

اعداد

د . سيد أحمد طه طاوى
مدرس أصول التربية
كلية التربية بسوهاج

د . محمد الاصمعى محروس
مدرس أصول التربية
كلية التربية بسوهاج

مقدمة :

يعتبر القرار الوسيلة الاساسية التى تحقق بها الادارة اهدافها ، وبالتالى فهى جوهر عمل الادارة والعمل الذى يميزها عن غيرها من الاعمال . وقد لاقى مدخل اتخاذ القرارات أهمية بالغة لتفهم طبيعة عمل المديرين وتفسيره . ولذلك اتسعت الدراسات الموجهة نحو ترشيد عملية اتخاذ القرارات للابتعاد عنها عن المغامرة غير المحسوبة ، وذلك بتقريبها من منهجية البحث العلمى ، والتفكير المنظم ، والاعتماد على الحقائق ، واستخدام الاساليب الاحصائية المتقدمة فى معالجة البيانات .

وفى مجال العمل نجد أن تصريف أمور العمل تتباين وتنمايز كلما اتسع مجال النشاط . وفى العادة فان المدير الفرد يدير أعمال مجموعة من الافراد ، وينسق بين أعمالهم كى يصل سمعهم وبهم الى تحقيق أهداف المنشأة ، وهو فى نفس الموقف يقسم العمل بينهم ، ويحدد مسئولية كل واحد منهم ، كما يحدد علاقاتهم التنظيمية . وفى كل مرحلة من مراحل عمله يتخذ قرارا . كما أنه ومن ناحية أخرى ، فانه حين يتعامل مع البيئة الخارجية يتخذ قرارات تتعلق بتحديد علاقة المنشأة التى يترأسها مع المتعاملين معها . وعلى ضوء نوعية القرار ، وشكله وتوقيتته ودقته ، ينجح المدير فى ادارة منشأته .

والقرار يعتبر حلقة رئيسه فى العملية الادارية . ولا تتكامل هذه العملية بدونها فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة لن تخرج الى حيز التنفيذ الا اذا تم اتخاذ قرار فيها . كما أن عملية اتخاذ القرارات لا تقتصر على

جانب ادارى ومستوى دون جانب ومستوى ادارى آخر ، بل أنها تنتشر فى جميع المستويات والجوانب الادارية (١) (*).

وبناء عليه فان صناعة القرار هى محور العملية الادارية ، ومن هـذا المنطلق فان اتخاذ القرار يعتبر أمرا أساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء ، وفى مختلف المواقع فى نطاق المراحل والمستويات الادارية التى توجد فى أى مؤسسة من المؤسسات . والقرار يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة ، والتفهم الكامل للتحليلات ، والحلول البديلة وتقييمها لاختيار الافضل من بينها لاتخاذ القرار المناسب . وليكن مفهوما أن القرار يتوقف قيمته على نجاح الاثر الذى يترتب عليه (٢) . كما تتوقف مدى فعالية القرار على " كم " المعلومات الضرورية المتوفرة لاي مانع القرارات بالاضافة الى " كيف " هذه المعلومات .

والتربية - سواء أمنتها المدرسة أم كانت من فعل مؤسسات لانظامية - هى عملية غايتها تيسير أشكال التعلم المعرفى ، والعاطفى والنفسى - حركى ، والاجتماعى لفرد أو جماعة (٣) . ولتحقيق أهداف هذه العملية فى جوانبها المتعددة يلزم توافر معلومات ضرورية لدى مسئولى التربية فى أى مجتمع . وهذه المعلومات الضرورية ينبغى أن تتعلق بـ " كم " و " كيف " التعليم الواجب تقديمه وتأمينه لافراد المجتمع . ومن أجل جمع معلومات ضرورية ومفيدة حول " كم " ، و " كيف " هذا التعليم لابد أن نسلم بأن القرارات التربوية الفعالة فى هذا المجال ينبغى أن تتخذ على مستويات تنظيمية مختلفة . وينبغى توفير منظومة للمعلومات الضرورية فى اتخاذ القرارات التربوية الفعالة .

والدراسة التى بين أيدينا تحاول ابراز طبيعة المعلومات التى يمكن أن توجه عملية اتخاذ القرارات التربوية الفعالة ، والمرتبطة بـ " كم " و " كيف " التربية والتعليم فى المجتمع .

(*) يشير الرقم بين قوسين الى اسم المرجع فى هوامش الدراسة .

مشكلة الدراسة :

أصبحت صناعة القرار التربوي مجالاً تقنياً عالياً في المجتمعات الإنسانية ويتناول القرار التربوي في أي مجتمع ، في العادة ، قضايا رئيسية في شتى مناحي التربية والتعليم . ومن ضمن هذه القضايا الرئيسية ما يتعلق بخصوصيات التكميم التعليمي " أي أعمال التكميم التي تقابل قضايا أعداد التلاميذ والمدرسين والعاملين في مجال التربية والتعليم ، الى جانب دراسة حجم المنشآت والمعدات التي تحتاجها النظم التعليمية في أي وقت ، وبتوزيعها الجغرافي على سائر المناطق والولايات . ويتناول القرار التربوي أيضاً قضايا ترتبط بخصوصيات " كيف " التعليم ، أي نوعيته اللازمة لانماء أفراد المجتمع بصورة متوازنة متكاملة في جميع نواحي النمو الإنساني .

وتتضح مشكلة الدراسة الحالية في أن صناعة القرار التربوي الفعال يلزمها في الغالب معلومات ضرورية . وهذه المعلومات الضرورية يجب ألا تركز فقط حول " كمية التعليم " الواجب تأمينها لأفراد المجتمع ، بل ينبغي أيضاً أن تشمل معلومات ضرورية حول " كيف هذا التعليم " الواجب تقديمه لهؤلاء الأفراد . وفي الواقع فإن أجهزة التخطيط التعليمي تركز في الغالب على المعلومات الكمية في التعليم ، ولا تقدم سوى معلومات ضئيلة حول " الكيف التعليمي " (٤) . ومن هنا ينشأ القصور في القرار التربوي اللازم لتقدم جوانب التربية في شتى مناحيها .

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة توفير منظومة للمعلومات الضرورية الكمية والكيفية للوصول الى " صناعة " القرار التربوي الفعال في مجال التربية والتعليم .

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ما المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال ؟ .

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي :
١- ما المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال على مستوى المدرسة ؟

- ٢- ما المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال على مستوى الدوائر التربوية المحلية ؟
- ٣- ما المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال على مستوى السلطات الوطنية ؟
- ٤- ما منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى ابراز المعلومات الضرورية اللازمة لصناعة القرار التربوي الفعال في المجتمع : فهذه المعلومات الضرورية تلعب دورا هاما في توجيه عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة " بكم " و " كيف " التربية والتعليم في المجتمع . وهناك عدد من الطرائق والاساليب التي يمكن بواسطتها ايصال هذه المعلومات الضرورية الى المسؤولين عن التخطيط التربوي . والعبرة هنا أنه لصناعة القرار التربوي الفعال والمفيد للمجتمع ، فلا بد وأن تدرس طبيعة المعلومات التي يمكن أن توجه عملية اتخاذ القرارات التربوية في المجالات الكمية والنوعية في التربية والتعليم . ولا بد من تحديد عدد من الطرائق التي تسمح بايصال هذه المعلومات بأشكال تلائم كافة المستويات التي تتخذ عندها القرارات التربوية .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المتبع في هذه الدراسة . وهذا النوع من مناهج البحث في التربية يهتم بملاحظة ووصف وتحليل العوامل المؤثرة في موقف معين أو مشكلة معينة (وهي في حالتنا هذه المعلومات الضرورية المؤثرة في صناعة القرار التربوي) بغرض الوصول الى منظومة المعلومات الضرورية والكافية لاحداث الفعالية في صناعة القرار التربوي في كافة مستوياته .

هذا وقد اشتملت الدراسة على ثلاثة فصول : في فصلها الاول تم عرض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، بالاضافة الى ابراز أهداف الدراسة ومنهجها العلمي المستخدم .

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

(١) دراسة احمد نجم الدين (٥)

تهدف الدراسة الى :-

- ١- التعرف على الواقع الحالى لاداء مجالس أقسام كليات التربية لمهامها، طبقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ .
- ٢- الوقوف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس أقسام كليات التربية فى صنع القرارات الخاصة بها .
- ٣- الوقوف على أهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار داخل مجالس أقسام كليات التربية بالجامعات المصرية .

نتائج الدراسة :

- (١) توصلت الدراسة لوجود كثير من المعوقات التي تعوق مشاركة أعضاء مجالس الاقسام فى صنع قراراتها ، ومنها لجوء رئيس المجلس الى تكوين تكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل تحرير القرارات الراغب فى اصـدارها ولجوء رئيس المجلس الى تحالفات مع سلطات عليا لاعاقه تنفيذ القرار المتخذ رغما عن ارادته .
- (٢) توصلت الدراسة الى الأسباب الحقيقية المؤدية لتردد مجالس الاقسام فى اتخاذ قراراتها منها حادثة رئيس المجلس فى منصبه .
- (٣) وجود كثير من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار داخل مجلس القسم، منها ضغوط السلطات العليا ، الصراعات الشخصية بين أعضاء المجلس .
- (٤) توصلت الدراسة الى وجود عدم اهتمام من قبل المجالس باعداد تقارير شفهية عنها تتضمن جميع أنشطتها طوال العام .

الدراسة الثانية :

دراسة حسن عبد المالك ، سمير حسنين بركات (٦)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الاقسام فى الكليات الجامعية ، وبيان أوجه القصور - ان وجدت - وتقديم بعض المقترحات التى تستهدف رفع وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بواسطة هذه المجالس ، مما ينعكس بدوره على تحسين اداء الادارة الجامعية .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود قصور فى عملية الاعداد لجلسه اتخاذ القرار ، بجانب القصور الواضح فى عملية التسجيل الدقيق للمناقشات والآراء والقرارات التى اتخذت فى مجالس القسم .

