

# دراسات في الإدارة التعليمية

دكتورة / مريم محمد إبراهيم الشرقاوي  
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد  
ورئيس قسم أصول التربية  
جامعة القاهرة - بني سويف

الطبعة الثانية

مكتبة النهضة المصرية  
٩ ش عدلي - القاهرة

٢٠٠٤

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف ولا يجوز إعادة  
طبع كل أو بعض الفصول أو الصفحات إلا في حالة الاقتباس  
القصير بغرض النقد أو التحليل مع وجوب ذكر المصدر.

اسم الكتاب	دراسات في الإدارة التعليمية
اسم المؤلف	دكتورة / مريم محمد إبراهيم الشوقاوي
الناشر	مكتبة النهضة المصرية
تنسيق وإخراج	عمر عبد الوهاب حسن
رقم الإيداع	٢٠٠٣ / ٤٩٥٢
الترقيم الدولي	I. S. B. N. 977-200-378-3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى مديري المستقبل

قال تعالى:

"فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك، فأعف عنهم، واستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"

(قرآن كريم)  
(سورة آل عمران، آية ١٥٩)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقته"  
"كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"  
"كفى بالمرء إثماً أن يضيع من يعول"  
"من استرعى رعية فلم يخصها بالنصيحة حرمت عليه الجنة"  
(أحاديث نبوية شريفة)

---



**إلى:**

- \* زوجي محمد وابنتي هبة فلهما كل الحب والتقدير
- \* صانعي القرار التعليمي في مصر الحبيبة
- \* أهل الإدارة التعليمية في العالم العربي

## مقدمة:

يسود العالم الآن اهتمام بالغ غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تزايد معرفي يمثل رصيذاً متجدداً من المعلومات يمس كل مجالات الحياة، الأمر الذي دعا كثير من العلماء إطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية الحالية.

ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات صارخة تجعله مختلفاً عن كل ما سبق من عصور، ولعل أبرز تلك السمات: تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء تستند إلى فكر الجودة والإتقان وقبول مستويات الأداء التي تتحقق فيها معايير الجودة الشاملة، والاتجاه إلى الاستراتيجيات المستندة إلى الاحتياجات الحقيقية، أو بمعنى آخر تحديد الأهداف طويلة الأجل والقرارات الملحة التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل، وظهور أدوار جديدة للفرد في الألفية الثالثة تختلف عن أدواره التقليدية المعروفة، والارتقاء بالأداء البشري لقيادات المنظمة أو التنمية البشرية للأفراد لتحقيق التميز، إضافة إلى الحفاظ على الخصوصية الثقافية أو طرح قضية التعددية الثقافية لمواجهة أي هيمنة في هذا العالم المتغير.

ويقدم كتابي "دراسات في الإدارة التعليمية" ست دراسات في مجال الإدارة التعليمية على النحو التالي:

١- تعرض الدراسة الأولى اتجاهات إدارة الجودة الشاملة المعاصرة، وبرنامج الجودة الشاملة لإدوارد ديمنج رائد الجودة، ومداخل إدارة الجودة الشاملة، وأنماط قادتتها، والمهارات الإدارية اللازمة، إضافة إلى منهج تطبيقي للإدارة، وأدوات تلك الإدارة، والقوى الثقافية السائدة والمحتملة

المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة، مع تطبيق دراسة ميدانية على محافظة بني سويف.

٢- وتقدم الدراسة الثانية الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني وفق مشروع مبارك - كول، وأنماط تلك الإدارة، ونموذج وصفي لها، والقوى الثقافية السائدة والمؤثرة فيها، ومشروع مبارك - كول - إضافة إلى الجانب الميداني الذي طبق على قطاع التعليم الفني، وكان مجتمع البحث فيه الإدارة العليا المخططة وزارة التربية والتعليم، والإدارة الوسطى (التنفيذية)، وإدارات التعليم الفني بمحافظة القاهرة.

٣- وتعالج الدراسة الثالثة الإطار الفلسفي لأدوار المعلم، والاتجاهات المعاصرة في الإدارة الصفية، والقوى الثقافية السائدة المؤثرة فيها وواقع الإدارة الصفية في مصر.

٤- وتطرح الدراسة الرابعة الاتجاهات الحديثة في سياسات التدريب، ومتغيرات الألفية الثالثة، وواقع سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر.

٥- وتهتم الدراسة الخامسة بالهوية الثقافية وتوضيح الهيمنة الثقافية، وواقع التعليم المصري، والقوى الثقافية المؤثرة فيه وأساليب الإدارة التعليمية في تعزيز الهوية الثقافية، ووضع رؤية معاصرة لإدارة التعليم.

٦- أما الدراسة السادسة والأخيرة فتهم بالاتجاهات الحديثة لإعداد المديرين في مجال إدارة الأعمال (الإدارة الأم)، والاتجاهات الحديثة لإعداد المديرين في مجال الإدارة التعليمية وبالأخص (إدارة المدارس)، وبعض استخلاصات تناسب البيئة المصرية.

عزيزي القارئ، أود أن أحيطك علماً أن هذه الدراسات الست قد نالت  
بها المؤلفة درجة أستاذ مساعد في الإدارة التعليمية من قبل اللجنة العلمية  
الدائمة للتربية وعلم النفس التربوي بالمجلس الأعلى للجامعات.  
وأسأل الله أن أكون قد وفقت، وأن ينتفع بهذه الدراسات بقدر ما بذل  
فيها من جهد.

والله من وراء القصد

هدانا الله جميعاً إلى ما فيه الخير والصواب

القاهرة - فبراير ٢٠٠٣

دكتورة

مريم محمد إبراهيم الشرقاوي

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩	إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة
١٢٣	نحو إدارة استراتيجية للتعليم الفني في مصر وفقاً لمشروع مبارك - كول.
١٧٥	تصور لإدارة صافية مبدعة لمعلم الغد
٢٢٥	سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات.
٢٦٣	أساليب تعزيز الهوية في مواجهة الهيمنة الثقافية: رؤية معاصرة لإدارة التعليم
٢٩٧	اتجاهات حديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية (بحث مرجعي).



## الدراسة الأولى

### إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة

(دراسة ميدانية)

تتضمن الدراسة اتجاهات إدارة الجودة الشاملة ومداخل تلك الإدارة، وأنماطها، والمهارات الإدارية اللازمة، وأدواتها والقوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فيها إضافة إلى تطبيق استبيان على المدارس الثانوية بمحافظة بني سويف، وتقديم تصور مقترح مناسب إضافة إلى التوصيات والمقترحات.

مقدمة:

يدل إستقراء التاريخ على قاعدة ذهبية في العمل التربوي، مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية، هي التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها<sup>(١)</sup>.

لقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى نظمها التعليمية نقداً، وعدم رضا لانخفاض مستوى الجودة بها، حدث ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم.

وفي مصر أعلن سيادة الرئيس محمد حسني مبارك في أكثر من خطاب اهتمامه بالتعليم، وعلى سبيل المثال قال: "بالنسبة للتعليم المسألة عندي أخطو وأبعد من الأعداد والأرقام المجردة بكثير"، "والتعليم في عصر العلم والمعلوماتية، يختلف مفهومه، وارتفعت أهميته، لم يعد التنافس بين القوى العظمى والكبرى -الآن- صراعاً حول تملك القنابل والصواريخ والطائرات وأسلحة الحرب .. الحرب بين الكبار الآن منافسة وحرب حول التعليم"<sup>(٢)</sup>.

ويتزايد الاهتمام كذلك بضرورة مواجهة التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية والتي تتمثل في التحديات السياسية كاستمرار الانفتاح الديمقراطي، وتحدي تجاوز التقاليد وممارسات الاجماع السياسي، والحفاظ على استمرارية عملية التحول الديمقراطي<sup>(٣)</sup>. والتحديات الاجتماعية كالهوة الواضحة والمتزايدة في النمو السكاني بين البلاد المتقدمة والنامية<sup>(٤)</sup>. والذي سيؤدي بدوره إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، والتحديات الاقتصادية كالتكتلات الاقتصادية كتكتل غرب الأطلسي (الناقتا)، وتكتل (الأفتا) الأوربي، والنموذج الآسيوي التتموي المعروف (بالنمور الآسيوية)، إضافة إلى

التحديات الدينية وصور الإلحاد السائدة وطغيان المادة. كل ذلك يفرض على الإدارة المدرسية أدواراً ووظائف جديدة للتكيف أو التأثير في تلك التحديات. وفي ظل ذلك، تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري المدرسي، وضرورة انتهاج أو الاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات. لقد قدم فردريك تايلور Taylor F.W. الأمريكي "مدخل الإدارة العلمية" لزيادة الكفاءة الإنتاجية - عندما كان التركيز والاهتمام على الإنتاجية - وفي نفس الوقت ظهرت مبادئ إدارية أخرى على يد هنري فايول Fayol H. الفرنسي حققت الإنتاجية من منطلق آخر، وعندما تدهورت العلاقات الإنسانية كان لأبحاث ألتون مايو Mayo E. ومؤلفات ماري باركر فوليت Vollet M.B. ما حقق تلك العلاقات للحصول على تعاون الأفراد<sup>(٥)</sup>. ثم تنوعت المداخل والمدارس الإدارية مثل مدرسة النظام الاجتماعي، والمدرسة الرياضية، ومدرسة اتخاذ القرارات، ومدرسة الإدارة بالأهداف، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية والمدرسة الإستراتيجية .. إلى ما شابه ذلك<sup>(٦)</sup>.

ويحتل الآن مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management مكاناً تحت الأضواء في العالم المتقدم<sup>(٧)</sup>. فهذا المدخل في حقيقة الأمر يتضمن العديد من الأفكار الإدارية، ويتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية. حيث أن جوهر هذه الإدارة يهدف بالدرجة الأولى إلى: إرضاء الطالب وإرضاء المجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والنقمة، والعمل كفريقٍ أو مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود. أو بمعنى آخر وبايجاز الاهتمام بالفرد الذي كرمه الله سبحانه وتعالى، وتوفير الفرص له لاقتان عمله، والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة.

وإذا ما تم التعرف على هذا المدخل الإداري من خلال فلسفته وأدواته التطبيقية، والتعرف كذلك على القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في هذا المدخل هذا من ناحية، ومعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في كل من محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف (الدراسة الميدانية) من ناحية أخرى، يمكن التوصل إلى وضع مقترحات مناسبة لإدارة تلك المدارس.

