



التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم د. محسن عبد الستار عزب

أستاذ بشعبة بحوث التخطيط التربوي باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي

الناش

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٣م

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي

بالتعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد/ أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم د. محسن عبد الستار عزب

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تشخيص أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، والتَّعرف على آراء مجموعة من الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول مجموعة من التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي، لاختيار أفضل الحلول والتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثمَّ علاج مُسبباته من خلال التصور المقترح للتخطيط للحد من ذلك الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي واستمارة استطلاع الرأي. وطُبقت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٨٦) خبيراً من الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية؛ لاستطلاع آرائهم حول التدابير التخطيطية المُقترحة للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج تم وضع تصور مقترح للتدابير التخطيطية؛ لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

الكلمات المفتاحية: التدابير التخطيطية - الهدر الإداري والتنظيمي - التعليم قبل الجامعي - مصر.

"Planning Arrangements for Confronting Administrative and Organizational Waste in Pre-University Education in Egypt"
Prof. Salah El Din Abdel Aziz Ghoneim Dr. Mohsen Abdel Sattar Azab
Summary

The current research aims to diagnose the most important factors of administrative and organizational waste in pre-university education in Egypt, and to identify the opinions of a group of experts in universities, educational research centers, educational leaders in the ministry, directorates and educational administrations about a set of planning arrangements; to choose the best solutions, and the planning arrangements to confront the administrative and organizational waste in pre-university education in Egypt, and then treat its causes through the proposed vision for planning to reduce that administrative and organizational waste in pre-university education in Egypt.

The research relied on the descriptive approach and a questionnaire (opinion poll). The field study was applied to a sample of (86) experts from universities, educational research centers, and educational leaders. To explore their views on the proposed planning arrangements to reduce administrative and organizational waste in pre-university education, and in light of the results of the field study, a proposed prospective of planning arrangements was developed; to confront the administrative and organizational waste in pre-university education in Egypt.

Keywords: Planning Arrangements- Administrative and Organizational Waste - Pre-University Education - Egypt.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي

بالتعليم قبل الجامعي في مصر

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم د. محسن عبد الستار عزب

مقدمة

يُعد التعليم العمود الفقري للتنمية المجتمعية؛ حيث تُسهم العديد من بلدان العالم بنصيب الأسد من ميزانياتها في التعليم من أجل بقائها؛ إذ يُنظر إليه على أنه وسيلة نقل الثقافة والتقدم التكنولوجي لتحقيق التنمية الوطنية (Babatunde & Habeeb, 2020, 18).

وفي ضوء هذا يُعد التعليم العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر بشكل كبير على حياة الفرد ويُمكنه من المساهمة في أهداف التنمية الوطنية؛ حيث تُظهر التحاليل الاقتصادية باستمرار أن الاستثمار في التعليم يجلب مُعدل عائد أعلى من الاستثمار في رأس المال المادي، وأنه يجب أن تولي التغييرات في نظام التعليم في أي بلد الاهتمام الواجب لكفاءة وفاعلية التعليم (Kebede, Demissie & Estifanos, 2015, 9).

وعلى الرغم من توافر الإمكانيات الضخمة لتحقيق أهداف النظام التعليمي فإنه توجد مشكلة كبيرة، وهي الهدر التربوي الذي يعوق تحقيق الأهداف ويُلقي بظلاله السلبية على الفرد والمجتمع (Hada, 2010)؛ حيث تُعد مشكلة الهدر التربوي بكافة أشكاله الإداري والتنظيمي والبشري والمالي والاقتصادي من أهم المشكلات التي تواجه النظام التعليمي في مصر بمراحله المختلفة، وتُصنف كقضية اقتصادية تحتاج إلى حلول جذرية وبشكل عاجل، لما ينشأ عنها من هدر في الطاقات البشرية والموارد المالية، وانخفاض في الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، ويُمثل الهدر التربوي ببُعديه الكمي والكيفي عقبة في سبيل تحقيق أهداف التعليم من حيث الكم والكيف.

وتُعد مشكلة الهدر التربوي مشكلة عالمية تُعاني منها جميع الأنظمة التربوية بكل دول العالم الغنية منها والفقيرة، وهي ذات طابع تربوي اقتصادي باعتبارها تؤثر على كفاءة النظام التعليمي من الناحية الكمية (المُدخلات والمُخرجات من الطلاب)، ومن الناحية الكيفية (نوعية الطلاب المتخرجين) ومدى ملاءمتهم لاحتياجات سوق العمل، وتؤثر مشكلة الهدر التربوي على المجتمعات؛ فمن انعكاساتها الاجتماعية انتشار الجريمة والانحراف والامية بالإضافة إلى ارتفاع نسبة البطالة، ومن الناحية الاقتصادية تؤدي مشكلة الهدر التربوي إلى هدر الموارد المالية للدولة وارتفاع الميزانية المُخصصة للتعليم، مع وجود تأثير كبير على الناتج الداخلي والقدرات الاقتصادية للدولة (حديد، ٢٠١٦، ٥٦).

هذا ويُعد ضمان الكفاءة الداخلية أحد مبادئ إدارة المدرسة؛ وذلك عن طريق تجنب الهدر الذي يتخذ أشكالاً عدة، منها: إعادة الفصل، والتسرب من النظام المدرسي، والطرْد، والانسحاب قبل التخرج، وكلها مؤشرات ضمن أخرى في النظام المدرسي، وهنا يجب استخدام الأموال المُخصصة للنظام التعليمي أو المدارس بحكمة لتحقيق الكفاءة، وكذلك لتحقيق الأهداف التعليمية. ويجب على مديري المدارس دائماً وضع بعض الإجراءات لتقليل الهدر في الداخل والخارج، ومع ذلك وعلى الرغم من جهود المدرسة وأصحاب المصلحة الآخرين لضمان وجود كفاية في توفير الأموال، والإشراف الفعال والمراقبة، وتقديم المشورة، والموافقة على البرامج المُطورة مهنيًا للموظفين، والتحفيز ودفع الرواتب بانتظام، فإن معدل الهدر المُبلَّغ عنه في المدارس أمر مُحبط (Babatunde & Habeeb, 2020, 18).

هذا وتُعد الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية؛ حيث إن وضوح الطريقة التي تُدار بها المدارس، وتحديد الأهداف بوضوح، ورسم الخُطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف تُمثل الأساس الصحيح لنجاح هذه الإدارة، ومن ثم يقع على

كاهل أعضاء الإدارة المدرسية العبء الكبير في تحمّل المسؤولية وإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

والإدارة المدرسية شأنها شأن أية إدارة، فهي مُتقلبة بتراث كبير من المشكلات الناتجة عن قلة في القدرات الإدارية ونقص في الإدراك لطبيعة الإدارة الناجحة، أو نتيجة تداخل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، غير أن الإدارة المدرسية تزيد في مشكلاتها عن تلك الخاصة بالإدارة العامة نظرًا لكبر حجمها من ناحية، وخصوصية تعاملها مع المجتمع بمؤسساته المختلفة من ناحية أخرى.

ويعتبر الهدر التربوي/ المدرسي من القضايا الشائكة في ميدان التربية والتعليم على المستوى العالمي باعتباره يمس كل الأنظمة التربوية، ونجد أسبابها متعددة ومتفاعلة، وتكاد تكون مشتركة ومتشابهة وتختلف في درجة حدتها وفي طبيعتها وفي مفعولها من بيئة إلى أخرى، ويعتبر الهدر التربوي من أكبر العوامل مساهمة في تدمير الكفاءة الداخلية والخارجية للأنظمة التعليمية؛ لذلك ركزت اليونسكو في توصياتها للدول الأعضاء بالعمل على التقليل من نسب الهدر العالية (حديد، ٢٠١٦، ٦٥).

مشكلة البحث:

يوجد الهدر التربوي في أشكال متعددة، مثل: فشل النظام في توفير تعليم شامل، وقصور استيعاب الأطفال في النظام، وضعف الإبقاء على الأطفال داخل النظام، وفشل النظام في تحديد الأهداف المناسبة، وضعف الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف.

