

صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا

ورائه مقارنة

إبراهيم

د/ أحمد عبد النبي عبد العال

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة سوهاج

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ ورئيس قسم التربية

المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة سوهاج

مقدمة الدراسة:

يعتبر موضوع صناعة القرار بشكل عام من أهم العناصر، وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول، يضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

وتبرز أهمية عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يعتبر موضوع صناعة القرار بشكل عام من أهم العناصر، وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول، يضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

وتبرز أهمية عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، كما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها (٩٩: ٩٧).

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً وأعماق جديدة، ومن هنا تبرز أهمية القرارات في الإدارة التعليمية عنها في منظمات الأعمال، حيث إن قرارات الإدارة التعليمية تعكس في الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية، ونتائجها أوسع أثراً وأن الضغوط على متخذيها تتعدد مصادرها، وأنه يراعى الحرص الشديد في اتخاذها ضماناً لنجاحها ولاتساع القطاع الذي تمسه هذه القرارات (١٠٠: ١٣).

ولهذا تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية مما جعل الإداريين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرار (٢: ١٣١).
وتعد عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية أياً كانت أهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فقيام الإداري (متخذ القرار) - بغض النظر عن موقعه - بأي من وظائفه الإدارية:

كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق أو الرقابة يتضمن عملية صناعة للقرارات، والإدارة بمجملها ما هي إلا سلسلة من عمليات صناعة القرارات، وبذلك يمكن القول بأنها الوظيفة، أو العنصر الأهم في العملية الإدارية، ومن هنا كان لزاماً على فاعلية هذه القرارات أن تبنى على أساس ومبادئ مستمدة من الديمقراطية بمفهومها العام، والتي تسعى العديد من دول العالم في هذا العصر إلى تحقيقها في جميع مؤسساتها بوصفها وسيلة لتحقيق النمو والتطور للمجتمعات المعاصرة، فهذه المبادئ لا بد من مراعاتها قبل وخلال وبعد عملية صناعة القرارات، والتي من أهمها مشاركة المعنيين بتنفيذ هذه القرارات ومتابعتها، وكذلك المتأثرين بنتائجها (٥٨: ١٤-١٥).

وتبرز أهمية عملية صناعة القرارات من خلال ارتباطها الوثيق بكل من: الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، فهي بالنسبة للفرد قرارات يتأثر بها ويؤثر بواسطتها على الآخرين كالقرارات التي يتخذها القائد أو المدير فيما يخص الجماعة

أو المؤسسة، فبالإضافة إلى تأثيرها على ذلك القائد أو المدير، فهي تؤثر على سلوك أفراد الجماعة التابعة له. أما بالنسبة للمنظمة، فتزداد الحاجة إلى صناعة القرارات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها، وكلما كانت القرارات صائبة كلما وضحت أهميتها، وبرز تأثيرها على الوضع الاجتماعي والاقتصادي (٥٦: ٢٦-٢٨).

وأن فاعلية القرارات ترتبط بمدى توسيع قاعدة المشاركة فيها، فمن مزايا المشاركة في صناعة القرارات تحقق العديد من الإيجابية للعاملين وللمؤسسة على حد سواء، فهي تزيد من مستوى رضا المرؤوسين عن عملهم، وعن مديرهم، وترفع الروح المعنوية لديهم، وأن هذه المشاركة ذات علاقة إيجابية بالمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف بفاعلية والتحمس لتنفيذها، والدفاع عنها.

ومن الجدير بالذكر أن مدى المشاركة في عملية صناعة القرارات التعليمية تتأثر بنمط الإدارة التعليمية المتبع، ومن هنا تختلف الدول فيما بينها في عملية صنع القرارات التعليمية تبعاً لاختلاف نظم إدارة التعليم بها.

لهذا تعكس عملية صنع القرارات التعليمية في المجتمع الإستراتيجية والأيدولوجية لهذا المجتمع (٧٧: ٦٨)، ومن هذا المنطلق فالإدارة المركزية يتسع انتشارها في الدول الديكتاتورية التي ترمى إلى الانفراد بصنع القرارات التعليمية، أما الإدارة اللامركزية فتنتشر في الدول الغربية وبدرجات متفاوتة وذلك لتحقيق مزيد من الديمقراطية في إدارة التعليم ومشاركة أجهزة الحكم المحلى في صنع القرارات التعليمية ومن ثم الوصول إلى قرارات تعليمية فعالة رشيدة تتناسب وجميع الإدارات والمحليات وتتوافق مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع الضرورية وتتمشى مع التغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة.

كما أن عملية صنع القرار التعليمي صارت من أساسيات الإدارة، على أساس أنها تبين أسلوب القيادة ونمطها، وعلى أساس أنه كلما شاركت الجماعة فيها كان الأداء والنجاح واضحاً (٦: ٢٨٧).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنماطاً ثلاثة للقرار هي (٦ : ٢٩):

- القرار في ضوء الخبرات الإدارية للمدير وحده، إذ غالباً ما يعتمد المدير هنا على خبرته السابقة وحده أو إحساسه، مما قد يجعله يتخذ القرار بسرعة.
 - القرار القائم على الدراسة العلمية، والإدارة هنا تقوم بدراسة المشكلة والتعرف عليها وتحليلها، ثم اختيار البديل المناسب في ضوء معايير موضوعية، وتنفيذ القرار وتقويمه، بمعنى أن القرار يحتاج إلى إتباع المنهج العلمي قبل أن يصدر.
 - القرار القائم على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية، والإدارة هنا تمزج بين النمطين السابقين، إذ تلجأ إلى البحث والدراسة العلمية ولا تغفل الخبرات السابقة والبصيرة والحس والإحساس.
- وعلى هذا تختلف أنماط صنع القرارات التعليمية من دولة لأخرى تبعاً لاختلاف أنماط الإدارة التعليمية والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة في صنع القرارات.
- ففي الولايات المتحدة الأمريكية يرجع نجاحها في نظامها التعليمي إلى المدخل الملائم لاتخاذ القرارات التعليمية ولا مركزية صنع هذه القرارات، حيث تشارك السلطات التعليمية المحلية بجميع الولايات بفاعلية في صنع القرارات التعليمية (١٢: ٩١)، (١٥١: ٥-٦).
- وفي إنجلترا نجد أن عملية صنع القرارات التعليمية فيها تتم من خلال المشاركة الإيجابية الفعالة من مديري المدارس وأولياء الأمور وروابط المدارس وجماعات المصالح وإدارات التعليم والأحزاب السياسية والقطاع الخاص، حيث يُدلى كل هؤلاء بأرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم حول شؤون التعليم واتخاذ قراراته (٢٤٧: ٤-١).
- وفي اليابان التي تجمع بين مزايا المركزية واللامركزية، فعملية صنع القرارات التعليمية بها تتم بصورة جماعية، حيث يتم مناقشة القرار المقترح عن

طريق الوحدات الإدارية المختلفة حتى تصل إلى اتفاق عليه وحينئذ فقط يتخذ القرار (٢٠٩-٥).

فإجراءات اتخاذ القرار في اليابان تبدأ في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، بينما اتخاذ القرار نفسه والإشراف على تنفيذه يظل مسئولية الإدارة العليا، ويسبق تقديم الاقتراح عدة مناقشات، ومشاورات غير رسمية بين الأفراد، حيث يعطى اليابانيون أهمية كبرى للمناقشات غير الرسمية التي تسبق تقديم الاقتراحات وإصدار القرار (٢٠٨ : ١-٣).

وفي فرنسا، على الرغم من التزامها بالأسلوب الديمقراطي في الحكم إلا أنها تمثل النمط المركزي التقليدي في إدارة التعليم وتنظيمه، حيث تتفرد السلطات المركزية باتخاذ القرارات، إلا أنها في الوقت نفسه تعطي أهمية لمشاركة السلطات التعليمية والإقليمية والمحلية في صنع القرار التعليمي (٢٠٤ : ١-٣).

وفي كندا تتمتع عملية صنع القرار التعليمي بالمشاركة الفعالة بين جميع مستويات الإدارة التعليمية، حيث تشارك السلطات التعليمية المحلية بصورة مباشرة في إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية ومتابعة تنفيذه على كافة المستويات الإدارية (٢٣١ : ٦-٩).

وتأتى أستراليا في مقدمة الدول المتقدمة التي تعطي لعملية صنع القرارات التعليمية مساحة أوسع في المشاركة الشعبية والمحلية والمدرسية في رسم ملامح النظام التعليمي والسياسة التعليمية من خلال انتشار الهيئات والسلطات والمجالس المحلية والإقليمية في جميع أنحاء أستراليا والتي تلعب دوراً رئيسياً في صنع القرارات التعليمية، وذلك لم تتمتع به أستراليا من ديمقراطية واسعة ولا مركزية ملموسة في إدارة التعليم (١٧٥ : ٧-٩)؛ إلى الحد الذي يجعل منها نموذجاً يحتذى به في عملية صنع القرارات التعليمية بالدول المركزية التي لا تعطي للمشاركة الشعبية دوراً حيويًا ملموساً في صنع القرارات التعليمية، كما تتفرد بها سلطة واحدة في صنع تلك القرارات دون إعطاء حق للسلطات الإدارية الأدنى فرصاً كافية في

صناعة القرار التعليمي كما هو حالياً بمصر، حيث تنفرد وزارة التربية والتعليم بحق صناعة القرارات التعليمية وإصدار القوانين المنظمة للتعليم، وهذا ما تبرزه مشكلة الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن صناعة القرارات الإدارية والتعليمية من المهام الجوهرية لمتخذي القرار بحيث أصبح من الثابت أن مقدار النجاح الذي يحققه أي منظمة يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية صناعة القرار تشمل:

من الناحية العملية - كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وتتوقف أيضاً على كم المشاركة في صنعها واتخاذها وفعاليتها.

إلا أن عملية صناعة واتخاذ القرارات التعليمية في مصر ما زالت تواجه العديد من المشكلات التي تعوق نجاحها وتنفيذها على أرض الواقع، ومن أهم المشكلات التي تعانيها عملية صنع القرارات التعليمية في مصر ما يلي:

• يعاني القرار التعليمي في مصر من المركزية الشديدة التي تسبب آثاراً سلبية عديدة على جودة العملية التعليمية، ومن أمثلة هذه السلبيات: قرار إلغاء الصف السادس الابتدائي عام ١٩٨٨م، وما نجم عنه من تراكمات سلبية أدت في نهاية الأمر إلى التراجع عن ذلك القرار، ثم صدور قرار جديد عام ١٩٩٩م يقضي بعودة الصف السادس مرة أخرى (١١٢).

• عدم استقرار واستمرارية السياسة التعليمية في مصر خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، وعدم استطاعة السياسة التعليمية في مصر الاستجابة لمتطلبات التعليم من المباني والفصول والمعلمين والمعدات والتجهيزات، مما يجعلها في الواقع غير مستجيبة بالقدر الكافي لمتطلبات الزيادة السكانية في هذه الفترة (١١٣).

- عدم وجود مشاركة فعلية في صنع القرار التعليمي، وإن وجدت مشاركة فهي ضعيفة جداً، ومحدودة وغير فعالة، كذلك غياب الأسلوب الديمقراطي الفعلي، كما أن آراء المعلمين ومقترحاتهم لا توضع في الاعتبار الفعلي عند صنع القرار (١٠٣).
- أن نموذج شبكة الاتصال المستخدم في إدارة التعليم هو النموذج الهرمي، كما أن عدم اشتراك المنفذين في اتخاذ القرار، يُعد من أهم عوائق الاتصال، كذلك ضعف أجهزة المعلومات التي يلجأ إليها متخذ القرار، يؤدي إلى ضعف كفاءة القرار (٢١).
- أن كل مستوى من مستويات صنع القرار التعليمي في مصر في عزلة تامة عن المستويات الأخرى، فالمستوى المركزي يستأثر بالقرار ولا تشارك في عملية صنع القرار المستويات الإقليمية والمحلية والمدرسية (٧٢).
- غياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات التعليمية ويتمثل ذلك في عديد من المظاهر من أهمها (٩٣):
- غلبة المكون البيروقراطي في المجالس المسئولة عن رسم السياسة التعليمية واتخاذ القرار، حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه المجالس أعضاءً فيها بحكم مناصبهم حيث إنهم معينون وليسوا منتخبين (٧: ٢٣٨-٢٣٩).
- لا توجد مشاركة حقيقية في صنع القرار التعليمي من أصحاب المصلحة الحقيقية من الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمواطنين.
- وضع سياسات واتخاذ قرارات لا تلقى نجاحاً أو اتفاقاً، حيث ترتبط غالباً بوضعها فهي سياسات أفراد لا سياسات مؤسسات.
- جمود تنظيم الإدارة التعليمية في مصر، مما ينجم عنه خلل في عمليات الاتصال وضعف التنسيق أو انعدامه بين الأجهزة التعليمية، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات والإحجام عن تفويض السلطة (٧: ٤٠٩).
- افتقار التشريعات التعليمية في مصر إلى معيار الدينامكية، الذي يقضى باستمرارية هذه التشريعات التعليمية، وضعف المشاركة الشعبية، ومشاركة ذوي الخبرة وأصحاب الرأي في صياغة القرارات التعليمية. وكما أن القرارات التعليمية التي

- صدرت في مصر قد اهتمت بالكم دون الكيف في التعليم مما كان له أثره السيئ على جودة وكفاءة المخرج التعليمي، فضلاً عن ارتباط القرارات التعليمية بشخص الوزير لا بالسياسة العامة للدولة، مما كان له انعكاسه على استمرار القرارات التعليمية، حيث اتسمت هذه القرارات بسرعة التعديل والإلغاء (١١١).
- كما أن هناك قصوراً وضعفاً في العلاقة بين السياسة التعليمية وعملية اتخاذ القرار في مصر، ويرجع ذلك لغياب وافتقار السياسة التعليمية لفلسفة واضحة ومحددة الملامح، وكثرة التشريعات التربوية وافتقارها إلى الاستمرارية والمرونة الكافية، ومحدودية الدور الذي تقوم به السلطة التشريعية واستئثار السلطة التنفيذية بذلك (٥٩).
- وجود العديد من الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ القرار لم تكن في الحسبان عند صنع القرار ذاته، وكذلك في بعض الأحيان نجد أن القرار لا يحقق الغرض من اتخاذه عند تطبيقه على أرض الواقع (٦٨: ١٨١).
- تستخدم مراكز صنع القرارات التعليمية في مصر الأساليب التقليدية في صنع القرار، ومن بين هذه الأساليب: أسلوب الحكم الشخصي لمتخذ القرار، أسلوب الخبرة الشخصية، وأسلوب المحاولة والخطأ (١٠٣: ٥٩-٦٠).
- افتقار هذه الأساليب التقليدية للتدقيق العلميين وعدم إتباع خطوات المنهج العلمي كأساس لعملية صنع القرار، مما انعكس بدوره على عملية اتخاذ القرار التعليمي في مصر (٧٥: ١٥٣).
- العديد من القرارات لا تحكمها اعتبارات موضوعية ولا تستند إلى أسس علمية، وبخاصة إذا كان مسلماً به لدى رجال الإدارة التعليمية أن القرار عملية علمية، غالباً ما يتبع فيها الأسلوب العلمي لحل المشكلة *Problem Solving* وأن الإدارة هي عملية صنع قرار واتخاذه وتنفيذه (٧: ٢٣٩). وتنبئ أزمة القرارات التعليمية في أن القرار غالباً ما يكون قرار فرد فنجد السياسة التعليمية، سياسة فرد لا سياسة تحكمها عوامل مجتمعية بالمعنى الواسع (٧: ٢٣٩).

• وتؤكد إحدى الدراسات أنه على الرغم من حيوية الدور الذي يمكن أن تلعبه القرارات التعليمية الرشيدة في زيادة كفاءة النظام التعليمي المصري وفعاليتيه، إلا أن عملية صنع القرارات تكاد في كثير من الأحوال تكون بمثابة ردود أفعال غير مبنية على مقدمات منطقية، الأمر الذي يترتب عليه الوصول إلى نتائج غير سليمة، و أن ما يعانيه نظامنا التعليمي بصفة عامة من مشكلات وعجز عن تحقيق الأهداف وضعف المردود التعليمي الكمي والكيفي المتوقع يرجع في جزء كبير منه إلى نظام إدارته، لإسيما فيما يتعلق بعملية صنع وتنفيذ القرارات التعليمية (٧:٧٢)

• ضعف أجهزة المعلومات التي تستند إليها أجهزة صنع القرارات التعليمية في مصر، مما يؤثر بالسلب على مدى فاعلية القرارات التعليمية (٩٤: ٢١١).

• ضالة الفرص المتاحة لمشاركة الإدارات التعليمية في صنع القرارات (٩٤: ٢١١).

• خضوع عملية صنع القرارات التعليمية لهيمنة القيادة السياسية، حيث تعد توجيهات القيادة السياسية بمثابة الأساس الذي تبنى عليه عملية صنع القرار (٩٤: ٢١١).

وفي ضوء ما سبق تتضح وتنبور مشكلة الدراسة الحالية في وجود العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات التعليمية واتخاذها في مصر، "وأن إصلاح التعليم في مصر يحتاج بالفعل إلى قرارات تعليمية تصنع وتتخذ في ضوء بحث علمي رصين، ثم تنفذ، وتتابع وتقوم، في ضوء بحث علمي رصين أيضاً (٧: ٢٤٠)، لذا تحاول الدراسة الحالية الاستفادة من خبرات أستراليا في تطوير عملية صنع القرار التعليمي في مصر.

أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن

السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء الخبرة

الأسترالية؟

ويُفْرَع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ماهية عملية صنع القرار التعليمي في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء العوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٣- ما واقع عملية صنع القرار التعليمي في أستراليا في ضوء العوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٤- ما أوجه الشبه والاختلاف في عملية صنع القرار التعليمي بدولتي المقارنة؟
- ٥- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير عملية صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من النقاط التالية:

- تعالج الدراسة الحالية موضوعاً عصرياً مهماً وهو عملية صنع القرار التعليمي والذي تركز عليه كل جوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقويم.
- الاستفادة من خبرة أستراليا في مجال عملية صنع القرار التعليمي وذلك للتخلص من مواطن الضعف الذي تعاني منه عملية صنع القرار التعليمي في مصر.
- حاجة جمهورية مصر العربية إلى تحقيق المشاركة الفعلية الواعية من قبل جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرار التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلي:

- التعرف على مراحل دورة القرار التعليمي.
- التعرف على واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

- التعرف على واقع عملية صنع القرار التعليمي في أستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في عملية صنع القرار التعليمي بدولتي المقارنة.
- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير عملية صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

وتمثلت في دراسة واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة بدولتي المقارنة.

- الحدود المكانية:

تمثلت حدود الدراسة المكانية في المجتمع المصري والأسترالي.

- الحدود الزمنية:

تمثلت في دراسة الوضع الراهن لعملية صنع القرار التعليمي بكل من مصر وأستراليا والجذور التاريخية التي لعبت دوراً بارزاً في رسم الوضع الراهن في صناعة القرار التعليمي بدولتي المقارنة.

مصطلحات الدراسة:

Decision

- القرار

القرار في اللغة يعنى: "الرأي يُمضيه من يملك إمضاءه، وقرر الأمر أي رضيه وأمضاه، وتقرر الأمر أي استقر وثبت" (٩٧: ٤٩٦).

وفي اللاتينية Decide يقرر أي يعنى "يجسم نزاعاً أو موضوعاً أو قضية أو يصدر حكماً على شيء ما"، وكلمة Decision تعنى القرار أو النتيجة أو حكم يتم التوصل إليه" (١٧٠، ٣)، وتعنى الاختيار والحكم أو تغليب جانب على آخر (٧٤: ٦٥)، وتطلق أيضاً على حسم النزاع بإصدار حكم معين أو الوصول إلى نتيجة محددة (٧٣: ٨٧).

وتعنى أيضاً: "العملية العقلية الذهنية أو التفكير الهادي الواعي الذي ينصب على عملية تقويم البدائل واختيار أفضلها" (٧٤: ٦٦).

- القرار التعليمي: *Educational Decision*

يعنى "اختيار مدرك لبديل واحد من بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة، والتي يمكن عن طريقها حل مشكلة أو قضية تعليمية" (٧٤: ٦٦).

- عملية القرار *Decision Process*:

تعنى مصطلح يستخدم للدلالة على عملية صنع القرار واتخاذها معاً *Decision Making- Taking* فهي عملية ذات خطوات فرعية متكاملة تنتهي باتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه (٧٤: ٨٢).

- صنع القرار *Decision Making*:

ويقصد به ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوى على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها (٦٣: ٢٥٨)، أو هي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (٩٦: ٨٠).

- اتخاذ القرار *Decision Taking*:

"هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" (٥٥: ١٠٤)، "وهو يمثل نقطة الوصول إلى قرار" (٧٤: ٨٢).

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة إميل فهمي شنودة (١٩٨٠م) (١٧): بعنوان "القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية"، وهدفت إلى الوقوف على مفهوم القرار التربوي وأبعاده الفلسفية والاجتماعية، وأهمية اتخاذه في الإدارة التعليمية ومن أهم

نتائجها: أن القرار التربوي الذي يترتب على تنفيذه تخطيط تربوي سليم، يتطلب التوافق بين أساليب المركزية واللامركزية.

٢- دراسة رمضان أحمد عيد (١٩٩٢م) (٥٩): بعنوان "السياسة التعليمية واتخاذ القرار: دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وإنجلترا وفرنسا مع التطبيق على مصر"، وسعت إلى وضع تصور مقترح لتطوير عمل السياسة التعليمية واتخاذ القرار في مصر، واتبع الباحث أسلوب حل المشكلات، و توصلت الدراسة إلى أنه تواجه عملية اتخاذ القرار صعوبات منها افتقار السياسة التعليمية فلسفة مجتمعية واضحة ومحددة الملامح.

٣- دراسة سلامة صابر العطار وسعيد إبراهيم (١٩٩٢م) (٦٣): بعنوان "البحث التربوي وعملية صنع القرار ورسم السياسة التعليمية في ج.م.ع، دراسة تحليلية نقدية"، وهدفت إلى التعرف على معنى السياسة التعليمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي، ومدى إسهام البحوث العلمية التربوية في عملية رسم السياسة وصنع القرار وكيفية تطوير العلاقة بين البحث التربوي وعملية صنع القرار في نظامنا التعليمي، واستخدم لذلك الباحثان المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الفلسفي.

٤- دراسة عادل السيد الجندي (١٩٩٢م) (٧٢): بعنوان "دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة التعليمية في مصر وطبيعة كل مستوى من مستوياتها في عملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه، ومن نتائجها أن عملية صنع القرار لبرنامج التأهيل التربوي قد اعترها العديد من أوجه القصور والخلل، وأن كل مستوى من مستويات صنع القرار يعمل في عزلة تامة عن المستويات الأخرى وأن المستوى المركزي يستأثر بعملية صنع القرار.

٥- دراسة نهلة عبد القادر هاشم (١٩٩٢م) (١١١): بعنوان "دراسة مقارنة للعلاقة بين التشريعات التعليمية والسياسة التربوية في مصر وإنجلترا"، وهدفت الدراسة إلى وضع تصورات ومقترحات وإيجاد نوع من التكامل في العلاقة ما بين

التشريعات التعليمية والسياسية التربوية، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن ومن نتائجها ضعف المشاركة الشعبية في صياغة القرارات التعليمية في مصر.

٦- دراسة عبد الودود مكروم (١٩٩٦م) (٨٠): بعنوان "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ: دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية"، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الأهداف التربوية عند مستوى صياغتها وتنفيذها والمشكلات التي تعوق تحقيقها في صورة إجراءات كما هي في تصور صانعي القرار.

٧- دراسة أحمد محمد غانم (١٩٩٨م) (١٣): بعنوان "دراسة تحليلية للقرارات الوزارية في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر في العامين ١٩٨٧، ١٩٨٨م، في ضوء تصنيف مقترح"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أنواع القرارات الوزارية في مجال التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات الروتينية الفنية تأتي في المرتبة الأولى من حيث العدد، يليها القرارات الفنية ثم الفنية الإستراتيجية.

٨- دراسة نهى حامد عبد الكريم (٢٠٠١م) (١١٢): بعنوان "صنع القرار في السياسة التعليمية في مصر: دراسة حالة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مركزية أو لا مركزية القرار التعليمي في مصر، والآثار السلبية أو الإيجابية الناجمة عنه وانعكاساته على العملية التعليمية في مجملها من خلال تحليل ودراسة حالة قرار إلغاء الصف السادس الابتدائي عام ١٩٨٨م، وما نجم عنه من تراكمات سلبية أدت في نهاية الأمر إلى التراجع عن ذلك القرار، واستخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة.

١٠- دراسة فريدة إبراهيم محمود (٢٠٠٥م) (٩٤): بعنوان "صنع القرار التعليمي في مصر وإنجلترا: دراسة مقارنة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على قوى صنع القرار التعليمي في كل من مصر وإنجلترا، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن ومن بين نتائج الدراسة مركزية صنع القرار التعليمي في مصر.

ب- الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة دينيس ل. ترسلان *Dennis L. Treslan* (١٩٨٣م) (١٧٤):
وعنوانها "ديناميكية (آلية) مشاركة الطلاب في صنع القرار: قضية نقدية في الإدارة والتخطيط التربوي"، واستهدفت دراسة التطبيقات الخاصة بإشراك الطلاب في عملية صنع القرار، وأكدت الدراسة على ضرورة مشاركة الطلاب في عملية صنع القرار.
- ٢- دراسة تشارلز س. شارمان *Charles S. Sharman* (١٩٨٤م) (١٥٨):
وعنوانها "صنع القرار في المؤسسات التربوية" والتي استهدفت دراسة جوانب عملية الإدارة التعليمية من وجهة نظر معلمي المدارس، والكشف عن العمليات المستخدمة في صنع القرار، وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات التربوية الأفضل هي التي تصدر بعد مشاركة جماعية فيها.
- ٣- دراسة زيمان دوراثي *Ziman Dorathy* (١٩٨٧م) (٢٦٤):
بعنوان "قيادة الناظر وصنع القرار وفهم المعلمين لجدوى عملية التقويم"، وكان الهدف الرئيسي للدراسة اختبار تأثير الملاحظات المتكررة التي يسجلها ناظر المدرسة عن المعلمين وتأثير ذلك على المشاركة الفعلية للمعلمين في عملية صنع القرار المدرسي.
- ٤- دراسة جون كيدي وفينش ل. أوبري *Jahn Keedy & Finch L.* (١٩٩٠م) (١٩٦):
بعنوان "تدعيم بناء صنع القرار المشترك: دراسة حالة"، استهدفت تقويم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في مدرسة واحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصور مدير المدرسة عن تطور إستراتيجية مدرسته قد اتصف بصفتين هما: اتخاذ القرارات التشريعية والتدرج في مشاركة المعلمين في إنجاز أعماله مثل: المشاركة في اتخاذ القرار والنمو الوظيفي.
- ٥- دراسة كارول ه. ويز *Carol H. Weiss* (١٩٩٢م) (١٥٧):
بعنوان "ماذا يكون صنع القرار المشترك؟: مقارنة بين المدارس بمشاركة وبدون مشاركة المعلم"، استهدفت القيام بدراسة طولية على ١٢ مدرسة ثانوية استغرقت سبعة عشر

شهرأ، وأثبتت الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من درجة التفاعل بين المدير والمعلم.

٦- دراسة وليامز وآخرون *Williams & Others* (١٩٩٧م) (٢٦٣): بعنوان "اكتساح اللامركزية في اتخاذ القرارات التعليمية: دروس من إنجلترا ونيوزيلندا"، وهدفت إلي التعرف على الخبرة الإنجليزية والنيوزيلندية في مجال لامركزية القرار وتحقيق مبادئ السلطة المحلية والمساءلة، وأوضحت الدراسة وجود العديد من المشكلات في التدريب، وإدارة الوقت والتأقلم المهني والشخصي لنظار المدارس، لذا فعلى الداعين للامركزية في عملية اتخاذ القرارات أن يكونوا مستعدين لمجابهة تلك التحديات السابقة.

٧- دراسة بيل *Bell L.* (١٩٩٩م) (١٥٢): بعنوان "عودة للمستقبل: تطوير السياسة التعليمية في إنجلترا" وهدفت الدراسة إلى عرض مسار السياسة التعليمية في إنجلترا عبر العقود الثلاثة الأخيرة في تاريخ إنجلترا، حيث بينت الدراسة أن السياسة التعليمية خلال تلك الفترات مرت بأربع مراحل وهي: المرحلة الاشتراكية والمرحلة الديمقراطية، ومرحلة الموارد المحدودة، وأخيراً مرحلة السوق. منهج الدراسة وخطواته (٧: ٥٢-٥٤)، (٧٦: ٩٦-٩٧).

نظراً لأن طبيعة الدراسة تقع ضمن نطاق الدراسات المقارنة، فقد استخدم الباحثان المنهج المقارن في دراسة صنع القرار التعليمي في كل من مصر وأستراليا وذلك بهدف الاستفادة من التجربة الأسترالية في التوصل إلي بعض الحلول للمشكلات التي تعوق عملية صنع القرار التعليمي في مصر، وتطوير عملية صنع القرار بما يتناسب مع واقع وفلسفة المجتمع المصري، وتتمثل الخطوات الرئيسة للمنهج المقارن المستخدم في هذه الدراسة كما يلي:

- الإحساس بالمشكلة وتحديدها:

وتتطلب هذه الخطوة تحليل المشكلة إلى عناصر وتحديد العناصر التي تتطلب البحث والدراسة، وهذا التحديد الدقيق يساعد الباحثين على أن يحددوا نوع البيانات.

- الوصف:

حيث جمع المعلومات والبيانات في عملية صنع القرار التعليمي بدولتي المقارنة وذلك من خلال الإطلاع على المصادر الأساسية، حيث القوانين والقرارات الوزارية والمؤتمرات العلمية الدولية والمحلية وتقارير اليونسكو، والتي اعتمد عليها الباحثان بشكل أساسي، فضلاً عن المصادر الأخرى العربية والأجنبية، وذلك للإلمام بفلسفة صنع القرار التعليمي في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه بدولتي المقارنة.

التفسير:

وفي هذه الخطوة يقوم الباحثان بتفسير المادة التعليمية التي قاما بوضعها في الخطوة الثانية، وفي هذا التفسير يرجع الباحثان ظاهرة الدراسة "صنع القرار التعليمي" إلى القوى والعوامل الثقافية في عملية صنع القرار التعليمي بدولتي المقارنة.

- المقارنة:

حيث تتم المقارنة بين صنع القرار التعليمي في كل من مصر وأستراليا لإبراز أوجه الشبه والاختلاف بينهما من خلال التحليل المقارن في ضوء القوى والعوامل الثقافية.

- التعميم:

حيث يتم الخروج من أوجه الشبه والاختلاف وتفسيرها بالقواعد التي تحكم المشكلة موضوع الدراسة، مما يؤدي بالباحثان إلى استنباط مجموعة من القواعد التي يمكن تعميمها واتخاذها إطاراً مرجعياً بهدف الوصول إلى بعض جوانب الإفادة التي يمكن أن تسهم في وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير عملية صنع القرار التعليمي في مصر، وهذا ما يطلق عليه بعملية التنبؤ في المنهج المقارن، حيث الثمرة الحقيقية للتربية المقارنة.

وتتمثل خطوات الدراسة فيما يلي:

- دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي في الأدبيات التربوية المعاصرة.

- دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء والعوامل الثقافية.
 - دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي في أستراليا في ضوء العوامل الثقافية
 - دراسة تحليلية مقارنة لصنع القرار التعليمي بكل من مصر وأستراليا.
 - تحديد بعض جوانب الإفادة من التجربة الأسترالية والتي يمكن أن تفيد في تطوير عملية صنع القرار التعليمي بمصر بما يتماشى مع طبيعة فلسفة المجتمع المصري.
- أولاً: عملية صنع القرار التعليمي في الأدبيات التربوية المعاصرة**

إن عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء أكان على مستوى التنظيمات الصغيرة أو الكبيرة، خاصة في ظل ما يشهده العالم مع مستهل الألفية الثالثة من تغيرات وتحولات جذرية في مختلف المجالات الاجتماعية والسياسية، الاقتصادية والتعليمية، والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل وتسارع تدفق المعلومات.

وتبرز أهمية عملية صناعة واتخاذ القرار على مستوى المنظمات الإدارية، إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية.

ومن هنا تبرز أهمية القرارات في الإدارة التعليمية عنها في منظمات الأعمال حيث إن قرارات الإدارة التعليمية تعكس في الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام، ونتائجها أوسع أثراً وأن الضغوط على متخذيها تتعدد مصادرهما (١٠٠: ١٣).

وفيما يلي يتم تناول صناعة واتخاذ القرار التعليمي، من حيث مفهومه وأهميته ومراحلها، والأساليب العلمية لصناعة القرار، وأنماط القرار وتصنيفها، والعوامل المؤثرة في صناعة القرار.

١ - مفهوم القرار:

تتعدد مفاهيم القرار وتتنوع بتعدد معرفيها ومجالاتهم، ففي اللغة يعرف القرار بأنه: "الرأي يمضيه من يملك إمضاءه، وقرر المسألة أو الرأي أي وضحه وحققه، وقرر الأمر أي اعتمده" (٩٨: ٧٥٢).

و في المعجم الوجيز بأنه أقر الرأي: رضيه وأمضاه، وقرر المسألة أو الرأي: وضعه وحققه، وتقرر الأمر، استقر وثبت والقرار: الرأي (٩٧).

وفي الاصطلاح يعرف القرار بعدة تعريفات منها: يعرف لوثانز Luthans عملية صناعة القرار "بأنها عملية الاختيار من بين بديلين أو أكثر (٢٠٠: ٥٥٢). ويعرفه الصيرفي بأنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو الأهداف المطلوبة" (١٠٢: ٦٠).

ويعرف صناعة القرار بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (٣٦: ٧١). ويعرف ديرلوف Dearlove القرار بأنه "النقطة التي يتم عندها الانتقال من بين خيارات بديلة" (١٧٣: ١٤).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار هي (١٠٠: ١٤-١٥):

١- أن يوجد في موقع معين أكثر من طريق لمواجهة، وأن يختار الشخص وبادراك بين البدائل المتوفرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً.

٢- أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهة تطرح للنقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يمكن اختيار الحل الأكثر ملاءمة والذي يتم وضعه عن وعى وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.

ويتفق مع هذا سلامة عبد العظيم في أن القرار يعتمد على ركيزتين هما: الجودة والقبول وتؤثر كل من هاتين الركيزتين على فاعلية القرار، فقد يكون القرار ذا درجة عالية من الجودة ولكنه غير فعال لعدم تقبل الذين يؤثر القرار عليهم له، لذا فعلى متخذ القرار تحديد الأهمية النسبية لكل من جودة القرار ومدى قبوله (٦٥: ١٣٧).

ولهذا يمكن أن نخلص بأن لكل قرار جانبيين: أولهما: يتعلق بكلفة الدراسات وجمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها واقتراح البدائل وتقييمها، والجانب الثاني: يتعلق بالأهداف التي يتوخاها القرار.

والقرار الناجح هو-القرار الذي تكون الجهود المبذولة في جمع البيانات وتحليلها واقتراح البدائل وتقييمها قبل صياغة القرار مُيسرةً لوضعه في حيز التنفيذ. فاتخاذ القرار هو إصدار حكم معين لما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اختيار بديل منها (٢٠: ٤٥). ويشير عبد الجواد بكر إلي أن صنع القرار هو عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (٧٤: ٦٦).

وبهذا يتضح أن مفهوم صنع القرار أشمل اتساعاً لما يشمله من عمليات تتكون من عدة مراحل. في حين أن اتخاذ القرار يعد هو الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار وهو بهذا يُعد جزءاً من كل. ومن هنا يتضح أن عملية صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية، واجتماعية، تتضمن عناصر عديدة.

وعلى هذا فاتخاذ القرار يمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار حيث إنه يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات فهو يُعد الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة.

فاتخاذ القرار هو الحسم أو البت أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق غرض معين أو لمواجهة موقف محدد.

٣- خطوات عملية صنع واتخاذ القرار:

يرى علماء الإدارة أن عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها، وهناك شبه إجماع بين رجال الإدارة حول عدد المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صناعة القرار ويمكن إجمال مراحل صناعة القرار في الخطوات التالية:

أ- مرحلة تشخيص المشكلة:

ويقصد بتشخيص المشكلة التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وأسبابها وآثارها، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وإجراءات متعددة تتضمن: الاستعداد للتعرف على المشكلة، إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة، وتحديد طبيعة الموقف الذي نشأت فيه المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لها واتخاذ القرار الفعال المناسب بشأنها (٨٣: ٣٤-٣٥).

وتعتبر مرحلة تحديد المشكلة والتعرف عليها بمثابة الأساس للوصول إلى القرار التعليمي الرشيد (٦٨: ١٧٩).

وترجع أهمية تحديد المشكلة إلى أن سلامة القرار وعلاج المشكلة يتوقف على مدى الدقة في تحديدها، حيث إن التحديد الخاطئ للمشكلة يسبب ضياع الوقت والجهد والمال وفشل حل المشكلة وربما المساعدة على تفاقمها وتعقيدها، لذا يجب على متخذ القرار معرفة الهدف المراد الوصول إليه، فتحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن صانع القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه، ويساعد على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه ويساعد على معرفة الموارد البشرية والمادية اللازمة له.

ومن المهم على صانع القرار أن لا يقفز من التعرف على المشكلة إلى وضع مقترحات الحل وذلك للأسباب التالية (٦٠: ٨٧):

- أن ظهور المشكلة قد ينبئ بمشكلات أخرى لم تظهر بعد، ترتبط بالمشكلة التي ظهرت، وقد تكون من الأسباب الكامنة خلفها، ولذلك لابد من تقصي أبعاد المشكلة والجوانب التي ترتبط بها.
- أن مظاهر المشكلة وأعراضها قد تخفي خلفها عوامل جوهرية، ولذلك لابد من تحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً.
- أن ظهور آثار المشكلة على أحد جوانب العمل في المؤسسة لا يعنى أن آثارها محصورة في هذا الجانب، فقد تكون آثارها ممتدة إلى جوانب أخرى في العمل.
- أن تركيز النظر في المشكلة يساعد على تصنيفها ضمن فئة بعينها من المشكلات أي هل هي مشكلة وقتية أم طارئة أم متكررة، خاصة أم عامة، جانبية أم حيوية.

ب- مرحلة جمع البيانات وتحليلها:

من الصعب فصل هذه المرحلة عن سابقتها إلا أن صانع القرار المتميز هو من يحاول البحث عن أنواع مختلفة من البيانات وثيقة الصلة بموضوع القرار تساعد على صنع قرار رشيد سليم.

وهذا يتطلب من المنظمات التعليمية أن تقوم بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بها تعينها في صنع قراراتها التعليمية، حيث إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة صانع القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها صانع القرار إلى ما يلي (٨٣: ٣٥):

البيانات والمعلومات الأولية والثانوية، البيانات والمعلومات الكمية، البيانات والمعلومات النوعية، الأمور والحقائق، وأن تتسم بالدقة والوضوح والشمول.

ج- مرحلة تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمات والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدد منها (٨٣ : ٣٦).

د- مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها صانع القرار في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير (٨٣ : ٣٦).

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، حيث يفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو الأكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة الحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقة الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والوقت المناسب للحصول على النتائج.
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وكفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

ويشير كل من كوك Cook وسلاك Slack بعض المعايير الأخرى التي يجب

أن يعتمد عليها متخذ القرار وهي (١٦٨ : ٢٨٢):

- القابلية للتطبيق *The Feasibility* بمعنى إلى أي مدى تتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار.

• قبول البديل *The Acceptable* ويقصد به ما النتائج التي يمكن أن تحدث عند اعتماد هذا البديل كقرار متخذ.

• الضعف *The Vulnerability* وهو يدل على درجة المجازفة أو المخاطرة المتوقعة. والبدائل السليمة لا بد وأن تكون مراعية للوقت والجهد والمال ومتفكرة مع الأهداف والموقف الإداري، ولذلك على صانع القرار أن يختار البديل الأنسب في ضوء هذه المعايير.

هـ- اتخاذ القرار (اختيار الحل الملائم):

تعد عملية الاختيار النهائي من البدائل المتاحة لحل المشكلة، من أهم الخطوات التي يوليها صانعو القرار غاية اهتمامهم، وذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن للنتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة، وينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة في ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية، كما ينبغي أن يوازن متخذ القرار بين المخاطر التي قد يسببها اختيار بديل معين والمزايا التي قد يجلبها (٩٩: ١١٢-١١٣)، (١٠٠: ٢٨-٢٩).

و- تنفيذ القرار:

تعنى هذه الخطوة بداية الحل الحقيقي للموقف، وتعنى كذلك الحكم على فاعلية كفاءة القرار نفسها ولضمان التنفيذ الجيد لا بد من التخطيط لكيفية التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتردة للمراحل المختلفة لتنفيذ القرار والتأكد من مسار التنفيذ (٥٨: ٣٤).

٣- أنواع القرارات الإدارية:

ليس هناك أساس واحد تصنف القرارات على ضوءه، إذ تختلف القرارات عن بعضها تبعاً لارتفاع درجة المشاركة في صناعتها أو انخفاض هذه المشاركة، كما تختلف القرارات تبعاً لدرجة التأكد من صحتها والافتتاع بجداولها، وتختلف أيضاً في الوظائف التي تخدمها، وغير ذلك، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي والإداري:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

• قرارات اوتوقراطية انفرادية ديكتاتورية استبدادية: ويتم اتخاذها من قبل صانع القرار بشكل انفرادي، دون أية فرص للمشاركة للموظفين في اتخاذها (٩٩: ١٣١).

• قرارات ديمقراطية: وهي التي تتم بالمشاركة الفعلية من العاملين في التنظيم، وكل ما يُعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدتها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها (٩٩: ١٣٢).

ثانياً: تصنيف القرارات تبعاً لدرجة أهميتها:

• القرارات الإستراتيجية: وهي التي تتخذ في المستويات العليا بالمنظمة ولها تأثيرات مهمة نظراً لأهدافها، وهي قرارات تتعلق بسياسات المؤسسة ويعكس هذا النوع من القرارات أهداف المؤسسة، وتنفيذ لوائحها وقواعدها الداخلية ومجالس الإدارة وإعداد الميزانية والتمويل وشئون الأفراد وطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة ككل (١٧٧: ١٣)، (٧٨: ١٢٨). ومن أمثلتها في مجال التعليم: القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية والتخطيط التعليمي، والمناهج الدراسية، والتقويم والامتحانات وغيرها من القرارات التعليمية.

• القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطات، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال (٩٩: ١٢٩)، ومن أمثلتها في مجال الإدارة التعليمية تشكيل اللجان الاستشارية وتشكيل اللجان الدائمة للتعليم قبل الجامعي لتطوير المناهج.