#### مشكلة الدراسة:

لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تدني مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها، وكان أهمها نقص المهارات والخبرات اللازمة التي يتطلبها سوق العمل للخريجين من هذا التعليم<sup>(٨)</sup>.

وأن المنتبغ لواقع الإدارة المدرسية في مصر يلاحظ أنه يعاني من أزمت مزعجة، يتعلق البعض منها في: غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم الإدارة، والتمسك بالتقديم وإعتباره الأصل والأساس في تسيير الأمور المدرسية، وعدم إنتاج مداخل جديدة للتكثيف من المركزية الزائدة أو تمكين مديري المدارس بأدوات تمكنهم من حرية التصرف، إضافة إلى انخفاض الانتاجية المدرسية وغلبة التمسك بحرفية القواعد واللوائح، والرقابة والتفتيش واستخدام التهديد والعقاب<sup>(٩)</sup>.

وفي دراسة أخرى قدمت لمؤتمر الإنتاج القومي اتضح أن (٥٥٠ فرداً) من القيادات محل البحث يؤكدون أن الإنتاجية المصرية في اتجاه الانخفاض، وأنه يمكن زيادة الإنتاج. وأكد (٩٤%) من تلك القيادات إن إنتاجية التعليم في الماضي أفضل من إنتاجية الحاضر، ويرى (٩٦%) منهم كذلك أن السلوك الفردي والتنظيمي في حاجة إلى تغيير<sup>(١٠)</sup>.

ومن ناحية الكفاية البشرية أشار البعض<sup>(١١)</sup> إلى وجود أعداد لا يستهان

بها من الموظفين غير المؤهلين في وظائف إدارية تحت وهم أنه (من لا يصلح للتعليم يصلح لإدارته)، إضافة إلى تضخم أعداد الموظفين الإداريين. وإلى الإخلال بنسبتهم في هيكل العمالة بالإدارة المدرسية، وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل الإداري داخل ميزانية التعليم.

وأوضحت بعض نتائج دراسة قامت بها الباحثة، وأجازتها اللجنة العلمية للتربية وعلم النفس التربوي، أن تحليل الاتجاهات واستشراف المستقبل لإعداد مديري المدارس الثانوية من خلال واقع الأعداد الحالي، يعتبر ضعيفاً، ولا يليق ولا يتماشى مع ما تبذله الدولة من اهتمام بالتنمية البشرية، ولن يحقق ميزة تنافسية لمصر مع بدايات الألفية الثالثة، وإذا ما قورن هذا الإعداد لمدير المدرسة في مصر مع غيره من بلدان العالم في عصر تقارب الثقافات فسيأتي ترتيبه بلا شك في ذيل القائمة<sup>(١٢)</sup>.

وعلى المستوى العالمي بينت دراسة صادرة عن لجنة الجودة تابعة لأحد معاهد التقنية بالولايات المتحدة، أنه في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية كان العامل الأمريكي أكثر مهارة في المتوسط عن العمال في الدول الأخرى، وأن المدير الأمريكي هو الأفضل في العالم، ثم تغيرت الأمور عندما بدأت اليابان اللحاق بالولايات المتحدة، حيث انكشبت حصص السوق بالنسبة للإنتاج الأمريكي إضافة إلى أمور أخرى، كان أهمها تراجع دور الإدارة في تحقيق الجودة<sup>(١٣)</sup>.

وإذا كان لتطوير حركة القياس النفسي أثر بالغ في تطوير المقابلة تطويراً يقربها من أن تكون أداة موضوعية يمكن في ضوئها تصنيف البيانات ومعالجتها كمياً<sup>(١٤)</sup> فقد اعتمدت عليها الباحثة عند إجراء الدراسة الاستطلاعية لتجميع البيانات عن الأداء الإداري للمدارس الثانوية في كل من محافظة القاهرة وبنى سويف، وتمثلت البيانات فيما يلي:

- ١ - غياب فلسفة الجودة الشاملة لدى المديرين.
- ٢ - إنعدام الثقة والمصارحة بين الإدارة والعاملين.
- ٣ - كثرة العقوبات والتهديدات ومفاجأة الأفراد.
- ٤ - التمسك بحرفية اللوائح والنشرات.
- ٥ - وجود تنظيمات غير رسمية مما يعنى ببساطة أن مطالب الأفراد غير محققة.
- ٦ - خلو المدارس من شهادة الأيزو الدولية الخاصة بالإنتاجية التعليمية.
- ٧ - غياب السلوك الحضارى للتلاميذ داخل المدرسة.
- ٨ - التنافس الشديد بين المديرين فى أداء الأعمال وغياب روح الفريق.
- ٩ - زيادة معدل دوران الانتقال من مدرسة لأخرى.
- ١٠ - الواسطة والمحسوبية سائدة إلى حد كبير.
- ١١ - الخوف والتردد فى تحمل المسئوليات المدرسية.
- ١٢ - إنخفاض الروح المعنوية للمديرين والوكلاء والمعلمين لتجاهل إعتبارهم شركاء فى العملية التعليمية وإن إشتراكوا لاتنفذ إقتراحاتهم.
- ١٣ - النظرة التشاؤمية من عدم إمكانية إصلاح المدارس.
- ١٤ - إنهيار عناصر العملية التعليمية وعلى سبيل المثال:
  - الحريات الزائدة (لدرجة الفوضى) الممنوحة للطلاب.
  - ضياع هيبة ومكانة المعلم داخل المدرسة وخارجها.
  - قلة الإمكانيات المالية المدرسية.
  - معظم المباني المدرسية الثانوية لديها قرار ب إزالة المبنى منذ عامين.
  - خوف أهالي الطلبة على أولادهم خشية سقوط المدارس.
- ١٥ - زيادة انتشار الدروس الخصوصية (من وجهة نظر المعلم) لاستعادة مكانته المفقودة وأن التلميذ مازال فى حاجة إليه.

- ١٦- حاول كثير من المديرين ضبط المدرسة (على حساب الطلاب إلى حد بسيط) إلا أن الإدارة التعليمية منعت المساس بالطلاب.
- ١٧- قلة الصلاحيات والسلطات الممنوحة للمديرين.
- ١٨- غياب التوصيف الدقيق للوظائف القيادية بالمدرسة (كمسمى مدير إدارة) الوظيفة الأعلى من مدير المدرسة حالياً.
- ١٩- الهيكل التنظيمي بالمدرسة لا يتبع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة.
- ٢٠- عبرت الثقافة التنظيمية بالمدرسة عن أن إدارة الجودة الشاملة قد تأخذ وقتاً طويلاً في تنفيذها.
- ٢١- عدم تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة من طرف المديرين (علماً بأن الأدوات بسيطة جداً).

إن هذه الأحوال الإدارية المضطربة، أو هذه الظواهر وإن كانت في أضيق الحدود، تتطلب معالجة موضوعية متوازنة، وبناء على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة؟

وينتزع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ٢ - ما المداخل الإدارية الشائعة التي يمارسها المديرين وتتضمن الجودة الشاملة؟
- ٣ - ما القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي؟
- ٤ - ما التحديات الناتجة عن القوى الثقافية؟
- ٥ - ما الواقع الإداري للمدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف؟

٦ - ما التصور المقترح لإدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم.
- ٢ - دراسة القوى الثقافية الساندة والمتوقعة المؤثرة في الإدارة المدرسية.
- ٣ - التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر.
- ٤ - تقديم تصور مقترح وبعض التوصيات لتحسين إدارة الجودة الشاملة والتوصل لبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق.

أهمية الدراسة:

- ١ - إن دراسة إدارة الجودة الشاملة في الوحدات التعليمية الصغرى على مستوى القاعدة (المدارس)، يعد نقطة الإنطلاق لتحسين الجودة الشاملة بالنسبة للإدارات المحلية (المديريات التعليمية) ثم بعد ذلك على مستوى القمة الإدارة المركزية (وزارة التربية والتعليم).
- ٢ - تتجلى أهمية الدراسة من أهمية مدخل الجودة الشاملة الذي يمثل إحساساً سائداً بين أفراد المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء لتحسين التعليم. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تلبية لمناداة القيادة التعليمية في مصر بضرورة التعاون والاهتمام بالبحث العلمي والابتكار<sup>(١٥)</sup>.
- ٣ - تنفيذ الدراسة القيادات العليا وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ اللازم كتدريب مديري المدارس الثانوية على إدارة الجودة الشاملة، أو



حضورهم مقرر دراسي في مجال الجودة لمدة عام في كليات التربية، أو تقديم متخصصين لهم في أماكن عملهم لتعريفهم بهذا المدخل الإداري المثير والقادر على التحسين المستمر.

#### حدود الدراسة:

البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة اتجاهات إدارة الجودة الشاملة من حيث الفلسفة والأدوات اللازمة للتطبيق داخل المدارس، وكذلك دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة. وفاعلية هذه الإدارة في المدارس الثانوية العامة، مع مراعاة الحرص في تعميم النتائج.

البعد البشري: تقتصر الدراسة على عينة من المديرين والنظار والوكلاء والمدرسين من المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية العامة في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف. أما بالنسبة (لعينة رضاء المجتمع المحلى التي تمثل رضاء المجتمع) فقد اعتبرت الباحثة المدير والوكيل والمدرس هم أيضاً يمثلون عينة المجتمع خارج المدرسة باعتبار الأدوار المتغيرة لهم.

البعد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على بعض مدارس المرحلة الثانوية العامة في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف.

البعد الزماني: بداية الألفية الثالثة وبالأخص عام ٢٠٠١م.

#### منهج الدراسة:

نظراً لأن الدراسة تنصب على إدارة الجودة الشاملة وهي تحتوي على الجانب النظري والعملية، فقد اعتمدت الباحثة على منهج النظم<sup>(١٦)</sup>. الذي يتكون عناصره من مدخلات الجودة الشاملة، التي تتمثل في المدخلات

المادية، والمدخلات البشرية، والمدخلات المعنوية، والمدخلات التكنولوجية. وعملية التحويل التي تتمثل في عمليات الاتصال والقيادة والتحفيز ... إلى ما شابه ذلك. ثم مخرجات هذا النظام التي تتمثل في رضا وتحقق حاجات المجتمع وحاجات الأفراد داخل المدرسة من خلال جودته الشاملة. إضافة إلى عملية التغذية الراجعة التي تستخدم كأداة للوصول إلى التميز والتنافس في التعليم العام.

