



القرارات الاستراتيجية في التعليم "بين المقدمات والنتائج"

إعداد

**د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر**

القرارات الاستراتيجية في التعليم

"بين المقدمات والنتائج"

لا يشغلني أن تكون القطة (بيضاء) أم (سوداء)، فأنا لست من المعنيين بالألوان واختلافها، إنما الأهم: هو أن القطة الجيدة هي التي تنجح في نهاية المطاف باصطياد الفئران. وهذه كانت من أهم المرتكزات الأساسية لقرارات القائد الأعلى للحزب الشيوعي الصيني Deng Xiaoping، تعبيراً عن أهمية سعي كل فرد في بيئته أو مع فريقه نحو تحقيق القرارات والأهداف الاقتصادية للمجتمع، بحيث يمتلكون العديد من البدائل والاستراتيجيات التي تساعدهم في تعزيز مكانتهم عالمياً، مع أهمية أن يكون كل فرد مدركاً تماماً للرؤية العامة التي تجيبه عن التساؤلات المطروحة حولها؛ كيف وأين ومتى ولماذا؟

وإذا كان مفهوم اتخاذ القرار؛ يُشير - بوجه عام - إلى اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل، في إطارٍ يخضع لمجموعة من الضغوط والعوامل التنظيمية والمؤسسية، وتأثير من العوامل البيئية والمجتمعية، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛ فالقرارات الاستراتيجية - بوجه خاص - هي القرارات التي تحدد الاتجاه العام لأي منظومة على المدى البعيد، وتعزز من قدرتها على البقاء والتكيف والتطور، في ضوء ما يمكن التنبؤ به وما لا يمكن التنبؤ به من التغييرات المجهولة التي قد تحدث في البيئات المحيطة بها، مما يؤكد على ديناميكية القرار الاستراتيجي ومراعاته للتغيرات المستقبلية.

واتخاذ القرار الاستراتيجي؛ منهج يفترض الرشادة أو العقلانية في تحديد البدائل وترتيبها، من حيث اهتمامه بتعظيم المنافع لدى كافة الأفراد، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجتمع، ويحكمه فكر استراتيجي لدى المعنيين بصنع القرار على كافة المستويات، وهو فكر يعكس الرؤية الشاملة لعملية التغيير البيئية والزمنية ومتطلباتها، بهدف الحفاظ على المصالح القومية والارتقاء بها. وهنا قد يندم بعض الأفراد أو الجماعات على اتخاذهم لبعض القرارات - بسيطة كانت أو مصيرية - وقد يندم البعض على عدم اتخاذهم للعديد من القرارات الأخرى، مما يؤكد أن القرارات نقطة فاصلة بين التقدم بكل معانيه الجميلة، والتأخر أو الفشل بكل تبعاته غير المرغوبة، حتى يمكننا القول بأن رحلتنا هي محصلة سلسلة من القرارات والاختيارات، على الرغم من تفاوتها في درجة أهميتها ومستواها.

وربما أضيفُ بعداً أخلاقياً للقرارات التي توجه مسارنا المستقبلي، متمثلاً في إيجاد مناخ منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، لا يسبب ضرراً لشخص ما أو مجموعه ما، وبما تسمح به القوانين والأنظمة، ومهتماً بالقيم والمبادئ واحترام الثقافات وترسيخ ونشر قيم السلام والتفاهم والمشاركة في تحقيق التنمية، والبُعد عن عوامل الظلم وانتهاك حقوق الإنسان والكوارث البيئية والجرائم ضد الإنسانية. كما أضيفُ بعداً آخر سلوكياً؛ يُعزز العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وإيجابية التأثير المتبادل فيما بينها، ويحد من الصراعات السلبية بين كل منها، ويهتم بمناقشة العلاقة بين سلوك الفرد ومؤسسته، ومدى تأثير وفاعلية كل منهما على تنفيذ القرار، وأثر ذلك على جودة نتائج القرارات في تحقيق الأهداف.



