

هشاشة القرار التربوي في ظل ضغط اللحظات الأخيرة

بقلم

د. مصطفى سوادى جاسم

باحث في مركز الفيض العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية



مقدمة

لا تُقاس قوة المؤسسة الحكومية بكثرة القرارات التي تصدر عنها أو بسرعة استجابتها لكل مطلب، وإنما بقدرتها على إنتاج قرارات مدروسة ومستقرة وقابلة للتنفيذ، تستند إلى البيانات والتخطيط واستشراف النتائج وإدارة المخاطر. فالقرار الرصين لا يُبنى تحت ضغط اللحظة، بل يمر بمراحل من التشخيص والتحليل ودراسة البدائل قبل أن يصل إلى مرحلة التنفيذ.

وتزداد أهمية ذلك في المؤسسة التربوية؛ لأن التربية منظومة مترابطة، وأي تغيير في موعد الدراسة أو الامتحانات أو العطل أو شروط النجاح ينعكس على الطلبة والمعلمين والمدارس والأسر، وقد يمتد أثره إلى التعليم العالي والمجتمع. ومن ثم فإن استقرار القرار التربوي يمثل جزءاً من استقرار العملية التعليمية وثقة المجتمع بها.

ومن هنا تبرز إشكالية الواقع التربوي العراقي: هل تعكس التعديلات المتكررة في القرارات التربوية مرونة مؤسسية تفرضها الظروف، أم تكشف في بعض الأحيان عن ضعف في التخطيط المسبق، يجعل القرار عرضة لضغط النواب والمطالب الاجتماعية والإعلام والسوشيال ميديا؟ فالمشكلة ليست في تعديل القرار عندما تقتضي الضرورة، وإنما في أن يصبح التعديل متكرراً بحيث يوحي بأن التخطيط يأتي لاحقاً للقرار، وأن الاستجابة للضغط قد تتقدم أحياناً على الدراسة وتحليل الأثر. ومن هنا تأتي الحاجة إلى قراءة الظاهرة من زاوية أوسع تتصل بالتخطيط، واستقرار السياسة التعليمية، وثقة العاملين والمجتمع بالمؤسسة التربوية.

أولاً: القرار التربوي بين التخطيط والاستجابة

تتمثل إحدى أهم وظائف التخطيط التربوي في الانتقال من إدارة الأحداث بعد وقوعها إلى استباقها قبل وقوعها. فالتخطيط لا يعني القدرة على التنبؤ بكل ما سيحدث، وإنما يعني بناء مجموعة من السيناريوهات المحتملة والاستعداد للتعامل معها. ومن ثم فإن الوزارة التي تضع تقويماً دراسياً سنوياً لا ينبغي أن تضع مواعيد البداية والنهاية والامتحانات والعطل بمعزل عن الاحتمالات الأخرى، وإنما ينبغي أن تدرس مسبقاً أثر العطل الرسمية، والظروف المناخية، والامتحانات العامة، وإعلان النتائج، والقبول الجامعي، والأوضاع الطارئة، ومدى إمكانية إكمال المناهج، ثم تبني تقويماً يمتلك هامشاً من المرونة يسمح بالتعامل مع الطوارئ دون أن ينهار بمجرد حدوثها.

وهنا ينبغي التمييز بين المرونة والتخبط. المرونة تعني أن المؤسسة تمتلك خطة أساسية وخططاً بديلة، وأنها قادرة على الانتقال من خيار إلى آخر عندما تتغير المعطيات، مع بيان أسباب الانتقال وآثاره. أما التخبط فيظهر عندما تتغير القرارات بصورة متكررة من دون أن يكون واضحاً للمجتمع ما إذا كان التغيير نتيجة دراسة جديدة، أم نتيجة ضغط اجتماعي أو سياسي أو إعلامي. والفرق بين الحالتين ليس في مجرد تغيير القرار، وإنما في المنهج الذي يقف وراء التغيير.