ومنهج النظم يتيح بإمكاناته المتعددة أن يستخدم في مجالات الوصف والتفسير والتحليل والتنبؤ، وذلك وفق حاجات الدراسة، كما يلي:

- الجانب الوصفي: حيث يقوم المنهج بوصف ما هو كائن، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، أو بمعنى آخر وصف إدارة الجودة الشاملة والممارسات الشائعة في المدارس، وذلك بالاعتماد على البيانات المتاحة.

- الجانب التحليلي: تحليل النظم هو مجموعة من الخطوات لفحص نظام أو جزء من هذا النظام، من خلال دراسة القوى الثقافية المؤثرة فيه وتفسير وتحليل جذور المشكلات المدرسية بغرض وضع حلول لها على المدى القريب والبعيد.

- الجانب التنبؤي: تهتم الباحثة بدراسة القوى الثقافية المحتملة أو المتوقعة المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة، وهذه الجزئية من النظام تفيد في وضع التوصيات والمقترحات لتحسين مدخل إدارة الجودة الشاملة في المستقبل، وعند وضع استراتيجياتها في المدى البعيد.

أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على ما يلي:

١ - الحاسبات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة،

- والتقارير وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية والنشرات التي تصدرها الهيئات والمجالس المتخصصة. والكتب والمقالات والمؤتمرات العلمية، مما ألقى الضوء على رؤية الإدارة المدرسية بشكل أشمل وأعم.
- ٢ - قامت الباحثة بتطبيق استبانة<sup>(١٧)</sup> على عينة من مديري ونظار ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية العامة في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف.
- ٣ - تم الاعتماد على المقابلة الشخصية - غير المقننة - كأداة ثانوية لمساعدة البحث، وكان للملاحظة دور في مشاهدة الأداء الإداري للإدارة المدرسية.
- ٤ - تم الاعتماد على مقاييس الاحصاء<sup>(١٨)</sup> تمهيداً لوضع التوصيات والمقترحات، والمشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي.
- ٥ - تم الاعتماد على الثبات تحت ظروف مشابهة للوصول إلى النتائج نفسها.

#### مصطلحات الدراسة:

الإدارة: في اللغة العربية من الفعل (أدار) أي تولى أو دبر أو قام عليه أو ساسه<sup>(١٩)</sup>.

والإدارة في اللغة الإنجليزية - Administration - وأيضاً Management وتعني التدبير والحكم والتوجيه<sup>(٢٠)</sup>. وإن كان المعنى الأول بالإنجليزية يطلق على المستوى الأعلى للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، والمعنى الثاني يطلق على المستويات الإدارية الأقل، كمديري المديرية المحلية التعليمية ومديري الوحدات التعليمية الصغرى (المدارس).

والجودة: في اللغة العربية من جيد (يجيد ويجاد) جيداً: طال عنقه وحسن. فهو أجيد، وهي جيداء. وأيضاً جود<sup>(٢١)</sup>.

والجودة في اللغة الإنجليزية هي صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج<sup>(٢٢)</sup>. إنن هي نعت أو نوع أو درجة تفوق، تطلق على أي منتج في أي مجال من مجالات الحياة. وبهذا لا تختلف الجودة في اللغة العربية كثيراً عنها في اللغات الأوروبية، فهي درجة تفوق عالية في الأقوال والأفعال نتيجة للتحسن، أو هي صفة توصف بها المنتج كأن يكون هذا المنتج له تأثير -أو نفوذ- له جدارة - نو فاعلية.

أما إدارة الجودة الشاملة (TQM) - إصطلاحاً - وكما عرضها فريد راغب النجار<sup>(٢٣)</sup> هي:

- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستخدمين من التعلم.

- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية (الفعالية) بأكفا أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).

- هي منظومة ثبت نجاحها لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية.

الدواسات السابقة: مرتبة زمنياً لكل من العربية والأجنبية:

أولاً: العربية:

أفادت المكتبة المركزية بجامعة عين شمس بتاريخ ٢٧/٥/٢٠٠١ أنه لا توجد أي رسائل ماجستير أو دكتوراة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة<sup>(٢٤)</sup>. وبالرغم من ذلك عقدت بعض المؤتمرات هي:

(١) دراسة: إسماعيل محمد دياب وعادل السعيد البنا (١٩٩٨)<sup>(٢٥)</sup>.

وموضوعها: تطوير تقويم الأداء وأساليب تنميته لتحقيق الجودة التعليمية

بمدارس التعليم العام، وهدفت الدراسة إلى تقييم الأداء وتمييزه، واقترحت تحديد مستويات الأداء على مستوى كل إدارة تعليمية ١٠٠ إضافة إلى أمور أخرى.

(٢) دراسة فؤاد أحمد حلمي ونشأت فضل ١٩٩٨م<sup>(٢٦)</sup> وموضوعها تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي، هدفت الدراسة تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات العالمية وذلك من خلال وضع نموذج للتعرف على مدى تحقق معايير واشتراطات الجودة وانتهت الدراسة بوضع تصورات مقترحة لتحسين الجودة التعليمية في المدرسة الثانوية العامة وبناء سلسلة من مواصفات الجودة ومراعاة تطبيقها في التعليم الثانوي.

(٣) دراسة: نجدة إبراهيم على سليمان (١٩٩٨)<sup>(٢٧)</sup> وموضوعها رؤية مستقبلية لتقييم الجودة وضمان جودة التعليم العالي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على التجارب العالمية في الجودة الشاملة في التعليم العالي، واقترحت أمور منها: مشاركة مؤسسات التعليم العالي في تقييم الجودة، والولاء والمزاملية والثقة بين الأفراد، والاهتمام بالتحسين المستمر في التعليم العالي.

(٤) دراسة أحمد سيد مصطفى (١٩٩٨)<sup>(٢٨)</sup> وموضوعها: "إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ هدف الدراسة التعرف على اتجاهات فلسفة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة، ومعايير الأيزو ٩٠٠٠، وأبرزت الجودة في مصر - القديمة - واقترحت معايير هامة للأيزو.

(٥) دراسة مداد صالح زيدان (١٩٩٨)<sup>(٢٩)</sup> وموضوعها: "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري" هدفت الدراسة التعرف على مؤشرات الجودة في التعليم العالي، واقترحت بعض مؤشرات منها الطالب والمعلم والمنهج ٠٠٠ إلى ما شابه ذلك.

(٦) دراسة عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد ١٩٩٨م<sup>(٣٠)</sup> وموضوعها: "إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون ما بين الجامعات ومنظمات الأعمال، وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ في مؤسسات التعليم العالي كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق - وانتهت الدراسة إلى بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية وبعض التوصيات المرتبطة بتطبيقها.

(٧) دراسة فريد راغب النجار (١٩٩٧)<sup>(٣١)</sup> وموضوعها "التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية" وهدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما شخصت الدراسة الوضع الراهن في الجامعات، واقترحت أطر جديدة للتطوير الجامعي باستخدام آليات التخطيط الإستراتيجي، وتأكيد أهمية الجودة الشاملة والإنتاجية، وحماية الطلاب والبيئة النظيفة والتنمية المتواصلة.

(٨) دراسة أمين النبوي ١٩٩٥<sup>(٣٢)</sup> وموضوعها: "إدارة الجودة الشاملة، تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أحدث نماذج ومداخل التغيير التربوي وكيفية إدارته باستخدام مدخل الجودة الشاملة وما يتبعه من فرص حقيقية للمشاركة في إدارة التغيير على المستوى المدرسي - وقد توصل الباحث إلى نموذج مقترح لاستخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير على المستوى المدرسي في مصر وعمليات تنفيذه على المستوى التخطيطي والمستوى التنفيذي.

## ثانياً: الأجنبية:

(٩) دراسة Johanssen, Carl Gustav (٢٠٠٠) <sup>(٣٣)</sup> وموضوعها "إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة" هدفت الدراسة التعرف على إدارة المعرفة، والتحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والنماذج المقترحة. ووصفت الدراسة إدارة المعلومات، وجودة الرقابة، وإدارة الجودة الشاملة، وعرضت نظرياً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة.

(١٠) دراسة Waks, Shlomo, Frank, Mori (١٩٩٩) <sup>(٣٤)</sup>. وموضوعها: "قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: المبادئ ومعايير الأيزو ٩٠٠٠ في التعليم الهندسي" هدفت الدراسة التعرف على: مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وناقشت مبادئ وإستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للتعليم الهندسي، كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة، مناسبة لفعالية المدارس، واقترحت مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن: المناقشات، وقراءات، ودراسة حالة ٠٠٠ إلى ما شابه ذلك.

(١١) دراسة Fitzsimmons, Mary, K. (١٩٩٨) <sup>(٣٥)</sup>. وموضوعها: "أنظمة السلوك الإداري للمدارس الشاملة". هدفت الدراسة وضع أنظمة للسلوك الإداري لمعاملة التلاميذ، واعترفت أن المدارس الأمريكية العامة منذ ربع قرن تحتاج إلى إعادة تغيير، وأن المربين يبحثون عن طرق غير طرق العقاب التقليدية، وأن السياسات المدرسية في حاجة إلى تصرفات إيجابية. واقترحت الدراسة (دليل معاملة) يتعلم من خلاله التلاميذ السلوك الاجتماعي السليم القائم على: الأمان - الاحترام - الصدق - المسؤولية - المجاملة أو البمشاشة - والتنمية ٠٠٠٠ إلى ما شابه ذلك.

(١٢) دراسة Peter Drucker (١٩٩٨) <sup>(٣٦)</sup>. وموضوعها: "ممارسة الإدارة"

وهدفت الدراسة التعرف على التجارب الناجحة في الإدارة، واقترحت بعض أمور هامة، أهمها: ضرورة الاستفادة من الممارسات الإدارية الناجحة. ففي كل أمور الإدارة مثل: اتخاذ القرارات، إدارة العاملين، هيكل المنظمة، إدارة المدراء..... إلى ما شابه ذلك.

(١٣) دراسة: Terry, Paul M. (١٩٩٦) <sup>(٣٧)</sup>. وموضوعها: "استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيق أساسيات الإدارة المدرسية". هدفت الدراسة تطبيق برنامج دكتور إدوارد ديمنج وإمكانية الاستفادة منه في التربية، ووصفت الدراسة التغيير التربوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحلقات الجودة، وثقافة المدرسة، والتنظيم المدرسي، وجودة التربية، واقترحت الدراسة بعض أمور لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها: وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، وتدريب الأعضاء، وتكوين فرق عمل. واستمرارية التحسين.

