كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملخص البحث

تفعيل عملية صنع القرار التربوي باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة

" دراسة تطبيقية على المناطق التعليمية بدولة الكويت "

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية)

إعداد
حنان جاسم محمد عبدالله عبد العزيز

إشراف

أ.د / جمال محمد أبو الوفا
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية ـ جامعة بنها

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ومدير مركز تنمية القدرات
بجامعة بنها

2011م

أولاً : الملخص باللغة العربية :

مقدمة البحث :

يعود تاريخ التعليم بدولة الكويت لسنوات طويلة بدأت مع بدايات تكوين المجتمع الكويتي في تعليم وتأهيل الأبناء بنقل الآباء لأصول وأسرار المهن والحرف إلى أبنائهم , ولقد حافظوا على تراث المهنة سنوات عديدة إلى أن برز إلى الوجود التعليم النظامي في عشرينيات من القرن

العشرين , وأخذ بعد ذلك في التطوير من حيث الكم والكيف حتى يواكب الثورات العصرية المتلاحقة , ويلبي طموحات الأجيال المتعاقبة وخاصة مع الولوج إلى مجتمع الألفية الثالثة .

وتتمثل وظائف النظام التعليمي الحديث في إعداد أفراد يملكون أدوات البحث عن المعرفة واشتقاقها من مصادرها , وكيفية التعامل مع ما تحويه من معلومات وكيفية فهمها ونقدها من خلال ما يملكون من مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعليم التعاوني والتفكير العلمي والقدرة على الإبداع والابتكار, ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تحسين جودة النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه الدول العربية ومنها الكويت .

وتأتي الجودة Quality في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية , نتيجة التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب , ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء , تقليل التكاليف , التحكم في الوقت , تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق , العمل بروح الفريق , وتقوية الانتماء.

ويرتبط تحسين جودة التعليم بتوفير قناعة وإرادة لدى القائمين على إدارة العملية التعليمية تنعكس في ذلك الجهد المتواصل وبما يحقق ضمان أكبر للجودة المنشودة التي تكونت في رؤية وأهداف تطوير التعليم , وتحقيق مستوى متميز من الجودة يوجب على المؤسسات التعليمية أن تقوم باختبار وتدقيق نظام الجودة فيها باستمرار , من أجل التأكد من أنها تستجيب للتغييرات التي تطرأ على احتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع .

ويتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها على كفاءة وفاعلية الإدارة التربوية , وقدرتها على توجيه النشاط التربوي وتحريكه نحو تحقيق الأهداف المنشودة , فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين ,وتلك الوسائل تكون كفيلة بمراجعة الأعمال والمتابعة الهادفة للنتائج لأغراض التحسين والتجديد والتطوير لجوانب العمل التربوي,وتتخذ إدارة المنطقة التعليمية الوسائل المناسبة والفاعلة لحفز العاملين , وتعبئة جهودهم واستثارة سلوكهم على النشاط والعمل على توفير الجو المساعد لرفع الروح المعنوية والرغبة والعمل بين جميع العاملين .

وتتأثر عملية صنع القرار بطبيعة التنظيم السائد داخل المنطقة التعليمية , وكذلك طرق الاتصال , وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة , وإمكانات العاملين وقدراتهم وتدريبهم , وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية , بالإضافة إلى كونه يتأثر بحجمها ودرجة نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها , ويظهر هذا التأثير في نواح متعددة ترتبط من الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار , ومن الناحية الثانية يرتبط تأثيره بمجموع ونوعية العاملين فيها ,

ومن الناحية الثالثة يرتبط بالموارد البشرية والمالية والفنية , ومما سبق يتضح دور استراتيجيات تحسين الجودة في تفعيل عملية صنع القرارات في المؤسسات التربوية .

مشكلة البحث :

يحظى إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم , كما حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام , لذا فقد أطلق على عصرنا هذا عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات المحلية والعالمية , مما يؤكد على تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيدين من كافة الجهود التعليمية .

ورغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامة ,ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربي بخاصة , ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة , إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول , وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية , وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل , وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية , وقد أكدت وثيقة استشراف المستقبل للعمل التربوي لدول الخليج العربي هذه الانتقادات , وبينت وجود قصور في بعض مدخلات التعليم , وانخفاض مستوى مخرجاته , فهناك مجموعة من الظواهر في المؤسسات التعليمية الكويتية , والتي من أهمها :

وجود فجوة وظيفية بين المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم بدولة الكويت .

ضعف الثقة في قدرات العاملين مما يؤدي إلى مركزية السلطة وعدم تفويضها لهما .

حجب المعلومات عن العاملين يؤدي إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة .

خوف العاملين من تحمل مسئولية اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المدير خوفاً من الوقوع في أخطاء ومعاقبتهم عليها .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة؟".

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهم الملامح البنائية للمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر؟.
- ما واقع المنطقة التعليمية كمنظومة مجتمعية متكاملة؟.
- ما محددات وفلسفة صنع القرار التربوي؟.
- ما فلسفة استراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية؟.

- ما واقع عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت؟.
- ما أهم ملامح التصور المقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة؟.

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة, وذلك من خلال:

- الكشف عن أهم الملامح البنائية للمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر.
- التعرف على واقع المنطقة التعليمية كمنظومة مجتمعية متكاملة.
- التعرف على ماهية عملية صنع القرار التربوي ومحدداته, والعوامل المؤثرة في فعاليتها.
- التعرف على أهم استراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على واقع عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- الاهتمام باستراتيجيات تحسين الجودة في المناطق التعليمية وتأثيرها على قدرة القيادات على اتخاذ القرارات التربوية الفعالة.
- تسريع الاستجابة للقرار التربوي من خلال تدعيم الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة التعليمية, وإطلاق الطاقات الإبداعية لدي العاملين بها.
- تحقيق قدر أعلى من ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة التعليمية, خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وفي ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير والانفتاح على العالم بكافة مؤسساته.
- يعد البحث إضافة علمية جادة في مجال الدراسات الإدارية والتربوية, وخاصة كيفية تفعيل عملية صنع القرار التربوي وتحسين جودة الأداء في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- يكشف البحث عن مشكلات ومعوقات قد تؤثر سلباً على فعالية وجودة مخرجات المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- يتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات والتي يمكن أن تفيد المسئولين في وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية في الكويت, وتمدهم

بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات التربوية الفعالة والملائمة للارتقاء بالأداء التعليمي, ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية ككل, وزيادة فعاليتها في رفع كفاءة خريجيها, الأمر الذي سيعود في النهاية على رقي المجتمع الكويتي وتقدمه.

منهج البحث و إجراءاته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية لعملية صنع القرار التربوي, وأسس واستراتيجيات تحسين الجودة, ورصد واقع المناطق التعليمية في الكويت, بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم للتعرف على العناصر الأساسية لتلك المناطق كمنظومة, وآليات صنع القرار بها, بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة نتائج الإطار الميداني.

أما بالنسبة لإجراءات البحث فقد تمثلت في:

- إطار نظري تناولت من خلاله الباحثة مفهوم وأسس عملية صنع القرار التربوي, والعوامل المؤثرة فيه, ومعوقات ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات التعليمية, وواقع أداء قيادات المناطق بالمؤسسات التعليمية الكويتية, وكيفية تأثير استراتيجيات تحسين الجودة على أداء العاملين وكذلك القيادات بهذه المؤسسات, بالإضافة إلى استعراض الملامح البنائية للمجتمع الكويتي بشكل عام, وواقع المنطقة التعليمية كمنظومة متكاملة داخل هذا المجتمع وطبيعة عملها بشكل خاص.
- إطار ميداني وتناولت من خلاله الباحثة الواقع الفعلي لعملية صنع القرار بالمناطق التعليمية الكويتية, وتأثير تطبيق استراتيجيات تحسين الجودة على فعاليتها.
- إعداد تصور مقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة.

أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- **الزيارات الميدانية:** وقامت من خلالها الباحثة بالنزول إلى الميدان والذي تمثل في المناطق التعليمية في دولة الكويت, وذلك بهدف التعرف على واقع ومستوى عملية صنع القرار بها.