الدراسة الثالثة :

دراسة سليم عبده قائد : (٧)

وتهدف الدراسة الى التعرف على جوانب القصور وأسبابه فى الادارة التعليمية اليمينية ومعرفة الكيفية التى يتم بها صنع القرار التربوى بها . وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : ضرورة توافر المعلومات اللازمة لصناعة القرار واتخاذها ووجود تأثيرات عديدة من قبل العوامل السياسية والثقافية والاقتصادية على التطور التاريخى الذى مرت به الادارة التعليمية اليمينية- كما توصلت الى أن صنع القرار يتم من خلال رئيس القسم ومدير الادارة التعليمية ، ويشترك المدير العام فى صنع القرار فى مرحلة النهائية ، توصلت الى وجود كثير من المعوقات التى تواجه صناعة القرار فى الادارة التعليمية اليمينية ولكنها تختلف بحسب مستوى صنع القرار - مجلس الوزراء وكلاء القطاعات - المدراء العامون - مدراء الادارات - رؤساء الاقسام .

الدراسة الرابعة :

دراسة محمد عبد الفتاح : (٨)

وتهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين رضا المديرين عن عملية اتخاذ

القرارات والعوامل المؤثرة على هذه العملية . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : أن هناك شعورا عاما بين أفراد العينة بالرضا من عملية اتخاذ القرارات ، وأن من أهم العوامل التي أدت الى الرضا المرتفع ، التزام المديرين وأفراد التنظيم بالقرارات التي تتخذ .

الدراسة الخامسة :

" بحث ادراك المشاركة في صنع القرار والرضا عنه لدى الهيئة العاملة في كليات المجتمع العشر بولاية يننسى " (٩)

وتهدف الدراسة الى التعرف على مدى مشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس، والاداريين من غير أعضاء هيئة التدريس و عميد الكلية في عملية اتخاذ القرارات بكليات المجتمع بولاية يننسى بالولايات المتحدة الامريكية .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن أعلى نسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات كانت من نصيب الاداريين من غير أعضاء هيئة التدريس وعميد الكلية ، كما أوضحت الدراسة وجود تعارض بين وجهتي نظر كل من فئة اعضاء هيئة التدريس ، وفئة الاداريين حول مستوى المشاركة في عملية صنع القرار .

الدراسة السادسة :

" نظم صنع القرارات الادارية في التعليم العالي " (١٠).

وتهدف الدراسة الى التعرف على الطرق والاساليب التي تتبعها الادارة الجامعية في اتخاذ قراراتها ومدى تأثير الموقع الوظيفي لمسئول الادارة الجامعية على دوره في اتخاذ القرارات والتعرف على تأثير بعض العوامل الشخصية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرارات .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها التأكد من تأثير كل من الهيكل الوظيفي للكلية والموقع التنظيمي لمتخذ القرار وجنسه على عملية اتخاذ القرار . وأن متخذى القرار على مستوى الكليات يستخدمون نفس الطرق والاساليب في اتخاذ قراراتهم .

التعليق على الدراسات السابقة :

- ينتج من خلال العرض السابق للدراسات السابقة مايلي :-
تناولت معظم الدراسات السابقة عملية صنع القرار واتخاذها في الجامعة وبالأخص عملية صنع القرار داخل مجالس أقسام الكليات بالجامعة .
- اقتصر معظم الدراسات السابقة على مراحل عملية اتخاذ القرار وبعض العوامل المؤثرة فيها واقتصرها على دراسة فعالية القرارات الجماعية في التعليم الجامعي .
- افتقرت دراسات خاصة بعملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها في مرحلة التعليم قبل الجامعي لذي كان من الضروري وجود مثل هذه الدراسة في التعليم قبل الجامعي .

المستفيدون من الدراسة :

- المعلمون ومدراء المدارس ومدراء الادارة التعليمية . ورؤساء القطاعات في وزارة التربية والتعليم ، ذلك باعتبار موضوع صنع القرار واتخاذها لب العملية الادارية التعليمية ولأن اتخاذ القرار هو محور العمل الاداري ويتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير - على قدرة القيادة الادارية، ومدى كفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة .

صناعة القرار التربوي الفعال :

وتناولت فيه الدراسة الجوانب التالية :

فعالية القرار : المفاهيم والسمات :

عرضت الدراسة لمختلف الآراء حول مفهوم " القرار وسماته ، وحسبتت الدراسة أهم السمات المميزة في عملية " بالشمولية ، اذ تمثل الاداة الرئيسيه * ان عملية " صناعة " القرار تتسم بالمهام الرئيسيه في مواقع العمل . وفي التي يستخدمها المدبرون في ادار " قرار لاتقتصر على مستوى اداري دون هذا الاطار فان عملية " صناعة " الف

مستوى آخر بل أنها تنتشر في جميع المستويات الادارية ، وتتواجد في كل جزء منها . كما أنها تتعامل مع كل " اشكالية " محتملة متعلقة بالمنظمة أو العاملين فيها أو المتعاملين معها ، أو حتى البيئة الخارجية المحيطة بها .

* ان الصفة المميزة في " صناعة " القرار هي وجود بديلين أو أكثر أمام متخذ القرار حتى يمكن المفاضلة ، واختيار البديل المناسب . ويعنى ذلك أن وجود بديل واحد فقط لا يجعل المدير في موقف " صناعة " القرار .

* ان هناك فرقا بين " صناعة " القرار ، واتخاذ " القرار " فعملية " صناعة " القرار تعنى في حد ذاتها ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوى على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول الى قرار معين . " صناعة " القرار ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار ، وإنما هي في الواقع صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر . أما عملية " اتخاذ " القرار فهي الجزء الهام من مراحل " صناعة " القرار . ومرحلة اتخاذ " القرار " هي خلاصة ما يتوصل اليه صانعو القرارات من اختيارات مطروحة . كما أن عملية " اتخاذ " القرار ترتبط أساسا بالمعايير ، فجميع القرارات تتخذ وفي ذهن متخذها بعض المعايير . ويتأثر اختيار البديل الى حد كبير بالمعايير المستخدمة ، ومدى توافر المعلومات اللازمة لها .

* ان عملية " صناعة " القرار تمر بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمتشابكة والتي يمكن ترتيبها منطقيا في تحديد المشكلة ، وجمع المعلومات والبيانات ، ودراسة الحقائق وتحليل المشكلة ، وتحديد بدائل الحلول ، وأخيرا تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ ، وتقييم القرار (١٢)، (١٣)، (١٤) .

فعالية القرار التربوي :

- استخلصت الدراسة أهم أساسيات القرار التربوي الفعال في الاتي :
ان عنصر المشاركة يلعب دورا هاما في " صناعة " القرار التربوي ، فاشراك

- المربين فى اتخاذ القرار التربوى بحسن أهداف العملية التعليمية (١٥) .
- أن هناك ثمة حاجة للاخذ بنوع من التوفيق بين الاساليب المركزية والاساليب اللامركزية بما يضمن تدفق المعلومات ، والمشاركة فى الخبرات ، وتنمية روح التعاون بين المعنيين .
- وتلعب البيانات والمعلومات () والتي تجمع بشتى طرق جمع المعلم دورا هاما فى فاعلية القرار التربوى .
- وهناك مهارات لازمة فى فعالية القرار التربوى وتنقسم الى مهارات ادارية ، ومهارات تصورية ، الى جانب المهارات الفنية وأخيراً المهارات الانسانية (١٦) .
- كما أن وجود نظام فعال للاتصال فى الادارة التعليمية يعتبر أمرا هاماً فى فعالية أى قرار تربوى (١٧) .
- ومن بين العوامل التى تساعد على فعالية القرار التربوى مدى وضوح الاسس والقواعد التى بنى عليها القرار ، والشجوع الموجز والمختصر عن الاهداف الفرعية للقرار التربوى الاصلى (١٨) .
- ان انماء الثقة بين أفراد " صانعى " القرار التربوى تعتبر من المهارات اللازمة فى فعالية القرار التربوى (١٩) .
- ان بناء منظومة للمعلومات الضرورية تعتبر أحد الركائز الرئيسية فى " صناعة " أى قرار تربوى فعال .

صناعة القرار التربوى الفعال :

ان " صناعة " القرار التربوى الفعال يمكن أن تتم فى شكل دائرى ، وعلى كافة المستويات : مستوى أولياء الامور والمعلمين ، ومستوى مديري المدارس ، ومستوى السلطات المحلية ، ومستوى السلطة الوطنية . ويجب فى صناعة القرار التربوى الفعال أن نركز فى كل مستوى من مستويات على عدة اعتبارات من أهمها :-

أولا : تحديد المشكلة أو الاشكالية وادراك جزئياتها : فتحديد المشكلة والاحاطة بجزئياتها من الامور الهامة فى صناعة القرار التربوى الفعال . وفهم أسلوب وجزئيات المشكلة له أهمية قصوى فى التحليل . وصناعة القرار التربوى الفعال ليست بالضرورة رد فعل لوجود مشكلة تربوية . ففى الحقيقة ان

التأثير الفعال اليقظ وتحديد المشكلات وادراكها واختيار البدائل الصحيحة وبرامج التنفيذ ربما يعمل على منع المشكلة أصلاً ، وفي نفس الوقت سوف يساعد على انماء العملية التعليمية .

ثانياً : تحليل الصعوبات في الموقف التعليمي الراهن : وتعتبر هذه المرحلة من صناعة القرار التربوي مرتبطة مباشرة بالخطوة السابقة . والتحليل يعنى تصنيف المشكلة التربوية : بمعنى هل هي فريدة في حدوثها أم متكررة ؟ . وهذا التصنيف يؤسس " ميكانيزمات " واجراءات صناعة القرار التربوي .

ثالثاً : وضع معايير في صناعة القرار التربوي الفعال : فبعد تحليل وتحديد الصعوبات في الموقف التعليمي ، يجب على " صانع " القرار التربوي أن يعتمد ويقرر ماذا يمكن أن يحدد الحل في القرار التربوي ؟ ما الواجبات بالمقارنة بمقابلة الحاجات ؟ هل الحل النهائي يمكن رؤيته في هذا القرار التربوي الفعال ؟ ام أن هذا القرار يحل جزءاً أو جزئيات من المشكلة الا ؟ . وربما يقدم القرار التربوي نتائج جزئية في ضوء تحقيق الرضا المجتمعي .