(١٤) دراسة: Oswald, Lori Jo (١٩٩٦) <sup>(٣٨)</sup>. وموضوعها: "عمل الفريق في المدارس" وهدفت الدراسة توضيح أهمية عمل الفريق في المدارس، التي من شأنها المساعدة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والإقبال على تحمل المسئوليات، والتعلم، واقترحت الدراسة ضرورة تكوين فرق عمل، وحددت الأنماط الهامة لها، وعالجت الصعوبات التي تقابلها.

(١٥) دراسة: Oswald, Lori Jo (١٩٩٥) <sup>(٣٩)</sup> وموضوعها: "إدارة المدارس". هدفت الدراسة التوصل إلى صيغة لإدارة المدارس، واقترحت ضرورة انتقال الصلاحيات من الولايات المحلية إلى المدارس أو بمعنى آخر الاتجاه إلى اللامركزية في الإدارة المدرسية. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة أولياء الأمور مع فريق العمل المدرسي عند اتخاذ القرارات المدرسية، وأشارت إلى أنه ربما تحتاج الإدارة إلى بعض سلطات أكثر من



اتخاذ القرار فقط، وأضافت الدراسة ضرورة تطوير أعضاء المدرسة بالبحث عن أدوار جديدة للإدارة، وتحميلها بمسئوليات أخرى، والاهتمام بالتنسيق حتى يتم الانسجام في أداء الأعمال.

(١٦) دراسة: Burgess, David G., Ed; Dedmond, Rebecca M., Ed. (١٩٩٤)<sup>(٤٠)</sup>. وموضوعها: "قيادة الجودة ومستشار المدرسة المحترف" هدفت الدراسة التعرف على القيادة والاستشارة المدرسية، واقترحت أهمية المهارات للنجاح في القرن ٢١، وأهمية التعلم، وأهمية مشاركة الفريق، وأهمية رضا العميل، والاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بدور المستشارين.

(١٧) دراسة Warun H. Schmidt and Jerome P. Finnigan (١٩٩٤)<sup>(٤١)</sup> وموضوعها: مدير الجودة الشاملة، هدفت الدراسة التعرف على أهم المهارات الإدارية التي يجب أن يحوزها مدير الجودة الشاملة، وفهم فكرة إدارة الجودة الشاملة، وبعض التحديات التي يواجهها مدير الجودة الشاملة. واقترحت الدراسة خمس مهارات يجب أن يتقنها المدير هي: (١) تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والنقمة (٢) بناء المزاملة وروح الفريق (٣) الإدارة بالحقائق (٤) تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت (٥) بناء المنشأة التي تتصف بالتحسين المستمر.

(١٨) دراسة: March John (١٩٩٣)<sup>(٤٢)</sup> وموضوعها "أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء" وهدفت الدراسة التوصل إلى الأدوات الإحصائية التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة، واقترحت الدراسة (٢٨ أداة) منها: المعيار الأساسي للأداة، ورسم بياني لظهر السمكة لحل المشكلات، والاختيار المرجح للقرارات.. إلى ما شابه ذلك.

(١٩) دراسة: Weaver, Tyler (١٩٩٢)<sup>(٤٣)</sup>. وموضوعها: "إدارة الجودة

الشاملة" هدفت الدراسة التعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة لرائدها إدوارد ديمنج، وإمكانية الاستفادة منها في التربية، واقترحت الدراسة: ضرورة الاهتمام بدور التلاميذ وتدريبهم على تفهم العمليات المدرسية، والاهتمام بدور المعلمين وتغيير علاقاتهم مع الإدارة ومع التلاميذ، والاهتمام بوضع معايير للامتحانات وللتقويم.

(٢٠) دراسة: Jablonski, Joseph R. (١٩٩١) <sup>(٤٤)</sup> وموضوعها: تطبيق إدارة الجودة الشاملة" هدفت الدراسة وضع منهج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، يتكون من أربعة مراحل هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة التقويم والتقدير، ومرحلة التطبيق، ومرحلة تبادل ونشر الخبرات، ويسبق ذلك مرحلة إعداد. وإقترحت الدراسة هذا المنهج التطبيقي وضمنته مبادئ الجودة الشاملة التي أهمها: بناء فرق عمل داخل التنظيمات، وضرورة تدريب الأفراد على فلسفة الجودة الشاملة، وأهمية الاعتماد على المعلومات الكمية.

(٢١) دراسة: Atkinson, Philip E. (١٩٩٠) <sup>(٤٥)</sup> وموضوعها "التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة" هدفت الدراسة التعرف على أساسيات إدارة الجودة الشاملة وأوضحت الدراسة مدخل هام للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، كما وصفت الدراسة إدارة التغيير الثقافي، وأهمية القيادة بإعطاء المثل، وإقترحت الدراسة ضرورة بناء ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة على مبادئ الجودة الشاملة.

(٢٢) دراسة: Leonard Freedman (١٩٨٧) <sup>(٤٦)</sup> وموضوعها "الجودة في التعليم المستمر" هدفت الدراسة التعرف على الجودة في التعليم المستمر من حيث عناصر العملية التعليمية كفاءة المعلم، والمنهج الدراسي، وفعالية الإدارة .. إلى ما شابه ذلك، وإقترحت إرشادات ومعايير للجودة.

(٢٣) دراسة: Thomas Wheelen , and David Hunger (١٩٨٦) <sup>(٤٧)</sup>.

وموضوعها: "الإدارة الإستراتيجية" وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج للإدارة الإستراتيجية، ووصفت الدراسة فعالية الإدارة الإستراتيجية - المديرين الإستراتيجيون - أنماط الإدارة الإستراتيجية - دراسة البيئة. واقترحت نموذج للإدارة الإستراتيجية، أوضحت فيه دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وكيفية صياغة الإستراتيجية، وتطبيقها، وتقويمها.

التعليق على الدراسات السابقة: إن أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة ما يلي:

- ١ - دراسة تجارب الدول المتقدمة في إدارة الجودة الشاملة.
- ٢ - دراسة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومؤشرات الأيزو.
- ٣ - تحديد مستويات الاداء بالنسبة للمدارس والإدارات التعليمية.
- ٤ - أهم المهارات الإدارية التي يجب أن يحوزها المدير.
- ٥ - ضرورة التغيير الثقافي وبناء ثقافة الجودة الشاملة التي يتمثل البعض منها في: التعاون والترابط - التحسين المستمر - الثقة والصراحة ... إلى ما شابه ذلك.
- ٦ - أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج لمراحل، هي في حقيقة الأمر عمليات إدارية أساسية إضافة إلى مرحلة تبادل ونشر خبرات الجودة الشاملة.
- ٧ - الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، ومنها ما يصلح لحل المشكلات، أو اتخاذ القرارات، أو الضبط الإحصائي، أو المقارنات. إلى ما شابه ذلك. وهي أدوات بسيطة يمكن للمدير تعلمها واستخدامها.
- ٨ - تتحقق الجودة الشاملة من خلال عناصر العملية التعليمية: كفاءة المعلم، ونوعية المنهج، وفعالية الإدارة ... إلى ما شابه ذلك.
- ٩ - المبادئ (الـ ١٤) لرائد الجودة الشاملة دكتور Deming. وأهمها: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وتنظيمات فرق العمل، والحوافز والتقدير، وتقويم

الأداء، والتحسين المستمر، والاعتماد على المعلومات الكمية، وبناء الثقة والمصارحة.

١٠ - الاتجاه إلى اللامركزية في إدارة المدارس، والبحث عن سياسات تعليمية جديدة بعيدة عن العقاب للحد من الحريات الزائدة الممنوحة للطلاب، وأهمية القيادة ومراكز الاستشارة في التنظيمات المدرسية، وأهمية النظر إلى الأمام والقيام بالتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

نخلص مما سبق أن بعض الدراسات السابقة الأجنبية تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال (إدارة الجودة الشاملة)، كما أن الدراسات العربية السابقة تتميز بالندرة في هذا المجال. وبالرغم من ذلك تختلف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات السابقة، حيث تعتبر هذه الدراسة الحالية رائدة في مجال إدارة المدارس الثانوية العامة بالجودة الشاملة في جمهورية مصر العربية، وتسد النقص في الدراسات السابقة بمحاولة دراسة القوى الثقافية المساندة والمحتملة، أو متغيرات الألفية الثالثة، والتحديات الناجمة عن ذلك، والمؤثرة في إدارة الجودة الشاملة بالمدارس، إضافة إلى دراسة البيئة الداخلية للمدارس الثانوية العامة، والوقوف على أهم العمليات الإدارية للجودة الشاملة، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من تلك الدراسات من حيث: التحول إلى إدارة الجودة الشاملة واستخدام المنهج التطبيقي الخاص لها وأدواتها الإحصائية.

خطوات الدراسة:

لمعالجة الدراسة والاجابة على التساؤلات، وتحقيق الأهداف إتبعبت

الباحثة الخطوات التالية:

أولاً: الدراسة النظرية:

وقد أجابت عن السؤال الأول والثاني والثالث والرابع وتضمنت:

- ١ - دراسة الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة.
- ٢ - المدخل الإداري التي يمارسها المديرين وتتضمن بعض عناصر الجودة الشاملة.
- ٣ - دراسة القوى الثقافية المساندة والمحتملة المؤثرة في التعليم.
- ٤ - دراسة التحديات التي يواجهها المدير العصري.  
ثانياً: الدراسة الميدانية:  
والتي أجابت عن السؤال الخامس وتضمنت:  
٥ - دراسة الواقع الإداري للمدارس الثانوية العامة في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف، بتطبيق الاستبانة على المديرين والنظار والوكلاء والمعلمين.  
المعالجة الإحصائية التي تضمنت المقاييس الإحصائية، والتحليل والتفسير تمهيداً لوضع التوصيات والمقترحات للمشاركة في صنع القرارات على المستوى المدرسي.  
ثالثاً: التوصيات والمقترحات:  
والتي أجابت عن السؤال السادس وتضمنت:  
٦ - التصور المقترح لإدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة.  
ثم ملخص للدراسة في صفحة واحدة باللغة العربية. (طبع منفصلاً)

### أولاً: الدراسة النظرية

#### الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة

يثار تساؤل هام وهو ما فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟ وما اتجاهاتها المعاصرة؟ وهو السؤال الأول الفرعي الذي سيتم الإجابة عليه. يرى البعض<sup>(٤٨)</sup> أن فلسفة الجودة ترجع إلى فترة الأربعينات من الألفية الثانية على يد عالم الإحصاء الأمريكي Edward Deming والذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة، فقد أعد التوزيع الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية، واقترح برنامجاً من ١٤ نقطة كالتالي:

- ١ - خلق حاجة مستمرة للتعليم.
- ٢ - تبني فلسفة جديدة للتطوير.
- ٣ - منع الحاجة إلى التفتيش.
- ٤ - عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- ٥ - تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- ٦ - الاهتمام بالتدريب المستمر.
- ٧ - توفر قيادة ديمقراطية واعية.
- ٨ - القضاء على الخوف لدى القيادات.
- ٩ - إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- ١٠ - منع الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق.
- ١١ - منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- ١٢ - تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والنقطة.
- ١٣ - تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
- ١٤ - التعرف على جوانب العمل من خلال (دورة ديمينج).