إن المشكلة التي تستحق الدراسة ليست أن وزارة التربية تعدّل قراراً، وإنما أن تكرار التعديل في ملفات متشابهة يمكن أن يولد لدى المجتمع انطباعاً بأن القرار التربوي لا يصل إلى مرحلة النضج الكامل قبل إعلانه، وأن المؤسسة قد تجد نفسها مضطرة إلى إعادة النظر فيه بعد دخوله حيز التنفيذ. وهذا الانطباع، حتى لو لم يكن دليلاً كافياً للحكم على جميع عمليات التخطيط داخل الوزارة، يمثل مشكلة بحد ذاته؛ لأن المؤسسات التعليمية لا تعمل فقط بالقرارات، وإنما تعمل أيضاً بالثقة في القرارات.

ثانياً: وزارة التربية أنموذجاً لتحدي الاستقرار

تقدم وزارة التربية نموذجاً واضحاً لطبيعة هذا التحدي؛ فخلال الأعوام الأخيرة برزت بصورة متكررة قضايا تتعلق بمواعيد الامتحانات، وتأجيلها أو تقديمها، ومواعيد بدء الدوام، والعطل، والدخول الشامل، والأدوار الامتحانية الإضافية، ونظام المحاولات وغيرها من الملفات التي ترتبط مباشرة بحياة ملايين الطلبة وأسرهم. وفي بعض الحالات ظهرت مناقشات نيابية أو مطالب شعبية أو حملات على وسائل التواصل الاجتماعي بالتزامن مع هذه الملفات، وهو أمر طبيعي في مجتمع مفتوح تتعدد فيه قنوات التأثير، لكنه يطرح سؤالاً عن الحدود الفاصلة بين المشاركة في صناعة السياسة التعليمية وبين التأثير في القرار التنفيذي تحت ضغط اللحظة. وقد شهد عام 2026 مثلاً نقاشات رسمية ونيابية حول الدخول الشامل، مع انتقال الموضوع بين المقترحات البرلمانية والجهات المختصة في وزارة التربية، كما ظهرت نقاشات حول أثر كثرة العطل في إكمال المناهج وتقويم العام الدراسي. وهذه الوقائع لا تكفي وحدها للقول إن القرار التربوي العراقي يفتقر إلى التخطيط، لكنها تكشف حجم التشابك بين القرار الوزاري والمطالب النيابية والمجتمع والظروف الزمنية للعام الدراسي. والمشكلة هنا ليست في أن تستمع الوزارة إلى النواب أو الطلبة أو أولياء الأمور؛ فهذا جزء من العمل العام الرشيد. وإنما المشكلة تبدأ عندما تصبح المؤسسة مطالبة بإنتاج قرار جديد في كل مرة يرتفع فيها مستوى الضغط، فتنقل من إدارة السياسة التعليمية إلى إدارة ردود الأفعال حول السياسة التعليمية.

ثالثاً: السوشيال ميديا وصناعة القرار تحت ضغط اللحظة

لقد غيرت وسائل التواصل الاجتماعي العلاقة بين المواطن والمؤسسة الحكومية بصورة غير مسبوقة. فالطالب يستطيع أن يطلق حملة في ساعات، وولي الأمر يستطيع أن يعبر عن اعتراضه أمام جمهور واسع، والنائب يستطيع أن يتفاعل مع حملة شعبية، والإعلام يستطيع أن يحول مطلباً محدوداً إلى قضية عامة خلال وقت قصير. وهذه التطورات تحمل جانباً إيجابياً مهماً؛ لأنها جعلت صوت المجتمع أكثر حضوراً، وكشفت مشكلات لم تكن تصل إلى المسؤول بالسرعة نفسها في الماضي. لكن السوشيال ميديا ليست بديلاً عن البحث العلمي في صناعة القرار. فهي قد تكشف وجود مشكلة، لكنها لا تحدد بالضرورة حجمها الحقيقي، ولا تقدم دائماً صورة ممثلة لكل المجتمع. كما أن ارتفاع عدد المنشورات أو المشاركات لا يعني بالضرورة أن الحل الأكثر تداولاً هو الحل الأكثر ملاءمة تربوياً.

