

## الفصل الرابع

### القرارات التعليمية وعلاقتها بالسياسة التعليمية

يعد القرار التعليمي النقطة التي تصل السياسات التعليمية بجوانبها وأفكارها وأطرها النظرية، وبالجوانب الإجرائية التي تتم في الميدان أو الواقع الفعلي للتعليم؛ لذلك كله اكتسبت القرارات التعليمية أهمية قصوى في منظومة التعليم؛ لأنها تمثل جوهر العمل وعليه تتوقف آلية وحركة العمل، وبتوقيته وقدرة من صنعه وأصدره تكون قوته وفاعليته، وهذا يرجع للمسؤولية التي تتبع اتخاذ القرار وما ينتج عنه، لذا دائماً تتم عمليات صنع السياسة التعليمية بروية وفترة كافية حتى لا تقع ببعض المزالق التي تسببها العجلة في اتخاذ القرار.

#### مفهوم القرار التعليمي:

تتعدد مفاهيم اتخاذ القرار في صياغتها وإن اتفقت في مضمونها، حيث يعرفه السلمي أنه "عملية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث، هي البحث والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل والاختيار..... أي أنه اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف"<sup>(١)</sup>، ويعرفه ياغي بأنه "عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل"<sup>(٢)</sup>.

(١) علي السلمي (د. ت) تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتبة غريب، ص ٢١٣.

(٢) محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٨) اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع



في ضوء التعريفين السابقين يتضح أن عملية اتخاذ القرار:

- ١- عملية عقلية.
- ٢- عملية منظمة.
- ٣- تقوم على بنية معلوماتية ومعرفية.
- ٤- تسعى لحل مشكلة أو وضع تصور أو آلية عمل.
- ٥- تعتمد على الاختيار بين بدائل ممكنة.
- ٦- تأتي بعد صنع السياسة التعليمية.

وعليه يمكن القول بأن اتخاذ القرار التعليمي عملية يتخذها الشخص المخول (فرد/ جماعة) لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، مستندا إلى مرجعية معلوماتية تحدد في ضوءها اختيارها للبدائل المناسب من بين البدائل الممكنة في الواقع التعليمي والتربوي.

على أنه يجب التأكيد على وجود اختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية الصنع تقوم على البحث وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وإعدادها بشكل متكامل، وهذه بطبيعة الحال تحتاج لجهود مشتركة تقوم بها جهات عدة في إطار المجتمع الواحد، ووفق متغيرات وضوابط خاصة بها.

أما اتخاذ القرار فإنه يعني تبني ما تم الاتفاق عليه وإقراره في مرحلة صنع القرار، وبذلك فإن مرحلة الصنع تتوقف عند اتخاذ القرار، كذلك فالقرار قد يصدره فرد أو هيئة أو وزير، بينما صنع القرار يقوم على تعاضد جهود مشتركة، لذا فإنه يسهل في



معظم الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار<sup>(١)</sup>.

### مستويات صنع القرارات التعليمية:

تصدر القرارات التعليمية في بيئة التعليم والتربية، من خلال ما يصدر من تشريعات وقوانين إدارية خاصة بالتعليم من الجهات المسؤولة، وقد تكون وزارة التربية أو لجنة خاصة أو هيئة، أيا كانت المهم أن لها سلطة صناعة القرار واتخاذها، وتأتي القرارات التعليمية حسب قاعدة التنظيم المعمول بها، والتي دائماً تأتي من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته، وبالإمكان توضيحها بالآتي<sup>(٢)</sup>:

#### ١ - مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية:

يشمل هذا المستوى القرارات الخاصة بالسياسات التعليمية وخطط التعليم، واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية، وسلطة اتخاذ القرار هنا تتركز في وزارة التربية.

#### ٢ - المستوى المتوسط:

في هذا المستوى تكون القرارات أقل من المستوى الأول، وتتعلق بالنواحي التنفيذية والبرامج الفرعية وسلطة اتخاذ القرار هنا من صلاحيات المناطق التعليمية.

(١) محمد أحمد موسى (٢٠٠٢) التربية وقضايا المجتمع، العين، دار الكتاب الجامعي، ص ٤٦.

(٢) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (٢٠٠٣) إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ص ص ١١٤ - ١١٥.



### ٣ - المستوى الأدنى:

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات هنا على مديري المدارس فيما يتعلق بالعمل المدرسي ووفق الصلاحيات المتاحة لهم.

### مكونات صنع القرار التعليمي:

يتكون صنع القرار التعليمي من عناصر عدة لها تأثير متبادل فيما بينها، وهي تشكل بطبيعة الحال عملية الصنع، هذه المكونات تضم<sup>(١)</sup>:

- ١- الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.
- ٢- تحليل وتقويم المدخلات المتعددة للقرار.
- ٣- توافر البدائل.
- ٤- الاختيار.
- ٥- الوقت.
- ٦- الموارد البشرية والمادية المتوافرة للمنظمات التعليمية.
- ٧- البيئة الداخلية للمنظمات التعليمية.
- ٨- البيئة الخارجية للمنظمات التعليمية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها.