كما قدم كل من Juran، و Grosby وغيرهم أفكار أخرى عن الجودة الشاملة. وأكد الجميع أن قائمة المبادئ الرئيسية التي اقترحها Edward Deming لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة. والحق أن أول من أطلق إسم إدارة الجودة الشاملة على هذا الإتجاه الحديث في الإدارة كان (فانسن وارين) أخصائية علم النفس في البحرية الأمريكية<sup>(٤٩)</sup>. ثم تم انشاء معهد الجودة الفيديالي في عام ١٩٨٨ لتعريف أفراد الإدارة العليا في الحكومة الفيديالية بفكرة إدارة الجودة الشاملة، وليصبح مصدراً أساسياً للمعلومات والتدريب والخدمات الإستشارية للمؤسسات الحكومية<sup>(٥٠)</sup>. الجميع يقر ويتحدث عن إدارة الجودة الشاملة، لأن هدفها الرئيسي هو إرضاء العملاء، والأهم من ذلك أن الشركات التي تبحث عن الامتياز هي التي تجسد ما نقوله إلى أفعال<sup>(٥١)</sup>. وهذه مقولة دكتور ديمنج عندما سأله لماذا لم تتجح الولايات المتحدة الأمريكية كما نجحت اليابان في إدارة الجودة الشاملة؟ فقال الفرق هو التنفيذ التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

إن أهم مبادئ راند الجودة الشاملة القضاء على الخوف لدى القيادات، أو بمعنى آخر تشجيع القيادات وحثهم على الإدلاء برأيهم في الأمور الإدارية المدرسية، أو مساعدتهم على الابتكار الإداري. ويرى Treffinger<sup>(٥٢)</sup> أن أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات هو الأفضل حيث يتطلب ذلك من الفرد فهم المشكلة، وتوليد الأفكار، والتخطيط للتنفيذ للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة، كما وضع "تريفنجر" أيضاً نموذجاً للتدريب على الحل الابتكاري للمشكلات وقد روعى فيه المهارات التي يمكن منها المتدرب حل المشكلات، وقد قسم هذا النموذج إلى ثلاث مستويات هي: المستوى الأول ويتضمن التعليم على بعض أساليب التفكير الابتكاري كالعصف الذهني والبدائل الممكنة والطريقة

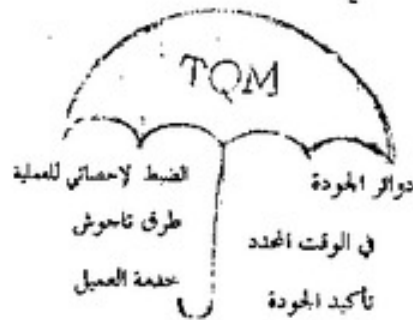
المورفولوجية، والمستوى الثاني يتضمن التدريب أي حل بعض المشكلات بإتباع أساليب التفكير الإبتكاري أما المستوى الثالث فيمثل مرحلة التطبيق وهو يعبر عن أهم مستوى أو ناتج لأي برنامج تعليمي، أو بمعنى آخر يهدف هذا المستوى إلى مشاركة المتدرب الفعلية في حل المشكلات الحقيقية.

ويرى البعض<sup>(٥٣)</sup> أن الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المنظمة وكيفية التعامل والعمل داخلها، وتعني استيفاء حاجات العميل من خلال جودة المنتج، وتغير في الشكل التنظيمي للمنشأة بتكوين فرق عمل، وتوفير مناخ سليم بتتمية علاقات المصارحة والثقة بين العاملين، وانتهاج مدخل الإدارة بالحقائق بالاعتماد على المعلومات الإحصائية، وتعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت، وإنشاء منظمة قادرة على التعلم والتحمسين المستمر.

ويجيب آخر<sup>(٥٤)</sup> بأنها مدخل إستراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة وذلك من خلال الابتكار المستمر، وهي بمثابة التزام شامل لأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة والوقاية من الأخطاء، وهي بمثابة مظلة تضم عدداً كبيراً من مبادرات الجودة والتي يمكن إدارتها للحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة، ويوضح الشكل التالي مظلة إدارة الجودة الشاملة.

#### شكل رقم (١)

يوضح إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمبادرات الجودة الأخرى





ويرى Jablonski, Joseph. R<sup>(٥٥)</sup> أن ادراكات الأفراد حول موضوع إدارة الجودة الشاملة يأخذ أحد شكلين: الأول اعتبار إدارة الجودة الشاملة فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ما بأن يدير بشكل أفضل. والثاني أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد، وهو يري أن كلا الشكلين للإدراك صحيح جزئياً، وإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تكامل كل من الشكلين.

- ويحدد كثير من الأفراد مصادر الجودة في التعليم في: المباني الجيدة - والمعلمين البارزين - والثقافة السائدة - تعاون كل من أولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع المحلي - ورعاية شئون الطلاب - التوازن الجيد للمنهج - والتحديد الواضح لأهداف الإدارة<sup>(٥٦)</sup>.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:<sup>(٥٧)</sup>
  - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتشويق والتميز على المنافسين.
  - زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
  - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.
  - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
  - زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
  - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

إن إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تستلزم تطبيق مدخل السبعة أسس The seven's Approach وهو عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة

الجودة الشاملة ويتكون من<sup>(٥٨)</sup>:

- ١ - الاستراتيجية strategy بمعنى أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة (من ٣-٥ سنوات)، وبالطبع أن التدريب هو الخيار الأفضل أمام المنظمة.
  - ٢ - الهياكل: structures بمعنى إعادة هيكلة المنظمة وتغيير المسؤوليات والوظائف، وإعادة بناء فرق العمل.
  - ٣ - النظم systems أي إعداد نظم جديدة كتحصين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.
  - ٤ - العاملون Staff. بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وأشباع احتياجاتهم ومطالبهم. أي اتباع منهج العلاقات الإنسانية.
  - ٥ - المهارات. Skills أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبنكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسيين.
  - ٦ - النمط Style أن يكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.
  - ٧ - القيم المشتركة: Shared Value بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة، تحدد القيم السائدة وتبديدها بثقافة وقائية تتلائم مع التطوير المستمر.
- إن مدخل السبعة أس السابق ذكره أو الأساليب أو الطرق السبعة يتم بعناصر صعبة في التطبيق - على حد قول فيليب اكنسون - وهي الاستراتيجية والهياكل والنظم إلا أنه يكمل بعناصر سهلة (soft's) وهي العاملون والمهارات والنمط والقيم المشتركة، إلا أن الباحثة تختلف مع وجهة النظر من حيث الصعوبة، ويمكن للمدارس الثانوية اتباع هذا المدخل بتحديد استراتيجية لفترة زمنية قصيرة لا تتجاوز خمس سنوات، على أن يكون تدريب مديري تلك المدارس هو الشيء الرئيسي في الاستراتيجية، وإعادة

بناء الأشكال التنظيمية للمدارس بالتركيز على مجموعات العمل، وبناء نظم مدرسية متطورة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وإرساء قواعد العلاقات الإنسانية المفتقدة داخل تلك المدارس، وإيجاد ثقافة جديدة تحت على التعلم المستمر للمديرين... إلى ما شابه ذلك.

ويرى على السلمي<sup>(٥٩)</sup> أن هناك ملامح أساسية لمدخل إدارة الجودة يتمثل البعض منها فيما يلي:

(١) مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة كلها.

(٢) مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.

(٣) مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.

ويضيف "Atkinson, philipe"<sup>(٦٠)</sup> بأنه لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة عند الترويج لإدارة الجودة الشاملة، برفض الثقافة القديمة غير الملائمة وإحلال الثقافة الجديدة محلها بشيء من الإثارة والإبهار، مع الاعتراف بأن التغيير ليس سهلاً ولكن يمكن جعله مريحاً للذين يتبعون منحنى التغيير ويطلق تعبير الثقافة عادة على مجموعة الأفكار والمثل والمعتقدات والتقاليد والعادات والمهارات وطرق التفكير وأسلوب الحياة التي يعتنقها أفراد المجتمع. كما قسمت الثقافة إلى ثلاث عناصر هي: العموميات والخصوصيات والبدائل أو المتغيرات وثقافة المنظمة هي نظام القيم والمعتقدات التي تتم بالمشاركة بين الأفراد<sup>(٦١)</sup>. وتعكس ثقافة المنظمة في طريقة القيادات الإدارية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ونظم الاتصال الشبكية... إلى ما شابه ذلك. لقد اهتمت بعض الدراسات بقياس الثقافة الداخلية والخارجية للمنظمة كدراسة أثر نظام القيم لدى المديرين على السلوك الإداري، وقياس قيم أفراد المجتمع<sup>(٦٢)</sup>. وفي دراستان الأولى عن الأداء الناجح لثمانين شركة.

والثانية عن الامتياز حدد الباحثان مجموعتين للثقافات القوية وخصائص تلك الثقافات يوضحها الشكل التالي:-

شكل رقم (٢) يوضح الأداء التنظيمي والثقافات القوية<sup>(٣٧)</sup>.

