

متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية

أ/ زينب محمود عوض زعرب

د/ نيللى السيد عاشور

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

مدرس بقسم أصول التربية
بكلية التربية جامعة دمياط

أستاذ أصول التربية المتفرغ
بكلية التربية جامعة دمياط

• المستخلص:

تعد عملية اتخاذ القرار التعليمي من أكثر العمليات تأثراً بعوامل عديدة سواء بشرية أو تكنولوجية أو ثقافية واجتماعية ، كما ان مواقع التواصل الاجتماعي تعتبر أحد أهم المؤثرات في المجتمع ككل في الفترة الخيرة نتيجة للتطور الهائل فيها ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن تساؤل كيف يمكن تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة التربويين ، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على وجهة نظر القيادات التربوية في تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من خلال : التعرف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار بوزارة التربية والتعليم ومراحل صنع القرار التربوي. بيان انعكاس شبكات التواصل الاجتماعي على العملية التعليمية عامة وعلى عملية اتخاذ القرار خاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأوصت بتقديم معلومات هامة لصانعي القرار حول دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية صنع واتخاذ القرار. الوقوف على بعض الجوانب والنقاط المهمة والمؤثرة في مواقع التواصل الاجتماعي ، وعلاقتها بصنع واتخاذ القرار ضرورة الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي فهي عنصر مهم في اتخاذ القرار الرشيد ، مما يجعل القرارات تصل إلى المنفذين في الوقت المناسب

الكلمات المفتاحية: فيسبوك ، اتخاذ القرار ، القرار التعليمي ، التربية الإعلامية.

Requirements of Activating the Social Media Networking Role in Decision- Making from Educational Leaders' Points of Views

Dr. Zeinab Mahmoud Awad Zoarob, Prof./ El- Sayed Salama El-Khamis, Ph.D. / Nelly El- Sayed Ashour.

Abstract:

Educational Decision- Taking is considered one of the most multi-factors affected processes; human, technological, cultural or social factors. Social Media networking is also one of the most effects on the entire society, lately, due to their dramatic evolution. Thus, this study answers the question, "How to activate social media networking in decision- taking from educational leaders' points of views?". The study aims to examine educational leaders' points of views about activating the role of social media networking in decision- taking through: Identifying the influential factors in decision- making process in Ministry of Education and educational decision- making stages. Showing the reflection of social media networking on the educational process, in general and on decision-making process, in specific. The study used the Descriptive Approach and recommended to: Provide decision makers with important information about

the role of social media networking in decision- making and decision-taking.Examine some important aspects and points that affect the social media networking, and their relationship with decision taking. Consider the communication means at the school level as it is an important element regarding taking the proper decision, that deliver decisions to the implementers at the right time.

Key words: Facebook, decision-taking, educational decision, media education.

• مقدمة :

إن التقدم التكنولوجي الذي شهده هذا العصر في نواحي متعددة من أهمها الطفرة النوعية التي حدثت في وسائل الاتصالات والمعلومات المختلفة حتى وصل إلى (الإنترنت) بتطبيقاته المختلفة ، أدى إلى التغيير في طبيعة الحياة وشكل المؤسسات ... ومن بينها المؤسسات التعليمية خاصة في الدول المتقدمة.

كما أنه لم تستطع تقنية من تقنيات الاتصال أن تستحوذ على اهتمام رجال التربية والباحثين التربويين على المستوى الدولي، مثلما فعل الانترنت وشبكتها العالمية.

فمواقع التواصل الاجتماعي وخاصة facebook جذبت عددا كبيرا من أفراد المجتمع وخلق نوعا جديدا من أنواع التواصل والتفاعل داخل المجتمع مما أدى إلى ظهور آثار ونتائج مختلفة ايجابية وسلبية على الأفراد والمجتمع ككل ، كما أنها أصبحت تلعب دور رئيسي ومؤثر في تكوين قيم وأخلاقيات وأفكار واتجاهات المجتمع باختلاف طوائفه ومؤسساته وتؤثر على أداء بعض هذه المؤسسات لدورها ، ومن هذه المؤسسات وزارة التربية والتعليم والتي تتعدد فيها العمليات الإدارية ومنها عملية صنع واتخاذ القرار التي تعتبر جوهر العملية الإدارية .

أصبح الانترنت أقرب إلى برلمان عالمي يستطيع كل فرد أن يعبر عن رأيه ويشارك في صنع القرارات وعملية اتخاذها بصورة غير مباشرة وكما يستطيع أن يعترض وهو ما يعد من أسس الديمقراطية ، وتم تشكيل مجموعات افتراضية شبيهة بالأحزاب السياسية ، وتساهم كجماعة ضغط الكتروني تؤثر على القرارات السياسية للحكومات وتؤثر في عملية صنع قرارات السياسة العامة وذلك كان له تأثير على المؤسسات الإعلامية الرسمية والتقليدية سواء في طبيعة دورها أو نشاطها وقدرتها على التأثير في الرأي العام ، حيث أدى الإعلام الإلكتروني إلى الانتقال من الإعلام الجماهيري إلى إعلام فردي يمكن أن يوجهه الفرد للتأثير على الرأي العام وعلى السياسات الحكومية بعيد عن المؤسسات الوسيطة . (عبدالصادق، ٢٠١٠)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على المجتمع بمختلف فئاته من نواحي مختلفة ومنها دراسة (عبد الموجود ، ٢٠١٤) التي أكدت على أن مواقع الشبكات الاجتماعية ساعدت الشباب في التفاعل المباشر مع أصدقائهم ومعارفهم ومكنتهم أيضا من إقامة علاقات انسانية مبنية على الاهتمامات والانشطة المشتركة