(١) شاكر محمد فتحي (١٩٩٦) إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، ص ١٧١.



## أنواع القرارات التعليمية:

تتعدد أنواع القرارات التعليمية، وذلك حسب رؤية الكاتب من تلك التقسيمات، من أنواع القرارات التعليمية<sup>(١)</sup>:

### ١ - القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة:

القرارات المتعلقة بالمحتوى مثل المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيقها لأهداف التربية، أما المتعلقة بالطريقة فتتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يشرك معه غيره.

### ٢ - القرارات الرسمية والقرارات الشخصية:

الرسمية هي التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع؛ لأنها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية، أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة على أنه إنسان لا على أنه عضو في المنظمة.

### ٣ - القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية:

هي القرارات الرئيسية التي تتعلق بالسياسات البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغييرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة، ولهذه

(١) جودت عزت عطوي (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها، عمان، الدار العلمية الدولية، ص ص ٢٧ - ٢٨.



القرارات أهمية كبرى، لذلك لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد فترة طويلة من التخطيط والإعداد.

أما القرارات الروتينية فهي تمثل القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة، وليس لها تأثير كبير على المنظمة.

#### ٤ - القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

المبرمجة هي التي وضعت لها خطط مسبقا ومعايير موضوعية، ويمكن البت فيها على الفور، لأنها تستند إلى خبرات وقرارات سابقة، أما غير المبرمجة فهي التي تطرأ دون تخطيط مسبق لها.

هناك تقسيم آخر يتعلق بأنواع القرارات وفقا للسياسات التعليمية منها<sup>(١)</sup>:

#### ١ - قرارات تعليمية استراتيجية:

يقصد بها القرارات التي ترتبط بالمهام الأساسية للإدارة التعليمية، وترتبط بالمشكلات التربوية عامة، لذلك لها صبغة قومية لاتصالها بالأهداف والسياسات التعليمية، مثل إقرار التعليم الأساسي والتعليم المفتوح أو السلم التعليمي، ونظرا لأهميتها وكونها تتعلق بتحديد السياسة التعليمية العامة والتمويل والخطط

(١) عبد الجواد بكر "مرجع سابق" ص ٦٩ - ٧١.



التعليمية وتنظيم المسؤوليات وتطوير التعليم ونظم التقويم، يشارك في صياغتها لجان عديدة وعلى مستوى عال من القدرة والكفاية.

## ٢ - قرارات تعليمية تكتيكية:

هي القرارات قصيرة المدى وتكون بعد القرار الاستراتيجي وبطبيعة الحال تستمد قوتها من القرار الاستراتيجي، من هذه القرارات إدخال التطوير على المقررات الدراسية أو المناهج، وبذلك تأخذ الطابع الفني، مثل تشكيل اللجان والمجالس الاستشارية.

## ٣ - قرارات تعليمية تنفيذية:

يقصد بها القرارات التي تعنى بتنفيذ المهام المحددة في مستوى القرارات الأعلى السابقة، مع ضمان إجراءات التنفيذ، وتعد هذه القرارات من الجوانب التي تدخل ضمن الأعمال الروتينية.

## العوامل المؤثرة في صنع القرار التعليمي:

لا شك أن اتخاذ القرار يتأثر بشكل كبير بالعوامل المحيطة به، وهذا التأثير قد يكون دافعا ومحفزا للقائمين عليه عن طريق ما أحيط بهم من إمكانيات أو قدراتهم العقلية والنفسية العالية، أو بسبب بنية القرار نفسها، من جانب آخر قد تكون التأثيرات سلبية مما يؤدي إلى التعارض في إصدار القرار أو أن يخرج بشكل غير مناسب أو أن يفشل فشلا ذريعا وهذا بالطبع سيؤثر على سياسة التعليم من حيث فاعليتها وقيمتها ونجاحها.



من العوامل المؤثرة في صنع القرار التعليمي وصنع السياسة التعليمية<sup>(١)</sup>:

### أولاً: العوامل الإنسانية:

- ١- قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي يتم اتخاذه.
- ٢- العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة.
- ٣- التسرع في اقتراح البدائل.
- ٤- الاعتماد على الخبرة السابقة بشكل كبير.
- ٥- التحيز والتعاطف أو عدم الارتياح.
- ٦- التركيز على بديل واحد فقط.
- ٧- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير.

### ثانياً: العوامل التنظيمية

- ١- نقص أو قصور المعلومات.
- ٢- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- ٣- الموارد البشرية والمالية.
- ٤- عدم وضوح العلاقات التنظيمية.
- ٥- ضغوط العمل.