وبصفة عامة ، تستخدم المعايير في الحكم على فعالية القرار التربوي من عدمها .

رابعاً : تنفيذ القرار التربوي الفعال : يجب أن يفكر صانع القرار في كيفية تنفيذه . فبعد التعرف على المشكلة ، وجمع المعلومات وتحديد المشكلة ، من الضروري على صانع القرار التربوي أن يطور خطة الفعل بطريقة عملية من حيث تحديد البدائل ، والتنبيؤ الجيد ، ودراسة واختيار البدائل لتنفيذ القرار التربوي . وعلى ذلك فأن صناعة القرار التربوي يجب أن ترتبط بأرض الواقع ، لكي يصبح القرار التربوي فعالاً .

ومن حيث تحديد البدائل لتنفيذ القرار التربوي ، فان اختيار العديـد من البدائل واكتشافها وتحديدها قد يكون مفيداً في تنفيذ القرار التربوي . فصانعو القرارات التربوية يستطيعون تنمية بدائل محددة وفريدة في صناعة القرار التربوي الفعال . وفي هذا الصدد فان استخدام استراتيجيات البدائل المؤقتة في الدراسة والتفكير في " صناعة " القرار التربوي الفعال لامر جدير

بالاخذ في الاعتبار . فالبدائل المؤقتة غالبا ماتكون أساسا طبيا لكثير من التوجهات الفعالة في " صناعة " القرار التربوي الفعال .

ومن حيث التنبؤ بالنتائج المتوخاه من القرار التربوي الفعال ، فان لكل بديل درجة محددة من النتائج ، ومن ثم فان صياغة البدائل وتتابعها المحتمل له قدرة على التنبؤ بالنتائج الى درجة ما . وهكذا يؤكد التنبؤ بالتتابع الحاجة الى منظومة للمعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال .

ومن حيث دراسة واختيار البدائل لتنفيذ القرار التربوي ، فان تسجيل كافة المعلومات الضرورية سوف تكون مفيدة في صناعة القرار التربوي . وطبيعة المعلومات المتوفرة لدى صانعي القرار تعطى أفضل بديل لتنفيذ هذا القرار التربوي . وصياغة خطه العمل والبدء في التنفيذ هوالعنصر الاخير في صناعة القرار التربوي الفعال .

وهكذا فان صناعة القرار التربوي الفعال يجب أن تتم في شكل دائري لاحداث الفعالية المطلوبة في مجال التربية والتعليم . فكل مستوى من مستوياته العملية التعليمية يجب أن يساهم في " صناعة القرار التربوي الفعال " . ولتحقيق أقصى فعالية ، يلزم على كل مستوى أن يؤثر في " صناعة " القرار التربوي . ومدى تأثير كل مستوى من مستويات العملية التعليمية في " صناعة " القرار التربوي الفعال يتوقف على طبيعة المعلومات المتوفرة لكل مستوى من مستويات اتخاذ القرار . فحلقة المعلمين وأولياء الامور تتوفر لديهم معلومات مفصلة وجيدة ومنبئة في " صناعة " القرار التربوي الفعال اذا كان ذلك مرتبطا بخصائص المتعلمين . في حين أن مستوى مديري المدارس تتوفر لديه أفضل المعلومات الضرورية في صناعة أي قرار تربوي فعال على مستوى المدارس التي يعملون فيها .

أما اذا كانت " صناعة القرار التربوي الفعال مرتبطة " بكم " من المدارس المتواجدة في منطقة تعليمية (محلية) واحدة ، فان أفضل من يمتلك معلومات هامة في ذلك الشأن هم السلطات المحلية .

واذا كان القرار التربوي انعكاسا لموقف مجتمعي ، وعلى مستوى الدولة ،

فان السلطات الوطنية هي المهيأة ، وهي التي تمتلك المعلومات الضرورية في " صناعة " هذا القرار التربوي الفعال .

وفي الفصل الثالث من هذه الدراسة ، نتعرض بالمناقشة والتحليل لمنظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال في كافة مستوياته .

المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال

مقدمة :

تعتبر المعلومات ضرورية وهامة في صناعة أي قرار تربوي فعال . ومن الملاحظ أن قسما هاما من المعلومات الضرورية في اتخاذ القرارات التربوية عند المستويات المختلفة متواجد في العديد من المجتمعات في شكل سلاسل من البيانات المجمعة والمستمدة في الغالب نتيجة استقصاءات ودراسات علمية في مجالات التربية والتعليم . ومن الامثلة على ذلك سلسلة الدراسات الخاصة بالنتائج المدرسية في استراليا (٢٠) Australian studies in school performance project. وتقييم وحدة المردود في انجلترا (٢١) Assessment of Performance Unit (APU) والتقويم الوطني لتقدم التربية في الولايات المتحدة الأمريكية (٢٢) National Assessment of Educational Progress. الى جانب الاستقصاءات التي قامت بها الرابطة الدولية لتقويم النتائج المدرسية في حوالي أربعين مجتمعا اقليميا (٢٣) .

ورغم توفر المعلومات الضرورية ، في الغالب على المستوى الوطني، فان تسايلر Tyler (٢٤) يرى أن كلا من الاباء والمعلمين ومديري المدارس ولأمستولين في السلطات الاقليمية والمحلية والمسؤولين في السلطات الوطنية (سلطات الدولة) مسئولون عن تحقيق الفعالية في القرار التربوي . فعلى هؤلاء جميعا ، كل في مستواه ، أن يكونوا قادرين على تتبع جوانب العملية التعليمية ونتائجها . وأن يمتلك هؤلاء جميعا القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في تربية أبنائهم ، والذين هم في حوزتهم . وهنا يظهر الاختلاف والتباين

في طبيعة القرارات التي يتعين على هؤلاء الافراد اتخاذها . كما أن طبيعة المعلومات التي يحتاجها كل هؤلاء غالبا ما تكون شديدة التباين والاختلاف فيما بينهم . وهذا ما سنوضحه في السطور التالية .

المعلومات الضرورية على مستوى المدرسة :

يحتاج المعلمون والاباء وأولياء امور المتعلمين الى جمع وتبادل معلومات حول طبيعة أنماط السلوك من معارف ، ومهارات ، وقيم ، والتي يتم تعليمها وتنميتها لدى هؤلاء المتعلمين . وفي هذا الصدد يرى " كينت روس ونفيل بوسلتويت " (٢٥) مسئولى الرابطة الدولية لتقييم المردود المدرسى أن المعلومات الضرورية الواجب توافرها على مستوى المدرسة يجب أن تتمثل بالنتائج التي ينالها التلاميذ في الامتحانات على أن يقدم كل جانب من جوانب الامتحان تقييما لجانب سلوكي معين . وكقاعدة عامة ، ينبغي اللجوء الى سلسلة من الاختبارات والمهام لكي يمكن اصدار أحكام موثوق في صدقها ودلائلها حول هذا النمط السلوكي أو ذاك . وينبغي أن تتحاشى في عرض هذه المعلومات استخدام اللغة الفنية والتربوية الصبغة والفهم ، بحيث يتسنى لنا وضع برنامج عمل واضح يأخذ - عمليا - في الاعتبار نقاط القوة والضعف عند المتعلم في مجال التعلم ، ويضمن ادراك الاباء وأولياء الامور والمعلمين لطبيعة المتعلم واحتياجاته التربوية . وقد ذكر كينت روس ونفيل بوسلتويت قائمة توجيهية لنوع الاسئلة التي يجب طرحها على مستوى المدرسة : فلا بد للمعلم ان يتساءل عن النتائج التي نالها تلاميذه في جوانب مختلفة من المناهج الدراسية ، وفي عناصر هذه المناهج الدراسية . ومن المفترض أن معرفة المعلم بهذه النتائج تمكنه من أن يتبين عددا من الاتجاهات المفيدة ، سواء من حيث ملامح كل تلميذ من تلاميذه ، أو من حيث ملامح الصف ككل . وعلى المعلم أن يستوعب جميع هذه المعلومات ليتسنى له بعد ذلك ، وبالتعاون مع الاباء ، ومع زملائه المعلمين ، وضع خطة عمل لكل تلميذ وللصف بمجمله .

ويستطيع المعلم أن يلاحظ نتائج جميع تلاميذه في جميع جوانب المناهج الدراسية ، وفي ضوء تلك النتائج يستطيع المعلم اسداء النصح لتلاميذه كي يأتي اداؤهم أفضل وأكثر توازنا في جميع جوانب المناهج الدراسية . وعلى المعلم التأمل في العوامل التي ربما أعاققت فعالية التعلم في أي مجال دراسي . وربما

يتساءل المعلم عن الوقت المخصص لدراسة جوانب المنهج الدراسي ، ومدى كفايته ومدى وضوح الشروح التي يعطيها للدرّوس ، ومدى كفاية الجزء المخصص لاي جانب دراسي في الكتاب المدرسي ، ومدى كفاية الامثلة التطبيقية ، والواجبات المنزلية والتعقيد المفرط للمواد المستخدمة في تدريس جوانب المنهج قياسا على تلك المستخدمة في جوانب المنهج الاخرى ، ومدى ابتعاد أي مادة دراسية من حيث شكل تقديمها ، عن مراكز اهتمام التلاميذ وبيئتهم .