ولهذا فإن الدور الصحيح لوسائل التواصل الاجتماعي ينبغي أن يكون إنذاراً مبكراً للمؤسسة وليس غرفة لاتخاذ القرار. فعندما تنتشر حملة تطالب بتأجيل امتحان مثلاً، ينبغي أن تتعامل الوزارة مع الحملة باعتبارها مؤشراً على وجود شريحة تعاني مشكلة، فتبحث في أسبابها وحجمها وواقعية المطالبة وآثار الاستجابة لها، ثم تتخذ القرار بناءً على هذه المعطيات. أما أن تصبح كثافة الحملة الرقمية معياراً بذاتها لاتخاذ القرار، فإن ذلك يحول الإدارة من إدارة قائمة على الأدلة إلى إدارة قائمة على مستوى الضجيج.

ومن أخطر نتائج هذا النمط أن المجتمع قد يتعلم تدريجياً أن القرار الحكومي ليس نهائياً بمجرد صدوره، وأن الطريق إلى تغييره لا يمر بالضرورة عبر القنوات المؤسسية، بل عبر رفع مستوى الضغط. وعندما تصبح هذه القاعدة غير المكتوبة جزءاً من الثقافة العامة، فإن كل قرار جديد يصبح قابلاً للتفاوض قبل أن يبدأ تطبيقه فعلياً.

رابعاً: اضطراب المواعيد وتغير القواعد: حين تهتز استقرارية النظام التربوي

لا يمثل تقديم الامتحانات أو تأجيلها، أو تغيير مواعيد بدء العام الدراسي والعطل، مجرد تعديلات إدارية في التواريخ؛ فالقرار الزمني في التربية يرتبط بسلسلة متكاملة تبدأ بإكمال المناهج وتوزيع المراجعة وتنظيم عمل المدارس والملاكات الامتحانية، ولا تنتهي عند التصحيح وإعلان النتائج والقبول الجامعي. لذلك فإن تكرار التقديم والتأجيل يكشف تحدياً أعمق يتعلق بقدرة النظام التربوي على إدارة الزمن والتخطيط المسبق، إذ يفترض أن تكون هذه الاحتمالات محسوبة ضمن السيناريوهات التخطيطية منذ بداية العام، لا أن تتحول إلى أزمات تستدعي حلولاً متلاحقة تحت ضغط اللحظة.

وينطبق الأمر ذاته على الدخول الشامل والدور الثالث والدور التكميلي ونظام المحاولات؛ فالمشكلة ليست في منح الطالب فرصة إضافية متى اقتضت الظروف، وإنما في توقيت القرار وموقعه من فلسفة النظام التعليمي. فالسياسة التربوية المستقرة ينبغي أن تحدد منذ البداية قواعد النجاح والإعادة والفرص الاستثنائية، بحيث يعرف الطالب والأسرة والمعلم القواعد التي تحكم العام الدراسي. أما بقاء احتمال تغيير هذه القواعد إلى ما بعد ظهور النتائج، فيضعف استقرار النظام ويخلق لدى الطلبة والأسر توقعاً دائماً بإمكان تعديل القواعد تحت ضغط المطالب والحمولات. ومن ثم فإن العدالة التربوية لا ينبغي أن تكون استجابة ظرفية للضغط، بل سياسة مؤسسية واضحة تقوم على معايير معلنة تنطبق على الجميع؛ لأن استقرار القواعد لا يقل أهمية عن مضمونها، ولأن التربية التي تهدف إلى تعليم المسؤولية والانضباط واحترام الوقت تحتاج أولاً إلى نظام يجسد هذه القيم في قراراته ومواعيده.

خامساً: الأثر النفسي والاجتماعي والمهني: من عدم اليقين إلى إرهاق التغيير

لا تقتصر آثار اضطراب القرارات التربوية على الجانب الإداري، بل تمتد إلى الطالب والأسرة والمعلم والمدرس؛ فالطالب الذي يبني استعداداته على موعد أو نظام محدد قد ينتقل من حالة الاستعداد إلى حالة الانتظار والقلق مع تكرار أخبار التقديم والتأجيل والتعديل، بينما تضطر الأسرة إلى إعادة ترتيب التزاماتها

ومواردها وفق قرارات غير مستقرة. وفي المقابل، يتحمل المعلم والمدرس كلفة مهنية إضافية نتيجة إعادة تنظيم المناهج والمراجعة والاختبارات والخطط كلما تغيرت القواعد. وهكذا يتحول عدم استقرار القرار من مسألة إدارية إلى حالة من عدم اليقين النفسي والاجتماعي والإرهاق المهني داخل المنظومة التعليمية. وتؤكد نتائج TALIS 2024 أهمية الاستقرار في بيئة العمل التربوية؛ إذ أفاد 44% من المعلمين في أنظمة OECD، في المتوسط، برغبتهم في فترة من الاستقرار قبل إدخال تغييرات جديدة في مدارسهم. وعليه، فإن التغيير لا يصبح إصلاحاً لمجرد حدوثه، بل تتوقف قيمته على مدى ضرورته، وحسن التخطيط له، وإتاحة الوقت الكافي لاستيعابه وتنفيذه وتقويمه.