---

(١) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (١٩٩٢) تنظيم وإدارة الأعمال الإسكندرية،، الدار الجامعية، ص ص ١٤٣ - ١٤٤.



٦- التعارض بين أهداف المنظمة التعليمية ومؤسسات المجتمع.

٧- ضعف القدرة على تحديد الأهداف بصورة جلية ودقيقة<sup>(١)</sup>.

### مراحل صنع القرار التعليمي:

بعد توفير المناخ المناسب أو عندما تكون هناك حاجة لصناعة قرار تعليمي يتعلق بالسياسة التعليمية، كعلاج مشكلة أو نظرة مستقبلية كإدخال مستجدات أو إقرار تنظيمات جديدة، تبدأ من هنا مراحل صنع القرار.

وبما أن عملية صنع القرار الخاص بالسياسة التعليمية عملية عقلية واعية، فإن ذلك يؤكد أنها لا تتم إلا بصورة منطقية، هذا عندما يكون جاهزا من حيث عدم وجود عوامل سلبية مؤثرة سواء في بيئة القرار التعليمية الداخلية أم الخارجية، وتتم خطوات صنع القرار التعليمي وفق الخطوات الآتية<sup>(٢)</sup>:

#### ١ - تحديد المشكلة:

هذه هي الخطوة الأولى في عملية صنع القرار؛ لأنها تعبر عن استشعار المشكلة وبروزها بواقعها وأثرها على النظام التعليمي

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٩) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ، ص ص ١٦٢ - ١٦٣.

(٢) سليمان حامد العادل (٢٠٠٢) التنظيمات الإدارية الكويتية، الباذر للنشر والتوزيع، ص ص ٨٠-٨٥.



سواء في آلية التعليم أم في كفاية مخرجاته، وتحديد المشكلة مسألة مهمة للغاية، حيث تبدأ بأسئلة: ماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وغيرها من الأسئلة التي تساعد في تحديدها، حتى تكون واضحة تماما أمام صانعي القرار التعليمي، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأبعاد المحيطة في مجالاتها من حيث:

#### © نوعية المشكلة:

هل المشكلة في التنظيم؟ أم طبيعة الأداء؟ أم العمل والكفاية؟ أم بسبب نقص الخدمات، وقد تكون المشكلة حدثت لعدم وجود توزيع الأدوار والمهام.

#### © الأبعاد الكمية:

ما الجماعات التي تأثرت بالمسألة؟ وما أنواعها؟ ثم ما مدى درجة الخطورة والآثار المترتبة عليها.

#### © الأبعاد المكانية:

هنا يتم تحديد المشكلة من خلال مكانها، أو في مستوى من مستويات العمل والجوانب الجغرافية.

#### © الجوانب الزمنية:

هل المشكلة طارئة أم مستمرة؟ وهل لها جذور أم أنها حدثت منذ فترة أم أنها تتعلق بجوانب مستقبلية.

بعد الوقوف على المشكلة وتحديدها حتى تكون بارزة بشكل واضح يتم تحليلها، لأن هذا التحليل يجعل المشكلة تحت المجهر



تماما، وقبل كل شيء يتم البحث في إطار المشكلة عن الحلول السابقة التي قد تكون تناولت المشكلة، وما سبب إخفاق تلك الحلول، فقد يرجع لعدم وضوح المشكلة أو نقص كفاية آليات الحل، علما بأنه من المفترض أن تكون هناك دائما متابعة مستمرة.

من الجوانب المهمة في مرحلة حل المشكلة، الموضوعية والرؤية الواقعية، فأحيانا قد يحدث تحيز لجانب معين من جوانب المشكلة أو التحامل على جانب مما يجعل صانع القرار يسعى للربط بين حوادث أو مشكلات متشابهة، وفي هذا إخراج للمشكلة من سياقها الزمني والمكاني، فقد تتشابه المشكلات ولكن تختلف في الأسباب والأبعاد، وكذلك يجب عدم الاعتماد على الخبرات الخاصة بعيدا عن المعلومات وبيانات الواقع.

بسبب التأثيرات الذاتية التي يمر بها من يصنع أو يشارك في القرار، تكون هناك سرعة في اتخاذ خطوات الحل كما صورها واعتقد بصحتها دون تحليل موضوعي، مما قد يزيد من حدة المشكلة ويؤخر حلها<sup>(١)</sup>.

## ٢ - جمع المعلومات:

عندما تكتمل صورة المشكلة ويتم تحديد مجالاتها ومسارها، تبدأ بعدها الخطوة الثانية والتي تقوم على جمع المعلومات عنها،

(١) نادر محمد علي (٢٠٠٣) الإدارات التعليمية، غراس، الكويت، ص ٢٧.