• **القرارات التنفيذية:** وهي التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، وتتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذيها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذيها (٩٩: ١٢٩).

ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

- حيث تختلف الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها على حسب درجة التأكد من المعلومات المتوفرة لصانع القرار، وتقسم وفقاً لظروف اتخاذها إلى:
- **قرارات تتخذ تحت ظروف التأكيد Certainty:** تتوفر في مثل هذه الحالة البيانات والمعلومات الكاملة، بحيث يمكن قياس العائد المترتب على كل منها بما يجعل اتخاذ القرار عملية واضحة محددة ومحسوبة تماماً (١٠٤: ٢٦٦).
 - **القرارات في حالة عدم التأكيد:** ويعتبر هذا النوع من أهم مشاكل القرارات لتكرر حدوثه لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة، وهنا لا بد من الاعتماد على الرأي الشخصي للوصول إلي معيار جيد للمساعدة في اختيار الإستراتيجية المناسبة (١٨: ١٢٣).
 - **القرارات في حالة المخاطرة:** وهنا تكون الأهداف المرجو تحقيقها واضحة وتتوفر المعلومات والبيانات عنها إلا أن النتائج هنا غير أكيدة، ولذلك تستخدم التحليلات الإحصائية لحساب احتمالات النجاح أو الفشل ويعتمد اتخاذ القرار هنا على التنبؤ حيث استخدام مفهوم القيمة المتوقعة، حيث يمكن حسابها من خلال مجموع نتيجة حدوث الحالة مضروبة في احتمال حدوثها (١٨: ١٢٣).

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

- **القرارات المبرمجة (الروتينية) Programmed Decision،** وهي التي تتبع خطوات محددة سلفاً ويكون صانع القرار هنا على دراية تامة بالمواقف التي

تتخذ فيها القرارات المبرمجة، وتتضمن القرارات المبرمجة القرارات الروتينية (٢٣٢: ٦٦).

• القرارات غير المبرمجة غير الروتينية Non-Programmed Decision، وهي القرارات التي لا تحدث إلا في ظروف استثنائية وتحتاج إلى جهد عقلي وتفكير منطقي (١١٤: ٦٣).

خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

• قرارات كيفية ووصفية: وهذا النوع من القرارات يعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أن اعتماد مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية لمتخذ القرار تؤدي في الغالب إلى اتخاذ القرار الرضائي بدلاً من القرار المثالي (٩٩: ١٣١).

• قرارات كمية معيارية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل مخرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد مبدول مع استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال، و من ثم اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة (٩٩: ١٣١).

سادساً: تصنيف القرارات التعليمية وفقاً لصورة القرار:

وتصنف على النحو التالي (٦٦: ١٥٤)، (٩٥: ١٣-١٧):

- قرارات تعليمية مكتوبة: وتأخذ شكل اللوائح والتعليمات أو المنشورات ونصوص القوانين والأوامر المدونة من الإدارة العليا للإدارات التنفيذية الأدنى في المستوى.
- قرارات شفوية: و تأخذ صيغة الكلمة الشفهية التي يبلغها الرئيس لمروؤسيه.
- قرارات تعليمية صريحة: وهي القرارات التي يفصح فيها المدير مباشرة عما ينوي عمله بخصوص موقف أو مشكلة معينة، مثل موقف تعيين موظف إداري جيد.

- سابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لنوع النشاط السائد في عملية صناعة القرار (١٩: ٢١):
- القرار التعليمي التحويلي: وهو القرار الذي يقع ضمن أنشطة معينة تستهدف إجراء تعديلات كاملة في النظام التربوي، وهذا النوع من القرارات يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة الكافية بالكيفية التي تحدث بها تلك التغييرات المطلوبة. واستخدام هذا النوع من القرارات قليل جداً نظراً لكلفته العالية وصعوبة تنفيذه.
 - القرار التعليمي الاتزائي: حيث يهدف هذا النوع من القرارات التعليمية إلى إيجاد نوع من التوازن الطبيعي بداخل النظام التربوي من خلال استخدام المعايير التقنية والروتين في جمع المعلومات وتصنيفها والاستفادة منها، وهذا أكثر أنواع القرارات التعليمية استخداماً.
 - القرار التعليمي الاضطراري: يهدف إلى استمرارية التطوير والتحسين في النظام التربوي، حيث يدعم غالباً بأحكام خبراء متخصصين، لذا يتطلب هذا القرار بحوث بناءية تدعم فعالية التعديل.
 - القرار التعليمي الحركي: ويعتمد هذا النوع على وجود نوع من الاكتشاف والفحص والتنوع لتوفير حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التربوية المهمة، ويمس تغييراً ملحوظاً في المجتمع، مثل تفجر المعرفة مما يدعو إلى البحث في مجال المشكلات التعليمية.
- ثامناً: تصنيف القرارات وفقاً لرشدها وغير رشدها:
- وتصنف القرارات من حيث رشدها وعدم رشدها إلى (٨٣: ٥١):
- القرارات الرشيدة: وهي التي تعبر عن أفضل البدائل، لبلوغ هدف القرار.
 - القرارات غير الرشيدة: وهي التي لا تعبر عن أفضل البدائل والتي اعتمدت على العشوائية وعدم التقصي والبحث عن الحقائق السليمة.
- تاسعاً: تصنيف القرارات وفقاً لعدد صانعيها:
- القرارات الفردية: وهي التي تتخذ من جانب شخص واحد، وعادة ما تهدف إلى تحقيق هدف معين يخدم مصلحة واحدة، وتغلب في النمط الديكتاتوري.

• **القرارات الجماعية:** وهي التي تتخذ من جانب شخصين فأكثر، كالقرارات التي تتخذ من جانب اللجان أو التي تتخذ بالمشاركة ما بين الرئيس ومروؤسيه، وتكون في ظل المشاركة الجماعية التي تعتمد على ركيزة الديمقراطية (١٠٦: ١١٥-١٢٠).

عاشراً: تصنيفات أخرى لأنواع القرارات (٩٩: ١٣٢):

- **قرارات وسيطة:** وهذا النوع من القرارات يشبه في طبيعة الرجل الوسيط وهي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.
- **قرارات استثنائية:** التي يتخذها صانعوها في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها، وغالباً ما يعكس عدد القرارات الاستثنائية التي يتخذها صانع القرار درجة الحالة الصحية للتنظيم وانسجام العلاقات الإنسانية بين صانع القرار ومروؤسيه.
- **قرارات ابتكارية:** التي يتخذها المدير الذي لا تتوافر لديه القدرة العلمية والمعرفة بجميع الظروف المحيطة.

٤- أساليب صناعة القرار:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار، للوصول إلى القرار المتعلق بحل مشكلة ما، وتختلف هذه الأساليب باختلاف درجة أهمية القرار أو توقيته، أو باختلاف الأطراف المعنية بالقرار، أو بمدى درجة توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة. ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

أ- بحوث العمليات *Operations Research* (٧٤: ٩٥-٩٦)، (٩٩: ١١٧-١٢٠):

- وتعنى تطبيق الوسائل والطرق والفنون العملية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرار. والمنهج العلمي لبحوث العمليات يتكون من خمس خطوات هي:
- تحليل المشكلة: حيث يتم التعرف على أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.
- اختيار النموذج الرياضي: حيث التعرف على العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.

- الحصول على الحل للمشكلة.
 - تحديد الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل
 - استخدام النموذج.
 - هذا وتعد البرمجة الخطية، وخطوط الانتظار، ونموذج النقل، ونموذج التعيين وشجرة القرارات من أهم وأكثر النماذج استخداماً في بحوث العمليات.
- ب- نظرية الاحتمالات (٩٩: ١٢٠-١٢١):

من بين مراحل اتخاذ القرار (اختيار البديل الأفضل) مما يتطلب من صانع القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، ومن هنا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث معين للاستفادة من هذا التسجيل للتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

ج- أسلوب شجرة القرارات *Decision Trees Technique*:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه، كما يفترض في هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي البيئة المحيطة.

وأسلوب شجرة القرارات من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، كذلك تحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة وذلك بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها والاستفادة منها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة (٩٩: ١٢١-١٢٢).

د- أسلوب التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرار، وقد سُمي هذا الاتجاه بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة ويساعد هذا الأسلوب متخذ القرار في عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار، ويهدف هذا الأسلوب إلي تحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بينها (٩٩: ١٢٢).

هـ- أسلوب دراسة الحالات:

وهو من الأساليب المهمة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ إنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات متخذ القرار على التحليل، والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجهه، حيث يقوم هذا الأسلوب على تحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة في ضوء المعلومات المتاحة عن هذه المشكلة (٩٩: ١٢٣).

و- أسلوب البرمجة الخطية:

تعد البرمجة الخطية وليدة الرياضيات الحديثة، وأصبحت أداة لتحليل المشكلات الإدارية، و من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات التعليمية. والبرمجة الخطية هي أسلوب رياضي لتخصيص الموارد المحددة لتحقيق أهداف معينة، مثل تحقيق أقصى عائد للعملية التعليمية عن طريق استغلال الإمكانيات المتاحة، ويعنى بكلمة برمجة "تعيين وتوصيف واستخدام الأسلوب المنطقي لتحليل المشكلات التربوية وتقديم الحلول " وكلمة خطية تعنى العلاقات الثابتة التي تتضمنها المشكلة.

وتمر عملية بناء هذا النموذج بخمس مراحل هي:

- تحديد الأنشطة، تحديد الموارد، حساب معاملات المدخل المنتج، تحديد الشروط الخارجية، الصياغة الرياضية للنموذج (٩٩: ١٢٤-١٢٦).

ح- أسلوب التفويض:

ويعد من أكثر الأنواع شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين، ففي كثير من الأحيان نجد صانع القرار يلجأ إلى تفويض جزء منها لبعض معاونيه ممن يثق فيهم، وفي كفاءاتهم وتحملهم المسؤولية حيث تساعد هذه الطريقة صانع القرار على التفرغ لبعض المهام الكبيرة (٦٥: ١٣٠).

ن- مصفوفة القرار *Decision Matrix*

تمثل مصفوفة القرار العائد المتوقع من كل بديل من بدائل القرار موضع المفاضلة وذلك في كل حالة من الحالات موضع الدراسة، ومن خلال استخدام هذه المصفوفة تصبح عملية المفاضلة سهلة وميسرة تماماً (١٠٤: ٢٦٧).

ك- أسلوب دلفي *Delphi Technique*

وهو منهج لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء، بما يسمح لهم التعامل ككل، دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد حلها أو وضع تصورات مستقبلية بشأنها، وهو طريقة تتضمن سلسلة من العمليات لجمع المعلومات عن مشكلة يصعب تجميع معلومات عنها أو تؤثر فيها متغيرات لا يمكن إدراكها بسهولة (١٠١: ١٩٥).

٥- العوامل التي تؤثر في عملية صنع اتخاذ القرار:

١- العوامل الإنسانية:

وتتمثل العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل في متخذ القرار وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرار ومعاونو متخذ القرار الذين يتولون تحديد المشكلة ويقترحون الحلول الملائمة لها، ومستشارو متخذ القرار الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة بأمانة للمدير والمؤوسين وغيرهم ممن سينفذون القرار أو كل من يعنيه القرار أو من يتأثر به أو من يمسه القرار (٩٩: ١٣٢).

٢- العوامل التنظيمية

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة المتخذ فيها القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية (٨٣: ٤٤).

٣- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي (٨٣: ٤٥):

أ - الجانب الأول: ويتعلق بالبواعت النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

ب - الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

ج- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال: تحديد الأهداف له، إتاحة الفرص للممارسة الإدارية، مده بالمعلومات والبيانات والبدائل و منحه القدر اللازم من السلطة.

٤- العوامل السياسية والاقتصادية:

تلعب الأوضاع السياسية في المجتمع دوراً حيوياً في عملية صنع القرارات التعليمية، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع واتخاذ القرارات ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع.

٥- ضغوط متخذي القرارات:

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار وتؤثر في قراراته إلى:

أ - ضغوط داخلية (١٠٠ : ٥٢-٥٣): وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية.

ب- ضغوط خارجية (١٠٠ : ٥٣): وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغط النابعة من العلاقات الاجتماعية، والأحزاب المعارضة، والإعلام والأجهزة الرقابية، وجميعها تؤثر في توجيه القرارات.

٦- فلسفة وثقافة المجتمع:

تعتبر فلسفة وثقافة المجتمع وما تتضمنه من القيم والعادات من الأمور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما هي تباشر عملها في قلب المجتمع الذي تغلفه فلسفة وثقافة يتسم بها ذلك المجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار (٨٣ : ٤٤).

٧- عوامل تتعلق بالموقف ذاته:

لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره والتي تؤثر على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي: طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة، طبيعة المشكلة ذاتها، عنصر الوقت (٩٢ : ٢٢٦-٢٢٧).

ثانياً: عملية صنع القرار التعليمي في مصر:

من الجدير بالذكر أن صنع القرار التعليمي في مصر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط إدارة التعليم، وقد ارتبط التعليم المصري منذ نشأته بالطابع المركزي، ولفهم طبيعة وعملية صنع القرار التعليمي في مصر يجب الوقوف على عملية صنع القرار التعليمي على المستويات التالية:

أ - عملية صنع القرار التعليمي على المستوى القومي:

تتعدد الأجهزة الرسمية بمصر على المستوى القومي التي تلعب أدواراً حيوية ومهمة في صنع القرار التعليمي، ومن بينها: رئاسة الجمهورية، مجلس الشعب، مجلس الشورى، مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وزارة التربية والتعليم، المجلس القومي للتعليم والبحث والتكنولوجيا، والأحزاب السياسية، وفيما يلي إبراز دور هذه الأجهزة في صنع القرار التعليمي.

أ- رئيس الجمهورية:

يُعد رئيس الجمهورية هو رئيس السلطة التنفيذية، ويمنح النظام الجمهوري في مصر رئيس الدولة سلطات واسعة، وقد خول الدستور المصري لرئيس الجمهورية الصلاحيات التالية (٣٦: المواد ١١٢، ١٣٨، ١٤٤، ١٤٦، ١٤٣، ١٤٧):

- لرئيس الجمهورية حق إصدار القوانين أو الاعتراض عليها.

- يتولى رئيس الجمهورية السلطة التنفيذية، ويمارسها على الوجه المبين في الدستور.

- يضع رئيس الجمهورية بالأشراك مع مجلس الوزراء السياسة العامة للدولة.

- يصدر اللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين بما ليس فيه تعديل لها أو إعفاء من تنفيذها،

وله أن يفوض غيره في إصدارها.

- يصدر القرارات اللازمة لإنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة.

- إذا حدث في غيبة مجلس الشعب ما يوجب الإسراع في اتخاذ تدابير لا تحتمل

التأخير، جاز لرئيس الجمهورية أن يصدر في شأنها قرارات لها قوة القانون،

ورئيس الجمهورية هو الراعي لهذه الأمة ومن المصالح التي يراها رئيس

الجمهورية "التعليم"، فهو يسهم بصورة أو بأخرى في رسم السياسة التعليمية

وصنع القرار التعليمي من خلال التكاليفات التي يبعث بها لرئيس الوزراء أو وزير

التربية والتعليم ومن خلال حضوره وإشرافه على المؤتمرات القومية التي

تستهدف إصلاح وتطوير التعليم. وأصبحت قضية تطوير التعليم وإصلاحه

كسياسة تعليمية قومية تحتل مكاناً بارزاً في الخطاب السياسي الرسمي لرئيس الجمهورية مصر أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، و انطلق عمل القيادة السياسية نحو تطوير التعليم من خلال تبنى الخطط الشاملة وتطبيق استراتيجيات جديدة في إصلاح النظام التعليمي، ودعم كل متطلبات العملية التعليمية من أبنية مدرسية، وأجهزة ومعدات وتكنولوجيا حديثة.

-وليس هذا فحسب، بل أصبحت مشكلات التعليم في مصر محور اهتمام رئيس الجمهورية، فمع بداية التسعينيات أعلنت القيادة السياسية تبنى سياسة التعليم، وإقرار أن التعليم قضية أمن قومي، حيث أشارت وثيقة التعليم "مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل" الصادرة عام ١٩٩٢م إلى أن سياسة التعليم سياسة متواصلة، وتسلك الأساليب الديمقراطية في كل مرحلة من مراحلها، وتعبير عن المتطلبات الحقيقية للمجتمع وتواجه بموضوعية التحديات العالمية (١٠٨ : ٨٢٩).

ومع بداية الألفية الثالثة عقد مؤتمر الحزب الوطني في ١٧/٩/٢٠٠٢م حيث أعلن رئيس الجمهورية في كلمته حرصه على التعليم، وجعل التعليم للتميز والتميز للجميع وذلك من خلال: توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، وتحقيق مبدأ الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية، استكمال البنية الأساسية للمعرفة، إتاحة الفرصة للقطاع الخاص والمجتمع المدني للمساهمة في تطوير التعليم، وضع معايير قومية واضحة لقياس المنتج التعليمي، والعمل على تنشئة أجيال جديدة من الشباب المسلح بأعلى مستويات العلم والمعرفة (٥١ : ٢٣).

وفي ضوء ما سبق يتضح دور رئيس الجمهورية في رسم السياسة العامة للدولة والتي تنبثق منها السياسة التعليمية من خلال إصداره للقرارات التعليمية التي تتعلق بتطوير وإصلاح التعليم المصري وجعل قضية التعليم، قضية أمن قومي.

ب- البرلمان:

يتألف البرلمان المصري من مجلسي الشعب والشورى، ويلعب البرلمان دوراً بارزاً في صناعة القرار التعليمي في مصر، ويتضح ذلك من خلال العرض التالي:

١- مجلس الشعب:

يتألف مجلس الشعب من أربعمئة وأربعين عضواً يختارون بطريق الانتخاب المباشر السري العام، بالإضافة إلى عشرة أعضاء يعينهم رئيس الجمهورية، ويجب أن يكون نصف عدد الأعضاء المنتخبين على الأقل من العمال والفلاحين، يمثلون ٢٢٢ دائرة انتخابية تمثل كافة أنحاء الجمهورية (١١٠ : ١٩).

وقد خول الدستور المصري لمجلس الشعب سلطة التشريع وسن القوانين وإقرار السياسة العامة للدولة، وإقرار الموازنة العامة للدولة والموافقة عليها، وممارسة أعمال الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية (٣٦ : ٣١).

وفي ضوء هذه السلطات التي خولها الدستور لمجلس الشعب يتضح أن مجلس الشعب يلعب دوراً حيوياً وواضحاً في صنع القرارات التعليمية واتخاذها من خلال الأدوار التالية:

- سن القوانين التعليمية والموافقة عليها.
 - تحديد الموازنة العامة لوزارة التربية والتعليم.
 - ممارسة الرقابة على أعمال وزارة التربية والتعليم.
- ويتم ذلك من خلال لجنة التعليم التي تقوم بدورها التشريعي والرقابي الذي يتضح في دراسة أو إبداء الرأي أو إقرار القوانين التعليمية.
- ويمارس أعضاء مجلس الشعب حق توجيه استجابات إلى رئيس مجلس الوزراء أو وزير التربية والتعليم فيما يتعلق بشئون التعليم، ولذا يعد وزير التربية والتعليم مسئولاً أمام مجلس الشعب عن كل ما يتعلق بشئون التعليم (٣٦ : ٤١).
- وتقوم لجنة التعليم والبحث العلمي بمجلس الشعب بأدوار ملحوظة في صنع القرار التعليمي بمصر، حيث إنها تقوم بدراسة الموضوعات المحالة إليها ومناقشتها وتقديم تقرير وافي وشامل للمجلس توضح فيه رأيها إزاء هذه الموضوعات وتدعم ذلك بالأسباب التي استندت إليها في رأيها (٢٦ : ٣٧)، (٩٤ : ٩٩).

ولكن يلاحظ أن واقع الأمر بالنسبة لدور مجلس الشعب في مجال تشريع القوانين التعليمية يتسم بالعمومية والمحدودية، حيث تصدر قوانين التعليم دون التدقيق فيها ولعل ما يؤكد ذلك التخبط في إصدار القوانين والتراجع فيها، وهو ما ظهر جلياً بخصوص قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، الذي حدد سنوات التعليم الإلزامي بتسع سنوات، وتعديل هذا القانون بالقانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٨م الذي خفض سنوات الدراسة بالحلقة الابتدائية إلى خمس سنوات، ولم يجد القانون أي معارضة أو حتى مناقشة موضوعية وجادة من مجلس الشعب، وسرعان ما تم تعديل القانون مرة ثالثة بالقانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٩م، الذي أعاد سنوات الإلزام إلى تسع سنوات (٥٤: المادة الرابعة)، (٢٥)، (٣٧)، الأمر الذي يعكس محدودية مجلس الشعب تجاه صناعة القوانين التعليمية.

٢- مجلس الشورى:

تم إنشاء مجلس الشورى بعد موافقة الشعب على موضوعات الاستفتاء التي عرضها الرئيس السادات على الشعب في ١٩ أبريل ١٩٧٩م، وكان من بين هذه الموضوعات إنشاء مجلس للشورى يكون بمثابة "مجلس العائلة المصرية"، ويضم ممثلين عن كل فئات الشعب وهيئاته، وبعد هذه الموافقة صدر تعديل دستوري في ٢٢ مايو ١٩٨٠م تضمن إنشاء مجلس للشورى يختص بالدراسة وإبداء الرأي فقط فيما يُعرض عليه من موضوعات دون أن يكون رأيه ملزماً للحكومة.

ويتشكل مجلس الشورى من عدد من الأعضاء يحدده القانون على ألا يقل عن ١٣٢ عضواً وينتخب ثلثاً أعضاء المجلس بالاقتراع المباشر السري العام، على أن يكون نصفهم على من العمال والفلاحين، ويعين الرئيس الثلث الباقي (٨٤: ٦٥)، (٣٦: ٦٣).

ومدة عضوية مجلس الشورى ست سنوات، ويتجدد انتخاب واختيار نصف الأعضاء المنتخبين والمعينين كل ثلاث سنوات وفقاً للقانون ويجوز دائماً إعادة انتخاب أو تعيين من انتهت مدة عضويته (٣٦: ٦٧-٦٨).

ويؤخذ رأي مجلس الشورى في مشروعات القوانين المكملة للدستور و مشروعات القوانين التي يحيلها إليه رئيس الجمهورية، ويضم مجلس الشورى عشر لجان نوعية تعاون المجلس في ممارسة اختصاصاته، وتمثل لجنة التعليم والبحث العلمي والشباب أحد هذه اللجان التي تقوم بدراسة أو إبداء الرأي أو إقرار القوانين التعليمية (٣٦: ٦٣-٦٤).

وبإلقاء الضوء على دور لجنة التعليم البحث العلمي إزاء صنع القرارات التعليمية يتبين أنها تقوم بدراسة الموضوع المحال إليها ومناقشته في جلسات غير علنية، ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بتقديم تقرير إلى المجلس يشمل رأيها في الموضوع المحال إليها، والأسباب التي استندت إليها في تدعيم رأيها

ويلاحظ على اختصاصات مجلس الشورى أنها استشارية بحتة، ولا تتمتع بصفة الإلزام وليس للمجلس سلطات تشريعية، فهو أشبه ما يكون بجهاز استشاري للسلطة التنفيذية من جهة، وللمجلس الشعب من جهة أخرى يعاونها معاونة اختيارية وليست إجبارية في بعض المسائل التشريعية والتنفيذية، ومجلس الشورى ملزم ببحث المسائل أو الموضوعات التي تحال إليه من رئيس الجمهورية أو مجلس الشعب بينما كل منهما غير ملزم بالأخذ بما انتهى إليه الرأي فيها، أو الرجوع إليه للاستماع لرأيه (٨٤: ٦٥).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن البرلمان المصري بمجلسيه: الشعب والشورى، إنما يهتم بدراسة الخطوط العريضة للسياسة التعليمية باعتبارها جزء من السياسة العامة للدولة، وعلى أساس أن البرلمان يمثل سلطة رقابية على أعمال الجهاز الحكومي، حيث يشارك أعضاء البرلمان في مناقشة قضايا التعليم، وبنود السياسة التعليمية والقرارات التعليمية، بل وتوجيه الاستجابات والأسئلة حول القصور في تنفيذ السياسة التعليمية (٢٣: ١١٧).

ج- الحكومة (مجلس الوزراء):

تتكون الحكومة وفقاً لدستور ١٩٧١م من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء، وهم يديرون جميعهم أعمال الحكومة، وذلك وفقاً للمواد ١٥٣-١٥٦ من الدستور، والحكومة هي الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة، ويشرف رئيس مجلس الوزراء على أعمال الحكومة (٨٤: ٣١)، (٣٦: ٤٩).

وتعتبر بيانات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء في مجلس الشعب، بمثابة حجر الزاوية في رسم ملامح السياسة العامة للدولة، والمحدد الأساسي للسياسات التنفيذية التي تتبعها كافة الأجهزة الحكومية، فبيانات رئيس الجمهورية تضع الخطوط العريضة للسياسة العامة للدولة في كافة نواحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومنها التعليم، ثم تأتي بيانات رئيس مجلس الوزراء لتطرح البرامج التنفيذية لوضع هذه السياسة موضع التطبيق على مستوى الدولة (٩٤: ٩٢).

فقد نصت المادة (١٣٨) من الدستور المصري على أن: "يضع رئيس الجمهورية بالاشتراك مع مجلس الوزراء السياسة العامة للدولة، ويشرفان على تنفيذها على الوجه المبين بالدستور" (٣٦: ٤٥).

أما عن اختصاصات مجلس الوزراء فقد حددها الدستور كما يلي (٣٦: ٥٠):
الاشتراك مع رئيس الدولة في صنع السياسة العامة للدولة، تنفيذ السياسات العامة، إصدار القرارات الإدارية والتنفيذية، إعداد مشروع الموازنة و الخطة العامة للدولة، عقد القروض ومنحها، ملاحظة تنفيذ القوانين والمحافظة علي أمن الدولة وحماية حقوقها ومصالحها.

وفي ضوء الاختصاصات السابقة يتضح الدور التشريعي لمجلس الوزراء في عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال إعداد وزارة التربية والتعليم لمشروع القانون الذي يتطلب الموافقة عليه، ثم يدخل مشروع القانون لجنة الخدمات بمجلس الوزراء والتي تتولى دراسته، وفحصه، وتحدد مدى اتفاقه مع السياسة العامة للدولة

وخطة الموازنة ومشاريع التنمية القومية، وإذا أقرته لجنة الخدمات يعرض بعد ذلك على اللجنة العليا للسياسات بداخل مجلس الوزراء في صورته النهائية، ثم يخرج من مجلس الوزراء باسم الحكومة، ومن ثم يحال بعد ذلك إلى مجلس الشعب، ومن أمثلة ذلك قانون إلغاء السنة السادسة من الحلقة الابتدائية، وقانون عودة السنة السادسة مرة أخرى، وقانون إلغاء التحسين في الثانوية العامة، وأخيراً قانون إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي صدرت جميعها من مجلس الوزراء وأقرها مجلس الشعب (١٦: ٢٧٢)، (١١٠: ٢٦).

د- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

وهي هيئة عامة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع رئيس مجلس الوزراء، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات (٣٤: المادة الأولى)، وتهدف إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال (٣٤: المادة ٣).
- نشر الوعي بثقافة الجودة.

- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير.
- مقارنة التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وفقاً لهوية الأمة.
- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.
- توكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في جودة مخرجات التعليم.
- التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة.
- وللهيئة في سبيل تحقيق أهدافها اتخاذ ما يلزم من قرارات، منها (٣٤: المادة ٤):
- وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقويم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك وإعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية.
- وضع آليات نشر الوعي بثقافة الجودة والتطوير لدى المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد.
- وضع أسس وآليات استرشادية لقيام المؤسسات التعليمية بالتقويم الذاتي.

- وضع أسس وقواعد وإجراءات الرقابة والمتابعة الدورية للاعتماد.
- تقويم البرامج والأداء في المؤسسات التعليمية، من حيث البنية الأساسية.
- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغاؤها في حالة عدم استيفاء الحد الأدنى من شروط الاعتماد.
- تقديم المشورة للمؤسسات التعليمية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة، وذلك من خلال تقارير مكتوبة تبين جوانب القصور وما يلزم اتخاذه من إجراءات لتلافيها لتحقيق مستوى الجودة المطلوبة.
- مراجعة وتطوير المعايير القياسية ومؤشرات قياس عناصر جودة التعليم.
- الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات التي تحددها الهيئة بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية واستعانة الهيئة بهم في هذا المجال.
- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان جودة التعليم والاعتماد النظرية على المستويين الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف المتبادل بشهادات الاعتماد.
- المشاركة في المؤتمرات الدولية وتنظيم مؤتمرات محلية وإقليمية ودولية لتنظيم وأنشطة الجودة والاعتماد في التعليم.
- ويكون للهيئة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من رئيس الجمهورية يتكون من خمسة عشر عضواً من بين خبراء التعليم ممن لهم دراية كافية في مجال تقويم الأداء وضمن جودة التعليم في جميع مجالاته، ويعين القرار من بين أعضاء المجلس رئيساً وثلاثة نواب للرئيس، أحدهم لشئون التعليم العالي والآخر لشئون التعليم قبل الجامعي والثالث لشئون الأزهر، وتكون مدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة (٣٤: مادة ١٤).
- ويجتمع مجلس إدارة الهيئة مرة على الأقل كل شهر، وكلما دعت الضرورة إلى ذلك بدعوة من رئيسه، كما يجوز انعقاد المجلس بناءً على طلب سبعة من أعضائه وفي كل الأحوال لا يكون الانعقاد صحيحاً إلا بحضور أحد عشر عضواً

على أن يكون من بينهم الرئيس أو أحد نوابه، وتصدر قراراته بأغلبية الأصوات (٣٤: مادة ١٦).

وتتم عمليات التقويم والاعتماد بموضوعية وشفافية، وتلتزم الهيئة بإخطار المؤسسة كتابة بتقرير التقويم خلال تسعة أشهر من تقديم المؤسسة للطلب، وتمنح شهادة الاعتماد إذا تبين استيفاء المؤسسة التعليمية للمعايير المعتمدة خلال ستين يوماً من تاريخ الإخطار الكتابي (٣٤: مادة ٩)، وتلتزم الهيئة برفع تقرير سنوي عن نتائج أعمالها وتوصياتها لرئيس الجمهورية ورئيس مجلس الشعب مجلس الوزراء (٣٤: مادة ١٠، ١١).

هـ- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا:

وهو هيئة استشارية قد أصبحت ضرورة لا غنى عنها أمام تعقد المشاكل وتنوعها وتعدد أبعادها، لذا نصت المادة (١٦٤) من الدستور على أن: تنشأ مجالس متخصصة على المستوى القومي تعاون في رسم السياسة العامة للدولة في جميع مجالات النشاط القومي، وتكون تابعة لرئيس الجمهورية.

وتنفيذاً لهذه المادة صدر القرار الجمهوري رقم ٢٤١٩ لسنة ١٩٧١م بإنشاء المجالس القومية المتخصصة وأنشئت بمقتضاه ستة مجالس قومية واقتصر على أربعة مجالس بموجب القرار الجمهوري رقم ٦١٥ لسنة ١٩٧٤م، من بينها "المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي" (٨٤: ٥٤-٥٥)، (٣٦: ٥٣)، (٣١: مادة ١٣).

ويشكل كل مجلس من عدد من الأعضاء ذوي الخبرات البارزة، بقرار من رئيس الجمهورية، ويحضر اجتماعات المجالس الوزراء المعينون، ويعقد المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا والذي نشأ في إطار المجالس المتخصصة بمثابة هيئة استشارية تقدم تقريراً رسمياً لرئاسة الجمهورية، ومن بين اختصاصاته ما يلي (٣٠: مادة ٥):

- دراسة واقتراح الخطط العلمية المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا والتبادل والتعاون الدولي في هذه المجالات.

- التنسيق بين السياسات المختلفة في مجالات عمل المجلس ومتابعة نتائج تنفيذ الخطط وتقييمها بهدف تطوير السياسات المستقبلية في ضوء الأهداف. وعلى الرغم من ذلك إلا أن واقع المجالس القومية المتخصصة يشير إلى أنها تتبع رئيس الجمهورية، فهي "مجالس تابعة وليست مستقلة"، كما يلاحظ القصور الواضح الذي تعانيه، في مجال التنفيذ، وقد يرجع ذلك لأمور مالية (٢٧: ٢١).
و- الأحزاب السياسية:

اتسمت المرحلة التي أعقبت قيام ثورة ١٩٥٢م بمحاولة توطيد أركان النظام الجديد وكسب التأييد الجماهيري له وتصفية المعارضة الموجهة ضده، وبصدور قانون حل الأحزاب السياسية دخلت مصر مرحلة التنظيم السياسي الواحد والتي استمرت حتى عام ١٩٧٦م حين أعلن الرئيس السادات عن قيام التعددية الحزبية، حيث أكد دستور ١٩٧١م بأن يقوم النظام السياسي في مصر على أساس تعدد الأحزاب (٣٦: مادة ٥).

وبصدور قانون الأحزاب السياسية عام ١٩٧٧م، تحول النظام السياسي في مصر إلى التعددية الحزبية وفقا لقرار سياسي وليس نتيجة لرغبة شعبية أو نقابية (٨٨: ١٠٦).

ويوجد في مصر حالياً (٢٤) حزب سياسي قانوني وهي (٣٣): الحزب الوطني الديمقراطي (الحزب الحاكم) تأسس عام ١٩٧٨م، حزب مصر العربي الاشتراكي تأسس عام ١٩٧٦م، حزب الأحرار الاشتراكيين تأسس عام ١٩٧٦م، حزب التجمع الوطني الوحدوي تأسس عام ١٩٧٦م، حزب الوفد الجديد تأسس عام ١٩٨٧م، حزب الأمة تأسس عام ١٩٨٢م، حزب الخضر المصري تأسس عام ١٩٩٠م، حزب الاتحاد الديمقراطي تأسس عام ١٩٩٠م، الحزب العربي الديمقراطي الناصري تأسس عام ١٩٩٢م، حزب التكافل الاجتماعي تأسس عام ١٩٩٥م، حزب الوفاق القومي تأسس عام ٢٠٠٠م، حزب مصر ٢٠٠٠ تأسس عام ٢٠٠١م، حزب الجيل الديمقراطي تأسس عام ٢٠٠٢م، الحزب الدستوري الاجتماعي الحر تأسس

عام ٢٠٠٤م، حزب شباب مصر تأسس عام ٢٠٠٥م، حزب السلام الديمقراطي تأسس عام ٢٠٠٥م، حزب المحافظين تأسس عام ٢٠٠٦م، الحزب الجمهوري الحر تأسس عام ٢٠٠٦م، حزب الجبهة الديمقراطي تأسس عام ٢٠٠٧م، هذا فضلاً عن أن هناك أحزاب قانونية أخرى مجمد نشاطها بسبب التنازع على رئاستها منها: حزب مصر الفتاة الجديد تأسس عام ١٩٩٠م، حزب العمل المصري تأسس عام ١٩٨٧م، حزب مصر الفتاة الجديد تأسس عام ١٩٩٠م، حزب الشعب الديمقراطي تأسس عام ١٩٩٢م، حزب العدالة الاجتماعية تأسس عام ١٩٩٣م و حزب الغد تأسس عام ٢٠٠٦م، كما أن هناك أحزاباً وقوى غير معترف بها هي: الحزب الشيعي المصري، الإخوان المسلمون، الحزب المصري الليبرالي، الجماعة الإسلامية، جماعة التكفير والهجرة.

ولعل ما يبرز دور الأحزاب السياسية في صنع القرار التعليمي في مصر ما حدث من معارضة الحزب الوطني الديمقراطي على تخفيض سنوات الدراسة بالحلقة الابتدائية، ونتيجة لهذه المعارضة تعهد وزير التعليم آنذاك أن مشروع القانون سيتم تطبيقه في بعض المدارس التجريبية، ولكن في حقيقة الأمر تم تعميم القانون على جميع المدارس، الأمر الذي يعكس ضعف دور الأحزاب السياسية في صنع السياسات العامة ومنها السياسة التعليمية، حيث اقتصر دور هذه الأحزاب على ما يلي (١١٠: ٧٥):

- عقد المؤتمرات التي تناقش قضايا التعليم المختلفة، إلا أن هذا الدور اقتصر على الحزب الوطني الديمقراطي (الحزب الحاكم) دون غيره من الأحزاب الأخرى.
- توجيه الأسئلة والاستفسارات للوزارة والمختصين بشئون التعليم.
- أن الأحزاب السياسية المختلفة في مصر تقوم بدعم العملية التعليمية من خلال تقديم الرؤية النظرية لوجهة نظر هذه الأحزاب تجاه القضايا التعليم فقط.

وفي ضوء ما سبق يتضح ضعف دور الأحزاب السياسية في صنع القرار التعليمي في مصر، وأن دورها غير ملموس أو معهود ويرجع ذلك إلى (٨٩: ٣٢-٣٤):

- تقليص الممارسات الحزبية والحد من هامش الحرية المتاح أمامها.
- خمول العمل السياسي وعزوف المواطنين عن المشاركة في الحياة السياسية أدى إلى عجزها عن تمثيل المواطنين جميعاً والتعبير عن مشكلاتهم.
- ضعف الإمكانيات المادية للأحزاب السياسية- فيما عدا الحزب الوطني الديمقراطي.
- ضعف البنية الداخلية للأحزاب وعدم قدرتها على ممارسة الديمقراطية، ويرجع ذلك إلى غياب تداول السلطة في الأحزاب وعدم تجديد دماؤها لسنوات طويلة.
- هيمنة الحزب الوطني على مجمل الحياة وعدم تكافؤ فرص الأحزاب السياسية.
- قصر أنشطة وخدمات الأحزاب السياسية على مجموعة قليلة من المستفيدين.
- ز- وزارة التربية والتعليم:

تمثل وزارة التربية والتعليم في مصر الإدارة التعليمية على المستوى المركزي، حيث تتولى إدارة التعليم قبل الجامعي والإشراف عليه وتوجيهه، وتشترك وزارات أخرى مع وزارة التربية والتعليم في إدارة التعليم قبل الجامعي مثل: وزارة الأوقاف وشئون الأزهر، ووزارة الصحة، ووزارة الزراعة، ووزارة الشئون الاجتماعية، لكن العبء الأكبر تتحمله وزارة التربية والتعليم في نشر التعليم قبل الجامعي بجميع أنواعه ومراحلها، والارتقاء بمستوى هيئات التدريس، وبحث واقتراح السياسة التعليمية ووضع برامج تنفيذها.

ولقد حدد القرار الجمهور رقم ٢٧١ اختصاصات الوزارة كما يلي (٣٢: المادة الثانية):

- بحث واقتراح السياسة التعليمية في جميع ميادين التعليم العام والفني "قبل الجامعي".
- وضع الخطط والبرامج لتنفيذ هذه السياسة، وصناعة القرارات اللازمة لذلك.

- تَقرير المناهج والكتب والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الغرض من التربية والتعليم مع مراعاة الربط والتكامل بين هذه المناهج في مختلف مراحل التعليم وأنواعه.
- إعداد المواصفات والضمانات التي تكفل سلامة تأليف الكتاب المدرسي.
- مراعاة التوزيع الجغرافي للخدمات التعليمية لتحقيق تكافؤ الفرص في جميع القطاعات لجميع المواطنين بحيث تتلاءم هذه الخدمات مع حاجة كل بيئة وظروفها.
- تحديد مستويات هيئات التدريس في كل مرحلة، ووضع الخطط لبلوغها.
- تحقيق التوازن بين المواد الدراسية المختلفة للوصول إلى مستوى المعرفة والخبرة المطلوبتين في نهاية كل مرحلة تعليمية.
- التنسيق مع وزارة التعليم العالي من أجل تكامل الخطط الخاصة بالتعليم.
- رسم سياسة الأبنية المدرسية بما يكفل حسن أداء الخدمة التعليمية وكفاية مرافقها وإمكانياتها وتشجيع المواطنين على بنائها بالجهود الذاتية.
- تخطيط أساليب التقويم الخاصة بكل من التلميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفني والعملية التعليمية، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمراحل والإدارات المعنية.
- إعداد مشروعات التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة، بالتعاون مع الإدارات العامة للمراحل التعليمية بديوان عام الوزارة، ومديريات التربية والتعليم.
- تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية العليا في مراحل التعليم العام.
- متابعة وتنفيذ الخطط والمشروعات المقررة عن طريق التقارير التي تتلقاها الوزارة.
- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات التعليمية، واقتراح الميزانيات اللازمة.
- إعداد مشروعات البعثات العلمية الموفدة ورعاية المبعوثين إلى مصر والموفدين منها إلى مختلف بلاد العالم في مجال التربية والتعليم.
- اقتراح إنشاء وإدارة مراكز التدريب الحكومية بمختلف أنواعها المختصة.
- التقويم الإحصائي والاقتصادي لجميع الجوانب التعليمية، وإصدار التقارير عنها.

وزير التعليم:

وهو المسئول الأول عن وزارة التربية والتعليم وعن السياسة التعليمية أمام رئيس الجمهورية ومجلس الشعب (٣: ١٧٤).

ويعاونه في صنع القرارات التعليمية واتخاذها مجموعة من الوكلاء، كل في مجال اختصاصه، وعدة مجالس أو هيئات أو مراكز استشارية يرأسها الوزير بنفسه، وله سلطات واسعة على وزارته، وأجهزتها، ويتولى رسم سياسة الوزارة في حدود السياسة العامة للدولة، ويقوم بتنفيذها، ولمجلس الشعب أن يقرر سحب الثقة منه ولا يجوز عرض طلب سحب الثقة إلا بعد استجوابه، وبناءً على اقتراح عشر أعضاء المجلس، ولا يجوز للمجلس أن يصدر قراره في الطلب قبل ثلاثة أيام على الأقل من تقديمه، ويكون سحب الثقة بأغلبية أعضاء المجلس (٣٦: مادة ١٢٦).

- اختصاصات وزير التربية والتعليم:

من بين اختصاصات وزير التعليم ما يلي:

- اقتراح القوانين والقرارات واللوائح والتشريعات التي تتعلق بشئون التعليم وتنظيمه.
- اقتراح شراء حقوق تأليف الكتب الدراسية المقررة، تعيين كبار العاملين في الوزارة، واعتماد ترقيةاتهم، تنظيم الامتحانات العامة مع الأجهزة المعنية في الوزارة،
- المشاركة في المجالس التي تهتم بشئون التعليم، على المستوى المركزي.
- يرأس مجلس الوكلاء في وزارته، ويعتمد قراراتهم، أو يصدق عليها.
- وتتبع وزير التعليم مباشرة الأجهزة التالية: (٥٧: ١٤-١٦).
- الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير، وتضم سبع إدارات عامة.
- الإدارة المركزية للشئون الفنية للأمانات، وتضم خمس إدارات عامة تختص كل منها بمجلس من المجالس التربوية، الإدارة المركزية للتنمية الإدارية،
- الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات وتضم ثلاث إدارات عامة.
- الإدارة المركزية للتنمية الإدارية، وتضم ثلاث إدارات عامة.
- قطاعات الوزارة الخمسة، ويرأس كل منها رئيس قطاع، وهي: (٥٧: ١٦).