وأضف إلى ذلك ما حدث أثناء جائحة كوفيد-١٩؛ حيث فاجأتنا الجائحة بنوع جديد من الهدر التربوي؛ حيث تُمثّل جائحة كوفيد-١٩ وما يرتبط بها من تعطلّ للتعليم كارثة بالنسبة إلى إمكانيات الالتحاق بالتعليم المدرسي والتعلّم والدخل المكتسب لأكثر من ١١٠ مليون طالب من مرحلة التعليم ما قبل الابتدائي إلى التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

(UNESCO, UNICEF and the World Bank, 2021, 7) الأمر الذي يضيف بعداً جديداً للهدر التربوي.

والمُتأمل في إدارة أية مدرسة يجد أنها كانت ولا تزال مثالا للبيروقراطية التي تتمسك بالشكل دون المضمون، والتي تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات أهدافاً في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق غايات مُستهدفة، فلقد فشلت في تقديم خدمات مُيسرة للجماهير - طلاب وخريجين وغيرهما- بتكلفة اقتصادية، بل أصبح التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات، وتمييع المسؤوليات من الخصائص الرئيسة بها، ولعل الأدلة على ذلك تتمثل في (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998):

- تداخل الاختصاصات وتكرار الأنشطة نفسها.
- التضخم الوظيفي ووضوح ظاهرة البطالة المُقنعة.
- استمرار التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية التي مضت عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير.

وعن أكثر المُسببات لظاهرة الهدر التربوي، أشارت دراسة (بوجمعة وابن كريمة، ٢٠١٧) إلى أن العوامل التعليمية المتعلقة بالمناهج التربوية تُعد من أكثر المُسببات لظاهرة الهدر التربوي، تلتها العوامل المتعلقة بالمعلم، ثم العوامل المتعلقة بالإدارة المدرسية، وأخيراً العوامل المتعلقة بالإرشاد والتوجيه، وقد أوصت الدراسة بضرورة التكتيف من حصص الدعم والمعالجة للتقليل من نسب الرسوب.

كما خُصت دراسة (صالح وأحمد، ٢٠١٦) إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن القيادات التربوية تحتاج لرفع مهارات القيادة المتعلقة بالجانب (الإداري والفني والذاتي)؛ للمساهمة في علاج مشكلات الهدر التربوي.

وأوصت دراسة (مجاهد، ٢٠١٧) بضرورة تحسين كفاءة الإنفاق العام على التعليم من خلال تطبيق بعض الأساليب المبتكرة؛ مثل: تعديل مدة الدراسة، والاستخدام المكثف للأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم والتعلم عن بعد، وضرورة إعادة هيكلة النظام التعليمي لإحداث التوافق بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل؛ وذلك عن طريق: إصلاح السياسة التعليمية، وإعادة توزيع استثمارات التعليم الأساسي، والتدريب المهني، ورفع كفاءة مستوى المعلمين والمدرسين من أجل تحسين نوعية العمالة لزيادة قابليتها للتشغيل.

كما أوصت دراسة (الزنفلي، ٢٠١٧) بضرورة تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية المخصصة للتعليم، وتطبيق المساءلة والمحاسبية والقوانين على نحو صحيح واتخاذ إجراءات صارمة لمحاربة الفساد والقضاء عليه.

ومن ثمَّ فإنَّ البحث الحالي يسعى إلى تشخيص أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، واستعراض أفضل الحلول والتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثمَّ علاج مُسبباته من خلال التصور المقترح للتخطيط للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، وبهذا تتحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن مواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟
- ٢- ما رأي الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟
- ٣- ما التصور المقترح للتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- ١- رصد أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر .
- ٢- تُعرف رأي الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول التدابير التخطيطية؛ لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر .
- ٣- استعراض أفضل الحلول والتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، وعلاج مُسبباته من خلال التصور المقترح للتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر .

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع التعليم نفسه، فالتعليم هو عماد أي مجتمع في تحقيق التنمية، كما يستمد البحث أهميته من كونه يحاول رصد أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، ووضع تصور مُقترح للتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، الأمر الذي قد يُفيد صنّاع القرار والسياسات في الوقوف على عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، والتدابير المنهجية لعلاجها.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث يتضمن هذا المنهج جمع البيانات بهدف الإجابة عن أسئلة متعلقة بالوضع الراهن لموضوع البحث، كما يستعين البحث بمدخل تحليل السياسات؛ باعتباره محاولة مُعمقة لفهم خيارات السياسة، والتحكم في أو التأثير على عملية اتخاذ القرار، وذلك بتقديم معلومات حقيقية لمُحلي السياسات تُمكنهم من التوصل للنتائج

وأفضل البدائل المتعلقة بمشكلة تربوية ما. ويستعين البحث باستمارة استطلاع لآراء مجموعة من الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول مجموعة من التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي

مصطلحات البحث:

يرتبط مفهوم الهدر التربوي (Educational Wastage) بمجموعة أخرى من المفاهيم، مثل: الرسوب في المدرسة (Failure in school)، التسرب من المدرسة (School drop-outs)، ترك المدرسة مبكراً قبل التخرج (Premature school leaving)، استمرار نمط التسرب (Continuing dropout pattern)، إعادة المراحل التعليمية (Repetition of educational stages)، الهدر من الرسوب في الامتحانات المدرسية (Wastage from school examination failures)، ضعف الأداء في التعليم (Underperformance in education)، التحصيل التعليمي المُتدني (Educational underachievement)، ويستعمل في اللغة العربية مُرادفًا لكلمة الفاقد في بعض الأحيان (غنيم، ٢٠٢٢، ٩).

هذا ويمكن تعريف الهدر على أنه: عدم القدرة على استخدام الموارد المُقدّمة بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المُعلنة، ومن الناحية التعليمية يُشار إلى الهدر التربوي على أنه: إجمالي عدد المُتسربين أو المُعيدين أو الرسوب أو المنقطعين أو كلهم معاً، أي إجمالي عدد الأشخاص الذين لا يُمكن حسابهم في نهاية مرحلة معينة، ويتفق هذا الرأي مع (Durosaro, 2012) الذي ذكر أن الهدر التربوي يعني "الاستخدام غير الفعال للموارد التعليمية" وأن من بعض علاماته الملحوظة هي: المُتسربين، والباقيين للإعادة، والانسحاب المبكر، وأنواع التعليم المُضللة، وعدم توظيف تاركي المدارس وهجرة العقول.

ويوسع (Samuel, Mulwa, Migosi and Kamau, 2017) وجهات نظرهم حول الهدر في التعليم إلى مستوى المجتمع ويعتبرونه "عجز المجتمع أو الأمة عن تحقيق التنمية المجتمعية المتوقعة؛ بسبب انخفاض جودة التعليم والمعرفة المُتاحة بين الخريجين الشباب في المجتمع" (Babatunde & Habeeb, 2020, 18-19).

وعليه يُقصد بالهدر الإداري والتنظيمي في هذا البحث: تلك الجهود الفكرية والمادية المبذولة في الحقل التعليمي دون تحقيق الأهداف الموضوعية لها بصورة كاملة سواء من الناحية الكمية أو الكيفية؛ نتيجة ضعف مردودية المنظومة التعليمية أو بعض عناصرها، كما يُمثل الهدر التربوي قضية أساسية وله أضرار كبيرة على الكفاية الداخلية لهذه الأنظمة، وعلى الجهود المبذولة لتطويرها.

الإطار النظري:

تناول العديد من الباحثين صور الهدر التربوي: الإداري والتنظيمي، والبشري، والمالي والاقتصادي، والتي تُمثل في مجملها المشكلات والمعوقات والتي تُحول بين المنظومة التعليمية وإدارتها وبين القيام بمهامها على الوجه الأكمل وتحقيق أهدافها المنشودة.

فقد أشار أبو عصبه وحسين (٢٠٢١، ١٤٩-١٥٣) إلى مجموعة من المشكلات الإدارية

والتنظيمية التي تواجه مديري المدارس؛ والتي تتمثل فيما يلي:

- قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.
- النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.
- نقص التأهيل لمدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.
- كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.
- قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.
- نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.
- قلة استقرار التنظيم داخل المدرسة؛ بسبب الإجازات والنقل والانتداب.

- كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى.
 - إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
 - ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.
 - بعض اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس.
 - غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
 - عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من الإدارة أو المديرية التعليمية.
 - البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.
 - قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مُقابل المسؤوليات المُلقاة على عاتقه.
 - ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي تُقيمها المدرسة.
 - قلة اهتمام بعض أولياء الأمور بأبنائهم الطلاب.
 - قلة مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تُقيمها المدرسة.
 - تقصير مجلس الآباء في القيام بالدور المُلقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- كما حُدّد العاجز (٢٠٠١، ٢٣٠-٢٤٤) مجموعة من المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مديري المدارس؛ ومنها:

المشكلات الخاصة بالنظام المدرسي؛ ومنها:

- السلوك العدواني للطلاب خلال اليوم الدراسي.
- الانطواء والخجل لدى بعض الطلاب.
- عدم الانتظام المدرسي والانضباط في طابور الصباح.
- وجود طلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة: إعاقة، بطء تعلم، تأخر دراسي، ... إلخ.

- عدم الالتزام بالزبي الرسمي للمدرسة.
- تشتت انتباه بعض الطلاب داخل الفصل.
- التغيب المتكرر لكثير من الطلاب بدون مبررات مُقنعة.
- العبث بممتلكات المدرسة العامة: الأثاث، الحديقة، دورات المياه، ... إلخ.
- تسرب بعض الطلاب لأسباب واهية غير مُقنعة، وبرغبة الأهالي.
- تأخر بعض الطلاب عن الدوام الرسمي للمدرسة.
- ضيق مساحة فناء المدرسة واكتظاظ الطلاب فيه.
- **المشكلات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس؛ ومنها:**
- عدم إنجاز بعض المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة.
- عدم وعي بعض المعلمين بكيفية توظيف الوسائل السمعية والبصرية في العملية التعليمية.
- سوء العلاقة بين المدير وبعض المعلمين.
- تأخر بعض المعلمين عن موعد الدوام المدرسي.
- إهمال بعض المعلمين في إعداد الدروس مسبقاً.
- عدم التزام بعض المعلمين بأيام الإشراف المدرسية الخاصة بهم.
- التغيب المتكرر لبعض المعلمين.
- ضعف شخصية بعض المعلمين.
- اقتصار الكثير من المعلمين على العمل الصفي دون الاهتمام بالأنشطة المصاحبة.
- لجوء بعض المعلمين لأساليب العقاب المحظورة (الضرب، التوبيخ، الإهانة، ... إلخ).
- تدريس بعض المعلمين لمواد غير تخصصهم.

- تحمّل بعض المعلمين لعبء حصص إضافية (الاحتياطي)، وإرهاقهم بِنِصاب حصص كبير.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين.
- المشكلات الخاصة بالإدارة التعليمية (المركزية)؛ ومنها:**
- كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني لمدير المدرسة.
- قلة الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة المتميزة والمعلمين المتميزين.
- عدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قِبل المشرفين التربويين.
- تأخر بعض المراسلات عن موعدها المُحدد.
- عدم المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها.
- تدخّل الموجهين في توزيع الحصص على المعلمين دون إشراك مدير المدرسة.
- عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من الإدارة التعليمية.
- عدم تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي من قِبل المشرفين التربويين.
- عدم اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والتخطيط.
- المشكلات الخاصة بالهيئة الإدارية المدرسية؛ ومنها:**
- كثرة الأعمال الكتابية للتوثيق في سجلات المدرسة والرد على نشرات الإدارة.
- تبني المدير للأسلوب الديكتاتوري في التعامل مع بعض القضايا.
- تحيُّر مدير المدرسة لبعض المعلمين دون الآخرين.
- عدم مساهمة المدير في حل مشكلات قد تَمَس بعض أعضاء الهيئة الإدارية.
- قلة الخبرة لدى بعض المديرين في حل المشكلات الإدارية بالمدرسة.
- عدم مراعاة العدالة من مدير المدرسة في تقويم عمل المعلمين.

وأشار كلٌّ من (عطوي، ٢٠٠١، ٦٢)، و(اللهواني، ٢٠٠٧، ١٢٤-١٤٣) إلى أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات والمعوقات التي تُعرقها عن القيام بمهامها، وقد أمكن تصنيف تلك الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي:

١- صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية، وتتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين؛ لأسباب مهنية ونفسية وتتنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى بعض الطلاب في مختلف المراحل الدراسية.
- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب في المدرسة.
- ضعف التعاون بين المعلمين وأولياء أمور الطلاب.
- زيادة الطلاب في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة الأنشطة التربوية، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من: مكتبات، ومختبرات، ومشغل، وساحات، وملعب... وغيرها.

- تقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

٢- صعوبات إدارية وتنظيمية؛ وتتمثل في:

- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
- عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومراقفها.
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- عدم استقرار الجدول المدرسي؛ نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح، والرسوب، والانضباط المدرسي، وغيرها.
 - عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، مما يؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تُذكر، كما أنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.
 - عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، مما يترتب عليه سطحية القرارات الإدارية وكثرة بُعدها عن الواقع.
 - ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري، والتي يُمكن أن تساعد كثيرًا في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير؛ حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع المستويات.
 - الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية؛ مما يؤدي إلى عدم الإفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما إن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تذمر المرؤوسين وضيقتهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يُستشاروا عند اتخاذها.
- وحدّد أحمد وحافظ (٢٠٠٣، ٤٣)، وحسين (٢٠٠٤، ١٣٤) مجموعة من الصعوبات الإدارية والتنظيمية التي تعترض الإدارة المدرسية؛ والتي تتضح في النقاط التالية:
- عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزًا عن الأداء الصحيح؛ بسبب عدم إلمامه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يُتوقع منه القيام به.
 - اعتماد الترقّيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

- انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
- كثرة عدد الطلاب في المدرسة الواحدة؛ بل وفي الفصل الواحد.
- عدم توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة؛ فهناك مدارس بلا أسوار وبلا مرافق صحية، وبعضها أئاثه تالف ولا يُشجع الطلاب على البقاء في الفصل.
- العجز في أعداد المعلمين؛ فهناك بعض المدارس ينقصها العدد اللازم من المعلمين، وبعض المعلمين غير مؤهلين التأهيل المناسب فضلاً عن ضعف معنوياتهم.
- كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الإدارة المركزية أو مديريات التعليم.
- ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بالمديريات والإدارات التعليمية في إدارة المدرسة، وبالتالي عدم رغبة هذه المستويات في إعطاء إدارة المدارس مزيداً من السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها في بعض السلطات.
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة الواحدة؛ مما يؤثر سلباً في أداء العملية التعليمية، ويحدث نوعاً من التضارب في الاختصاصات والأدوار.
- كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري في أثناء العام الدراسي؛ مما يعوق العمل داخل المدرسة.
- كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى انشغال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية، ويصبح الهم الأكبر للإدارة هو النظافة من أجل "مدرسة جميلة نظيفة متطورة ومنتجة".
- كما أشار كلٌّ من غنيم (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠١٢)، ورسمي (٢٠٠٤) إلى بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالنظام التربوي؛ ومنها:
- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية بالعمل.

- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية خشية المسؤولين الموجودين في السلطة أن يفقدوا مكتسباتهم ونفوذهم وسلطتهم، وذلك حين تظهر قيادات شابة وناضجة ومتحمسة.
- ضعف استخدام قيادات الإدارة الوسطى لمهارات اتخاذ القرار التربوي السليم؛ وقد يرجع ذلك إلى الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وكذلك افتقاد الخبرة في كيفية اتخاذ القرار وتوقيته لعدم إشراكهم في عمليات صنع القرار واتخاذها، بالإضافة إلى ضعف التدريب المقدم لهم في هذا المجال.
- الافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق.
- الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين مديري الإدارات بعضهم البعض.
- ضعف التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتفشي الخوف من العقاب.
- ضعف إدراك قيمة الوقت حيث يضيع وقت إدارات التعليم (مركزي - محلي - تنفيذي) في عمليات لا تعود بالنفع على العملية التعليمية مثل الأعمال الإدارية والزيارات وغير ذلك من الأعمال التي لا ترتبط بالعمل المدرسي.
- عدم النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها مهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.
- عدم إعطاء المديرين الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل بالمدرسة.
- ضعف الكفايات الفنية والمهنية لدى بعض مديري المدارس.
- عدم الوضوح الكافي لبعض النظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل على مستوى المدرسة.
- ضعف التدريب والتنمية المهنية المستدامة على المستوى المركزي من حيث: حصر وتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات، والمحتوى التدريبي المناسب

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

كما وكيفاً، والأساليب التدريبية المستخدمة، والمدرّبين المؤهلين، وأساليب تقييم المتدربين، وقياس أثر التدريب في الميدان، وحوافز التدريب، وإغفال الدور التطويري والإبداعي للأكاديمية المهنية للمعلمين واقتصار دورها على تقديم برامج الترقّي والتسكين على الكادر بعد أن توسع دورها ليشمل تقديم برامج تنمية مهنية في التخصص، وبعض البرامج النوعية بالتعاون مع مؤسسات وهيئات أخرى.

– النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية المُتبعة في الإدارة المدرسية.
وقد اتفق كلٌّ من عابدين (٢٠٠٥)، والمعاطبة (٢٠٠٧)، والحارثي (٢٠٠٩) على مجموعة من المعوقات الإدارية والتنظيمية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية وتحد من أداء مهامها؛ ومنها:

- عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بمُجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة منها.
- عدم توافر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.
- اكتظاظ الصفوف، وتجاوز نسبة القبول المعقولة بالمدرسة.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين؛ لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، مما يؤثر على مُخرجات المدرسة وفعاليتها، ويجعل المدير يستنفد قسطاً كبيراً من الوقت والجهد لتجنب السلبيات وتجاوز العثرات.
- تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
- النقص في أعداد المعلمين المؤهلين؛ مما يضطر مدير المدرسة إلى تكليف غير المُختصين للقيام ببعض الأعمال، أو تكليف المؤهلين منهم بأعباء أكثر من طاقاتهم فيؤثر ذلك على أدائهم.
- تفشي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسة؛ مثل: الدروس الخصوصية.

- فقدان مدير المدرسة للرغبة في تطوير الذات والمهارات، والشعور بالإحباط والتذمر المستمر.
 - الاعتقاد الجازم لدى بعض مديري المدارس بأنه أعرف الناس بما يصلح للعملية التعليمية والتربوية دون غيره.
 - رفض بعض المديرين لكل ما هو جديد من أمور الإدارة التربوية لمجرد الرفض فقط، وعدم القراءة ومتابعة الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية.
 - عدم توافر مراكز مصادر التعلم، والمعامل والمختبرات في كثير من المدارس.
 - ضعف تدريب القيادات، والمرشحين لتولي المناصب القيادية.
- وفي ضوء كل ما سبق؛ تتضح أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي، والتي تضم في طياتها مجموعة من المشكلات والمعوقات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية؛ سواء أكانت إدارية أو تنظيمية أو مادية، والتي تُمثّل في مجملها العديد من صور الهدر الإداري والتنظيمي بمراحل التعليم قبل الجامعي، والتي تحول دون قيام الإدارة المدرسية بأداء مهامها المنوطة بها وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- وبناءً عليه، فإن الدخول والاندماج في النظام العالمي الجديد يقتضي إخضاع النظام التعليمي في جميع مراحل ومستوياته - وخاصة في مرحلة التعليم قبل الجامعي - إلى مراجعة مُخرجاته وكفاءته ومردوده في المجتمع؛ فالتعليم أصبح الآن ميداناً خصباً للاستثمار في رأس المال البشري، وتُقاس عوائده بنوعية الخريجين ومدى ملاءمتهم لمُزاولة مختلف الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على خريجين بالتكلفة المناسبة والتي تحقق أفضل المخرجات والنواتج، ويقتضي هذا وضع استراتيجيات لمواجهة ظاهرة الهدر التربوي؛ وذلك من خلال القيام بدراسات علمية تقويمية وتشخيصية بمختلف مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث استطلاع آراء الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول التدابير المقترحة للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

١- أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استمارة استطلاع رأي ومراجعتها وتحكيمها وتضم الاستمارة في صورتها النهائية ما يلي: البيانات الأساسية (الدرجة العلمية/ الوظيفة - الانتماء المؤسسي)، ثم (٢٠) مفردة موزعة على محور واحد يتناول التدابير المقترحة للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

وتتم الاستجابة في ضوء المقياس الخماسي التدرج حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (٥) موافق تمامًا - (٤) موافق - (٣) موافق إلى حد ما - (٢) غير موافق - (١) غير موافق تمامًا، وكانت درجات الموافقة حسب النسبة المئوية كالتالي: درجة موافقة عالية جدًا (٤,٢١ - ٥)، درجة موافقة عالية (٣,٤١ - ٤,٢٠)، درجة موافقة متوسطة (٢,٦١ - ٣,٤٠)، درجة موافقة ضعيفة (١,٨١ - ٢,٦٠)، درجة موافقة ضعيفة جدًا (١,٠ - ١,٨٠). لتصبح الاستمارة بعد ذلك جاهزة للتحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات).

أ- صدق أداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استطلاع الرأي بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) خبيرًا من الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية (من بين الخبراء الـ (٨٦) عينة الدراسة)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة استطلاع الرأي، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات استمارة استطلاع الرأي وبين الدرجة الكلية لاستمارة استطلاع الرأي

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٣٩	١١	*٠,٣٧٥	١
**٠,٤٧٨	١٢	**٠,٥٢٠	٢
**٠,٧٤٧	١٣	*٠,٤٤١	٣
**٠,٧٦٨	١٤	**٠,٦٠٨	٤
**٠,٨٥٣	١٥	**٠,٤٧٩	٥
**٠,٦٤٠	١٦	**٠,٥٥٨	٦
**٠,٧٤٥	١٧	*٠,٤٣٢	٧
**٠,٧٥٧	١٨	**٠,٦٩٩	٨
**٠,٧٨٦	١٩	**٠,٦٦٩	٩
**٠,٦٦٤	٢٠	**٠,٧١٥	١٠
الارتباط الكلي **٠,٦٢٨			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ومن معاملات ارتباط بيرسون ارتباط جميع عبارات استمارة استطلاع الرأي بالدرجة الكلية لاستمارة استطلاع الرأي ارتباطاً موجباً ودال إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)؛ مما يدل على صدق وتحقق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات استمارة استطلاع الرأي، وعلى أن استمارة استطلاع الرأي تتسم بدرجة عالية من الصدق وأنها صالحة لقياس ما وُضعت لقياسه.

ب- ثبات أداة البحث:

وللتحقق من ثبات استمارة استطلاع الرأي تم حساب الثبات على نفس العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) خبيراً، وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (٠,٧٧) وهو معامل ثبات مرتفع؛ مما يدل على تحقق ثبات استمارة استطلاع الرأي بشكل عام.

٢- عينة الدراسة الميدانية:

أُجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٨٦) خبيراً من الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية تم اختيارهم عمدياً من بين الخبراء الذين يتمتعون بسمعة جيدة علمياً وتنفيذياً؛ لاستطلاع آرائهم حول التدابير التخطيطية المقترحة للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية/ الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة العلمية/ الوظيفة
١٨,٦١	١٦	أستاذ
١٠,٤٦	٩	أستاذ مساعد
١٨,٦١	١٦	مدرس
١٣,٩٥	١٢	قيادات الوزارة (رئيس قطاع- رئيس إدارة مركزية)
٣٨,٣٧	٣٣	مدير عام إدارة تعليمية
١٠٠	٨٦	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة من مديري عموم الإدارات التعليمية بلغت (٣٨,٣٧%)، ثم يأتي كلٌّ من الأساتذة والمدرسين الجامعيين بنسبة مئوية (١٨,٦١%) لكل درجة علمية منهما، يليهم أفراد العينة من قيادات الوزارة بنسبة مئوية (١٣,٩٥%)، وأخيراً

يأتي أفراد العينة من الأساتذة المُساعدين بنسبة مئوية (١٠,٤٦٪)؛ وهو تنوع يرجى معه إثراء الدراسة بمقترحات قيمة تساعد في الحد من الهدر التربوي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الانتماء المؤسسي