ورصدت دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٧) أبرز مشاركات طلاب الجامعة على الملصقات الاعلامية عبر فيسبوك وتحليل تلك المشاركات ، وهدفت إلى التعرف على انعكاسات تلك المشاركات على مكونات الهوية الثقافية لدى طلاب الجامعة

واستهدفت دراسة (محمد ، ٢٠١٦) الكشف عن مدى اعتماد الشباب المصري على مواقع التواصل الاجتماعي محل الدراسة كمصدر لمعلومات و الأخبار من خلال رصد مدى اهتمام و متابعة الشباب الجامعي للمضامين الإخبارية على مواقع التواصل الاجتماعي و تحديد الصفحات الإخبارية المفضلة لدى الشباب عينة الدراسة و رصد كيفية المتابعة و التأثير و المشاركة لدى الشباب على مواقع التواصل الاجتماعي و تحديد مصادر المضامين الإخبارية التي يتابعها الشباب الجامعي و رصد مضمون الأشكال التفاعلية على الصفحات الإخبارية و تأثيرها على مصداقية المضمون .

كما هدفت دراسة (الزهراني ، ٢٠١٧) إلى معرفة العلاقة بين شبكات التواصل الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات جامعة الملك عبد العزيز وأوصت الدراسة بإنشاء مجموعات هادفة على مواقع التواصل الاجتماعي تتبنى قضايا اجتماعية وثقافية سعيا لرفع مستوى المسئولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع . ونشر الوعي لدى فئة الشباب من الجنسين حول آثار شبكات التواصل الاجتماعي السلبية والايجابية في تنمية شخصياتهم . كذلك توعية وإرشاد شرائح المجتمع للاستخدام الأمثل لشبكات التواصل الاجتماعي . ونشر الوعي لدى فئات المجتمع المختلفة عن المسئولية الاجتماعية ودورها وأثرها في الحياة كل فرد من أفراد المجتمع . وكذلك تفعيل دور الأسرة في تنمية المسئولية الاجتماعية لدى أبنائها وبناتها .

اما عن دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي فتناولته دراسة (زودة ٢٠١٢) والتي أظهرت أن مواقع التواصل الاجتماعي ساهمت في صناعة الرأي العام التونسي وتوجيهه صوب خدمة مصالح الثورة التونسية وساهمت بشكل كبير في إنجاحها ، ودراسة (عبدالرازق ٢٠١٣) والتي توصلت نتائجها إلى أن مواقع التواصل الاجتماعي تسهم في تشكيل الاتجاهات السياسية للطلاب كما تؤثر على السلوكيات السياسية والفكر السياسي لدى شباب الجامعات ،

إن عملية صنع القرار ولا سيما القرار التربوي عملية صعبة ومعقدة وتتم على مراحل مختلفة واستنادا إلى معلومات متشابكة من مصادر مختلفة وتتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية ، الأمر الذي يجعل عملية صنع القرارات ذات صبغة خاصة (ابوالعلا ، ٢٠٠٣) وتناولت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار مثل دراسة (Brankovic ، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن عملية صنع القرار تتأثر بالإطار القانوني المنظم للتعليم العالي ، ودراسة (خضر، ٢٠١٤) والتي أظهرت أن طبيعة العمل أحد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار التربوي ، ودراسة (لطرش، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهل من عملية اتخاذ القرار ، دراسة (أبو شاويش ٢٠١٦) والتي أشارت إلى أهمية مشاركة المعلمين في مجال المناهج والسياسات الإدارية للطلاب وفي أي إصلاح تعليمي محاولة لتحسين عملية صنع القرار والنظام التعليمي عامة

ودراسات تناولت معوقات عملية صنع واتخاذ القرار ودراسة (الدريني ، ٢٠١١) والتي أظهرت أن الظروف السياسية والاجتماعية للمجتمع تعوق عملية صنع واتخاذ القرار التربوي ، دراسة (Jeruto ، ٢٠١١) والتي أظهرت وجود معوقات لصنع القرار التربوي منها فرص صنع القرار الغير متكافئة في المدارس وعدم مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات الخاصة بهم .

• مشكلة الدراسة :

أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي أحد مظاهر الحياة العصرية التي تأثر بها المجتمع المصري، حيث تتميز بالتبادل الحر للمعلومات ، ما كان لها أن تتحقق لولا هذه الشبكات ، وتناولتها للأحداث والظواهر والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها وتأثيرها على الرأي العام ، ومدى قدرتها على إحداث تغيير اجتماعي وسياسي (عابد ، ٢٠١١)

إن مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة Facebook جذبت عددا كبيرا من أفراد المجتمع وخلقت نوعا جديدا من أنواع التواصل والتفاعل داخل المجتمع مما أدى إلى ظهور آثار ونتائج مختلفة ايجابية وسلبية على الأفراد والمجتمع ككل ، هي سهولة التعبير عن الآراء والاتجاهات الفكرية التي لا يمكن التعبير عنها في المجتمع ، كما تبين أيضا أن لاستخدام فيسبوك وتويتر العديد من الآثار الإيجابية أهمها الانفتاح الفكري والتبادل الثقالي (الشهرى ، ٢٠١٢). كما أنها أصبحت تلعب دور رئيسي ومؤثر في تكوين قيم وأخلاقيات وأفكار واتجاهات المجتمع باختلاف طوائفه ومؤسساته وتؤثر على أداء بعض هذه المؤسسات لدورها ، ومن هذه المؤسسات وزارة التربية والتعليم والتي تتعدد فيها العمليات الإدارية ومنها عملية صنع واتخاذ القرار التي تعتبر جوهر العملية الإدارية