- قطاع التعليم العام، ويضم إدارتين مركزيتين (وكالة وزارة) تتبعها إحدى عشرة إدارة عامة، بالإضافة إلى إدارة عامة خاصة بالكمبيوتر التعليمي.
- قطاع التعليم الفني، ويضم إدارة مركزية واحدة تتبعها خمس إدارات عامة.
- قطاع الخدمات، ويضم ثلاث إدارات مركزية تتبعها ثلاث عشرة إدارة عامة.
- قطاع مديريات الوجه البحري ويضم إدارتين مركزيتين تتبعها أربع إدارات.
- الإدارة المركزية للأمانة العامة، وتضم خمس إدارات عامة.

ثم صدر القرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ١٩٩٠م بشأن إضافة قطاع الكتب للهيكल التنظيمي لديوان عام الوزارة، ويتكون هذا القطاع من إدارتين مركزيتين: إدارة عامة للتخطيط، وجودة الإنتاج، ويتبع هاتين الإدارتين المركزيتين خمس إدارات عامة.

- وكيل الوزارة:

يُعين بقرار من رئيس مجلس الوزراء، وبناءً على توصية من الوزير، ويختار وكيل الوزارة من بين موظفي الدرجة الأولى، أو المديرين العاميين بالوزارة. ومن أهم مسؤولياته:

اتخاذ القرارات التي لا تتعدى نطاق سلطته، إيداء المشورة والمقترحات في مسائل التعليم، المشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسة العامة للتعليم، على أن يعتمدها الوزير ومتابعة الأعمال التي تقع في نطاق اختصاصه. (١١٠: ٣٨)

- مستشارو المواد (مستشارو الوزارة للمواد الدراسية):

ويتم اختيارهم من الموجهين العاميين للمواد الدراسية، كل في تخصصه ويعينون بقرار من وزير التعليم ومن بين اختصاصاتهم: العمل على تطوير المناهج، وطرق التدريس، الكتب التعليمية، وتحديد مستويات الامتحانات، العمل على تحسين المستوى المهني للمدرسين، وإعداد البرامج اللازمة لتدريبهم وتقييمهم، وترقيتهم، ومتابعة التطورات الحديثة في ميدان تخصصه في الدول الأخرى للاستفادة منها، والاتصال بأجهزة تطوير المادة، وطرق تدريسها سواء في الجامعات، أو مراكز

البحوث، والعمل على تعزيز العلاقة بها، دراسة مشكلات مادة تخصصه ومناقشة حلولها مع المعنيين (١١٠ : ٣٨-٣٩).

- الموجهون العاميون:

يُعد شاغل الوظيفة مسئولاً عن الإشراف على توجيه التخصص التابع له، كمن يساعد في التنمية المهنية للموجهين والمدرسين بالمديريات والإدارات التعليمية، ويساعد في تنفيذ جميع الخطط الموضوعة في اختصاصه، ومتابعها تقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح والمفاهيم الحديثة للوزارة، ومن بين اختصاصاتهم ما يلي (٣٨):

- إعداد التوجيهات العامة للتخصص في المرحلة التعليمية التابع لها.
 - دراسة التقارير الواردة من المديريات والإدارات التعليمية لإبداء الرأي ووضع المقترحات اللازمة وعرضها على مدير عام الإدارة ومستشار التخصص لإقرارها.
 - متابعة حركة تسلم المديريات والإدارات التعليمية للكتب المدرسية المقررة.
 - متابعة التطبيق الميداني لما تم التخطيط له من مناهج وتجارب تربوية.
 - التعرف على المستجدات في مجال أساليب التدريس وتكنولوجيا التعليم.
 - وضع أسس تقويم وتحليل نتائج الامتحانات بالتعاون مع مستشار التخصص بهدف الارتقاء بمستوى أداء الطلاب وتطوير أساليب التقويم والامتحانات.
 - اقتراح مستويات الامتحانات التي تناسب التخصص، ومناقشة نتائج الامتحانات.
 - اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للنهوض بالتخصص.
- كما أن هناك مجموعة من الهيئات واللجان الاستشارية التعليمية في مجال التعليم قبل الجامعي تعاون وزارة التربية والتعليم في صنع قراراتها التعليمية، ومن بينها:
- * وحدة السياسات والتخطيط (٤٦):

- وهي وحدة تتبع وزير التربية والتعليم مقرها بمبنى الوزارة وتختص بما يلي:
- اقتراح السياسات التعليمية المستقبلية والخطط الإستراتيجية بما يدعم تطوير التعليم.

- إعداد نطاق عمل مشروعات بحوث السياسات بما يضمن دعم اتخاذ القرار وبناء الخطط الإستراتيجية وتقييم وتحليل السياسات والتنسيق مع الوزارة.
- إعداد مقترحات التطوير الهيكلي للتقويم والمتابعة بالوزارة لدعم جودة الأداء.
- تحقيق التخطيط الإستراتيجي الشامل لجميع قطاعات التعليم.
- تقديم الدعم الفني للمحافظات لتطوير التعليم في ظل الخطط الإستراتيجية للوزارة.
- * اللجنة الاستشارية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٣٩: المادة الأولى):
شكلت هذه اللجنة بموجب القرار الوزاري رقم (١٣٢) عام ١٩٨٦م من عدد من المستشارين يمثلون رؤساء الجامعات ووزير التربية والتعليم ورئيس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومدير المركز الإقليمي لليونسكو ووكيل أول وزارة التربية والتعليم وعدد من عمداء ووكلاء وأساتذة كليات التربية ومدير المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبعض الشخصيات الأخرى، ومن بين مهامها ما يلي (٣٩: مادة ٢):
 - تقديم المشورة بشأن السياسة العامة لتطوير التعليم قبل الجامعي.
 - دراسة الموضوعات المتعلقة بتطوير التعليم قبل الجامعي.
 - تقديم المشورة بشأن حل المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط التعليمية.
- * اللجنة الاستشارية العليا للعلاقات الدولية (٤٠: المادة الأولى):
شكلت اللجنة من عدد من المستشارين يمثلون كليات التربية والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية واستشاري الوزير للوسائل التعليمية وشئون الإحصاء واقتصاديات التعليم والتعاون الدولي ورئيس قطاع التعليم العام، ومن بين مهام هذه اللجنة ما يلي (٤٠: مادة ٢):
 - دراسة تقويم البرامج والمشروعات الدولية المقترحة لضمان انساقها وتكاملها مع أولويات السياسة التعليمية في مصر و تقويم المشروعات بعد تنفيذها.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لإقرار المشروعات المقترحة من الهيئات الدولية.
 - العمل على تجنب التكرار والتداخل في مشروعات الشراكة الدولية.

- متابعة تنفيذ البرامج المقدمة من الهيئات الدولية في مجال التعاون مع وزارة التعليم.
- العمل على ضمان تحقيق استمرارية المشروعات الدولية طبقاً للاتفاقيات المبرمة.
- * لجنة تقديم المشورة الفنية (٤٧):

تشكل هذه اللجنة-من ممثلين لرؤساء الجامعات وأساتذة من كليات التربية ومعهد الدراسات التربوية والمركز القومي للبحوث الاجتماعية وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وهدفها تقديم المشورة الفنية للوزير.

- المجالس النوعية للتعليم قبل الجامعي: وتضم مجموعة من المجالس هي:

١- المجلس النوعي للتعليم الأساسي (٤١):

ويشكل هذا المجلس من كل من: رئيس قطاع التعليم العام، عميد كلية التربية جامعة حلوان، أستاذ ورئيس قسم المناهج بكلية التربية جامعة عين شمس، عميد كلية التربية بالفيوم، رئيس الإدارة المركزية للتعليم الأساسي، مستشار التعليم الأساسي، مديري عموم إدارات التعليم (الابتدائي/ الإعدادي)، ويختص هذا المجلس بما يلي:

- اقتراح الأسس اللازمة لدراسة وتطوير خطط وبرامج التعليم الأساسي.

- تقديم نتائجه وتوصياته إلى الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي.

٢- المجلس النوعي للتعليم الفني قبل الجامعي (٥٣):

ويشكل المجلس من كل من: رئيس الإدارة المركزية للتعليم الفني، رئيس الإدارة المركزية للمعاهد الفنية بالتعليم العالي، مدير المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مديري التعليم الزراعي/ الصناعي/ التجاري، ومن بين مهامه:

- دراسة المتغيرات الحادثة في سوق العمل وانعكاساتها على متطلبات التعليم الفني.
- اقتراح الأسس اللازمة لتطوير خطط وبرامج التعليم الفني في ضوء الاحتياجات والإمكانات والمواصفات لجميع التخصصات.

٣- المجلس النوعي للتعليم الثانوي العام (٤١):

يشكل المجلس من كل من: رئيس جامعة عين شمس رئيساً، وزير الثقافة مقررأ، وعضوية كل من: نائب رئيس جامعة القاهرة، الوكيل الأول للتعليم العالي، الوكيل الأول للتربية والتعليم، رئيس قطاع التعليم، عميد كلية التربية جامعة عين شمس، مدير المركز القومي للبحوث التربوية، رئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي وآخرين.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن وزارة التربية والتعليم تمثل قمة السلطة التنفيذية المسؤولة عن اقتراح السياسة التعليمية في جميع ميادين التعليم قبل الجامعي وهي السلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات التعليمية (القوانين، القرارات الوزارية)، كما يتبين أن وزير التعليم هو المسئول الأول عن صنع القرارات التعليمية واتخاذها، فهو الذي يقوم باقتراح مشروعات القوانين التعليمية، إما إصدارها فـرهن بموافقة مجلس الشعب، كما أن له سلطة إصدار القرارات الخاصة بتنفيذ السياسة التعليمية، و القرارات الخاصة بالمناهج وتقرير الكتب المدرسية، وتنظيم أعمال الامتحانات، وتقدير الرسوم المدرسية وغيرها.

ب: عملية صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي:

قسم الدستور مصر إلى وحدات إدارية، منها المحافظات والمدن والقرى، ويجوز إنشاء وحدات إدارية أخرى إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك (٣٦: مادة ١٦١)، كما تشير المادة الأولى من قانون نظام الإدارة المحلية (٢٤: ٤-٥). وحدات الإدارة المحلية هي المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى ويتم إنشاء هذه الوحدات وتحديد نطاقها وتغيير أسمائها وإلغائها كما يلي: المحافظات: بقرار من رئيس الجمهورية، المراكز والمدن والأحياء: بقرار من رئيس مجلس الوزراء، القرى: بقرار من المحافظ، وفي ضوء ذلك تتمثل أجهزة صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي في:

١ - المحافظ:

يعتبر المحافظ ممثلاً للسلطة التنفيذية بالمحافظة ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للدولة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق المحافظة ووحدات الإدارة المحلية، ويكون رئيساً لجميع الأجهزة والمرافق المحلية، وتكون له السلطة المقررة للوزير بالنسبة للقرارات الصادرة من مجالس إدارات الهيئات في نطاق المحافظة، يكون رئيساً لجميع العاملين بالمحافظة، وفيما يتعلق بشئون التعليم يمنح المحافظ كافة السلطات التنفيذية الممنوحة لوزير التربية والتعليم (٢٤: ٤٤-٤٥).

ومن بين اختصاصاته في مجال صنع القرار التعليمي واتخاذته على مستوى المحافظة فيحددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م على النحو التالي (٥٤: ٥-٩):

- تشكيل المجالس المحلية للتعليم واللجان النوعية المتفرعة عنها.
 - اقتراح إضافة بعض المواد الدراسية وفقاً لاحتياجات الظروف المحلية الخاصة.
 - تحديد موعد بدء ونهاية الدراسة والأجازات بالمحافظة.
 - يجوز للمحافظ زيادة الحد الأقصى لعدد تلاميذ الفصل في مدارس محافظته بمختلف مراحلها بما لا يتجاوز ١٠٪ من العدد المقرر للفصل.
 - للمحافظ الحق في إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة للآباء وأولياء الأمور و القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين على المدارس بالمحافظة.
 - إنشاء صندوق محلي لتمويل التعليم بالجهود الذاتية.
- وعلى الرغم من هذه الاختصاصات إلا أن بعض الدراسات أثبتت أن القانون قيد سلطات المحافظ في مواجهة بعض العاملين بمحافظته ومن بين هؤلاء: العاملون المدنيون التابعون لوزارات مركزية لم تنقل اختصاصاتها للمحليات (كوزارات التعليم، والتعليم العالي والمالية) فللمحافظ عليهم سلطات محدودة وغير مباشرة (٨٥: ١٨)، (٨٦: ٣٣).

٢- المجلس التنفيذي للمحافظة:

- يشكل بكل محافظة مجلس تنفيذي برئاسة المحافظ، وعضوية (٢٤: ٢٥-٢٦):
 - نواب المحافظ (في المحافظات الكبرى مثل محافظة القاهرة).
 - رؤساء المراكز والمدن والأحياء ورؤساء المصالح والأجهزة والهيئات العامة في نطاق محافظته ومن بينها التعليم.
 - سكرتير عام المحافظة ويكون أميناً للمجلس ومن بين مهامه ما يلي: متابعة الأعمال التي تتولاها الأجهزة التنفيذية للمحافظة وتقييم مستوى أدائها، إعداد مشروع موازنة المحافظة والمعاونة في وضع الخطط الإدارية والمالية للمحافظة، وضع القواعد التي تكفل حسن سير العمل بالأجهزة الإدارية بالمحافظة، دراسة وإيداء الرأي في الموضوعات التي ستعرض على المجلس الشعبي، دراسة وبحث ما يحيله المحافظ.

٣- المجلس الشعبي المحلي للمحافظة:

- يشكل في كل محافظة مجلس شعبي محلي من عشرة أعضاء عن كل مركز أو قسم إداري، وينتخب المجلس الشعبي المحلي للمحافظة من بين أعضائه رئيساً له ووكيلين على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين، ويتولى المجلس الرقابة على مختلف المرافق في المحافظة ومن بينها التعليم، ويختص هذا المجلس بالمهام التالية (٢٤: ١١-١٣):

- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانات الذاتية.
- الموافقة على إنشاء المرافق التي تعود بالنفع العام على المحافظة.
- إعداد الخطط والبرامج الخاصة بمحو الأمية وتنظيم الأسرة في نطاق المحافظة.
- إقرار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشروع الموازنة السنوية للمحافظة.
- الرقابة والإشراف على أعمال ونشاط المجالس المحلية بالمحافظة.

٤ - مديريات التربية والتعليم بالمحافظات:

- تعتبر مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بمثابة نموذج مصغر لوزارة التربية والتعليم، من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية مع الإضافات القليلة بالنسبة للوزارة، وتخدم كل مديرية تعليمية محافظة واحدة من محافظات الجمهورية، ولكل مديرية مدير عام يساعده وكيل أو وكيلان في بعض المديريات، ويوجد مديرون للمراحل التعليمية بها، ومدير للخدمات التعليمية، وكذلك يوجد الموجهون الفنيون، كما يوجد بكل مديرية إدارة للعلاقات العامة، تتبع مكتب المدير العام مباشرة، وتضطلع المديرية على مستوى المحافظة بعدة مهام من أهمها ما يلي (٢٨: ٢١-٢٣):
- دراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها واقتراح المشروعات التي تتلاءم معها.
 - الإشراف على تطبيق المناهج المقررة، وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق.
 - إنشاء المدارس المختلفة وتجهيزها وتحديد موعد بدء الدراسة ونهايتها في المحافظة.
 - مباشرة الإجراءات المنفذة لسياسة الوزارة التعليمية والتربوية في المحافظة.
 - اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق التعاون بين مستويات الإدارات التعليمية.
 - تنفيذ القوانين التعليمية والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم.
 - تنسيق سياسة القبول في أنواع التعليم قبل الجامعي المختلفة.
 - توزيع الخدمات التعليمية والفصول لمقابلة الاحتياجات الفعلية للسكان، بحيث لا تتركز الخدمات التعليمية في عاصمة الإقليم أو المدينة دون القرية.
 - الإشراف على امتحانات النقل والشهادات بمراحل ونوعيات التعليم المختلفة، وقد حدد كل من القرار الوزاري رقم (٢١٣) و القرار رقم (٨٨) الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات كما يلي (٢٩: ١٩)، (٤٢: ١):
 - مديرية التربية والتعليم من المستوى المتميز: ومديرها بدرجة رئيس قطاع (وكيل أول وزارة)، ووكيل المديرية بدرجة رئيس إدارة مركزية (وكيل وزارة) وتضم إدارات تعليمية كلها من المستوى الأول.

- مديرية التربية والتعليم من المستوى الأول: ومديرها بدرجة رئيس إدارة مركزية (وكيل وزارة) ووكيلها بدرجة مدير عام وتضم إدارات تعليمية من المستوى الأول من مستويات أخرى.

- مديرية التربية والتعليم من المستوى الثاني، ومديرها بدرجة مدير عام، ووكيلها بدرجة مدير مرحلة، وهي التي لا تضم إدارات تعليمية من المستوى الأول.

وفيما يلي يتم تناول اختصاصات وظائف الإدارة التعليمية بمديريات التربية

والتعليم بجمهورية مصر العربية، والتي من أهمها ما يلي:

أ- مدير مديرية التربية والتعليم بمستوياتها الثلاث (المتميز / الأول / الثاني) (٣٨):

يعد شاعل الوظيفة بمستوياتها الثلاث المسئول الأول عن إدارة شئون التعليم بالمحافظة، ويتحمل مسؤولية وضع أهداف إستراتيجية للتعليم بها، ويشرف بشكل مباشر على تنفيذ جميع البرامج التعليمية بمدارس المحافظة، ويقوم بمتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويكون مسئولاً بصفة أساسية عن تطبيق المعايير القومية للتعليم في مدارس المحافظة، وحصولها على الاعتماد التربوي من الهيئة القومية للاعتماد التربوي، ويعتبر المسئول الأول في المجالات التالية:

- مجال القيادة التربوية والتخطيط، حيث يتولى قيادة المدارس التابعة للمديرية، ويقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي بما يتضمنه ذلك من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية.

- مجال إدارة التعليم: حيث يقوم بالإشراف على تشغيل المدارس وتنفيذ البرامج والسياسات التعليمية، مراقبة التزام المدارس بالقوانين واللوائح، تعيين القيادات التربوية على مستوى المحافظة، تشكيل مجالس إدارات المدارس الثانوية بالمحافظة.

- اعتماد تشكيل مجالس أمناء المراحل بالإدارات التعليمية التابعة لها، الإشراف على تنفيذ برامج الجودة الشاملة بالمدارس، الإشراف المالي والفني على المدارس.

- مجال التنظيم وإدارة الأفراد: حيث يقوم باعتماد تعيين مديري المدارس الثانوية، وتعيين المدرسين والعاملين الآخرين، يعمل كضابط اتصال بين الإدارات التعليمية في المحافظة وبين الإدارات المركزية في وزارة التربية والتعليم.
 - مجال الشؤون الإدارية والمالية: حيث يقوم بتوفير التمويل والدعم الأهلي للمدارس، إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى المحافظة.
 - مجال العلاقات بين المدرسة والمجتمع: حيث يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، توثيق العلاقات مع المجتمع المحلى وتحقيق المشاركة المجتمعية في مجالات دعم التعليم.
- ب- وكيل مديرية التربية والتعليم بمستوياتها الثلاث (المتميز/ الأول/ الثاني) (٣٨).
- وهو يُعد نائباً عن مدير المديرية، ويساعده في إدارة شؤون التعليم بالمحافظة، ويساعد في تنفيذ جميع البرامج التعليمية، ومن بين المهام التي يقوم بها ما يلي:
- يساعد في الإشراف على الإدارات التعليمية وتنفيذ البرامج والسياسات التعليمية.
 - يساعد المدير في المهام التخطيطية والرقابية ومتابعة تنفيذ خطط المدارس.
 - يشارك في تصميم خطط تنفيذ المعايير القومية للتعليم في مدارس المحافظة.
 - يشارك في اختيار القيادات التربوية ومديري المدارس الثانوية.
 - يشارك في الإشراف على الامتحانات وتقييم فاعلية البرامج الدراسية.
 - يدعم كافة جهود التنمية المهنية أثناء الخدمة.
 - رئاسة اللجنة العامة لإعداد موازنة البرامج والأداء.
 - يساعد مدير المديرية في مراقبة الالتزام باللوائح المالية وتوفير التمويل للمدارس.
 - مساعدة المدير في توثيق العلاقات مع المجتمع المحلى وتحقيق المشاركة المجتمعية.

ج- موجه عام محلى بمديريات التربية والتعليم (٣٨):

ويُعد مسؤولاً عن الإشراف على موجهي التخصص التابع له كي يساعد في التنمية المهنية للموجهين والمدرسين بالمديرية والإدارات التعليمية، ويساعد في تنفيذ

جميع الخطط الموضوعة في اختصاصه ومتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح والمفاهيم الحديثة للوزارة، وعلى الوجه الوارد تفصيلاً في المجالات الآتية:

- التوجيه الفني والمتابعة الميدانية: حيث إعداد الخطة العامة للتوجيه الفني في التخصص على مدار العام الدراسي، والإشراف على جميع أعمال الموجهين الأوائل وموجهي المراحل التعليمية بالمحافظة، تدارس المناهج والكتب الدراسية في التخصص وإعداد تقاريرها، وضع خطة ميدانية لزيارة مدارس المحافظة.
- التدريب والتنسيق: من خلال إعداد البرامج التدريبية للنهوض بالتخصص و استكمال العجز الموجود محلياً و التأكد من عدالة توزيع هيئات التدريس والتوجيه.
- التوجيه والتقويم والامتحانات: يقترح وسائل التقويم المناسبة طبقاً للمعايير القومية للتعليم ومتابعة تنفيذها والإشراف على أسئلة الامتحانات العامة للتخصص.
- العلاقة بالمديرية التعليمية والوزارة: يحيط المدير بنتائج متابعة عمليات التوجيه الفني بالمحافظة التعرف الجديد في مجال المناهج والكتب الدراسية ومدارسه تطورها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن أجهزة صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي مقيدة بقاليد المركزية الشديدة، فما هي إلا أجهزة تقوم بتنفيذ ما يصاغ لها من قرارات تعليمية من السلطة المركزية، فعلى الرغم من الاختصاصات التي منحت لهذه الأجهزة الإقليمية، إلا أنها خاضعة لسلسلة من حلقات الوصايا الإدارية بالغة التعقيد، الأمر الذي حدّ كثيراً من استقلالية هذه الأجهزة، خصوصاً بسبب اعتمادها على التمويل المركزي.

ج: عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى المحلي:

يُعد نظام الإدارة المحلية في مصر واحداً من أقدم النظم المحلية الحديثة، إذ يمكن إرجاعه إلى إنشاء مجالس المديرية عام ١٨٨٣م في ظل الاحتلال

البريطاني، ثم تطور ليأخذ شكلاً أقرب إلى الأسلوب الفرنسي في الإدارة المحلية والذي يقوم على تنظيم المشرع لاختصاصات الهيئات المحلية بقواعد عامة وإخضاع نشاطها لرقابة واسعة المدى من جانب الحكومة المركزية، وبالتالي توحيد أسلوب العمل المحلي، وقد صدر أول تنظيم قانوني شامل لنظام الإدارة المركزية بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٦٠م (٨٦: ٢٢).

ومع إعلان الدستور الدائم عام ١٩٧١م الذي حدد في المواد (١٦١، ١٦٢، ١٦٣) تشكيل النظام المحلي، إذ خلق بجوار المجلس الشعبي المجلس التنفيذي (٣٦)، ولدراسة صنع القرار على المستوى المحلي يمكن التعرف على واقع الأجهزة التالية:

أ- الإدارات التعليمية:

في مجال الإدارة التعليمية على المستوى المحلي، فقد بدأ الاتجاه نحو تخفيف المركزية بعد ثورة يوليو ١٩٥٢م، عندما قامت الوزارة بتوزيع بعض اختصاصاتها على المناطق التعليمية عام ١٩٥٤م، وأصبحت تؤدي بعض الوظائف الفنية والإدارية، وصدرت بعد ذلك عدة قوانين للحكم المحلي، كان آخرها القانون رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩م ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٠٧) لسنة ١٩٧٩م، حيث تولت سلطات الحكم المحلي إنشاء وإدارة جميع المرافق الواقعة في دائرتها، كما قامت وحدات الحكم المحلي، كل في نطاق اختصاصاتها، وفي حدود السياسة العامة للدولة، بمباشرة جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارة بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها (٥٧: ١٦).

وعلى هذا تمثل الإدارة التعليمية حلقة الوصل بين المديرية التعليمية بالمحافظة والمؤسسات التعليمية، فهي الموكلة بالإشراف على كل نشاط يتعلق بالخدمة التعليمية والتربوية، والشئون المالية والإدارية، كما تقوم بتنفيذ تعليمات المديرية وتوجيهاتها، والإشراف على حسن سير العملية التعليمية بالمدارس (٧٣: ٥٢٧).

وقد صنفت المادة الثانية من القرار الوزاري رقم (٨٨) سنة ١٩٨٨م الإدارات التعليمية إلى عدة مستويات وذلك وفقاً للتكوين السكاني بالمحافظات، وكذلك بالنسبة لعدد الفصول بالمدارس وذلك على النحو التالي (٤٢ : ١-٢):

- إدارات تعليمية من المستوى الأول: بكل من أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة، بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها ٢٠٠٠ فصل فأكثر، ومديريها مدير تربية وتعليم.

- إدارات تعليمية من المستوى الثاني: بدرجة مدير عام بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز، إذ تراوح عدد الفصول بها بين ١٠٠٠ فصل وأقل من ٢٠٠٠ فصل، ويشرف عليها مدير بدرجة وكيل مديرية تعليمية، ويبلغ عددها ٦٥ إدارة تعليمية على مستوى الجمهورية.

- إدارات تعليمية من المستوى الثالث: بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذ تراوح عدد الفصول بها بين ٢٥٠ فصل وأقل من ١٠٠٠ فصل، ومديريها مدير مرحلة، ويبلغ عددها نحو ٧٦ إدارة تعليمية.

وفي دوائر المجالس التي يقل عدد الفصول بها عن ٢٥٠ فصلاً، تتولى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدائرة هذه المجالس، ويتكون التنظيم الإداري لهذه الإدارات التعليمية كما يلي (٢٩ : ٢١-٢٣):

مدير إدارة تعليمية:

ويعتبر المدير التنفيذي للتعليم على مستوى الإدارة، ومن ثم فإنه يشرف بشكل مباشر على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية، ويقوم بمتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويستعين في أداء هذه المهام بمعاونيه من مديري المراحل حسب نظام ملائم لتفويض السلطات، يظل مع ذلك مسؤولاً بصفة شخصية أمام قيادات الوزارة عن تنفيذ المدارس التابعة له لسياسات ومشروعات الوزارة واللوائح والقوانين المختلفة، ويتحمل مسؤولية متابعة برامج

تحسين التعليم في مدارس الإدارة وعلى الوجه الوارد تفصيلاً في المجالات الآتية (٣٨ : ٢-٣):

* **القيادة والتخطيط:** يقوم بتطوير رؤية تمثل الأهداف الإستراتيجية للإدارة تتفق مع رؤية الوزارة، يتولى قيادة مديري المدارس التابعة للإدارة التعليمية، يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة التعليمية ودراسة تقارير الهيئة العامة للاعتماد التربوي، ويقوم بمتابعة تنفيذ خطط تحسين المدارس.

* **المناهج والتدريس:** يوجه العملية التربوية في المراحل التعليمية المختلفة في الإدارة التعليمية، يقوم بزيارة المدارس بانتظام، يشرف على التوجيه الفني والمالي للمدارس التابعة له، يقوم بتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة و يقوم بتقويم فاعلية البرامج الدراسية.

* **التنظيم وإدارة الأفراد:** اعتماد تعيين مديري رياض الأطفال والمدارس، يوزع المهام والمسئوليات، يعمل كضابط اتصال بين مديرية التربية والتعليم بالمحافظة وبين العاملين في الإدارة التعليمية، تقويم أداء المدرسين والأخصائيين والعاملين بالمدارس التابعة له و يدعم كافة الجهود الخاصة بالتنمية المهنية أثناء الخدمة.

* **الشئون المالية والإدارية:** يدير الإدارة التعليمية بما يتمشى مع اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة والمجالس المختصة، يشرف على وضع الموازنة السنوية وجميع العمليات الحسابية، يدير عملية تنفيذ الميزانية والتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الوزارة من مباني ومعدات وأثاث وخلافه يتم المحافظة عليها وصيانتها

* **شئون الطلاب:** وضع سياسة تأمين طلاب رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة، وضع نظام لرعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، ووضع استراتيجيات لمعالجة السلوكيات السلبية للطلاب بالمراحل التعليمية.

* العلاقات بين المدرسة والمجتمع: يساعد على تحقيق التواصل الفعال بين المدارس والجمهور، توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي وتحقيق المشاركة المجتمعية في دعم التعليم ومساعدة المدارس.

وكيل إدارة تعليمية (٤٢: ٣)، (٣٨: ٢): ويعتبر نائباً عن مدير الإدارة التعليمية في القيادة التنظيمية والتربوية لمديري المدارس التابعة لإدارته التعليمية، كما يساعده في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة.

ويتبعه بعض الإدارات مثل: الإحصاء، والتدريب، والإعارات، التعليم الخاص، موجه أول للتوجيه الفني لكل مادة علمية والمعامل، وهذا يتمثل في المستوى الأول والثاني للإدارات التعليمية، أما المستوى الثالث منها فيقتصر على إدارتي الإحصاء والتنسيق.

مدير إدارة التعليم الابتدائي بالإدارة التعليمية ذات المستوى الأول:

ويتبعه: مدير مرحلة رياض الأطفال، مدير مرحلة التعليم الابتدائي، مدير مرحلة التربية الخاصة، مدير مرحلة تعليم الكبار ومحو الأمية، مدير مرحلة التنسيق الابتدائي، أما في الإدارات التعليمية ذات المستوى الثاني فيكون على قمة التعليم الابتدائي. مدير المرحلة للتعليم الابتدائي:

ويتبعه: رئيس قسم رياض الأطفال، رئيس قسم التعليم الابتدائي، رئيس قسم تعليم الكبار ومحو الأمية، رئيس قسم التربية الخاصة، رئيس قسم تنسيق التعليم الابتدائي. أما في الإدارات التعليمية ذات المستوى الثالث فيدير التعليم الابتدائي بها رئيس قسم التعليم الابتدائي ويتبعه: وكيل قسم رياض الأطفال، وكيل قسم التعليم الابتدائي، وكيل قسم تعليم الكبار ومحو الأمية (٤٢: ٥-٦).

أما التعليم الإعدادي: فيدار من خلال مدير إدارة التعليم الإعدادي والثانوي، ويتبعه: مدير مرحلة للتعليم الإعدادي، مدير مرحلة للتعليم الثانوي، مدير مرحلة لتنسيق

الإعدادي والثانوي، وهذا في الإدارات ذات المستوى الأول والثاني، أما الإدارات ذات المستوى الثالث فتدار من خلال رئيس قسم التعليم الإعدادي والثانوي. وبخصوص التعليم الفني: فيدار من خلال رئيس مدير إدارة التعليم الفني، ويتبعه: مدير مرحلة للتعليم الصناعي، مدير مرحلة للتعليم الزراعي، مدير مرحلة للتعليم التجاري، مدير أول لكل مادة فنية والمخازن والمرافق والصيانة، مدير تنسيق وظائف التعليم الفني، أما في الإدارات التعليمية ذات المستوى الثالث فلا يوجد بها التعليم الفني.

في ضوء ما سبق يتضح أن أجهزة إدارة التعليم على المستوى المحلي متعددة الإدارات والتقسيمات الإدارية، وعلى الرغم من هذا التعدد وحيوية وحتمية الدور الذي تقوم به الإدارات التعليمية والتي رسمتها القوانين والقرارات الوزارية المنظمة لذلك، إلا أن الواقع الفعلي يشهد غير ذلك تماماً في عملية صنع القرار التعليمي، واتخاذها على المستوى المحلي، حيث إن الأجهزة العليا ما زالت وحدها السلطة الحقيقية والفعلية التي تنفرد بصنع القرارات التعليمية نظراً للمركزية الشديدة في إدارة التعليم، فهي التي تتولى رسم ملامح السياسة التعليمية، أما هذه المحليات لا تملك سوى التنفيذ لأنها لا تتمتع باستقلالية حقيقية في إدارة شئونها وأن حريتها لا تمكنها من اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات تعليمية.

ب- المجالس الشعبية المحلية:

يشكل في كل مركز مجلس شعبي محلي تمثل فيه المدينة عاصمة المركز ١٢ عضواً، كما يشكل في كل قرية تمثل وحدة محلية مجلس شعبي محلي يتكون من أربعة وعشرين عضواً وينتخب أعضاء هذه المجالس الشعبية من بين أعضائها في أول اجتماع لدور انعقادها رئيس لكل مجلس ووكيل على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال والفلاحين، وتتولى هذه المجالس المهام التالية (٢٤: ٣٢-٤٢):

- إقرار مشروع الخطة ومشروع الموازنة السنوية ومتابعة تنفيذها.
- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانات الذاتية.

- الإشراف على تطبيق المناهج المقررة وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق.
 - الإشراف على امتحانات النقل في المدارس التي يديرها المجلس الشعبي المحلي.
 - إنشاء وتجهيز المكتبات المدرسية والأندية الرياضية المدرسية في المدارس.
 - تدبير وتنظيم وسائل التغذية للطلاب في المدارس التي تقع في نطاق المركز أو المدينة أو القرية وتيسير كل ما يتصل بالرعاية الصحية والمدرسية.
 - دراسة وإعداد الخطط والبرامج الخاصة بمحو الأمية وتعليم الكبار وتنفيذها.
- ج- المجالس التنفيذية المحلية:

يشكل بكل مركز أو مدينة مجلس تنفيذي برئاسة رئيس المركز أو المدينة أو القرية وعضوية كل من (٣٦: ٤٣-٤٢):

- مديرو إدارات الخدمات بالمركز أو المدينة أو القرية ورؤساء الهيئات ومنها التعليم.
 - سكرتير المركز أو المدينة أو القرية ويكون أميناً للمجلس.
- وتتولى هذه المجالس التنفيذية المحلية المهام التالية (٢٤: ٣٥-٣٦):
- تزويد المدن والقرى بما يلزمها من أجهزة إدارية وفنية لمباشرة اختصاصاتها.
 - تنفيذ المشروعات التي تعجز المدن والقرى عن القيام بها إعداد مشروع الموازنة.
 - وضع القواعد التي تكفل حسن سير العمل بالأجهزة الإدارية التنفيذية بالمركز.
 - أما اختصاصات المجالس التنفيذية فيما يتعلق بالسياسة التعليمية فهي (٢٤: مادة ٥).
 - الإشراف على تطبيق المناهج المقررة، وتقديم الاقتراحات الخاصة بتعديلاتها.
 - تحديد مواعيت الجدول المدرسي بما لا يتعارض مع الساعات المقررة للخطة.
 - الإشراف على امتحانات النقل في المدارس في المواعيد التي تحددها المحافظة.
 - الترخيص بإنشاء مدارس وفصول خاصة، في ضوء السياسة العامة للتعليم.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن مصدر السلطة أو التعليمات والتوجيهات لعمل أي من الإدارات السابقة مزدوج، فهو تارة من المديرية التعليمية، وتارة أخرى من المجالس الشعبية المحلية، وينتج عن ذلك قصور في العلاقة بين الإدارة التعليمية من جانب، والمدارس الواقعة في نطاقها من جانب آخر.

د: عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى المدرسي:

تعتبر المدرسة أصغر وحدة تعليمية في الإدارة التعليمية والتي تقوم بتنفيذ أهداف السياسة التعليمية، فهي البوتقة التي تنصهر فيها السياسة التعليمية، ففيها تترجم جميع الخطط والسياسات إلى أداء فعلي، فلهذا تعتبر المدرسة الواجهة المباشرة لنظم التعليم والذي يتعامل مع الجمهور العريض المتمثل في التلاميذ وأولياء الأمور (٩٠: ٢٧٢).

وعلى هذا الأساس تقوم بنية التنظيم المدرسي في مصر على هرمية السلطة، وتتركز الضبط، وتقسيم العمل، والاستناد إلى اللوائح والعلاقات الرسمية (١٤: ١٨١).

أ- مدير أو ناظر المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة هو أعلى سلطة إدارية موجودة بالمدرسة، وبحكم موقعه فهو المسئول المباشر عن كل ما يحدث بداخلها (١١٥: ١٦٦)، وهو أهم عضو في الإدارة المدرسية، فبدون إدارته لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل المدرسي، فهو الذي يمسك بزمام الأمور بيديه، والذي ينشر روح السلوك الديمقراطي في شتى أنحاء المدرسة، أو يجعل من الاستبداد وسيلة يخضع بها كافة جماعات المدرسة لسلطاته (١١٠: ١٢٧).

وتتحدد مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة المرتبطة بتنفيذ القرارات التعليمية التي تقرها وزارة التربية والتعليم على النحو التالي:

- هو الرئيس التنفيذي المسئول عن أنشطة المدرسة التعليمية والشئون الفنية والخدمية.
- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية.
- التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.
- الإشراف على مجموعات التقوية.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة.
- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة.

- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين.
- توقيع الجزاءات على المخالفين في حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية.
- اعتماد قبول الطلاب المستجدين.

ناظر المدرسة بالمدرسة المتعددة المراحل (٤٣):

- لقد حدد القرار الوزاري رقم (٢٥٠) اختصاصات ناظر المدرسة على النحو التالي:
- معاونة مدير المدرسة والتعاون مع الوكلاء في تسيير أعمال المرحلة التعليمية والمعاونة في الإشراف على أعمال الامتحانات ومجموعات التقوية.
 - الإشراف على إعداد قوائم الفصول والاشتراك في توزيع الإشراف اليومي.
 - متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين و متابعة تنفيذ الجزاءات.
 - متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها على التلاميذ و سير العمل بالمرحلة.
 - الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة متابعة المعلمين داخل الفصول.
 - متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر - معمل الوسائط المتعددة).
- * مهام ناظر المدرسة لشئون التعليم (٤٣).

- متابعة المعلمين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والغياب.
- متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر - معمل الوسائط المتعددة)
- الإشراف على أعمال الامتحانات ووضع برامج تدريبية للمعلمين.
- الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم.

* مهام ناظر المدرسة لشئون الطلاب والأنشطة الطلابية (٤٣):

- اعتماد التقارير الدورية والإحصاءات التي تطلبها الإدارة التعليمية والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب على طوابق المبنى وعلى المجالات المختلفة بالمدرسة.
- الإشراف على الاتصال مع الأسرة، تنظيم مجموعات التقوية، متابعة أعمال وكيل شئون الطلاب و الإشراف على مكتب شئون الطلاب والتأمين الصحي.

* مهام ناظر المدرسة للخدمات التعليمية (٤٣).

يقوم بالإشراف على متابعة وكيلى شئون الخدمات التعليمية وشئون المبنى المدرسي والتغذية، وذلك من خلال المجالات التالية: شئون العاملين، سجل التحركات، المخازن، الصادر والوارد، البيئة المدرسية (الصيانة والنظافة)، الوحدة الحسابية، التغذية، المقصف المدرسي أو الجمعية التعاونية، وحدة الإحصاء والمعلومات.

ب- وكيل المدرسة:

وهو الرجل الثاني في المسئولية عن الإدارة المدرسية بعد مدير/ناظر المدرسة، فهو معاون لمديرها ونظارها في عملهم فهو يعاونهم فيما يسند إليه من أعمال، وتتعدد اختصاصات وكيل المدرسة وفقاً لوظيفته فهناك وكيل المدرسة لشئون الطلاب، وآخر لشئون المبنى المدرسي والتغذية، وثالث لشئون التعليم والتنمية المهنية، ورابع لشئون الامتحانات والتقويم، وخامس لشئون الخدمات التعليمية، وأخير لشئون الأنشطة الطلابية، وفيما يلي أهم الاختصاصات التي يقوم بها وكيل المدرسة (٤٣: ١٤).

- متابعة المعلمين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والغياب.
- الإشراف على أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة.
- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة لرفع مستواهم.
- الإشراف على فحص طلبات التلاميذ المستجدين وتوزيع التلاميذ على الفصول.
- الإشراف على متابعة التأمين الصحي للطلاب في المدرسة.
- الإشراف على لجنة الصيانة والنظافة والتجميل بالمبنى المدرسي.
- استلام وفحص التغذية، وتوزيعها على الطلاب، توزيع خطة الدراسة والمناهج.
- الإشراف على وحدة التدريب والتقويم و رئاسة قسم شئون العاملين.
- الإشراف على سجل الحضور والانصراف والتأكد من صحة التوقيعات.

- متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين.
 - الإشراف على تحويل العاملين للتأمين الصحي.
 - تنفيذ ملاحظات الموجهين والإداريين.
 - التخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية التي تمارس داخل المدرسة.
 - متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجلات لهم.
- ج- المعلم الأول والمعلم:

المدرس الأول هو الموجه المقيم في مدرسته بالنسبة لمعلمي مادته، وهو حلقة الوصل بين الرؤساء ومعلمي المادة، فهو أقدر على التوجيه والمعالجة وحل المشكلات قبل أن تستفحل (١: ١٢٣)، وهو بهذا يعد الموجه الفني لزملائه حيث يوجههم بناءً على خبرته، ويشترط فيه حصوله على مؤهل عال متخصص وقضاء سبع سنوات على الأقل في التدريس (٤٨: ١٤).

وأهم مسئوليات المدرس الأول ما يلي (١: ١٢٦)، (٧: ٣٢٦):

- دراسة المنهج المدرسي مع معلمي المادة من ناحية أهدافه ووسائل تحقيقها.
- رئاسة الاجتماعات الدورية مع معلمي المادة والتي تعقد مرة كل أسبوع.
- مشاركة معلمي المادة في توزيع المنهج على مدار العام الدراسي ومتابعة تنفيذه.
- توزيع المادة الدراسية في الصفوف المختلفة على المعلمين.
- زيارة المعلمين الجدد في فصولهم وتقديم الخبرة والمشورة لهم.
- يسهم في الإشراف على النظام المدرسي في القسم المخصص له.
- المشاركة في لجان توزيع الكتب، وقبول المستجدين، وتوزيع التلاميذ على الفصول.
- حصر الغياب بقسمه وتوزيع الإشراف على المختصين.