النسبة المئوية %	العدد	الانتماء المؤسسي
١٩,٧٧	١٧	جامعات
٢٧,٩١	٢٤	مراكز بحوث
١٣,٩٥	١٢	قيادات الوزارة
٣٨,٣٧	٣٣	قيادات المديريات والإدارات التعليمية
١٠٠	٨٦	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة ممن ينتمون إلى قيادات المديريات والإدارات التعليمية قد بلغت (٣٨,٣٧٪)، ثم يأتي من ينتمون إلى مراكز البحوث وذلك بنسبة (٢٧,٩١٪)، ثم يليهم من ينتمون إلى الجامعات بنسبة (١٩,٧٧٪)، وأخيراً يأتي أفراد العينة ممن ينتمون إلى قيادات الوزارة وذلك بنسبة (١٣,٩٥٪)؛ وهو تنوع جيد أيضًا يعكس الاختيار الجيد لأفراد عينة الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة الميدانية والإجابة عن تساؤلات البحث:

السؤال الأول: ما أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟
تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإطار النظري للبحث، حيث تم تناول أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر وكذلك أهم المشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجهه.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

السؤال الثاني: ما رأي الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟

وللإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي للعبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خبراء الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية؛ كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٤) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول التدابير التخطيطية للحد

من الهدر الإداري والتنظيمي

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	وضع قانون جديد شامل لمنظومة التعليم قبل الجامعي.	٥٩	٢١	٤	٢	٤,٥٩	٠,٦٩	١١
		٦٨,٦٠ %	٢٤,٤٢	٤,٦٥	٢,٣٣	٠,٠٠		
٢	علاج تعدد أنماط وصيغ التعليم قبل الجامعي.	٤٣	٣١	١٠	١	٤,٣٣	٠,٨٢	١٩
		٥٠,٠٠ %	٣٦,٠٥	١١,٦٣	١,١٦	١,١٦		
٣	حوكمة الممارسات التعليمية للحد من الفساد الإداري.	٦٦	١٨	٢	٠	٤,٧٤	٠,٤٩	١
		٧٦,٧٤ %	٢٠,٩٣	٢,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠		
٤	التطبيق الجاد لمدونات السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة.	٦٤	٢٠	٢	٠	٤,٧٢	٠,٥٠	٤
		٧٤,٤٢ %	٢٣,٢٥	٢,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠		
٥	العمل على استقرار السياسات التعليمية لفترات معقولة.	٥٥	٢٤	٤	٢	٤,٥١	٠,٧٩	١٦
		٦٣,٩٥ %	٢٧,٩١	٤,٦٥	٢,٣٣	١,١٦		
٦	الالتزام بتنفيذ برامج الخطط الاستراتيجية للتعليم.	٥٧	٢٥	٣	١	٤,٦٠	٠,٦٢	١٠
		٦٦,٢٨ %	٢٩,٠٧	٣,٤٩	١,١٦	٠,٠٠		
٧	تحديد الاحتياجات البشرية والمادية المطلوبة في ضوء الجودة والكثافة السكانية.	٦٧	١٦	٢	١	٤,٧٣	٠,٥٦	٣
		٧٧,٩١ %	١٨,٦٠	٢,٣٣	١,١٦	٠,٠٠		
٨	مراعاة نتائج تقويم العاملين والعملية التربوية.	٥٦	٢٥	٣	٢	٤,٥٧	٠,٦٨	١٢
		٦٥,١٢ %	٢٩,٠٧	٣,٤٩	٢,٣٣	٠,٠٠		

رقم الإيداع: ٢٠٠٢ / ١٢١٢٧

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg>

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

م	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	إصلاح نظام اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى.	٦٦	١٨	١	١	٠	٤,٧٣	٠,٥٤	٢
		٧٦,٧٥	٢٠,٩٣	١,١٦	١,١٦	٠,٠٠			
١٠	تطوير الهيكل التنظيمي لمديريات وإدارات التربية والتعليم.	٦٠	٢١	٤	١	٠	٤,٦٣	٠,٦٣	٩
		٦٩,٧٧	٢٤,٤٢	٤,٦٥	١,١٦	٠,٠٠			
١١	تفعيل الهيكل التنظيمي المطور للأكاديمية المهنية للمعلمين.	٥٤	٢٤	٧	١	٠	٤,٥٢	٠,٧٠	١٥
		٦٢,٧٩	٢٧,٩١	٨,١٤	١,١٦	٠,٠٠			
١٢	إعادة النظر في توزيع شبكات المدارس والمعلمين على ضوء معايير الخريطة المدرسية كأسلوب تخطيطي.	٥١	٣٠	٤	١	٠	٤,٥٢	٠,٦٥	١٤
		٥٩,٣٠	٣٤,٨٩	٤,٦٥	١,١٦	٠,٠٠			
١٣	تأهيل وتدريب مديري المدارس لتحقيق الإصلاحات الإدارية.	٦١	٢٣	٢	٠	٠	٤,٦٩	٠,٥١	٧
		٧٠,٩٣	٢٦,٧٤	٢,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠			
١٤	إيقاف النقل والانتداب أثناء العام الدراسي لتحقيق استقرار التنظيم داخل المدرسة.	٥٧	٢١	٥	٣	٠	٤,٥٣	٠,٧٦	١٣
		٦٦,٢٨	٢٤,٤٢	٥,٨١	٣,٤٩	٠,٠٠			
١٥	العمل على زيادة مساحة عمليات التفويض الإداري.	٥٧	١٧	٩	٢	١	٤,٤٨	٠,٨٦	١٧
		٦٦,٢٨	١٩,٧٧	١٠,٤٦	٢,٣٣	١,١٦			
١٦	إعداد أدلة عمل تضم السياسات والنظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية وأهدافها.	٦١	٢٣	٢	٠	٠	٤,٦٩	٠,٥١	٧ مكرر
		٧٠,٩٣	٢٦,٧٤	٢,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠			
١٧	تفعيل اللوائح والتعاميم المنظمة للعمل داخل المدرسة الخاصة بالانضباط والانتظام المدرسي.	٦٦	١٧	١	٢	٠	٤,٧١	٠,٦١	٦
		٧٦,٧٤	١٩,٧٧	١,١٦	٢,٣٣	٠,٠٠			
١٨	العمل على مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.	٤١	٢٣	١٤	٣	٥	٤,٠٧	١,١٥	٢٠
		٤٧,٦٧	٢٦,٧٥	١٦,٢٨	٣,٤٩	٥,٨١			
١٩	وضع خطط واضحة للزيارات الإشرافية والمتابعات.	٦٣	٢٢	١	٠	٠	٤,٧٢	٠,٤٨	٥
		٧٣,٢٦	٢٥,٥٨	١,١٦	٠,٠٠	٠,٠٠			
٢٠	عدم تجاوز نسب القبول المعقولة بالمدارس لخفض الكثافات بها.	٥٢	٢٠	١٠	٢	٢	٤,٣٧	٠,٩٥	١٦
		٦٠,٤٦	٢٣,٢٥	١١,٦٣	٢,٣٣	٢,٣٣			
المتوسط العام							٤,٦٧	٠,٤٤	٩٣,٤%

يتضح من الجدول السابق أن:

• موافقة أفراد عينة البحث على التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بلغت (٩٣,٤٪) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٦٧ من ٥,٠) بنسبة وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، مما يُشير إلى أن أفراد العينة من الخبراء يوافقون بدرجة (موافق تمامًا) وهي درجة عالية جدًا من الموافقة على جميع التدابير المقترحة.

أما على مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٠٧ - ٤,٧٤)؛ أي أن أفراد العينة من الخبراء يوافقون على جميع التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بدرجة (موافق تمامًا)، ما عدا العبارة (١٨) "العمل على مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تُقيمها المدرسة" بدرجة (موافق).