سادساً: أخطر النتائج... تآكل الثقة المؤسسية

ربما يكون الأثر الأخطر للتخبط في القرار التربوي هو تآكل الثقة. فالناس لا يحتاجون من المؤسسة أن تكون معصومة من الخطأ، لكنهم يحتاجون إلى أن يشعروا بأنها تعرف ماذا تفعل ولماذا تفعله. عندما يصدر القرار ثم يتغير سريعاً، يبدأ المجتمع في التعامل معه بوصفه قراراً مؤقتاً. وعندما يتكرر ذلك، يتشكل سلوك جديد: المدرسة تنتظر التعليمات الجديدة، والمعلم يترقب في بناء خطته، والطالب ينتظر احتمالاً جديداً، والأسرة لا تثق بالمواعيد بصورة كاملة، ووسائل التواصل تتحول إلى مصدر بديل للمعلومات. وهنا تنتقل المشكلة من قرار متغير إلى ثقافة مؤسسية قائمة على الانتظار. وإذا أصبحت الإشاعة أحياناً أكثر تأثيراً من القرار الرسمي، فإن ذلك يمثل مؤشراً على وجود فجوة في الاتصال المؤسسي. فالمؤسسة القوية لا تكتفي بإصدار القرار؛ بل تشرح أسبابه، وتوضح آلية تطبيقه، وتحدد شروط تعديله، وتقدم للمجتمع سبباً للثقة باستقراره.

سابعاً: التخطيط وإعادة بناء القرار التربوي

التخطيط التربوي ليس مجرد إعداد جدول سنوي، بل عملية متكاملة تبدأ بتشخيص الواقع وتحديد الأهداف وتحليل البدائل وبناء السيناريوهات وإدارة المخاطر، وتنتهي بالمتابعة والتقويم. ومن هنا فإن تكرار الأزمات والتعديلات لا ينبغي النظر إليه بوصفه مشكلات منفصلة، بل مؤشراً يستدعي مراجعة مدى حضور التخطيط الاستراتيجي في صناعة القرار؛ فالمؤسسة التي تخطط جيداً لا تمنع الأزمات، لكنها تستعد لها بحيث لا تتحول إلى ارتجال أو قرارات متلاحقة. ولا يعني ذلك تجميد القرارات أو إقصاء النواب والمجتمع ووسائل التواصل، بل إعادة تنظيم أدوارهم ضمن دورة قرار مؤسسية تبدأ من البيانات وتشخيص المشكلة، ثم دراسة البدائل وتحليل الأثر، فالتشاور، ثم اتخاذ القرار وتفسيره وتقويمه، مع عدم تعديله إلا استناداً إلى معطيات جديدة وضرورة واضحة. ولذلك ينبغي أن تخضع القرارات الكبرى، ولا سيما المتعلقة بالتقويم والامتحانات وشروط النجاح والقبول، لدراسات مسبقة تقيس آثارها في الطلبة والمناهج والمدارس والملاكات والتعليم العالي. فجوهر التخطيط ليس كثرة الخطط واللجان، وإنما أن تصل الدراسة والسيناريوهات وتحليل المخاطر إلى القرار قبل صدوره، لا إلى معالجته بعد وقوع المشكلة.