- المعلم:

إن للمعلم مكانته ودوره في عملية الإدارة المدرسية وإدارة الفصل، فهو ميسر للتعليم *Facilitator of Learning*، وهو كذلك مدير للفصل وللعملية

التعليمية وقائد للأنشطة التربوية التي يشرف عليها وهو ضابط اتصال بالأجهزة البيئية المختلفة. إن هذا كله يعني أن للمعلم أدواراً متعددة منها ما يلي (٦: ٣٣-٣٧):

• حضور طابور الصباح مبكراً والإشراف على تلاميذه، كما يشترك في توجيه التلاميذ، ومعاونة المدرس الأول في الإشراف.

• الاشتراك في الأعمال التي تسند إليه كعضو في إحدى اللجان الفنية ولجان النشاط.

• تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت المناهج الدراسية.

• إعداد الدروس وفقاً لما جاء في المنهج وإتباع طريقة التدريس التي تتفق مع مستوى

تلاميذه وتتلاءم مع طبيعة الدروس، تثقيف الطلاب وتدريبهم على البحث عن

المعرفة، الاتصال بالآباء والبيئة، التخطيط للنشاط والإشراف على تنفيذه.

في ضوء ما تم عرضه من أدوار المدير/الناظر والوكيل والمعلم الأول

والمعلم يتضح أن هذه الأدوار جميعها تقتصر على تنفيذ القرارات التعليمية وليس

صنعها أو اتخاذها، وهو ما يؤكد المركزية التي يشهدها صنع القرار التعليمي في

مصر، كما أن أدوارهم في صنع القرار لن تتأني إلا من خلال تمثيلهم لآرائهم في

تنظيمات رسمية تمثل بالفعل جماعات ضغط لها كيائها المستقل، تحقق لهم المشاركة

الفعالة في صنع القرارات التعليمية، ويرجع ذلك إلى النمط المركزي والذي يحرم

الإدارة المدرسية من حقها في صنع القرار التعليمي.

د- مجلس إدارة المدرسة:

يتكون مجلس إدارة المدرسة من (٣: ٣٥)، (٥: ٢٣٥):

• مدير المدرسة أو ناظرها رئيساً.

• أقدم الوكلاء بالمدرسة أو أقدم المدرسين الأوائل- في حالة عدم وجود وكيل-

وينوب الوكيل عن المدير في رئاسة المجلس في حالة غيابه.

• ثلاث مدرسين من المدرسة يختارهم مدرسو المدرسة بالانتخاب.

• ممثل عن التنظيم السياسي المحلي من غير رجال التعليم.

• ممثل عن مجلس القرية أو المدينة أو الحي.

• اثنان من الآباء بالمدرسة تقوم الجمعية العمومية للآباء باختياريهما.

• اثنان من المواطنين المهتمين بالتعليم يختارهما مجلس إدارة المدرسة.

ويقوم مجلس إدارة المدرسة بعمليات الرقابة الدائرية على سير العملية التعليمية بالمدرسة والإشراف على عمليات التوجيه والمتابعة، ومعاونة المدرسة في دراسة المشكلات البسيطة التي تعترض سير العمل بها، تقويم مستوى الأداء المدرسي وما تقوم به المدرسة من خدمات وأنشطة تربوية، وتوثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي.

هـ- مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

في عام ٢٠٠٥م صدر القرار الوزاري رقم ٢٥٨ بشأن إنشاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وإلغاء القرار الوزاري رقم ٥ لسنة ١٩٩٣م والخاص بمجالس الآباء والمعلمين، ويتشكل هذا المجلس من خمسة أعضاء يمثلون أولياء الأمور، وخمسة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم واثنتين من معلمي المدرسة (٤٥: ١-٣).

على الرغم من أن هذه المجالس كانت خطوة لتحقيق اللامركزية في إدارة التعليم، إلا أنه بصدور القرار الوزاري رقم (٣٤٤) لسنة ٢٠٠٦م تم تقليص اختصاصاتها وجعل اختصاصاتها تشبه اختصاصات مجلس الآباء والمعلمين السابقة، وبهذا ألغيت الاختصاصات المخولة لمجالس الأمناء بعد عام واحد فقط بموجب القرار رقم ٣٤٤ بحجة أن واضعي السياسات التعليمية في مصر لا يمثلون سياسات وفلسفات واضحة ومحددة خاصة، بتلك المجالس تعبر عن احتياجات المجتمع المصري وظروفه السياسية والاقتصادية والثقافية.

مما سبق يتضح أنه على الرغم من تعدد المستويات الإدارية في مصر، إلا أن الإدارة المركزية ممثلة في وزارة التربية والتعليم ما زالت هي السلطة الوحيدة التي تفرد بصنع القرارات التعليمية وصناعة القوانين والقرارات الوزارية في كل ما يتعلق بشئون التعليم، حيث تقوم بوضع المناهج والكتب الدراسية والامتحانات،

تحديد الموازنة العامة للتعليم، وتعيين المعلمين، اتخاذ القرارات التعليمية دون أدنى مشاركة من المستويات الإدارية الأخرى كالمديريات التعليمية والإدارات التعليمية والإدارات المدرسية).

٥: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي في مصر:

من الجدير بالذكر أن نظم التعليم وإدارته في أي دولة هو وليدة مجموعة من القوى والعوامل التي نشأت فيها، فكل نظام تعليمي يعكس صورة المجتمع الذي يعيش فيه، ومن هنا تتباين نظم التعليم في البلاد المختلفة نظراً لاختلاف عواملها الثقافية المؤثرة.

وفي ضوء ذلك نجد أن صنع القرار التعليمي في مصر يتأثر بالعوامل

الثقافية التالية:

١- العامل التاريخي:

ارتبط صنع القرار التعليمي في مصر بنمط الإدارة التعليمية المتبع خلال التطور التاريخي للتعليم، فعندما تولى محمد علي حكم مصر عام ١٨٠٥م أدخل النظام التعليمي الحديث على النمط الأوروبي عامة والنمط الفرنسي خاصة، فكانت إدارة التعليم في عهده إدارة مركزية نظراً لارتباط التعليم بالجيش وتبعيته لديوان الجهادية (٥٧: ٧).

مما دفع محمد علي للتوسع في إنشاء المدارس وجعله يصدر قراراً تعليمياً بتكوين مجلس عام للنظر في تنظيم المدارس عام ١٨٣٦م فوضع قوانين للتعليم أطلق عليها "قوانين شورى التعليم" وهي أول قوانين تعليمية تصدر لتنظيم التعليم في مصر وبعدها تم فصل المدارس عن ديوان الجهادية وخصص لها ديوان خاص أطلق عليه "ديوان المدارس" عام ١٨٣٧م، ويعد هذا الديوان أول وزارة مركزية للتعليم في مصر (٥٧: ٧-٨).

والذي تم إلغاؤه في عهد أَلخديوي سعيد. وعاد الخديوي إسماعيل وأصدر لائحة لتنظيم التعليم أطلق عليها لائحة رجب عام ١٨٦٨م والتي قسمت التعليم إلى ثلاثة أقسام: الأول يختص بمكاتب المدينة الكبيرة، والثاني يختص بتنظيم مكاتب القرى والضواحي و الثالث للمدارس التي يتم إنشاؤها في المديریات(٨): (١٢٣)، (٨:٥٧).

وتعد هذه الخطوة الأولى على طريق لا مركزية القرار التعليمي في التعليم حيث سُمح للمديريات آنذاك بالاشتراك في إدارة التعليم وبداية إشراف السلطات المحلية على النُقُوم والامتحانات، مما شجع على باشا إبراهيم "ناظر المعارف" برفع مذكرة عام ١٨٨٠م إلى مجلس النظار الذي شكل لجنة عرفت باسم "الفومسيون" لدراسة هذه المذكرة التي تطالب بإصلاح التعليم والتي تناولت أوجه القصور (٦٩: ٦٩).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي في عهد محمد على كانت تتسم بالطابع المركزي البحث، الذي استمر مع الاحتلال الإنجليزي على مصر عام ١٨٨٢م، حيث ازدادت المركزية تطرفاً، عندما عبر اللورد كرومر عن أهداف التعليم بأنه إنتاج طبقة من الصفوة، والذي اتسمت إدارته للتعليم بالمركزية الشديدة واتخذت هذه السياسة عدة وسائل لتنفيذها: فرض رسوم دراسية باهظة، كما اتخذت الامتحانات وسيلة قهرية للتلاميذ لإبعادهم عن الدراسة وحتى ثورة ١٩١٩م (٥٧: ٩).

وبعد إعلان الاستقلال عام ١٩٢٢م لجأت وزارة المعارف آنذاك إلى زيادة الاتجاه نحو اللامركزية في إدارتها ولكن مجالس المديریات بدأت عملها في شئون التعليم تحت سيطرة مركزية، فلم تكن للمحافظات أي سلطة أو نفوذ على إدارة التعليم (٨٢: ٣١٤).

ومع بداية عام ١٩٣٩م أنشئت المناطق التعليمية لمساعدة الوزارة في شئونها التعليمية، وكانت مقيدة بقيود المركزية التي استمرت حتى قبل ثورة ١٩٥٢م، وازدادت هذه السلطات للمديريات التعليمية بعد ثورة ١٩٥٢م حيث نُظمت

المديريات على أسس مماثلة لتنظيم وزارة التعليم (٦٧: ٢٧٩)، حيث تعتبر الفترة من عام ١٩٥٢م وحتى الوقت الراهن مرحلة التطبيق الفعلي للمركزية المرشدة في إدارة التعليم، ورغم صدور العديد من القرارات الوزارية التي منحت للمناطق التعليمية بموجبها العديد من الاختصاصات، إلا أن العلاقة بين الوزارة والمناطق التعليمية لم تكن واضحة، فقد كانت الوزارة في كثير من الأحيان تنكسر على المناطق كثيراً من المسؤوليات التي سبق للوزارة أن منحتها إياها، واستمر هذا الحال إلى أن صدر قانون الإدارة المحلية رقم (١٢٤) لسنة ١٩٦٠م والذي بموجبه صدرت العديد من القرارات التي كان هدفها دعم مبدأ مركزية التخطيط والتوجيه ولا مركزية التنفيذ، وكان من بين هذه القرارات؛ القرار رقم ٧٠ لسنة ١٩٦٢م بشأن تحديد مسؤوليات وزارة التربية والتعليم، والقرار رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٢م بشأن تنظيم مديريات التربية والتعليم، وفي عام ١٩٧٢م بدأ تقسيم بعض مديريات التربية والتعليم ببعض المحافظات إلى إدارات تعليمية لتخفيف العبء عن كاهل الوزارة، وعمم هذا التقسيم على باقي المحافظات بنهاية عام ١٩٧٤م (١٠٧: ٢٠٥).

وبحلول عام ١٩٧٩م صدر القانون رقم (٤٣) ولائحته التنفيذية والذي تولت بموجبه سلطات الحكم المحلي إنشاء وإدارة جميع المرافق في دائرتها ومن بينها المرافق التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة التعليم وصنع قراراته في مصر من مسؤوليات الدولة، فهي التي تشرف عليه إشرافاً إدارياً ومالياً بصورة مركزية تضرب بجذورها منذ عهد محمد علي والتي تمتد بفروعها حتى الوقت الراهن الذي تبعه بالضرورة مركزية وانفرادية صناعة واتخاذ القرار التعليمي، والتي كانت سبباً في عرقلة تقدم التعليم المصري وجعله يعاني من العديد من المشكلات.

٢- العامل الجغرافي:

تتمتع مصر بموقع متميز جعلها محط أنظار وأطماع كثير من الدول الاستعمارية، حيث تعرضت مصر حديثاً للاحتلال الفرنسي والإنجليزي والعدوان

الثلاثي ، ودخولها في كثير من الحروب من بينها حرب ١٩٦٧م وحرب أكتوبر ١٩٧٣م مما أثر ذلك كله على المجتمع المصري وكان له تأثيره المباشر على نظام الإدارة المتبع الذي تمت استعارته من الدول الاستعمارية التي دخلت مصر ومن بينها فرنسا التي أورثت مصر الإدارة المركزية البحتة في كل المجالات ، وإنجلترا التي أثرت بصورة مباشرة خلال سنوات الاحتلال الإنجليزي على نظام التعليم وإدارته المركزية من خلال النظام العسكري الذي فرضته على التعليم والتي أورثت النظام التعليمي المركزية في صنع القرار التعليمي.

كما ساعد التقسيم الجغرافي لمصر وتقسيمها إلى مجموعة من الأقاليم (المحافظات) في عهد محمد علي باشا إلى ظهور الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي والمحلي الأمر الذي انعكس على دورة صنع واتخاذ القرار التعليمي واتسامها بالمركزية والانفرادية من قبل الجهات والهيئات المركزية القومية حيث وزارة التربية والتعليم وتبعية المديريات والإدارات التعليمية لسياستها وجعلها هيئات تنفيذية وليست أجهزة مستقلة.

٣- العامل الاقتصادي:

يلعب العامل الاقتصادي بكل دولة دوراً مباشراً في رسم ملامح التعليم وإدارته، حيث يتأثر النظام التعليمي بأي دولة بالوضع الاقتصادي لها من حيث أهدافه وتشريعاته وسياساته وصنع قراراته، وذلك لأن الحالة الاقتصادية للمجتمع هي المحدد الأساسي الذي يرسم على أساسه مسار أي تطور في التعليم، كما أنها تحدد الوسائل والأساليب التي يمكن أن يستخدمها التعليم في تحقيق أهدافه، كما أنها تبين حجم الموارد المتاحة أمام صانعي القرار التعليمي، فالموارد المالية المخصصة للإنفاق التعليمي ذات أهمية بالغة، إذ تساعد في سرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بالاعتمادات المالية المخصصة للتعليم، كما أنها مرتبطة بالسياسة العامة للدولة وبخطط التنمية فيها (٧٦: ١٩٣)، (١٠٩: ١١).

كذلك فالتقدم الاقتصادي يتأثر بنوع التعليم وجودته ومقدار ما يتوافر للمتعلم من خبرات وقدرات (٥٢: ٢٥)، كما أن الضعف الاقتصادي للدولة يؤثر سلباً على التعليم وضعف إمكانياته وعجزه عن الوفاء بمتطلباته وتحقيق أهدافه، ويتضح ذلك جلياً خلال التطور التاريخي للتعليم المصري ومدى انعكاسه على عملية صنع القرار التعليمي. ففي عهد محمد علي الذي أحدث نمواً اقتصادياً هائلاً للبلاد انعكس ذلك بصورة مباشرة على التعليم مما جعله يصدر قرارات تعليمية بموجبها تم إنشاء العديد من المدارس وإرسال البعثات للخارج، واستقطاب الخبرات الأجنبية من أوروبا، ولكن لم يستمر هذا النهوض الاقتصادي طويلاً في عهد خلفائه، فعرفت مصر الاستئدانة وتفاقم مشكلة الديون الخارجية التي أطاحت بالنهضة التعليمية التي أسسها واستمر التدهور الاقتصادي لمصر مع دخول الاحتلال الإنجليزي إليها والذي اغتصب الموارد الاقتصادية في البلاد خاصة في المجال الزراعي كما أغلق الاحتلال كثيراً من المصانع وشاعت فكرة أن مصر بلد زراعي غير صالحة للصناعة (١٥: ٢٥٣).

وخلال الفترة (١٩٢٣-١٩٥٢م) عانى الاقتصاد المصري من التخلف مما أثر بصورة مباشرة على التعليم الذي اعتمد على جهود الأهالي (١٥: ٢٧٦). ولكن مع قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م تم اتخاذ بعض الإجراءات التي غيرت من طبيعة الاقتصاد المصري، فعملت على بناء اقتصاد مصري وطني قومي، وذلك من خلال قانون الإصلاح الزراعي وتشجيع الجمعيات التعاونية، وتأمين شركة قناة السويس وتمصير البنوك المصرية (١٥: ٢٦٩).

كما أبدت حكومة الثورة أيضاً اهتماماً كبيراً بقطاع الصناعة لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة لمصر، ولهذا فقد شهد الاقتصاد المصري في تلك الفترة نمواً كبيراً. وكان لهذا النهوض الاقتصادي أثره المباشر على صنع القرار التعليمي، حيث جعل التعليم يتسم بسمات الاشتراكية والتي تمثلت في سيطرة الدولة على التعليم، وأصدرت القرارات التي جعلت التعليم مجانياً وربط التعليم بمواقع العمل والإنتاج.

وبعدها دخلت مصر مرحلة اقتصاديات الحرب (١٩٦٧-١٩٧٣م) وهي مرحلة تدهور اقتصادي أضاعت فرصاً هائلة للنمو والتنمية بسبب الخسائر الفادحة في تلك الفترة (٧٩: ١٢-١٣)، والذي أثر على التعليم بصورة مباشرة حيث عجزت مصر عن التوسع في إنشاء المدارس علي الرغم من الزيادة الطلابية مما أوجد نظام الفترتين بالمدارس الابتدائية والإعدادية وكذلك الثانوية، كما وجدت مدارس تعمل بنظام الثلاث فترات وكذلك زيادة الفاقد في التعليم (٩: ١٣٥-١٣٦)، (٦١: ٥٥).

وساءت الأوضاع الاقتصادية مع سياسة الانفتاح الاقتصادي حيث أدت إلى الاعتماد على التمويل الخارجي للتعليم، فبدأ من منتصف السبعينيات تأثر صنع القرار التعليمي في مصر بما تتبناه الجهات الخارجية المانحة للمعونات والقروض من أفكار وما تطرحه من سياسات وصيغ ونماذج ورؤى تعليمية (١٠٣: ٢٦١).

ومع تشديد اتجاهات البنك الدولي في تخفيض الإنفاق على الخدمات في مصر ومن بينها التعليم إلى أدنى حدود ممكنة، انعكس ذلك على تشريعات التعليم وسياساته وصنع واتخاذ قراراته، فلقد كان قرار تخفيض سنوات الدراسة بالحلقة الابتدائية والذي تم إقراره بموجب القانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨م، والذي يرجع إصداره إلى تردى الحالة الاقتصادية للبلاد، ورغبة من الوزارة في تخفيف العبء عن كاهل الدولة بإلغاء الصف السادس، واتجاه الدولة بعد ذلك إلى فتح باب خصخصة التعليم على مصراعيه، واللجوء إلى البديل الخارجي لتمويل التعليم الذي يعد بالضرورة تحدياً خطيراً أمام السياسة العامة للدولة بشكل عام وصانعي القرار التعليمي ومتخذه بشكل خاص، وذلك يؤثر بشكل مباشر على حرية واستقلالية صنع القرار التعليمي في مصر .

٤- العامل الاجتماعي:

تُعد العملية التربوية عملية اجتماعية في أساسها، فلا جدال في أن المجتمع يعتبر بعداً رئيسياً من أبعاد التربية يتنوع حسب تنوع الفلسفات الاجتماعية، ومن ثم فإن التربية تختلف باختلاف تصور هذه الفلسفات لمفهوم الفرد وعلاقته بالمجتمع،

فتختلف التربية باختلاف التركيب الاجتماعي الذي يتوقف بدوره على طبيعة المجتمع نفسه، فكل مجتمع طبيعته وفلسفته (١٠٥ : ٧٩).

فالتركيب الطبقي للمجتمع وما يتسم به من تمتع طبقة معينة بالامتيازات الاجتماعية على غيرها من الطبقات ينعكس أثره بوضوح على التعليم، وليس هذا فحسب، بل يخلق هذا التمايز الطبقي خاصة في التعليم نوعاً من التفرقة أو التمييز بين نوعية معينة من أنواع التعليم دون غيرها، فقد كان التركيب الاجتماعي للمجتمع المصري أثناء الحكم العثماني ينقسم إلى طبقة أرستقراطية وهي فئة قليلة ولها تعليمها الخاص، وطبقة عامة تمثل الأغلبية لها تعليمها المتواضع (٨١ : ٩١).

وعندما جاء محمد على إلى الحكم أدخل إلى التركيب الاجتماعي طبقة جديدة وهي طبقة المتعلمين والمتقنين، والذين أفادوا البلاد (٧٠ : ٧٩)، ولقد كان للوضع الطبقي في عهده تأثير على التعليم، حيث اتسم بالازدواج والطبقية، فوجد التعليم الديني، والتعليم العلماني، واستمرت هذه الطبقة في عهد الاحتلال؛ حيث انقسم المجتمع إلى طبقتين: طبقة الصفوة المقربة وطبقة عامة الشعب، فضلاً عن طبقة الإنجليز أنفسهم.

ولكن مع ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م تغير الوضع فتم القضاء على الإقطاع وذلك بإعادة توزيع الملكية وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية من خلال توزيع الأراضي الزراعية على الفلاحين وإتباع سياسة تأمين الشركات، حيث أطلق على ثورة يوليو بأنها "ثورة الطبقة الوسطى" (٩١ : ١٤).

وكان لهذا الانحياز للطبقة الوسطى من قبل حكومة الثورة أثره المباشر على صنع القرارات التعليمية في تلك الفترة، حيث صدرت مجموعة من قوانين للتعليم تدعم مجانية التعليم وإلزاميته لجميع أبناء الشعب ذكوراً وإناً في الريف والحضر دون النظر لأوضاع التلاميذ الاقتصادية والاجتماعية، مما ساعد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

ولكن سرعان ما اندثرت الطبقة الوسطى مع سياسة الانفتاح الاقتصادي التي زادت حدة التفاوت الطبقي، فظهرت طبقة تنسم بالغناء الفاحش، وطبقة الفقراء والذي نتج عنه ظهور التعليم الخاص والذي يخدم الطبقة الأولى في المجتمع، وآخر بالمجان فقير في إمكانياته عاجز عن تحقيق أهدافه، مما أثر على صنع القرار التعليمي مع مطلع التسعينيات حيث بدأت خطة الإصلاح التعليمي بإعلان وثيقة "مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل" عام ١٩٩٢م، وذلك تلبية لطموحات الشعب في مجال التعليم، واعتبر التعليم بذلك قضية أمن قومي لمصر وأكد الرئيس مبارك علي عدم المساس بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، ولكن على الرغم من هذه المحاولات إلا أن بعض الدراسات أكدت أن التعليم في مصر بكل قوانينه وقراراته وتشريعاته لازال عاجزاً عن القضاء على التفاوت الاجتماعي، وعن توفير متطلبات كل من الفرد والمجتمع، وتوفير الفرص التعليمية، وتحقيق الاستيعاب الكامل للتلاميذ، وانخفاض فعالية التعليم في مصر والتي تتمثل في انخفاض المستوى العلمي الأكاديمي للخريجين وزيادة حدة الهدر التربوي (٦٤: ١٧٩-١٨٠).

٥- العامل السياسي:

ويقصد بالعامل السياسي تلك الأوضاع السياسية للدولة ومن بينها: نظام الحكم (ديمقراطياً أم ديكتاتورياً) والذي يؤثر تأثيراً مباشراً على نظام التعليم وفلسفته وأهدافه، فالسياسة التعليمية في أي مجتمع هي نتيجة حتمية للسياسة العامة به (٤: ٨٢). وعلى هذا فالنمط الإداري المتبع في الإدارة التعليمية والمدرسية وصنع القرارات التعليمية واتخاذها في مجتمع ما يرتبط إلى حد كبير بالنظام السياسي للمجتمع، كما أن المناهج الدراسية تصاغ بالصورة التي تخدم الفلسفة السياسية السائدة لدرجة أن المقررات الدراسية تتعرض للحذف أو الإضافة أو التغيير في بعض المجتمعات إذا ما حدث تغيير في القيادة السياسية أو الخط السياسي الذي يسير عليه ذلك المجتمع (١٠: ٢٠٧).

وتوجد علاقة قوية في مصر بين النظام السياسي والتعليم، وتمتد جذور هذه العلاقة منذ تولى محمد علي حكم مصر، حيث صبغ التعليم بفلسفته السياسية، واتسم التعليم في عهده بالطابع العسكري، فكان التعليم خاضعاً لديوان الجهادية في الفترة من (١٨٢٥-١٨٢٧م) قبل إنشاء ديوان المدارس، ولهذا اتسم التعليم بالمركزية الشديدة، فقد استخدم محمد علي التعليم أداة لتطبيق سياسته الاستبدادية، وأنشأ مجلس الشورى عام ١٨٢٩م وهو مجلس شكلي فقط، وتم إلغاؤه وأحل مكانه مجلسين هما: "المجلس الخصوصي" لسن القوانين و"المجلس العمومي" لبحث ما تحيله إليه الحكومة من أمور وتم تنظيم الحكومة في شكل سبعة دواوين أساسية (٥٩: ٥٩).

أي أنه بتولي محمد علي حكم مصر شهدت مصر فلسفة جديدة للحكم مؤداها أن الدولة هي المسؤولة عن التوجيه والتسيير والتنفيذ وصنع القرارات، وأن المواطنين إنما هم رعايا، وأصبحت الدولة بهذا هي المسؤولة عن التعليم مسئولية كاملة (٦٢: ١٩).

وفي عهد الاحتلال تجاهلت السياسة الاستعمارية في مصر النظام التعليمي وعملت على حل مجلس النواب الذي تم إنشاؤه في عام ١٨٦٦م، وقلصت من انتشار التعليم وسعت لطمس الشخصية القومية المصرية وجعلت التدريس باللغة الإنجليزية في المدارس.

وجاءت مرحلة جديدة بإعلان الدستور في أبريل ١٩٢٣م في ظل تعدد الأحزاب، وتم إنشاء مجلس النواب والشيوخ عام ١٩٢٤م، واتسمت الفترة من (١٩٢٢-١٩٥٢م) بعدم الاستقرار السياسي وكثرة الصراعات والتوترات بين الأحزاب السياسية والإنجليز والقصر، وكثرة التغير في السياسات والحكومات، لدرجة أن مصر تعاقبت عليها أربعون وزارة خلال الفترة من ١٩٣٢م إلى ١٩٥٢م، مما أثر على التعليم فاتسم في تلك الفترة بالتخلف والجمود وعدم الاستقرار نتيجة للصراع السياسي (١١٠: ٢٠٨).

ومع قيام ثورة يوليو ١٩٥٢م اتخذ العمل النيابي مساراً جديداً يتمشى مع أهداف الثورة ومنها مجانية التعليم، وكانت هذه الفترة خصبة لصناعة القرارات التعليمية التي ساعدت على تنظيم التعليم المصري، وظل التعليم مرتبطاً بالنظام السياسي في الدولة، وظهر ذلك واضحاً في التوجه الاشتراكي الذي كان سائداً بعد الثورة، وبخاصة بعد صدور دستور ١٩٥٦م، وقوانين يوليو الاشتراكية عام ١٩٦١م، حيث اهتمت السياسة التعليمية بتنويع التعليم الثانوي تلبية لاستعدادات التلاميذ وقدراتهم وأصدرت عدة قرارات تعليمية لإنشاء مدارس ثانوية عامة وأخرى فنية (صناعية، زراعية، تجارية).

وبصدور دستور ١٩٧١م استندت سياسة التعليم في مصر إلى مبادئ دستورية ترسم إطارها العام وتحدد ملامحها الأساسية، وشهدت فترة السبعينيات توسعاً في التعليم الخاص نتيجة للتوجه الرأسمالي وسياسة الانفتاح الاقتصادي. وفي الثمانينيات من القرن العشرين تلقى التعليم اهتماماً كبيراً حيث صدر قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م وامتدت مرحلة التعليم الإلزامي بموجبه إلى تسع سنوات، ويتضح من ذلك أن هذا القانون جاء ليعبر عن رغبة الإرادة السياسية، وبتولي الرئيس مبارك رئاسة الجمهورية الذي اتسم عهده بالاستقرار السياسي والثبات والذي انعكس على التعليم، فقد أعلنت القيادة السياسية بأن التعليم قضية أمن قومي مع مطلع التسعينيات، وكان نتيجة لموجة الإصلاحات التي شهدها التعليم في هذه الفترة ظهور عدد من الوثائق منها: وثيقة مبارك والتعليم عام ١٩٩٠م، وثيقة مشروع مبارك القومي عام ١٩٩٣م التي أكدت على أن السياسة التعليمية الجديدة في مصر تركز على مجموعة من البدائل منها ديمقراطية صنع السياسة التعليمية، ثم صدرت وثيقة مصر والقرن الحادي والعشرين عام ١٩٩٧م لرئيس الوزراء التي عبر فيها عن الرؤية المستقبلية للحكومة لمواكبة التغيرات المجتمعية المتلاحقة، ووثيقة مبارك والتعليم، والمشروع القومي لتطوير التعليم: سطور مضيئة لإنجازات رئيس مستنير، وآمال متجددة وطموحات واعدة في ولاية جديدة عام ١٩٩٩م، وتلتها

وثيقة أخرى مبارك والتعليم ٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير، (١٠) سنوات في مسيرة تطوير التعليم عام ٢٠٠١م، حيث تم في عهد الرئيس مبارك التوسع في إنشاء المدارس وتطوير المناهج الدراسية والتوسع الكمي في أعداد المدارس والفصول والمعلمين، إذ بلغ عدد المدارس ٣٩٩٢٦ مدرسة عام ٢٠٠٦م، وأدخلت مناهج جديدة كاللغة الإنجليزية والحاسب الآلي والأنشطة التربوية والمهارات العلمية (٥٠: ٥٤)، (٤٩).

في ضوء ما سبق يتضح أن صنع القرار التعليمي في مصر قد تأثر بمجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي أثرت تأثيراً مباشراً في نظام التعليم المصري ورسم ملامحه وصنع قراراته، فكانت مصر بموقعها المتميز سبباً في أطماع الدول الأجنبية التي ورثت النظام الأوروبي لمصر خاصة في مجال التعليم فجعلته يتسم بالمركزية الشديدة والانفراد بسلطة صنع القرارات التعليمية في يد مستويات الإدارة العليا والتي تسببت في ظهور العديد من المشكلات التي واجهت التعليم عبر تاريخه.

ثالثاً: عملية صنع القرار التعليمي في أستراليا

مقدمة:

تعد أستراليا من الدول المتقدمة التي تتميز بجودة نظامها التعليمي؛ إذ يعد الأسلوب الأسترالي في التعليم معترف كواحد من أفضل الأساليب وأكثرها ابتكاراً في العالم (١٤٥: ١٢-١٣).

ويرجع ذلك إلى أن نظام الحكم في أستراليا أنشئ على الطراز الديمقراطي الليبرالي، كما أن الممارسات والهيئات الحكومية الأسترالية المبنية على قيم التسامح الديني وحرية التعبير والتجمعات، وسيادة القانون، تعكس النموذجين البريطاني والأمريكي، وتعتبر هذه الممارسات أسترالية بحثة في ذات الوقت (١٤٢: ١-٢).

وفي ضوء ذلك يتشكل صنع القرار التعليمي واتخاذها؛ حيث الديمقراطية واللامركزية التي تتمتع بها أستراليا والتي تنعكس بصورة مباشرة على إدارة التعليم فيها وصناعة قراراته، إذ أنها دولة فيدرالية تضطلع الولايات والمقاطعات فيها بالمسؤولية الكبرى في تنظيم وإدارة التعليم وصناعة قراراته في كل ما يتعلق بشئون التعليم حيث: تعيين المعلمين وإنشاء المباني المدرسية وتوفير التجهيزات والأدوات والإمكانات فيها، وتصميم المناهج الدراسية وصناعة ورسم ملامح السياسة التعليمية.

فأستراليا إحدى دول الكومنولث البريطاني، وترتبط بإنجلترا حتى الآن في كثير من الجوانب وخاصة التعليمية، وهي تتكون من ست ولايات هي: نيوساوث ويلز *New South Wales*، وفيكتوريا *Victoria*، وكوينزلاند *Queensland*، وجنوب أستراليا *South Australia* وغرب أستراليا *Western Australia*، وتاسمانيا *Tasmania*، بالإضافة إلى إقليمين آخرين هما: إقليم العاصمة الأسترالية *ACT) Australia Capital Territory* والإقليم الشمالي *Northern Territory*، إذ يتكون الكومنولث الأسترالي من هذه الولايات الست والإقليمين. وتعتبر فيكتوريا ونيوساوث ويلز أكبر ولايتين بالكومنولث، وبالرغم من مساحتها التي تربو على مساحة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن خمسة أسداس القارة على إجمالها صحراء قاسية، ويتكدس غالبية السكان على طول الساحل من برسبان *Brisbane* إلى أدلايد *Adelaide*، حيث عواصم الولايات الست وهي أدلايد وبرسبان وهوربارت *Horbat* وميلبورن *Melborn*، وبييرث *Perth* وسيدني *Sydney*، ويمثلون حوالى ٦٠٪ من السكان، ويعيش ثلثهم في نيوساوث ويلز وربعمهم في فيكتوريا حيث المناخ أقل قسوة، أما سكان الريف فهم أقل من ١٥٪ من جملة السكان (١٢٥: ٧-٩).

ويُعد التعليم في أستراليا مسؤولية الولايات، حيث لا توجد سيطرة للحكومة الفيدرالية المركزية على إدارة وتنظيم التعليم بأستراليا، أو صنع واتخاذ قراراته، ويقتصر دورها في تقديم الإعانات المالية وتوفير التجهيزات اللازمة

للولايات على هيئة منح حتى تتمكن الولايات من تنفيذ برامجها التعليمية بصورة تحقق لها الجودة في التعليم.

ولهذا فأستراليا ليس لها نظاماً تعليمياً واحداً، فهي في إطار سياستها الفيدرالية أصبح التعليم هو مسئولية حكومات الولايات والأقاليم، فضلاً عن المشاركات الاجتماعية المحلية في رسم ملامح السياسة التعليمية وصنع القرارات بجميع أنحاء أستراليا (٢٣٣: ٧-١١).

مما جعل المؤسسات التعليمية الأسترالية هي الرائدة في العالم من حيث: تطوير تقنيات التعليم، وثقافة الإبداع والبحث العلمي المكثف والتي تعمل على جذب المتعلمين من الطلاب والباحثين من جميع دول العالم لأستراليا، فضلاً عن ما يحرزها طلاب المدارس الأسترالية من نتائج ممتازة في المنافسات الدولية مثل: برنامج تقييم الطلاب الدولي الخاص بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للقراءة والعلوم والرياضيات (٢٢٤: ١٢٠-١٢١).

وفي ضوء هذه الديمقراطية واللامركزية في إدارة وتنظيم شئون التعليم تتحد ملامح صنع القرارات التعليمية ورسم السياسة التعليمية بأستراليا على النحو التالي:

أ- صنع القرار التعليمي على المستوى القومي المركزي:

على الرغم من أن نظام التعليم في أستراليا لا مركزي إلا أنه يوجد هناك على المستوى القومي وزارة التعليم والعلوم والتدريب الأسترالية *Department of Education, Science and Training* والتي تقوم من وقت لآخر بتحديد السياسة التعليمية القومية وتمويل التعليم وتحديد الأهداف القومية الوطنية للتعليم الأسترالي دون أن تتدخل في سياسات حكومات الولايات في إدارة التعليم، وتساعد الوزارة اللجنة الاستشارية الوطنية *National Advisory Committee* التي أسستها الوزارة لتقديم النصح وتسهيل العمل المتعلق بشئون التعليم بالولايات (٢٠٣: ١١)، (٢٢٧: ٢٢-٢٨).

كما يوجد على المستوى القومي العديد من الجمعيات والهيئات والمجالس التعليمية المتعددة، ومن بين هذه المجالس (١٢٠: ٣-٧): المجلس الأسترالي لعمداء التربية، المجلس الأسترالي للبحث التربوي، جمعية مدراء المدارس المستقلة بأستراليا، المجلس الأسترالي المشترك لجمعيات التعليم المهني، مجلس الجمعيات الأسترالية لتطوير التنمية المهنية للمديرين، جمعية مدراء المدارس الثانوية الكاثوليكية بأستراليا، المركز الأسترالي للمديرين، الجمعية الأسترالية لمدراء التعليم الابتدائي، اللجنة الأسترالية للمستندات المالية والاستثمار، الجمعية الأسترالية لمدراء المدارس الثانوية، مجلس المدارس المستقلة بأستراليا، اللجنة الاستشارية القومية، اللجنة القومية للتعليم الكاثوليكي، المعهد القومي لجودة التعليم وقيادة المدارس، نقابة المعلمين القومية، عدد من الاتحادات المهنية للمعلمين والقادة، هذا فضلاً عن وجود المجلس الوزاري للتعليم والعمالة والتدريب وشؤون الشباب، وهو مجلس تعليمي قومي يضم وزراء من الحكومة الأسترالية ووزراء التعليم بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية.

وفيما يلي عرض ذلك وإبراز عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها بأستراليا على المستوى القومي وإبراز دور الملكة (رئيس الدولة) ورئيس الوزراء والبرلمان الأسترالي والأحزاب السياسية ودورها في صنع القرار التعليمي.

١- الملكة إليزابيث الثانية *Elizabeth II* (رئيس الدولة) *The Queen*

علي الرغم من أن أستراليا دولة ديمقراطية برلمانية مستقلة تماماً، فإن الملكة إليزابيث الثانية، ملكة المملكة المتحدة هي أيضاً ملكة أستراليا رسمياً، والتي تقوم بتعيين الحاكم العام ليقوم بتمثيلها (ويكون التعيين مبنياً على إفادة من الحكومة الأسترالية المنتخبة)، وحدد الدستور الأسترالي أن السلطة التنفيذية للكومنولث تقبض عليها ملكة أستراليا وتوكلها إلى الحاكم العام (نائب الملكة) الذي يقوم بالمهام الرسمية لرئيس الدولة.

وتلعب الملكة دوراً واضحاً في صناعة القرار التعليمي حيث يمكنها الاعتراض على أي قانون قد يقره البرلمان الأسترالي بل وإلغاؤه (١٤٢ : ١-٤).

٢- الحاكم العام: *The Governor General*

ويتم تعيينه من قبل الملكة ليكون نائباً لها وفقاً لنص الدستور الأسترالي. وبمعاونة وتوجيهات رئيس الوزراء يقوم بالمهام والاختصاصات التالية (١٢١ : ٢-٥):

- تعيين أعضاء المجلس التنفيذي أو عزلهم إذا اقتضت الضرورة ذلك.
- تعيين القضاة ولا يملك عزلهم، حيث يتم عزلهم بموجب موافقة البرلمان.
- تعيين الوزراء بوزارات الخدمة العامة والوكالات الخدمية المختلفة أو عزلهم.
- يحدد مواعيد بداية انعقاد جلسات البرلمان أو إرجائه ويمكنه حل البرلمان.
- تحويل القوانين المقترحة إلى البرلمان لإقرارها.
- تقديم أي اقتراحات على القوانين التي يقرها البرلمان الأسترالي.
- تمويل مشروعات القوانين ويسهم بذلك في صناعة القرار التعليمي من خلال تعيينه لوزراء التعليم بالولايات وإقرار القوانين العامة للتعليم بعد موافقة البرلمان عليها.

٣- رئيس الوزراء: *Prime Minister* (رئيس الحكومة)

رئيس الوزراء أو رئيس الحكومة في بعض الدول ويسمى أيضاً الوزير الأول في بعضها الآخر، وهو المسئول عن كل الوزراء المعينين في الحكومة، حيث تقوم الملكة بتعيينه، ويمكن أن يقوم رئيس الدولة بتعيين زعيم حزب الأغلبية فقط في المجلس التشريعي، أو في الائتلاف، والحقيقة أن رئيس الوزراء ووزراءه مسئولون أمام المجلس التشريعي.

ويعد رئيس الوزراء الأسترالي هو الرئيس الفعلي للبلاد، فهو رئيس الحكومة المباشرة، ويشترط أن يكون رئيس حزب الأغلبية، وقد خول له الدستور الأسترالي مهام واسعة، من بينها (١٢١ : ٣-١):

تقديم النصح والمشورة للملكة في شئون البلاد، تحديد موعد انتخابات مجلس النواب، توزيع المسؤوليات على مجلس الوزراء، رئاسة اجتماعات مجلس الوزراء وإدارتها، متابعة الشئون الداخلية والخارجية للبلاد، الإشراف على المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب *Ministerial Council of Education, Employment, Training and Youth Affairs (MCEETYA)*، وكذلك الإشراف على جمعيات أخرى قومية متخصصة في مجالات التعليم وأنواعه (١٦٣: ٥-٨).

ويتضح من ذلك الدور المباشر لرئيس الوزراء لدعم قضايا تطوير التعليم بأستراليا من خلال إشرافه المباشر على هيئات التعليم القومية واعتماده لنشر التقارير الدورية عن التعليم، ويلعب رئيس الوزراء الحالي "كيفن رود" رئيس حزب العمال دوراً حيوياً في صناعة القرار التعليمي من خلال دعمه المستمر للنهوض بالتعليم في ضوء معايير الجودة العالمية، في مجال التعليم وتوفير المساعدات المالية والفنية لوزارات التعليم بالولايات.

٤- البرلمان الأسترالي: *The Commonwealth Parliament*

وفقاً لأحكام المادة الأولى من الدستور *The Constitution* يتألف البرلمان الأسترالي من ثلاثة عناصر هي: (الملكة، مجلس الشيوخ، مجلس النواب) وبموجب الدستور خول للبرلمان سلطة صناعة القوانين وإقرارها، ويتكون هذا البرلمان من مجلسين تشريعيين:

أ- مجلس النواب: *The House of Representatives*

ويتكون مجلس النواب من ١٥٠ عضواً بالانتخاب الحر المباشر، ويتم انتخاب أعضائه كل ثلاث سنوات، مجلس النواب يمثل الأغلبية ويشكل الحكومة (١٥٩: ٢-٥).

ب- مجلس الشيوخ: *The Senate*

ويتكون مجلس الشيوخ من ٧٦ عضواً يتم انتخابهم بجميع ولايات أستراليا وأقاليمها حيث يمثل كل ولاية ١٢ عضواً في مجلس الشيوخ ويمثل كل إقليم عضوان، وينتخب أعضاء مجلس الشيوخ لمدة ست سنوات (١٦١: ٢-١).

ويعد مجلس الشيوخ المجلس التشريعي الأعلى والأقوى في العالم بعد مجلس الشيوخ بالولايات المتحدة الأمريكية، إذ يعمل كمراقب على أعمال الحكومة، وللبرلمان العديد من المهام والمسئوليات من بينها (١٦٧: ٢-١).

دعم تشكيل الحكومة الأسترالية من خلال ترشيح أعضائها، توفير الأموال اللازمة للحكومة، إصدار القوانين وصناعة القرارات ومنها التعليمية وإقرارها واعتمادها، فحص الإجراءات التي تتخذها الحكومة ومراقبة أعمالها وأنشطتها و رسم ملامح السياسة العامة للدولة، أما فيما يتعلق بدور البرلمان في صناعة القرارات التعليمية فتوجد لجان خاصة تناقش شئون التعليم، وهي لجان تابعة لمكتب التعليم البرلماني (*Parliamentary Education Office (PEO)*)، فالبرلمان الأسترالي هو المسئول عن إقرار قوانين التعليم، حيث إن القوانين المقترحة (مشروعات القوانين) *Bills* لا بد أن يقرها كلا المجلسين. كما يلعب البرلمان دوراً حيوياً في مراقبة أعمال وزارة التعليم والعلوم والتدريب من خلال لجان التعليم بمكتب التعليم البرلماني التي تتابع أحوال التعليم ودراسة ومناقشة التقارير المتعلقة بشئون التعليم والتي تقوم بنشر التقارير الدورية عن التعليم (١٦٢: ٢-٤).

