Decision Making

هو توازن بين أساليب الإدارة الاستبدادية والديمقراطية، ويتميز صانعي القرار بأنهم يشاورون موظفيهم ويأخذون في اعتبارهم آرائهم فيما يتعلق بالمهام العملية المتعلقة، ومن ثم، يترك القرار النهائي بشأن كيفية المضي قدماً للقائد نفسه. ويُعتبر هذا الأسلوب واحدًا من أفضل أساليب الإدارة، حيث يساعد في تحفيز الموظفين وجمعهم كفريق، مع الاستفادة من وجهات نظرهم وآرائهم. ويمكن أن يتم التشاور بشكل فردي أو جماعي، وفي النهاية يتخذ القائد القرار بنفسه. (Edge Leadership, 2009, 1 - 2)

وكل فرد في صنع القرار التربوي يحتاج إلى مساعدة ودعم وآراء الآخرين، سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار التربوي تحقق العديد من الأهداف المهمة، مثل تنوع مصادر المعلومات والمعرفة، وتعدد وجهات النظر التي تساهم في تجنب التحيز في الآراء، وتساعد في تطوير مهارات صنع القرار لدى المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، تتيح للتربويين الاستفادة من تنوع خبرات المشاركين في صنع القرار ومهاراتهم في حل المشكلات، وتعزز التزامهم بتنفيذ القرارات لأنهم يفهمونها بشكل أفضل ويسعون لنجاحها. (Everard et al, 2006)

### ٤- النمط التشاركي:

تؤثر المشاركة في عملية صنع القرارات حيث تساهم في تنمية القيادة الإدارية على المستويات الدنيا في المؤسسة. وهي تزيد من إحساس الموظفين بالمسؤولية وفهمهم لأهداف المؤسسة، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات وتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في صنع القرارات تساهم في رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وتلبية حاجاتهم الاجتماعية، وتعزز تأكيد الذات والثقة في القدرات الشخصية. (Edge Leadership, 2009, 2)



ومما سبق فإن تحديد نمط مناسب من أنماط صنع القرارات التعليمية يعتمد على السياق والموقف الخاص بكل قرار. فلكل نمط ومزايا وعيوب ، فالنمط الديمقراطي، يشمل آراء متعددة، ويعزز الشفافية والمشاركة، ويمكن أن يساعد في بناء وتعزيز التفاعل الاجتماعي، ولكنه قد يستغرق وقتاً أطول لاتخاذ القرارات، وقد تكون النتائج غير فعّالة في حالة عدم تحقيق اتفاق. والنمط الدكتاتوري يسمح باتخاذ القرارات بشكل سريع وفعّال، ويمكن أن يكون مناسباً في حالات الطوارئ، ولكنه يمكن أن يؤدي إلى انعدام التشاركية وعدم تحقيق الشفافية، وقد ينتج عنه قرارات غير متوازنة، والنمط التشاركي يجمع بين مزايا الديمقراطية والفردية، حيث يشمل الاستشارة والتفاعل مع الأفراد، ويمكن أن يحقق توازناً بين السرعة والمشاركة، ولكنه قد يكون معقداً للتنفيذ في بعض الحالات، وقد يتطلب وقتاً للاتفاق. فالنمط الأفضل يعتمد على الوضع الذي تواجهه المؤسسة وأهدافها وقيمتها. ويمكن أن يكون النمط الديمقراطي مناسباً في القرارات التي تتطلب مشاركة وآراء متعددة، بينما يمكن أن يكون النمط الدكتاتوري مناسباً في الحالات الطارئة. والنمط التشاركي يمكن أن يكون خياراً وسطاً يحقق التوازن بين السرعة والمشاركة.

### ثالثاً: أهمية صنع القرارات التعليمية:

في ظل التطورات الحادثة، انتقلت أنظمة التعليم من العلاقات الهرمية إلى العلاقات الأفقية القائمة على تقسيم العمل والنشاط المشترك والتنظيم الذاتي، وتعزيز دور الجهات المعنية المستفيدة، والمساءلة الأفقية، ومساءلة السلطات المحلية والمدارس من خلال مؤشرات الأداء، وهو ما أدى إلى تغيير طبيعة العلاقة بين المستويين المحلي ودون المحلي (المديريات والمناطق والإدارات) وفي الوقت نفسه، انضم الآباء نقابات المعلمين إلى السلطات الحكومية في اتخاذ القرارات التعليمية. فقد أصبحت العلاقات بين أصحاب المصلحة والجهات المعنية المستفيدة وصناع القرار علاقات ديناميكية بشكل متزايد ومفتوحة للتفاوض. وأصبح لدى الجهات الفاعلة المختلفة، مثل صانعي السياسات على مختلف المستويات، والآباء والمعلمين، وجهات

نظر مختلفة حول المشكلات المختلفة التي تعترض العملية التعليمية. ( OECD, 2021, 18).

وهناك عدة أسباب مهمة لصنع السياسات واتخاذ القرارات وصياغة وتنفيذ القرارات التربوية ومنها أهمية التعليم والمعلمين والتدريس؛ ولضمان نجاح التعلم العادل لجميع المتعلمين؛ والاستفادة القصوى من استثمارات الدولة في التعليم؛ وضمان توفر أعداد كافية من المعلمين المؤهلين والمتحمسين، وخاصة في المناطق شديدة الاحتياج، وتتطلب هذه الأهداف المتعددة تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً بين العديد من الجهات المختلفة. ويشمل ذلك إنشاء آليات تنسيق أو تعزيزها للتعامل مع العوامل المعقدة والمتراصة التي تؤثر على التعليم والتدريس، بما في ذلك: الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلد أو المجتمع؛ الاعتبارات العائلية؛ نظام التعليم والمدرسة؛ وعوامل خاصة بالمدرسة، وتحتاج عملية وضع وتنفيذ سياسة المعلمين إلى تحديد ومعالجة هذه العوامل المترابطة التي تؤثر على المعلمين والتدريس. (UNESCO, 2021, 18)

ومن هنا فصنع القرارات التعليمية له أهمية كبيرة في مجال التعليم لأن اتخاذ قرارات تعليمية صائبة ومستنيرة، يمكن من تحسين جودة التعليم وتعزيز فعاليته. ويمكن للقرارات الجيدة أن تساعد في تحديد أفضل الممارسات وتوجيه الموارد إلى الأماكن التي تحتاجها بشكل أكبر، كما يعمل صنع القرارات التعليمية على تلبية احتياجات واهتمامات الطلاب من خلال تحليل متطلبات الطلاب واحتياجاتهم، ويمكن للمعلمين ومديري المدارس اتخاذ القرارات المناسبة لضمان تقديم تعليم يلبي توقعات واحتياجات الطلاب. كما يمكن أن تساهم قرارات التعليم في توجيه وتحفيز المعلمين والمدارس على تحسين أدائهم. من خلال تقديم التوجيه والتدريب وتقديم الموارد اللازمة، يمكن تعزيز كفاءة المعلمين والمدارس. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة التحفيز والمشاركة في العملية التعليمية، ويشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من التفاعل والمشاركة الفعالة. ومن خلال وضع استراتيجيات وخطط تنموية مستدامة، يمكن أن يساعد صنع قرارات التعليم في تحقيق الأهداف

التعليمية على المدى الطويل، وتوجيه الجهود نحو تطوير التعليم وتحسينه بشكل مستدام. وبشكل عام، صنع القرارات التعليمية يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة التعليم وضمان تلبية احتياجات الطلاب والمعلمين، وبالتالي يسهم في تطوير المجتمع وتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

#### رابعًا: خصائص صنع القرار التعليمي:

يتميز القرار التعليمي بمميزات وخصائص فريدة، سيتم استعراضها كما يلي:

#### ١- الاتساق بين السياسات والهياكل القائمة:

تحتاج إصلاحات النظام التعليمي إلى إدارة فعّالة، وذلك من خلال صنع قرارات تحقق توازنًا بين استجابة التنوع المحلي وضمان تحقيق الأهداف القومية. ونتيجة لذلك، زادت قضايا الحوكمة في أجندات السياسة والسياسات المتعلقة، وتسعى البلدان بشكل متزايد إلى نماذج يمكن تكييفها مع احتياجاتها الخاصة. بالإضافة، لم تعد عملية صنع القرار التقليدية، التي تقتصر على تحديد خيارات التخطيط والسياسة بطريقة خطية وتقليدية، كافية. يجب أن يتمتع صنع القرارات الحديثة بالمرونة والقدرة على التكيف لتحقيق الأهداف المحددة، وغالبًا ما تتم هذه العملية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبموارد مالية محدودة، وسط ضغوط وتحديات متعددة. (Cerna &