ومن أهم التدابير حسب الترتيب التنازلي وفقًا للمتوسط الحسابي لكل منها ما يأتي:

- جاءت العبارة (حوكمة الممارسات التعليمية للحد من الفساد الإداري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح السياسات والأهداف المُراد تحقيقها؛ مما يؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تُذكر، ويتفق هذا مع دراسة (الزنفلي، ٢٠١٧) والتي أوصت بضرورة تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية المخصصة للتعليم، وتطبيق المساءلة والمحاسبية والقوانين على نحو صحيح واتخاذ إجراءات صارمة لمحاربة الفساد والقضاء عليه.
- جاءت العبارة (إصلاح نظام اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، وقد يرجع ذلك ضعف تدريب القيادات والمرشحين لتولي المناصب القيادية، فضلاً عن ضعف التدريب والتنمية المهنية المستدامة على المستوى المركزي كما أكدت دراسة (غني، ٢٠١٩)، واعتماد الترقيات

للووظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية، ونقص التأهيل لمدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة، ويتفق هذا مع دراسة (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣) ودراسة (حسين، ٢٠٠٤).

• جاءت العبارة (تحديد الاحتياجات البشرية والمادية المطلوبة في ضوء الجودة والكثافة السكانية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وقد يرجع ذلك إلى نقص الكادر الإداري المعاون والعجز في أعداد المعلمين، إضافة إلى النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط، ويتفق هذا مع دراسات (عطوي، ٢٠٠١)، و(اللهواني، ٢٠٠٧)، و(بوجمعة وابن كريمة، ٢٠١٧)، و(صالح وأحمد، ٢٠١٦).

• جاءت العبارة (التطبيق الجاد لمدونات السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وقد يرجع ذلك إلى الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين مديري الإدارات بعضهم البعض، إضافة إلى قلة اهتمام مدير المدرسة بالأساليب الإدارية والإشرافية الفعالة، فضلاً عن المُجاملات والمحسوبية داخل المدرسة وعدم مراعاة العدالة والموضوعية من جانب مدير المدرسة أحياناً في تقويم المعلمين، وتحيزه للبعض منهم، وتباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم، ويتفق هذا العديد من الدراسات الواردة بالإطار النظري مثل أبو عصبه وحسين (٢٠٢١)، غنيم (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠١٢)، ورسمي (٢٠٠٤).

• جاءت العبارة (وضع خطط واضحة للزيارات الإشرافية والمتابعات) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وقد يرجع ذلك إلى حقيقة أن الزيارات المختلفة سواء من أولياء الأمور أو مجلس الأمناء أو المتابعين على مستوى الإدارة والمديرية والوزارة، بالإضافة إلى الزيارات الإشرافية قد أرهقت الإدارة المدرسية بشكل كبير، الأمر الذي خفض بدرجة كبيرة الاهتمام بعمليات التعليم والتعلم التي تتم

داخل الفصول، وأكد على ذلك دراسات عابدين (٢٠٠٥)، والمعايطة (٢٠٠٧)، والحارثي (٢٠٠٩).

• جاءت العبارة (تفعيل اللوائح والتعاميم المنظمة للعمل داخل المدرسة والخاصة بالانضباط والانتظام المدرسي) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,٧١) وانحراف معياري (٠,٦١)، وقد يرجع ذلك الفوضى الموجودة في كثير من المدارس سواء من الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور، وقد أكد على ذلك دراسات أبو عصبه وحسين (٢٠٢١)، العاجز (٢٠٠١)، غنيم (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠١٢)، ورسمي (٢٠٠٤)، وعابدين (٢٠٠٥).

• جاءت العبارة (تأهيل وتدريب مديري المدارس لتحقيق الإصلاحات الإدارية) و(إعداد أدلة عمل تضم السياسات والنظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية وأهدافها) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وقد يرجع ذلك عدم وضوح بعض اللوائح والتعميمات الصادرة من الإدارة أو المديرية التعليمية وضرورة شرحها وتفسيرها، عدم الانتظام المدرسي والانضباط داخل المدرسة والفصول، وتؤكد دراسات أبو عصبه وحسين (٢٠٢١)، العاجز (٢٠٠١)، على هذا.

• جاءت العبارة (تطوير الهيكل التنظيمي لمديريات وإدارات التربية والتعليم) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية المفرطة من جانب الوزارة والمديرية والإدارات التعليمية في اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد والبيروقراطية في العمل، وضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارات التعليم في إدارة المدرسة، وضعف التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية للتعليم، والاستئثار بعملية اتخاذ القرارات، واعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية، ويتفق هذا مع دراسة

(بوجمعة وابن كريمة، ٢٠١٧)، ودراسة (صالح وأحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (الزنفلي، ٢٠١٧)، ودراسة (غنيم، ٢٠١٩).

• وقد جاءت درجة موافقة أفراد العينة من الخبراء على عبارة (علاج تعدد أنماط وصيغ التعليم قبل الجامعي) بدرجة (موافق تمامًا) وفي المرتبة التاسعة عشر وقبل الأخيرة؛ وبمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد يرجع ذلك إلى الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية، والافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق، وعدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها؛ مما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء، ويتفق هذا مع دراسات أبو عصبه وحسين (٢٠٢١)، والعاجز (٢٠٠١)، وغنيم (٢٠١٩)، و(عطوي، ٢٠٠١)، و(اللهواني، ٢٠٠٧)، و(صالح وأحمد، ٢٠١٦).

• جاءت العبارة (العمل على مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تُقيمها المدرسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (١,١٥)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مشاركة أولياء الأمور والهيئات المحلية في أنشطة المركز، ويؤكد ذلك دراسات أبو عصبه وحسين (٢٠٢١)، غنيم (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠١٢)، ورسمي (٢٠٠٤)، و(اللهواني، ٢٠٠٧).

ومن التدابير التخطيطية التي اقترحها أفراد عينة الدراسة ما يلي:

- التعديل في محتوى المقررات الدراسية؛ وتخليصها من الحشو، والتركيز فيها على متطلبات العصر.
- التقييم الفعلي للعاملين والعملية التعليمية بموضوعية وشفافية، والبُعد عن التقارير السنوية التي لا تُميز بين الجيد والضعيف.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

- تشكيل لجنة عليا من القائمين على التخطيط والقيادات التربوية ذوي الخبرة في المجال؛ لوضع استراتيجية علمية للتطوير في ضوء ما طرأ على النظام التعليمي من تغيرات.
- الإعلان عن معايير اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى.
- اختيار قيادات تعليمية وتربوية مؤهلة.
- وضع قوانين تعزز وتحمي دور المعلم، وثمكته من القيام بعمله على أكمل وجه.
- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية.
- عمل قاعدة بيانات حقيقية دقيقة ومشاركة فعلية من جميع الأطراف في عمل التخطيط، ونشر ثقافته وبوضوح.
- التخطيط لهيكله المؤسسات التعليمية من مبان وإمكانيات.
- عمل استطلاعات رأي تضم فئات مختلفة عمرياً ووظيفياً لأية قرارات جديدة.

دلالات الفروق:

وللتعرف على دلالات الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي والتي قد تُعزى لمُتغيري (الدرجة العلمية/ الوظيفة، الانتماء المؤسسي) تم استخدام اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، كما هو موضح فيما يلي:

١) الفروق بين استجابات أفراد العينة حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي، والتي تُعزى لاختلاف مُتغير الدرجة العلمية/ الوظيفة:

جدول (٦) يوضح دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي والتي تُعزى إلى اختلاف مُتغير الدرجة العلمية/ الوظيفة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	التدابير التخطيطية
٠.٣٤٢	١.١٤	٠.٢	٤	٠.٨٢	بين المجموعات	
		٠.١٨	٨١	١٤.٥	داخل المجموعات	

(*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)، (**) دالة عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من خبراء الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي والتي تُعزى إلى اختلاف مُتغير الدرجة العلمية/الوظيفة؛ أي أنه لا يوجد تأثير لمُتغير الدرجة العلمية/الوظيفة.

٢) الفروق بين استجابات أفراد العينة حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي، والتي تُعزى لاختلاف مُتغير الانتماء المؤسسي:

جدول (٧) يوضح دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي، والتي ترجع إلى اختلاف متغير الانتماء المؤسسي باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	التدابير التخطيطية
٠.٨٥٥	٠.٢٦	٠.٠٥	٣	٠.١٤	بين المجموعات	
		٠.١٩	٨٢	١٥.١٨	داخل المجموعات	

(* دالة عند مستوى (٠.٠٥)، (** دالة عند مستوى (٠.٠١)).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من خبراء الجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية حول التدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي تُعزى لاختلاف مُتغير الانتماء المؤسسي؛ أي أنه لا يوجد تأثير لمُتغير الانتماء المؤسسي.