الأحزاب السياسية: *Political Parties*

تشهد الحياة السياسية في أستراليا منافسة حزبية قوية، إذ يوجد في أستراليا أربعة أحزاب أساسية هي (١٦٤: ٨-١)، (١٦٥: ٣-١):

- حزب العمال الأسترالي ويتزعمه كليفن رويد *Kevin Rudd* رئيس وزراء أستراليا الحالي وهو زعيم حزب الأغلبية، وهو حزب اشتراكي ديمقراطي أسس من قبل الحركة العمالية الأسترالية، ويحكم هذا الحزب الحكومة الأسترالية

الحالية منذ أواخر عام ٢٠٠٧م، ويشغل الحزب الأغلبية في مجلس النواب إذ يحتل ٨٣ مقعداً كما يشغل أعضاء هذا الحزب ٣٢ مقعداً في مجلس الشيوخ.

- الحزب الليبرالي ويتزعمه كودين كارنى Kodeen Carney وهو حزب يمين الوسط ويحتل أعضاءه (٥٥) مقعداً بمجلس النواب.
- الحزب الوطني الأسترالي، ويتزعمه لين أليسون Lyn Allison وهذا الحزب كان معروفاً باسم حزب البلد، وهو حزب محافظ يمثل الاهتمامات القروية، ويمثل أعضاؤه ٣٧ مقعداً في مجلس الشيوخ و عشرة مقاعد بمجلس النواب.
- حزب الخضر الأسترالي ويتزعمه بوب براوين Bob Brown، وهو حزب يساري، ويعنى بالأمور البيئية، ويحتل خمس مقاعد بمجلس الشيوخ.

كما توجد أحزاب أخرى فرعية بأستراليا من أهمها: حزب الوطنيين ويتزعمه وارين تروس Warren Truss، وحزب الأسرة ويتزعمه ستيف فليدينج Steve Fielding ويحتل مقعداً واحداً بمجلس الشيوخ.

وتلعب الأحزاب السياسية بأستراليا أدواراً حقيقية وفعالة في صنع القرارات التعليمية سواء عن طريق عضوية أعضاء هيئة الأحزاب بالبرلمان أو عن طريق عضويتهم في الوزارات خاصة وزارة التعليم أو من خلال الضغط السياسي الذي تمارسه حول قضايا التعليم وإعلان نظام المحاسبة لأداء المدارس بجميع أنحاء أستراليا (١٦٦: ٥).

- المحكمة العليا: *The High Court* (١٦٠: ٣-١).

تم إنشاء المحكمة العليا بموجب الدستور الأسترالي *The Australian Constitution*، وتتولى هذه المحكمة مهمة تفسير القوانين وإصدار الأحكام، ومن بين هذه القوانين قوانين التعليم بل وتقوم بإصدار الأحكام الخاصة عند مخالفة هذه القوانين، كما تتابع هذه المحكمة تطبيق القوانين في أستراليا، والفصل في القضايا الاتحادية، أما عن المحاكم الفيدرالية الأخرى فقد أنشئت بموجب القوانين البرلمانية التي تقضى بإنشائها، وتلعب هذه المحاكم دوراً مهماً في صناعة القرار التعليمي في

أستراليا وذلك من خلال تفسيرها لقوانين التعليم وقيامها بمتابعة تطبيقها، وإصدار الأحكام الخاصة عند مخالفتها.

- وزارة التربية والعلم والتدريب:

Department of Education Science and Training

تعتبر وزارة التربية والعلم والتدريب *DEST* السلطة التنفيذية العليا في أستراليا المسؤولة عن إدارة التعليم في أستراليا دون أن تتدخل في شئون التعليم وإدارته وتنظيمه داخل الولايات والأقاليم الأسترالية، فهي تقدم العون والمساعدات لحكومات الولايات فيما يتعلق بشئون التعليم، وتدعم أهداف التعليم والتدريب والعلوم، وتوفّر قيادة وطنية في مجال التعليم، وتعمل في شراكة مع حكومات الولايات والأقاليم والوكالات المجتمعية، وتغطي وزارة الكومنولث للتربية والعلم والتدريب المجالات التالية (١٤١: ١-٣):

- دعم التعليم المدرسي *School Education*: حيث التعليم والتدريب المهني، والتلمذة الصناعية الجديدة *New Apprenticeships* وخدمات التدريب.
- دعم التعليم العالي *Higher Education*.
- دعم التعليم الدولي *International Education*.
- والوزارة مسؤولة أيضاً عن التعاون في مجال البحث العلمي والابتكار وتنسيق سياسة البحث العلمي بين الدول وأستراليا.
- ومن بين مسؤولياتها ما يلي (١٤١: ٢-٤)، (١٥٠: ١-٦)، (٢٠٣: ٢١):
- تحديد ملامح السياسة العامة للتعليم في أستراليا.
- تحديد الأهداف الوطنية للتعليم المدرسي في القرن (٢١) كإستراتيجية قومية *The National Goals for Schooling in the Twenty First Century*
- تحسين جودة التعليم في أستراليا.
- تقديم المشورة والنصح للولايات فيما يتعلق بمتطلبات سوق العمل والاحتياجات المستقبلية من التعليم.

- تأكيد وتوثيق التعاون مع الولايات والأقاليم من أجل النهوض بالتعليم المدرسي.
 - وضع المعايير القومية للجودة التعليمية والتدريس في المدارس.
 - تشجيع التعاون الدولي مع أستراليا في مجال التعليم وتبادل الخبرات الدولية.
 - إعداد وإعلان التقارير السنوية الدورية للتعليم على المستوى القومي.
 - توثيق العلاقات بين مؤسسات التعليم وقطاع التعليم المهني والقطاع الخاص.
 - توفير التعليم الدولي لطلاب الدول الأخرى.
 - التأكيد على الالتزام بالمستجدات التربوية والأساليب التكنولوجية الحديثة.
 - وضع الخطط المستقبلية والإستراتيجيات القومية في مجال التعليم بأستراليا.
 - تقديم الدعم الفني والإرشاد وتسهيل العمل المتعلق بشئون التعليم للولايات.
- ومن بين أهم المخرجات (النواتج) التي تحرص على تنفيذها وزارة التربية والعلم والتدريب بأستراليا ما يلي (١٤٨ : ٢-٤):

- المخرج الأول: تأهيل الطلاب وإكسابهم المهارات الأساسية عالية الجودة.
 - المخرج الثاني: إكساب الأفراد المهارات ذات الصلة بالتدريب والتعليم للعمل.
 - المخرج الثالث: أن يكون لدى أستراليا علم قوى يمكنها من البحث والابتكار في مجال العلوم والتعليم والتدريب لدفع التنمية الاجتماعية والنمو الاقتصادي بأستراليا.
- ويوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والعلم والتدريب *DEST* مدى التعقيد في التنظيم الإداري إذ يساعد وزير التعليم ثلاثة نواب يطلق عليهم نائب الوزير، (الوزير المفوض) *Deputy Secretary* يختص الأول بالإشراف على الإدارات التالية (١٣٩): إدارة العلاقات الدولية- إدارة العلوم والبرامج- إدارة السياسة والتكنولوجيا- إدارة البحث والتقييم- إدارة تحليل المعلومات- إدارة التحليل الاقتصادي والتقييم- إدارة تحليل المعلومات والمخرجات- إدارة العلوم والابتكار ورسم الخرائط.

ويختص النائب بالثاني (الوزير الثاني المفوض) بالإشراف على ما يلي (١٣٩): إدارة التعليم المهني والتدريب- إدارة التدريب الصناعي- إدارة التلمذة

الصناعية الجديدة- إدارة الوصول للجودة- إدارة المدارس- إدارة التمويل والتنسيق- إدارة جودة المدارس- إدارة برامج الأداء- إدارة التعليم الوظيفي- إدارة التدريس وتدريب المعلمين- إدارة الخطط- إدارة الأفراد- إدارة التمويل- إدارة تطوير أداء الأعمال- إدارة الاتصالات.

في حين يشرف النائب الثالث (الوزير الثالث المفوض) بالإشراف على ما يلي:
(١٣٩): إدارة تعليم السكان الأصليين- إدارة التخطيط والسياسة - إدارة التعليم الأسترالي الدولي- إدارة التعاون الدولي- إدارة معايير التعليم- إدارة التعليم العالي- إدارة التمويل- إدارة البحث والابتكار- إدارة جودة التعليم- إدارة دعم الطلاب.
ويشارك في أعمال الوزارة مديرو الولايات والأقاليم الأسترالية التالية:

مدير الإقليم الشمالي *N.T* (جى جى *Grey Gbds*)، مدير تاسمانيا *TAS* (جو فورلاني *Joe Furlani*)، مدير جنوب أستراليا *SA* (شيس هوجان *Chis Hogan*)، مدير كوينزلاند *QLD* (بيتر وايتنى *Peter Whitney*)، مدير فيكتوريا *VIC* (ميشيل رادون *Michael Radon*)، مدير نيوساوث ويلز *NSW* وإقليم العاصمة الأسترالية *ACT* (جينيفر ليدجار *Jennifer Ledgear*). يشاركون جميعهم في صنع القرار التعليمي على المستوى القومي بوزارة التربية والعلم والتدريب (١٣٩).

كما تضم وزارة التربية والعلم والتدريب الأسترالية بعض الوكالات الأخرى التي تسهم في صناعة القرار التعليمي على المستوى القومي بأستراليا ومن بينها (١٤٦: ١):

- المجلس الأسترالي للبحث (البحوث) *Australian Research Council*.
- المعهد الأسترالي لعلوم البحار *Australian Institute of Marine Science*.
- منظمة الكومنولث للبحوث العلمية والصناعية *Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization*

- المنظمة الأسترالية للعلوم النووية والتكنولوجية Australian Nuclear Science & Technology Organization
- الهيئة الوطنية الأسترالية للتدريب Australian National Tanning Authority
- مجلس تلسكوب الأنجلو أسترالية Anglo- Australian Telescope Telescope Board
- الجامعة الوطنية الأسترالية The Australian National University
- ويساعد وزارة التربية والعلم والتدريب الأسترالية مجموعة من اللجان التابعة للوزارة. ومؤخراً أنشأت وزارة التربية والعلم والتدريب اللجنة الاستشارية الوطنية *National Advisory Committee (NAC)* لمساعدة الولايات والأقاليم الأسترالية في الدعم الفني وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشئون التعليم (٢٢٧): (٢٨-٢٧).
- وتتكون اللجنة من أعضاء المجالس التالية (٢٢٧: ٢٧-٢٩)، (١٤٠: ٣-١):
- المنسق الوطني لوزارة التربية والعلم والتدريب National Coordinator
- ممثل لاتحاد مدراء المدارس الثانوية الأسترالية Australian Secondary Principals Association
- ممثل لاتحاد مدارس الثانوية الكاثوليكية لأستراليا Association of Principals of Catholic Secondary School of Australia
- ممثل لاتحاد المدارس الابتدائية الأسترالية.
- ممثل المجلس الأسترالي لاتحادات التدريس الفني Australian Joint Council of Professional Teaching Associations
- ممثل لمجلس المدارس المستقلة Independent Schools Council
- ممثل اللجنة الوطنية للتعليم الكاثوليكي National Catholic Education Commission

• ممثل لمجلس عمداء (التربية) الأسترالي Australian Council of Deans
.Education

• ممثل للمجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب
(MCEETAYA).

• ممثل لاتحاد رؤساء المدارس المستقلة بأستراليا Association of Heads of
.Independent Schools of Australia

وتقوم هذه اللجان القومية بمناقشة وتحليل قضايا التعليم الأسترالي على
المستوى القومي والاتفاقيات الخارجية الدولية المتعلقة بشئون التعليم الأسترالي،
وإصدار التقارير القومية للتعليم الأسترالي على المستوى القومي، وهي بهذه المهام
تقوم بدور مهم في صناعة القرارات التعليمية ليس فقط على المستوى القومي بل
والإقليمي والمحلي.

كما يوجد على المستوى القومي بأستراليا العديد من الاتحادات والهيئات
والمجالس التعليمية القومية المتعددة، والتي تلعب أدواراً حيوية في صناعة واتخاذ
القرارات التعليمية ورسم السياسة التعليمية ومنها ما يلي (١٤٠ : ٣١-٣٣)، (٢٢٧ :
٧-٣):

• المجلس الأسترالي للقادة التربويين Australian Council for Education
.Leaders (ACEL)

• المجلس الأسترالي لعمداء التربية Australian Council of Deans of
.Education (ACDE)

• المجلس الأسترالي للبحث التربوي Australian Council for Education
.Research (ACER)

• اتحاد رؤساء المدارس المستقلة بأستراليا Association of Heads of
.Independent Schools of Australian (AHISA)

- المجلس الأسترالي المشترك لاتحادات التدريس الفني Australian Joint Council of Professional Teaching Association (AJCPTA)
- مجلس الاتحادات الأسترالية لتطوير (التنمية المهنية للمديرين) Australian Principals Associations Professional Development Council
- اتحاد مدرء المدارس الثانوية الكاثوليكية بأستراليا Australian Principals of Catholic Secondary Schools of Australia (APCSSA)
- المراكز الأسترالية للمديرين (APC) Australian Principals Centers (APC)
- الاتحاد الأسترالي لمدرء التعليم الابتدائي Australian Primary Principals Association (APPA)
- اللجنة الأسترالية للمستندات المالية والاستثمار Australian Securities and Investment Commission (ADIC)
- الجمعية الأسترالية لمدرء المدارس الثانوية Australian Secondary Principals Association (ASPA)
- مجلس المدارس المستقلة بأستراليا Independent Schools Council of Australia (ISCA)
- اللجنة الاستشارية القومية (NAC) National Advisory Committee (NAC)
- اللجنة القومية للتعليم الكاثوليكي National Catholic Education Commission (NCEC)
- المعهد القومي لجودة التدريس وقيادة المدارس الذي أنشئ عام ٢٠٠٣م (٢٠٦): National Institute for Quality Teaching and School Leadership
- الاتحاد الوطني للمعلمين (NTU) National Teachers Union (NTU)
- وعدد من الروابط المهنية للمعلمين والقيادة A Large Number of Professional Associations of Teachers and Leaders (PATL)

حيث يتوافر لدى أستراليا علي المستوى القومي مجموعة من الروابط المهنية للمعلمين المتخصصين، فتوجد الرابطة القومية لمعلمي الرياضيات، والرابطة القومية لمعلمي العلوم، والرابطة القومية لمعلمي اللغة الإنجليزية، وتسعى جميعها إلى المشاركة في صناعة القرارات التعليمية واتخاذها ورسم ملامح السياسة التعليمية الأسترالية وتحديد ملامح النظام التعليمي القومي، ووضع الخطط الإستراتيجية لجودة ونهضة التعليم، وتقديم النصح للسلطات التعليمية المحلية، وإصدار التقارير القومية للتعليم.

المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب (MCEETYA).

وهو مجلس تعليمي قومي يضم وزراء من الحكومة الأسترالية ووزراء التعليم بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية، وأنشئ هذا المجلس عام ١٩٩٣م عندما قام مجلس الحكومات الأسترالية *Council of Australian Governments* (COAG) بدمج عدد من المجالس الوزارية الأخرى، ومن بين هذه المجالس التي تم دمجها ما يلي:

- مجلس التعليم الأسترالي (AEC) *The Australian Education Council*.

- مجلس وزراء الشباب (YMC) *The Youth Ministers Council*.

مجلس وزراء التعليم المهني والتوظيف والتدريب *The Council of Ministers of Vocational Education, Employment and Training* (MOVEET)، حيث تم دمجها في مجلس واحد أطلق عليه المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب (٢٠٥ : ٨-٥).

ويعتبر هذا المجلس للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب أعلى سلطة استشارية لوزارة التربية والعلم والتدريب، ويتولى إصدار التقارير والقرارات التي يتوصل إليها بصفة دورية (سنوياً)، حيث يجتمع المجلس الوزاري مرة كل عام أو مرتين وكلما اقتضت الضرورة لذلك، ومن بين مهامه ما يلي (٢٤٩ : ١٢-١٨):

• تنسيق السياسات الإستراتيجية على المستوى القومي في مجال التعليم.

- وضع الاتفاقيات القومية حرصاً على الأهداف المشتركة بين الولايات والأقاليم.
 - التنسيق والتعاون بين الهيئات القومية ذات الصلة بالتعليم والتدريب والعمالة.
 - إصدار ونشر التقارير القومية للتعليم المدرسي الأسترالي.
 - صياغة وتحديد الأهداف القومية للتعليم في القرن الحادي والعشرين.
 - صياغة وإصدار التقارير القومية لإنجازات الطلاب التعليمية بكل الولايات.
 - وضع المعايير القومية المتفق عليها من قبل الولايات والأقاليم في بعض المجالات الدراسية والأهداف القومية للتعليم.
 - المساعدة على زيادة الملامح السياسية للتعليم المدرسي بأستراليا.
 - القيام بعملية التفاوض بين الولايات والأقاليم الأسترالية في القضايا التعليمية العامة.
 - مناقشة وتحليل التقييم السنوي للتعليم المدرسي على نطاق واسع.
 - ومن بين المعاهد القومية بأستراليا "المعهد القومي لجودة التدريس والقيادة المدرسية" (NIQTSL) الذي يتولى المهام التالية (٢٠٦: ٦-٧):
 - تطوير برامج التعليم وإعداد المعلمين قبل الخدمة بأستراليا.
 - تنمية وتطوير المعايير المهنية القومية للتدريس وإدارة المدارس (القيادة المدرسية).
 - نشر البحوث المتعلقة بجودة التعليم في مجال القيادة المدرسية.
 - وضع رؤية مستقبلية للتعليم بالمدارس تتفق ومتطلبات الجودة.
 - تنظيم جوائز قومية لجودة التعليم على المستوى القومي.
- في ضوء ما سبق يتضح أنه على المستوى القومي في أستراليا توجد العديد من مراكز القوى التي تلعب دوراً حيوياً في صنع القرارات التعليمية ومن بينها (الملكة) رئيسة الدولة، والحاكم العام، ورئيس الوزراء، والبرلمان الأسترالي الذي يعد مصدر تشريع القرارات التعليمية في أستراليا، كما تلعب الأحزاب السياسية دوراً متميزاً في عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها، وتوجد على المستوى القومي أيضاً وزارة التربية والعلم والتدريب DEST التي تعد السلطة التنفيذية العليا

المسئولة عن إدارة التعليم دون أن تتدخل في شئون الولايات والأقاليم الداخلية فيما يتعلق بشئون التعليم.

ويساعد الوزارة العديد من المجالس واللجان والهيئات القومية التي تسهم في إدارة شئون التعليم والتي تلعب هي الأخرى أدواراً متميزة وجادة في صنع القرار التعليمي على المستوى القومي، بل وتسهم بفاعلية في رسم ملامح السياسة التعليمية الأسترالية.

ب- عملية صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي:

تتمتع أستراليا بديمقراطية واسعة ولا مركزية واضحة في نظامها التعليمي، حيث يقع العبء الأكبر على حكومات الولايات الست والإقليمين الأستراليين في إدارة وتنظيم التعليم من خلال وزارات التعليم بكل ولاية، حيث تقوم كل وزارة برسم السياسة التعليمية، وتحديد الأهداف العامة للتعليم بالولاية، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للتعليم بالولاية، ودعم الخدمات التعليمية بالمدارس ومراكز رعاية الأطفال، وتحديد الموازنة العامة للتعليم بالولاية وكتابة وإعلان التقارير الدورية عن أحوال التعليم ومستوى إنجازات الطلاب التعليمية، وتقوم كل وزارة بإدارة وتنظيم التعليم بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات الولاية الموجودة بها والمسئولة عن التعليم فيها.

ويساعد كل وزارة للتعليم بالولايات والأقاليم الأسترالية مجموعة من المكاتب التنفيذية التي تمثل الهيكل الإداري للوزارة فضلاً عن وجود بعض السلطات الإقليمية المختصة بشئون التعليم والتي تساعد الوزارة في القيام بمهامها (١٤٧: ٢-٦).

ويرأس كل وزارة وزير للتعليم *Minister of Education* يمثل قمة الهرم الإداري بالوزارة وهو المسئول عن إدارة الوزارة وشئون التعليم داخل الولاية أو الإقليم ويعاونه نائب الوزير *Deputy of Minister* وبعض المكاتب الوزارية

والسلطات القانونية ويعين من قبل رئيس الوزراء ويكون من بين أعضاء البرلمان
(٢٤٤: ١-٣).

أما عن مسميات الوزارات في الولايات فهي على النحو التالي (١٢٢: ٢-٧):

• وزارة التعليم والتدريب بإقليم العاصمة الأسترالية Australian Capital Territory Education and Training

• وزارة التعليم والتدريب بالإقليم الشمالي Northern Territory Department of Education and Training

• وزارة التعليم والتدريب بولاية نيو ساوث ويلز New South Wales Department of Education and Training

• وزارة التعليم والتدريب والآداب (الفنون) بولاية كوينزلاند Queensland Department of Education, Training and Arts

• وزارة التعليم بولاية تاسمانيا Tasmania Department of Education

• وزارة التعليم والتدريب بغرب أستراليا (أستراليا الغربية) Western Australian Department of Education and Training

• وزارة التعليم وتنمية الطفولة المبكرة بولاية فيكتوريا Victoria Department of Education and Early Childhood Development

• وزارة التعليم وخدمات الأطفال بولاية جنوب أستراليا South Australia Department of Education and Children's Services

وتعد هذه الوزارات الأساس في رسم ملامح النظام التعليمي بأستراليا ومصدر صناعة واتخاذ القرارات التعليمية على مستوى الولاية والأقاليم وفيما يلي عرض بعض نماذج لهذه الوزارات ببعض الولايات:

وزارة التعليم وخدمات الأطفال بولاية جنوب أستراليا:

تهدف وزارة التعليم وخدمات الأطفال تقديم تعليم عالي الجودة والوفاء بمتطلبات الأطفال والطلاب التعليمية وتوفير الرفاهية للأطفال وخدمات رعاية الطفل ما قبل

المدرسة والمدارس الحكومية، وتعد هذه الوزارة هي المسؤولة عن إدارة وتنظيم التعليم وخدمات الأطفال على مستوى الولاية بجنوب أستراليا وفيما يلي: "الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة التعليم وخدمات الأطفال بجنوب أستراليا" (١٨١):

للوزارة مكتب تنفيذي مركزي على مستوى الولاية يتكون من: الرئيس التنفيذي *Chief Executive*، مدير مكتب الرئيس التنفيذي *Office of the Chief Executive Director*، ويساعد الرئيس التنفيذي نائبان هما:

أ - نائب الرئيس التنفيذي للمصادر *Deputy Chief Executive Resource*
ب- نائب الرئيس لشئون المدارس وخدمات الأطفال *Deputy Chief Executive Schools and Children's Services*
وفيما يلي نستعرض الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة التعليم وخدمات الأطفال فبراير عام ٢٠٠٨م:

يحتل الهرم الإداري بالوزارة الرئيس التنفيذي ويساعده مدير مكتب الرئيس التنفيذي، ويعاونه نائبان، ومدير مكتب السياسة والتخطيط:

أ- نائب الرئيس التنفيذي للمصادر: يدير سبع إدارات مختلفة هي (١٨٢، ١٨٣):

- المدير التنفيذي لمكتب الموارد البشرية وتنمية قوى العمل & Human Resources Executive Director .Workforce Development Office
- مدير إدارة البيانات والمحاسبية & Data Management Accountability Director .
- مدير خدمات الإدارة المالية & Financial Management Services Director .
- مدير أعمال التعليم & Education Works Director .
- مدير خدمات إدارة البنية التحتية & Infrastructure Management Services .
- مدير خدمات إدارة التكنولوجيا والمعرفة & Technology and Knowledge Management Services .

ب- نائب الرئيس التنفيذي للمدارس وخدمات الأطفال:

ويدير مجموعة من الإدارات منها:

- المدير التنفيذي لمكتب الطفولة المبكرة والخدمات بالولاية Early Childhood & Statewide Services Office Executive Director.
- المدير التنفيذي لمكتب تعليم السكان الأصليين وخدمات التوظيف Aboriginal Education & Employment Services Office Executive Director.
- المدير التنفيذي لمكتب خدمات المناهج Curriculum Services Office Executives Director.
- مدير الاتصال بالمجتمع Community and Tertiary Liaison Director.
- مدير خدمات التعليم الدولي International Education Services Director.
- مدير وظائف العمليات المدرسية والإقليمية School and District Operations Functions Director.

ج- المدير التنفيذي لمكتب السياسة والتخطيط والأداء (PPPOED).

ويدير مجموعة من الإدارات الفرعية التي يتفرع منها العديد من اللجان الفرعية المتخصصة، حيث يقسم التركيب الإداري لمكتب السياسة والتخطيط والأداء بجنوب أستراليا، يرأسه الرئيس التنفيذي يساعده نائبان ومدير المكتب التنفيذي للتخطيط والسياسة والأداء إلى أربعة إدارات فرعية هي (٢٣٥):

- مكتب مدير العلاقات العامة Public Relations Manager.
 - مدير مكتب التشريعات القانونية Legislation & Legal Manager.
 - مدير مكتب التخطيط وإعداد التقارير Planning & Reporting Manager.
 - مدير مكتب الإستراتيجية والسياسة Strategy & Policy Director.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن استخلاص مهام وزارة التعليم وخدمات الأطفال بجنوب أستراليا على النحو التالي: (١٨٠: ١-٥)، (١٨٤: ٢-٦)، (١٨٥: ٢-٤)، (١٨٦: ٢-١):
- هي المسئولة عن تحقيق التفاعل بين الوزارة وحكومة الولاية فيما يتعلق بالتعليم.

- تقديم الخدمات التنفيذية لرئيس السلطة التنفيذية.
 - رسم ملامح السياسة التعليمية بولاية جنوب أستراليا.
 - إصدار القرارات التعليمية واعتمادها في حدود الولاية.
 - تنسيق وإدارة وتوفير المعلومات للرئيس التنفيذي والوزراء.
 - وضع المشروعات الإستراتيجية للنهوض بالتعليم بجنوب أستراليا.
 - تحسين نتائج التعليم والعمل وخدمات رعاية الأطفال بالولاية.
 - دعم التعليم المهني والتدريب والتوظيف بالولاية.
 - تنظيم وتحسين التعليم والتدريب والعمالة للسكان الأصليين في جنوب أستراليا.
 - العمل في شراكة مع مكاتب ومجموعات العمل بالوزارة لضمان التوزيع العادل للموارد للسكان الأصليين وخدمات الدعم من جانب الوزارة وغيرها من الإدارات الحكومية والكومنولث.
 - رصد إنجازات الوزارة والإدارات الوطنية لمتابعة الخطط الإستراتيجية للولاية وسياسة حكومة الولاية.
 - إجراء البحوث وجمع المعلومات لدعم التخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات لخدمات السكان الأصليين.
 - تعزيز التعاون بين وزارة التعليم وخدمات الأطفال والكومنولث ووكالات الحكومة والقطاعات الخاصة التي تساعد السكان الأصليين والمجتمعات المحلية والأسر والأفراد.
 - إعلان التقارير التعليمية الدورية عن شئون التعليم بالولاية.
 - تعزيز نوعية التعليم والرعاية في جنوب أستراليا من خلال الاتصال الفعال.
 - دعم جودة التعليم بجنوب أستراليا ونشر معايير الجودة بالمدارس الحكومية.
 - تنمية وتعزيز التعليم العام محلياً ودولياً والرعاية.
- وفي ضوء هذه المهام المتعددة الواسعة لوزارة التعليم وخدمات الأطفال يتضح دور الوزارة المباشر في عملية صنع القرارات التعليمية على المستوى

ولمزيد من التفصيل لصنع القرار التعليمي علي المستوى الولاية تستعرض الدراسة الحالية نموذج آخر من الوزارات الإقليمية في أستراليا وهي وزارة التعليم وتنمية الطفولة المبكرة بفكتوريا حيث أن لهذه الوزارة سماتها الخاصة في صنع القرار التعليمي وذلك علي النحو التالي:

- وزارة التعليم وتنمية الطفولة المبكرة بولاية فيكتوريا:

تدار هذه الوزارة وتتم عملية صنع القرارات التعليمية من خلال خمسة مكاتب وزارية وتسع مكاتب للمناطق وأربعة سلطات تعليمية مساعدة، ويتضح ذلك على النحو التالي:

المكاتب الخمسة الأساسية التابعة للوزارة هي:

١- مكتب التعليم المدرسي:

Office for Government School Education

ويلعب المكتب أدواراً حيوية في صناعة القرار التعليمي كما يلي (٢٥٦: ١-٤):
توفير التعليم المدرسي وإتاحة التعليم لجميع الأفراد، دعم التعليم المدرسي بالمدارس، إدارة وتنسيق وتنفيذ برامج التعليم عالية الجودة بالمدارس الحكومية بفكتوريا، تزويد المدارس بالخدمات والدعم للمساعدة في تنفيذ القرارات التعليمية، صياغة السياسات الرئيسية والقرارات التعليمية. ويتألف المكتب من ستة أقسام فرعية (٢٥٠: ١-٣):

- قسم منسق الشعبة *Group Coordinator Division*: ويدعم إدارة البرامج وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والاتصال مع المكاتب الأخرى.
- قسم رفاهة ودعم الطالب *Student Wellbeing and Support Division* ومن مهامه مكافحة البلطجة وتوفير دعم الصحة العقلية والخدمات الطلابية.
- قسم برنامج تعلم الطالب *Student Learning Program Division*: ويؤدي إلى تطوير برامج مجالات المناهج الدراسية والتقييم واستراتيجيات التدريس.

الإقليمي بالولاية، وعلى الرغم من هذه الأدوار إلا أنها تعمل في ظل اللامركزية في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية وذلك من خلال قيامها بدور الشريك مع المجالس المحلية في صناعة القرارات.

وتلعب وزارة التعليم أدواراً حيوية في صناعة القرارات التعليمية (١٨٧: ٣-٩):

- وضع التوجيهات العامة للتعليم والرعاية في جنوب أستراليا.
 - إدارة شئون الولاية فيما يتعلق بمجالات التعليم.
 - وضع السياسات التعليمية المتكاملة مع أصحاب المصلحة.
 - التخطيط القوى لتلبية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للتعليم.
 - تنظيم وتقديم الخدمات لأطفال ما قبل المدرسة.
 - وضع الخطط لتحديد المعايير الدنيا لجميع أنواع الرعاية للطفل.
 - إدارة نظام تعليمي عالي الجودة في التعليم الابتدائي والثانوي في جميع أنحاء الولاية.
 - تتحمل مسؤولية تعليم الأطفال والطلاب في جميع مجالات المناهج الدراسية وإعداد الشباب ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين في المجتمع الديمقراطي.
- أما فيما يتعلق بمسئوليات وزارة التعليم بنيوساوث ويلز فهي كما يلي (٢١١):
- ١٣-٢٠):

- تدعيم تعليم ما قبل المدرسة والتعليم الابتدائي والتعليم الثانوي بجميع أنحاء الولاية.
- توفير تعليم ذو جودة عالية لتحقيق المنافسة الدولية في مراحل التعليم المختلفة (ما قبل المدرسة- التعليم الإلزامي، التعليم الثانوي).
- تقديم دورات للتعليم التقني والتكميلي بنيوساوث ويلز، وتعليم الكبار.
- توفير برامج تعليمية للطلاب الدوليين المهاجرين.
- تقديم المشورة للسلطات التعليمية بالولاية في شئون التعليم.
- توفير التعليم العالي وخدمات التعليم ما بعد الثانوي بنيوساوث ويلز.
- تشجيع التعليم مدى الحياة وضمان نقل الطلاب من المدرسة إلى أماكن العمل.
- توفير الدورات المعترف بها بأستراليا في أكثر من ١٣٠ معهد وجامعة.

• قسم إصلاح قوي العمل المدرسية وتحسين المدرسة *School Work Force*
Reform and School Improvement Division: ويهدف هذا القسم إلي
تنفيذ السياسة العامة على مستوى الولاية لتحسين الأداء.

• قسم التعليم والشراكات المجتمعية *Education Regeneration and*
Community Partnerships: وهذا القسم مسئول عن تحسين أداء المدارس.
• المناطق *Regions*: هذا المكتب يلعب دوراً رئيساً في تحسين الأداء الفردي من
المدارس الحكومية، الإصلاح المدرسي بالولاية، وتشجيع مشاركة المجتمع المحلي.
٢- مكتب الأطفال وتنمية الطفولة المبكرة (٢٠١: ٢-٤):

Office for Children and Early Childhood Development

يدعم برامج الطفولة المبكرة، والمدرسة والمجتمع والشراكات بين الوالدين
والمدرسة. ويتكون هذا المكتب من أربعة أقسام فرعية هي (٢٠١: ٤-٦):

- قسم مستشار صحة الطفل *Child Health Adviser division*.
- قسم برامج الطفولة المبكرة *Early Childhood Programs Division*
- قسم العمليات *Operations Division*

٣- مكتب السياسات والبحث والابتكار (٢٠٢: ٣-١):

Office for Policy, Research and Innovation:

ومن بين مسؤولياته: إدارة سياسة التنمية والبحث والابتكار، إجراء البحوث
الرئيسة للمساعدة في تطوير السياسات الإستراتيجية لجميع جوانب التعليم، تعزيز
التعليم في إطار الابتكار والأفكار الجديدة لضمان الجودة في جميع مراحل التعليم
بالمدارس الحكومية وغير الحكومية. ويتكون هذا المكتب من ستة أقسام فرعية
هي (٢٠٣: ٣-٥):

- قسم انتقال الشباب *Youth Transitions Division*
- قسم سياسة التعليم والبحث *Education Policy and Research Division*
- قسم سياسة النظام والبحوث *System Policy and Research Division*

- قسم الابتكار والممارسات المستقبلية Innovation/ Next Practice Division
- قسم التعليم الدولي International Education Division
- قسم العلاقات بين الولاية والكونولث Commonwealth and State Relations Division
- ٤ - مكتب المصادر والبنية التحتية (٢٥٣ : ٥-٨):
Office for Resources and Infrastructure
يُعد هذا المكتب مسئولاً عن المهام التالية:
 - البنية التحتية، التطوير وتطبيق السياسات والبنية التحتية، دعم تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، دعم وتوفير الخدمات المباشرة لمكاتب الوزارة والشركات والمدارسويتكون المكتب من سبعة أقسام فرعية (٢٥٣ : ٨-١٠):
 - قسم الخدمات المالية Financial Services Division
 - قسم الموارد البشرية Human Resources Division
 - قسم الخدمات الموحدة Corporate Services Division
 - قسم استراتيجيات المصادر والبنية التحتية Resource and Infrastructure Strategy Division
 - قسم كبير موظفي المعلومات Chief Information Officer Division
 - قسم البنية التحتية Infrastructure Division
- ٥ - مكتب التخطيط والتنسيق والإستراتيجية (٢٥٤ : ١-٤):
Office for Planning, Strategy and Coordination
ومن بين مهامه ما يلي:
 - تنسيق وإعداد جداول أعمال سياسة الوزارة والشئون الإستراتيجية.
 - دعم وقيادة الاتصالات الخارجية والداخلية للوزارة وتوفير قاعدة بيانات الوزارة.
 - دعم القرارات التعليمية واعتمادها وإدارة المخاطر.

- ربط وتوثيق العلاقات بين الوزارة وحكومة الكومنولث والأجهزة الحكومية المحلية. ويتكون المكتب من خمسة أقسام (٢٥٤: ٤-٦):
 - قسم العلاقات الخارجية والتنسيق الإستراتيجي External Relations and Strategic Coordination Division.
 - أقسام الخطة الموحدة والإستراتيجية والحسابات Corporate Plain, Strategy and Audit Division.
 - قسم البيانات والتقويم Data and Evaluation Division
 - قسم مخرجات الولاية للأطفال. Statewide Outcomes for Children Division.
 - قسم الاتصالات Communications Division
- كما تقوم الوزارة بدعم إدارة التعليم بتسع مناطق محلية بالولاية، هذا فضلاً عن وجود أربع هيئات تعليمية على المستوى الإقليمي بالولاية تساعد الوزارة في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية بولاية فيكتوريا، وهي:

- السلطات القانونية بولاية فيكتوريا *Statutory Authorities*:

السلطات القانونية هي المنظمات التي أنشئت بموجب قانون صادر عن البرلمان الفيكتوري للأغراض العامة، حيث تعمل وزارة التعليم بالولاية بالتعاون مع أربع من هذه السلطات القانونية وذلك بهدف تقديم المشورة لوزيرة التعليم السيدة بايك برونو بين *Pike Bronwyn*، كما تقدم هذه السلطات القانونية بالولاية المشورة أيضاً لوزير الأطفال وتنمية الطفولة المبكرة ماكثين موراند *Maxine Morand*، وهذه السلطات تسعى إلى التأكد وضمان أن الأهداف والغايات والخطط المرسومة قد تحققت، ومتابعة الإجراءات المالية، ومن بين هذه السلطات القانونية ما يلي (١٨٩: ١-٨):

١- مجالس حماية الاستحقاقات (١٨٨: ١-٦):

Merit Protection Boards (MPBs):

وهي مجالس يطلق عليها مجالس حماية الاستحقاق من بين مهامها ما يلي:

• الاستماع إلى شكاوى/ الطعون المقدمة من أفراد الهيئة التعليمية وخدمة موظفي القطاع العام عبر وزارة الخارجية فيما يتعلق بالنقل/ الترقية، والانضباط، والتحرش الجنسي والتمييز.

• إساءة المشورة إلى وزير التعليم ووزير تنمية الطفولة المبكرة.

٢- سلطة فيكتوريا للمناهج الدراسية والتقييم (١٩٠: ٣-١):

Victorian Curriculum and Assessment Authority (VCAA)

- هي سلطة قانونية تقدم تقاريرها مباشرة إلى وزارة التعليم بولاية فيكتوريا.
 - هي المسؤولة عن توفير وتطوير المناهج الدراسية عالية الجودة وتقييم البرامج.
 - تقييم البرنامج الوطني (اختبار القراءة والكتابة والحساب) *NAPLAN*.
 - وضع المعايير الأساسية للتعليم بفيكتوريا (*VELS*)
- ٣- معهد فيكتوريا للتدريس (١٩١: ٢-٥):

The Victorian Institute of Teaching

- ويُعد سلطة مستقلة لتنظيم وتعزيز مهنة التدريس في فيكتوريا، وقد أنشئ هذا المعهد وفقاً لقانون ٢٠٠١م، ومن مهام هذا المعهد ما يلي:
- الاحتفاظ بسجلات المعلمين بالمدارس الحكومية والكاثوليكية والمدارس المستقلة.
 - تطوير وتعزيز المعايير المهنية والأخلاقية للمعلمين بفيكتوريا.
 - اعتماد الدورات الخاصة بالمعلمين قبل الخدمة والتي تؤهل المعلمين للدخول في المهنة.
 - تقديم المشورة إلى وزير التعليم بشأن القضايا المهنية للمعلمين وتحقيق التنمية المهنية.
 - تحديد معايير الممارسة المهنية في التدريس وتحديد خصائص التدريس الفعال.
- ١- سلطة التسجيل والمؤهلات بفيكتوريا (٢٣٩: ٢-٥):

The Victorian Registration and Qualifications Authority (VRQA)

- هي سلطة جديدة في فيكتوريا، ومن بين مهامها ما يلي:
- اعتماد المؤهلات ودورات المؤهلات، اعتماد معايير جودة التعليم، متابعة تسجيل المدارس بالولايات لتطبيق معايير الجودة، تقديم المشورة بشأن الحد الأدنى

من المعايير والشروط الأخرى لتسجيل المدارس، منح الشهادات واعتمادها وتسجيلها وضمان جودة المؤهلات بالولاية، التأكد من أن المقررات الدراسية والمؤهلات بالولاية تتفق مع احتياجات المجتمع الفيكتوري، اعتماد المدارس وقبول تسجيلها وفقاً لمعايير الجودة.

ج- عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المحلي:

تتعدد عمليات صنع القرار التعليمي بالمحليات والمناطق المحلية بأستراليا، وتتنوع وفقاً للمجالات المختلفة، فعلى المستوى التعليمي يطلق عليها السلطات التعليمية المحلية (*Local Education Authorities (LEA)*، أو المكتب الإقليمي للتعليم *Education Regional Office*، والذي يُعد السلطة التعليمية المحلية التي تحقق التعاون والتواصل مع المدارس المحلية لإنجاز أهداف الحكومة التعليمية وتحسين المراقبة على الأداء الفردي من الحكومة، والذي يدير ويطبق عمليات إصلاح نظام المدارس المحلية ودعم وتحسين السياسة التعليمية الحكومية بالمدارس في نطاق المناطق المحلية والمشاركة في البرامج الإبداعية لتحقيق الأهداف الحكومية في مجال التعليم والتدريب وخدمات الطفولة المبكرة، ومراقبة معايير الجودة في المدارس المحلية وإمداد المدارس بالتجهيزات المادية والتسهيلات التي تعين المدارس على القيام بأدوارها لزيادة الكفاءة التعليمية بها، ولهذه المكاتب المحلية أدوار فعلية ملموسة في صناعة القرارات التعليمية على المستوى المحلي بأستراليا (١٩٤: ١١-١٦)، (٢٤٣: ١-٦).

ويعد المكتب الإقليمي همزة الوصل بين الحكومة (وزارة التعليم بالولاية) والمدارس المحلية، والذي يدعم المدارس بالخدمات والإمدادات والتسهيلات التعليمية من خلال التعاون المشترك بين الأقسام الفرعية بهذه المكاتب الإقليمية والمدارس ذاتها، ويربط المدارس ببعضها البعض، وبينها وبين المكاتب الإقليمية الشبكات المدرسية *Network Schools*.

وعلى سبيل المثال نعرض فيما يلي دور السلطات التعليمية المحلية بولاية فيكتوريا.. إذ يوجد بولاية فيكتوريا تسع مكاتب إقليمية محلية مسؤولة عن إدارة وتنظيم التعليم وصنع قراراته على مستوى المحافظات بالولاية وهذه المناطق هي (٢٤٠ : ١-٩):

<i>Barwon South Western Region</i>	١- منطقة جنوب غرب بارون
<i>Eastern Metropolitan Region</i>	٢- منطقة العاصمة الشرقية
<i>Gippsland Region</i>	٣- منطقة جيبسلاند
<i>Grampians Region</i>	٤- منطقة جراميانس
<i>Hume Region</i>	٥- منطقة هيوم
<i>Loddon Mallee Region</i>	٦- منطقة لودن مالى
<i>Northern Metropolitan Region</i>	٧- منطقة العاصمة الشمالية
<i>Southern Metropolitan Region</i>	٨- منطقة العاصمة الجنوبية
<i>Western Metropolitan Region</i>	٩- منطقة العاصمة الغربية

ويوجد بكل منطقة محلية مكتب إقليمي محلي للتعليم *ERO*، ويوجد بكل منطقة محلية من المناطق التسعة السابقة مجلسان تعليميان هما (٢٤١ : ١-٢):

- ١- مكتب تنمية الطفولة المبكرة *OCECD*
- ٢- مكتب التعليم المدرسي الحكومي *OGSE*

ومن اختصاصات ومسئوليات هذه المكاتب المحلية كما وردت بقانون الحكم المحلي لعام ١٩٨٩م بفيكتوريا كما يلي (٢٣٨ : ٢٦٠-٢٦٣)، (٢٥٧ : ٣):

- العمل على دعم الشراكة المجتمعية بين هيئات الحكومة الرسمية والمدارس المحلية.
- العمل على تحسين الخدمات العامة المحلية والأداء التنظيمي بالمدارس الحكومية.
- تقديم النصح والإرشاد للوزير بالولاية في الجوانب التعليمية.
- تمارس أدواراً رقابية على أداء المدارس المحلية.
- تسهم بإيجابية في رسم ملامح النظام التعليمي بأستراليا.