Burns, 2016, P. 227 -228

ويجب ألا يتم تطوير سياسات المعلمين بشكل منفصل عن السياسات الأخرى بشكل عام، والسياسات التعليمية بشكل خاص. علاوة على ذلك، يجب أن تستند أي عملية صنع قرارات للمعلمين إلى السياسات القائمة. وعند تقديم سياسة جديدة للمعلمين، يجب إجراء تحليل شامل لاستكشاف كيف يمكن أن تؤثر السياسة الجديدة على السياسات القائمة وما الاصطلاحات التي قد تحتاج إلى إجرائها في السياسة القائمة، وضمان التناغم والتعاون بين الأقسام / الإدارات المختلفة في وزارات التربية والتعليم، وكذلك مع وزارات أخرى. في بعض الحالات، قد يتطلب ذلك إنشاء هياكل وهيئات جديدة، مثل لجان خدمة المعلمين، التي تشرف على جوانب مختلفة من



حوكمة المعلمين، بما في ذلك التوظيف والتوزيع. في حالة وجود مثل هذه الهياكل، يمكن إعادة تعريف أدوارها في ضوء سياسة المعلمين. (UNESCO , 2019, 97)

## ٢- التخطيط الاستراتيجي الشامل:

يعد التخطيط الاستراتيجي المتكامل أمراً حاسماً لتطوير السياسات بفعالية. ويجب أن تكون سياسة المعلمين جزءاً لا يتجزأ من سياسات التعليم الأخرى ومن خطط الحكومة الاستراتيجية العامة. وفي جنوب أفريقيا، دعت قمة تطوير المعلمين عام ٢٠٠٩ إلى وضع وتنفيذ خطة متكاملة لتعليم وتطوير المعلمين. وقامت الحكومة بتشكيل فرق عمل وأصدرت إطاراً استراتيجياً متكاملاً لتعليم وتطوير المعلمين في جنوب أفريقيا، والذي يوجه العديد من الإجراءات للفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٥، استناداً إلى استعراض شامل للقطاع وتوافقه مع خطته التعليمية لمدة خمسة وعشرين عاماً. على الرغم من هذه الجهود المنسقة، لا تزال هناك تناقضات بين هذه الخطط التعليمية. وخطة التنمية الوطنية، مما يعزز الحاجة إلى عملية تخطيط متكاملة (UNESCO , 2019, 97)

## ٣- إشراك المعلمين:

يؤثر المعلمين بشكل رئيس في السياسات التربوية؛ حيث أن فهمهم وقبولهم ودعمهم لصنع القرارات التربوية أمر حيوي لتنفيذها بنجاح. وتم تأكيد هذا المفهوم في توصيات اليونسكو عام ١٩٦٦، التي تعتبر ضمان إشراك المعلمين ونقاباتهم ضمن مجموعة واسعة لتطوير السياسات التعليمية - إلى جانب أصحاب العمل والعمال وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة الأخرى - ولذا يعدوا أحد ركائز تنمية السياسات التعليمية، ويتأسس نجاح أي إصلاح على مشاركة المعلمين النشطة في تطوير وتنفيذ السياسات، وشعور المعلمين بـ"الملكية" لهذه القرارات، يمكن أن يتخذ الحوار الاجتماعي مع المعلمين أشكالاً مختلفة في مراحل صياغة القرارات وتنفيذها. (OECD, 2005, 16; Yelland and Pont, 2014: 35)

تتضمن مشاركة المعلمين في تبادل المعلومات استخدام مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال بين السلطات التعليمية والمعلمين، بدءاً من الاجتماعات السياسية

على المستوى العالي مع نقابات المعلمين حول مجمل سياسة المعلمين، إلى المناقشات في مكان العمل (المدرسة والفصل الدراسي) حول التنفيذ، وتشمل الاتصالات الشفهية أو الكتابية بدرجات متفاوتة من الرسمية. وعملية الاستشارة، التي تتضمن أن تستمع السلطات بنشاط واحترام إلى آراء المعلمين، يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، ولكن يجب أن تكون ذات مغزى على الأقل. بعبارة أخرى، يجب أن تكون عملية الاستشارة مفتوحة حقًا لإمكانية تغيير القرارات بناءً على المقترحات من السلطات وأصحاب العمل والمعلمين والنقابات المشاركين في عملية الاستشارة. وقد تشمل مواضيع الاستشارة التعليم المبدئي للمعلمين وبرامج التطوير المهني؛ المناهج الدراسية؛ تقييم المعلمين؛ مدونات السلوك المهني أو الأخلاقي؛ وتنظيم المدرسة والابتكارات في عملية التعلم كجزء من إصلاحات التعليم؛ وبنية المدرسة المتكيفة مع متطلبات التعلم الخاصة في البلد أو النظام. (ILO, 2012: 206-207); (Yelland & Pont, 2014: 36).

والمشاركة تشمل منح المعلمين دورًا في صنع القرار من خلال مجلس إدارة أو لجنة مدرسية أو نظامية دون الضرورة إشارة إلى اتفاق تفاوضي، هي توازن بين الاستشارة والتفاوض. وتعتبر مجالس التعليم في العديد من البلدان، أو الهيئات الأخرى لوضع المعايير المهنية مثل تلك الموجودة في الولايات المتحدة وجنوب أفريقيا، أمثلة على إشراك المعلمين في أشكال تشاركية لتطوير السياسات. (ILO, 2012: 207-208); (MacBeath, 2012; 109)

وتتشارك المدرسة، من خلال إدارتها، مع عدة أطراف مختلفة، بما في ذلك المعلمين والموظفين والإداريين، والطلاب وأولياء الأمور. لكل من هذه الأطراف حقوق وواجبات، ويتعين على صانعي القرار في المدرسة حماية حقوق جميع هذه الأطراف وضمان مشاركتها في صنع القرار، وتحقيق العدالة في مشاركتهم في صنع القرار، بحيث يتاح للأفراد المعنيين بتنفيذ القرار فرصة مناسبة للمشاركة والتصويت عليه، ويجب أن يتم توفير جميع البدائل الممكنة دون تقييد اختيار واحد محدد عندما يتعلق الأمر بالمصلحة الذاتية. (Lennick & Kiel, 2005, 121)

ومن المتأثرين بصناعة القرارات التربوية منفذو السياسات وأصحاب المصلحة الرئيسيون في تحسين التعليم والتطوير، مثل مديري المدارس والمعلمين ومقدمي التعليم والتدريب، وممثلي الطلاب وأولياء الأمور. تكمن أهمية مشاركة المعلمين والمديرين في صنع السياسة التعليمية في توافر المعرفة والفهم الشامل لقضايا واتجاهات ومشكلات السياسة التعليمية، مما يسهم في تطوير سياسات تعليمية متكاملة ومتجانسة تعطي اتجاهًا للنظام التعليمي (Davis & Jain, 2010: 603). كما تعزز هذه الشراكة التعاون وتقليل الفجوة بين المعلمين والمديرين وصناع السياسات، مما يساهم في فهم عملية صنع القرار وتفسير القرارات وتطبيق سياسة تعليمية أكثر فعالية. وبالنسبة لأولياء الأمور والطلاب، فإن أهمية مشاركتهم في صنع السياسة التعليمية تتجلى في توافر فرص لتطوير السياسات والبرامج التعليمية، ووجود خطوط اتصال أكثر انفتاحًا وشفافية، والكشف المبكر عن حلول شاملة لقضايا سياسية معقدة من خلال تعاونهم مع الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين. (UNESCO, 2019, 98) وفي هذا الإطار تؤكد منظمة العمل الدولية أن التفاوض هو حوار اجتماعي يتخذ غالبًا شكل المفاوضات الجماعية حول شروط وظروف العمل، بما في ذلك الرواتب وتقييم الأداء، وساعات العمل والظروف المتعلقة بمكان العمل، والتي لها آثار على سياسات التعليم والتعلم الأخرى مثل توظيف المعلمين وعدد الطلاب في الصفوف، يحتمل أن ينطبق التفاوض بشكل أكبر على ترجمة السياسة إلى إجراءات منهجية بدلاً من تحديدها بالتفصيل لتكون فعالة، ويتطلب الحوار الاجتماعي بعض الشروط منها (ILO, 2012: 205-206):

أ- نقابات المعلمين القوية والممثلة والديمقراطية، وتكون ممثلة لكل المعلمين سواء كانوا من القطاع العام أو القطاع الخاص.