ومن الملاحظ كثرة وتعدد المشكلات ذات العلاقة بالشأن التعليمي وبأنشطة وزارة التربية والتعليم ، وأن كثيرا من هذه المشكلات تثير جدلا واسعا في الإعلام

وعلى مواقع التواصل الاجتماعي ، وأن هذه المشكلات لا تهتم الوزارة بحلها إلا بعد الضغط الذي تصنعه المناقشات والحوارات على شبكات التواصل الاجتماعي ويتناولها الإعلام ومستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي بالنقد أحيانا وبالهجوم أحيانا أخرى. دون الاستفادة من المعلومات التي يمكن ان توفرها هذه الشبكات لمتخذي القرار حيث تمثل المعلومات دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية وصنع ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية (الخولي ، ٢٠٠٢)

وقد تناولت الأدبيات التربوية أهمية استخدام وتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية حيث أشار (الدهشان ، ٢٠١٧) أنها تمثل بيئة مناسبة لتقديم تعليم مختلف ومتقدم عن التعليم التقليدي، تعليم منفتح يعتمد التواصل والمشاركة أساسا للعملية التعليمية كبديل عن التلقين، كما تعطي أفقا واسعا لتبادل الخبرات والأطلاع على تجارب أخرى يمكن الإستفادة منها في تنمية الأبتكار والإبداع لدى الطالب، وتمثل بيئة مناسبة لتعليم حديث ومتطور ويلبي حاجات الفرد، ويتماشى مع الثورة التكنولوجية المعاصرة

وفي ضوء ما سبق تجيب الدراسة عن التساؤل التالي:

كيف يمكن تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية؟

• أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الوقوف على وجهة نظر القيادات التربوية في تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من خلال التعرف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار بوزارة التربية والتعليم ومراحل صنع القرار التربوي. وبيان انعكاس شبكات التواصل الاجتماعي على العملية التعليمية عامة وعلى عملية اتخاذ القرار خاصة. وقوفاً على كيفية الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية بشكل عام. من خلال رؤية مقترحة

• أهمية الدراسة :

« تتناول الدراسة الجوانب المختلفة لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي المرتبطة بالمنظومة التعليمية وعملية اتخاذ القرار في الوزارة خاصة.

« ندرة الدراسات التي تناولت تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على المنظومة التعليمية بشكل عام.

« تلقى الدراسة الضوء على عملية صنع القرار بوزارة التربية والتعليم ومراحلها وأبعادها والمشكلات التي تمر بها.

« تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة والتي تساهم في الكشف عن دور شبكات التواصل الاجتماعي وأثرها.

• **منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وحيث يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان وغنيم، ٢٠١٠، ٤٢).

• **مصطلحات الدراسة:**

• **شبكات التواصل الاجتماعي:**

شبكات اجتماعية تفاعلية تتيح التواصل لمستخدميها في أي وقت يشاءون وفي أي مكان من العالم، ظهرت على شبكة الانترنت منذ سنوات قليلة وغيرت في مفهوم التواصل والتقارب بين الشعوب، واكتسبت اسمها الاجتماعية كونها تعزز العلاقات بين بنى البشر (ندا، ٢٠١٤، ١٣٧)

• **اتخاذ القرار:**

هو ذلك الجزء الهام من مراحل صناعة القرار، وإحدى وظائفه الرئيسية وليست مرادفا لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار (حسان، مجاهد، العجمي، الشرقاوي، ٢٠٠٥، ١٧٦).

• **الإطار النظري:**

• **المحور الأول: شبكات التواصل الاجتماعي:**

أصبح الانترنت أقرب إلى برلمان عالمي يستطيع كل فرد أن يعبر عن رأيه ويشارك في صنع القرارات وعملية اتخاذها بصورة غير مباشرة وكما يستطيع أن يعترض وهو ما يعد من أسس الديمقراطية، وتم تشكيل مجموعات افتراضية شبيهة بالأحزاب السياسية، وتساهم كجماعة ضغط الكتروني تؤثر على القرارات السياسية للحكومات وتؤثر في عملية صنع قرارات السياسة العامة وذلك كان له تأثير على المؤسسات الإعلامية الرسمية والتقليدية سواء في طبيعة دورها أو نشاطها وقدرتها على التأثير في الرأي العام، حيث أدى الإعلام الإلكتروني إلى الانتقال من الإعلام الجماهيري إلى إعلام فردي يمكن أن يوجه الفرد للتأثير على الرأي العام وعلى السياسات الحكومية بعيد عن المؤسسات الوسيطة (عبدالصادق، ٢٠١٠، ٢٢).

• **مفهوم شبكات التواصل الاجتماعي:**

إن شبكات التواصل الاجتماعي Social Networking، هي عادة ما يطلق عليه بوسائل الاعلام الاجتماعي Social Media والتي تمثل نمطا جديدا ومؤثرا من وسائل الإعلام والاتصال، ويشار إليها عادة من منطلق علوم الإدارة بأنها وسائل الإعلام المنتجة أو المولدة من قبل المستهلك GBM، Generated Media

Consumer أو User Generated Media UGM وأن وسائل الإعلام الاجتماعي هذه هي وسائل للتفاعل الاجتماعي وهي تمثل تطورا عن تطبيقات واستخدامات وسيلة الانترنت في الاتصال اليومي في المجتمع (الساوي والألوسي، ٢٠١٢، ١٣٠)

كما تعرف بأنها مواقع ويب لها مميزات اجتماعية تفاعلية، وهذه الميزات تتوفر من خلال أدوات وأساليب تواصل اجتماعي، والتي بدورها تسهل الاتصال والتواصل المستمر وتبادل الآراء والتعبير الحر، وأيضا تسهل مشاركة المصادر والأفكار والخطط والتصميمات ونماذج العمل، ويتم ذلك بين أفراد الفريق الواحد فيما بينهم، وبين فريق العمل وأستاذ المقرر، وبين فريق العمل الواحد والفريق الأخرى (عمر، ٢٠١٣، ٦).