-تساعد من خلال مشاركة أولياء الأمور في تحديد ملامح ومتطلبات المناهج الدراسية بما يتفق ومتطلبات المجتمع المحلي وقدرات الطلاب.
-إعداد البرامج التدريبية للمعلمين والكوادر الإدارية بالمداس الحكومية.
-تطوير نظام المكتبة العامة بالمجتمع المحلي، إعداد التقارير التعليمية للمدارس بالمحليات.
ويوجد بكل منطقة محلية بولاية فيكتوريا ثمانى شبكات للأغراض الإدارية والتنظيمية، وكل مدرسة محلية موجود بها موظف أعلي للتعليم يعمل كضابط اتصال رئيسي.

- الهيكل الإداري للمكتب المحلي للتعليم:

ويتكون المكتب التعليمي المحلي بالمناطق المحلية بولايات أستراليا من عدة أقسام فرعية متخصصة في التعليم تحقق جميعها إستراتيجية التعليم على المستوى المحلي بمنطقة جيبسلاند *Gippsland Region*، وأن عملية صنع القرارات التعليمية تتم من خلال المشاركة والتعاون بين مكاتب وأقسام المكتب الإقليمي الذي يتكون من ست أقسام فرعية هي (١:٢٥٩-٦):

١- مكتب المدير الإقليمي *Regional Director's Office*:

والذي يتكون من أعضاء آخرين تحت إدارته، وهم:

أ - المدير الإقليمي *Regional Director*: ويساعد في إدارة التعليم ووضع ملامح إستراتيجية سياسة المدارس بالمنطقة المحلية وتحقيق جودة التعليم بالمدارس.

ب- المدير الإقليمي المساعد *Assistant Regional Director*: ويساعد المدير الإقليمي في رسم ملامح السياسة التعليمية بالإقليم المحلي.

ج- المساعد التنفيذي *Executive Assistant*: ويقوم بأعمال السكرتارية للمديرين.

٢- مكتب كبير موظفي التعليم وهيئة مكتب الشبكة الإقليمي:

Senior Education Officers and Network Office Staff District

ويرأس جميع موظفي التعليم بالمكتب الإقليمي المسؤولين عن شئون التعليم ومجالاته بالإقليم المحلي، وكذلك يدير مكتب الشبكة المدرسية بالمنطقة المحلية، ويساعد:

أ - المدير الإقليمي المفوض *Deputy Regional Director*: ومن بين مهامه إدارة الجودة بالمدارس المحلية، ومتابعة الرقابة على المدارس في تطبيق معايير الجودة، وتقديم الخدمات والتسهيلات المدرسية للمدارس وتنفيذ المحاسبية للمدارس الفردية وتحقيق الشراكة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية بالمدارس.

ب- مساعد المدير الإقليمي المفوض *Deputy Regional Director Assistant*: ومن بين مهامه: دعم الاتصالات بين المدارس، دعم الخدمات الإدارية والتعليمية،

إدارة العلاقات بين مدير المدارس وأولياء الأمور والمعلمين بالمدارس المحلية.
ج- إدارة المنطقة *District Administration*: ومن بين مهامه: إدارة العلاقات بين المدارس وبين المعلمين وأولياء الأمور ومديري الشبكات المدرسية.

٣- قسم المصادر *Resources Division*:

ويختص هذا القسم بدعم المدارس بالتجهيزات والخدمات والوسائل التعليمية المعينة وتكنولوجيا الحاسب الآلي، والدعم الطلابي، والإمدادات المالية و تخصيص الميزانية المحلية للمدارس الحكومية والتمويل الإضافي ويدار هذا القسم من خلال:

أ - المدير الإقليمي المساعد *Assistant Regional Director*.

ب- مدير المصادر *Resources Manger*.

ج- قسم الموظفين *Officers Division*.

٤- قسم الإدارة *Administration Division*:

ويقوم هذا القسم بإدارة شئون الموظفين، الإداريين والمعلمين والمديرين بالمنطقة التعليمية وتوثيق العلاقات بين المدارس والمكتب الإقليمي بالمنطقة.

٥- قسم البرامج والمحاسبة: *Programs and Accountability Division*

ويُعد هذا القسم هو المسئول عن تحقيق المراقبة التعليمية للمدارس والمسئول تنفيذ معايير المساءلة والمحاسبية للمدارس الحكومية، والحكم على الأداء الفردي للمدارس ورسم ملامح المناهج التعليمية وكتابة وإعداد التقارير الخاصة بالبرامج التعليمية بالمنطقة المحلية بالولاية وتقديم المشورة لمدير المكتب الإقليمي المحلي ومراقبة جودة التعليم وتطوير المدارس الحكومية.

٦- قسم تكنولوجيا المعلومات *Information Technology Division*:

ويعتبر هذا القسم هو المسئول عن توفير قاعدة البيانات اللازمة للمكتب الإقليمي للتعليم والتي تفيد في إعداد التقارير التعليمية وصنع القرارات التعليمية محليا (٢٠٥٨: ٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن السلطات (المكاتب التعليمية المحلية) تلعب دوراً حيوياً في صناعة القرارات التعليمية من خلال المشاركة المجتمعية حيث يوجد هناك مجالس خاصة لإدارة المناقشات للجمهور حول قضايا التعليم والأداء المدرسي والجمهور يراقب أداء المدارس وكفاءتها من خلال تطبيق المحاسبية لأداء المدارس الحكومية (٢٦٠: ٣-٤).

د- عملية صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة:

نظراً لما تتميز به أستراليا من اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية، تتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المسئوليات والصلاحيات الإدارية والتعليمية وصنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة، ووضع ملامح المناهج الدراسية؛ حيث تعتمد الإدارة المدرسية بأستراليا على الاستقلال الذاتي مما يعطي فرصاً أكبر للقادة والرؤساء للإبداع وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة *Shared Leadership* (١٥٩: ٢٦٧-٢٧٢).

فالمدارس بأستراليا هي المسئولة عن صنع القرارات التعليمية بصورة مباشرة في المحليات ويرجع ذلك إلى الاتجاهات المتزايدة بأستراليا لنقل المسؤولية إلى المدرسة (*Devolution of Responsibility to School Level*) (١٥٦: ٢٨-٢٩)، وتشجيع الحكومات الأسترالية علي الحكم الذاتي للمدارس والإدارة الذاتية نحو مزيد من اللامركزية التي تقرها السياسة العامة لأستراليا، وأكدت الدراسات على هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة المدرسية بأستراليا، ومن بين هذه الدراسات دراسة أينلي وماكنزي *Ainley and Makenzie* التي أكدت على أن الإدارة المدرسية القائمة على الحكم الذاتي للمدرسة لها تأثير إيجابي على النهوض بالعملية التعليمية وجودتها (١٩٥: ١٣٩-١٥١).

وتعتبر المدرسة الأسترالية صانعة قرار تعليمي حيث إنها جزء لا يتجزأ من السلطات التعليمية المحلية بالولايات والأقاليم الأسترالية، وتقوم المدرسة الأسترالية بالمهام والمسئوليات التالية (١٧٢: ٣٦-٤٠)، (١٥٥: ٢٣٥-٢٥٢)، (١٧٩: ١٣٤-١٤٠):

- رسم ملامح السياسة التعليمية داخل المدرسة.
- تحسين نتائج الطلاب التعليمية وتحديد آليات واستراتيجيات التطوير.
- تطبيق الأهداف الوطنية للتعليم بأستراليا في القرن الحادي والعشرين.
- تحديد احتياجات الطلاب التعليمية ودعم الخدمات التعليمية لهم.
- صناعة القرارات التعليمية على المستوى المحلي، التركيز على تحسين الجودة التعليمية.
- التأكيد على اللامركزية في اتخاذ القرارات التعليمية، وذلك بإتاحة المشاركة لأصحاب المصلحة في إدارة شؤون التعليم وإدارة وتنظيم التعليم على المستوى المدرسي.
- وتدار المدارس من خلال المجالس المدرسية *School Councils* ولجان المدرسة *School Boards* وذلك لدعم صناعة القرارات التعليمية على المستوى المدرسي.

المجالس المدرسية *School Councils*:

حيث توجد بكل مدرسة مجالس إدارية منها مجلس إدارة المدرسة، ويتغير تركيب الهيكل الإداري بالمدارس الأسترالية وذلك نظراً لاختلاف نوع وحجم المدرسة ذاتها، حيث تزداد الإدارة تعقيداً بالمدارس الأكثر كثافة طلابية والأكبر اتساعاً.

وفي كل الولايات والأقاليم الأسترالية تعد مجالس المدرسة هي المسئولة عن دعم وتوفير الخدمات المدرسية وصنع القرارات التعليمية على مستوى المدرسة بل وعلى المستوى المحلي، حيث أصبح لها صلاحيات واسعة النطاق في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية أكثر من ذي قبل (١٥٥ : ٢٤٢-٢٤٩)، (١٥٤ : ٢٦-٣٢). ومن بين هذه المجالس المدرسية بأستراليا ما يلي:

أ- مجلس المدرسة:

تتمتع أستراليا بالديمقراطية واللامركزية في إدارة وصناعة القرارات التعليمية، ولهذا فإن إدارة المدارس بأستراليا لا ينفرد بها شخص واحد فقط، بل ينبغي أن تكون إدارة المدرسة عملية جماعية مشتركة تعتمد على الشراكة المجتمعية بين أعضاء مجلس إدارة المدرسة وأفراد من أصحاب المصلحة بالمجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ، ويعرف مجلس المدرسة بأنه هو الفريق الإداري المسئول عن إعداد الأهداف المدرسية في المستقبل، ويلعب دوراً مميزاً فعالاً في صناعة القرار التعليمي بأستراليا (٢١٠ : ٦-٩)، (٢٢٢ : ٢-٣).

أعضاء مجلس المدرسة:

يتشكل مجلس المدرسة من (٢٣٤ : ١٩١-١٩٢)، (٢٥٥ : ٣-٤):

- مدير المدرسة. رئيساً
- نائب مدير المدرسة. عضواً
- بعض كبار المعلمين بالمدرسة. أعضاء
- ممثلين لأولياء أمور التلاميذ. أعضاء

- ممثلي المجتمع المحلي. أعضاء
- بعض الطلاب. أعضاء
- مستشاري المدرسة. أعضاء
- ممثلين للحكومة المحلية. أعضاء

ويختلف عدد أعضاء مجلس المدرسة حسب نوع وحجم وكثافة المدرسة.

أدوار ومسئوليات مجلس المدرسة في صنع القرار التعليمي:

لقد حدد قانون إصلاح التعليم لعام ٢٠٠٦م مسؤوليات واختصاصات مجلس

المدرسة على النحو التالي (٢٢٩: ١٢-١٤)، (٢٥٧: ٥٠-٥٤)، (٢٢١: ٢-١):

- تحديد ورسم السياسة العامة التعليمية.
- تحديد الأهداف والغايات ضمن إطار الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- تطوير الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- رصد وتقييم أداء المدرسة ومتابعة مدى تحقيقها للأهداف والغايات الواردة في الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- الدخول في عقود لأغراض تتسق مع الخطة الإستراتيجية المدرسية.
- توفير ما يلزم للتنظيف وخدمات الصرف الصحي بالمدرسة.
- حفز الاهتمام والتشجيع الدائم في المدرسة.
- وضع قواعد مدونة لسلوكيات الطلاب بالمدرسة.
- الإشراف العام على المباني المدرسية والأراضي المحيطة بها ومتابعة صلاحية مراقبتها ومطابقتها للشروط الصحية والأمنية.
- تقديم تقارير سنوية إلى المجتمع المدرسي ووزارة التعليم بالولاية.
- الموافقة على رصد ميزانية المدرسة والتي يجب أن تكون متنسقة مع خطة المدرسة الإستراتيجية.
- ضمان أن جميع الأموال أنفقت في أغراضها السليمة.
- تقديم توصيات إلى الأمين (السكرتير) بشأن تعيين مدير المدرسة.

- وضع مثال جيد ونموذج واضح للأعضاء من خلال نماذج السلوك التنظيمي بما يتفق مع القيم الأساسية للمجتمع الأسترالي.
 - تقديم التوجيه إلى المدرسة من خلال رؤية ورسالة واضحة المبادئ والإستراتيجية.
 - تطوير وتنظيم المدرسة في ظل استراتيجيات التعاون مع أصحاب المصلحة وتقييم مستمر ومنتظم لخطط التشغيل والبرامج والأنشطة المدرسية.
 - تحديد الأولويات على المدى الطويل بالاشتراك مع الجهات المعنية ومتابعة التقدم المحرز باستخدام تدابير محددة لضمان الخطط التنفيذية.
 - إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية.
 - ضمان فعالية إدارة العمليات وذلك باختيار مدير تنفيذي وتحديد أسلوب القيادة.
 - تقييم ودعم التنمية الرئيسية للأداء وضمان إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.
- وهكذا تتمتع المدارس بأستراليا بنظام مدرسي لامركزي حيث تتعدد مجالس المدرسة المسئولة عن محاسبة المدرسة في أداء وتقويمها، وكذلك أداء المديرين والمعلمين، ومن هنا يتضح الدور الواضح الذي يلعبه مجلس المدرسة في صنع القرار (٢٢٦: ٣-٤).
- وانفرد قانون التعليم الصادر في ٢٠٠٤م *Education Act 2004* بضرورة التوسع في صلاحيات مجالس المدارس والتي من بينها: تقديم النصح والمشورة لوزير التعليم بالولاية فيما يتعلق بشئون التعليم المدرسي داخل الولاية أو الإقليم ودعمه بالمشورة والنصح المستمر للنهوض بالأداء التعليمي بالمدارس (١٣٣: ٤١-٤٤).
- ب- لجنة المدرسة *School Board*:
- حدد قانون التعليم لعام ٢٠٠٤م تشكيل لجنة المدرسة على النحو التالي (١٢٩: ٢٧-٢٩)، (٢٦٢: ١٢-١٣):
- رئيس (مدير) المدرسة.
 - عضو يقوم بتعيينه الرئيس التنفيذي.
 - عضوان (من الموظفين) يتم انتخابهما من بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

- ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم من بين أعضاء اتحاد أولياء الأمور والمواطنين.
- عضوان ممثلين للطلاب يتم انتخابهما من بين طلاب المدرسة.
- عضو أو عضوان أو أكثر يتم تعيينهم بلجنة المدرسة تقرهما اللجنة لمدة فصل دراسي واحد أو عام فقط.

مهام ووظائف لجان (مجالس) المدرسة *Functions of School Boards*:

لقد حدد قانون التعليم ٢٠٠٤م مهام لجان المدرسة وهي: (١٣٢: ٢٦-٢٧):

- وضع التوجه الإستراتيجي وتحديد الأولويات للمدرسة.
- رصد واستعراض الأداء المدرسي وتقديم تقرير عن أحوال المدرسة لرئيس السلطة التنفيذية وآباء التلاميذ في المدرسة والموظفين.
- تطوير وتحسين ومراجعة المناهج الدراسية و السياسة التعليمية بالمدرسة.
- وضع خطة الميزانية للمدرسة والموافقة عليها.
- وضع السياسات لكفاءة وفعالية استخدام المدرسة لإدارة المخاطر المالية.
- تقديم توصيات إلى المدير التنفيذي بشأن القضايا التي تؤثر على المدرسة.
- تشجيع مشاركة الوالدين في تعليم أطفالهم.
- ممارسة أي وظيفة أخرى يقرها القانون.
- ويعطى الرئيس التنفيذي توجيهات خطية إلى مجلس إدارة المدرسة ولجانها المدرسية.

دور مدير المدرسة ومسئوليته:

يحتل مدير المدرسة قمة الهرم الإداري بالمدرسة الأسترالية، وهو الذي يعمل مع المعلمين ويشاركهم في جو تسوده الديمقراطية من أجل تحسين جودة التعليم، ويلعب مدير المدرسة أدواراً عديدة في خلق الثقافة المهنية وذلك لحفز المعلمين مهنيًا ورفع مستواهم وإشراكهم في صناعة القرار التعليمي (١١٨: ١٢-١٣).

لذا تهتم الحكومة الأسترالية وحكومات الولايات والمجتمع المحلي باختيار وانتقاء مديري المدارس على درجة عالية من الكفاءة إيماناً منهم بالدور الذي يقوم به مدير

المدرسة في صنع القرار التعليمي، إذ يبلغ عدد المديرين بالمدارس الأسترالية ٢٠,٠٠٠ مدير ونائب، والذين يشكلون حوالي ٨٪ من إجمالي القوى العاملة من المعلمين، ويشترط في اختيار مدير المدرسة الشروط التالية (١٥٣: ٦-١٩):

- أن يكون له خبرة جيدة بالتدريس وأن تكون لديه خبرة في القيادة الإدارية.
- أن تتوفر فيه القدرات القيادية Leadership Capacity.
- أن يكون من ذوى الخبرة والتوجيه و أن يكون على كفاءة عالية ولديه ثقة بالنفس.
- أن يكون لديه القدرة على اتخاذ وصناعة القرار التعليمي.

وتوجد في أستراليا منذ عام ١٩٩٣م هيئة خاصة بمدراء المدارس الأسترالية يطلق عليها "المجلس الأسترالي لقيادة التعليم *Australian Council for Education Leaders* ويعد هذا المجلس خطوة مهمة في مجال تطوير قادة التعليم. ويعد هذا المجلس خطوة مهمة في مجال تطوير قادة المدارس باستخدام الخطة الخمسية، حيث تعتمد هذه الخطة الهادفة علي بناء القيادة في المدارس الأسترالية علي الأبحاث العلمية والخبرات الحقيقية لمدراء المدارس (١٣٨: ٣-٧)، (٢٢٧: ١٢).

أدوار ومسئوليات مدير المدرسة:

- تتعدد صلاحيات مدير المدرسة بأستراليا والتي من بينها ما يلي (١١٨: ١٢-١٣):
- تعيين المعلمين من ذوى الكفاءات العالية و توفير التطوير المهني للمعلمين والإداريين.
 - تشجيع التعاون بين جميع الكوادر الإدارية والفنية بالمدرسة وتمكين الطلاب ليكونوا من بين صناعات القرار التعليمي في مدارسهم و تقديم الإرشاد والنصح للمعلمين.
 - توفير المناهج الجيدة وبرامج الأنشطة الملائمة للطلاب و تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المناسبة التي تفيد المدرسة.
 - تحقيق التعاون بين الأهل (أولياء الأمور وعناصر المجتمع المحلى) ومجتمع المدرسة.
 - تشخيص الصعوبات التي تعوق تقدم المدرسة وأداء المعلمين وتحصيل الطلاب.

- توفير المعلومات والبيانات التي تعمل على إحداث التغيير الإيجابي في العملية التعليمية.
- مراقبة أداء المعلمين وتحديد نماذج أفضل للممارسات التدريبية.
- العمل على تحديد الاحتياجات المدرسية و تلبيتها والتأكد من جودة الأداء المدرسي.
- العمل على خلق بيئة مدرسية أكثر تنظيماً.

• ج- رابطة أولياء الأمور *Parents and Citizens Association* :

أنشئت مجالس (روابط) أولياء الأمور والمواطنين بجميع الولايات والأقاليم لم لها من أهمية بالغة في صنع القرار التعليمي، وتتعدد هذه المجالس على النحو التالي:

• مجلس الآباء والمواطنين بإقليم العاصمة الأسترالية (٢٤٦: ١) Act Council
of Parents & Citizens Association

• مجلس الآباء والمواطنين بكوينزلاند (٢٣٠: ٢) Queensland Council of
Parents and Citizens Associations

• اتحاد أولياء أمور التلاميذ بنيويوساوث ويلز (٢١٣: ١) New South Wales
Federation of Parents and Citizen's Association

• اتحاد رابطة ولاية جنوب أستراليا للمدارس South Australia
Association of School Parents Clubs وتم إنشائها عام ١٩٢٣ (٢٣٦: ١).

• رابطة المعلمين بشمال سيدني (٢١٩: ١) Northern Sydney Regional
Council of Parents & Citizens Association

• رابطة الآباء والأصدقاء بمدارس الولاية بتسمانيا (٢٤٥: ١) Tasmanian
State School Parents & Friends Incorporated

وبجانب أدوارها الاستشارية في صنع القرار التعليمي بأستراليا تتعدد اختصاصاتها على النحو التالي: (٢٣٧: ١-٣)، (١٣٠: ٥)، (٢١٤: ١-٣)، (٢١٥: ٣):

- دعم دور حق المشاركة في تعليم الأطفال بالمدارس العامة بأستراليا.
- دعم صنع القرارات التعليمية بمشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي.

- وضع الإستراتيجية التعليمية المستقبلية المحلية في ضوء الاحتياجات التعليمية.
- المشاركة في تحسين نتائج الطلاب التعليمية وأداء المدارس ورفع كفاءتها التعليمية.
- مواجهة التحديات التي تقابل التعليم في القرن الحادي والعشرين بالولاية.
- التأكيد على تحرير المدارس من أغلال البيروقراطية.
- تعد هذه المجالس هي الصوت الجماعي لأباء وأمهات الأطفال في قانون المدارس الحكومية.
- دعم وجهات نظر أولياء الأمور في النظام المدرسي وتشجيع المناقشة التعليمية.
- توفير منتديات لمناقشة الوالدين للقضايا والمشكلات التعليمية.
- تشجيع الآباء والأمهات للترشيح للانتخابات في مجلس إدارة المدرسة.
- دعم وتشجيع مبدأ المحاسبية والمساءلة لأداء المدارس الحكومية بالولاية.
- إدخال التغييرات على قوانين التعليم (صناعة القرارات التعليمية).
- تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المهني للمعلمين بالمدارس (٢١٦: ٢-١).
- العمل على توفير قاعات التدريس الذكية (٢١٧: ٧).
- دعم تطوير وتحسين المناهج الدراسية بالمدارس (٢٦١: ٥).
- تحقيق التعاون بين المدارس الحكومية والآباء والمعلمين والمواطنين والمجتمعات المحلية من أجل تحقيق الجودة العالية في التعليم بالمدارس.
- توفير ودعم الرعاية والخدمات للأطفال (٢٢٠: ٢-١).
- التأكيد على أهمية المقاصف المدرسية ودورها في دعم التغذية الصحية للطلاب (١٣٦: ٤١).
- تعزيز الصحة والرفاهية المادية للمدارس والطلاب والمعلمين.
- العمل على تحقيق المساواة لجميع الطلاب في فرص التعليم بغض النظر عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية لهم.
- تحديد احتياجات المجتمع من مجالات التعليم وتحسين المشاركة الفعالة للأسر والآباء والأمهات والطلاب في التعليم (٢٣٧: ٢-٣).

فني ضوء ما تم عرضه من اختصاصات يتضح الدور الحيوي الذي تمارسه روابط أولياء الأمور والمواطنين في دعم وصناعة واتخاذ القرارات التعليمية على المستوى المحلي، وتعد هذه ترجمة فعلية للمركزية في صناعة القرارات التعليمية بأستراليا.

وفيما يتعلق بتشكيل روابط أولياء الأمور والمواطنين فعادة يتم تشكيلها علي النحو التالي (٢١٢: ١٢-١٦):

• الرئيس، النائب الأعلى للرئيس، نائب الرئيس للعاصمة Metropolitan Vice President، نائب الرئيس للمناطق الريفية، أمين الصندوق Treasurer، موظف الدعاية Publicity Officer، ممثل لأولياء أمور الأطفال المقيدين بالمدرسة، عضو من أعضاء هيئة التدريس، مراجع حسابات، مدير المدرسة، عضو من أحد المواطنين.

ومن أهم الوظائف الأساسية لاتحاد أولياء الأمور ما يلي (٢١٨: ١-٣):

- تعزيز التعاون بين أولياء الأمور من جهة والمواطنين من جهة وأعضاء هيئة التدريس وطلاب المدرسة من جهة أخرى وتقديم النصح والمشورة لمدير المدرسة.
- القيام بأي تكاليفات يقرها الوزير كما يقرها القانون.

د- مجلس اتحاد الطلاب Student's Council:

تلعب مجالس الطلاب أدواراً حقيقية في صنع القرار التعليمي فيما يتعلق بقضايا الطلاب، ويمثل هذا المجلس أعضاء منتخبون منه في لجنة المدرسة وكذلك عضوية الشبكة الطلابية للخدمات المجتمعية وقسم التعليم ومن بين أدوارها: (١٣١: ١٥-١٨):

- السعي نحو توفير بيئة تعليمية مناسبة من خلال تحسين مرافق المدرسة.
- دعم الأنشطة الطلابية و توجيه الطلاب الجدد ومساعدتهم في تذليل عقباتهم.
- دعم أنشطة المقاصف المدرسية لزيادة مصادر تمويل المدرسة.
- إعداد تقارير دورية عن أداء المدرسة والمعلمين وإبراز المشكلات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق عرضه يلاحظ أن صنع القرار التعليمي في أستراليا يتم اتخاذه بصورة لامركزية، حيث يسمح للمستويات الإدارية المختلفة بالمشاركة في صنع القرارات التعليمية، بحيث لا ينفرد شخص أو هيئة واحدة فقط بالقيام بهذا الدور.

٥- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على عملية صنع القرار التعليمي بأستراليا: يمكن تفسير عملية ومستويات ومراكز صنع القرار التعليمي بأستراليا من خلال عرض القوى والعوامل الثقافية المؤثرة التالية:

العامل الجغرافي:

أستراليا هي الدولة الوحيدة التي تمثل قارة كاملة وتقع في الجزء الجنوبي من الكرة الأرضية، وهي تُعد منطقة واسعة مساحتها ٧,٧ مليون كيلو متر مربع ، ويبلغ عدد سكانها أكثر من ٢٠,٥ مليون نسمة وفقاً لإحصائيات عام ٢٠٠٦م، ويتمركز معظمهم في المدن الساحلية، واللغة الرئيسة بأستراليا هي الإنجليزية و المستخدمة من معظم السكان، وحوالي ٤ مليون نسمة يتكلمون لغات غير الإنجليزية (١٢٥: ١-٣)، (١٩٢: ٥-٧).

وتقسم أستراليا جغرافياً إلى إقليمين هما (١٩٧: ٩٨-٩٩):

إقليم العاصمة الأسترالية (كانبرا) و الإقليم الشمالي.

وست ولايات هي: نيو ساوث ويلز ، كوينزلاند ، جنوب أستراليا، تاسمانيا، فيكتوريا، أستراليا الغربية، وتعد كانبرا هي العاصمة السياسية لأستراليا، ومن أهم المدن المشهورة بأستراليا: سيدني وتقع في ولاية نيو ساوث ويلز ، ملبورن تقع في ولاية فيكتوريا، وبيرسلاين وتقع في ولاية كوينزلاند، وبيرت وتقع في ولاية أستراليا الغربية ، داروين وتقع في الإقليم الشمالي، هوبارت وتقع في ولاية تاسمانيا.

وانعكس هذا التقسيم الجغرافي المتميز على عملية صنع القرارات التعليمية واتخاذها في أستراليا إذ تأثرت إدارة التعليم وصناعة القرارات التعليمية بذلك التقسيم الجغرافي حيث اللامركزية الشديدة التي تتمتع بها دولة ديمقراطية كأستراليا، حيث إن كل ولاية وإقليم في أستراليا مسؤولة مباشرة وكاملة في صناعة

القرارات التعليمية بها دون أدنى تدخل من الحكومة الفيدرالية في شئون صناعة القرارات التعليمية الداخلية بالولايات. إذ يوجد بكل ولاية وزارة خاصة بالتعليم والتدريب فضلاً عن انتشار المكاتب الإقليمية للتعليم بالولايات والمحليات والتي تشارك بفاعلية مباشرة في صنع القرارات التعليمية، والهيئات الأخرى المهتمة بشئون التعليم والتي تلعب جميعها دوراً في صناعة القرار التعليمي (١٩٤: ١١-١٦)، (٢٤٣: ٥-٦).

كما تتميز أستراليا بأنها مجتمع متنوع الثقافات والأجناس، وهذا التنوع الفريد كان سبباً في ضرورة إيجاد المشاركة الاجتماعية في صناعة القرار التعليمي والتي كانت سبباً قوياً في انتشار اتحادات الآباء والمواطنين بجميع ولايات وأقاليم أستراليا لتسهّم في صناعة القرارات التعليمية بموضوعية (٢١٤: ١).

ولقد ساعدت المساحات الواسعة بين الولايات والمحليات داخل الولاية الواحدة على انتشار الشبكات المدرسية *School Networks* التي تساعد بدورها على تقريب وجهات النظر بين المدارس بعضها البعض على مستوى الولاية الواحدة.

أما عن مناخ أستراليا فهي تقع جنوبي خط الاستواء، ومن ثم تختلف فصول السنة فيها عنها في نصف الكرة الشمالي، ويتراوح المناخ فيها بشكل عام بين جاف وشبه جاف، ومعتدل في الجنوب والشرق، ومدارى في الشمال، مما انعكس على تركز معظم السكان في المنطقة الجنوبية الشرقية للبلاد، حيث يقطن ٥٠٪ من السكان في المدن الثلاث الكبرى (سيدنى وملبورن وپرسبان) (٢٠١: ٢١١-٢١٤).

وفي ضوء ذلك تعد أستراليا من حيث المساحة، أصغر قارة في العالم، وسادس أكبر دولة، يتركز سكانها على طول السواحل الشرقية، ويهب على الساحل الغربي في فصل الصيف النسيم البحري الذي يطلق عليه أسم الطيب.

العامل التاريخي:

كان السكان الأوائل من شعوب السكان الأصليين الأبوريجين الذين هاجروا إلي القارة منذ ٦٠ ألف سنة من جنوبي شرق آسيا، عندما كانت المياه حولها ضحلة

وتسمح للأفراد بالهجرة إليها بحراً، ثم ارتفعت المياه المحيطة مما عزل هؤلاء الوافدين إليها ومنعهم من الاتصال بموطنهم الأصلي وأصبحوا معزولين داخل قارتهم الجديدة، وكانت هذه القارة مجهولة وكان هؤلاء المهاجرين من جامعي الثمار للعالم الخارجي حتى القرن ١٧ وصاندي الحيوانات والأسماك، ورغم أنه شعب بدوى إلا أنه خلال الـ ٣٠٠ سنة الماضية كان يتسارع في التغيير مرتبطاً بأرضه مستخدماً آتاه الحجرية، حيث كان الأستراليون القدماء يمارسون التجارة مع الأطراف البعيدة بالقارة، وتواءموا مع العوامل البيئية وكانت لهم سماتهم الثقافية والحضارية عندما اكتشفت من قبل الأوروبيين في أواخر القرن ١٧ حيث كان يوجد بالقارة وقتئذ أكثر من ٢٥٠ لغة متداولة، وهذا يعكس أنها مجتمع متنوع الثقافات منذ اكتشافها، وانقرضت هذه اللغات مع مطلع القرن ١٩ وأصبحت اللغة ثنائية أو متعددة، ومع مجئ المستوطنين الأجانب قلت أعداد الشعب الأصلي نتيجة للتطهير العرقي والإبادة الجماعية التي تعرضوا لها ووفد أول المستوطنين الأوروبيين عام ١٧٨٨م عندما أقاموا مستوطنة بريطانية (٢٢٨: ١-٨).

و يمكن تقسيم تاريخ أستراليا إلى (١١٩: ١-٩)، (١٧٨: ٣١-٣٣):

- تاريخ أستراليا في القرن العشرين:

أصبحت أستراليا دولة واحدة عندما دخلت المستعمرات المنفصلة في اتحاد فيدرالي عام ١٩٠١م، وأصبح الكومنولث الأسترالي رسمياً كدولة داخل المملكة البريطانية، ودخلت أستراليا مع القوات البريطانية في الحرب العالمية الأولى والثانية، ووفدت بعد الحرب العالمية الثانية إلى أستراليا أعداد كبيرة من المهاجرين مما أثر على زيادة التنوع الثقافي بأستراليا والانتعاش الاقتصادي.

وفي القرن العشرين برز النظام التعليمي الأسترالي وانتعش نتيجة الاتجاه نحو الديمقراطية واللامركزية وحرص الشعب الأسترالي على المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية مما كان له أثره المباشر في إنشاء العديد من الهيئات

والمجالس التعليمية التي تدعم الشراكة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية على كافة المستويات الإدارية، ومن بين هذه الهيئات ما يلي:

- إنشاء رابطة المدارس الحكومية بجنوب أستراليا عام ١٩٢٣م (٢٣٧: ١) وفي عام ١٩٣٠م تم إنشاء المجلس الأسترالي للبحوث التربوية بهدف خدمة المجال التعليمي وتحقيق التنمية المهنية بميدان التعليم الأسترالي (١٣٥: ١-٣)
- ولدعم التعليم المدرسي والنهوض به تم إنشاء المجلس الأسترالي لمنظمات المدارس الحكومية عام ١٩٤٧م ليكون هيئة يتم من خلالها إشراك الآباء والأمهات والمواطنين في رسم ملامح السياسة التعليمية بأستراليا (١٣٦: ٢).
- وفي عام ١٩٥٤م تم إنشاء مجلس اتحادات الآباء والمواطنين كهيئة مستقلة لهم تشجيعهم على المشاركة القانونية في صنع القرار التعليمي في أستراليا (٢٤٦: ٣).
- وعلى أثر ذلك الوعي الديمقراطي تم انتشار المجالس المدرسية بالولايات، ففي عام ١٩٧١م تم تأسيس مجلس المدارس الحكومية بالإقليم الشمالي لأستراليا (٢٢١: ١).

ومع نهاية القرن العشرين اتجهت الحكومة إلى تطوير التعليم ليواكب التغيرات العلمية المتلاحقة فدعي ذلك إلى إنشاء عدة مؤسسات لتحقيق التقدم التعليمي، ففي عام ١٩٩٠م تم تأسيس جمعية المناهج لتقويم وتطوير المناهج الدراسية (١٩٣: ١-١١).

وفي عام ١٩٩٣م تم تأسيس المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب *MCEETYA* الذي لعب دوراً حيوياً في صناعة القرار التعليمي (٢٠٧: ١).

ولدعم ونشر معايير الجودة التعليمية بالمدارس الأسترالية تم تأسيس المعهد القومي لجودة التعليم وقيادة المدارس عام ٢٠٠٣م (٢٠٦: ١)

وفي عام ١٩٨٦م صدر قانون ألغيت بموجبه السلطة البريطانية التشريعية وجعل أستراليا دولة غير خاضعة للتاج البريطاني عام ١٩٩٩م.

وفي ضوء التطور التاريخي لنشأة أستراليا ظهرت رغبة الشعب الأسترالي في المنحى الديمقراطي واللامركزية في إدارة وصناعة القرارات التعليمية والذي كان له أثره المباشر في تميز التعليم الأسترالي وجعله محط أنظار الدارسين من جميع الدول ونموذج يحتذى به في دعم اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية.

العامل الاقتصادي:

تمتلك أستراليا نموذجاً ناجحاً من الاقتصاد الرأسمالي الغربي، إذ يعادل متوسط دخل الفرد فيها نظيره في الدول الصناعية الكبرى، في أوروبا الغربية، وبفضل ثرائها بالموارد الطبيعية، تُعد أستراليا من الدول الكبرى في تصدير المنتجات الزراعية، والمعادن والفلزات، والوقود المُستخرج من باطن الأرض، وتمثل السلع نحو ٥٧٪ من إجمالي قيمة الصادرات الأسترالية، ومن ثم، يكون لانخفاض الأسعار العالمية أثر كبير في الاقتصاد الأسترالي، وتَشجيع الحكومة العمل على زيادة صادراتها، من السلع المصنعة، ولكن يبقى أمامها تحد أكبر يتمثل في شدة المنافسة في الأسواق العالمية (٢٤٨: ١-٣).

لقد عانت أستراليا من انخفاض معدلات النمو، وزيادة معدلات البطالة، التي سادت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD*، في أوائل التسعينيات، وإبان الصعوبات المالية التي تعرضت لها منطقة شرق آسيا، غير أن الاقتصاد الأسترالي أخذ في النمو بمعدلات ثابتة ومعقولة، تصل نسبتها إلى ٤٪ خلال السنوات الخمس الأخيرة، وقد اعتمد النمو الاقتصادي في عام ٢٠٠١م على قيمة الأسعار العالمية، وعلى مدى انتعاش اقتصاديات الدول الآسيوية القريبة منها، وعلى قوة أسواقها في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي (٢٤٨: ٥).

وهو الأمر الذي ساعد على ارتفاع معدل دخل الفرد عام ٢٠٠٥م إلى ٣٢,٠٠٠ ألف دولار أمريكي نظراً لتمتعها باقتصاد رأسمالي قوى، فأصبحت دولة أستراليا من أعلى دول منظمة التعاون في الميدان الاقتصادي وفقاً لإحصاء عام ٢٠٠٦م (٢٢٥: ٢-٤).

ويرجع الأداء الاقتصادي القوي لأستراليا إلى العوامل التالية (٢٢٥: ٤-٧):

• أستراليا دولة غنية بالموارد الطبيعية و مزدهرة اقتصادياً في مجال السلع الأساسية.

• القوى العاملة الأسترالية مدربة ومتعلمة تعلماً ذا جودة عالية.

• الإصلاحات الهيكلية التي كانت سبباً في افتتاح الاستثمار والمنافسة أمام الاقتصاد الأسترالي و زيادة الإنتاجية واستقرار الاقتصاد الكلي.

مما أدى إلى انخفاض نسبة البطالة في أستراليا إلى ٥٪، ويرجع النمو الاقتصادي لأستراليا إلى الواردات من البلدان ذات التكلفة المنخفض، فضلاً عن انخفاض الكثافة السكانية وزيادة الإنتاج والتوزيع (١٢٨: ١٣-١٤) - (١٩٩: ٧٨-٧٩).

حيث تُعد أستراليا دولة غنية في مواردها الطبيعية فهي مصدر رئيس للمنتجات الزراعية والأملاح المعدنية والوقود الحفري والسلع والبضائع التي تصل إلى ٥٧٪ من قيمة الصادرات الكلية، وتسعى الحكومة الأسترالية إلى زيادة الصادرات للسلع المصنعة مع زيادة المنافسة في الأسواق العالمية المستمرة. وقد ازداد التوسع الاقتصادي بأستراليا حيث يسهم قطاع الزراعة بنسبة ٣٪ والصناعة بنسبة ٢٦٪ في حين يزدهر قطاع الخدمات ليصل إلى ٧١٪، وتقدر القوى العاملة بأستراليا طبقاً لتقديرات ديسمبر ١٩٩٩م بـ ٩,٥ مليون عامل وتوزع على النحو التالي (١٩٩: ٧٨)، (٢٤٨: ٤).

• قطاع الخدمات ٧٣٪ من القوى العاملة.

• قطاع الصناعة ٢٢٪ من القوى العاملة.

• قطاع الزراعة والتعدين ٥٪ من القوى العاملة.

وبالنظر إلى التعليم بأستراليا نجد أنه يلعب دوراً حاسماً في النمو الاقتصادي بأستراليا مما أدى إلى تزايد التركيز على التعليم مدى الحياة، وأصبح التعليم الأسترالي مستجيباً ومتفقاً مع المطالب والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الأسترالي.

وبلغت القيمة الإجمالية للصادرات الأسترالية ٦٩ بليون دولار، وقيمة الواردات الإجمالية ٧٧ بليون دولار وفقاً لتقديرات عام ٢٠٠٠م (٢٤٨: ٤)، وساعد هذا الانتعاش الاقتصادي الأسترالي على تقدم التعليم الذي أدت بدوره إلى الإسهام بفاعلية في إدارة عجلة التنمية الاقتصادية والاتجاه نحو توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية في التعليم التي تساعد دورها في التعرف على احتياجات ومتطلبات سوق العمل من التعليم و صناعة القرارات التعليمية التي تخدم النمو الاقتصادي الأسترالي (١٢٨: ٣٠-٣١).

وساعد أيضاً النمو الاقتصادي في أستراليا على إحداث طفرة تعليمية بارزة ودعم اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية بجميع أنحاء أستراليا، حيث إن كل إقليم وولاية مسؤولة عن تمويل تعليمها ومن ثم إدارته وصناعة قراراته في ظل الشراكة المجتمعية دون أدنى تدخل من حكومة الكومنولث على الرغم مما تقدمه تلك الحكومة من دعم مالي للولايات خاصة الفقيرة منها، كما ساعد النمو الاقتصادي بأستراليا على انتعاش مجالات البحث العلمي وانتشار مراكز البحوث التربوية والتعاونية والصناعية حيث منظمة الكومنولث للبحوث العلمية والصناعية (١٩٨: ١٢١)

العامل الاجتماعي:

تعد أستراليا مجتمع شمولي ومتسامح يتألف من مواطنين ذوي خلفيات متعددة، فأستراليا مجتمع متعدد الثقافات وهي مجتمع منسجم متطور مفتوح على العالم الخارجي، لذا فهو مجتمع متعدد العرقيات، حيث يرجع أصل السكان إلى السكان الأصليين الأبورجينا *Aboriginal* والذي وصل عددهم وفقاً لإحصاء عام ٢٠٠١م إلى ٣٦٦,٤٣٠ نسمة من جملة السكان (١٦٩: ٧).

ويرجع التنوع الثقافي واللغوي والعرقي الذي يشهده المجتمع الأسترالي حالياً إلى الهجرات المتتالية إلى القارة الأسترالية منذ اكتشافها من إندونيسيا وإيطاليا واليابان وآسيا وتركيا والصين وبريطانيا وأيرلندا، وشهدت أستراليا التوسع في الهجرات إليها من بلدان العالم المختلفة خاصة بعد تخليها عن سياسات التمييز

العنصري. في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، الأمر الذي ساعد على تعدد الأجناس واللغات والديانات والذي كان له أثر مباشر على التعليم الأسترالي (١٧١: ١٧٤)، (١٩٩: ١١٢)، فمن الملاحظ أن التعليم الأسترالي لا يفرق بين جنس وآخر في توفير فرص التعليم؛ حيث حرصت السياسة التعليمية الأسترالية على إتاحة فرص التعليم لجميع السكان سواء الأصليين أو المهاجرين، وانتشرت مجالس الآباء والمواطنين لخدمة الطلاب بجميع جنسياتهم.