والتي أساسا هي ربط أعمق وأكثر قربا بالمشكلة، كما أن جمع المعلومات يحتاج لأجهزة فنية عاملة وكوادر بشرية ومادية ويكون دور تلك الكوادر وعددها في حجم المشكلة، فعندما يكون الخلل في بنية نظام تعليمي كامل حتما ستكون عملية جمع المعلومات شاقة وتحتاج لجهود كبيرة، وهذا ما قامت به دولة الكويت عام ١٩٨٥ عندما شكلت فريقا من المختصين لتحليل بنية ومشكلات التعليم، عينت وزيرا سابقا للتربية، واستمر العمل ما يقارب السنتين ليخرج التقرير بشكل متكامل وشامل أطلق عليه (التقرير الختامي لتقويم النظام التربوي في دولة الكويت).

وقد تكون مصادر المعلومات جهة تابعة للنظام التعليمي مع جهات أخرى، وهذا بالطبع يعتمد على حجم المشكلة، و الأطراف المتوافقة معها، والأهم من ذلك كله دقة المعلومات وحدثتها وعلاقتها المباشرة بالمشكلة، وهذا بالطبع يؤثر على اتخاذ القرار وعلاج المشكلة، فإذا لم تكن المعلومات دقيقة حتما ستترك أثرها على الخطوات اللاحقة وستجعل الحلول والخطوات الإجرائية تنفصل عن المشكلة.

### ٣ - تحديد البدائل:

في تعريف اتخاذ القرار تمت الإشارة إلى أنه من طبيعة القرار، الاختيار من بين بدائل متاحة، وهذا بالطبع بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات بشكل دقيق، هنا تأتي الخطوة الثالثة



والتي تتعلق بتحديد البدائل بعد حصرها ومناقشتها قبل الاختيار الذي يسبق اتخاذ القرار .

في هذه المرحلة يجب أن تتعدد البدائل لمواجهة المشكلة، حتى تتم عملية الاختيار بشكل أفضل، لأن البديل أو الاختيار الواحد أصبح حلا مفروضا، وقد لا يحتاج إلى مناقشة أو جهد كبير، لذا يجب أن يكون هناك أكثر من بديل، وتكون البدائل على درجة عالية وكبيرة من المعقولة حيث تساعد على حل المشكلة بشكل متكامل، وعند تحديد البدائل لا بد من أن تكون ممكنة التطبيق، فقد يتم اختيار بديل يحتاج لكوادرات مادية وبشرية أكبر مما هو موجود وإن كان معقولا من الناحية النظرية، وأمام هذا الموقف لا بد من ترتيب البدائل وإعادة تصنيفها ليس حسب معقوليتها فقط، ولكن حسب إمكانية تطبيقها أيضا .

#### ٤ - التنفيذ:

في هذه المرحلة تكون خطوة الجانب الإجرائي قد بدأت، بعد أن تتم دراسة المشكلة وتحديد البدائل والإحاطة بكل الظروف الحاصلة والمتوقعة، ثم يكون اختيار الوقت المناسب للتنفيذ لأن التوقيت له أهمية كبرى في تنفيذ قرارات التعليم " والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث"<sup>(١)</sup>.

(١) محمد منير مرسى (١٩٨٢) الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ص ٩١.



من العمليات أو الإجراءات التي ترتبط في مرحلة التنفيذ المتابعة وهي في جوهرها نوع من الإشراف على التنفيذ والوقوف على الأخطاء التي وقعت، أو أنها تكون معرضة للخطأ، حيث يتم التعديل والمتابعة والرقابة أولاً بأول.

#### ٥ - التقويم:

عند الانتهاء من عملية التنفيذ واكتمال الحلول كافة، تبدأ عملية تقويم العمل أو البدائل والحلول وإصدار الحكم على نجاحها وفعاليتها، علماً بأن هناك تقويماً مصاحباً لمرحلة التنفيذ بعد المتابعة.

هذه العملية أي التقويم، عملية منظمة وعقلانية لا تتم بصورة عشوائية أو مزاجية أو دون ضوابط ولكنها تتم وفق معايير تقيس كفاية العمل أو الحلول بطريقة علمية، ومن هنا يستمد التقويم قوته وأهميته وجودة العمل أو السياسة التعليمية المقترحة، وتعديل ما يمكن تعديله عن طريق أساليب شتى فقد يحتاج التعديل إلى جوانب جزئية، وقد يحتاج إلى جوانب كبيرة وبذلك يتم استخدام المدخل الشامل الذي ينظر للعمل بصورة كلية<sup>(١)</sup>، لمعرفة أبعاد التعديل وعلاج المشكلة ومدى ما تحقق من نجاح.



(١) زكي محمود هاشم (١٩٨٩) أساسيات الإدارة الكويتية، ذات السلاسل، ص ٣٠٣.