لشبكات التواصل الاجتماعي خصائص ومميزات تجعلها متفردة ومختلفة عن غيرها من مواقع الويب الأخرى

• خصائص شبكات التواصل الاجتماعي:

« المشاركة (participation): وسائل المواقع الاجتماعية تشجع المساهمات وردود الفعل من الأشخاص المهتمين حيث انها تمس الخط الفاصل بين وسائل الاعلام والجمهور.

« الانفتاح (openness): معظم وسائل الاعلام عبر مواقع التواصل الاجتماعي تقدم خدمات مفتوحة لردود الفعل والمشاركة أو الانشاء والتعديل على الصفحات حيث أنها تشجع التصويت أو التعليقات وتبادل المعلومات، بل نادرا ما توجد أية حواجز أمام الوصول والاستفادة من المحتوى.

« المحادثة: حيث تتميز مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام الاجتماعي عن التقليدية من خلال اتاحتها للمحادثة في اتجاهين، أي المشاركة والتفاعل مع الحدث أو الخبر أو المعلومة المعروضة

« انشاء العلاقات (friends/connections): وهو بمثابة الأشخاص الذين يتعرف عليهم الشخص لغرض معين حيث تطلق المواقع عليها مسمى صديق على الشخص المضاف لقائمة الاصدقاء بينما تطلق بعض المواقع الاجتماعية الخاصة بالمحترفين مسمى اتصال أو علاقة (connect) على الشخص المضاف للقائمة.

« الترابط (connection): تتميز مواقع التواصل الاجتماعي بأنها عبارة عن شبكة اجتماعية مترابطة بعضها مع بعض، وذلك عبر الوصلات والروابط التي توفرها صفحات تلك المواقع والتي تربطك بمواقع أخرى للتواصل الاجتماعي أيضا مثل خبر ما على مدونة فيعجبك فترسلها إلى معارفك على فيسبوك، وهكذا مما يسهل ويسرع من عملية انتقال المعلومات (عبد المنعم، ٢٠١٦، ٢٩٥- ٢٩٧)

• مميزات شبكات التواصل الاجتماعي:

« المرونة وانهايار فكرة الجماعة المرجعية بمعناها التقليدي، فالمجتمع الافتراضي لا يتحدد بالجغرافيا أو القبيلة بل بالاهتمام والمصلحة، ويستطيع

- المرء أن يتواصل مع غيره عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمنتديات ومجموعات الأخبار وغيرها من وسائط وبيئات إلكترونية في أي وقت.
- « لا تقوم على الجبر أو الإلزام بل تقوم في مجملها على الاختيار، فليس هناك ما يرغم أحدا على قبول صداقة غيره، ولا على الرد على رسالة إلكترونية أو التعليق على مداخلة أو تدوينه.
- « توافر وسائل تنظيم وتحكم قواعد لضمان الخصوصية والسرية وفيها درجات من المنع والحجب لما يعتقد القائمون على تنظيم هذه المجتمعات أنه خروج على الأخلاق وانتهاك لخصوصية الآخرين.
- « سهولة الاستخدام فهي مطورة بحيث تكون سهلة الاستخدام فهي تحتاج للقليل من المعرفة في أسس التكنولوجيا من أجل النشر وتحقيق التواصل فمن خلال تدريب بسيط على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات تصبح قادر على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.
- « التواصل والتعبير عن الذات: فهي قنوات جذابة تتيح للجميع إبداء الرأي دون قيد.
- « تشكيل المجتمع بطرق جديدة: فقد وفرت السبل لانضمام أصحاب هوايات وميول مشتركة من كتاب وقراء وغيرهم.
- « تخريج البيانات: فعالية الشبكات أتاحت لأعضائها باستعراض شبكات أصدقائهم ومشاركة عامة الناس والأصدقاء.
- « نشاطات من القاعدة إلى القمة: حيث أنها توفر منصات مثالية يستطيع من خلالها المستخدمون والمستخدمون في القيم نفسها والاهتمامات أن يتعاونوا بشكل فعال وبتكاليف أقل.
- « إعادة تنظيم جغرافيا الانترنت: فقد أتاحت هذه الشبكات نقاط دخول جديدة على الانترنت وتحقيق مفهوم " الشخصية العالمية للناس ".
- « العاطفة من خالها المحتوى ويظهر ذلك بوضوح في تيارات الوعي الاجتماعي التي تسمح خصائصها للمستخدم بالتفكير في كيفية المشاركة العاطفية. (القطان، ٢٠١٥، ٦٧ و٦٦)

- كما أن لشبكات التواصل الاجتماعي سلبيات يجملها اللبان في:
 - « بث الأفكار الهدامة والدعوات المنحرفة والتجمعات الفاسدة:
 - « عرض المواد الإباحية والفاضحة والخادشة للحياء:
 - « والابتزاز بأشكاله المختلفة سواء كانت أخلاقية أو مادية
 - « والتزوير من أكثر جرائم نظم المعلومات انتشارا على الإطلاق. (اللبان، ٢٠١٦)
 - « انتهاك الحقوق الخاصة والعامة