أما مدير المدرسة فهو لا يحتاج الى تزويده بمعلومات مفصلة حول تحميل كل متعلم على حده . ففي الاوضاع التي تكون فيها هذه المعلومات التفصيلية ضرورية وهامة ، من اليسير على مدير المدرسة مراجعة المعلم المختص للحصول عليها . لكن مدير المدرسة يحتاج في المقام الاول الى الوقوف على تقدم كل صف من صفوف مدرسته على بلوغ الاهداف التربوية المتوخاه والتي يتم تحديدها بالتعاون مع الاباء وأولياء الامور والمعلمين ، أيضا ويحتاج مدير أي مدرسة الى تزويده بمعلومات تنبئ عن النتائج النهائية التي تحرزها مدرسته مقارنة بنتائج مدارس أخرى في المنطقة المحلية المتواجدة فيها . ومن شأن مقارنة هذه النتائج التعرف على مدى تحقق الاهداف التربوية الاساسية التي تسعى هذه المدارس الى تحقيقها ، ومن شأن هذا النوع من المعلومات الضرورية أن يساعد في اعادة النظر في أهداف هذه المدارس ، وفي ترتيب الاهمية النسبية لهـذه الاهداف بحسب سلم الاولويات ، وفي تركيز جهود المدرسة كلها على تحسين البيئة التعليمية وفق أساليب تتلاءم واستعدادات التلاميذ وميولهم ووسطهم العائلي . وينبغي تقديم هذه المعلومات على نحو يساعد مدير المدرسة في أن يحدد بدقة أية فصول تحتاج الى مزيد من الدعم ، ويوفر بيانات أساسية تمهد لاتخاذ قرارات على مستوى المؤسسة ، بشأن اعادة النظر في الاهداف المرسومة وبالاطار التربوي ، وتمحيصها وتعديلها عند الاقتضاء . ويجب على مدير المدرسة أن يتساءل : ماهي جوانب التعليم ، والمواد الدراسية والصفوف التي تسجل فيها مدرسته نتائج جيدة ، أو سيئة ، بالمقارنة مع مدارس أخرى مشابهة أو مع مجمل مدارس دائرته التربوية ؟ .

ومدير المدرسة هنا يحتاج الى عدة نقاط للمقارنة : فيلزم مدير المدرسة مقياس " نسبي " للاداء ينبئ عن النتائج التي أحرزتها مدرسته بالمقارنة مع مدارس أخرى من النوع نفسه . كما يحتاج مدير المدرسة الى مقياس " مطلق " ومدير

للاداء بنيته عن جزء المنهاج المقرر الذى استوعبه التلاميذ على نحو جيد .
ولتقدير الاداء النسبى يجدر بمدير المدرسة أن يقرب نتائج المدرسة المعنية
من نتائج مدارس أخرى مشابهة من النظام المدرسى عينه . والمقصود بعبارة
مدارس مشابهة هنا هي مدارس تستقبل تلاميذ منتمين الى بيئة اجتماعية واقتصادية
مماثلة ، ومزوده بعاملين وتجهيزات من مستوى متقارب ، وتدرس بنفس
المناهج .

ولعقد المقارنات بين هذه المدارس ، يمكن لمدير المدرسة استخـدام
متغيرات تصنيف تسمح بتجميع التلاميذ بحسب فئات واسعة مثل النـوع
والاصل الاجتماعى والاقتصادى ، والسنة الدراسية ، والعمر الخ . والمقارنة
مع مدارس مشابهة مفيدة جدا لمدير المدرسة ، اذ تسمح له بكشف وتعـيين
الطرائف التى تعتمدھا المدارس الاكثر فعالية من مدرسته وابرز بيئتهـا
التعليمية ، أما " الاداء المطلق " فيمكن قياسه بواسطة جدول موضوع مسبقا
للنتائج ، يحدد عدة درجات أو مستويات للمردود المدرسى على صعيد المدرسة .
فاذا كان ٧٥ ٪ من تلاميذ صف مثلا ، أو أكثر ، متمكنين من أحد جوانب مادة
دراسية معينة ، نعتبر أن مردود المدرسة جيد . واذا كانت النسبة المئوية تقع
بين ٥٠ ، ٧٥ ٪ ، اعتبرنا المردود متوسطا . أما اذا هبطت النسبة السى دون
٥٠ ٪ ، فيكون المردود سيئا . وكل واحد من هذه المستويات الثلاثة للنتائج
يدفع مدير المدرسة الى اتخاذ هذه أو تلك من التدابير الملائمة . فالنتائج
السيئة مثلا تستلزم اعادة توزيع موارد المدرسة وجهودها بهدف تحسين عملية
التعليم ، على حين أن النتائج الجيدة قد تحمل مدير المدرسة على الاكتفاء
بنقل هذه المعلومة الايجابية الى التلاميذ والمعلمين مصحوبة بتشجيعهم على
المثابرة . واذا لاحظ مدير المدرسة أن نتائج مدرسته سيئة بالمقارنة مع نتائج
مدارس مشابهة ، ومع سائر مدارس النظام التعليمى ، فهذا الوضع يسوغ لـه
القيام بفحص جديد لمناهج هذه المادة الدراسية فى مدرسته ، بهدف تحسين
نتائج تلاميذه . وفى هذا المجال ، يكون من المفيد جدا لهذا المدير البدء
بزيارة بعض المدارس المشابهة والسعى الى تحديد أى من عناصر المنهاج
تبدو أنها تحقق فعالية أكبر فى التعليم ، كما يمكن لمدير المدرسة القيام
 بدراسة مفصلة للبيئة التعليمية ولامكانيات التعليم المتاحة للاناث فى مدرسته
اذا ما ظهرت فوارق بين الذكور والاناث فى التحصيل الدراسى فى مادة دراسية

أو منهاج مدرسى ما • ويتعين على مدير المدرسة التصدى لمشكلات نقص التجهيزات المدرسية في مدرسته (٢٦) .

كما يجب على مدير المدرسة الاهتمام بوضع جدول يتضمن النسب المئوية لتلاميذ مدرسته المتمكنين من المعارف والمهارات في مختلف جوانب المناهج الدراسية ويستطيع مدير المدرسة تحليل أداء مدرسته بواسطة تصنيف مطلق مثل " جيد " ، " متوسط " ، " ضعيف " • ويستطيع مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين ، تحديد مستويات التمكن من المنهاج ، بالنسبة المئوية ، المناظرة للدرجات الخام لتلاميذ مدرسته •

المعلومات الضرورية على مستوى الدوائر التربوية المحلية :

لا يحتاج المسئولون بالدوائر التربوية المحلية الى معلومات مفصلة كتلك التى يحتاجها • مديرو المدارس لانهم بعيدون جدا عن نشاط المدارس اليومى ، وعن المسئوليات التى يضطلع بها يوميا الاباء وأولياء الامور والمعلمون ومديرو المدارس والدور الارحى الذى يعود اليهم • سواء أكانوا اداريين منسقين ، أو مستشارين تربويين - يقتضى الا يتخذوا قرارا الا بعد أن تثبت لهم المعلومات المتاحة بما لا يقبل الشك وجود مشكلات خطيرة تسوغ أن يخصصوا لها جزءا كبيرا من وقتهم ومن موارد دائرتهم التربوية • ويجب أن تقدم هذه المعلومات على نحو يساعد الدوائر التربوية المحلية فى ادراك المشكلات المطروحة والامكانات المتاحة ، بحيث يزود مديرو المدارس والمعلمون بالاعداد والتدريب والمعارف المتخصصة المطلوبة التى تسمح لهم بتحديد أهداف المؤسسة التعليمية وتقييمها بأنفسهم ، ومن ثم يتبنى طرائق أصلح فى تحسين أداء المدرسة التعليمية فى ضوء نتائج التقييم • وهذا النوع من المعلومات ينبغى اكماله دوريا بتقييم مستقل فى تقدم المتعلمين الدراسى ، قياسا على الاهداف المتفق عليها للمؤسسة التعليمية وللدائرة التربوية المحلية • ويقوم هذا التقييم الدورى على اخضاع عينة من الاهداف المرسومة لعملية " تدقيق " و " مراجعة " • حتى اذا لوحظ وجود تناقض هام بين المعلومات المتوفرة لدى الدائرة التربوية المحلية ، يعمد الى اجراء بحوث أكثر تفصيلا • وينبغى القيام بهذا النوع من التدقيق أو المراجعة بعناية فائقة ، ذلك لان التقييم الجيد لمؤسسة تعليمية ما يفترض تعاوننا تاما بين المتعلمين والمعلمين والاباء وأولياء

الامور ومدير المدرسة • ولا يتحقق مثل هذا التعاون عادة الا اذا كانت عملية جمع المعلومات لا تستنفد سوى جزء ضئيل من وقت المتعلمين ، ولا تعكر سير المنهاج المدرسي ، ولا تستلزم اعتمادات هامة ، فى الوقت الذى تعطى فيه نتائج موثوقة وصالحة ومفيدة • ولذا ينبغى أن تهتم سلطات الدوائر التربوية بتوزيع موارد الدوائر توزيعا عادلا ورشيدا بحيث تتاح لجميع المدارس الواقعة ضمن نطاقها امكانية ضمان الشروط المثلى للتعليم، وفى بعض الحالات تتمثل هذه الموارد بعاملين ومنشات وتجهيزات ومعدات ، بينما تكون فى حالات اخرى " موارد " معنوية مثل المعلومات والافكار التى تحسن من المردود التربوى دون أن تستلزم استثمارات مالية ضخمة • فتقاسم المواد التعليمية التى أعدها المعلمون على مستوى الدائرة ككل ، والتى أثبتت قدرتها على تحسين عملية التعلم ، يشكل مثالا جيدا على طريقة توزيع هذا النوع من الموارد •

والسلطات المحلية يجب أن تسعى الى معرفة النتائج الاجمالية لكل مدرسة فى كافة المناهج الدراسية ، ويجوز للسلطات المحلية أن تبحث فى ضوء النتائج الاجمالية للمدارس ، عن دلالات لهذه النتائج بما يعين الدائرة على تخصيص مواردها فى ضوء هذه النتائج ، ويجب على السلطات المحلية دراسة نقاط القوى والضعف فى كل مدرسة من مدارس دائرتها ، ومدى التمايز بين بيئات التلاميذ ، وبين المنشآت والمعدات المتاحة للمدارس ، وبين توجهات المناهج •