ب- إرادة سياسية وثقة والتزام من جميع الأطراف بالمشاركة في هذه العمليات، بما في ذلك السلطات التعليمية التي تطور السياسات ومنظمات المعلمين التي قد لا تكون معتادة على المشاركة في تطوير السياسات أو قد لا تتمتع بالقدرة الكافية لذلك.

ت-احترام الحقوق الأساسية لحرية الانضمام والمفاوضة الجماعية كأساس للحوار الاجتماعي المؤسس.

ث-تفعيل الحوار الاجتماعي، حيث إن أشكال الحوار الاجتماعي غير الرسمية أو العشوائية من غير المرجح أن تكون لها تأثير دائم. وفي إطار قانوني مبني على قوانين السلوك الاجتماعي بأشكالها المختلفة من الضروري لنقابات المعلمين تمثيل المعلمين في القضايا مثل برامج تعليم المعلمين والمعايير المهنية والمناهج لتحسين نتائج التعلم، أو للمفاوضة الجماعية بشأن شروط وظروف العمل (مثل الرواتب وساعات العمل، سواء على المستوى الوطني أو المحلي أو المدرسة).

وتختلف أشكال الحوار الاجتماعي المستخدمة لجذب المعلمين في عملية وضع السياسات وقد تتضمن تداخلاً كبيراً بين تطوير السياسات وتنفيذها لذلك، من المهم التخطيط لهذه التداعيات في عملية التطوير، وعلى سبيل المثال، من خلال اعتماد سياسة بشأن رواتب المعلمين تستبق عملية المفاوضات، والتي قد تحدد ما إذا كانت السياسة ستُنفذ وكيف ستُنفذ. وعلى الرغم من أن التشاور الحقيقي قد يكون صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن التشاور الرمزي والعملية المتعجلة تضع تنفيذ القرارات الناجحة في خطر. ( UNESCO , 2019, 98 )

وفي العقود الأخيرة تم تعزيز وتطوير السياسات المستندة إلى الأدلة في مجال دراسات التنمية. ويجب أن يضع تطوير السياسات الأدلة المتاحة لتصميم سياسات المعلمين في الاعتبار لكي تؤدي إلى نتائج أفضل. وقد يتطلب تسهيل تعزيز وتطوير تطوير قدرات البلد في مجال البحث وتعزيز التكامل المنهجي بين البحث والسياسة. على نفس النحو، يحتاج الباحثون الأكاديميون إلى تعزيز فهمهم للصلة بين البحث والسياسة وكيفية توصيل الأدلة السياسية ذات الصلة لصانعي القرارات من أجل تسهيل استخدام الأدلة ونتائج الدراسات بشكل أكبر من قبلهم Segone, 2008,

(197)

وتقر منظمة العمل الدولية أن تطوير السياسات المستندة إلى الأدلة يتطلب إدارة وجمع البيانات لاستخدامها في تطوير سياسات المعلمين، ويمكن أن يساعد تنظيم المعلومات الفعّال في إدارة البيانات، سواء كان ذلك كقواعد بيانات مستقلة أو جزءًا من نظام معلومات في الوزارات. ويمكن أن يتضمن نظام معلومات بيانات تتعلق بجميع جوانب القوى التدريسية التي تعد مهمة لصنع القرارات الخاصة بالمعلمين. ويجب ان يتميز نظام المعلومات الفعال بموثوقية واتساق والتوقيت المناسب للبيانات عبر مستويات التعليم والحدود الإدارية (على مستوى الإدارة او المديریات والمناطق)؛ وتمويل وصيانة وقدرة الدعم التقني على مر الزمن؛ ومشاركة المستخدمين الأساسيين والمهنيين الأساسيين (لا سيما المعلمين ومديري المدارس/مدراء المدارس) في التخطيط والاختبار والتجريب والتطبيق وتقديم الملاحظات؛ وسهولة الاستخدام والتدريب والقدرة (ILO, 2012: 13-14).

ومن هنا يمكن أن نخلص إلى أن مراحل عملية صنع القرار التعليمي يمكن أن يكون متنوعًا بناءً على السياق والمفاهيم المحيطة بالتعليم والقرارات التعليمية فهي تبدأ بالتحليل والاستشراف وتحليل الوضع الحالي وفهم التحديات والفرص المتاحة. ثم تحليل المعلومات المتاحة وجمع البيانات الضرورية لفهم المشكلة أو السياق التعليمي. وتحديد الأهداف والغايات التعليمية المراد تحقيقها من خلال القرار ويتضمن ذلك تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم لقياس نجاح القرار، ومن الضروري اتخاذ القرار بناءً على تقييم الخيارات المتاحة والمعايير المحددة. ويتم هذا القرار بناءً على معرفة وبيانات دقيقة ومعلومات، موثوقة ثم تنفيذ القرار بالتنسيق مع المعنيين والمعنيات. ومتابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج بناءً على المعايير المحددة، ويمكن تعديل القرار إذا كان ذلك ضروريًا استنادًا إلى البيانات والتقييم. ويجب أن يكون القرار التعليمي مستندًا إلى أفضل الأبحاث والممارسات الفعّالة في مجال التعليم وأن يأخذ في اعتباره احتياجات وتطلعات المعنيين بالعملية التعليمية.

**خامسًا: مراحل عملية صنع القرار التعليمي:**



لقد تأثر صنع القرار التربوية بالطريقة العلمية لجون ديوي ومبادئ الإدارة العلمية التي تؤكد على العقلانية والكفاءة، وصف جون ديوي طريقته للعمليات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات وتجميعها بنية الاستنتاج والوصول للنظريات، والعقلانية تشير إلى "مجموعة من المهارات أو المواهب التي نستخدمها لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا الوصول من مشكلة إلى حل" وذلك للعثور على طرق العمل التي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف وكلا من طريقة ديوي والنماذج العقلانية يسعيان لتقليل تأثير بيئة صنع القرار السلبية في عملية صنع القرار. وهناك عدة نماذج لصنع القرار ومعظمها يتضمن الأنشطة التالية: (Kowalski, 2013, 11)

أ- التعرف على المشكلة وتحديدها.

ب- تحليل وتقييم المشكلة.

ت- وضع معايير أو معايير يتم تقييم الحل من خلالها أو تحكيمه كمقبول ومناسب

ث- جمع البيانات والمعلومات.

ج- صياغة واختيار الحل المفضل واختبارها مسبقًا.

ح- تنفيذ الحل المفضل.

وتتميز هذه الخطوات بأنها تقدم قواعد لعملية قد تكون فوضوية، وتقدم عملية دقيقة للحل الاستدلالي للمشكلات، وتمكن من التنبؤ والنظام والكفاءة الفنية والموضوعية والعقلانية، ولكي يتمكن المسؤولون من اتخاذ قرارات عقلانية وموضوعية تمامًا، يجب أن ينظروا إلى جميع بدائل القرار بطريقة شاملة، ويأخذوا في الاعتبار جميع النتائج التي ستتبع كل اختيار، ويعينوا قيمًا لكل بديل، ويختاروا أفضل بديل من المجموعة. وغالبًا ما يدرك صناع القرار وجود غموض وعدم يقين في بعض الأمور والكثير من المجازفة (Kowalski, 2013, 12)

وسيتم التعرض لخطوات صناعة القرار التعليمي بشيء من التفصيل:

#### ١- إدراك صانع القرار للمشكلة:

يُعد تشخيص المشكلة مرحلة أساسية في عملية صنع القرارات، حيث يُمثل صنع القرار الإداري خطوة مهمة في هذه العملية. ويتسبب التشخيص الخاطئ في

اتخاذ قرارات غير صحيحة، بغض النظر عن درجة الدقة والمعرفة الفنية المتوفرة. وبالتالي، ينبغي على صانع القرار أن يقتصر دوره على فهم المشكلة المعروضة بشكل واضح وتحليلها بدقة، وتحديد العوامل المختلفة المؤثرة في المشكلة وتشخيصها بدقة. ومن ثم، يتعين عليه تحليل البيانات المتاحة وتقييمها بعناية لصنع قرار دقيق. (المهدي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩١)