التصور المقترح:

يأتي هذا التصور المقترح مُستنداً إلى الإطار النظري للبحث الحالي، إضافة إلى الدراسة الميدانية حول التدابير التخطيطية المقترحة للحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر وما أسفرت عنه من نتائج، لُتسهم جميعها في صياغة هذا التصور المقترح

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

للبحث الحالي الذي يأتي مشتملاً على المحاور التالية: أهداف التصور المقترح، ومنطلقاته، ومرتكزاته، وآليات تنفيذه، وفيما يلي توضيح لكل منها:

• أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى تحديد مجموعة من الإجراءات والآليات التي يتم عن طريقها الحد من الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- توفير التعليم قبل الجامعي الجيد للجميع.
- ٢- التحسين المستمر لعناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي قبل الجامعي.
- ٣- تعظيم إسهامات النظام التعليمي في تقدم المجتمع.
- ٤- تَبْنِي مفهوم إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالتربية والتعليم؛ من أجل الارتقاء بمستوى الموارد المادية والبشرية.
- ٥- إعادة تأهيل جميع القيادات الإدارية على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.
- ٦- ترشيد النفقات والتكاليف التعليمية.
- ٧- زيادة الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي.
- ٨- رفع الكفاءة الخارجية للتعليم قبل الجامعي.
- ٩- تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- ١٠- تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية للتربية والتعليم.
- ١١- تقليل معدلات الفساد المالي والإداري.
- ١٢- حصول التعليم قبل الجامعي على ترتيب مُتقدم في مؤشرات التصنيف الدولية.

• منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح مما يأتي:

- ١- توجُّه الدولة؛ حيث نتجته رؤية مصر ٢٠٣٠ نحو إعادة هيكلة وصياغة نظام التعليم قبل الجامعي لتحسين القدرة التنافسية له، وخفض مُعدل التسرب من التعليم الأساسي، وتطوير نُظم النُقيوم والامتحانات، وتميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين، وإعادة هيكلة الموازنة وتعظيم الصرف على الجوانب النوعية في العملية التعليمية؛ من أجل تحسين المُخرجات وإعادة الثقة بين المجتمع وإدارة التعليم في مصر، وإصلاح البنية التشريعية للمنظومة التعليمية، وتحقيق تُميز عالمي في صناعة المناهج والوسائل التعليمية.
- ٢- استراتيجية التنمية المستدامة؛ حيث يتمثل الهدف السادس منها في حوكمة مؤسسات الدولة المجتمع، وتتمثل أهدافه الفرعية في الإصلاح الإداري، وتحسين كفاءة وفاعلية الأجهزة الحكومية، وترسيخ الشفافية، ومحاربة الفساد، ودعم نُظم الرصد والتقييم والمتابعة وإتاحة البيانات، وتعزيز المُساءلة وسيادة القانون.
- ٣- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٩-٢٠٢٢)؛ حيث رسَّخت مبادئ المُحاسبة والمُساءلة دون أية مجاملة أو تمييز، وعبَّرت في أهدافها وإجراءاتها التنفيذية عن رسالة قوية مَّفاها: أن محاربة الفساد والوقاية منه مسؤولية مشتركة، وأعلنت حق المواطن في التَّعرف على النتائج والجهود المبذولة في تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها.
- ٤- تآزر جهود كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة مع الجهات والوحدات والأجهزة والهيئات الرقابية والأمنية والقضائية؛ من أجل تفعيل الإجراءات التنفيذية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
- ٥- امتلاك وزارة التربية والتعليم لقاعدة بيانات شاملة عن كافة جوانب العملية التعليمية، بالإضافة إلى وجود مركز للمعلومات بالوزارة؛ يهدف إلى تطبيق أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتحقيق انسيابية انتقال المعلومات بين مكونات الوزارة لدعم

اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات المعلوماتية المُقدّمة داخل الوزارة أو للمجتمع الخارجي.

• **مرتكزات التصور المُقترح:**

تأسيسًا على التحليل النظري لأهم المشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه التعليم قبل الجامعي في مصر، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية، فإن التصور المُقترح للتدابير التخطيطية للحد من الهدر الإداري والتنظيمي يركز على ما يلي:

١- حوكمة الممارسات التعليمية للحد من الفساد الإداري، وإصلاح نظام اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى، وتطوير الهيكل التنظيمي لمديريات وإدارات التربية والتعليم، وتفعيل الهيكل التنظيمي المطور للأكاديمية المهنية للمعلمين.

٢- الإعلان عن معايير اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى، واختيار قيادات تعليمية وتربوية مؤهلة.

٣- التطبيق الجاد لمدونات السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة، ومراعاة نتائج تقييم العاملين والعملية التربوية، والتقييم الفعلي للعاملين والعملية التعليمية بموضوعية وشفافية، والبُعد عن التقارير السنوية التي لا تُميز بين الجيد والضعيف.

٤- الالتزام بتنفيذ برامج الخطط الاستراتيجية للتعليم، وإعادة النظر في توزيع شبكات المدارس والمعلمين على ضوء معايير الخريطة المدرسية كأسلوب تخطيطي، وعلاج تعدد أنماط وصيغ التعليم قبل الجامعي، وإنشاء قاعدة بيانات حقيقية دقيقة ومشاركة فعلية من جميع الأطراف في عمل التخطيط ونشر ثقافته وبوضوح.

٥- وضع قانون جديد شامل لمنظومة التعليم قبل الجامعي يُعزّز ويحمي دور المعلم، وتُمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، ورفع أجور العاملين، والعمل على استقرار السياسات التعليمية لفترات معقولة.

٦- التعديل في محتوى المقررات الدراسية، وتخليصها من الحشو، والتركيز فيها على متطلبات العصر.

• آليات تنفيذ التصور المقترح:

١- وضع سياسة تعليمية ثابتة ومستقرة واضحة المعالم توّجه حركة التعليم، وتحدّد الأدوار والمسؤوليات في داخلها، وتضمن معايير الحكم على الأداء، ويتم صياغتها في ضوء الواقع واستشراف مستقبل المجتمع، وبمراعاة السياق التاريخي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع، بالإضافة إلى متطلبات مجتمع المعرفة.

٢- ترجمة السياسة التعليمية إلى خطة استراتيجية وصياغة الأهداف العامة والخاصة، بحيث تتسم بالوضوح والقبول والمرونة والقدرة على القياس، وتحديد الموارد والتخطيط لعملية التنفيذ، وتركيز الجهود وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولوية، والمتابعة والتقييم، وإجراء التعديلات في ضوء نتائج التقييم.

٣- صياغة الخطط الاستراتيجية للتعليم وتحديد التمويل اللازم لتنفيذها، بالإضافة إلى المتطلبات المادية والبشرية، والمدى الزمني للتنفيذ ومتابعتها، ورصد المعوقات التي تواجه التنفيذ وتعديل الخطة في ضوء الواقع.

٤- إنشاء مرصد للتعليم قبل الجامعي بكافة متغيراته على المستوى القومي والمؤسسي لجمع وتحليل البيانات والمعلومات عن كافة جوانب العملية التعليمية، ورصد الواقع ودراسة الظواهر المتعلقة بالتعليم، والتعرف على طبيعتها وأسبابها وأنماط تطورها، والبحث عن الوسائل الكفيلة بالتأثير فيها لتجاوزها أو ترسيخها أو تصحيحها؛ من أجل تقديم خدمات التوجيه والإرشاد والتوعية، ووضع مؤشرات لقياس مدى التحسن أو التراجع في أحوال التعليم بشكل دوري والمقارنة زمنياً أو مع دول أخرى، وتزويد صنّاع السياسات والقرارات

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

بالمؤشرات الكمية والنوعية ودلالاتها، لإعداد خطط عمل أكثر فاعلية، واتخاذ القرارات لتحسين الممارسات الإدارية والأكاديمية.