وعندما تظهر نتائج المدارس تباينات ومفارقات مهمة ، فانه يجدر باداريى الدوائر التربوية التمحيص والدراسة والبحث لدى مصادر محلية عن معلومات اضافية حول خصوصيات مدارس كل مجموعة • ففي اندونيسيا مثلا ، لوحظ فى السبعينات أن النتائج التى حققها التلاميذ فى تحصيل اللغة الانجليزية فى بعض مدارس ولاية " بالى " كانت أعلى بكثير من تلك التى يمكن توقعها من خبرة تلاميذ هذه الولاية وقد تبين بعد التمحيص والدراسة أن تلك المدارس كانت تقع على مقربة من ملاعب للجولف كان يتردد عليها سياح ناطون بالانجليزية ، فكان عدد كبير من التلاميذ يقضون فى المساء وفى عطلة نهاية الاسبوع ساعات طويلة فى التحدث بالانجليزية فى الوقت الذى كانوا يخدمون فيه اللاعبيين (٢٧)

المعلومات الضرورية على مستوى السلطات الوطنية :

تحتاج السلطات الوطنية الى معلومات أقل تفصيلا بكثير من تلك التي تحتاجها السلطات بالدوائر التربوية المحلية . فهي لاتعنى بالمتعلمين ، وبالصفوف الدراسية بحد ذاتها ، وليس عليها قط أن تهتم بشئون مدرسية أو مجموعة صغيرة من المدارس ، بل ان دورها يقوم على اتخاذ قرارات في السياسة العامة تتناول مسألة الربط بين التوجيهات المتضمنة في القوانين والتشريعات التي أصدرتها الحكومة الماضية والحاضرة ، وبين الخطط والموارد الضرورية من أجل وضع هذه التوجيهات موضع التنفيذ ، وهذه القرارات تشمل مجمل النظام التعليمي ، أو قطاعات واسعة منه ، ونظرا الى نزوع الاجهزة التربوية الى المحافظة على النظام التربوي ، ونظرا الى الكلفة المرتفعة للإصلاحات التي تتناول النظام التربوي ككل فان هذه القرارات يفترض أن تجمع على هذا المستوى ، كمية ضخمة من المعلومات الدقيقة حول المتعلمين والمدارس على حد سواء ، ويتعين على المسئول الوطني أن يختار المؤشرات الاساسية الواجب استخدامها لتقييم مردود الجهاز التربوي . ففي الماضي لجأ عدد كبير من البلدان الى مؤشرات اجمالية تقريبية للمردود ، مرتبطة بمعجلات القيد والنجاح في امتحانات نهاية الدرس ، ولكن الاهتمام ينصب منذ بعض الوقت على مؤشرات بالغة الدقة مرتبطة على الاخص بمعجلات المواظبة ، ومعجلات الاحتفاظ ، وبمستويات التلاميذ ، وبمشكلات النظام والانضباط (٢٨) .

وينبغي أن تقدم هذه المعلومات الضرورية على نحو يمكن السلطات الوطنية من أن تحدد تطور قدرة النظام المدرسي في الامد الطويل على مساعدة المتعلمين في التقدم لبلوغ درجة عالية من النمو الادنى والاجتماعي والمعرفي . والاتجاهات التي تم كشفها قد تستلزم أحيانا التدخل من أجل معالجة مشكلة مستجدة تتمثل بعجز المتعلمين عن التمكن من جزء معين من أجزاء المنهاج ، وفي حالات أخرى يتناول التدخل بالمنهاج بالذات بعد أن يترتأى انه من الضروري اعادة النظر فيه واعادة بنائه في ضوء أبحاث حديثة ، وفي ضوء وضع اجتماعي واقتصادي جديد ، وفي معظم النظم الاجتماعية تستند القرارات في تلك المجالات التي بيانات مقارنة تتناول مختلف المجموعات الديموجرافية في المجتمع ، ولذا ينبغي توزيع المعلومات المجمع على مستوى النظام تبعاً لمتغيرات مثل النوع والمستوى الاجتماعي والاقتصادي وغيرها من المتغيرات ،

وينبغي أن تهتم السلطان الوطنية بدراسة بنية أداء التلاميذ في مجمل المجتمع في ضوء مؤشرات التمايز الجغرافي ، ومن مؤشرات التمايز الجغرافي وضع المنطقة المحلية ، وموقع المدرسة في منطقة حضرية أو ريفية . ويمكن وضع جدول مناظر لدراسة المتغيرات الجغرافية تقدم فيه نتائج التلاميذ تبعا لعدة تصنيفات للمتغيرات العائدة الى الوضع الاجتماعي والاقتصادي ، ومثل هذه التصنيفات تمد مسئولى السلطات الوطنية بمعلومات ضرورية تساعد على صياغة استراتيجيات طويلة الامد للتخطيط التربوي (٢٩) .

منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال : تصور مقترح

يعتبر الهدف الرئيسى من دراسة وتحليل هذا الموضوع هو توجيهه نظر المهتمين بصناعة القرار التربوي نحو الحقيقة الهامة التى تميز فعالية هذا القرار التربوي ، عندما يتخذ فى عدة مستويات : مدرسية ، ومحلية ، وعلوية المستويات الوطنية ، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي توفير منظومة من المعلومات الضرورية فى صناعة هذا القرار التربوي الفعال . وينبغي أن تكون هذه المنظومة مفتوحة ومتفاعلة فى تنظيماتها وفى مستوياتها المتعددة . ونعنى هنا بمنظومة المعلومات الضرورية فى صناعة القرار التربوي الفعال بأنها نظام يشمل كافة المعلومات والعناصر والمكونات التى تهيىء تحقيق الفعالية فى أى قرار تربوي ، ومنظومة المعلومات الضرورية تتشابه فى علاقات بحيث لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر ، اذ يؤثر كل منها فى الآخر ، وفى صناعة القرار التربوي الفعال ، وأيضا لذلك يمكن القول بأن منظومة المعلومات الضرورية فى صناعة القرار التربوي الفعال تقسم الى عدة مستويات : معلومات ضرورية يجب توافرها داخل جدران المدرسة ، ومعلومات ضرورية يجب توافرها لدى السلطات المحلية ، الى جانب معلومات ضرورية يجب توافرها على المستوى الوطنى ، وعند اتخاذ أى قرار تربوي ، ولضمان فاعليته فى أى مؤسسة تعليمية ينبغي الاستفادة بهذه المعلومات الضرورية وفى كافة مستوياتها التنظيمية .

فعلى مستوى المعلمين وأولياء الامور ، ومن خلال المشاركة فى صناعة القرار التربوي الفعال يشعر المعلمون باشباع حاجاتهم الى الانتماء وزيادة الرضا الوظيفى وبأنهم أعضاء ذو فعالية فى العملية التربوية . وتؤدى مشاركة المعلمين وأولياء الامور فى صناعة القرارات التربوية الى زيادة فرص التعاون بين

كافة أطراف العملية التعليمية ، وزيادة الفهم المتبادل ، وتيسير فرص التنسيق بينهم ، وكذلك تنمية روح التعاون بين جميع هذه الاطراف ، ومن هنا تنشأ الدعوة الى ضرورة اشراك الاباء وأولياء الامور فى صناعة أى قرار تربوى بشأن تربية أبنائهم .

ويمكن للاباء وأولياء الامور والمعلمين المشاركة فى صناعة القرار التربوى فى مجالات :

- ١- العلاقة بين المدرسة والمنزل .
- ٢- طبيعة أنماط السلوك من معارف ، وقيم ، ومهارات .
- ٣- التحصيل الدراسى فى جوانب المناهج الدراسية المختلفة .
- ٤- فعالية التعلم ومعوقاته .

ويجب أن تتوفر هذه المعلومات الضرورية فى المجالات السابقة الذكر داخل جدران المدرسة ، وفى ضوء السياق المدرسى (الوضع الاجتماعى والاقتصادى والثقافى والخصائص الجغرافية والمناخية وكافة ظروف المجتمع المحلى) .

وعلى مستوى مديرى المدارس تنظم المعلومات الضرورية - فى ضوء عناصر السياق المدرسى ، وداخل جدران المدرسة - فى عدة مجالات أهمها :

- ١- تحديد مستويات التمكن من المناهج الدراسية .
- ٢- تحليل أداء المدرسة لدورها التربوى .
- ٣- مدى تقدم كل صف دراسى .
- ٤- مدى تحقق الاهداف التربوية فى المدرسة .
- ٥- ظروف البيئة المحلية .
- ٦- التجهيزات المدرسية .

وعلى مستوى السلطات المحلية ، يجب توفير معلومات ضرورية فى صناعة القرار التربوى الفعال فى المجالات التالية :-

- ١- انشاء المدارس وتجهيزها وادارتها .
- ٢- مواعيد الدراسة والعطلات .
- ٣- تنفيذ المناهج والامتحانات وتوفير الكتب الدراسية .
- ٤- وسائل تقويم الطلاب والمؤسسات التعليمية .

- ٥- اجراء البحوث ومراجعة الاهداف التربوية .
- ٦- انتاجية المؤسسات التعليمية .
- ٧- بيئات التلاميذ .
- ٨- شئون المعلمين ، ومديري المدارس ، ومناهج التدريب أثناء الخدمة .

وعلى المستوى الوطنى (المركزى) فان منظومة المعلومات الضرورية فى صناعة القرار التربوى الفعال يجب أن تشمل المجالات التالية :-

- ١- اقتراح السياسة العامة ، والقوانين ، واللوائح والتشريعات الخاصة بالتعليم .
- ٢- تغيير المناهج الدراسية .
- ٣- استراتيجيات التخطيط التربوى .
- ٤- تقييم مردود الجهاز التربوى .
- ٥- الاجور والمباني المدرسية .

هذا ويجب النظر الى منظومة المعلومات الضرورية فى صناعة القرار التربوى الفعال على المستويين : المحلى والوطنى فى ضوء عدة اعتبارات أهمها :
ظروف المجتمع المحلية ، والقومية ، والعالمية .

وتعتبر منظومة المعلومات الضرورية فى صناعة القرار التربوى الفعال ، والسابق الاشارة اليها فى مستوياتها الاربع السابقة ، منظومة مفتوحة متفاعلة فى علاقات متبادلة فى كافة مجالاتها السابقة ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يجب أن تتفاعل هذه المنظومة وتنتج مع السياق المدرسى ، والذى يعنى الوضع الاجتماعى ، والاقتصادى لاسر المتعلمين ، والخصائص الجغرافية والمناخية للمجتمعات المحلية ، الى جانب ظروف المجتمع المحلية واقومية والعالمية .