- **الاستبانة:** على اعتبار أنها تعد بمثابة الأداة الرئيسة لجمع البيانات, ولذلك استخدمتها الباحثة لجمع معلومات من الميدان, وتكونت من محورين, الأول: لقياس واقع عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بالكويت, والآخر: لقياس تأثير تطبيق استراتيجيات الجودة على فعالية عملية صنع القرار التربوي.
- **المقابلات الشخصية:** واستخدمتها الباحثة لتتكامل مع الاستبانة في جمع المعلومات, واستيفاء البيانات من المسئولين عن المناطق التعليمية بدولة الكويت (مدير, مراقب, رئيس قسم, موجه), وكانت من النوع المفتوح, والذي تتاح فيه الفرصة للمسئولين حتى يعبروا عن آرائهم ويبدوا مقترحاتهم إزاء موضوع البحث.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي على تناول استراتيجيات تحسين الجودة ودورها في تفعيل عملية صنع القرار التربوي, بالإضافة إلى واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت, وكذلك أهم الملامح البنائية لهذا المجتمع.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث الحالي على بعض القيادات والعاملين في المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية داخل المناطق التعليمية الست بدولة الكويت, وهي الكويت/العاصمة, الجهراء, حولي, مبارك الكبير, الفروانية, الأحمدي.
- **الحد الزمني:** وتضمن زمن إجراء البحث (2010-2011م), بينما استغرق إجراء الدراسة الميدانية أربعة أشهر (فبراير 2011 حتى مايو 2011م)

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على مجموعة من المصطلحات أهمها :

1- عملية صنع القرار التربوي Process of Education Decision – Making

عملية صنع القرار التربوي عبارة عن مجموعة الخطوات المنهجية التي تتبع في المناطق التعليمية بدولة الكويت وتنتهي باتخاذ قرار يتعلق بأحد جوانب العملية التعليمية .

2- استراتيجية تحسين الجودة Improve Quality Strategy

ونعني بها مجموعة الإجراءات المتبعة لتحقيق تغير جوهري في مستوي الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد .

*** المستفيدون من البحث وهم :**

- طلاب الدراسات العليا : حيث مواصلة الدراسة والانشغال بالعلم والبحث العلمي .
- القائمون على تسيير أمور منظومة التعليم : حيث تم تشخيص الواقع وما يحمله من جوانب قوة وضعف , والأولى تحتاج إلى تعزيز , والثانية تحتاج إلى مواجهة أو علاج , وكيفية تطبيق ذلك على أرض الواقع .
- القائمون على منظومة الجودة بالمؤسسات التعليمية : حيث يمكن الاستفادة من التصور المقترح في هذا الصدد من أجل الارتقاء بها في الوقت الحاضر .

خطوات البحث:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : وعرضت فيها الباحثة الإطار العام للبحث والذي ضم المقدمة , والمشكلة , والتساؤلات والأهداف, والأهمي , والحدود , والمنهج , والمصطلحات , بالإضافة إلى الدراسات السابقة .

- الخطوة الثانية : وتناولت الملامح البنائية للمجتمع الكويتي المعاصر من حيث الإيكولوجيا , والديموجرافيا, بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي, والسياسي والإداري, والاقتصادي, والثقافي, والإعلامي, والسياحي , والتكنولوجي والمعلوماتي, ناهيك عن الجانب التعليمي .

- الخطوة الثالثة : وتم من خلالها معالجة المنطقة التعليمية كمنظومة مجتمعية متكاملة من حيث أهدافها, وإطار عملها, ووظائفها, وعناصرها, والمعوقات التي تواجهها, بالإضافة إلى دورها في إصلاح وتجديد وتحسين التعليم الكويتي .
- الخطوة الرابعة : وتناولت واقع عملية صنع القرار بالمناطق التعليمية .
- الخطوة الخامسة : وتم من خلالها تناول استراتيجيات تحسين جودة صنع القرار .
- الخطوة السادسة : وجاءت لتعالج الدراسة الميدانية , وشملت إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الهدف والأداة والعينة والمعالجة الإحصائية , بالإضافة إلى النتائج وتفسيرها .

– الخطوة السابعة : وتناولت النتائج والتوصيات , بالإضافة إلى التصور المقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة .

*** نتائج البحث ..... تمثلت في :**

أ- نتائج خاصة بالإطار النظري ومنها :

– استخدام أسلوب المركزية في إدارة المناطق التعليمية .

– السيطرة التامة من جانب الوزارة في تحديد أعداد المقبولين كل عام دون أي ضغط أو تدخل خارجي.

– غياب التجديد أو الابتكار في أعمال إدارة المناطق التعليمية , مع غلبة الأعمال البيروقراطية والروتينية.

– القصور الإداري والالتزام الصارم بالقوانين , ومن ثم فإن الفرص التي تعطى للإبداع محدودة , وبالتالي سيطر الصراع على الهيكل التنظيمي , وزادت المنافسة حول الترقية .

– تبذل المناطق التعليمية المزيد من العمل والجهد حتى تؤدي دورها المطلوب منها في خدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي .

– وجود تضارب أو تناقض في بعض الاختصاصات بين قيادات الأقسام أو الوحدات الإدارية التابعة للمناطق التعليمية .

– تعدد الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال , مما يترتب عليه شيوع التخبط وتواضع الإنجاز , وكثرة المشكلات .

– يتطلب انفتاح المنطقة التعليمية على المجتمع الخارجي – عطاءً له وأخذاً منه – اشتراك المجتمع بمؤسساته المختلفة في المساهمة في إدارتها , وحل مشكلاتها وتوفير احتياجاتها .

– محدودية الأخذ بآراء قيادات المناطق التعليمية في القضايا المختلفة .

– وجود مقاومة من قبل بعض القيادات بالمنطقة التعليمية لفلسفة التغيير .

– فردية القرار , وتفشي الأسلوب التسلطي في الإدارة , مع إهمال التدريب على الأساليب الحديثة في الإدارة , وكيفية صنع القرار بالمشاركة الجماعية .

– تتطلب الاستجابة لعمليات التغيير والتطوير المستمرين لنظام العمل بالمنطقة التعليمية , من إدارتها على المستوي الأعلى , التخلي عن المنهج البيروقراطي في الإدارة , والاعتماد المستمر على توجيهات وتعليمات السلطات الأعلى , وزيادة عمليات تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار .

ب- نتائج خاصة بالإطار الميداني ..... ومنها :

1- نتائج تتعلق بمعوقات صنع القرار في المنطقة التعليمية .

2- نتائج تتعلق بمعوقات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية

3- نتائج تتعلق بآليات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية , وسوف نوجزها على النحو التالي :

1- نتائج تتعلق بمعوقات صنع القرار في المنطقة التعليمية ..... ويندرج تحتها :

- تداخل الاختصاصات وتضارب السلطات .
- تأثير عادات وتقاليد المجتمع على صانع القرار .
- التقيد باللوائح والقوانين عند صنع القرار .
- ندرة المعلومات المتاحة أمام صانع القرار .
- تأثير بعض العاملين على صانع القرار .

2- نتائج تتعلق بمعوقات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية..... ويندرج تحتها :

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مجال الجودة .
- استعجال العاملين لنتائج مشروع الجودة .
- قلة الإمكانات المتاحة لتحقيق الجودة المنشودة .
- كثرة فرق العمل الخاصة بالجودة مما يترتب عليه تشتيت الجهود .
- تجاهل العاملين في مشروع الجودة لظروف المجتمع المحلي وإمكاناته .

3- نتائج تتعلق بآليات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية ..... ويندرج تحتها :

- نشر ثقافة الجودة بين كل العاملين بالمناطق التعليمية .
- تكوين فرق تحسين الجودة بالمناطق التعليمية .
- وضع خطة شاملة لتحسين جودة الخدمات بالمناطق التعليمية .
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنطقة التعليمية .
- تدريب جميع العاملين على برامج تحسين الجودة .

توصيات البحث :

توجد مجموعة من التوصيات التي توصي بها الباحثة في إطار النتائج السابقة والتي يمكن إتباعها لكي يتم التطوير المطلوب , وهي كما يلي :

- التنظيم الجيد للهيكل التنظيمي يعد من الخطوات الأولي والأساسية لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها , وهذا ما تدركه جيدا المناطق التعليمية بدولة الكويت لذا عمدت كثيرا للتغيير المستمر لهذا الهيكل التنظيمي , لذا فإن تطوير الهيكل التنظيمي بجانب أنه أقل تكلفة فإنه أكثر تحديدا للاختصاصات والمسئوليات .