وتوجد أقسام إدارية لإدارة التعليم لجميع الجنسيات بالمجتمع الأسترالي في المكاتب الإقليمية والمحليات وتسهم جميعها في صنع القرار التعليمي بأستراليا. ويغلب على المجتمع الأسترالي انتشار الديانة المسيحية بطوائفها المختلفة، إذ أن الطائفة الإنجليزية تمثل المرتبة الأولى من حيث عدد من يدينون بها حيث بلغ عدد السكان منهم ٢٦,١٠٪ من إجمالي عدد السكان، وتأتي الطائفة الكاثوليكية الرومانية لتحل المرتبة الثانية، إذ يدين بها حوالي ٢٦٪ من إجمالي عدد السكان، أما المذاهب المسيحية الأخرى فيدين بها حوالي ٢٤,٣٠٪ من إجمالي عدد السكان، أما باقي السكان فيدينون بديانات أخرى غير المسيحية مثل الإسلامية واليهودية والبوذية (١١٦: ١٣٢-١٣٣).

ويتضح من ذلك أن نسبة عدد السكان المسيحيين بالمجتمع الأسترالي تصل نسبتهم حوالي ٧٦,٤٠٪ من إجمالي عدد السكان، وتلعب الكنيسة الإنجليكية والرومانية دوراً بارزاً في نشر مدارس التعليم الإلزامي بجميع أنحاء أستراليا وصنع القرار التعليمي ورسم ملامح السياسة التعليمية خاصة في المدارس غير الحكومية (١٢٤: ١-٣).

ويشهد المجتمع الأسترالي تسامحاً دينياً ملحوظاً في الفترات الأخيرة، الأمر الذي انعكس على التعليم وإدارته، فلا يوجد بالمجتمع الأسترالي تحيز ديني في المؤسسات التعليمية أو السلطات التعليمية على مستوى الولايات والمحليات كما تلعب اللغة بالمجتمع الأسترالي دوراً بارزاً في تحقيق التنوع الثقافي الذي يتسم به



ذلك المجتمع، واللغة الإنجليزية هي اللغة الرسمية للبلاد، إذ يتحدث بها أكثر من ٧٩,١٪ من جملة السكان وفقاً لتقدير عام ٢٠٠١م، في حين تتحدث النسبة الباقية من السكان لغات أخرى ويمثلون حوالي ٢٠,٩٪ من جملة السكان (١٠٦: ٢٢-٢٤)، (١٧٦: ٢٥).

لذا يشهد المجتمع الأسترالي ضغطاً اجتماعية قوية على المدارس لرفع جودة التعليم بها، مما زاد من دور المشاركة المجتمعية في تحسين التعليم وصناعة القرارات التعليمية من خلال مشاركة أولياء الأمور والمواطنين وأفراد المجتمع في رسم ملامح السياسة التعليمية.

ويتميز المجتمع الأسترالي بأنه مجتمع يسعى إلى تكثيف الجهود لرفع جودة التعليم وتحقيق الفرص التعليمية المتكافئة أمام جميع الأفراد بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد، والحقيقة أن المدارس الأسترالية عرضة للمساءلة *Accountability* المجتمعية التي يتميز بها المجتمع الأسترالي (١٤٣: ١-٢).

في ضوء ما سبق يتضح أن عملية صنع القرارات التعليمية في أستراليا عملية اجتماعية تعتمد على الشراكة المجتمعية في إطار المجتمع المحلي وتضافر الجهود بين الآباء والمعلمين والمواطنين في صور روابط أولياء الأمور والمواطنين من أجل النهوض بالتعليم الأسترالي من خلال صناعة واتخاذ القرارات التعليمية السليمة.
العامل السياسي:

أستراليا دولة فيدرالية ديمقراطية برلمانية تقسم إدارياً وفقاً لقانون التقسيمات الإدارية إلى ست ولايات وهي: نيو ساوث ويلز، وكوينزلاند، وجنوب أستراليا، وتاسمانيا، وفيكتوريا، وأستراليا الغربية إضافة إلى إقليمين هما: إقليم العاصمة الأسترالية، والإقليم الشمالي، فضلاً عن المناطق التابعة لأستراليا: جزر أشمور *Ashmore*، وكراتير *Cartier*، وجزيرة كريسماس *Coral Sea*، وجزيرة هيرد *Heard*، وجزر ماكدونالد *McDonald*، وجزيرة نورفولك *Norfolk* (٢٠٢: ٣-٥).

يمنح النظام السياسي الأسترالي لحكومات الولايات والأقاليم الاستقلال الإداري التام دون أي تدخل في الشؤون الداخلية من قبل حكومة الكومنولث الأسترالي، ويقتصر دورها في تقديم الدعم المالي والفني وتوفير الخدمات للولايات والأقاليم، فضلاً عن اهتمامها بالشؤون الخارجية والعامّة للبلاد.

لذا تقع المسؤولية الكبرى على حكومات الولايات في إدارة وتنظيم التعليم وصنع القرارات التعليمية، وأن لكل ولاية وزارة للتعليم مستقلة بها ولها أيضاً مجلسها التشريعي والتنفيذي للشؤون الداخلية ومنها المجلس التعليمي بكل ولاية (٢٤٨: ٦-٨).

أستراليا دولة تعتمد على النظام التشريعي *Legal System* الذي ينفق مع القانون الإنجليزي العام، فتتولى الملكة إليزابيث الثانية رئاسة الدولة ويكفل لها الدستور تعيين الحاكم العام وله اختصاصات واسعة في صنع القرارات التعليمية من خلال تعيينه لأعضاء المجلس التنفيذي وتعيين الوزراء ومنهم وزراء التعليم بالولايات، وإقرار القوانين العامة للتعليم بعد موافقة البرلمان عليها (٢٤٣: ٢٤-٢٥).

ويتم رسم وصياغة السياسة العامة لأستراليا من خلال الهيئة التنفيذية والهيئة التشريعية.

الهيئة التنفيذية:

تضم الهيئة التنفيذية في أستراليا ما يلي (١٤٤: ٧-١):

- رئيس الدولة: الملكة إليزابيث الثانية ملكة المملكة المتحدة منذ ٦ فبراير ١٩٥٢م، ويمثلها في أستراليا الحاكم العام.
- رئيس الحكومة: هو رئيس مجلس الوزراء (كيقين روود Kevin Rudd) رئيس الوزراء الحالي زعيم حزب الأغلبية منذ أواخر عام ٢٠٠٧م.
- مجلس الوزراء: يختار الحاكم العام أعضاء مجلس الوزراء، من بين أعضاء البرلمان.

• الانتخابات: نظم الحكم في أستراليا ملكي وراثي، وتعين الملكة الحاكم العام في أستراليا عقب الانتخابات التشريعية، ويعين الحاكم العام عادة زعيم الأغلبية، سواء كان حزباً أو ائتلافاً، رئيساً للوزراء لفترة ثلاث سنوات.

الهيئة التشريعية:

يتكون البرلمان الفيدرالي من مجلسين تشريعيين هما (١٥٩: ٢-٥)، (١٦٢: ٢-١):

• مجلس الشيوخ The Senate: والذي يتكون من ٧٦ مقعد ويتم تعيين عضوين من كل ولاية، وعددهم ١٢ عضواً واثنين من كل إقليم يتم اختيارهما كل ثلاث سنوات بالتصويت المباشر لكي يكملوا ست سنوات.

• مجلس النواب House of Representatives: ويتم انتخاب أعضائه بالتصويت المباشر على أساس التمثيل النسبي ليكمل ثلاث سنوات، ويمثل كل ولاية على الأقل خمسة أعضاء ويتكون مجلس النواب من ١٤٨ مقعد.

ويلعب البرلمان الأسترالي دوراً أساسياً مباشراً تشريعياً في صناعة القرارات التعليمية في أستراليا حيث يقوم بسن القوانين التعليمية واعتمادها وتحسين جودة التعليم.

كما تلعب الأحزاب السياسية *Political Parties* دوراً مهماً في رسم ملامح السياسة التعليمية وصناعة القرارات التعليمية، ومن بين هذه الأحزاب: الحزب الديمقراطي الاشتراكي، حزب العمال، حزب الخضر، الحزب الليبرالي وهو حزب الأغلبية في مجلس النواب، الحزب الأحادي القومي، فضلاً عن مجموعات الضغط السياسي المتمثلة في حزب العمال الديمقراطي الأسترالي وحركة السلام ونزع السلاح النووي (١٦٤: ١-٨).

وتتضم أستراليا إلى المنظمات الدولية والتي من بينها:

• منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي APEC.

• مجموعة أستراليا Australia Group.

• رابطة الشعوب البريطانية (الكومنولث).



- البنك الأوربي للإعمار والتنمية.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO ومنظمات أخرى عديدة.

وفي ضوء هذا الوضع السياسي لأستراليا يدار التعليم فيها إدارة لا مركزية بحيث يخول الدستور كل شئون التعليم وصنع القرارات التعليمية للولايات وليس للحكومة الفيدرالية دور مباشر في إدارة التعليم إلا أنها تساعد على نشر التعليم المدرسي بالتعاون مع حكومات الولايات بتقديم المساعدات المالية والخدمات وتوفير مصادر التعليم، والعمل على تحسين جودة التعليم بالمدارس ودعم المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن صناعة القرارات التعليمية بأستراليا تتم على كافة المستويات، فعلى المستوى القومي تقوم وزارة التعليم والعلوم والتدريب (DEST) برسم ملامح السياسة التعليمية بأستراليا ويساعدها في ذلك المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب (MCEETYA) والعديد من المجالس القومية التي سبق عرضها.

في حين تتولى حكومات الولايات والأقاليم صناعة القرارات التعليمية على المستوى الإقليمي والمحلي من خلال وزارات التعليم والتدريب بكل ولاية وإقليم ومكاتب التربية والتعليم بالمجليات والمجالس المدرسية وروابط الآباء والمواطنين التي تنتشر في المجليات والتي تسهم بصورة مباشرة في صناعة القرارات التعليمية. ونظراً لما تتمتع بها أستراليا من سياسة ديمقراطية واستقلال ذاتي للولايات

فقد شهدت العقود الأخيرة انتقال عملية صنع القرار التعليمي من السلطات القومية والإقليمية إلى المدارس والمجالس المدرسية والشراكة المجتمعية بالمجالس المحلية التي تسعى جميعها إلى تحسين الخدمات التعليمية بالمدارس والارتقاء بالجودة

(معلومات عامة عن التعليم في أستراليا).

التعليمية في ضوء تطبيق نظام المساءلة والمحاسبية للأداء المدرسي بأستراليا (١٢٧):
(١٢-١١).

رابعاً: دراسة تحليلية مقارنة لعملية صنع القرار التعليمي واتخاذها

في كل من مصر وأستراليا

من الجدير بالذكر أن التربية المقارنة هي الدراسة التحليلية المنظمة لتنظيم التعليم في البلدان المختلفة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة بهدف الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف والتعرف على مشكلات التعليم وكيفية التغلب عليها، وفي ظل هذا المفهوم يقوم الباحثان بالدراسة التحليلية المقارنة لعملية صنع القرار التعليمي في كل من مصر وأستراليا بهدف التعرف على أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من التجربة الأسترالية بهدف تطوير وإصلاح عملية صنع القرار التعليمي في مصر من خلال تقديم التوصيات التي تفيد في حل المشكلات التي تعوق عملية صنع القرار التعليمي في مصر أو تنفيذه، بما يتمشى مع طبيعة وفلسفة المجتمع المصري. وتتضمن الدراسة التحليلية المقارنة المحاور التالية:

١- عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى القومي:

تختلف مصر وأستراليا في نمط الإدارة التعليمية المتبع، حيث إن مصر تتبع النمط المركزي في إدارة التعليم وصناعة القرارات التعليمية، في حين تتبع أستراليا النمط اللامركزي في إدارة التعليم وصناعة القرارات التعليمية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

فعلى المستوى القومي تتولى عملية صنع القرار التعليمي في مصر عدة مراكز رسمية ومراكز غير رسمية، والتي تتضمن: رئيس الجمهورية الذي يتمتع بقدر كبير من السلطة التشريعية والتنفيذية، فما يقوم به رئيس الجمهورية من توجيهات وسياسات تُعد المصدر الرئيس لصنع القرار التعليمي في مصر.

والحقيقة أن هناك علاقة وثيقة بين فكر ورؤية وتوجهات رئيس الجمهورية وعملية صنع القرار التعليمي في مصر، إذ تدور عملية صناعة القرارات التعليمية في مصر في ضوء الرؤية الإستراتيجية التي يضعها رئيس الجمهورية والقيادة السياسية. ويعاون رئيس الجمهورية في ذلك عدة هيئات استشارية قومية ومن بينها: المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، والمجالس القومية المتخصصة والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حيث تعد هذه الهيئات مجالس استشارية تابعة لرئيس الجمهورية تقوم جميعها بالمساعدة في صنع القرارات التعليمية من خلال ما تقدمه من تقارير دورية وحلول وبدائل مقترحة لحل مشكلات التعليم في مصر والتي تُعد مصدراً للمعلومات والبيانات التي يتم في ضوءها صناعة القرار التعليمي واتخاذها من خلال اختيار أفضل البدائل المقدمة لحل المشكلات والقضايا التعليمية المطروحة.

وخير دليل على ذلك أن أصبحت قضية التعليم وتطويره وإصلاحه تحتل مكاناً بارزاً في الخطاب السياسي الرسمي لرئيس الجمهورية منذ أواخر الثمانينيات من القرن العشرين وحتى الوقت الراهن، فمع بداية التسعينيات أعلنت القيادة السياسية تبنى سياسة التعليم وإقرار أن التعليم قضية أمن قومي أي أن لرئيس الجمهورية في مصر أدواراً واسعة في رسم السياسة التعليمية والتي تنصهر منها صناعة القرارات التعليمية.

في حين نجد أن دور رئيس الدولة (الملكة) في أستراليا يقل كثيراً عنه في مصر، كفل حيث كفل الدستور الأسترالي للملكة حق تعيين الحاكم العام والذي يقوم بالمهام الرسمية لرئيس الدولة، كما يحق للملكة الاعتراض على أي قانون قد يقره البرلمان الأسترالي، ويرجع ذلك إلى أن الملكة في أستراليا تسود ولا تحكم.

وفي مصر نجد أن مجلس الوزراء يعاون رئيس الجمهورية في عملية صنع القرارات التعليمية، كما يشرفان معاً على تنفيذ هذه القرارات، إذ تعتبر بيانات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء في مجلس الشعب بمثابة حجر الزاوية في رسم

ملامح السياسة العامة للدولة والتي تتبنى منها السياسة التعليمية، فبيانات رئيس الجمهورية تضع الخطوط العريضة للسياسة التعليمية ثم تأتي بيانات رئيس الوزراء لتطرح البرامج التنفيذية لوضع هذه السياسة موضع التنفيذ (التطبيق) على مستوى الجمهورية.

وهذا ما أكدته المادة (١٣٨) من الدستور المصري على أن "يضع رئيس الجمهورية بالاشتراك مع رئيس مجلس الوزراء السياسة العامة للدولة، ويشرفان على تنفيذها على الوجه المبين بالدستور".

وعلى أثر ذلك تقوم عملية صناعة القرارات التعليمية على المستوى القومي في مصر؛ إذ تقوم وزارة التربية والتعليم بإعداد مشروع القانون الذي يتطلب الموافقة عليه، ثم يدخل مشروع القانون لجنة الخدمات بمجلس الوزراء والتي تتولى دراسته، وفحصه، وتحدد مدى اتفائه مع السياسة العامة للدولة وخطة الموازنة ومشاريع التنمية القومية"، وإذا أقرته لجنة الخدمات يعرض بعد ذلك من مجلس الوزراء باسم الحكومة إلى مجلس الشعب لإقراره والموافقة عليه.

ويختلف الأمر تماماً في أستراليا فرئيس الوزراء بأستراليا *Prime Minister* يُعد الرئيس الفعلي للبلاد، فهو رئيس الحكومة المباشرة ويشترط أن يكون رئيس حزب الأغلبية وقد خول له الدستور الأسترالي مهام واسعة منها الإشراف على المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب (*MCEETYA*) والإشراف على جمعيات التعليم القومية المتخصصة في مجالات التعليم المختلفة دون التدخل في شئونها الداخلية، كما يقوم بدعم قضايا تطوير التعليم، وهو بذلك يلعب دوراً حيوياً في صناعة القرارات التعليمية في ضوء الديمقراطية واللامركزية التي يتميز بها نظام الحكم في أستراليا.

أما عن البرلمان ودوره في صنع القرار التعليمي بدولتي المقارنة فنجد أنه في مصر يشارك البرلمان المصري، بمجلسيه الشعب والشورى في صنع القرار التعليمي، فمجلس الشعب من خلال لجانه المتخصصة والتي من بينها لجنة التعليم

التي تتولى الدور التشريعي والرقابي فيما يخص التعليم؛ وذلك من خلال قيامها بدراسة وإيداء الرأي أو إقرار القوانين والقرارات التعليمية التي تعرض على مجلس الشعب، ثم تتولى اللجنة بعد ذلك القيام برفع التقرير للمجلس يتضمن رؤيتها في موضوع القرار المحال إليها ومبررات التأييد التي اعتمدت عليها وكذلك مجمل الآراء التي عرضت في اجتماعات اللجنة بشأن موضوع القرار التعليمي المطروح هذا من الناحية التشريعية، أما من الناحية الواقعية يُلاحظ أن واقع مجلس الشعب المصري يشير بقوة إلى محدودية وعمومية الدور التشريعي الذي يقوم به تجاه صناعة القرارات التعليمية في مصر في كثير من الأمور، حيث تصدر قوانين التعليم في مصر دون التدقيق فيها، وخير مثال يدل على ذلك ما تشهده قوانين التعليم في مصر من تخبط وارتجالية- ناتجة عن عدم تحرى الدقة والفحص من قبل مجلس الشعب فيما يصدر عنه من قوانين في مجال التعليم، وهو ما ظهر واضحاً بخصوص قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، الذي حدد سنوات التعليم الإلزامي بتسع سنوات، وتعديل هذا القانون بالقانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٨م، الذي خفض سنوات الدراسة بالحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي إلى خمس سنوات، ولم يجد القانون أي معارضة أو حتى مناقشة موضوعية وجادة من مجلس الشعب، والذي أدى بعد ذلك إلى تعديل القانون مرة ثالثة بالقانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٩م، الذي أعاد سنوات الإلزام إلى تسع سنوات وجعل التعليم الابتدائي ست سنوات مرة أخرى رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، الأمر الذي يعكس في النهاية الدور الضعيف والمحدد لمجلس الشعب حيال صناعة القرارات التعليمية في مصر.

وهذا يعكس أيضاً ضعف دور المعارضة في مجلس الشعب ويرجع ذلك لسيطرة الحزب الحاكم على مجلس الشعب.

أما عن مدى مشاركة مجلس الشورى في مصر في صنع القرار التعليمي فلا يتعدى دوره سوى أن يكون جهة استشارية بحتة ولا تتمتع اختصاصاته بصفة الإلزام، فرئيس الجمهورية ومجلس الشعب كلاً منهما غير ملزم بما انتهى إليه رأى



مجلس الشورى فيما يخص القرارات التعليمية أو القضايا التعليمية والمشكلات المطروحة عليه.

وتختلف أستراليا عن مصر في الدور الذي يلعبه البرلمان الأسترالي في صناعة القرارات التعليمية، حيث إن البرلمان الأسترالي (مجلس النواب، ومجلس الشيوخ) هو المسئول عن إقرار قوانين التعليم، فالقوانين المقترحة (مشروعات القوانين) Bills لا بد أن يقرها كلا المجلسين فضلاً عن ما يلعبه البرلمان الأسترالي من دور حيوي في مراقبة أعمال وزارة التعليم والعلوم والتدريب من خلال لجان التعليم بمكتب التعليم البرلماني (PEO) Parliamentary Education Office التي تتابع بجدية ودقة متناهية أحوال التعليم، وتقوم بدراسة ومناقشة التقارير المتعلقة بشئون التعليم، وتهتم بنشر التقارير الدورية عن أحوال التعليم الأسترالي، ويقف البرلمان الأسترالي خلف التقدم التعليمي الأسترالي بما يقدمه من اللامركزية في صناعة قرارات التعليم وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك.

وتتشابه مصر مع أستراليا في أن أعضاء مجلس الشعب بمصر ومجلس النواب بأستراليا ينتمون إلى الحزب الحاكم، في حين يختلف الدور الذي يقوم به كل منهما تجاه صناعة القرارات التعليمية، ففي أستراليا يقوم أعضاء الحزب الحاكم بأدوار إيجابية تجاه صناعة القرارات التعليمية في أستراليا، في حين أن أعضاء الحزب الحاكم بمجلس الشعب دورهم محدود، ويؤجس ذلك إلى أن البرلمان المصري أصبح بمثابة هيئة تابعة للحكومة.

وتتشابه كل من مصر وأستراليا في أن الأحزاب السياسية بكل منهما تشارك في صنع القرارات التعليمية في حين يختلف دور المشاركة وفعاليتها بدولتي المقارنة، ففي مصر ينحصر دور الأحزاب السياسية في صنع القرارات التعليمية في نطاق ضيق ومحدود كما اتضح دورهم في مجلس الشعب يكاد في مطالبتها بالإجابة فقط عن الأسئلة المقدمة لوزير التعليم داخل المجلس دون ممارسة حقيقية في صنع القرارات التعليمية، فدورها من حيث كونها مراكز قوى ضغط على متخذ القرار



التعليمي في مصر غير واضح وغير ملموس في الوقت الراهن، حيث يقتصر دور هذه الأحزاب علي عقد المؤتمرات التي تناقش قضايا التعليم المختلفة كما هو واضح من الأنشطة التي يقوم بها الحزب الوطني الديمقراطي فقط (الحزب الحاكم) دون غيره من الأحزاب الأخرى، وتوجيه الأسئلة والاستفسارات للوزارة والمختصين بشئون التعليم، الأمر الذي يعكس دورها في صناعة القرارات التعليمية. ويرجع ذلك إلى تقليص الممارسات الحزبية والحد من هامش الحرية المتاح أمام الأحزاب وأمام تحقيق دورها في الحياة الاجتماعية والسياسية وقضايا التعليم، وخمول العمل السياسي وعزوف المواطنين عن المشاركة في الحياة السياسية الأمر الذي أدى إلى بُعد الأحزاب السياسية عن الشارع المصري وإلى عجزها عن تمثيل المواطنين والتعبير عن مشكلاتهم وهيمنة الحزب الوطني الديمقراطي على مجمل الحياة في المجتمع وعدم وجود حوار صريح بينه وبين أحزاب المعارضة مما أدى إلى عدم تكافؤ فرص السياسية في صناعة القرار التعليمي.

والوضع يختلف تماماً في أستراليا، فعلى الرغم من أن حزب العمال الأسترالي يمثل حزب الأغلبية إلا أن للأحزاب الأخرى (الحزب الليبرالي، الحزب الوطني الأسترالي، حزب الخضر الأسترالي، حزب الأسرة، حزب الوطنيين) تلعب أدواراً حقيقية في صناعة القرار التعليمي في أستراليا نظراً لأن صناعة القرار التعليمي في أستراليا تقوم وتستند على المشاركة المجتمعية والحزبية، ومن خلال ما تقوم به هذه الأحزاب من ممارسات وضغوط فعلية وقوية حول قضايا التعليم استجابة لنظام المحاسبية والمساءلة لأداء المدارس بأستراليا والذي جعل من الأحزاب السياسية تلعب دور الرقيب على أداء كافة المؤسسات التعليمية.

كما يوجد اختلاف جوهري في عملية صناعة القرارات التعليمية بدولتي المقارنة على المستوى القومي من خلال دور وزارة التربية والتعليم في مصر ودور وزارة الكومنولث للتربية والتعلم والتدريب.

ففي مصر تمارس وزارة التربية والتعليم أدواراً مركزية صارمة في صناعة القرارات التعليمية بمصر وذلك لأنها تمثل قمة السلطة التنفيذية المسنولة عن صناعة القرار التعليمي في مصر، فوزير التربية والتعليم هو المسئول الأول في الوزارة بحكم موقعه بمجلس الوزراء عن صناعة القرارات التعليمية ويعاونه في ذلك المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمجلس الأعلى للامتحانات أو التقييم التربوي ولجنة تقديم المشورة الفنية، والمجلس النوعي للتعليم الأساسي، والمجلس النوعي للتعليم الفني قبل الجامعي، والمجلس النوعي للتعليم الثانوي العام، واللجنة الاستشارية العليا للعلاقات الدولية، واللجنة الاستشارية لتطوير التعليم قبل الجامعي ووحدة السياسات والتخطيط ومستشارو المواد الدراسية، والموجهون العامون. وهي في مجملها مراكز وهيئات استشارية فقط يرأسها الوزير بنفسه وتتمركز في يد الوزير كل سلطات وصلاحيات وزارة التربية والتعليم في مصر بحكم منصبه يقوم بصناعة القرارات التعليمية من خلال: اقتراح القوانين والقرارات واللوائح والتشريعات التي تتعلق بشئون التعليم، اقتراح شراء حقوق تأليف الكتب الدراسية المقررة. تعيين كبار العاملين في الوزارة، تنظيم الامتحانات العامة، رئاسة مجلس الوكلاء في وزارته.

ويتبع وزير التعليم مباشرة الأجهزة التالية:

الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير وتضم سبع إدارات عامة، الإدارة المركزية للشئون الفنية للأمانات، الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات، الإدارة المركزية للتنمية الإدارية قطاعات الوزارة الخمسة، وكل هذه القطاعات تدار بمركزية شديدة تنحصر قبضتها في يد وزير التعليم.

في ضوء ذلك تبرز ملامح المركزية الشديدة التي تتصف بها صناعة القرارات التعليمية في مصر على المستوى المركزي حيث تتولى وزارة التربية والتعليم وحدها سلطة صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية وصياغة الأهداف التعليمية، وتصميم المناهج الدراسية، وتحديد سياسة وإجراءات



وشروط القبول بمؤسسات التعليم المختلفة، وتعيين المعلمين دون أدنى مشاركة فعلية من قبل المديريات التعليمية بالمحافظات والإدارات التعليمية بالمحليات، ويرجع ذلك إلى النمط المركزي المتبع الذي يمتد جذوره إلى النظام السياسي العسكري الذي وجد في مصر منذ عهد محمد علي باشا. هذا النمط لا يتغير إلا قليلاً مع مرور الزمن. في حين تختلف أستراليا في هذا الشأن وذلك لإتباعها للنمط اللامركزي في صناعة القرارات التعليمية، فعلى الرغم من وجود حكومة فيدرالية (حكومة الكومنولث) إلا أن دورها في صناعة القرارات التعليمية محدود في حين أن لها دوراً مهماً وحيوياً في التعاون مع الولايات والأقاليم الأسترالية في مجال التعليم من خلال توفير الدعم المالي والفني لهذه الولايات، كما توجد على المستوى القومي وزارة الكومنولث للتربية والعلم والتدريب، فعلى الرغم من أنها تمثل الجهة التنفيذية العليا في إدارة التعليم في أستراليا إلا أنها لا تتدخل في الأمور الخاصة بإدارة التعليم في الولايات والأقاليم الأسترالية إلا في نطاقات ضيقة ومحدودة تتمثل في وضع السياسة العامة للتعليم في البلاد وتحديد الأهداف الوطنية للتعليم الأسترالي والعلاقات الدولية في مجال التعليم، وتقديم النصح والإرشاد والمشورة والتعاون لها، ومن أهم اختصاصاتها دعم الارتفاع بجودة التعليم والنواتج من خلال تأكيد الجودة العالية والمحاسبية الشديدة لتحسين الأداء التعليمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي، والعمل على زيادة التنوع في أساليب التدريب ومجالاته المختلفة، دعم المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية، وتطوير البحوث وإحداث التنمية الشاملة، وتحقيق التعاون في مجال البحث العلمي والابتكار وتنسيق سياسة البحث العلمي بين الدول وأستراليا، وتحديد ملامح السياسة العامة للتعليم والتدريب بأستراليا دون التدخل في عمليات التنفيذ من قبل الولايات والأقاليم، ووضع المعايير القومية للجودة، وتوفير ودعم التعليم الدولي لطلاب الدول الأخرى، إعداد وإعلان التقارير السنوية للتعليم، توثيق العلاقات بين مؤسسات التعليم وقطاع التعليم المهني والقطاع الخاص.

ويساعد الوزارة في اختصاصاتها العديد من المكاتب التعليمية المتخصصة في مجالات التعليم المختلفة وبعض الوكالات والهيئات الأخرى التي تسهم بفاعلية في صناعة القرار التعليمي على المستوى القومي بأستراليا، ومن بينها:

• المجلس الأسترالي للبحوث، المعهد الأسترالي لعلوم البحار، منظمة الكومنولث للبحوث العلمية والصناعية، المنظمة الأسترالية للعلوم النووية والتكنولوجية، الهيئة الوطنية للتدريب، ومجلس تلسكوب الأنجلو أسترالية، الجامعة الوطنية الأسترالية. هذا وتساعد الوزارة مجموعة من اللجان، من بينها: اللجنة التنفيذية، لجنة القيادة، لجنة التشاور الإستراتيجي، لجنة مراجعة الحسابات والأعمال التجارية، لجنة إدارة الأفراد، لجنة تكنولوجيا المعلومات، لجنة البحث والتقييم، لجنة سياسة الميزانية، المجلس الوطني لإدارة البرامج، فضلاً عن اللجنة الاستشارية الوطنية.

ويشارك الوزارة العديد من المجالس في اتخاذ وصناعة القرار علي النحو التالي: المجلس الأسترالي للقادة التربويين، المجلس الأسترالي لعمداء التربية، المجلس الأسترالي للبحث التربوي، جمعية مدراء المدارس المستقلة بأستراليا، المجلس الأسترالي المشترك لجمعيات التعليم المهني، مجلس الجمعيات الأسترالية لتطوير التنمية لمهنة المديرين، جمعية مدراء المدارس الثانوية الكاثوليكية بأستراليا، الجمعية الأسترالية للمستندات المالية والاستثمار، الجمعية الأسترالية لمدراء المدارس الثانوية والابتدائية، اللجنة الاستشارية القومية، المعهد القومي لجودة التعليم... والعديد من الهيئات الأخرى.

كما يوجد على المستوى القومي مجلس تعليمي قومي يطلق عليه "المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب (MCEETYA) و يضم وزراء من الحكومة الأسترالية ووزراء التعليم بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية والذي يسهم بفاعلية مباشرة في صنع القرارات التعليمية وتحديد الأهداف القومية للتعليم وصياغة وإصدار التقارير القومية للتعليم. وكما يوجد على المستوى القومي

المعهد القومي للجودة التعليمية وقيادة المدرسة (NIQTSL) والذي يلعب دوراً إيجابياً في دعم وصناعة القرارات التعليمية فيما يتعلق بجودة التعليم الأسترالي.

٢- عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى الإقليمي:

تختلف كل من مصر وأستراليا فيما يتعلق بعملية صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي، ففي مصر تمتد جذور المركزية من وزارة التربية والتعليم إلى المديرية التعليمية التي تُعد بمثابة نموذجاً مصغراً للوزارة من حيث تنظيماتها الإدارية في حين يقتصر دورها على تنفيذ القرارات التعليمية التي تصدرها الوزارة وبالنسبة لأدوار المجالس الشعبية المحلية في صنع القرارات التعليمية فهي محدودة جداً، وعلي هذا يلاحظ أن مراكز صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي بمصر مقيدة بمقاليده المركزية الشديدة، فما هي إلا أجهزة تقوم بتنفيذ ما يقرر لها من قرارات من السلطة المركزية فهي خاضعة لسلسلة من حلقات الوصاية الإدارية بالغة التعقيد، الأمر الذي حدّ من استقلالية هذه الأجهزة.

وتختلف أستراليا عن مصر تماماً في ذلك المستوى الإقليمي حيث تتمتع أستراليا بديمقراطية واسعة و العبء الأكبر يقع على كاهل حكومات الولايات والأقاليم الأسترالية في صناعة القرارات التعليمية من خلال وزارات التعليم بكل ولاية، التي ترسم السياسة التعليمية، وتحديد الأهداف العامة للتعليم بالولاية، ودعم الخدمات التعليمية بالمدارس وصناعة القرارات التعليمية في حدود الولاية وتحسين نتائج التعليم والارتقاء بجودة الأداء التعليمي بالمدارس، التخطيط الإستراتيجي للتعليم على نطاق الولاية.

ويشير التعقيد الإداري لوزارات التعليم بالولايات والأقاليم الأسترالية إلى عمق الدور الذي تلعبه هذه الوزارات على المستوى الإقليمي في صنع القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية بجميع أنحاء أستراليا، إذ تعد هذه الوزارات هي مصدر صناعة واتخاذ القرارات التعليمية على مستوى الولايات والأقاليم.

ومن المميزات التي تتميز بها صناعة القرارات التعليمية في أستراليا أنه على الرغم من الأدوار الحيوية والعديدة لوزارات التعليم بالولايات والأقاليم الأسترالية في صناعة القرار التعليمي إلا أنها تعمل في ظل اللامركزية من خلال قيامها بدور الشريك مع المجالس المحلية الأخرى داخل حدود الولاية في صناعة واتخاذ القرار التعليمي.

٣- عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى المحلي:

تتشابه كل من مصر وأستراليا في وجود مراكز وقوى لصناعة القرار التعليمي على المستوى المحلي، كما تتشابه في أنها تمثل همزة الوصل بين المديرية التعليمية والمدارس بالمحليات كما هو في مصر، أما في أستراليا فتعد السلطات التعليمية المحلية والمكاتب المحلية للتعليم بالمناطق المحلية تمثل همزة وصل بين حكومات الولايات والمدارس الحكومية بالمحليات.

في حين تختلف دولتي المقارنة في مدى فعالية الأدوار التي تقوم بها هذه السلطات، ففي مصر تقوم الإدارات التعليمية المحلية بتنفيذ تعليمات المديرية التعليمية وتوجيهاتها والإشراف على حسن سير العملية التعليمية بالمدارس ويرأس الإدارة التعليمية مدير الإدارة التعليمية الذي يُعد المدير التنفيذي للتعليم على مستوى الإدارة، يشرف بشكل مباشر على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ويقوم بمتابعتها وتقييمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها وزارة التربية والتعليم وهذا دليل آخر على تقيد الإدارات التعليمية المحلية أيضاً بقيود المركزية الشديدة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم، كما توجد على المستوى المحلي بمصر المجالس الشعبية المحلية التي تقوم بالإشراف على امتحانات النقل في المراكز والمدن وإنشاء وتجهيز المكتبات المدرسية والإشراف على تطبيق المناهج المقررة من قبل الوزارة ويشاركها في هذا الأمر المجالس التنفيذية المحلية، ويتضح من أدوارها أنها تمثل أصابع المركزية في المحليات.

في حين تختلف أستراليا في اتساع مساحة المشاركة في صناعة القرار التعليمي على المستوى المحلي، إذ تتعدد وتتوزع مراكز وقوى صنع القرار، إذ يوجد بكل محلية مكتب محلي للتعليم يمثل همزة الوصل بين المدارس الحكومية المنتشرة بالمحليات وحكومات الولايات ممثلة في (وزارة التعليم بالولايات والأقاليم) وتقوم هذه المكاتب المحلية للتعليم بصناعة القرار التعليمي على المستوى المحلي بل وتدعم الشراكة المجتمعية بين هيئات الحكومة الرسمية والمدارس المحلية، وإعداد التقارير التعليمية للمدارس الحكومية بالمحليات وتساعد من خلال مشاركة أولياء الأمور في تحديد ملامح السياسة التعليمية على المستوى المحلي بأستراليا وتصميم المناهج الدراسية في ضوء احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي، وتمارس هذه السلطات التعليمية المحلية أدواراً رقابية فعالة على أداء المدارس المحلية من خلال دعمها لمبدأ المساءلة والمحاسبية لأداء المدارس التعليمية.

وفي ضوء ذلك يتضح الدور البارز الذي تلعبه مراكز وقوى صنع القرار التعليمي على المستوى المحلي بأستراليا من خلال المشاركة المجتمعية التي تتم تحت مظلة المجالس الخاصة لإدارة المناقشات الحرة للجمهور حول قضايا التعليم والأداء المدرسي حيث يراقب الجمهور أداء المدارس وكفاءتها من خلال إتاحة مبدأ المحاسبية والمساءلة لأداء المدارس الحكومية ومن هنا يكمن جوهر الاختلاف بين دولتي المقارنة في دور مراكز وقوى صنع القرار التعليمي على المستوى المحلي، فالمحليات في مصر لا تملك إلا التنفيذ، أما أستراليا فهي تملك صناعة القرار التعليمي ذاته.

٤ - عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها على المستوى المدرسي:

تختلف كل من مصر وأستراليا في صناعة القرار التعليمي على المستوى المدرسي، ففي مصر تعتبر المدرسة أصغر وحدة تعليمية في الإدارة التعليمية، والتي تقوم بتنفيذ أهداف السياسة التعليمية والترجمة الفعلية للقرارات والخطط

التعليمية التي تصدرها الجهات المركزية ممثلة في وزارة التربية والتعليم، ويحتل مدير المدرسة أو ناظر قمة الهرم الإداري داخل المدرسة ويقوم بتنفيذ القرارات التعليمية التي تقرها وزارة التربية والتعليم، ويساعده في ذلك الناظر والوكلاء، وعلى الرغم من الاختصاصات المخولة لمدير/ ناظر المدرسة والتي حددتها القوانين والقرارات الوزارية، إلا أن دوره مازال مقيداً وضيقاً للغاية في مجال صناعة القرار التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن بنية التنظيم المدرسي في مصر تعتمد على هرمية السلطة، وكذلك الدور محدود بالنسبة لكل من الناظر والوكلاء والمعلمين فأدوارهم جميعها تقتصر على تنفيذ القرارات التعليمية وليس صنعها أو اتخاذها، وهذا مؤشر آخر على المركزية التي يشهدها صنع القرار التعليمي في مصر.

الأمر الذي أدى أيضاً إلى تضائل الدور الذي يلعبه مجلس إدارة المدرسة في صناعة القرار التعليمي في مصر، إذ يقتصر دور مجلس إدارة المدرسة على العمليات الرقابية الداخلية على سير العملية التعليمية بالمدرسة والإشراف على عمليات التوجيه والمتابعة ومعاونة المدرسة في دراسة المشكلات البسيطة التي تعترض سير العمل بها.

ويساعد مجلس إدارة المدرسة في ذلك الشأن مجلس الآباء والمعلمين، والذي يقوم بتذليل الصعوبات والمشكلات التعليمية والطلابية وتنفيذ قرارات وتوصيات الجمعيات العمومية وقرارات المستويات الأعلى لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين وجمعياتها العمومية، إذ يشير واقع مجالس الآباء والمعلمين في مصر إلى أنها مازالت كيانات غير مستقلة، فهي تتم وتعد بصورة شكلية، فضلاً عن محدودية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مصر والتي كانت بمثابة خطوة للأمام نحو تحقيق اللامركزية في إدارة وصناعة القرار التعليمي في مصر منذ نشأتها عام ٢٠٠٥م، والتي سرعان ما صدر القرار الوزاري رقم (٣٤٤) لسنة ٢٠٠٦م، فقد ألغيت الاختصاصات المخولة لمجالس الأمناء بعد عام واحد فقط من إنشائها بحجة أن واضعي السياسات التعليمية في مصر لا يملكون سياسات وفلسفات واضحة

ومحددة خاصة بتلك المجالس تعبر عن احتياجات المجتمع المصري وظروفه السياسية، وهذا مؤشر قوى لدعم المركزية في صنع القرار التعليمي في مصر حتى الوقت الراهن.

في حين يختلف الأمر تماماً في أستراليا التي تتمتع باللامركزية الشديدة في صناعة القرار التعليمي، إذ تتمتع المدرسة الأسترالية بقدر كبير من المسؤوليات والصلاحيات في صناعة القرار التعليمي على المستوى المدرسي، ووضع ملامح المناهج الدراسية، حيث تعتمد الإدارة المدرسية في أستراليا على الاستقلال الذاتي مما يعطى فرصاً أكبر للمديرين للإبداع والابتكار في صنع القرار التعليمي.

فالمدارس في أستراليا هي المؤسسة الأولى في الإدارة التعليمية المسئولة عن صناعة القرار التعليمي بصورة مباشرة، ويرجع ذلك إلى الاتجاهات المتزايدة في أستراليا لنقل المسؤولية إلى مستوى المدرسة وذلك إيماناً من الحكومات الأسترالية بأن الإدارة المدرسية القائمة على الحكم الذاتي للمدرسة لها تأثير إيجابي مباشر في النهوض بجودة العملية التعليمية في أستراليا، وتعتبر المدرسة في أستراليا صانعة القرار التعليمي باعتبارها جزء لا يتجزأ من السلطات التعليمية المحلية.

وتلعب المجالس المدرسية في أستراليا أدواراً حيوية في صناعة القرار التعليمي، إذ تعد هي المسئولة عن دعم وتوفير الخدمات المدرسية وصنع القرارات التعليمية على مستوى المدرسة، فإدارة المدارس في أستراليا لا ينفرد بها شخص واحد فقط بل هي عملية جماعية مشتركة تعتمد على الشراكة المجتمعية بين أعضاء مجلس إدارة المدرسة وأفراد من أصحاب المصلحة بالمجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ، كما تساعد المدرسة في صنع القرار التعليمي لجان المدرسة بموجب قانون التعليم لعام ٢٠٠٤م.

كما يسهم اتحادات أولياء الأمور والمواطنين بفاعلية وبصورة مباشرة في صناعة القرار التعليمي والذي ينتشر بجميع أنحاء أستراليا دعماً للمركزية في صناعة القرار التعليمي، إذ تعد هذه الاتحادات هي الصوت الجماعي للأباء

والأمهات والتي تدعم وجهات نظر أولياء الأمور والمواطنين في صناعة القرار التعليمي على المستوى المدرسي ودعم تطوير وتحسين المناهج الدراسية بالمدارس. كما تنتشر مجالس اتحاد الطلاب بالمدارس الأسترالية والتي تلعب هي الأخرى أدواراً حقيقية في صنع القرار التعليمي داخل المدارس خاصة فيما يتعلق بقضايا الطلاب التعليمية، وهذا ما يؤكد اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية في أستراليا على المستوى المحلي والمدرسي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها في مصر تعاني من المشكلات التالية:

- مركزية عملية صنع القرار التعليمي في مصر إذ تنفرد وزارة التربية والتعليم وحدها بصناعة القرارات التعليمية والذي يمثلها وزير التربية والتعليم.
- انعدام المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات التعليمية على المستوى الإقليمي والمدرسي وذلك لامتداد أيدي المركزية إلى هذه المستويات.
- استئثار السلطة التنفيذية ممثلة في الحكومة بتوجيه عملية صنع القرار التعليمي..
- ضعف دور الأحزاب السياسية في صنع القرارات التعليمية في مصر.
- فقدان الاستقلالية وتعثر اللامركزية على مستوى كثير من المجالس المحلية، حيث تستأثر المستويات الأعلى في الإدارة التعليمية بصناعة القرار التعليمي.
- انعدام دور أولياء الأمور والمواطنين من أصحاب المصلحة في صنع القرار التعليمي.
- عدم وجود أي مساحة للمشاركة من قبل المديرية التعليمية والإدارات التعليمية في صناعة القرار التعليمي.
- عدم استقرار وثبات صناعة القرار التعليمي نظراً لعدم استقرار السياسة التعليمية وعدم استمرارها، حيث ترتبط صناعة القرارات والسياسة التعليمية في مصر بوزير التربية والتعليم التي تتغير بتغيره.