- فلسفة الإدارة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.
- التركيز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسم للاحتفال بالمناسبات.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- لدى المنظمة قواعد غير رسمية للسلوك.
- لدى المنظمة قيم قوية.
- تضع المنظمة معايير أداء مرتفعة.
- لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.
- الاعتقاد بأهمية استمئاع الشخص بعمله.
- الاعتقاد بأن تكون المنظمة هي الأفضل.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية النمو والتحسين المستمر.
- الاعتقاد بأهمية التعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية فاعلية المديرين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة المعدة من الإدارة العليا.

إن الثقافات القوية السابق ذكرها في الشكل رقم (٢) إذا ما طبقت في مجال التعليم وبخاصة المدارس الثانوية تتطلب تأثيراً قوياً من مديري المدارس الثانوية بأحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل، والتزاماً ذاتياً من الأفراد يتقبل ثقافة الجودة الشاملة، والتعامل الجيد مع المقاومة المحتملة. وتقع مسئولية الانتشار الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة على عاتق فريق الإدارة. وتعتبر القيادة أمراً ضرورياً لنجاح الجودة الشاملة، ولكن ماذا يعني لفظ

القيادة؟ القيادة في اللغة- مرادف كلمة (القدام): من يتقدم الناس بالشرف أو الرياسة (وقدام) ظرف مكان بمعنى أمام، (القدم): المضي إلى الأمام، يقال: يمشى في الحروب قدماً: لا يتواني<sup>(٦٤)</sup>.

والقيادة- اصطلاحاً- تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفراد تتوافر فيه خصائص وقدرات تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة.

وهناك الكثيرون الذين كتبوا عن أنماط القيادة، فقد أعد ماك جرجور Mc Gregor نموذجين عن أنماط القيادة وأطلق عليهما نظرية X ونظرية Y فالمدير الذي ينتمي إلى نظرية X يعتبر موجه ولديه ثقة محدودة في الأفراد ويعتقد أن نظم الرقابة الصارمة تعتبر لازمة لإجبار المرؤوسين على تحقيق النتائج، وعلى الجانب الآخر نجد أن القائد الذي ينتمي إلى نظرية Y يكون أكثر ديمقراطية ومشاركة، ويستخدم العلاقات الإنسانية مع الأفراد لتحقيق أهداف المنشأة<sup>(٦٥)</sup>. إضافة إلى الأنماط الأخرى من القيادة: كالمتسلطة، والديمقراطية، وغير الرسمية، والأبوية، والشخصية، وغير الشخصية.

وهناك قاسم مشترك واحد بين القادة والمديرين، وهو أنهم يحققون النتائج من خلال الآخرين. لقد أهتم Posner, Kouzes بدراسة سلوك المديرين الذين حققوا أشياء غير عادية ووجدوا أن ٨٠% من الحالات يشترك القادة في خمس سمات رئيسية هي<sup>(٦٦)</sup>:

- ١- تحدي العملية وجمع الأفكار الجديدة من الآخرين.
- ٢- الإلهام والرؤية الجماعية أو التطلع للمستقبل بنظرة إيجابية.
- ٣- تمكين الآخرين من التصرف واتخاذ القرارات.
- ٤- النمذجة للأفعال والأفعال أي وضع الأمثلة والتصرفات بطريقة تعكس القيم والمعتقدات.

٥- تشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة.

وبالرغم من ذلك، ما هي القيادة الفعالة؟ يرى البعض<sup>(٦٧)</sup> من المشتغلين بالإدارة التعليمية أن القائد الفعال يجب أن تتوفر في قيادته ثمانية عناصر أهمها: (١) الإثابة أو التفويض (٢) العلاقات الإنسانية (٣) اتصالات العمل الجيدة (٤) الإدارة الاستشارية. ويرى حامد زهران<sup>(٦٨)</sup> أن القيادة التعليمية للفعالة تتمثل في: الدور الاجتماعي للقائد، وسماته الشخصية التي تبرزه كقائد، وسلوكه أو تصرفاته التي يمارسها.

إن المهارات الإدارية اللازمة لمدير الجودة الشاملة يلخصها كل من Warun H. schmidts and Jerone P. Finnigan في خمس محاور رئيسية توضحها الأشكال التالية هي<sup>(٦٩)</sup>:-

شكل رقم (٣) يوضح بناء الثقة والصراحة

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)
- إتمام الاتصالات بوضوح وصراحة.	- مهاجمة الغير.
- تنمية الثقة في الغير.	- كتم حمل الرسالة.
- التشجيع على المشاركة في المخاطرة.	- مقاومة التغيير.
- الحصول على المعلومات من العاملين.	- إعطاء الأوامر والتوجيه.
- الاتصاف والتعلم.	- انتقاد الأخطاء.

شكل رقم (٤) يوضح بناء المزملة وروح الفريق

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)
- الاعتراف بفعالية عمل الفريق.	- تفويض السلطة بدون مساندة.
- توفير التدريب اللازم للفريق.	- إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق.
- تيسير الجهود التعاونية.	- الفشل في استثمار الوقت.
- تقدير ومكافأة نشاطات الفريق.	- تشجيع الاكتراحات التنافسية.
- إزالة معوقات عمل الفريق.	- غياب القيادة الرسمية في عمل الفريق.

شكل رقم (٥) يوضح الإدارة بالحقائق

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)
- استعمال أدوات وعمليات الجودة.	- السماح للتقاليد بتحديد الاتجاه.
- البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات.	- الاعتماد على الخبرة وحدها.
- وضع المعايير للرقابة على العمليات.	- البحث عن الحلول السريعة.
- وضع أهداف قابلة للقياس.	- التمادي في تبسيط المشكلات.
- توثيق عمليات الأداء.	- التركيز فقط على النتائج.

شكل رقم (٦) يوضح تعزيز الإنجازات بالتقدير والمكافآت

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)
- إدراك الفرق بين التقدير والمكافأة.	- الافتراض بأن الناس تعمل فقط من أجل المال.
- التوضيح المنطقي لنظم الحوافز.	- اعتبار الجهود الإضافية جزءاً من الوظيفة.
- تقويم تأثير برامج التقدير والمكافآت.	- عدم الاهتمام بالتحسينات طويلة الأجل.
- للبحث عن وتحديد فرص الحوافز.	- تقدير ومكافأة النتائج فقط.
- للهم الشامل لنظام الأجور والحوافز.	- تأخر المكافآت والتقدير.

شكل رقم (٧) يوضح التطور والتحسين المستمر للأداء

العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)
- اعتبار التدريب والتعليم استثمار للقوى العاملة.	- اعتبار التدريب كمصروف.
- تشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم.	- الفصل بين العمل والتعلم.
- تحديد ونشر الموارد المتاحة لتتعمق فريق العمل.	- منع المعلومات عن الأفراد.
- تتأكد من أن جميع الأفراد على درجة بالمهارات المطلوبة.	- القناعة بما هو كائن.
- استخدام دورة تيمنج لتحسين الأداء.	- عدم الاستفادة من الطاقات والخبرات المتوفرة للأفراد.

ويلاحظ من الأشكال السابقة (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧). والتي عبرت

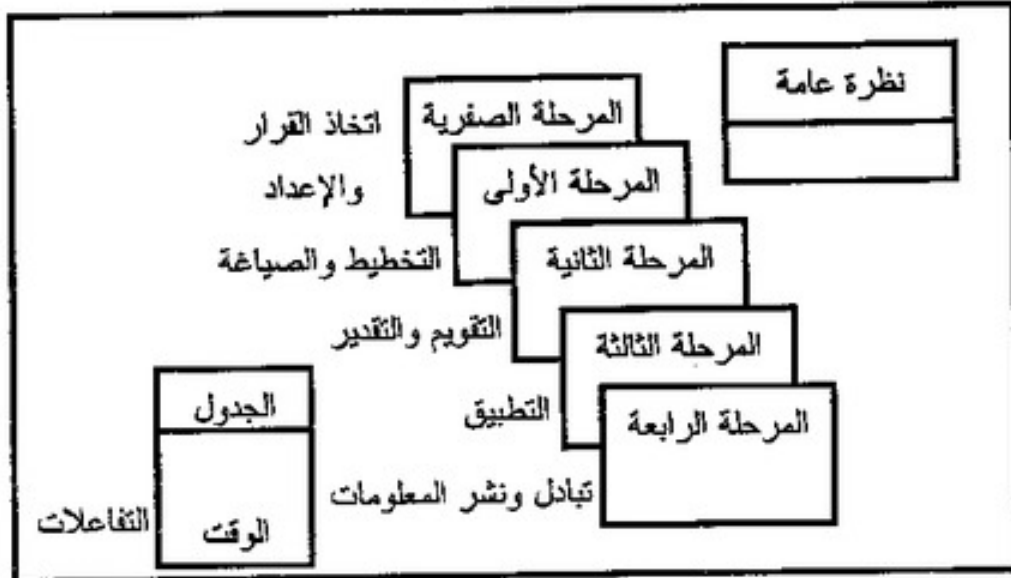
عن المهارات التي يجب أن يحوزها مدير الجودة الشاملة ما يلي:

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
- أن العمل الجماعي هو الأساس داخل التنظيمات، وعلى مدير المدرسة تدعيم وتيسير ذلك.
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفعالية، وهذه مهارة يجب

- أن يتقنها ويمارسها المدير.
- وضع معايير للرقابة، وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة، والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- أن يحث المدير الأفراد على التعلم من الأخطاء.
- أن يوفر المدير العلاقات الإنسانية: كالمساندة عند تفويض السلطة، والتشجيع على المشاركة في مخاطر تحمل المسؤولية، وتوفير فرص التنمية لجميع العاملين، والاستفادة من الخلفيات الأكاديمية والخبرات في تحقيق أهداف العمل، وحسن الانصات للأفراد وتمية الثقة والوضوح والصراحة والابتعاد عن الأوامر والنواهي والانتقاد.
- إعتبار التدريب استثمار في القوى البشرية، ونشر ثقافة الجودة الشاملة، وعدم القناعة بما هو كائن إذا كان لايسير التقدم، وأهمية التعليم المستمر.
- إن الاهتمام بالتعليم المستمر يعد من أهم الأمور لتحقيق الجودة الشاملة، لقد أشار: (Barrett, Joan- B; and Others) (٧٠) في دراسته دروس لإعداد المديرين أن هناك أربعة دروس لتنمية المديرين يجب التركيز عليها هي: (١) أن تطوير الانسان أصبح شيئاً ضرورياً (٢) ضرورة تغيير قوة العمل عند إجراء أية تغييرات (٣) الجودة هي مفتاح التنافس (٤) الاهتمام بالقيادة الإنسانية.
- واقترح Marshall J. Cook تدريباً فعالاً للمديرين أوضح فيه خصائص المدرب الجيد، وعلامات التدريب الجيد، وخطوات التدريب (٧١).
- ويعرض Joblonski. Joseph R. منهج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:-



## شكل رقم (٨)

بوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(٣١)</sup>

ويتضح من الشكل السابق رقم (٨) مايلي:

نظرة عامة: وهي تتضمن التعرف على مراحل التطبيق اللازمة للجودة الشاملة، عن طريق إثارة الأفكار، أو جلسات العصف الذهني، ويتعلم المشاركون فيها المهارات الأساسية التي تمكنهم من العمل معاً بفاعلية، كما تستخدم الخرائط البيانية لمراحل التطبيق.