الاستنتاجات

1. المشكلة ليست في تغيير القرار، وإنما في تكراره من دون وضوح كافٍ في أسسه العلمية والتخطيطية، بما قد يضعف استقرار السياسة التعليمية وقابليتها للتوقع.
2. التخطيط التربوي الفاعل يتجاوز الخطة الأساسية إلى بناء السيناريوهات البديلة وإدارة المخاطر والاستعداد المسبق للظروف الاستثنائية، بما يقلل الحاجة إلى القرارات الارتجالية.
3. المطالب النيابية والمجتمعية ووسائل التواصل يمكن أن تكون مصادر مهمة لرصد المشكلات، لكنها ينبغي أن تدخل في عملية صنع القرار بوصفها معطيات، لا بديلاً عن الدراسة والأدلة وتحليل الأثر.
4. عدم استقرار القرارات يترك أثراً نفسية واجتماعية ومهنية على الطلبة والأسر والمعلمين والمدرسين، ويعزز حالة الانتظار وعدم اليقين ويزيد أعباء التغيير داخل المؤسسة.
5. الاستثناءات والفرص الامتحانية الإضافية ينبغي أن تقوم على سياسات واضحة ومعلنة ومعايير عادلة، لا أن تتحول إلى حلول ظرفية متكررة استجابةً للضغط.
6. الثقة بالمؤسسة التربوية لا تعني عدم تغيير قراراتها، بل أن يكون التغيير مبرراً وشفافاً وقائماً على معطيات جديدة، بحيث يفهم المجتمع لماذا تغير القرار وماذا يترتب عليه.
7. الإصلاح لا يعني تثبيت القرارات، وإنما بناء قدرة مؤسسية على التغيير المنضبط الذي يستند إلى البيانات ودراسة البدائل وتحليل النتائج المتوقعة.
8. ينبغي الانتقال من إدارة الأزمات بعد وقوعها إلى استشرافها وإدارة مخاطرها قبل وقوعها، بحيث تصبح الأزمات المحتملة جزءاً من التخطيط لا سبباً لاضطراب القرار.
9. قوة التخطيط لا تقاس بكثرة الخطط واللجان، بل بمدى انعكاس الدراسات والسيناريوهات وتحليل المخاطر والأثر في القرار التربوي النهائي.

خاتمة

إنَّ التربية مشروع طويل الأمد، ولا يمكن أن تُدار بمنطق اللحظة وردود الأفعال؛ فاستقرار القرار التربوي جزء من استقرار العملية التعليمية وثقة المجتمع بالمؤسسة. ولا يعني ذلك رفض التغيير، بل أن يكون التغيير قائماً على الدراسة والأدلة وتحليل الأثر، لا على ضغط اللحظة. فالوزارة تستمع، والنواب ينقلون المطالب ويراقبون، والإعلام يناقش، ووسائل التواصل ترصد نبض المجتمع، لكن التخطيط العلمي ينبغي أن يبقى أساس تحويل هذه المعطيات إلى قرار مؤسسي. إنَّ الإصلاح الحقيقي لا يكمن في زيادة القرارات، وإنما في تقليل الارتجال، وتعزيز التخطيط وإدارة المخاطر وبناء السيناريوهات؛ بحيث يصبح تعديل القرار استجابة لمعطيات جديدة وضرورة حقيقية، لا نتيجة متوقعة لضغط عابر. فالتربية التي تعلّم أبنائها التخطيط للمستقبل، واحترام الوقت، وتحمل المسؤولية، ينبغي أن تجسد هذه القيم في قراراتها وممارساتها. ومن هنا يبقى السؤال الأعمق: هل تُبنى القرارات التربوية بما يكفي من التخطيط الذي يجعل تغييرها استثناءً تفرضه الضرورة، لا نتيجة متكررة لضغط اللحظة؟

تأسس مركز الفيز العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية في بغداد بموجب شهادة التسجيل الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء -دائرة المنظمات غير الحكومية المرقمة (1J775330) بتاريخ ٢٦/٤/٢٠١٢، وهو مركز علمي بحثي يهتم بإجراء الاستطلاعات والدراسات الميدانية فضلاً عن إعداد الأوراق البحثية والمقالات حول قضايا الحياة المجتمعية للأسرة والمواطن، والدولة بمؤسساتها المختلفة.

- لا يجوز نشر أي من إصدارات المركز ونتائجته العلمية الا بموافقة خطية صريحة ويمكن الاقتباس بشرط ذكر المصدر كاملاً.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز الفيز العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية

للتواصل

00964- 7710122232



Alfaydhcenter2011@gmail.com



www.al-faydh.com



العراق - بغداد - الكرادة