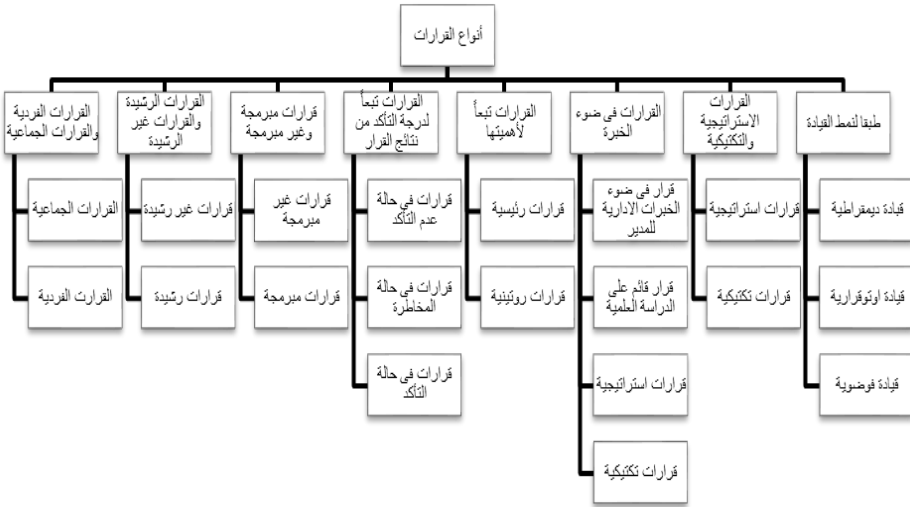
• المحور الثاني: انقاذ القرار:

تبرز أهمية عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عملية القيادة الإدارية وهي نقطة انطلاق بالنسبة

لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات كما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها.

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت جوانب نشاطاتها وكثر اتصالاتها بالجمهور إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاد جديدة ومن تظهر أهمية وخطورة القرارات في الإدارة التعليمية عنها في منظمات الأعمال حيث أن قرارات الإدارة التعليمية تعكس في الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام ونتائجها أوسع أثراً وأن الضغوط على متخذيها تتعدد مصادرها وإنه يراعى الحرص الشديد في اتخاذها ضماناً لنجاحها ولا تتسع القطاع الذي تمسه هذه القرارات. (حسان والعجمي، ٢٠١٧، ١٧١)

مفهوم القرار التعليمي: القرار التعليمي هو اختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة في لحظة معينة أما اتخاذ القرار فإنه المرحلة التي ينصرف فيها مجموعة من التفاعلات التي تؤدي إلى هذا الاختيار. وفي ذلك يمكن التمييز بين هيكل اتخاذ القرار وعملية اتخاذها، فالمقصود بهيكل اتخاذ القرار ترتيب معين للعلاقات والأدوار بين المسؤولين عن اتخاذ القرار (محمد، ٢٠١٠، ١٤١٣)



شكل رقم (١) أنواع القرارات

• مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار يمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار (بل يعد المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار) ، وذلك أن صنع القرار هو : العملية التي تتم بقصد التعرف على المشكلة موضوع القرار وتحديدها ثم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها ، ومن ثم البحث في البدائل المتاحة لعلاجها ، ونقد هذه البدائل لمقارنة مزايا وعيوب كل منها ، وصولاً إلى اختيار البديل المناسب ، أما اتخاذ القرار فهو المرحلة اللاحقة التي تبدأ حيث تنتهي مراحل عملية صنع القرار ، وذلك لتبني البديل المناسب الذي انتهت إليه عملية صنع القرار تمهيداً لإنفاذه أو إعلانه أو تبليغه لمن يعينهم ذلك لتنفيذه . (الكثيري، ٢٠٠٩، ٣٦)

واتخاذ القرار قد يكون عقلانياً أو غير عقلاني. والأول يتخذ على أساس التشخيص الموضوعي للموقف، ودراسة أبعاده، وأخذ كل هذه الأبعاد في الاعتبار بما في ذلك مختلف الآراء الأخرى. ويتضمن القرار العقلاني جانبين رئيسيين أحدهما يتعلق بتحليل المشكلة لمعرفة الأسباب المسؤولة عنها، والثاني يتعلق باتخاذ الإجراءات الكفيلة بحل المشكلة أو التوغل عليها، أما القرار غير العقلاني فهو القرار الذي يتخذ على أساس العفوية والعرضية والفجائية والمزاجية أو الأغراض الشخصية. (مرسي، ٢٠٠١، ٤٣)

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل منها ما هي انسانية والتي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيارات البديل الأفضل ؛ ومنها ما هي تنظيمية والتي تتمثل في نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيها وطبيعة المشكلة ودرجة تعقدها ؛ ومنها ما هي بيئية والتي تتمثل في العوامل التي تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار ، وأهم هذه العوامل يتمثل في " طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة . من ناحية . والتقدم التكنولوجي وما صاحبه من تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة من ناحية أخرى . (حسان والعجمي ، ٢٠٠٧ ، ٢٠٦) ؛ كما أن أهمية القرار يعتبر من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار حيث أنه كلما زادت أهمية المشكلة تزداد أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها ، وتتلحق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية :

◀ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير .

◀ تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد .

◀ الوقت اللازم لاتخاذ (العياشي، ٢٠١٤، ٤٤)

إن صنع القرار بصفة عامة والقرار التعليمي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع (بكر، ٢٠٠٢، ٧٨)، كما تتعدد الأطراف المشاركة في عملية صنع واتخاذ

القرار التعليمي حيث تصنف (نهي عبد الكريم، ٢٠٠٩، ٢٧ - ٥١)) الأطراف الفاعلة في صنع القرار في السياسة التعليمية إلى محورين:

• **الأطراف الفاعلة من خارج المنظومة التعليمية L:**

◀ رئيس الجمهورية: لرئيس الجمهورية حق إصدار القوانين أو الاعتراض عليها. (الدستور المصري، مادة ١٢٣، ٢٠١٤)

◀ مجلس الوزراء: لمجلس الوزراء دورا تشريعيا في إعداد مشروعات قوانين التعليم ودورا تنفيذيا بالنسبة لتخصيص الموارد المالية اللازمة لقطاع التعليم.