٥- وضع مؤشرات لقياس الأداء التعليمي لرصد التطورات في قطاع التعليم وتحديد مواطن الهدر بشكل مباشر، ولخدمة متخذي القرار في بناء الخطط والبرامج المستقبلية، وعلاج ما يتم رصده من فجوات.

٦- خفض معدلات الرسوب والتسرب من التعليم، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها:

- تعاون المدرسة مع الجمعيات الخيرية لمساعدة أسر الطلاب ذات الأوضاع الاقتصادية المتدنية.
- التعاون مع رجال الأعمال لتوفير المستلزمات الدراسية لبعض الطلاب.
- عقد لقاءات دورية بين المدرسة وأولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب.
- تفعيل دور الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين في حل مشكلات الطلاب، ومتابعة الحالات الصعبة من الطلاب وذويهم لمساعدتهم على البقاء في المدرسة.
- الحرص على توفير بيئة تعليمية ممتعة وآمنة لتحفيز الطلاب على التعليم.
- ضرورة النظر إلى التعليم كأولوية أولى للدولة بغرض التنمية؛ وذلك من خلال رصد ميزانية كافية للتعليم العام.

٧- استمرارية اعتماد المدارس من هيئة الاعتماد وضمان الجودة، من خلال زيادة المدة المحددة لإعداد المدرسة للتقدم للجودة، مع عمل تقييم دوري سنوي للمدارس الحاصلة على الجودة؛ حتى يتم تعزيز وثبات المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها الطلاب والعاملون خلال فترة الاعتماد، بالإضافة إلى زيادة الحافز المادي للعاملين بالمدارس المعتمدة، وتقديم حوافز لحضور الطلاب بمدارس الجودة.

- ٨- وضع معايير موضوعية ومُعلنة لاختيار القيادات العُليا والوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية.
- ٩- إجراء حوار مجتمعي حول القضايا الشائكة في التعليم أو التطوير المُحتمل بالتعليم من أجل تحقيق التوافق حولها؛ حتى لا تواجه صعوبة في التطبيق، ولتقليل الهدر في الجوانب المالية، حتى لا يتم الشروع في تنفيذ تطوير معين ثم لا يُستكمل.
- ١٠- رصد أهم نتائج البحوث التربوية التي تتناول جوانب الهدر الإداري والتنظيمي الكمي أو النوعي، وصياغة هذه النتائج بطريقة إجرائية بمشاركة خبراء البحث التربوي والممارسين للتعليم؛ حتى يُمكن تطبيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة وتقديمها لمُتخذ القرار.
- ١١- تحسين الوضع المادي والأدبي للمعلمين، مع تكفل الدولة بتقديم الرعاية الاجتماعية والصحية؛ بما يضمن توفير حياة كريمة لهم ولذويهم، وبما ينعكس بالإيجاب على القيام بدورهم الوظيفي على أكمل وجه، وهذا يتطلب إعادة النظر في قانون كادر المعلم.
- ١٢- تعديل الهياكل التنظيمية بوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية بحيث تسمح بانسيابية العمل والقضاء على البيروقراطية.
- ١٣- إعادة هيكلة الموازنة المالية للتربية والتعليم؛ بحيث يتم الصرف على الجوانب النوعية في العملية التعليمية؛ من أجل تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.
- ١٤- عقد بروتوكول تعاون بين وزارة التربية والتعليم والنيابة الإدارية والمحاكم التأديبية بمجلس الدولة؛ بحيث تقوم النيابة الإدارية والمحاكم التأديبية بإمداد وزارة التربية والتعليم بتوصيات إجرائية لمعالجة جوانب الهدر في القضايا التي تُحال إليهما متى صدر الحُكم؛ حتى يُمكن معالجة أسباب المشكلات من جذورها سواء بتطوير التشريعات أو اتخاذ قرارات محددة حتى لا تتكرر هذه المشكلات مرة أخرى.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

١٥- تطبيق نظام رقابي مُحكم بوضوح وشفافية وإنصاف على العمليات المالية، مع ضرورة تطوير التشريعات التي تُنظم الإفصاح وتداول المعلومات، وتقديم تقرير سنوي مُعلن عن جوانب الصرف المختلفة، مع وضع نظام لتلقي المقترحات الخاصة ببندود الصرف المالية.

١٦- إصدار تشريع يُنظم ظاهرة الدروس الخصوصية يُحدد فيه شروط مزاولة المهنة مثل باقي المهن كالأطباء والمهندسين وغيرهم.

المراجع:

١. أبو عصبه، خالد، وحسين، محمود (٢٠٢١). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم، *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٣(١)، ١٣١-١٦٤.
٢. أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري. (٢٠٠٣). *إدارة المؤسسات التربوية*، القاهرة: عالم الكتب.
٣. بوجمعة، سلام وابن كريمة، بوحفص (٢٠١٧). العوامل التعليمية لظاهرة الهدر التربوي في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي: ولاية ورقلة نموذجاً، *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، جامعة قاصدي مرباح، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع ١٨، يونيو، ١-١٤.
٤. الحارثي، محمد خاتم محمد (٢٠٠٩). *المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥. حديد، يوسف (٢٠١٦). كفاءة النظام التعليمي وإشكالية الهدر المدرسي، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨ (٢٦)، ٥٥-٦٩.
٦. حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٤). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*، عمان: دار الفكر.
٧. رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). *أساسيات الإدارة التربوية*، الإسكندرية: الوفاء للطباعة والنشر.
٨. الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٧). "الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي: الكفاية والكفاءة والعدالة دراسة تحليلية"، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٦)، ص ص ١٢١-١٧٠.

التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر

٩. صالح، أيمن محمد؛ وأحمد، عباس بله. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ودورها في مواجهة مشكلات الهدر التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
١٠. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، عمان: دار الشروق.
١١. العاجز، فؤاد على (٢٠٠١). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، ٩(١)، ٢٥٥ - ٢٠٩.
١٢. عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، القاهرة: الدار العلمية الدولية.
١٣. الغامدي، صالح على البهلوان (٢٠١٢). المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم: دراسة وصفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٤. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٩). واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها - ورقة عمل، مؤتمر "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة" ١٦-١٧ فبراير ٢٠١٩، المعهد العربي للتخطيط بالكويت بالتعاون مع معهد التخطيط القومي بالقاهرة والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ألكسو وجامعة الدول العربية- مركز تونس.
١٥. _____ (٢٠٢٢). التخطيط للحد من الهدر التربوي بالتعليم قبل الجامعي في مصر: تصور مقترح، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٦. اللهواني، هنية يوسف محمود (٢٠٠٧). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

١٧. مجاهد، حازم السيد (٢٠١٧م). انعكاسات الهدر في التعليم على الاقتصاد المصري وسبل المواجهة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد (٦٢)، ص ص ٧٩٣-٨٥٧.
١٨. المعايطه، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد.

المراجع الأجنبية:

19. Babatunde, Akanmu ISIAKA& Habeeb, Tiamiyu. (2020). Institutional Planning and Wastage Reduction in Kwara State Secondary Schools, Nigeria, **PJERE**, December, 8 (2), 17-31.
20. Donnelly, James H.; Gibson, James L. and Ivancevich, John M. (1998). **Fundamentals of Management**, 10th. ed, McGraw-Hill Professional Publishing.
21. Durosaro, D. O. (2012). **Where the shoe pinches: the cost of education in Nigeria**. A paper of 103rd inaugural lecture delivered at university of Ilorin, Nigeria.
22. Hada, Bhupendra. (2010). Problems of Educational Wastage in Primary Level Education of Nepal: Some Suggestions to Reduce It, **Tribhuvan University Journal**, 27(1-2), 35-42.
23. Kebede, Deribe Debella; Demissie, Endale Berhanu & Estifanos, Ashebir Bezabih. (2015). Factors Contributing to Educational Wastage at Primary Level: The Case of Lanfuro Woreda, Southern Ethiopia, **Global Journal of Human- Social Science**, 15 (6) Version 1, 9- 20.
24. UNESCO, UNICEF and the World Bank (2021). **COVID-19 Learning Losses :Rebuilding Quality Learning for All in the Middle East and North Africa**, United Nations Educational ,Scientific and Cultural Organisation ,United Nations Children's Fund and the World Bank.