وهنا تجدر الاشارة الى أن فعالية أى قرار تربوى ينبغى أن تتم فى اطار أن التعليم عملية فرعية ضمن اطار أكبر من العمليات الاجتماعية ، وتؤثر فى المجتمع وتؤثر به ، وبهذا يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين القرارات التربوية ، والقرارات والاحداث الاجتماعية بما يتناسب طرديا مع معدلات التغيير فى المجتمع ، ومن الناحية المنطقية يمكن القول بأن القرارات التربوية تعكس ظروف التركيبة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فى المجتمع ،

والقرار التربوي بما يتضمنه من تطوير المناهج والانشطة التعليمية وتقاء سلات المتعلمين يهدف في عمومه الى تأكيد مفاهيم وأوضاع اجتماعية وثقافية تتمثل بنظام الحياه السائدة في المجتمع .

وهنا يجب التنويه بأن هناك عدة اعتبارات لابد وأن تأخذها سلطات اتخاذ القرار التربوي في الاعتبار قبل القطع في الفعالية التربوية لهذا القرار ، ومن هذه الاعتبارات السياق الذي تعمل فيه مؤسسات التربية والتعليم . وبعبارات أخرى ، فان ناتج أي مؤسسة تعليمية ، مقاسا بكمية المعارف التي اكتسبها الطلاب ، ينبغي أن ينظر اليه في ضوء نوعية الافراد المقبولين فيها ، وفي ضوء البيئة الاجتماعية والمادية التي تعمل في اطارها ، فاذا ماقيمنا المؤسسة التعليمية مستنديين ، في صورة احصاء ، الى متوسط نتائج الطلاب ، فان العديد من المؤسسات التعليمية التي تقوم في الواقع بعمل ممتاز ، وفي ظل ظروف معينة ، ستعتبر غير ناجحة ، والعكس صحيح أيضا . فناخذ مثلا حالة مدرسة صفوها مكتظة ومبانيها غير ملائمة ، مدرسة تفتقر الى الكتب المدرسية ، وتقع في منطقة نائية ، لا تتوفر فيها للتلاميذ فرص عديدة للثقيف الذاتي ، فضلا عن أن عددا كبيرا من هؤلاء ينتمون الى أسر أمية فقيرة جدا فمن الاجحاف أن نحكم على هذه المدرسة بالقصور وعدم الفعالية لمجرد تدن بسيط في نتائج تلاميذها في القراءة أو في الكتابة بالنسبة الى المتوسط الوطني العام ، والحق أن مردود هذه المدرسة ، في ظل هذا السياق غير المواتي ، لعله يستحق أن يعتبر مردودا طيبا ، ولهذا أوصى بعض رواد التربية في هذا المجال^(٣٠) بضرورة تحليل السياق المدرسي بواسطة فئتين رئيسيتين من المتغيرات ، تنعتان أحيانا بـ " اللينه " و " الصلبة " . فالمتغيرات الصلبة هي تلك التي تؤثر في نتائج الدراسة . دون أن يكون لاداري الجهاز التربوي تأثير مباشر عليها ، على الاقل في الامد القصير ، ومثال على ذلك الوضع الاجتماعي والاقتصادي لاسر التلاميذ ، والخصائص المناخية والجغرافية للمنطقة التي تقع المدرسة ضمنها ، ودرجة عزلتها بالنسبة الى سائر المرافق التربوية والثقافية ، أما المتغيرات اللينه فهي تلك التي تؤثر في نتائج الدراسة ، ويكون في مقدور أصحاب القرار التحكم بها في الاجل القصير ، ومن هذه المتغيرات : توفير الكتب المدرسية ، ومناهج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة ، والاعمال الشخصية التي تفرض على التلاميذ وتزويد المدارس بالعاملين ، وأجور المدرسين ، والمباني المدرسية . . . الخ .

ونظرا الى عجز سلطات اتخاذ القرار التربوي عن أن تؤثر في الامـــد القصير في المتغيرات الصلبة ، فانها ستعتمد على الارجح الى طرح تساؤلات منها : ماهي الاختلافات في إنتاجية المدارس ، مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات الصلبة ، وتأثير المتغيرات اللينة ، ومن بين المتغيرات اللينة ، ماهي تلك التي ترتدى أهمية أكبر عند السعى الى مساعدة المدارس القاصرة على تحسين مستوى آدائها ؟ وفي هذا الصدد يمكن اجراء تحليل تراجعى مابين المدارس ، مستخدمين المتغيرات الصلبة كمعطيات ثابتة ، ومتوسطات علامات التلاميذ كمعيار متغير ، ومعادلة التراجع التي يتم الحصول عليها يمكن استخدامها لوضع مؤشر لنتائج المدرسة " منقح " احصائيا في ضوء السياق الذي تعمل ضمنه ، مثلما يتبين من المتغيرات الصلبة ، وتجدر الملاحظة هنا أن تنقيح العلامات على نحو مقبول احصائيا يطرح بعض المشكلات ، ويقتضى اجراءه بتركيز وعناية فائقة^(٣١) . وهذا المؤشر المنقح للنتائج يكون العلامة المتبقية للمدرسة ، محسوبة عن طريق حسن العلامات " المتوقعة " انطلاقا من معادلة التراجع ، من متوسطات العلامات الفعلية للطلاب . فاذا جاءت العلامة المتبقية ايجابية بشكل ملحوظ ، كان ذلك دليلا على نجاح المدرسة وفعاليتها لانها تكون قد حققت في الواقع نتائج " أفضل " مما هو " متوقع " في ظل المتغيرات الصلبة ، أما اذا جاءت هذه العلامة سلبية ، فمعنى ذلك أن المدرسة قاصرة وغير ناجحة لانها تكون قد حققت نتائج " دون المتوقع " في ظل المتغيرات الصلبة^(٣٢) . وبعد اجراء مثل هذه التحليلات الرياضية ، يمكن عقد مقارنات بين عينة من المدارس الناجحة جدا (التي يحقق تلاميذها نتائج أفضل بكثير مما هو متوقع مع الاخذ في الاعتبار العوامل الصلبة) ، وعينة من المدارس غير الناجحة جدا (والتي يحقق تلاميذها نتائج أقل مما هو متوقع مع أخذ العوامل الصلبة في الاعتبار) من أجل تحديد التباينات التي تفرق بينها لجهة المتغيرات اللينة . وتساعد المقارنة بين هاتين المجموعتين من المدارس في صناعة أي قرار تربوي فعال في هذا المجال .

ومنظومة المعلومات الضرورية توفراحتياجات مستويات القرار المختلفة في النظم التعليمية . فعلى المستويات الادارية الاربعة يمكن جمع المعلومات الملائمة من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات التربوية الفعالة . وعمليات جمع المعلومات الضرورية التي يقوم بها المعلمون ومديروالمدارس بصورة منتظمة في مؤسساتهم التعليمية ، ويمكن في حالات كثيرة ، أن تنسق على مستوى

مجموعة من المدارس بحيث توفر أيضا معلومات تهتم السلطات المدرسية للدولة ، كذلك يمكن عن طريق جمع بعض البيانات الاضافية تقديم نتائج الاستقصاءات واسعة النطاق حول المردود المدرسي بشكل مفيد للسلطات الوطنية في الدولة ، وللمديرين وللمعلمين وللمدبري المدارس على حد سواء .

وهكذا فان أطراف العملية التعليمية مدعوون للمشاركة في صناعة القرار التربوي ، وتعاون كافة الاطراف من معلمين وأولياء امور ومدبري المدارس والمسؤولين بالسلطات المحلية والوطنية يسهم في اتخاذ قرارات تربوية أكثر فعالية من تلك التي يستطيع اقارها مستوى معين منفصل عن بقية المستويات ، فتبادل الافكار والمعلومات فيما بين كافة المستويات يوفر منظومة معلومات ضرورية في صناعة أي قرار تربوي فعال ، ومن البديهي أن كثرة المعلومات يسهم في صناعة القرار التربوي الفعال . وقد تؤدي هذه المشاركة في اتخاذ القرار التربوي الى زيادة الالتزام بين أفراد كافة المستويات ، وزيادة حماسهم لتنفيذ هذا القرار .

وخلاصة القول أن صناعة القرار التربوي الفعال لا تقتصر على مستوى دون آخر ، بل أنها تنتشر في كافة مستويات اتخاذ القرار التربوي ، وتتواجد في كل جزء فيه . ويمكن لكل مستوى اتخاذ القرار التربوي المناسب في ضوء المعلومات الضرورية المتوافرة لديه .

التوصيات والمقترحات :

- ١- توصي الدراسة بضرورة اشراك كل من المعلمين والاباء وأولياء الامور ، ومدبري المدارس في صناعة القرار التربوي . فاشراك هؤلاء في صناعة أي قرار يرفع الروح المعنوية لهم ، ويشعرهم بأهميتهم في تحقيق الفعالية في العملية التربوية ، ويحفز الهمم في العطاء العلمي .
- ٢- والحاقا بالتوصية السابقة ، يجب العمل على تدريب المعلمين ، ومدبري المدارس على كيفية صناعة القرار التربوي الفعال في المجالات التي حددتها هذه الدراسة لهم ، ويجب تدريبهم على كيفية جمع المعلومات الضرورية اللازمة لصناعة القرار التربوي ، ويجب تدريب هؤلاء على

المعارف المتخصصة والمطلوبة والتي تساعدهم في تحديد أهداف مؤسساتهم التعليمية ، ولقييمها بأنفسهم ومن ثم يتبنى طرائق لتحسين أداء المدرسة التعليمي .

وتقترح الدراسة بناء منظومة للمعلومات الضرورية يرجع اليها في صناعة أي قرار تربوي ، ويتم بناء هذه المنظومة في أربعة مستويات :

المستوى الأول :

وفيه يتم جمع معلومات عن المدرسة والمنزل وأنماط سلوك المتعلمين ، ومدى تقدم تحصيلهم الدراسي ، ومدى فعالية التعليم وأهم معوقاته .