وإدراك صانع القرار هو ظاهرة تتحصل في رؤية صانع القرار لهذا الحافز، وهل يشكل تحقيقاً لأهدافه أم لا يشكل؟ وتتم عملية الإدراك لدى صانع القرار عن طريق المعلومات التي يحصل عليها من مصادر جمع المعلومات المختلفة. وقد يدرك صانع القرار الموقف بصورة خاطئة، نتيجة للمعلومات التي يلجأ إليها، بسبب عوامل كثيرة، منها نظامه العقيدي، وخصائصه الشخصية، أو بسبب تنقل المعلومات مراحل مختلفة حتى تصل إليه. ولهذا يختلف إدراك صانع القرار للموقف، عن حقيقة الموقف كما هو، وبعد إدراك صانع القرار للموقف، واقتناعه بأنه يشكل تحدياً لهدفه ينتقل إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة تعريف الموقف. (سليم، ٢٠٠١، ٣٤٧)

## ٢- مرحلة تعريف الموقف:

يقصد بتعريف الموقف دراسة المشكلة وتحليلها من جميع أبعادها وتحديد مدى تأثيرها على المصالح، ويتم ذلك عن طريق تفسير المعلومات، التي ترد عنها، وهنا أيضاً تلعب الخصائص الشخصية دوراً بارزاً، إذ يتم تفسير المعلومات عن طريق تصور صانع القرار الذاتي للموقف، وإدراكه له، ويعد توفر المعلومات والبيانات اللازمة في مرحلة تشخيص المشكلة أمراً حاسماً لعملية صنع القرار. ينبغي أن يولي اهتماماً كبيراً لتحديد البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة المطولة وبناء عملية جمعها بشكل دقيق. يتوفر عدة أدوات ومصادر مختلفة للوصول إلى هذه المعلومات، سواء من خلال الأبحاث الميدانية أو استخدام الإحصاءات وتحليلها بطرق متعددة. يجب تنظيم هذه المعلومات وترتيبها بشكل منهجي وفقاً لأولوية

تحليلها، واستخدامها بحكمة في عملية صنع القرارات المناسبة. (المهدي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩١).

### ٣- مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرار التعليمي:

بعد تعريف الموقف، تنطلق مرحلة اختيار البدائل المناسبة عن طريق دراسة البدائل المتاحة أمام صانع القرار. ويوجد بدائل غير مرئية لصانع القرار، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تؤثر في عملية استكشاف جميع البدائل، وقد يتسبب غموض الموقف، نتيجة عدم توافر المعلومات الكافية لصنع قرارات غير صائبة، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر معتقدات والخصائص الشخصية لصانع القرار على تركيزه على عدد محدود من البدائل. كما يمكن أن يكون الوقت محدودًا ويحتوي على عناصر غير متوقعة، مما يؤثر على انتقاء البدائل. (Herbig & Glöckner, 2009, 5)

وبعد تحديد بديلين أو أكثر من البدائل تتم مقارنة النتائج المترتبة على كل منها، ثم يتم اختيار ما يتصوره متخذ القرار، أفضلها ويجب أن يؤخذ في عين الاعتبار أن هذه العملية بالغة الصعوبة والتعقيد، إذ يجب ملاحظة معالجة الأطراف الأخرى التي ستتأثر بشكل مباشر بنتائج القرار، فضلاً عن احتمال النجاح والفشل بالنظر في القدرة على التنفيذ أم لا، وهنا يصعب تحديد معرفة النتائج الناجمة عن القرار، والتي لا تتضح إلا بعد تنفيذ القرار، وهذه هي المرحلة اللاحقة. (Herbig & Glöckner, 2009, 5)

### ٤- مرحلة تنفيذ القرار التعليمي:

تعد هذه المرحلة عملية نقل القرار التعليمي من حالته النظرية إلى حالته العملية، بعد اتخاذ القرار، نقوم بالتنفيذ، وللحصول على نتائج من صنع القرارات القائمة على البيانات وإثباتها، يجب ربط عمليات تصميم القرار واتخاذها بتنفيذ القرار والإجراءات وجمع البيانات التالية والتقييم لقياس نتائج القرارات. ويجب العمل مع صانعي القرار، وغالبًا مديري الأعمال، للتصرف وفقًا للقرارات. كما أن هناك ضرورة الخروج من منطقة الراحة لصنع النماذج. يجب أن نراقب ونؤثر في المنظمة وبيئتها



لجعل القرار يؤدي إلى النتائج. وهناك ثلاثة أنشطة لتنفيذ القرار مطلوبة للوصول من

القرارات إلى النتائج: (Saxena, R., Srinivasan, , 2013, 79- 83)

أ- **مواءمة وتمكين:** عادةً، تكون المنظمة قد بدأت بالفعل في التحرك، مسترشدة بالخطط والأهداف التي وضعت في مراحل سابقة لصنع القرار، ويصبح من الضروري في هذه المرحلة تطوير الخطط والأهداف لتناسب مع القرارات الجديدة. قد يتطلب ذلك الانتظار للحصول على دورة من العمل يتم فيها وضع الأهداف التالية أو اجتماع الحوكمة التالي (حدث سنوي أو ربع سنوي أو شهري) لتضمن التنفيذ. يجب التأكد من وجود اقتراح قيمة واضح لتنفيذ القرار وأن هناك وسيلة لقياس القيمة (Saxena, R., Srinivasan, , 2013, 79- 83)

ب- **مراقبة وتقرير:** وفي هذا النشاط، يتم فيه تقييم الإجراءات والنتائج الفعلية مقابل الأهداف، وتتبع جداول مشاريع التنفيذ، ومراقبة التحويلات في الوقت المحدد، ويتولى مديرو البرامج التحكم في مختلف المتطلبات حتى الانتهاء (Saxena, R., Srinivasan, , 2013, 79- 83)

ج- **التواصل والمناقشة:** يتم إبلاغ الأشخاص عن القرارات والسلوكيات الجديدة المتوقعة، والاستماع إلى التعليقات، وتطوير القرار إذا لزم الأمر. ويهدف التحقق من التعليقات إلى معرفة ما إذا كانت القرارات تؤدي إلى النتائج المرجوة أم لا. لتغيير السلوك، يحتاج الأشخاص عمومًا إلى فهم الأمور المطلوبة (على سبيل المثال، ما يجب أن يتم البدء في فعله، أو التوقف عن فعله، أو استمراره) والسبب وراء تغييره، ومناقشة منفي القرارات لمساعدتهم على فهم أسباب التغيير ثم تغيير سلوكهم. (Saxena, R., Srinivasan, , 2013, 79- 83)

هـ- **التغذية الاسترجاعية (رد الفعل الاسترجاعي)**

ويقصد بهذه المرحلة تدفق المعلومات لجهاز صنع القرار، حول نتائج ما تم تنفيذه، بحيث يتم الاستفادة من ذلك في ترشيد الأفعال اللاحقة، وقد تكون ردود الأفعال تجاه القرارات ايجابية، وقد يكون سلبية ( الكفارنة، ٢٠٠٩، ٢٠ )

تؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن إصلاح التعليم وتحسينه لا ينتهي بتوصيات السياسات أو التشريعات. ويتطلب تنفيذ القرارات سياسات فعالة، التي تكشف عما تم فعله في عالم الممارسة التعليمية، وقد لا تتجح تنفيذ السياسات. ويمكن أن تكون الأدلة والنظريات التي يستند إليها صنع القرارات غير كاملة. وقد لا يفهم أصحاب المصلحة (المعلمين - نقابات المعلمين - الطلاب - أولياء الأمور - منظمات المجتمع المدني) أو يقبلون الإصلاحات. قد تقتقر المؤسسات إلى القدرة أو القيادة اللازمة لتنفيذ فعال للقرارات. قد يجد صانعو القرارات أن لديهم رؤية مشتركة للسياسة، ولكنهم يفكرون إلى اتفاق حول الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل تنفيذ القرارات، ويمكن أن تساعد مراجعات ودعم تنفيذ القرارات البلدان على التغلب على تحدي إدارة التغيير والانتقال بنجاح من التشخيص والتوصيات إلى التحسين التعليمي (OECD, 2023, 12)

ومن الجدير بالذكر إن تصميم خطوات صنع القرار تحدد كيف يمكن صنع التوازن بين السياسة والأخلاق، وفي المجتمع الديمقراطي، عادةً ما تتأثر القرارات التي يتم صنعها بالقوى المتنافسة (مثل مجتمع الأعمال مقابل نقابات المعلمين والمعلمين) والتدخلات الخارجية (مثل التوجيهات الحكومية)، ويركز صنع القرارات على التواصل؛ وبالتالي، يتم التفاوض على القرارات، وبصفة عامة، ومن السمات المشتركة لنموذج صنع القرارات تواجد تفاعل وتعاون بين مشاركين في صنع القرارات يمنع القرارات الأحادية الجانب في بعض المجالات، وتوزيع السلطة، وبناء التحالفات، والتفاوض، والتسوية. (Kowalski, 2013, 14)