- ينبغي الاهتمام بطريقة اختيار المديرين والرؤساء ولابد من أن يستتبع هذا الاختيار برامج تدريبية تنمي المهارات اللازمة لأداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة , كما تكون نتائج الدورات التدريبية التي يقوم بها هذا القسم عاملا هاما من العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار مسئولي الإدارات الجدد لكي يكون هناك أسس سليمة وموضوعية في اختيار هؤلاء المسئولين .
- تغيير الأسلوب المركزي في التعامل بين الإدارة المركزية (الوزارة) وإدارة المنطقة التعليمية , إلي الأسلوب اللامركزي وتعطي الحرية لإدارة المنطقة التعليمية بحيث تستطيع التعامل مع ما يواجهها من تحديات دون الرجوع المستمر إلي الإدارة المركزية فهذا يؤدي إلي إضعاف دورها من ناحية وأيضا إلي وجود تعقيدات بيروقراطية تعرقل سير العمل من ناحية أخرى .
- يجب أن يكون هناك أسلوب إداري واضح ومحدد ومعلن من قبل إدارة المناطق التعليمية , ولا يشترط أن يكون هذا أسلوب إداري موحد بين كل المناطق , بل تعطي الحرية لإدارة كل منطقة في استخدام الأسلوب الإداري المناسب له فالأساليب الإدارية الحديثة متعددة ومتنوعة مثل الإدارة بالأهداف إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالإبداع والإدارة الإستراتيجية وغيرها .
- يجب علي إدارة كل منطقة أن تستخدم الأسلوب الإداري الذي يحقق أهدافها ويتفق مع إمكانياتها الإدارية والتنظيمية , وفي حالة اختيار الأسلوب الإداري الأمثل هنا يبرز دور الإدارة المركزية في متابعة التزام إدارة المنطقة بالأسلوب الإداري المعلن لها وما حققته من أهداف .
- ينبغي أن تهتم إدارة المناطق التعليمية بشرح كيفية تنفيذ الأسلوب الإداري المعلن لها للعاملين بها , وأن يتم حل الصراعات داخل الهيكل التنظيمي بناء علي الأسلوب الإداري المتبع وليس فقط بناء علي القوانين واللوائح .
- نظرا لأن اتخاذ القرار هو فن إقامة علاقة متوازنة بين التنظيم الرسمي من ناحية وأنماط السلوك وصراع السلطة من ناحية أخرى , وما يترتب علي هذه القرارات من أعمال ونتائج فمن المهم إعطاء إدارة المناطق التعليمية بدولة الكويت الفرصة في اتخاذ القرارات فيما يخصها من أمور فنية وإدارية , وعدم التدخل من قبل الإدارة المركزية .
- ضرورة أن تشمل الحرية في اتخاذ القرارات اختيار العاملين الذين تحتاج إليهم المنطقة التعليمية سواء من خارج البلاد أو من داخلها , على اعتبار أن إدارتها أعلم بالخبرات والإمكانات التي يجب أن تتوافر في العاملين التي تحتاج إليهم .

- يجب أن يكون أن يكون اتجاه سير المعلومات في اتجاهين من الإدارة المركزية إلي المناطق التعليمية والعكس حتى يكون هناك إيجابية متبادلة من الطرفين , الإدارة المركزية (الوزارة) والمناطق التعليمية .
- ضرورة أن تقوم إدارة المناطق التعليمية بتنظيم المؤتمرات ودعوة المتخصصين من الوزارة والمشرعين لإعطاء الحرية لإداراتها للعمل بأسلوب لا مركزي مع المتابعة والإشراف من قبل الوزارة .
- يجب أن يتم تنظيم دورات تدريبية باستمرار لكل العاملين بالمنطقة التعليمية على أن تركز على الأساليب الإدارية الحديثة وفن صنع القرار .
- يجب أن تقوم المناطق التعليمية بتطوير هياكلها التنظيمية بحيث تتضمن كل منها أقسام لتحسين الجودة واستراتيجيات اتخاذ القرار .