وعندما نتأمل النظم التعليمية بأهميتها المجتمعية ودورها الاستراتيجي والحضاري؛ ندرك أهمية القرارات التي توجه مسارها المستقبلي، وبناء عليه؛ تبنت الدولة المصرية عدداً من القرارات الاستراتيجية للإصلاح والتطوير المدرسي - خلال السنوات الماضية - سعياً للانطلاق نحو تقديم تعليم متميز للجميع، من حيث إصلاح التعليم المتمركز حول المدرسة، وتحقيق المشاركة المجتمعية في دعم وإصلاح التعليم، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وإنشاء مدارس مصرية للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM، وإصلاح وتطوير نُظُم الامتحانات والتقويم التربوي، وتطوير المناهج الدراسية، ودمج التكنولوجيا في تدريسها، وتعديل آليات التنمية المهنية للموارد البشرية، وإصلاح التعليم الفني والتدريب التقني والمهني TVET وتوجيه التكامل بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وغيرها.

ولا شك أن هذا الاهتمام من قِبَل القيادات السياسية والتشريعية والتنفيذية؛ يستحق الثناء والتقدير من جهة - نتيجة مقدمات هذه القرارات وفقاً للغرض منها وتداعياتها، كما تستحق التأمل والدراسة من جهة أخرى - في ضوء النتائج المحققة لهذه القرارات على أرض الواقع - حيث كانت هذه القرارات جيدة في صناعتها وصياغتها، ولكن بعضها قد تحققت نتائجها المرجوة نسبياً، وبعضها الآخر بقيت متعثرة في نتائجها، وحتى تظل القرارات الاستراتيجية حيوية؛ فلا بُد من إخضاعها للتحليل والمراجعة المستمرة، لتقييم مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في التعليم، ومدى ملاءمة أهدافها وعملياتها وإجراءاتها لتحقيق أهدافها المنشودة.

وعلى الرغم من الجهود الطيبة المبذولة في سبيل الارتقاء بجودة منظومة التعليم المصرية؛ إلا أنها تواجه أزمة تتجسد في ضعف التوازن بين القيام بأدوارها التعليمية والمجتمعية وإسهامها في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث تركز أدائها على دور واحد فقط وهو (الدور التدريسي)، مما أدى إلى ترسيخ فكرة النظام المغلق، حيث لا يسعى للمساهمة في قيادة المجتمع وتحقيق طموحاته، إضافة إلى ضعف قدرته على مواجهة المنافسة إقليمياً وعالمياً، هذا إلى جانب انحصاره في الحيز المحلي وضعف انطلاقه إلى التعامل مع مصادر المعرفة العلمية والتقنية العالمية.

وفي ذلك إشارة إلى أن كثير من القرارات التي تم اتخاذها لم تؤت ثمارها بالقدر الكافي، حيث تم اتخاذها بشكل تقليدي في إطار نقل واستنساخ بعض الممارسات الأجنبية للبيئة المصرية دون مراعاة الثقافة المصرية وطبيعة مشكلاتها، ودون الاهتمام الكافي بتحريك وتوجيه باقي عناصر المنظومة (بيئة القرار) بما يساعد على إحداث التناغم والتناسق والتكامل بينها، ودون مساءلة حقيقية على نتائج وإنجازات هذه القرارات، الأمر الذي يؤكد على ما يلي:

= القرار الاستراتيجي ليس قراراً نمطياً، وإنما يتم الحكم علي صحته من خلال نتائجه المحققة، فينبغي أن يكون له قيمة قومية مضافة، بتوجيه قيادة رشيدة، يتم من خلالها إدارة الأداء الاستراتيجي وتخصيص الموارد واستثمار القدرات لتحقيق التميز.

= القرار الاستراتيجي ليس قراراً مبرمجاً، ولكنه قرار تفرضه احتياجات الواقع الحالي والطموحات الوطنية المستقبلية، بما يحفظ المصالح الحيوية لمنظومة التعليم المصرية وتعزيز مكانتها المحلية والإقليمية والدولية، مما يؤكد على أهمية التوجه نحو نهج التحليل البيئي المسبق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة رشيدة.

= القرار الاستراتيجي له دور مهم في تحريك النظم التعليمية نحو التقدم، وكسر الجمود والروتين داخلها عبر تنظيم شامل للجهاز القيادي داخلها، ويمكن من خلاله تحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية في تطوير منظومة التعليم وتكوين علاقات إيجابية بينهم، وحُسن الاستفادة من الإمكانيات المادية، وتبني هياكل تنظيمية حديثة، تؤمن بمشاركة الأفراد في قيادة التعليم، وتوجيه المخرجات التعليمية نحو الجودة والتميز.