ومن العرض السابق يمكن القول إن صنع القرارات التعليمية يعتبر عملية حساسة ومعقدة تتطلب توجيهًا جيدًا واهتمامًا بالتفاصيل والتفاعل مع جميع الأطراف المعنية. وأن تكون هذه القرارات موجهة نحو تحقيق أهداف التعليم ورفع مستوى الجودة

وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع على حد سواء. وصنع القرارات التعليمية يكون مدفوعًا بمعاني وقيم تعليمية أساسية. ويجب على المعنيين باتخاذ القرارات أن يكونوا ملتزمين بتحقيق الأهداف التعليمية والمبادئ الأخلاقية في سياق التعليم، ومن الضروري أن يستند صنع القرارات التعليمية إلى معلومات دقيقة وموثوقة وأبحاث موثوقة. ويجب أن يشمل صنع القرارات التعليمية مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالتعليم، بما في ذلك المعلمين ونقابتهم والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. هذا التفاعل يساهم في توجيه القرارات بشكل أفضل وضمان تلبية احتياجات الجميع. ومن الضروري أن تكون قرارات التعليم مرنة وقابلة للتكيف مع التحديات والتغيرات في ميدان التعليم. وأن تكون عمليات اتخاذ القرار في المجال التعليمي شفافة وتتاح المعلومات والتفاصيل لجميع الأطراف المعنية لضمان الثقة والتعاون. وأن تشمل عمليات اتخاذ القرار التعليمي تقييمًا منتظمًا للنتائج والأثر، مع إمكانية تعديلها وتحسينها.

#### سادسًا: بيئة صنع القرار التعليمي:

##### ١- البيئة الداخلية لصنع القرار التعليمي:

تشمل البيئة الداخلية لعملية صنع القرار إلى الأوضاع الداخلية من موارد بشرية ومعلوماتية ورؤية المؤسسة وأهدافها والهيكلية الإدارية التي تتبناها وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار فهي بمثابة القيود التي ترد على حركة صانع القرار، وبيانها كالتالي:

##### أ- الموارد البشرية:

من الشروط الأساسية لتطوير سياسات معلمين قوية أن يتوفر في وزارة التربية والتعليم أو إدارة التعليم المحلية الموارد البشرية اللازمة مع وجود الخبرة التقنية الكافية. ويجب إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية لضمان تطوير قدرة الموظفين والمسؤولين. (UNESCO , 2019, 99)

وتؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الموارد البشرية تشمل الموارد المتاحة للمنظمة، مثل المال والعمالة والمعدات والتكنولوجيا. وقد تؤثر الموارد المتاحة

على القدرة على اتخاذ قرارات معينة، فمثلاً، إذا كانت الموارد محدودة، فقد يتعين اتخاذ قرارات تتناسب مع هذه المحدودية، ونقص المعلمين هو تحدي رئيسي، سواء في مجالات التعليم المحددة أو المناطق الجغرافية أو عموماً. في عام ٢٠١٣، تم تقدير أنه سيتعين توظيف ٣.٣ مليون معلم ابتدائي إضافي و ٥.١ مليون معلم ثانوي أدنى بحلول عام ٢٠٣٠ لتوفير التعليم الأساسي لجميع الأطفال. ومع ذلك، من المتوقع أن يستمر نقص المعلمين المزمّن لعقود بعد عام ٢٠١٥ إذا استمرت الاتجاهات الحالية للتوظيف (معهد اليونسكو للإحصاء، ٢٠١٣: ١). وهذا يعني أن المتعلمين لن يتمكنوا من الوصول إلى التعليم، أو سيحصلون على تعليم ذو جودة أقل مما يحتاجونه ويستحقونه. (OECD, 2019: 11)

والمعلمون لهم تأثير عميق على المجتمع، حيث يشكلون القوى الدافعة والملهمة لتحقيق التغيير والتطور. ويساهم المعلمون في تكوين وتطوير قادة المستقبل ومبدعي المجتمع والعمالة المهرة التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، ويتطلب دور المعلمين الكثير من المهارات والتحصير والتطوير المستمر، ويعمل المعلمون على تحسين أنفسهم وتطوير قدراتهم المهنية من أجل تقديم تعليم عالي الجودة وملئم لاحتياجات وتطلعات الطلاب. (OECD, 2019: 11)

ويُعتبر المعلمون أحد أكبر مكونات قوى العمل في الدول (حوالي ٢-٣% أو أكثر من التوظيف الرسمي في العديد من البلدان). إنهم المورد البشري الأساسي في أي نظام تعليمي أو بيئة تعليمية، ويشكلون أكبر عنصر مالي في ميزانية أي سلطة تعليمية، حيث تشكل نفقات التعليم العامة الدورية (غير الرأسمالية) ما بين ٦٠% إلى أكثر من ٨٠% من النفقات العامة للتعليم، وتعزز الأدوات السياسية الدولية الأخيرة مفهوم أن المعلمين ذوي الجودة العالية والتدريس القائم على احترام المعلم والتفوق في سياسات الموارد البشرية يؤديان إلى أفضل نتائج التعلم وتقليل التكاليف على أنظمة التعليم. هذه العوامل وحدها تبرر وجود قرارات للمعلمين تسعى لتعظيم نتائج التعلم واستثمار الدولة في المعلمين ذوي الجودة. (OECD, 2019: 11).

**ب- البيئة المعلوماتية لصنع القرار:**

ومن الضروري صنع القرارات بالاستناد إلى البيانات حيث يبدأ صنع القرار المستند إلى البيانات بوجود البيانات. وتشير البيانات عمومًا إلى المعلومات القائمة التي يمكن تحليلها بطريقة منهجية لتوفير معلومات جديدة للممارسين ونظرًا لأن البيانات الكمية لا يتم تفسيرها بنفس الطريقة من قبل أصحاب المصلحة المختلفين، فإن النظر إلى المعلومات الجديدة يعتمد على المعتقدات والأفكار السابقة والخبرات والاختصاص، وقد يتوصل أشخاص مختلفون إلى استنتاجات مختلفة عند تقديم نفس المعلومات و في الواقع، قد يقلل بعض صناع القرار من المعلومات الجديدة التي لا يفهمونها أو التي تتحدى معتقداتهم أو التي تثير تساؤلات حول فاعلية الممارسات السابقة والبيانات لا توجه القرارات بشكل موضوعي بمفردها - إنها الناس من يفعلون ذلك (Spillane, 2012, 114)( Wolf, 2019.163)

وبمجرد معالجة المعلومات الجديدة وتحويلها إلى معرفة جديدة، يجب على صانعي القرار أن يقرروا ما إذا كانوا سيتصرفون استنادًا إلى المعرفة الجديدة، وأيضًا ان تعكس أفعالهم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، وبعد اتخاذ الإجراء، قد يدخل صانعو القرار في دورة مستمرة للتحسين، حيث يتم جمع بيانات جديدة لمراقبة التقدم، ويتم معالجة البيانات الجديدة مرة أخرى لتحويلها إلى معلومات جديدة، ويجب على صانعي القرار أن يكونوا لديهم استعداد وقدرة على تحليل البيانات وتحويل المعلومات إلى معرفة جديدة كما يجب أيضًا أن يكون لدى صانعي القرار الحرية في اتخاذ القرارات استنادًا إلى المعرفة الجديدة التي تم إنتاجها من البيانات. ( Wolf, 2019.163)

ويرى الباحث أن البيئة المعلوماتية من اهم ادوات صنع القرار وتشمل جمع وتحليل المعلومات المتاحة بشكل كافٍ ودقيق. وأن تكون المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار موثوقة ومحدثة، حيث إن القرارات غير الصحيحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

**ج- الرؤية والأهداف:**



التعليم يعتبر أحد أولويات الإنسانية الرئيسية، حتى في أفقر البلدان والمجتمعات. ويرتبط التعليم بتخفيف الفقر وتحسين الصحة والمتوسط العمر وجودة الحياة واحترام حقوق الإنسان. يولي الآباء أهمية كبيرة للتعليم ويضحون من أجل تأمين تعليم أبنائهم. ويعتمد التعليم قبل كل شيء على التفاعل البشري بين المتعلمين ومعلميهم، ومع ذلك يتم دعم المعلمين بوسائل التعلم والتكنولوجيا وغيرها من الموارد التعليمية. (OECD, 2019: 11)