◀ مجلس النواب: إن مجلس النواب يسهم إسهاما محدودا في طرح مشروعات القوانين أو البدائل والاختيار من بينها، بينما تمارس السلطة التنفيذية الدور الأساسي، وينحصر دور المجلس في إضفاء الشرعية على ما تقرره الحكومة من مشروعات قوانين في مجال السياسة التعليمية.

◀ المجالس القومية المتخصصة: إن المجالس القومية المتخصصة دورها في التخطيط للسياسات العامة وطرح البدائل لا يعتد به على أساس أنها تتبع رئيس الجمهورية وفقا للدستور، كما يحدد تشكيلها واختصاصها، ومن ثم يمكن التعامل معها كهيئة استشارية لرئيس الجمهورية ليس أكثر.

◀ الأحزاب السياسية: دور الأحزاب السياسية في مصر رغم كثرة عددهم محدود للغاية، بل لا يكاد يذكر، ومن ثم فإن تأثير الأحزاب في صنع السياسات العامة والضغط على متخذي القرار غير ملموس أو معهود في مصر في الوقت الراهن؛ مما ينعكس بالتالي على صنع السياسات العامة والانفراد بصنع القرار في السلطة في التنفيذية.

◀ أجهزة الرأي العام (الصحافة): تعكس أجهزة الإعلام اتجاهات الرأي العام نحو قضايا عامة وخاصة بصورة تظهر من خلالها مدى اهتمام الناس بمشكلة أو قضية معينة وذلك بغض النظر عن اتجاهاتهم السياسية وانتماءاتهم الحزبية، وتبرز أهمية الصحافة وأجهزة الإعلام بوجه عام أنها كانت وسيلة المسئولين لتحسين صورتهم أما الرأي العام، وعرض سياساتهم وجس نبض الأسرة المصرية حول قرارات قد يتخذونها.

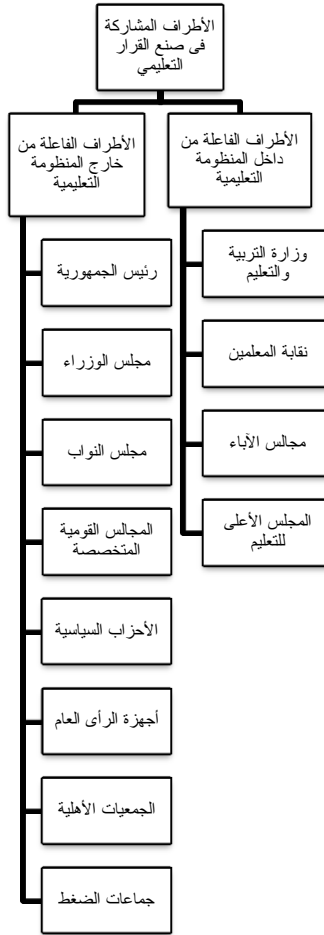
◀ جماعات الضغط / المصالح الخاصة: هي تجمعات من الأفراد تنشأ على أساس تطوعي، وتستند إلى أساس وظيفي أو ديني أو إقليمي، وقد تكون العضوية فيها اختيارية أو اجبارية. وهي في المقام الأول تهدف إلى تحقيق مصالح أعضائها، وقد تضغط على السلطة السياسية في سبيل تنفيذها.

• **الأطراف الفاعلة من داخل منظومة التعليم:**

وتتمثل في وزارة التربية والتعليم ونقابة المعلمين ومجالس الآباء والمعلمين والمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي.

• **مراحل عملية صنع القرار :**

تمر عملية صنع واتخاذ القرار بمجموعة من المراحل حتى تصل لمرحلة اتخاذ القرار يمكن التعبير عنها بالرسم التالي:



شكل رقم (٢) الأطراف المشاركة في صنع القرار

- كما تمر بمجموعة من المعوقات لخصها السلمي في:
 - ◀ التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.
 - ◀ الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بغير متحيز ورأي مسبق.
 - ◀ التأثر بأفكار وآراء الآخرين.
 - ◀ الثقة الزائدة بالنفس
 - ◀ الاعتماد على مفاهيم شائعة.
 - ◀ عدم إتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة.
 - ◀ عدم إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار.

« عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ. (السملي، ١٩٩٩، ١٠٨و١٠٧)



شكل رقم (٣) مراحل عملية صنع القرار

- دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات:
- « تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه.
- « معرفة ردود فعل المرؤوسين تجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها.
- « ضمان عدم تحريف المعلومات (كورتل وبوغليظة، ٢٠١٠، ١٩٥-١٩٩).
- المحور الثالث: متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية
- « تنظيم دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين في مختلف المراحل الدراسية يتم من خلالها إنعاش خلفياتهم التربوية في مجال الإدارة المدرسية، بحيث تتولى كليات التربية عن طريق أساتذتها المتخصصين مسئوليات تخطيطية وتنفيذية بحيث تتضمن هذه الدورات ما يلي:
- ✓ القرار التربوي: مفهومه وابعاده الفلسفية والاجتماعية.
- ✓ أهمية القرارات التربوية في الإدارة المدرسية.