= القرارات الاستراتيجية ليست مجرد تنظيماً للوقت أو اختصاراً لإنجاز المهام المحددة فقط، وإنما تكمن فعاليتها الحقيقية في الاستجابة بصورة مبتكرة للتغيرات والتطورات البيئية، وتحقيق أهداف التعليم بأعلى فاعلية ممكنة، بحثاً عن أفضل الممارسات العالمية وأساليبها وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية لمنظومة التعليم.

= القرارات الاستراتيجية تغير مجرى التاريخ، فهي تتسبب في تقدم النظم التعليمية أو في تفككها وتأخرها إقليمياً ودولياً، فالنظم ذات الخيار الاستراتيجي الواحد لا تشعر بالأمان الحقيقي، فإذا فشلت الاستراتيجية تجبر على التخلي عن بعض قيمها الوطنية الأساسية، مما يتطلب توسيع مجموعة البدائل أي تعظيم موقف قوتها.

= القرار الاستراتيجي ليس قراراً عشوائياً، وإنما يحكمه شرعية، مصدرها التشريعات المنظمة ومنظومة القيم والمبادئ التي اتفق عليها المجتمع.

= القرار الاستراتيجي قراراً حيوياً ومصيرياً خاصة في حالة الأزمات، وإن حاد عن الاتجاه الصحيح يكون من الصعب تصويبه، ويحتاج في ذلك إلى جهد ووقت كبيرين، فمن الضروري عند تنمية البدائل؛ التوازن بين القيم والمبادئ ومدركات الواقع وطموحات المستقبل وبين ما هو نتيجة القواعد القانونية والتنظيمية والإجرائية والمؤثرات البيئية.

وهنا تظهر أهمية اختيار وإعداد وتأهيل وجاهزية صانعي القرار، في ضوء رؤية المستقبل المنشود لمنظومة التعليم بصورة إبداعية غير تقليدية، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة، بحيث تعتمد على التوجيه نحو توفير مناخ ملائم وقيادة رشيدة تساعد علي تنمية العاملين في توليد الأفكار وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم، والتفكير جدياً في النتائج الهامة التي قد تترتب علي القرار، والاجتهاد في جمع المعلومات الكافية واللازمة حول موضوع القرار، والبراعة في حشد الجهود ومشاركة الأفراد ممن لهم علاقة بالقرار، والمهارة في متابعة تنفيذ القرار وتصحيح المسار ومواجهة المشكلات الطارئة، في ضوء الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار.

ويعد التوقيت المناسب من العوامل المحددة لكفاءة وفعالية القرار الاستراتيجي في إبداع الحلول القومية وتقرير المواقف الوطنية، وتعزيز مكانة النظام في محيطه الإقليمي والدولي، حيث إن التأخير في اتخاذ القرار الاستراتيجي يؤدي غالباً إلى قرارات غير موضوعية وغير مواكبة للتطورات الحديثة، فمن غير المناسب أن يتم تأجيل اتخاذ القرار إلى أقصى وقت ممكن، مع العلم بأهمية اتخاذ القرار، أو أن يتم اختيار أول بديل يظهر على أنه القرار المنطقي، دون النظر إلى البدائل الأخرى، أو ترك القرار لما تؤول إليه الظروف نتيجة شعور صانعي القرار بأن هناك أفراد آخرين موضع مسؤولية عن التنفيذ وأن هناك عوامل أخرى مؤثرة.



ولأن تحديات نظامنا التعليمي كبيرة، ولأن التطورات من حوله متلاحقة، فأصبحت القرارات مصيرية، وأصبح لدينا اليوم من الأعباء والضغط ما يستحق أن نكرس له كل وقتنا وجهدنا، في سبيل أن تصل مؤسساتنا التعليمية إلى وضع تكون فيه قادرة على رفع إرادتها إلى مستوى أمانها، فالتمني بلا إرادة نوع من أحلام اليقظة – على حد تعبير الرئيس الراحل "محمد أنور السادات"، مشيراً إلى أن اقتناع وإيمان المعنيين بتنفيذ القرار (هو القاعدة)، وعندما تكون القاعدة سليمة فإن كل ما تأخرنا عنه يمكن تعويضه، وكل ما تخلفنا عنه نستطيع الارتقاء فيه مرة أخرى، وفي نفس الوقت إن قيادة أي منظومة عاقلة عندما تواجه تحدياتها الكبرى فإنها قادرة على أن تحدد لنفسها أولوياتها بوضوح لا يقبل الشك .