وتشير منظمة العمل الدولية إلى أنه بغض النظر عن العوامل الخارجة عن نطاق المدارس والعوامل التي يصعب على صناع القرار التأثير عليها (مثل الخلفية الفردية والعائلية والمجتمعية)، فإن المعلمين والتعليم يعدان من أهم التأثيرات على تعلم الطلاب. يتفق الجميع على أن جودة المعلم هي أهم متغير مدرسي يؤثر على تحقيق الطلاب للنجاح (ILO, 2012.1) ويتمتع المعلمون بقدرة فريدة على التأثير على حياة الأفراد ومستقبلهم. ويمكن للمعلمين أن يكونوا قادة، ويعتبر المعلمون أكثر أهمية فيما يتعلق بما يُطلق عليه "أزمة التعلم" التي يواجهها الملايين من المتعلمين في المدارس وخارجها ولتعزيز فعالية المعلمين والمساعدة في حل هذه المشكلات، يجب أن يتضمن خطة القطاع التعليمي سياسة جيدة للمعلمين (UNESCO, 2014: 191)

ومع ذلك تشير التقديرات لصعوبة تحقيق جميع الأهداف التعليمية العامة للبلدان، وكذلك الإصلاحات التي تُطلق بشكل دوري للتعامل مع التحديات الوطنية الكبرى، إلى عدة عوامل متعلقة بالمعلمين منها: الدافعية والشعور بالمسؤولية المهنية للمعلمين هما عاملان حاسمان في نجاح عملية التعلم الفردية والأنظمة التعليمية بشكل عام. المعلمون المخلصون الذين يتمتعون بالتعاطف مع جميع المتعلمين ويتوقعون الكثير منهم يؤثران بشكل كبير على نتائج التعلم. أما المعلمون الغير متحمسين والذين يفنقرون لالتزام مهني، فهم يسببون غيابًا واسعًا، ومعدلات تحوّل وانتقال مرتفعة لكل من المعلمين الجيدين وغير الفعالين، وأداءً ضعيفًا للمعلمين، وكل هذه الأمور تضعف الأسس الحقيقية للتعليم ذو الجودة. وضعف مشاركة المعلمين في الإصلاحات - غالبًا ما يتم تصميم الإصلاحات وتنفيذها من قبل السلطات التعليمية بشكل غير

ثنائي أو بمشاركة محدودة من أصحاب المصلحة- هم الأفراد المعنيين والمهمين لنجاح الإصلاح هم المعلمون وممثليهم، وفي أفضل الحالات، تعمل هذه الإصلاحات من الأعلى إلى الأسفل فقط، لأنها لم تشمل بالكامل المحترفين المسؤولين عن تنفيذها. وفي أسوأ الحالات، قد تواجه المعارضة الشديدة من قبل المعلمين وممثليهم بحيث تفشل تمامًا. ومع ذلك، تشير الأدلة إلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه المعلمون والنقابات التعليمية في الإصلاحات التعليمية الناجحة وذات الجودة، إذا تمت مشاركتهم بشكل صحيح منذ البداية (OECD, 2019: 11)

ونظرًا لتأثير قراراتهم الحاسم وتصور المجتمع لأدائهم، فمن المنطقي أن يسعى صناع القرار إلى فهم العوامل التي تؤثر على قراراتهم والعمليات المستخدمة في صنعها، وتم إجراء مقابلات مع ١٣ صانع قرار حول العوامل التي تؤثر على قراراتهم وإلى أي مدى يستخدمون نموذجًا لصنع القرار منطقيًا أو بديهيًا. أظهرت النتائج أن قرارات صناع القرار تتأثر بالاعتقاد بأنهم يجب عليهم حماية مصالح الطلاب، وبتصوراتهم حول قبول المجتمع لقراراتهم، وبنصائح الاستشاريين الموثوق بهم. وأشارت إجاباتهم إلى أن صناع القرار يمزجون بين النهج المنطقي والحدس عند اتخاذ القرارات، وهو استراتيجي تشبه النهج المزدوج لصنع القرار. (Hart, 2018, 14)

وتعدّ التواصل والثقة، بالإضافة إلى المعلومات والحوار وبناء القدرات، عواملًا رئيسية تُعدّ أساساً في تحسين الحوكمة وصنع القرارات، ويعتمد صنع السياسات الناعمة كمكمل لصنع السياسات المفروضة في بيئة مركزية بشكل قوي على عناصر لينة مثل الموارد المرنة والتنظيم الذاتي وتعزيز التزام القائمين بالعمل. ويحتاج صناع السياسات إلى توفير بيئة توفر الشروط الضرورية والكافية لتطوير العوامل/العناصر اللينة. على سبيل المثال، يُعدّ تمكين التواصل الجيد وتدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة مهمًا بنفس القدر من توفير الاستقلالية الكافية والموارد المرنة لأصحاب المصلحة. (Crena, 2016, 222)

ويمكن القول أن جميع هذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض لتشكّل البيئة الداخلية لصنع القرار. وتأخذ الوزارات والمؤسسات في الاعتبار هذه العوامل عند اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية لتحقيق أهدافها.

#### د- الهيكل التنظيمي :

هناك أقسام في وزارة التربية والتعليم ذات أدوار المهمة في عملية صنع السياسات:

-**التخطيط:** تتولى وحدات التخطيط داخل وزارات التربية والتعليم عادة مسؤولية تنسيق جميع السياسات التعليمية. يجب أن تكون موجودة بموقع يمكنها من إدارة وتنسيق العملية بفعالية مع الأقسام الأخرى والخبراء الخارجيين مثل الأكاديميين أو الخبراء القانونيين. يجب أن تتمتع بمعرفة شاملة بعملية صنع السياسات والمهارات المطلوبة فيها، بما في ذلك تنفيذ السياسات وتكلفتها والبحث فيها. (UNESCO , ٩٩ , 2019,

-**المالية:** تعتبر وحدات المالية داخل وزارات التربية والتعليم أو وحدات السياسة الاجتماعية داخل وزارات المالية أمراً حاسماً في تطوير السياسات الفعالة. يجب أن تكون قادرة على توفير تكاليف دقيقة لخيارات السياسات، وأن تتمتع بمعرفة بالقيود الميزانية والتزاماتها. في حالة وجود وحدات مالية في وزارات التربية والتعليم، يجب أن تشارك بفعالية وتتفاوض مع فرق العمل في وزارة المالية. (UNESCO , ٩٩ , 2019,

#### ٢- البيئة الخارجية لصنع القرار :

تضم البيئة الخارجية كل تفاعلات عناصر البيئة الدولية والمحلية خارج نطاق وزارات التربية والتعليم وأوضاعها والتغيرات التي تطرأ عليها، وتأثير الأوضاع يتوقف على إدراك صانع القرار والصور التي تعلق بذهنه عنها، وخبراته السابقة في التعامل معها، ويتوقف صنع القرار على الإدراك الدقيق لطبيعة القيود الخارجية، والبيئة الخارجية لصنع القرار تتأثر بعدد من العوامل والظروف، وتشمل العوامل السياسية الدولية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وبعدها العوامل التكنولوجية. وتعمل أنظمة الإدارة ضمن عوامل ومتغيرات مختلفة، وبالتالي تتأثر بها

وتؤثر أيضاً. ويستجيب النظام الإداري النشط لجميع العوامل والمتغيرات ويتفاعل معها. ويعتبر النظام الإداري المطبق في مكان ما غير صالح امكان آخر، تعكس البيانات البيئية في فاعلية الإدارة العامة ودورها في تحقيق الأهداف الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتنمية. ويؤثر الاستقرار السياسي جنباً إلى جنب مع دعم الدولة للتغيير في تقديم وتأثير طريقة فعالة للتغيير وتعديل الهياكل والمواقع والوظائف والقوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة. ويؤثر الاستقرار السياسي إيجاباً على الاستقرار الإداري وتشكيل المنظمات العامة، إذا كانت البلاد مستقرة سياسياً وتتمتع بالأمن، وتعمل الدولة على الاستقرار الإداري وتشخيص المشاكل الإدارية لكشف نقاط الضعف فيها، تصبح عملية التغيير وعملية التطوير أسهل، ويمنح تحيز القوى السياسية النظام الإداري استقلالية وحرية في صنع القرار (Iriqat, 2017, 242)