المرحلة الصفيرية: - هي من أكثر المراحل أهمية، حيث يقرر المديرون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيمتقيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا. ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة بمرحلة اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى التخطيط والصياغة:- ويتم صياغة رؤية المنظمة، وأهدافها المتعددة، والامستراتيجيات، والسياسات. ولكي يتم إنجاز هذه المرحلة لابد من نشر روح إدارة الجودة الشاملة على كل المستويات داخل المنظمة، واختيار بعض أعضاء يشاركون في عملية التطوير، وتحويل هيراركية المنظمة إلى الفريق، مع الاستفادة بالمستشارين.

المرحلة الثانية التقويم والتقدير:- وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد، والتقدير التنظيمي للمنظمة، والمسح الشامل لرضا العملاء.

المرحلة الثالثة التطبيق: وهي عبارة عن الأذن بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة على كافة المستويات الإدارية (كالمدارس الثانوية العامة) ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل الأفراد وبدعم ومساندة من الإدارة العليا، حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

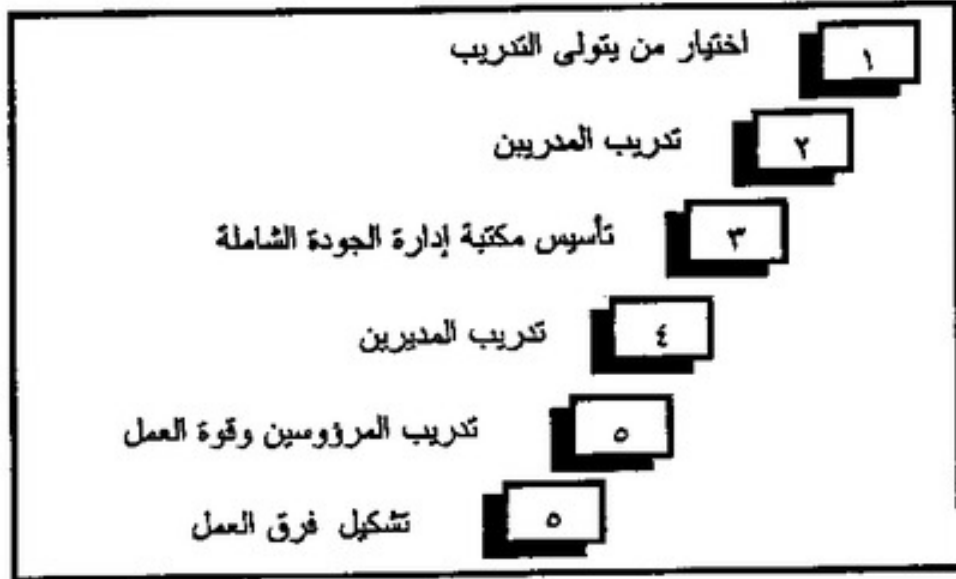
المرحلة الرابعة تبادل ونشر الخبرات . يفترض أنه قد تم نجاح إدارة الجودة الشاملة، عندئذ يجب دعوة الأطراف الأخرى في البدء في إدارة الجودة الشاملة، ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية لما تم.

الجدول الزمني والتفاعلات: يفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق الجودة الشاملة يتراوح بين ٩ - ١٥ شهراً، ثم يلي ذلك التفاعل مع الغير.

ولإيضاح مرحلة التطبيق يعرض البعض (٧٣) الشكل التالي:

شكل رقم (٩)

يوضح المرحلة الثالثة من المنهج التطبيقي



ويلاحظ من الشكل السابق رقم (٩) ما يلي:-

- ١- ضرورة اختيار المدربين من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية على أن يتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة.
- ٢- يتلقى هؤلاء المدربين تدريباً مكثفاً لمدة أسبوعين عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة.
- ٣- يتم تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- ٤-٥- يتم تدريب كل العاملين بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة.
- ٦- يتم تشكيل فرق العمل التي تضم مزيجاً من الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى والإدارة العليا.

إضافة إلى إنشاء وظائف أخرى داخل الهيكل التنظيمي مثل منسق إدارة الجودة، والاستشاريون المتخصصون في الجودة الشاملة. لقد تضافرت ثلاثة تطورات معاصرة على تحسين ظاهرة الاهتمام العالمي بالجودة وهي (٧٤).

- جائزة ديمينج: منحت هذه الجائزة المسماة باسم خبير الجودة لأول مرة في عام ١٩٥١، حيث قدمها علماء ومهندسي اليابان إلى الشركات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة، وقد ركزت الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة.

- جائزة مالكولم بالدريج القومية: - Malcolm Baldrige National Quality Award

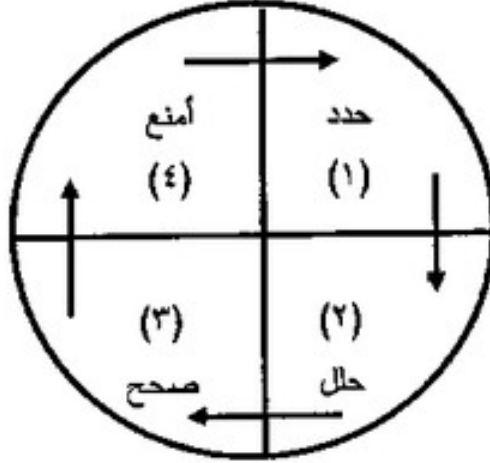
وقد أنشأ هذه الجائزة المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٧م، لتمنح للشركات الأمريكية فقط المتميزة في مجال الجودة، وقد اهتمت معايير الجائزة بالقيادة الجيدة- والمعلومات وتحليلها- والتخطيط الاستراتيجي- والإفادة من الموارد البشرية.. إضافة إلى أمور أخرى.

- الأيزو ٩٠٠٠ ISO9000 وهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه، وتركز الأيزو ٩٠٠٠ على علاقة المورد- المشتري بحيث تكون علاقة منهجية نظامية، معززة بالوثائق، ومكملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة. ومن الممكن حصول المنظمة على شهادة الأيزو دون أن تكون متبنيه لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الأيزو والمقننة من قبل المنظمة الدولية.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال المنظمة من طرف خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات بالمنظمة، يلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين المبسطة التي

يعرضها الرسم التالي:-

شكل رقم (١٠) يوضح دورة التحسين<sup>(٣٥)</sup>



ويتضح من الشكل السابق رقم (١٠) ما يلي:

- ١- حدد Define وتتضمن خطوات فرعية أهمها تحديد الأهداف، وتحديد الموارد البشرية أي تكوين فرق العمل وتحديد الأدوار والمسئوليات، وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ.
  - ٢- حلل Analyse وتعني هذه الخطوة استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسية للمشاكل.
  - ٣- صحح Correct أي اقتراح خيارات أو بدائل من كل أعضاء الفريق، واختيار بديل يحسن الجودة، ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه، وفي حالة نجاحه يبلغ للآخرين لتزويدهم بأفكار جديدة.
  - ٤- أمنع Prevent أي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطوات وقائية، واختيار أفضل وقاية.
- ويعرض البعض<sup>(٣٦)</sup> مصفوفة لأدوات الجودة الشاملة، وهي كما

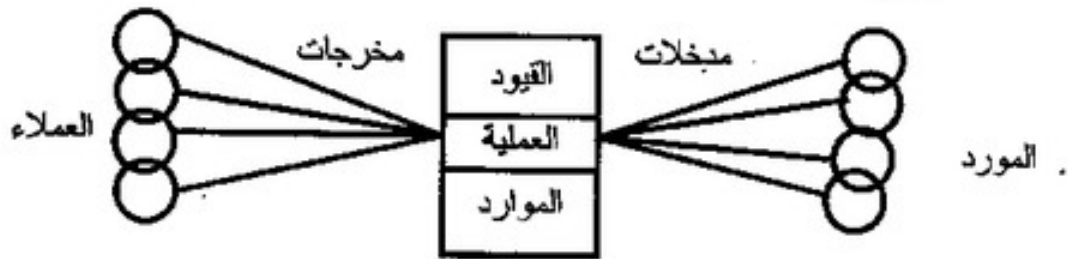
يوضحها الشكل التالي رقم (١١). ويتضمن ما يلي:

- أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار Brainstorm وهدفها الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية لوضع الخطوط العرضية لمشكلة ما، في ظل بيئة مشجعة تشمل جميع أعضاء فريق التحسين الذي يتراوح عدده بين ٨-١٢ فرداً.

- أداة رقم (٢) عوامل النجاح الحاكمة Critical Success Factors وهدفها تحديد ثمانية عوامل ناجحة في أي نشاط. ففي النشاط التعليمي مثلاً تتحدد العوامل الناجحة في جودة بيئة الطالب، تنفيذ منهج دراسي ابتكاري، رضا المجتمع، احترام الفرد.. إلى ما شابه ذلك.

- الأداة رقم (٣) المعيار الأساسي أو النموذجي Benchmarking وهي تهدف إلى تمكين المنظمة من مقارنة الأداء المحقق الفعلي مع الأداء النموذجي، وذلك لأغراض المنافسة مع المنظمات الأخرى.

- الأداة رقم (٤) ورقم (٥) تحديد العملية ونموذج العملية وهما يمثلان معاً حجر الأساس في دورة التحسين، وأداة نموذج العملية أكثر تحقياً من أداة تحديد العملية ومن خلال الشكل المبسط يمكن وضع جميع الأنشطة في هذا النموذج.