• خضوع عملية صنع القرار التعليمي في مصر لهيمنة القيادة السياسية حيث تعتبر رؤية القيادة السياسية وتوجيهاتها السياسية بمثابة مصدر صنع القرار التعليمي في مصر.

- في حين تتمتع عملية صنع القرار التعليمي في أستراليا بالسمات التالية:
- لا مركزية صناعة القرار التعليمي في أستراليا نتيجة ما تتمتع من ديمقراطية.
- تعتمد عملية صنع القرار التعليمي في أستراليا على مبدأ المشاركة المجتمعية بكافة المستويات (القومية، الإقليمية، المحلية المدرسية).
- الدور الإيجابي للأحزاب السياسية في صناعة القرارات التعليمية.
- تستند عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المحلي على مبدأ المساواة والمحاسبية واتساع مساحة المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي.

خامساً: أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير

عملية صنع القرار التعليمي في مصر

- ١- ضرورة أن تقلل السلطة التعليمية المركزية في مصر متمثلة في وزارة التربية والتعليم من تدخلها المباشر في تحديد إجراءات العمل الميداني، وضرورة منحها قدراً كبيراً من تفويض السلطة للقيادات الإدارية بالمدارس لحل مشكلاتهم وفقاً لظروفهم المحلية.
- ٢- أن ترتبط عملية صنع السياسة التعليمية بسائر قنوات قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في مصر، والعمل على إنشاء قنوات اتصال جيدة وسريعة ومباشرة تتيح لصانعي القرارات التعليمية التعرف من خلالها على المعلومات والإحصاءات التي تقدمها المجالس الفنية المتخصصة.
- ٣- يجب إفساح المجال للعاملين في الأجهزة التعليمية للتعبير عن آرائهم في اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها.
- ٤- ضرورة إعادة النظر في أنظمتنا الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزماته.

- ٥- يجب أن يشترك رجال الإدارة التربوية على مختلف المستويات في مناقشة الخطة التي يضعها الجهاز الفني الخاص بالتخطيط التربوي.
- ٦- يجب تنشيط بعض الأجهزة الموجودة بوزارة التربية والتعليم، مثل شعبة التخطيط والبحوث والمتابعة بحيث تكون مهمتها الربط بين مراكز البحث التربوي ومراكز صنع القرار والاهتمام بالدوريات العلمية والعمل على نشرها وتداولها بين أكبر عدد من المهتمين بالبحث العلمي، وصنع القرار، والمحافظة على الاستقلال الأكاديمي لمؤسسات البحث التربوي حتى تتغلب على عوامل التحريف التي يمكن أن تحدث.
- ٧- أن يكون للتربويين دور أساسي في صياغة واتخاذ القرارات التعليمية التي تخص القضايا التربوية.
- ٨- يجب أن تمتلك أجهزة صنع القرار التعليمي سلطة فعلية وواقعية، وأن يتحقق للمستويات الأفقية التنسيق والتكامل بين أجهزة صياغة السياسة التعليمية وصنع القرار التعليمي من خلال خطط عمل أو برامج تنفيذية.
- ٩- أن تهتم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس بالعمل على ربط المدرسة بالبيئة المحلية.
- ١٠- أن تقوم عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي على مبدأ المشاركة الشعبية ومشاركة جميع المستويات الإدارية المهمة بشئون التعليم وأصحاب المصلحة الأولى (أولياء الأمور والمعلمين والمديرين والتلاميذ ورجال الأعمال وأعضاء المجالس المحلية) حتى يكون القرار فعالاً نابعاً من الاحتياجات الفعلية من التعليم، ومن ثم يسهل تنفيذه.
- ١١- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في عملية صنع القرار التعليمي واعتبارها هي الأساس في عملية صنع القرار.
- ١٢- إعطاء الفرصة الكافية للسلطات التعليمية الإقليمية بالمحافظات، والمحلية بالمدن والمراكز للتعبير بحرية عن آرائهم في القرارات التعليمية الصادرة والاعتراض

- على بعضها إن كانت لا تتفق مع طبيعة المجتمع المحلي، وإتاحة فرصة المشاركة الفعلية في صنع القرار.
- ١٣- العمل على إنشاء اتحادات عامة لأولياء الأمور والمواطنين والمعلمين لتبني آراء وأصوات الآباء-والمواطنين والمعلمين وأصحاب المصلحة.
- ١٤- البعد عن الأساليب التقليدية في صنع القرار والاتجاه نحو أسلوب الإدارة المحلية للمدارس والإدارة الذاتية للمدارس *The Self Managing School* وإتباع أسلوب القيادة المشتركة *Shared Leadership* والقضاء على الديكتاتورية.
- ١٥- العمل على نشر فكرة المجالس المدرسية بجميع أنحاء الجمهورية لتشارك بفعالية في عملية صنع القرار التعليمي تأكيداً لمبدأ اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية.
- ١٦- عقد دورات تدريبية للمعلمين والمديرين وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة لتوعيتهم بمفهوم القرار التعليمي، وعملية صنع القرار التعليمي وأساليب صنع القرار وأهميته المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي.
- ١٧- توعية مديري المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بأن المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي، لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأي كل فرد ولكنها تعني أن تكون متفقة مع رأي الأغلبية.
- ١٨- العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يسعى إلى تحقيق الجودة التعليمية.
- ١٩- مشاركة الإدارات التعليمية على المستوى الإقليمي والمحلي في رفع مستوى الوعي التربوي والتعليمي بأهمية المشاركة في صنع القرار التعليمي وإعلان روح المسؤولية الجماعية والمحاسبية عن طريق عقد الندوات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
- ٢٠- أن يرأس المديرية التعليمية في الأقاليم مسئول تنفيذي تربوي، وأن يكون لكل إقليم مناهجه الدراسية الخاصة به والتي تتفق وطبيعة المجتمع المحلي، أما

الوزارة فتبقى في شخص وزير التعليم، يضع الخطة العامة للسياسة التعليمية، أما القرارات التعليمية فيجب أن تتبع من تلك الأقاليم بالاشتراك المديرية والإدارات المحلية.

٢١- أن تحدد اختصاصات كل من الوزارة والمديرية والإدارات التعليمية المحلية ومجالس المدارس تحديداً واضحاً ودقيقاً في عملية صنع القرار التعليمي.

٢٢- يجب أن تدعم مديريات التربية والتعليم شخصية المدرسة وتعمل على توفير استقلالها الذاتي بحيث تصبح المدرسة حجر الزاوية في صنع القرار.

٢٣- استقلال الإدارة التعليمية على المستوى المحلي والمدرسي وتحديد علاقتها بالمجلس الشعبي في المحافظات، وذلك من خلال تشكيل لجان تعليمية متخصصة في مجال التعليم.

٢٤- ضرورة إعادة تفعيل دور مجالس الأمناء في عملية صنع القرار التعليمي والنظر إليها على أنها آلية إدارية مهمة لتحقيق جودة التعليم وليست مجرد تنظيم شكلي.

٢٥- ضرورة جعل اجتماعات مجالس التعليم المحلية والمدرسية مفتوحة أمام الجمهور لضمان تحقيق المشاركة الشعبية في صنع القرار التعليمي.

قائمة المراجع

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠م.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١م.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد. دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١م.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد. في التربية المقارنة. الإسكندرية: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩٨م.
- ٥- أحمد إسماعيل حجي. "الأدوار الإدارية لمعلم المدرسة الابتدائية" عبد الغنى عبود وآخرون. إدارة المدرسة الابتدائية، ط٣، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٠م.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي. إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. ط٢. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
- ٧- أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ٨- أحمد إسماعيل حجي. التاريخ الثقافي للتعليم في مصر. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ٩- أحمد إسماعيل حجي. التربية المقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨.
- ١٠- أحمد إسماعيل حجي. التعليم في مصر ماضيه، وحاضره، ومستقبله. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م.
- ١١- أحمد فتحي سرور. تطوير التعليم في مصر: سياسته وإستراتيجيته وخطة تنفيذه للتعليم قبل الجامعي. ط٢. القاهرة: مطابع الأهرام، ١٩٨٩م.

- ١٢- أحمد محمد الطيب. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩م.
- ١٣- أحمد محمد غانم. "دراسة تحليلية للقرارات الوزارية في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر في العامين ١٩٨٧-١٩٨٨م في ضوء تصنيف مقترح". مجلة التربية. مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المجلد الأول، العدد الأول، يناير ١٩٩٨م.
- ١٤- أحمد نبيل الهلالي وآخرون. الحرية الفكرية الأكاديمية في مصر. القاهرة: دار الأمين، ٢٠٠٠م.
- ١٥- أماني عبد القادر محمد ونجلاء محمد حامد. التربية والتعليم في مصر: دراسة تاريخية وتحليلية. القاهرة: مركز الكتب للنشر، ٢٠٠٣م.
- ١٦- أماني قنديل. "عملية صنع سياسة التعليم الجامعي" في أماني قنديل وآخرون. التعليم الجامعي في مصر والأبعاد والسياسة والاقتصادية. مركز البحوث والدراسات السياسية: جامعة القاهرة، ١٩٩١م.
- ١٧- إميل فهمي شنودة. القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠م.
- ١٨- أميمه الدهان وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب، ٢٠٠٣م.
- ١٩- أنمار الكيلاني. "تحليل عملية اتخاذ القرار التربوي باستخدام نموذج ريفا الأول للاحتتمالات". المجلة التربوية، تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر، ١٩٨٨م.
- ٢٠- إياد محمود عبد الكريم وسعد زناد المحياوى. إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني. طرابلس: المركز العربي للتدريب المهني، ٢٠٠١م.
- ٢١- إيمان عبد النبي أحمد هلال. "عملية الاتصال ودورها في اتخاذ القرار وتنفيذه في إدارة التعليم العام بمصر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة عين شمس، ١٩٩١م.

- ٢٢- أيمن محمد عبد الفتاح الخولى. أصول التعليم: رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في القرن الحادي والعشرين. بيروت: دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٠م.
- ٢٣- إيهاب السيد إمام. "دراسة تحليلية لسياسة التعليم في مصر خلال الثمانينيات"، رسالة دكتوراه. كلية التربية: جامعة عين شمس، ١٩٩٤م.
- ٢٤- جمهورية مصر العربية. الأمانة العامة للإدارة المحلية. قانون نظام الإدارة المحلية رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩م ومذكرته الإيضاحية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. ط١٨، القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠٠٢م.
- ٢٥- جمهورية مصر العربية. القانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨م بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م. الجريدة الرسمية، العدد ٢٧. الصادر في ٧ يوليو ١٩٨٨م.
- ٢٦- جمهورية مصر العربية. اللائحة الداخلية لمجلس الشعب. القاهرة: مجلس الشعب. المادة (٦٦) ديسمبر ٢٠٠٠م.
- ٢٧- جمهورية مصر العربية. المجالس القومية. المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا. الدورة الرابعة عشرة. القاهرة: مطبوعات المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، ١٩٨٧م.
- ٢٨- جمهورية مصر العربية. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ١٩٩٤/١٩٩٥م. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦م.
- ٢٩- جمهورية مصر العربية. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ١٩٩٦/١٩٩٨م. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨م.
- ٣٠- جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية. القرار رقم (٤) لسنة ١٩٩٦م بشأن المجالس القومية المتخصصة وتحديد اختصاصاتها. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٦م.

- ٣١- جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية. القرار رقم (٦١٥) لسنة ١٩٧٤م بشأن المجالس القومية المتخصصة وتحديد اختصاصاتها. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧٤م.
- ٣٢- جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية. قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٢٧١) لسنة ١٩٩٧م بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم. القاهرة: المطابع الأميرية، ١٩٩٧م.
- ٣٣- جمهورية مصر العربية. قائمة الأحزاب السياسية في مصر، متاح في <http://ar.wikipedia.org/wiki/٢٠٠٨/٤/١>
- ٣٤- جمهورية مصر العربية. قانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ٢٠٠٦م.
- ٣٥- جمهورية مصر العربية. محافظة القاهرة. النشرة التوجيهية للتربية الاجتماعية للمرحلة الإعدادية للعام الدراسي ١٩٩٩/١٩٨٨م. القاهرة: إدارة عين شمس التعليمية، ١٩٩٨م.
- ٣٦- جمهورية مصر العربية. وزارة الإعلام. دستور جمهورية مصر العربية. القاهرة: مطابع الهيئة العامة للاستعلامات، المواد (١١٢، ١٣٨، ١٤٤، ١٤٦، ١٤٧)، بدون تاريخ.
- ٣٧- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. "قانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٩م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م". مجلة التربية والتعليم. العدد ١٦، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩م.
- ٣٨- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٢٨) الصادر بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م بشأن شغل وظائف التوجيه والإشراف والإدارة المدرسية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤م.

- ٣٩- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (١٣٢) الصادر بتاريخ ١٩٨٦/١٢/١م بشأن تشكيل اللجنة الاستشارية لتطوير التعليم قبل الجامعي. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٦م.
- ٤٠- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٣٥٤) الصادر بتاريخ ١٩٩٧/٧/٣م بشأن إنشاء لجنة استشارية عليا للعلاقات الدولية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧.
- ٤١- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٢٧٣) الصادر بتاريخ ١٩٨٧/١٢/٢١م بشأن المجلس النوعي للتعليم الأساسي والثانوي العام. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٧م.
- ٤٢- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٨٨) الصادر في ١٩٨٨/٤/١٧م بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨م.
- ٤٣- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم ٢٥٠ الصادر في ٢٠٠٥/٩/٦م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية اختصاصات مدير المدرسة، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م.
- ٤٤- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٣٣٤) الصادر بتاريخ ١٩٩٨/٦/٢٩م. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨م.
- ٤٥- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٢٥٨) الصادر بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١م بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م.

- ٤٦- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٩٧) الصادر بتاريخ ٢٣/٦/٢٠٠٦م بشأن إنشاء وحدة السياسات والتخطيط. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م.
- ٤٧- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار رقم (٣١٠) الصادر بتاريخ ١٢/١٢/١٩٩٣م بشأن تشكيل لجنة لتقديم المشورة الفنية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٣م.
- ٤٨- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. كتاب الإدارة العامة للتعليم الثانوي الصادر بتاريخ ١١/٩/١٩٩٧م الخاص بالسادة المدرسين الأوائل بمدارس الثانوية العامة، القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧م.
- ٤٩- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. مبارك والتعليم: ٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير (١٠) سنوات في مسيرة تطوير التعليم. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١م.
- ٥٠- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. مبارك والتعليم: المشروع القومي لتطوير التعليم: في سطور مضيئة لإنجازات رئيس مستنير وآمال متجددة وطموحات واعدة في ولاية جديدة. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩م.
- ٥١- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. مبارك والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م.
- ٥٢- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. مبارك والتعليم: نظرة إلى المستقبل. القاهرة: مطابع روز اليوسف الجديدة، ١٩٩٢م.
- ٥٣- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. القرار الوزاري رقم (٩٢) الصادر بتاريخ ١٩/٥/١٩٨٧م بشأن المجلس النوعي للتعليم الفني قبل الجامعي. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٧م.

- ٥٤- جمهورية مصر العربية. وزارة الصناعة. القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م بشأن إصدار قانون التعليم. القاهرة: المطابع الأميرية، ١٩٩٩م.
- ٥٥- جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال مدخل وظيفي. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩م.
- ٥٦- جودت عطوى. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، ٢٠٠٢م.
- ٥٧- حسن محمد عبد الشافي. "التعليم". موسوعة مصر الحديثة. المجلد الرابع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦م.
- ٥٨- خلف سليمان الرواشدة. صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- ٥٩- رمضان أحمد عيد. السياسة التعليمية واتخاذ القرار دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وفرنسا مع التطبيق على جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة عين شمس، ١٩٩٢م.
- ٦٠- سامي سلطي عريفج. الإدارة التربوية المعاصرة. ط٣. عمان: دار الفكر، ٢٠٠٧م.
- ٦١- سعاد بسيونى عبد النبي. بحوث ودراسات في نظم التعليم. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٢م.
- ٦٢- سعيد إسماعيل على. سياسة التعليم في مصر. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٦م.
- ٦٣- سلامة صابر العطار وسعيد إبراهيم عبد الفتاح. "البحث التربوي وعملية صنع القرار ورسم السياسة التعليمية في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية نقدية". السياسات التعليمية في الوطن العربي، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية: جامعة المنصورة، المجلد الأول، في الفترة من ٧-٩ يوليو ١٩٩٢م.
- ٦٤- سلامة صابر العطار. "سمات المتعلم والتشكيلة التربوية في ضوء العولمة والواقع المصري". مجلة كلية التربية، الجزء (٢)، العدد (٢١). كلية التربية: جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.

- ٦٥- سلامة عبد العظيم حسين. "المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية صنع القرار المدرسي". مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٣٩، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، أكتوبر، ٢٠٠٥م.
- ٦٦- سهيل أحمد عبيدات. القيادة أساسيات نظريات مفاهيم. الأردن: عالم الكتب، ٢٠٠٧م.
- ٦٧- شاکر محمد فتحي أحمد. "إصلاح الإدارة التعليمية في مصر في ضوء مقومات الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية". مجلة دراسات تربوية. تصدر عن رابطة التربية الحديثة. المجلد الرابع، الجزء (١٥)، ١٩٨٨م.
- ٦٨- شاکر محمد فتحي أحمد. إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة. القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٦م.
- ٦٩- شبل بدران. التعليم والتحديث. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٣م.
- ٧٠- شبل بدران. التعليم وتحديث المجتمع. القاهرة: دار قباء، ٢٠٠٠م.
- ٧١- طارق عبد الحميد البدرى. الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار الفكر، ٢٠٠١م.
- ٧٢- عادل السيد الجندي. "دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر". رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة الإسكندرية، ١٩٩٢م.
- ٧٣- عادل عبد الفتاح سلامة. "نظام التعليم في جمهورية مصر العربية" عبد الغنى عبود وآخرون. التربية المقارنة والألفية الثالثة الأيديولوجية والتربية والنظام العالمي الجديد. ط١، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ٧٤- عبد الجواد السيد بكر. السياسة التعليمية وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٢م.
- ٧٥- عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة العامة المقارنة. عمان: دار الثقافة، ٢٠٠٢م.
- ٧٦- عبد الغنى عبود وآخرون. التربية المقارنة في بدايات القرن: الأيديولوجيات والتربية والألفية الثالثة. ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٤م.

- ٧٧- عبد الغنى عبود. إدارة التربية في عالم متغير. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢م.
- ٧٨- عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. الإسكندرية: دار المعرفة، ٢٠٠١م.
- ٧٩- عبد المنعم راضى. الاقتصاد، موسوعة مصر الحديثة. المجلد الثاني. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦م.
- ٨٠- عبد الودود مكروم. "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ: دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية". مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد الثاني والثلاثون، ١٩٩٦م.
- ٨١- عرفات عبد العزيز سليمان. الاتجاهات التربوية المعاصرة: رؤية في شئون التربية وأوضاع التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
- ٨٢- عرفات عبد العزيز سليمان. نظم التعليم في العالم الإسلامي: دراسة تحليلية مقارنة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣م.
- ٨٣- على أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان موسى. القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- ٨٤- على الدين هلال. "الحكومة والنظام السياسي". موسوعة مصر الحديثة. المجلد الأول، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦م.
- ٨٥- على الصاوي. إشكاليات التنظيم المحلي في مصر. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة: ٢٠٠٢م.
- ٨٦- على الصاوي. الغموض المقصود: نظرة المشروع إلى الحكم المحلي بالتطبيق على الحالة المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٨٧- على عياصرة وعدنان موسى حجازين. القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان: دار مكتبة الحامد، ٢٠٠٦م.

- ٨٨- عمرو الشوبكى. "الانتخابات وضعف المؤسسة الحزبية". الديمقراطية، يصدرها مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، العدد الأول، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٨٩- عوض توفيق عوض وناجى شنودة نخلة. أدوار ومؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥م.
- ٩٠- فؤاد أحمد حلمي. مقدمة في التربية المقارنة. القاهرة: مكتبة النهضة العربية، ١٩٩٨م.
- ٩١- فاتن محمد على وآخرون. هموم مصر وأزمة العقول الشابة. القاهرة: مركز الجيل للدراسات الشبابية والاجتماعية، ١٩٩٤م.
- ٩٢- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان- الأردن: دار المسيرة، ٢٠٠٥م.
- ٩٣- فايز مراد مينا، التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠م. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م.
- ٩٤- فريدة إبراهيم محمود. "صنع القرار التعليمي في مصر وإنجلترا: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير، كلية التربية بكفر الشيخ: جامعة طنطا، ٢٠٠٥م.
- ٩٥- كايد سلامة. الموجه التربوي واتخاذ القرار. عمان: وزارة التعليم، ١٩٩٢م.
- ٩٦- مجدي عبد الكريم حبيب. سيكولوجية صنع القرار. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م.
- ٩٧- مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م.
- ٩٨- مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. الجزء الثاني. ط٣. القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلان الشرقية، ١٩٨٥م.
- ٩٩- محمد حسنين العجمي. الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧م.
- ١٠٠- محمد حسنين العجمي. صناعة القرار التربوي واتخاذ: النظرية- النموذج. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨م.

- ١٠١- محمد سيف الدين فهمي. التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته. ط٧. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
- ١٠٢- محمد عبد الفتاح الصيرفي. مفاهيم إدارية حديثة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- ١٠٣- محمد عيد عتريس طه. "القرار التعليمي بمصر في الفترة من ١٩٨٦/١٩٩٦م- دراسة تقويمية". رسالة دكتوراه، كلية التربية: الزقازيق، ٢٠٠١م.
- ١٠٤- محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
- ١٠٥- محمد منير مرسى. المرجع في التربية المقارنة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩م.
- ١٠٦- مدحت الطراونة وآخرون. أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، الأردن: دار رند، ١٩٩٩م.
- ١٠٧- مرفت صالح. "سياسة التعليم وإدارته في جمهورية مصر العربية". شاكر محمد فتحي وآخرون. التربية المقارنة: الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشر آسيا والخليج العربي ومصر. القاهرة: بيت الحكمة، ١٩٩٨م.
- ١٠٨- مها عبد الباقي جويلى. "الأولويات التربوية للتعليم العام في مصر في القرن الحادي والعشرون". المؤتمر العلمي السنوي الأول مستقبل التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة. أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم بالاشتراك مع كلية البنات: جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٥/٢٦ يونيو ٢٠٠٢م.
- ١٠٩- مهني غنايم. الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب في التعليم العام بدول الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٠م.
- ١١٠- نبيل سعد خليل. أنماط الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- ١١١- نهلة عبد القادر هاشم. "دراسة مقارنة للعلاقة بين التشريعات التعليمية والسياسة التربوية في مصر وإنجلترا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة عين شمس، ١٩٩٢م.

- ١١٢- نهى حامد عبد الكريم. "صنع القرار في السياسة التعليمية في مصر: دراسة حالة". رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١١٣- نيفين محمد شحاتة غالب. "اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية بمصر في الثمانينيات دراسة تحليلية". رسالة دكتوراه، كلية البنات- جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.
- ١١٤- يعقوب نشوان. الإدارة والإشراف التربوي. سوريا: دار الفرقان، ١٩٩١م.
- ١١٥- يوسف عبد المعطى مصطفى. "دراسة تحليلية مقارنة للتعليم الابتدائي في كل من كندا والدانمرك وجمهورية مصر العربية". مجلة التربية. مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الأول، العدد الثاني، مايو ١٩٩٨م.
- 116- Adrienn T. Chisholm, Literature in Australia and New Zealand, London: Cambridge University Press, 2001.
- 117- Ainley, J. & Mc. Kenziep, "School Governance: Research on Education and Management Issues" International Education Journal, 2005,.
- 118- Ainley, M. Frydenberg & Russell J., Schooling Issues Digest: Student Motivation and Engagement, Melbourne: University of Melbourne, 2005.
- 119- Andrew Barnett, The Australian History Summit: Biographical Details of Summate Participants, Australia: The History Council of Victoria, 2008.
- 120- Australian Government Department of Education, Employment and Workplace Relations, DEST, Organization & People, Australia, DEEW, 2008.
- 121- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade, About Australia: System of Government, The Governor General, The Commonwealth Copyright Administration, Australia, 2008.

- 122- Australian Government. Department of Education. Employment and Workplace Relations, State and Territory Government School Education, Commonwealth of Australia, 2008.
- 123- Australian Government. Department of Foreign Affairs and Trade. About Australia: System of Government: The Prime Minister, The Commonwealth Copyright Administration: Australia, 2008.
- 124- Australian Bureau of Statistics, Schools Australia 2005 Act: No. 411, Australia, Canberra: ABS, 2006.
- 125- Australian Bureau of Statistics, Australian Demographic Statistic, March Quarter 2006 Act. No. 131, Australia: Canberra: Australian Bureau of Statistics, 2006.
- 126- Australian Bureau of Statistics, Australian Demographic Statistics, March Quarter 2006 Act., No. 131-1, Australia: Canberra: Australian Bureau of Statistics, 2006.
- 127- Australian Bureau of Statistics, School Organization and Operation, Australia, Canberra: Australian Bureau of Statistics, 2007.
- 128- Australian Bureau of Statistics, Year Book of Australia 2005, Australia, Canberra: Australian Bureau of Statistics, 2005.
- 129- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004, School Boards of Government Schools: Establishment and Membership, 2008.
- 130- Australian Capital Territory, Act Council of Parents & Citizens Associations, The Role of Parents and Citizens Associations, Australia: Australian Capital Territory, 2008.
- 131- Australian Capital Territory, Department of Education and Training, Youth & Family Services, Government School Handbook 2006: School Governance, Australia: Australian Capital Territory, 2007.



- 132- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Counsel, Education 2004; Functions of School Boards, Australia: Australian Capital Territory, 2008.
- 133- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004: Government School Education Council, Establishment and Membership, Part, 3,5 Division 3,5,1, Australia: Australian Capital Territory, 2008.
- 134- Australian Capital Territory, The Australian Capital Territory Parliamentary Counsel, Education Act 2004, School Boards of Government Schools: Establishment and Membership, Australia, 2008.
- 135- Australian Council for Educational Research, Features of the School System, Australia: Australian Council for Education Research, 2008.
- 136- Australian Council of State School Organizations, The National Voice of Parents of Children in Australia's Public Schools and Their School Communities, Australia: Australian Council of State School Organizations, 2008.
- 137- Australian Educational, Australia 2006, Country Education Profiles, Australia, Canberra: AEL, 2006.
- 138- Australian Government Department of Education, Employment and Workplace Relations, Organization & People, Australia, 2007.
- 139- Australian Government, Department of Education and Training, The Department's Structure, Australia, Canberra: Department of Education and Training, 2009.
- 140- Australian Government, Department of Education, Employment and Workplace Relations, Department of Education and Training Organization & People, Australia, Canberra: Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2008.

- 141- Australian Government, Department of Education and Training, The Department's Role, Australia, Canberra: Department of Education and Training, 2008.
- 142- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade, About Australia, The Commonwealth Copyright Administration, 2007.
- 143- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade, About Australia, Australia: International Office, 2008.
- 144- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade, About Australia: System of Government, Canberra: 2007.
- 145- Australian Government, Australian Trade Commission. Australia Study Middle East: A Guide to Australian Education Providers for the Middle East, Australia, Canberra: Australian Trade Commission, 2008.
- 146- Australian Government, Department of Education and Training, Our Ministers and the Portfolio, Australia, Canberra: Department of Education and Training, 2008.
- 147- Australian Government, Department of Education. Employment and Workplace Relations, Organization and Contacts. Commonwealth of Australia, 2008.
- 148- Australian Government, Department of Education and Training, The Department's Outcomes, Australia: Canberra: Department of Education and Training, 2008.
- 149- Australian Government, Department of Education and Training, Corporate Governance Arrangements, Australia, Canberra: Department of Education and Training, 2008.
- 150- Australian Government, The Commonwealth Department of Education and Training. Department of Education and Training Annual Report, 2002-2003, Australia, Canberra: Department of Education and Training, 2004.
- 151- Barry Rutherford and Others. Parent and Community Movement in Education: Studies of Education Reform. U.S.: Department of Education, 1997.

- 152- Bell, L.; "Back to the Future, The Development of Educational Policy in England". Journal of Educational Administration, Vol. 37, No 3, 1999.
- 153- Brian J. Caldwell, "The Principal as Leader of the Self-Managing School in Australia", Journal of Educational Administration, Vol. 30, N. 3, 1992.
- 154- Brian J. Caldwell. "A Theory of Learning in the Self-Managing School: School-Based Management, Local Management", The First National Conference in Israel, 2001.
- 155- Brian J. Caldwell. "Reconceptualizing the Self-Managing School" Educational Management Administration & Leadership, Vol. 36, No. 2, 2008.
- 156- Caldwell B. J. & Spinks. J., The Self Managing School, London: Flamer, 1998.
- 157- Carol H. Weiss, Shard Decision Making About What?: A Comparison of School with and without Teacher Participation, E. D., 350689, 1992.
- 158- Charles Wolf Robert, A Study of Relationship among Faculty Morale Philosophies of Human Nature of High School Principals and Teachers Perceived Participation in Educational Decision Making, D.A.I., Vol. 32, No. 4, 1984.
- 159- Commonwealth of Australia, About the House of Representatives, Australia, Parliament of Australia: House of Representatives, 2008.
- 160- Commonwealth of Australia, Federal Judicature: The High Court, Australia: Commonwealth of Australia, 2008.
- 161- Commonwealth of Australia, Parliament of Australia: The Senate, Australia, Canberra, 2008.
- 162- Commonwealth of Australia, Parliament of Australia, The Senate: Standing Committee on Employment, Work-Place Relations and Education, Australia, The Senate, 2007.
- 163- Commonwealth of Australia, Responsibilities of the Prime Minister, Australia: Commonwealth of Australia, 2008.



- 164- Commonwealth of Australia, Parliament of Australia, Australia's Political Parties: More Regulation, Research Paper, No. 21, 2001.
- 165- Commonwealth of Australia, Parliament of Australia, On the Edge of the Political System, Australia: Parliamentary Library, 2008.
- 166- Commonwealth of Australia, Parliament of Australia, Should Australian Parties be Made More Accountable, Australia: Scott Bennett, Politics and Public Administration Group, 2004.
- 167- Commonwealth of Australia, The Commonwealth Parliament; The Role of the Senate, Australia: Commonwealth of Australia, Canberra, 2008.
- 168- Cooke, S. & Slack N. Making Management Decisions, U.K.: Prentice Hall International, 1992.
- 169- Creative Commons License, Australia History- Overview of Historic Events, Available at [http://www. World66. Com/Australia and Pacifica/ Australia/History](http://www.World66.Com/Australia and Pacifica/ Australia/History), on 13/3/2007.
- 170- Crother, J. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 5th edition, New York: Oxford University Press, 1995.
- 171- David Hampshire, Living and Working in Australia, 3rd Edition, London: Survival Book Ltd., 2005.
- 172- David Reynolds, The Self- Managing School, Australia: the Flamer Press, 2006.
- 173- Dearlove, D. Key Management Decisions. Tools and Techniques of the Executive Decision Maker, 5th. Edition, London: Red Wood Book, 1998.
- 174- Dennis L. Treslan. "A Mechanism for Involving Students in Decision Making: Critical Issue in Educational Planning and Administration". Clearing House, Vol.57, No.3, November, 1983.
- 175- Department for Education and Children's Services, Annual Report for Children's Services, Australia: South Australia, 2006.
- 176- Elkaine Landaan, Australia and New Zealand, New York, 2004.

- 177- Fox Roland, Kennedy, Alison and Sugdenkeity. Decision Making Among Accounting Perspective. Butter Worth , 3rd edition, 2004.
- 178- Frances Peters, Exchanging Histories Aboriginal History, Special Education, Volume 30, Australia, Canberra: Aboriginal Studies, Press, 2005.
- 179- Gamage, D. T., A Review of Community Participation in School Governance: An Emerging Culture in Australian Education, UK : Oxford, 1998.
- 180- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, About the Department: Our key Functions South Australia: Department of Education and Children's Services, 2008.
- 181- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, Department of Education and Children's Services Organizational Structure Chart, South Australia, 2008.
- 182- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, Department of Education and Children's Services Organizational Structure February 2008, South Australia, 2008.
- 183- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, Resources Portfolio Organizational Structure, Government of South Australia; Department of Education and Children's Services, February, 2008.
- 184- Government of South Australia Department of Education and Children's Services, The Department's Goal of Objective, South Australia, 2008.
- 185- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, South Australia's Strategic Plan 2004-2014, South Australia: Department of Education and Children's Services, 2008.
- 186- Government of South Australia, Department of Education and Children's Services, The Key Roles for the Office of the



- Chief Executive, South Australia: Department of Education and Children's Services, 2008.
- 187- Government of South Australia. Department of Education and Children's Services, Roles and Responsibilities of Department of Education and Children's Services, South Australia, 2008.
- 188- Government of Victoria, Merit Protection Boards: MPB Annual Report 2005-2008, Victoria: MPB, 2008.
- 189- Government of Victoria, Statutory Authorities, State Government of Victoria, 2008.
- 190- Government of Victoria, Victorian Curriculum and Assessment Authority, Victoria, 2008.
- 191- Government of Victoria, Victorian Institute of Teaching: Value Learning, Value Teaching, Victoria, 2008.
- 192- Government of Western Australia, Australian Geography, Australia: WA, 2008.
- 193- Government of Western Australia, Curriculum Council, Annual Report 2006-2007: Curriculum Council, Government of Western Australia, 2008.
- 194- Government of Western Australia, Department of Education and Training, Annual Report 2007-2008, Australia: DET, 2008.
- 195- Gronn P. Leadership: Who Needs it? School Leadership & Management, London, 2003.
- 196- John Keedy and Finch L. Aubrey. "Implementing a Shaved Decision Making Structure: A Case Study" E. D. 331116, 1990.
- 197- Joseph Michael Powell, A Historical Geography of Modern Australia: The Restive Fringe, Cambridge University, Press, 199.
- 198- Josh Felman and Others, Australia: Benefiting from Economic Reform, Washington DC: International Monetary Fund, 1998.
- 199- Lan Keeby, Aboriginal Economy and Society: Australia at the Threshold of Colonization, Oxford: Oxford University Press, 2004.

- 200- Luthans, Fred. Organizational Behavior. Fifth edition, Singapore: Hill Book Company, 1989.
- 201- Lydia Mihelic Publisher, World Regional Geography: Global Patterns, Local Lives, 3rd edition, New York: W. H. Freeman, 2005.
- 202- Manning Clark, A Short History of Australia, 4th edition, Canberra Well, Victoria: Penguin Books, 1995.
- 203- Michelle Anderson and Others, A Report Prepared for the Australian Government Department of Education, Science and Training, Australia: Council for Education Research, 2007.
- 204- Ministère de L'Education Nationale, Education in France, France: Ministère de L' Education, 1999.
- 205- Ministerial Council for Education, Training and Youth Affairs, National Report on Schooling in Australia, 2006, Victorian Ministerial Council for Education, Training and Youth Affairs Ministerial Council for Education, Training and Youth Affairs, 2006.
- 206- Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs, A National Institute for Quality Teaching and Schools Leadership, Australia: Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs, 2008.
- 207- Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs, Australian Government Priorities and Objectives for Schooling, Australia: Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs, 2008.
- 208- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Educational Reform Advisory Council, Japan; Tokyo, 2002.
- 209- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. How was the Law Concerning Organization and Functions of Local Educational Administration Revised to Boards of Education?, Japan, Tokyo: Ministry of Education., 2003.

- 210- New South Wales Department of Education and Training, School Councils, Australia, New South Wales Department of Education and Training, 2008.
- 211- New South Wales Government. Department of Education and Training, Annual Report 2007, New South Wales Department of Education and Training, 2007.
- 212- New South Wales, The Federation of Parents and Citizen's Associations of New South Wales, Officers of the Federation, Australia: NSW, 2008.
- 213- New South Wales, The Federation of Parents and Citizen's Association of New South Wales, Australia: New South Wales, 2008.
- 214- New South Wales, The Federation of Parents and Citizen's Associations of New South Wales, Our Services, Australia: NSW, 2008.
- 215- New South Wales, "The Federation of Parents and Citizen's Associations of New South Wales ", Policy of Federation, Australia: New South Wales, 2008.
- 216- New South Wales, "The Federation of Parents and Citizen's Associations of New South Wales ", School and System Organizations, Australia: New South Wales, 2008.
- 217- New South Wales, The Federation of Parents and Citizen's Associations of New South Wales Committed to Public Education, Australia: New South Wales, 2008
- 218- New South Wales, "The Federation of Parents and Citizen's Association of New South Wales ", What is Federation, Australia: New South Wales, 2008.
- 219- Northern Sydney Region, Council of Parents & Citizens Association, Australia: Sydney, 2008.
- 220- Northern Territory, Council of Government School Organizations Inc., Aims of and Right to Education, Australia: Northern Territory, Council of Government School Organizations, 2008.

- 221- Northern Territory, Council of Government School Organizations Inc., Role of Council of Government School, Australia: Northern Territory, 2007.
- 222- Northern Territory, Department of Education and Training, Council of Government School Organization, Australia, Northern Territory, Department of Education and Training, 2008.
- 223- Olivier Collard, Information on Canada and Australia, Am Globe, 2001.
- 224- Organization for Economic Co-Operation and Development, Pisa 2006: Science Competencies for Tomorrow's World, Paris: OECD, 2007.
- 225- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Economic Surveys: Australia, Paris: OECD, 2006.
- 226- Payne, L., School Governance as the Management of Dilemmas: Market or Mission, MZARE/AARE, Joint Conference Auckland, 2003.
- 227- Peter Grom and Others, The National Advisory Committee Australia: Commonwealth of Australia, 2008.
- 228- Peter Reynders, Australian Discovery, Australia, Canberra: The History Council of Victoria, 2006.
- 229- Priscilla Wholsetter, Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't. London: Rutledge, 2005.
- 230- Queensland Council of Parents and Citizens Associations, State Schools are Great Schools, Que, 2008.
- 231- Regional Office Branch Alberta Education, Advisory Manual on Early Childhood Services for Incorporated Non-Profit Societies and Private Schools, Canada: Alberta, 1996.
- 232- Rueleslie W. and Byars Lioyd L. Skills and Application. Mcgrawhill: Boston, Eleventh Edition, 2005.
- 233- Skibek, M. & Connell, H., Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers: Australian Country Background Report, Canberra: Department of Education and Training, 2003.

- 234- Sonia Bland Ford and Johnwelton, Restructuring the Key to Effective School Management, London, Rutledge, 2006.
- 235- South Australian Department of Education and Children's Services, Policy Planning Performance Organizational Structure. South Australian: Department of Education and Children's Services, 2008.
- 236- South Australia, South Australian Association of School Parent's Clubs Inc., Australia: South Australia, 2008.
- 237- South Australia, South Australian Association of State School Organization, South Australian Association of State School Organization's Role, South Australia, 2008.
- 238- State Government of Victoria, Department of Planning Community, Local Government Act, 1989, Australia, Victoria, Department of Planning Community, 2008.
- 239- State Government of Victoria, The Victorian Registration and Qualifications Authority, Victoria, 2008.
- 240- State of Government of Victoria, Department of Education and Training, Regions, Victoria: Department of Education and Training, 2008.
- 241- State of Government of Victoria, Department of Education and Training, Bar won South Western Region, Victoria: Department of Education and Training, 2008.
- 242- Tasmania Department of Education, Organizational Chart, Tasmania: Department of Education and Training, 2008.
- 243- Tasmania Department of Education, Tasmania Home Education Advisory Council, Tasmania: Department of Education and Training, 2008.
- 244- Tasmania Department of Education. Minister for Education. Government of Tasmania; Australia, 2008.
- 245- Tasmania, Tasmanian State School Parents & Friendless Incur Prorated, Australia: Tasmania, 2008.
- 246- The Australian Capital Territory, Act Council of Parents & Citizens Association, Australia: The Australian Capital Territory, 2008.



- 247- The Department for Education and Skills. The School Standard and Work Act 1998. England, 1998.
- 248- The International Institute for Strategic Studies, The Military Balance 2001/2002, London: Oxford Central University Press, 2002.
- 249- The Ministerial Council on Education, Employment Training and Youth Affairs, Role and Responsibilities of the Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs, Australia, Victoria: The Ministerial Council on Education, Employment Training and Youth Affairs, 2008.
- 250- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, The Office for Government School Education is Responsible for the Management, Victoria: Education and Early Childhood Development, 2008.
- 251- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, Office for Children and Early Childhood Development, Victoria, 2008.
- 252- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, Office for Policy, Research and Innovation, Victoria: Education and Early Childhood Development, 2008.
- 253- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, Office for Resources and Infrastructure, Victoria: Education and Early Childhood Development, 2008.
- 254- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, Office for Planning, Strategy and Co-ordination, Victoria: Education and Early Childhood Development Education and Early Childhood Development, 2008.
- 255- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, School Councilors: School Councils, Australia, Victoria: Education and Early Childhood Development, 2007.

- 256- Victoria Department of Education and Early Childhood Development, Department Structure, Victoria: Education and Early Childhood Development, 2008.
- 257- Victoria Department of Education and Training, Education and Training Reform Act 2006, Australia: Victoria: Department of Education and Training, 2006.
- 258- Victoria Department of Education and Training, Priority projects to Achieve Regional Objective, Victoria: Hume Region, 2008.
- 259- Victoria Department of Education and Training, Regional Director's Office Structure, Victoria: Gippsland Region, 2008.
- 260- Victoria Department of Education and Training, Western Metropolitan Region Discussion Boards General Discussion, Western Metropolitan Region, 2008.
- 261- Victoria, Parents Victoria, About Parents Victoria Vision History Funding, Australia: Victoria, 2008.
- 262- Western Australia, The Western Australian Council of State School Organizations, Australia: 2008.
- 263- Williams et al. "Weeping Decentralization of Education Decision Making Authority: Lesson From England and New Zealand". Journal Citation, Vol. 78, No. 8, 1997.
- 264- Ziman Dorathy, "Principal Leadership Decision Making and Teachers Perceptions of the Utility of the Evaluation Process"; D.A.I., Vol. 10, No. 4, 1987.