أ- الأمم المتحدة والتنمية المستدامة:

أظهرت مراجعة السياسات المتعلقة بالتعليم للتنمية المستدامة في الدول أن السياسات ذات الصلة متوافقة مع سياسة التعليم الوطنية للبلد والتخطيط الذي يعكس أجندة التعليم ٢٠٣٠. ولقد قامت الكثير من الدول بتطوير رؤيتها ورسالتها لتضم هذه الأجندة، وأظهرت السياسات ذات الصلة تنوعاً في النهج التعليمي والمبادرات التي تعزز التقدم نحو تحقيق أهداف تنفيذ التعليم للتنمية المستدامة. ويركز الإطار التوجيهي لتنفيذ التعليم للتنمية المستدامة في كل بلد على مواضيع ومحاور مميزة، ويتوفر فيه آليات تتسق مختلفة ويستخدم نهج تعليمي متنوع. تركز بعض الإطارات على التعليم الرسمي، في حين أن إطارات أخرى قد وسعت الفرص من خلال دمج التعليم للتنمية المستدامة في التعليم غير الرسمي وغير الرسمي. نظراً لأن جميع الدول المراجعة قد دمجت التعليم للتنمية المستدامة في المناهج التعليمية الحالية، فإن التكامل يركز على مكونات مختلفة من التعليم للتنمية المستدامة التي تعد أولوية لكل بلد. ويعترف جميع الدول المراجعة بالتغيير المناخي كمسألة عالمية خطيرة؛ ولذا، تم تحديد التعليم بشأن تغيير المناخ كواحدة من المكونات المهمة للتعليم للتنمية المستدامة التي يجب معالجتها في المناهج التعليمية. تعتبر المناهج التعليمية للتعليم للتنمية

المستدامة في التعليم الأساسي وتعليم المعلمين في الدول المجهزة موثوقة لتعليم المفاهيم البيئية والمشاكل البيئية التي تواجه البلد والعالم. كما تحولت القرارات التعليمية نحو خلق وترجمة الوعي إلى إجراءات وصناعة قرارات إيجابية تتمحور حول برامج ومواضيع التعليم للتنمية المستدامة. (UNESCO (2021, iv)

**ب- الظروف الاقتصادية:** فيما يتعلق بالمجال الاقتصادي، يعوق نقص الموارد المالية وتخصيص الموارد اللازمة للتنمية في جميع المجالات بما في ذلك مجال التعليم، ويؤدي ذلك إلى الاعتماد على المنح والمساعدات الخارجية. ونقص الموارد وقشل تخصيصها يؤدي إلى تأثيرات سلبية مباشرة وغير مباشرة على صنع القرارات. (Iriqat, 2017, 243)

**ج- الخلفية الثقافية والاجتماعية :** تشير إلى اتجاهات أعضاء وحدات القرار وتصوراتهم ومعتقداتهم وقيمهم وخبراتهم وآرائهم السابقة ودوافعهم وخلفياتهم الاجتماعية وأحوالهم النفسية وهم يتخذون القرارات والأفراد يتصرفون في مواجهة الأوضاع المختلفة تبعاً لصورهم المكونة عن تلك الأوضاع وتعني الصور إدراك الأفراد للمواقف وكذلك تبعاً لاتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم التي يتمسكون بها ويرون الحقيقة من خلالها. فصانع القرار يتأثر بالأوضاع الداخلية والخارجية وكذلك بمجموعة قيمه وتصوراته أي بيئته النهج التكاملية. (Volz & Zander, 2014, 26)

**د- العوامل السيكولوجية:** قد تتأثر بعض القرارات بالحدث، ويوصف الحدس بأنه فهم سريع محموم عاطفياً لحالة معقدة مرتبطة بالتجارب والروابط الشاملة المستندة إلى الخبرة (Dane & Pratt, 2007, 34) و الحدس غريزي، وصعوبة مصنعي القرار في شرح أسباب قراراتهم الحدسية تتجاوز مجرد التأكيد على كيفية شعورهم. وأسهمت التطورات الحديثة في علم الأعصاب، وخاصة استخدام تصوير الدماغ، في تعزيز فهمنا للحدس وجميع الوظائف العقلية، بما في ذلك الذاكرة، وتتبع من عمليات فيسيولوجية وأحداث جزئية، كثير منها لا يدركه الوعي. وتشير الأبحاث العصبية أيضاً إلى وجود رابط بين المشاعر والحدس، حيث يتم تنشيط التآلف العصبي الذي

يلعب دورًا مركزيًا في إثارة الروابط التي تحفز الحكم الحدسي عن طريق المحفزات العاطفية الإيجابية (Hart, 2018, 16)

#### هـ - التقدم التكنولوجي:

أدى التطور التكنولوجي في نهاية القرن العشرين إلى تطوير أنظمة المعلومات واستخدام الحواسيب وتدفق المعلومات الواسع. ظهرت العديد من أنظمة المعلومات وقواعد البيانات لخدمة أهداف الخدمات المدنية والمساهمة في فعالية النظام الإداري ودعم مهام الإدارة (التخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه واتخاذ القرارات) عند استخدامها داخل المنظمة. (Iriqat, 2017, 243)

ويمكن القول إنه يتطلب لصنع القرار التعليمي الفعال أن يتم التوافق والتكامل بين المكونات الداخلية والخارجية، ويجب على المؤسسة أن تدمج المعلومات والتحليلات من البيئة الخارجية مع القدرات والموارد الداخلية لصنع القرارات الملائمة، والتفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية يشكل سياق صنع القرار ويؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستجابة للتحديات والفرص الخارجية. يجب على صناع القرار أن يتفاعلوا ويتكيفوا مع تلك المكونات لتحقيق النجاح والتفوق.

#### سابعًا: فلسفة ومبادئ صنع القرار التعليمي:

تتمثل فلسفة صنع القرارات في السعي لتحقيق تطلعات أصحاب المصالح من خلال توفير خدمات تعليمية متميزة. ولتحقيق ذلك، يتطلب وجود سيادة للقانون ونظم فعّالة لمكافحة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية، والعمل على التخلص من عوامل سوء الإدارة من خلال تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التركيز على برامج تسهم في تسريع تنفيذ السياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وضمان المشاركة المجتمعية من خلال توفير فرص كبيرة لمشاركة المنظمات غير الحكومية في استخدام الموارد البشرية والمالية بطريقة مستدامة وفعالة، بهدف تحقيق المصلحة العامة (Saikia et.al , 2013, 125)

بالاستناد إلى مبادئ الحوكمة المؤسسية وصنع القرارات وتقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في السنوات العشرين الماضية، يمكن تقديم تلك المبادئ على النحو التالي: (طلايع، ٢٠٢٥، ٤٢)

أ- المعاملة المتساوية: ضمان تعامل متساوٍ وعادل لجميع أفراد المجتمع دون تمييز.

ب- المسؤولية التنظيمية: تحديد مهام ومسؤوليات الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضوح، وتوفير التوجيه الاستراتيجي.

ت- الشفافية: توفير بيانات موضوعية وموثوقة للمواطنين لمعرفة أداء المؤسسة ونتائجها.

ث- المساءلة: محاسبة المسؤولين عن تحقيق الأهداف المحددة ومعاينة أي مخالفات للأسس والقواعد المنصوص عليها.

ج- الإفصاح: الالتزام بأعلى معايير الإفصاح بشأن أداء المؤسسة وأهدافها وسياسات المكافآت واستقلالية أعضاء المجلس التنفيذي.

ح- المشاركة الفعالة: مشاركة أصحاب المصالح والمجتمع المدني في عمليات صنع القرار وتنفيذه.

خ- سيادة القانون: احترام القوانين والتشريعات وتطبيقها بمنتهى النزاهة والعدالة.

د- المساواة: توفير حماية لجميع أصحاب الحقوق وضمان تكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات.

ويمكن لهذه المبادئ، تعزيز صنع القرار وتحقيق نجاح واستدامة للمؤسسات في مختلف المجالات.