المستوى الثاني :

وفيه يتم جمع معلومات عن مستوى تمكن المتعلمين من المناهج الدراسية ، وتحليل أداء دور المدرسة التربوي ، ومدى تقدم كل صف دراسي ، ومدى تحقق الأهداف التربوية في المدرسة ، ومعلومات عن ظروف البيئة المحلية ومعلومات عن التجهيزات المدرسية .

المستوى الثالث :

وفيه يتم جمع معلومات عن انشاء وتجهيز وإدارة المدارس ، ومواعيد الدراسة والعطلات ، وتنفيذ المناهج والامتحانات . ومعلومات عن الكتب الدراسية ومدى توافرها ، ووسائل تقويم الطلاب ووسائل تقويم المؤسسات التعليمية ، الى جانب توافر معلومات عن البحوث ومراجعة الأهداف التربوية ، ومعلومات عن انتاجية المؤسسات التعليمية ، وبيئات التلاميذ، وشؤون المعلمين ومديري المدارس ، ومعلومات عن مناهج التدريب أثناء الخدمة .

المستوى الرابع :

وفيه يتم جمع معلومات عن السياسات التعليمية العامة ، والقوانين ، واللوائح والتشريعات الخاصة بالتعليم ، ومعلومات عن المناهج الدراسية ومراحل تغييرها ، ومعلومات عن استراتيجيات التخطيط التربوي ، وتقويم مردود الجهاز التربوي ، الى جانب المعلومات عن المباني الدراسية وأجور العاملين بالحقل التربوي .

أولا : العلاقة مع الوالد :

م	العبارة	نعم	احيانا	لا
١	أشعر بشوق شديد الى والدى عندما اكون بعيدا عنه .			
٢	يرغب والدى التدخل فى اختيار أصدقائى .			
٣	ارائى عن الاحداث الجارية تشبه آراء والدى			
٤	والدى بالنسبة لى أهم شخص فى العالم .			
٥	عادة ما ألقأ الى والدى ليساعدنى فى حل الصعوبات التى تواجهنى			
٦	اتجاهى نحو تنظيم الاسرة يشبه اتجاه والدى			
٧	أتمنى أن يكون والدى قريب منى فى السكن حتى أستطيع ان ازوره باستمرار .			
٨	غالبا ما أسأل والدى ليساعدنى فى حل مشاكل الشخصية .			
٩	اتجاهى نحو التعليم المختلط يشبه اتجاه والدى			
١٠	وجودى بعيدا عن والدى يجعلنى أشعر بالوحدة .			
١١	يتدخل والدى فى اختيار تخصصى الدراسى .			
١٢	اتجاهى نحو التطرف الدينى يشبه اتجاه والدى			
١٣	أتصل بالمنزل فقط لكى أسمع صوت والدى .			
١٤	يساعدنى والدى على تنظيم مصروفى .			
١٥	اتجاهى نحو تعليم البنات يشبه اتجاه والدى .			
١٦	عندما اكون فى المنزل اجب ان اقضى معظم وقتى مع والدى .			
١٧	استشير والدى فى كيفية قضاء الاجازة .			
١٨	رأبى فى خروج المرأة للعمل يشبه رأى والدى .			
١٩	أجد صعوبة فى مفارقة والدى عند ترك المنزل لظروف الدراسة أو العمل .			
٢٠	أسأل والدى ماذا أفعل عندما أمارس عمل حر .			
٢١	اتجاهى نحو ممارسة الاعمال الحرة يشبه اتجاه والدى .			

م	العبارة	نعم	احيانا	لا
٢٢	أحب ان اعانق والدى واقبله .			
٢٣	أسأل والدى ماذا افعل عندما اكون فى موقف صعب .			
٢٤	اتجاهى نحو السفر للعمل بالخارج يشبه اتجاه والدى			
٢٥	والدى هو أفضل صديق			
٢٦	يتدخل والدى فى اختيارى للملابس التى اشتريها للمناسبات الخاصة .			
٢٧	اتجاهى نحو التدخين يشبه اتجاه والدى .			
٢٨	أبدو اكثر قربا لوالدى عنم هم فى سنى .			
٢٩	غالبا ما أستنجد بوالدى عندما أرتكب خطأ .			
٣٠	اتجاهى نحو التقاليد المتبعة فى الزواج يشبه اتجاه والدى			
٣١	دائما أشارك والدى انفعالاته .			
٣٢	غالبا لأصل الى قراراتى بنفسى دون مساعدة والدى .			
٣٣	اتجاهى نحو ممارسة الالعاب الرياضية يشبه اتجاه والدى			
٣٤	أشعر وكأنى امتداد لوالدى .			
٣٥	غالبا لأستطيع تصريف أمورى بنفسى دون مساعدة والدى			
٣٦	معتقداتى فى السحر ، الشعوذه ، الحسد . . تشبه معتقدات والدى .			
٣٧	انا غير متأكد اننى سوف انجح فى الحياة دون والدى .			
٣٨	اشعر بانى لأصلح لى عمل بدون مساعدة والدى .			
٣٩	معتقداتى الدينية تشبه معتقدات والدى .			
٤٠	أرغب فى الحديث والجلوس مع والدى مدة طويلة .			
٤١	غالبا لايسمح لى والدى بالسهر خارج المنزل .			
٤٢	رأبى فى الاشخاص المعوقين يشبه رأى والدى .			

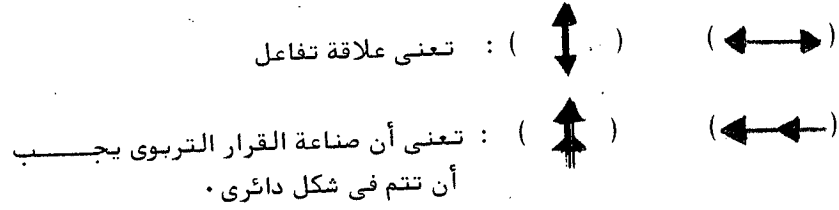
ثانيا- العلاقة مع الوالدة :

م	العبرة	نعم	احيانا	لا
١	اشعر بشوق شديد الى والدتي عندما اكون بعيدا عنها			
٢	ترغب والدتي التدخل في اختيار أصدقائي			
٣	آرائى عن الاحداث الجارية تشبه آراء والدتي .			
٤	والدتي بالنسبة لى أهم شخص فى العالم .			
٥	عادة ما ألجأ الى والدتي لتساعدنى فى حل الصعوبات التى تواجهنى			
٦	اتجاهى نحو تنظيم الاسرة يشبه اتجاه والدتي			
٧	اتمنى ان تكون والدتي قريبة منى فى السكن حتى أستطيع ان ازورها باستمرار			
٨	غالبا ما أسأل والدتي لتساعدنى فى حل مشاكلى الشخصية			
٩	اتجاهى نحو التعليم المختلط يشبه اتجاه والدتي .			
١٠	وجودى بعيدا عن والدتي يجعلنى اشعر بالوحدة			
١١	تتدخل والدتي فى اختيار تخصصى الدراسى			
١٢	اتجاهى نحو التطرف الدينى يشبه اتجاه والدتي .			
١٣	أصل بالمنول فقطلكى أسمع صوت والدتي			
١٤	تساعدنى والدتي على تنظيم مصروفى .			
١٥	اتجاهى نحو تعليم البنات يشبه اتجاه والدتي .			
١٦	عندما اكون فى المنزل ، أحب ان اقضى معظم وقتى مع والدتي .			
١٧	استشير والدتي فى كيفية قضاء الاجازة .			
١٨	رأبى فى خروج المرأة للعمل يشبه رأى والدتي .			
١٩	أجد صعوبة فى مفارقة والدتي عند ترك المنزل لظروف الدراسة او العمل			
٢٠	أسأل والدتي ماذا افعل عندما أمارس عمل .			
٢١	اتجاهى نحو ممارسة الاعمال الحرة يشبه انبئه والدتي			

م	العبارة	نعم	احيانا	لا
٢٢	احب ان أعانق والدتي واقبلها •			
٢٣	أسأل والدتي ماذا افعل عندما اكون في موقف صعب			
٢٤	اتجاهي نحو السفر للعمل للخارج يشبه اتجاه والدتي			
٢٥	والدتي هي افضل صديق •			
٢٦	تتدخل والدتي في اختياري للملابس التي اشتريتها للمناسبات الخاصة •			
٢٧	اتجاهي نحو التدخين يشبه اتجاه والدتي •			
٢٨	أبدو اكثر قربا لوالدتي عنم هم في سنى •			
٢٩	غالبا ما أستنجد بوالدتي عندما أرتكب خطأ			
٣٠	اتجاهي نحوالتقاليد المتبعة في الزواج يشبهاتجاه والدتي			
٣١	دائما أشارك والدتي انفعالاتها •			
٣٢	غالبا لأصل الى قراراتى بنفسى دون مساعدة والدتي			
٣٣	اتجاهى نحو ممارسة الالعاب الرياضية يشبه اتجاه والدتي •			
٣٤	أشعر وكأنى امتداد لوالتي •			
٣٥	غالبا لأستطيع تصريف امورى بنفسى دون مساعدة والدتي •			
٣٦	معتقداتى فى السحر ، الشعوذه ، الحسد ... تشبه معتقدات والدتي •			
٣٧	أنا غير متأكد اننى سوف أنجح فى الحياة دون والدتي			
٣٨	أشعر بأنى لأصلح لى عمل دون مساعدة والدتي •			
٣٩	معتقداتى الدينية تشبه معتقدات والدتي			
٤٠	أرغب فى الحديث والجلوس مع والدتي مدة طويلة			
٤١	غالبا لا تسمح لى والدتي بالسهر خارج المنزل •			
٤٢	رأبى فى الاشخاص المعوقين يشبه رأى والدتي •			