إن المرحلة الحالية تتطلب المزيد من شجاعة القيادات في كافة المستويات، واليقظة المستمرة في توجيه منظومة التعليم، والأخذ بزمام المبادرة والمبادأة وتحمل المخاطر في سبيل تحسين مستوى لنتائج، حيث تنقرر في تلك المرحلة مصائر طلاب ومصائر معلمين، ومصير مجتمع، وتتحدد فيها علاقات سوف تفرض نفسها على المستقبل، وهي تؤكد نفسها في الحاضر، مما يحتم علينا ضرورة الشفافية والوضوح في الغايات، والشفافية والوضوح في الوسائل المستخدمة، والشفافية والوضوح في النتائج والإنجازات المحققة على أرض الواقع.

وختاماً؛ كلما ازداد الاعتماد على المنهج العلمي في صنع القرار الاستراتيجي ازداد القرار رشادة وعقلانية، بحيث يتضمن جمع المعلومات اللازمة حول موضوع القرار، وتحليلها تحليلاً منهجياً، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، من خلال طريق الاستقصاء، ودراسة الوثائق ذات الصلة محلياً وإقليمياً ودولياً، وتحديد البدائل وتقييمها من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف لكلٍ بديل منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حلّ المشكلات، واختيار البديل، أو الحل المناسب (مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدّة معايير، من أبرزها: قابلية تطبيقه، والأخطار المتوقعة جراء تطبيقه، ومدى تحقيقه للفوائد المتوقعة، والآثار الناتجة عن تنفيذه، وتكاليف تنفيذه، ومدى اتّفاقه مع أهداف، ومبادئ، وسياسات المنظومة)، ومن الضروري متابعة تنفيذ القرار، في ضوء النتائج والإنجازات المحددة، ممّا قد يتطلب تعديل بعض الإجراءات، أو اتّخاذ المزيد من القرارات الداعمة لتنفيذه، وغيرها.

ومن الضروري النظر إلى القرار الاستراتيجي على أنه ليس شيئاً لحظياً أو وقتياً وينتهي بمجرد صدور القرار واعتماده. فإذا كان المنتج هو (صيغة القرار) فإن الورقة المرسلة للتنفيذين بصيغة القرار في حد ذاتها شيء قليل التأثير، حيث ينبغي أن يكون التركيز في اتخاذ القرار على العملية ذاتها Process، والتعامل الجيد مع كثير من المعلومات (من حيث تجميعها وتحليلها والمشاركة فيها ومناقشتها وعرضها ومتابعة تطوراتها)، واعتبار هذه العملية فرصة جيدة يستطيع كافة المعنيين من خلالها تعلم الكثير من المعارف، والتمكن من كثير من المهارات، وبناء الكثير من الاتجاهات والقناعات.

والقرار لا يكون قراراً إلا بتنفيذه على أرض الواقع، وقد أحسن نجيب محفوظ في تعبيره عن أهمية المبادرة بالتنفيذ الفعال للقرارات، قائلاً: "في الغالب القرارات التي تسبق النوم لا تستيقظ معنا"، مما يتطلب المبادرة بنشر هذه القرارات على نطاق واسع حتى يعي كل فرد؛ الإجابة عن أسئلة كيف وأين ومتى ولماذا هذه القرارات؟، مع تفعيل دور وسائل الإعلام في نشر وتوسيع نطاقها والارتقاء بها لدى كافة فئات المجتمع وأفراده، حيث تعد وسائل الإعلام من أكثر الوسائل سيطرة على فكر المجتمع وتوجيهه؛ فكما تهتم ببعض الأنشطة الأخرى، مثل الأنشطة الرياضية والموسيقية وغيرها، وفي بعض الأحيان تُعطيها أكثر من حجمها؛ فمن الأُوّى أن تحتل هذه القرارات مكانة متميزة وفعالة وسط هذه النشاطات الإعلامية، بحيث توضح أن المسؤولية مشتركة بين الجميع، ولا تقتصر على فئة أو مستوى أو أفراد بعينهم، فلا بد من تكاتف جميع الجهود، مع دمج المستويات التنفيذية وإشراكها في عملية التخطيط بشكل موسع من أجل الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق دوره في كافة المجالات المجتمعية.