ثامناً: آليات تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية:

للتغلب على معوقات تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم، يمكن اتخاذ عدد من الآليات والإجراءات التالية:

- **التوعية والتثقيف:** يجب تعزيز الوعي والتثقيف بين الأعضاء والمعلمين والإدارة التعليمية والمجتمع بشأن أهمية دور النقابة في صنع القرار وتحسين التعليم. يمكن تنظيم حملات توعوية وورش عمل وندوات لتبادل المعرفة وتوضيح الفوائد المحتملة لتفعيل دور النقابة.
- **التعاون والشراكة:** يجب تعزيز التعاون والشراكة بين النقابة ووزارة التربية والتعليم والأطراف المعنية الأخرى. يمكن عقد اجتماعات دورية ومنتديات للحوار وتبادل الآراء وتعزيز التفاهم المشترك والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **الدعم المؤسسي:** يجب توفير الدعم المؤسسي اللازم للنقابة من قبل وزارة التربية والتعليم. يشمل ذلك تخصيص الموارد المالية والبنية التحتية والإدارية اللازمة لتمكين النقابة من تنفيذ أنشطتها ومهامها بشكل فعال.
- **تطوير القدرات:** ينبغي توفير فرص تطوير القدرات والتدريب المهني لأعضاء النقابة، بما في ذلك تعزيز المهارات القيادية والقدرات التنظيمية والمعرفية المتعلقة بصنع القرار. يمكن توفير الدورات التدريبية وورش العمل والموارد التعليمية لدعم تطوير القدرات.
- **التفاوض والحوار:** يجب إنشاء آليات فعالة للتفاوض والحوار بين النقابة ووزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالقضايا التعليمية وصنع القرار. ينبغي توفير فرص للمشاركة في اللجان والفرق العاملة وعمل جلسات حوار منتظمة لمناقشة القضايا المهمة.
- **الضغط السياسي:** قد يلجأ النقابة إلى استخدام الضغط السياسي بشكل مشروع لتحقيق أهدافها. يمكن توظيف العلاقات السياسية واللوبي للضغط على الجهات ذات الصلة لتحقيق التغيير المطلوب في صنع القرار التعليمي.

من خلال اتخاذ هذه الآليات والإجراءات، يمكن تخطي المعوقات وتحقيق تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في دعم بيئة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم.



## المراجع:

- إمبابي، علي شوقي وصيام، إيمان توفيق. (٢٠٢٢). متطلبات تفعيل الأدوار التربوية لنقابة المهن التعليمية في ضوء مبادئ الشراكة المجتمعية. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٨٠، ١ - ٣٥
- جبتو، عبد الحق خالد (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ٥٨ (٥٨): ٢٦٩-٢٩٩ المقالة ٧
- الحوارني، نوال عبد الرحمن (٢٠١٣). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة. *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة
- الشورى، هيام أحمد فهمي محمد. (٢٠٢١). الأدوار المهنية للنقابة للمهن التعليمية: دراسة تحليلية ورؤية نقدية. *المجلة التربوية*، ٨٨ : ١٦٣١ - ١٦٧٩
- العبادي، أحمد زغلول محمود وحتاتة، أم السعد أبو العنين وسليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠١٨). لا مركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة كلية التربية*، ١٨ (٢): ١١١ - ١٤٠
- عبد الرسول عبد البر محمد، نسمة. (٢٠١٩). دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بنها*، ٣٠ (١٢٠): ١-٩٩
- عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب. (٢٠٢٢). تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، ٣٣ (١٢٩): ٥٢٩ - ٥٧٦
- علي، حنان أحمد عبد الله، جوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومحمد، منى شعبان عثمان. (٢٠١٩). معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١١(٥): ١٩٣ - ٢٣٣

مهاوي، أحمد غنيمي، شعلان، عبد الحميد عبدالفتاح، و السيد، خالد محمود احمد. (٢٠١٨). تطوير أنشطة نقابة المهن التعليمية في مصر على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، ٢٩(١١٦): ١٣٩ - ١٦٢.

Al – Rawashdeh E (2019). Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. **International Business Research**; 12(4): 175- 187

Ben-Arieh, D., & Chen, Z. (2006). Linguistic-labels aggregation and consensus measure for autocratic decision making using group recommendations. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans**, 36(3), 558-568

Cerna, L. & Burns, T. (2016). **Enhancing effective education governance**, In Burns, T. and F. Koster (eds) "Governing Education in a Complex World", OECD

Conaway, Carrie; Goldhaber, Dan(2020). Appropriate Standards of Evidence for Education Policy Decision Making. **Education Finance and Policy**, 15 (2) :383-396 Spr 2020

Edge Leadership(2009). **Decision-Making Styles Guide**. Available at <https://cm20-s3ilcadv1.s3.amazonaws.com/ResourceFiles/c4622af8de594e0a8248bd0ac0bc6af2DecisionMakingGuide.pdf>

Elbanna, S. (2017). **Decision Making**, .The SAGE Encyclopedia of Political Behavior (pp.163-166), Fathali M. Moghaddam (Editor), Edition: 1st ed, SAGE Publications Ltd

Everard, K. B; Morris, Geoffrey; Wilson, Ian (2006), **Effective School**

**Management.** New York: McGrow- Hall book Co.

Hart, W. H. (2018). Is it rational or intuitive? Factors and processes affecting school superintendents' decisions when facing professional dilemmas. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29 (1): 14-25

ILO ( 2012) **Handbook of Good Human Resource Practices in the Teaching Profession.** Geneva, **International Labour Organization.**

[http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_187793/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_187793/lang--en/index.htm) (Accessed May 21, 2023.)

Iriqat, I ( 2017)The Role of External Environment in Developing the Administrative System: Comparative Study. **European Journal of Scientific Research.**147:242-250

Kowalski, T. J. (2013). **The school superintendent: Theory, practice and cases.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Lennick and F. Kiel. (2005). **Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success,** D. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing

Levin & Datnow(2012).The Principal Role in Data Driven Decision Making: Using case study data to develop multi-mediator models of educational reform. **School Effectiveness and School Improvement, 23(2), 179201**

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). **Educational administration: Concepts and practices (6th ed.).** Belmont, CA: Wadsworth Cengage **Learning**

Maharaj, S., & Bascia, N. (2021). Teachers' Organizations and Educational Reform: Resistance and Beyond. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy,** (196), 34-48.



- Msila, V. (2022). Teacher Unions, Schools and Success: Opportunities and Contradictions. *International Journal of Learning. Teaching and Educational Research*, 21(3), 263-280
- Pataki B., Padar K., 2013. "Making decisions in an ever-changing environment - a research agenda", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 13(1), :33-42, <http://dx.doi.org/10.15208/pieb.2013.0>
- Richard : L.(2001) , **Daft : Organization Theory and Decision** , 7th ed , South Western, College publishing , Vanderbilt University , U.S.A.
- Saikia, Ishan Krishna(2013). GOOD GOVERNANCE AND HUMAN RIGHTS: INTERNATIONAL AND NATIONAL PERSPECTIVE. *International Journal of Advancements in Research & Technology*. 2 (7): 124-135
- Schermerhorn, Jr., John R. (2010). **Management**, (10th ed.), John Wiley & Sons. Inc
- Segone, M. (2008). **Bridging the gap The role of monitoring and evaluation in Evidence-based policy making.**. Geneva, UNICEF, available at <https://mics.unicef.org/files?job=W1siZiIsIjIwMTUvMDEvMzAvMDMvMTYvNDkvMjQ2L2V2aWRlbnNIX2Jhc2V2X3BvbGljeV9tYWtpbmducGRmll1d&sha=66f7484e16ed9da3>
- Sharma, D. L. J. K., & Singh, D. S. K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY*, 3(2), 54-57. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1367>
- Spaa, Anne; Spencer, Nick; Durrant, Abigail; Vines, John(2022).Creative and Collaborative Reflective Thinking to Support Policy Deliberation and Decision

**Making Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice, 18 (2):376-390**

UNESCO (2021).Sup Educational Policy Review Report" Education for Sustainable Development (ESD) available at [https://en.unesco.org/sites/default/files/education\\_for\\_sustainable\\_development\\_final\\_-\\_january\\_2021\\_1.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/education_for_sustainable_development_final_-_january_2021_1.pdf)

Wolf, R., Reilly, J.M. and Ross, S.M. (2021), "Data-driven decision-making in creating class rosters", **Journal of Research in Innovative Teaching & Learning**,. 14 ( 2): 162-177. <https://doi.org/10.1108/JRIT-03-2019-0045>

Yelland, R. and Pont, B. (2014) **OECD Education Policy Outlook 2014: Part 3. A Special Focus on Reforms**. Paris, OECD. (EDU/EDPC(2014)6/PART3, draft for discussion, 10–11 April 2014

### رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

### رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

### سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.