- ✓ النظريات الحديثة في اتخاذ القرارات والأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار بهدف اكساب المتدربين المهارات اللازمة لتنفيذ هذه العملية.
- ◀ التأكيد على أهمية صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية الصحيحة، ويتم ذلك من خلال التواصل البناء والمستمر بين المستويات الادارية المختلفة التابعة للوزارة.
- ◀ ضرورة توفير خدمات الانترنت داخل المؤسسات التعليمية مع مراعاة المسموح منها.
- ◀ تفعيل موقع وصفحات الوزارة بالشكل الذي يتيح إمكانية مناقشة الآراء والمشكلات المطروحة.
- ◀ بناء ثقة متبادلة بين الوزارة واولياء الأمور، ليدرك كل منهم ان ما يطرح هو حقيقي ويهدف لتحسين العملية التعليمية ويصب في مصلحة الطالب.
- ◀ وضع خطة تعديل وإصلاح تعليمي يشارك فيها أولياء المور والمعلمين والخبراء والشخصيات الفاعلة في المجتمع.
- ◀ عرض القرارات الخاصة بالعملية التعليمية وتوضيح المستجدات الخاصة بالوزارة على مواقع التواصل الاجتماعي والاهتمام بمتابعة تعليقات وآراء المتابعين وشكواهم والتحري عنها والتحقق منها والاستجابة لهم.
- ◀ اعتماد شبكات التواصل الاجتماعي كقنوات اتصال رسمية فيما بين المؤسسات والجهات الرسمية وغير الرسمية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.
- ◀ وضع ميثاق أخلاقي لتنظيم استخدام هذه الشبكات التعليمية يوضح به حقوق وواجبات الطالب ويوضح جميع أخلاقيات التعامل مع هذه الشبكات ذات الأغراض التعليمية وأن يعلن هذا الميثاق الأخلاقي على كل مواقع التواصل الاجتماعي.
- ◀ الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في توظيف هذه المواقع في العملية التعليمية.
- آلية مقترحة لتفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار:
- ◀ على وزارة التربية والتعليم تزويد المؤسسات التابعة لها بالوسائل التقنية والعلمية التي تتطلبها للمتابعة السريعة والعاجلة لكل ما يتعلق بها على شبكات التواصل الاجتماعي .
- ◀ تأهيل بعض العاملين في المؤسسات التابعة للوزارة للتعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي وتكليفهم بالاستجابة لما يثار عليها ، ويكونوا حلقة الوصل بين الوزارة والجمهور . على أن يكونوا على قدر عال من الذكاء والمرونة والخبرة العلمية التي تتيح لهم تحمل الكثير من أسئلة واستفسارات الجمهور دون ملل أو ضجر
- ◀ الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في ابراز مشروعات وبرامج الوزارة ومدى الاستفادة التي ستعود على الطالب منها

- ◀ تزويد المعنيين بمهارات صنع القرار من خلال تدريبهم على حرية المناقشة والتعبير والجدلية المعتدلة والبناءة .
- ◀ الكشف عن المعوقات الداخلية لصنع القرار الفعال .
- ◀ العمل على تفعيل مشاركة العاملين في المؤسسات التعليمية في صنع القرار .
- ◀ توعية القيادات في المؤسسات التعليمية بأن المشاركة في صنع القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية .
- ◀ اعداد فريق للمتابعة والرد والاهتمام بالشكاوى التي تطرح على الصفحات الخاصة بالوزارة أو غيرها .
- ◀ انشاء المؤسسات التعليمية المختلفة صفحات ومواقع خاصة لتسمح بالتواصل والتفاعل السريع مع عناصر العملية التعليمية سواء عاملين او طلاب او أولياء أمور
- ◀ تبصير المجتمع بهدف الحملات المغرضة والتي تقوم بتضخيم المشكلات التعليمية بهدف إثارة الفتن .

• استخلاصات :

- ◀ عملية صنع القرار ولا سيما القرار التربوي عملية صعبة ومعقدة وتتم على مراحل مختلفة واستنادا إلى معلومات متشابهة من مصادر مختلفة وتتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية
- ◀ لشبكات التواصل الاجتماعي خصائص ومميزات تجعلها متفردة ومختلفة عن غيرها من مواقع الويب الأخرى
- ◀ تتأثر عملية صنع واتخاذ القرار بحجم المعلومات المتوفرة

• التوصيات :

- ◀ ضرورة توفير الإمكانيات المادية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ القرارات التربوية وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية ، مما يرتقي بالعملية التعليمية .
- ◀ توجيه القائمين على عملية اتخاذ القرار أن تكون القرارات المتخذة ذات صفة جماعية إلا في الحالات السريعة والطارئة التي تقتضي اتخاذ قرار بصفة فردية سريعة .
- ◀ ضرورة الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي فهي عنصر مهم في اتخاذ القرار الرشيد ، مما يجعل القرارات تصل إلى المنفذين في الوقت المناسب

• المراجع :

• المراجع العربية :

- أبو العلا، سهير عبد اللطيف. (٢٠٠٣). عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية بأسيوط. ١٩(١): مصر.
- بكر، عبد الجواد. (٢٠٠٢). السياسات التعليمية وصنع القرار. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية : مصر.