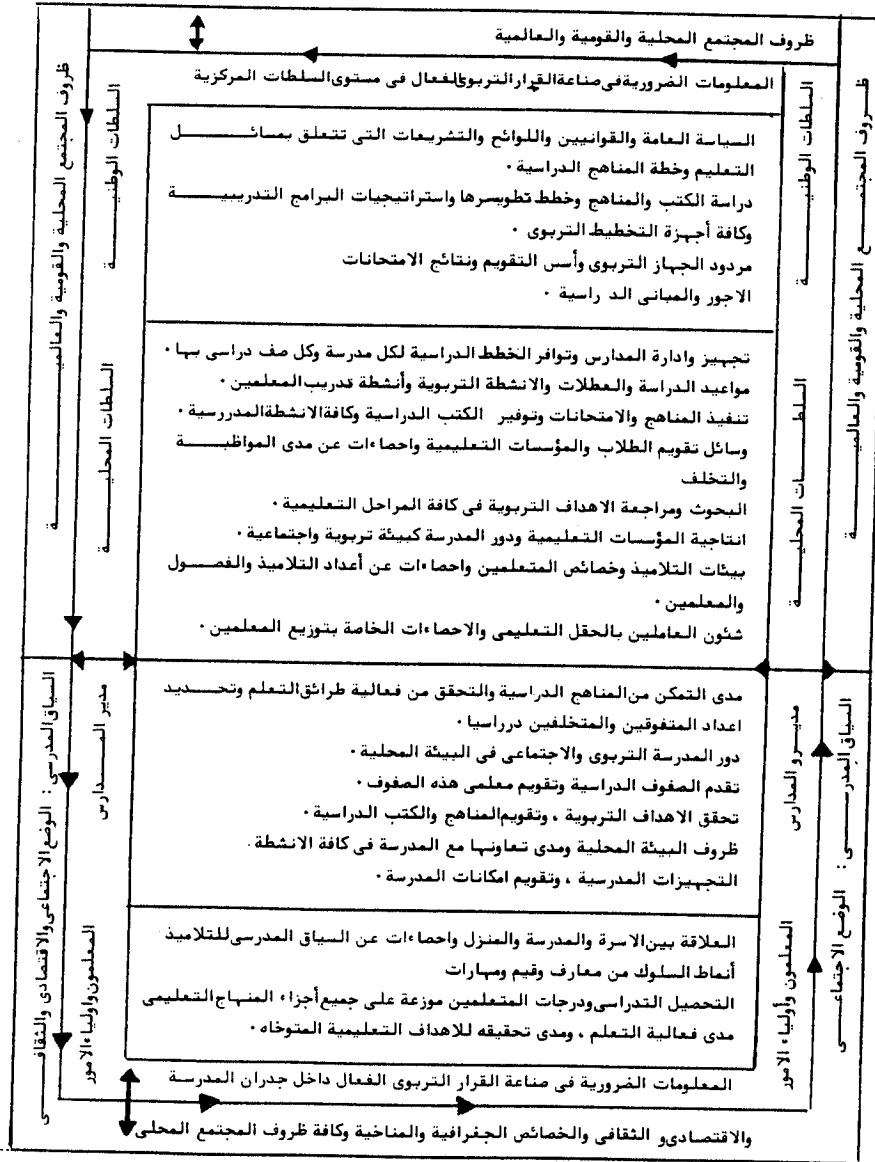
وياحبذا لو تم ربط هذه المعلومات الضرورية بقنوات اتصال لكي تلعب دورا رائدا في صناعة أى قرار تربوى . وياحبذا لو تم جمع هذه المعلومات الضرورية بالطرق العلمية المتعارف عليها منهجيا . وياحبذا لو تم التحقق من صلاحية هذه المعلومات ، ومدى ثباتها ، وصدقها بالطرق المنهجية العلمية .

ويوضح الانموذج (١) تصورا مقترحا لمنظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوى الفعال .



الانموذج (١)

تصور مقترح لمنظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال



هوامش الدراسة

- ١- عمرو غنایم ، وعلى الشرقاوى • تنظيم وادارة الاعمال (الاسس والاصول العلمیة مدخل تحلیلی) • بیروت : دار النهضة العربیة للطباعة والنشر ، ١٩٨١ • ص ص ١٢٩-١٣٠ .
 - ٢- کمال حمدي أبو الخير • الادارة بین النظرية والتطبيق • القاهرة : دار الجيل للطباعة ، ١٩٧٦ ، ص ١٨ .
 - ٣- کینت روس ، ونفیل بوستلتويت • " تخطيط نوعیة التعليم : المعلومات الضرورية عند مختلف مستويات القرار " • مستقبليات • المجلد ١٨ • العدد ٣ • مرکز مطبوعات یونسکو ، ١٩٨٨ • ص ص ٣٣٧-٣٥١ .
- * کین • ن • روس Kenneth. N. Ross (استراليا) :
- أستاذ محاضر فی علوم التربية فی جامعة ديكن فی استراليا • عضو سابق فی المجلس الاسترالی للبحث التربوی • أهم مجالات البحث التي یعنی بها تحلیل النتائج النظرية والعملية لاستقصاءات واسعة النطاق أجريت فی قطاع التربية فی استراليا وفي بعض بلدان جنوب شرقی آسيا •
- * نفیل • ت • بوستلتويت Neville. T. Postlethwaite (المملكة المتحدة) : استاذ التربية فی جامعة هامبورج فی المانيا (الغربية سابقا) وهو مدير مشارک مع تورستن هوش فی International Encyclopedia of Education الـ وله عدة مؤلفات منها Science Achievement in Seventeen Countries A Preliminary Report. لتقييم المردود المدرسی •
- وقد حاولت الدراسة الحالية الاستفادة القصوى من آراء هذين الاستاذین خاصة فی منظومة المعلومات العامة الضرورية فی صناعة القرار التربوی الفعال فی الحقل التعليمی •

- ٤- المرجع السابق ، ص ٣٣٧ .
- ٥- أحمد نجم الدين أحمد، " صنع القرار واتخاذها في الجامعات المصرية، دراسة ميدانية على كليات التربية • كلية التربية جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ .
- ٦- حسن عبد المالك وسمير حسنين بركات • " فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الاقسام في الكليات الجامعية ، مدخل لتطوير الادارة الجامعية " • بحث مقدم في المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية جامعة المنصورة ، المجلد الاول • من ٧-٩ يوليو ١٩٩٢ • ص ٢٩-٣٢٤ .
- ٧- سليم عبده قائد • " صناعة واتخاذ القرار في الادارة التعليمية " دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ١٩٩١ م .
- ٨- محمد عبد الفتاح باعى • " قياس رضا المديرين من عملية اتخاذ القرارات الادارية " • المجله العربية للادارة ، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني ، ربيع ١٩٨٩ • ص ٥-٢٩ .
- 9) Trunan Gay Anderson; An Investigtion of Perceptions prticipation in Decisïan-Making and Satisfaction with Decisïon in Tennessee E.D.D the University of tennessee, 'D.A.I No.8, Feb 1981P.3326-A.
- 10) Janet F.Cohellij "Administrative Decisïon Making stvlesin Highter Education" ph.D Fordhm University, D.A.I. Vol. 50 No.5 Nov 1989, P. 1226-A
- ١١- محمود على الزقالي • ادارة الاعمال : أصول ومبادئ الادارة والتنظيم • سوهاج روتابرينت للطباعة الحديثة ، ١٩٩٣ ، ص ١٦٣-١٦٤ .

- ١٢- محمود عساف . اصول الادارة . القاهرة : دار النشر العربي ، ١٩٧٢ .
ص ٦٥٧ .
- ١٣- عمرو غنايم ، وعلى الشرفاوى . مرجع سابق ، ص ١٣٧-١٤٢ .
- ١٤- كمال حمدي أبو الخير . مرجع سابق ، ص ٣٥ .
- 15) Walter, H. G. educational Administration.
Second Edition Boston : Allyn and
Bacon, Inc. 1971, P. 21.
- ١٦- وهيب سمعان ، ومحمد منير مرسى . الادارة المدرسية الحديثة . الطبعة
الثانية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٥ ، ص ٦٤-٦٦ .
- ١٧- أحمد عبد الباقي بستان ، وحسن جميل طه . مدخل الى الادارة التربوية ،
الكويت : دار القلم ، ١٩٨٣ ، ص ١١٣-١١٤ .
- ١٨- محمود عبد القادر على قراقزه . نحو ادارة تربوية واعية . بيروت : دار الفكر
الليبناني ، ١٩٨٧ ، ص ٨٥-٨٧ .
- ١٩- روبرت روتبرج . " انماء الثقة : المهارة القيادية المنسية " . ترجمة
عادل عبد الكريم ياسين . مجلة التربية : وزارة التربية :
بالكويت . مرجع سابق ، ص ١٧٥-١٨٢ .
- 20) Bourke, S. F. Performance in Literacy and
Numeracy. Canberra : Australian Government,
1981, PP. 21 - 58 .
- 21) Gipps, C. and Goldstein, H. Monitoring
Children : An Evaluation of the
Assessment of Performance Unit. Heinemann:
London, 1983. P. 50

- 22) National Assessment of Education Progress.
The Reading Report Card : Progress toward
excellence in our Schools. New Jersey :
Princeton, 1986, P. 81.
- 23) Pelgrum, H. and Warries, P. Activities,
Institutions, and People. Pays-Bas :
Enschede, 1986, P. 316.
- 24) Tyler, R. W. "Changing Concepts of Educational
Evaluation " International Journal of
Educational Research. Vol. 10, No,1, 1986. P.356.
- ٢٥- كينت روس ، ونفيل بوستلتويت ٠ مرجع سابق ، ص ٣٣٨ ٠
- ٢٦- المرجع السابق ، ص ٣٣٩ ٠
- ٢٧- المرجع السابق ، ص ٣٣٩ ٠
- ٢٨- المرجع السابق ، ص ص ٣٣٩-٣٤٠ ٠
- ٢٩- المرجع السابق ، ص ٣٤٠ ٠
- ٣٠- المرجع السابق ، ص ص ٣٤٨-٣٤٩ ٠
- 31) Keeves, J.P. and Sellin, N.A." Aulti-level
Analysis". International Encyclopedia of
Education. Supplement 1. Oxford :
Pergamon Press, 1988, P. 218.
- ٣٢- كينت روس ، ونفيل بوستلتويت ٠ مرجع سابق ، ص ص ٣٤٩-٣٥٠ ٠