- حسان، حسن محمد & العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان: الأردن.
- حسان، حسن محمد. مجاهد، محمد عطوة. العجمي، محمد حسنين. الشرقاوي، سعادية يوسف. (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية: القاهرة
- الخولي، صلاح زهران محمود. (٢٠٠٢). مراكز المعلومات ودورها في صنع ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة. سوهاج: مصر.
- داغر، أزهار خضر وآخرون. (٢٠١٦). أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية. دراسات العلوم التربوية. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية، ٤٣(٢).
- الدهشان، جمال. (٢٠١٧). توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في خدمة العملية التربوية والتعليمية لماذا وكيف؟، المؤتمر العلمي الدولي الثاني (المجتمع العربي وشبكات التواصل الاجتماعي في عالم متغير). قسم الإعلام - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية. جامعة السلطان قابوس. مسقط: سلطنة عمان
- الزهراني، نورة حسن. (٢٠١٧). شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالمسئولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الانسانية. جامعة الملك عبد العزيز: المملكة العربية السعودية.
- زودة، مبارك. (٢٠١٢). دور الإعلام الاجتماعي في صناعة الرأي العام الثورة التونسية نموذجا، جامعة الحاج لخضر. باتنة: الجزائر.
- الساري، عبدالكريم والأوسى. سؤدد فؤاد. (٢٠١٢). الإعلام والتسويق السياسي والانتخابي. دار أسامة للنشر. عمان: الأردن.
- السلمي، علي محمد. (١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. دار غريب. القاهرة: مصر.
- السيد، حنان محمد الدريني. (يناير ٢٠١١). صناعة القرار التربوي في مصر عودة الصف السادس الابتدائي. مجلة كلية التربية بالمنصورة ١٠(٧٥): مصر.
- الشهري، حنان بنت شعشوع. (٢٠١٢). أثر مواقع التواصل الإلكترونية على العائلات الاجتماعية "الفيسبوك وتويتر نموذجا" جامعة الملك عبد العزيز. جدة: السعودية
- عابد، زهير. (٢٠١١). دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعبئة الرأي العام الفلسطيني نحو التغيير الاجتماعي والسياسي. دراسة وصفية تحليلية. كلية الإعلام. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- عبد الصادق، عادل. (ديسمبر، ٢٠١٠). الفضاء الإلكتروني والرأي العام تغير المجتمع والأدوات والتأثير. سلسلة قضايا استراتيجية. المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني. ع
- عبد الكريم، نهى حامد. (٢٠٠٩). صنع القرار في السياسة التعليمية الأطراف الفاعلة والآليات. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة.

- عبد المنعم، محمد وآخرون. (ابريل، ٢٠١٦). أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي على مهارات التواصل والشعور بالوحدة النفسية لدى طلبة جامعة الملك فيصل. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. جامعة المنيا. ٢٩(١).
- عبدالرازق، رأفت مهند. (٢٠١٣). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي "دراسة ميدانية لحالة الحراك الشعبي في العراق على عينة من طلبة جامعات كل من الموصل والأنبار وتكريت". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة البتراء: الأردن.
- عبدالرحمن، هبة جمال محمد. (٢٠١٧). شبكات التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على الهوية الثقافية لدى طلاب الجامعة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الزقازيق
- عبدالموجود، سحر جابر حسن. (٢٠١٤). الآثار الاجتماعية والمجتمعية لتعامل الشباب الجامعي مع مواقع التواصل الإلكتروني (دراسة ايكولوجية مقارنة بين الذكور والإناث في الوجه القبلي والبحري والقاهرة). رسالة دكتوراه. كلية الإعلام. جامعة القاهرة: مصر.
- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠). مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق". الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- عمر، أمل نصرالدين سليمان. (٢٠١٣). تصور مقترح لتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي في التعلم القائم على المشروعات وأثره في زيادة دافعية الانجاز والاتجاه نحو التعلم عبر الويب. المؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. الرياض.
- العياشي، عيودي. (٢٠١٤). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة سطيف ١: الجزائر.
- القطان، منى سعود عبد العزيز. (٢٠١٥). شبكات التواصل الاجتماعي وتنمية القيم الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة.
- الكثيري، عبدالله راجح الحميدي. (٢٠٠٩). آليات صنع القرار وعلاقتها بكفاءة الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة.
- كورتل، فريد و بوغليظة، الهام. (٢٠١٠). الاتصال واتخاذ القرارات. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- اللبان، شريف درويش. (٢٠١٦). شبكات التواصل الاجتماعي بين المأساة والمهارة "١". البوابة نيوز. مقال منشور بتاريخ ٢٥/٣/٢٠١٦. <http://www.albawabhnews.com/1844428>
- لطرش، فيروز. (سبتمبر، ٢٠١٥). الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار. مجلة دراسات وأبحاث. جامعة الجلفة. الجزائر. ع ٢٠
- مادة ١٢٣ من الدستور المصري ٢٠١٤
- محمد، منية اسحاق ابراهيم. (٢٠١٦). اعتماد الشباب الجامعي المصري على مواقع التواصل الاجتماعي كمصدر للأخبار: دراسة تطبيقية على موقعي فيس بوك وتويتر. رسالة ماجستير. كلية الإعلام. جامعة القاهرة: مصر.

- محمد، عبداللطيف محمود (٢٠١٠). تحليل أداء السياسة التعليمية رؤية نظرية وإطار تطبيقي . المكتبة العصرية . القاهرة .
- مرسى ، محمد منير . (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب . القاهرة: مصر .
- ندا . عبد الرحمن أحمد . (يناير، ٢٠١٤). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تنمية الوعي السياسي لدى الشباب الجامعي دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية . جامعة الأزهر . ٢(١٥٧): مصر .

• المراجع الأجنبية:

- Branković , Jelena .(2010). Deciding Governance in Higher Education in Serbia 2002-2005 Decision Making on Decision Making, Faculty of Education, UNIVERSITY OF OSLO.
- Abu Shawish, Reem Khaled. (2016). Perceptions of Schoolteachers' Involvement in Educational Decision- Making in the State of Qatar, The University of Exeter, London
- Jeruto, Tikoko Betty.(December,2011). Extent of Student Participation in Decision Making in Secondary Schools in Kenya , Moi University , Kenya , International Journal of Humanities and Social Science .