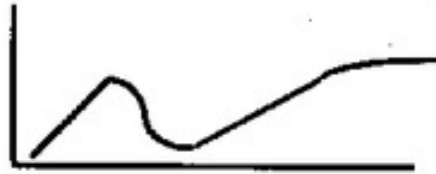


شكل رقم (11) بوضوح مصفوفة أدوات الجودة الشاملة

		الأدوات		التطبيقات	
رقم	أداة	التطبيقات		الأدوات	
		✓	✗	✓	✗
1	حدد Deline الأهداف	✓	✓	✓	✓
2	المعقدة Process	✓	✓	✓	✓
3	الفرق Difference	✓	✓	✓	✓
4	الأوزن والمسؤوليات Weight and Responsibility	✓	✓	✓	✓
5	الخطة Plan	✓	✓	✓	✓
6	حلل وتحلل Analyse	✓	✓	✓	✓
7	حدد الأسباب الرئيسية Identify Root Causes	✓	✓	✓	✓
8	تدفق من الأسباب الرئيسية Flow of Root Causes	✓	✓	✓	✓
9	صنّف Classify	✓	✓	✓	✓
10	إختر Select	✓	✓	✓	✓
11	خطة Plan	✓	✓	✓	✓
12	طبق Implement	✓	✓	✓	✓
13	تدقق Validate	✓	✓	✓	✓
14	التفكير أو وصل Connective	✓	✓	✓	✓
15	إختر Select	✓	✓	✓	✓
16	خطة Plan	✓	✓	✓	✓
17	طبق Implement	✓	✓	✓	✓
18	تدقق Validate	✓	✓	✓	✓
19	تفكير أو وصل Connective	✓	✓	✓	✓
20	خطة Plan	✓	✓	✓	✓
21	حول إجراء Procedure	✓	✓	✓	✓

القطايع : \* تشير إلى التوصية باستخدام هذه الأداة في هذه المرحلة من الدورة  
 † تشير إلى الاقتراح باستخدام هذه الأداة بعد ملاحظتها بالأدوات الأخرى

- الأداة رقم (٦) خريطة التدفق Flowchart وهدفها المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية.
- الأداة رقم (٧) خريطة القياس Measurement chart وتهدف إلى إظهار الاتجاهات بشكل كمي مثل هذا الشكل المبسط.

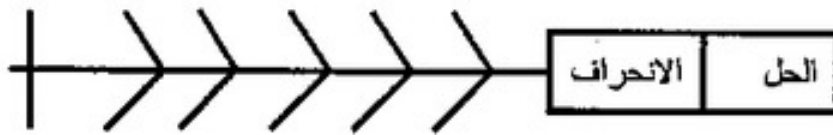


- الأداة رقم (٨) المدرج التكراري histogram وتهدف إلى إظهار الاختلاف في مخرجات العملية مثل هذا الشكل المصغر.



- الأداة رقم (٩) رسم بياني لظهر السمكة Fish bone Diagram

أسباب المشكلات



- وتهدف إلى بيان وتحليل أسباب المشكلات، أو بمعنى آخر تحليل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في الظاهرة.
- الأداة رقم (١٠) الاختيار المرجح Weighted Selection، وتهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات بطريقة كمية.



إتجاهات إدارة الجودة الشاملة في مصر:

بالنسبة لمصر يثار تساؤلات منها، ما إتجاهات الجودة الشاملة فيها؟ وما القوى الثقافية المؤثرة في إدارة المدارس الثانوية؟ ويفضل البدء في التعرف على تاريخ الجودة بها؟

يشير تاريخ الجودة المصرية بأن الاهتمام بها يعود إلى سبعة آلاف عام منذ إهتم المصري القديم بها، وسجل هذا الاهتمام على معابدة القديمة، فقد أوضحت النقوش الفرعونية والنحت والرسم وغيره هذه القضية، لقد إهتم الفرعون والكهنة بالجودة، والتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً لمعايير معينة<sup>(٧٧)</sup>.

وعندما جاء الإسلام<sup>(٧٨)</sup> أرسى جميع الأفكار الإدارية التي تدعوا إليها النظريات الإدارية المعاصرة، إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتفق تماماً مع كل القيم الإسلامية وعلى سبيل المثال يلاحظ:

- إن فكرة العمل الجماعي، وأهمية الترابط في فرق عمل يقابلها:

"واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا"

- إن فكرة الإنسانية في التعامل واحترام الإنسان قد عنى بها الإسلام كثيراً عندما كرم الله بنى آدم وفضله على سائر المخلوقات كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"الراحمون يرحمهم الله"

- إن فكرة التعلم والتحسين المستمر: لقد بدأ القرآن الكريم أولى آياته بكلمة "اقرأ" التي تعتبر مفتاحاً للمعرفة، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"

- إن فكرة التقدير والمكافأة والجوائز أوضحتها الإسلام، فقال الله سبحانه وتعالى:

"ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"

- إن فكرة الإدارة بالحقائق والاهتمام بجمع المعلومات الكمية والاقتراحات من كل المستويات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية. قد أوضحها القرآن، بأهمية الإحصاء والمعلومات الكمية بقوله تعالى "كل شيء أحصيناه"

وفي العصر الحديث حدثت تغيرات تعليمية في مصر على يد محمد علي عندما أنشأ المدارس العالية ثم التجهيزية، ثم الابتدائية. ثم تم إرساء النظام القومي للتعليم بظهور لائحة رجب الشهيرة، وفي عام ١٩٢٣ نص الدستور على إلزامية التعليم. وفي عام ١٩٥٠ صدر قانون مجانية التعليم الثانوي، وفي الستينات تم إنشاء المدارس النموذجية. وخاضت مصر تجربة الإدارة المحلية<sup>(٧٩)</sup>. وفي السبعينات بدأت مصر تجربة التعليم البوليتكنيكي، وفي الثمانينات تم الاهتمام بإنشاء صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية بما في ذلك إقامة المدارس والمنشآت والمراكز<sup>(٨٠)</sup>. وفي التسعينات كان الاهتمام مركزاً على إعداد المواطن القادر على تقدم المجتمع.

ويلاحظ أن الجودة لها جذور، وتحتاج إلى دعم ومساندة والتزام القيادة التعليمية والوقت حان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بعامه والمدارس الثانوية بخاصة - وهي محل الدراسة - حيث بدأ الغرب المتقدم بتطبيق هذا المدخل منذ عشرات السنين.

ويثار التساؤل الفرعي الثاني وهو ما المداخل الإدارية الشائعة التي يمارسها المديرين وتتضمن الجودة الشاملة إن الواقع يشير إلى تلك الممارسات الإدارية:

أولاً- مدرسة عملية الإدارة: هذا المدخل الإداري ينظر إلى الإدارة كأداة لأنشطة معينة أو وظائف إدارية كالتخطيط- والتنظيم- والتوجيه- والرقابة، ويركز على زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن وفي وقت قصير جداً<sup>(٨١)</sup>. ويلاحظ أن معظم مديري المدارس يقومون بالعمليات الإدارية لتحقيق الأهداف المدرسية، إلا أنه بالرغم من ذلك فالإنتاجية التعليمية ضعيفة، إضافة إلى أن كثير من المديرين ليس لديهم فلسفة واضحة نحو إدارة أوقاتهم داخل المدرسة بفعالية.

لقد قال أحد المديرين في الغرب المتقدم "أنا مدير الدقيقة الواحدة، أنني احتاج لوقت قليل جداً للحصول على نتائج عالية جداً من الآخرين"<sup>(٨٢)</sup>. ثانياً: المدرسة التجريبية: وهي تهتم بدراسة تجارب المديرين الناجحين، أو الأخطاء التي تحدث في الإدارة، ومن خلال ذلك يتم التعرف والإمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب فعالية في المواقف المتشابهة أو المتقاربة<sup>(٨٣)</sup>. ويلاحظ أن هذه المدرسة تصلح للمبتدئين من المديرين عند تقلدهم المناصب الإدارية. إن واقع الإدارة المدرسية يتيح للمديرين عند تواجدهم في ندوات أو مؤتمرات علمية التحدث عن تجاربهم الناجحة مما يتيح للبعض الآخر التعلم وتطبيق ذلك في المواقف المتشابهة.

ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية: وتقوم على أساس إشباع حاجات ومطالب ورغبات الأفراد داخل المنظمة<sup>(٨٤)</sup> أو بمعنى آخر التزام المدير بالأخلاق الإسلامية عند تعامله مع العاملين في المدرسة من مشاورة- تعاون وترابط- صراحة وثقة- تكريم الإنسان- التواضع في الاتصال بالعاملين- حث الأفراد على التعلم المستمر... إلى ما شابه ذلك ويلاحظ أن أعضاء الإدارة المدرسية يتعاملون بهذه الأخلاق الإسلامية إلى حد ما، إلا أن التناقض والصراع وضياح هيبة المدير والمعلم وعدم المصارحة والثقة والنظرة التفاوضية في حاجة إلى إعادة نظر.

رابعاً: مدرسة النظام الاجتماعي: وهي تنظر إلى الإدارة كنظام اجتماعي أو كنظام للعلاقات المتداخلة المتكاملة، هذه العلاقات توضح منظومة خطوط السلطة، والاتصالات الشبكية، وبناء روح الفريق والاتسجام والتعاون .. إلى ما شابه ذلك.

ويلاحظ أن التنظيمات الاجتماعية للمدارس الثانوية تتميز بتعدد المستويات الإدارية، والتي تتقافى مع اتجاهات الجودة الشاملة التي تقصر هذه المستويات على ثلاث مستويات على الأكثر، كذلك لا توجد تنظيمات فرق العمل كما ينبغي أن تكون، وغياب بعض المناصب الإدارية للهيكل التنظيمي المدرسي التي تتطلبها إدارة الجودة مثل منسق إدارة الجودة والمستشارون. وغياب بعض الأنشطة أو الوظائف التي تتطلبها تلك الإدارة.

خامساً المدرسة الرياضية: وهي تنظر إلى الإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية أو بطريقة كمية، وهي تصلح للتطبيق على المشكلات المادية، إلا أن فعاليتها أقل عندما تطبق على مشكلات السلوك الإنساني<sup>(٨٥)</sup>.

لقد أفاد مديري المدارس الثانوية- عند مقابلتهم- أنهم لا يعتمدون على

المدرسة الرياضية أو دراسة المشكلات المدرسية بهذه الطريقة. سادساً: مدرسة نظرية القرارات: حيث يهتم دعاة هذه المدرسة باختيار القرار السليم من بين البدائل المتاحة من خلال التحليل الاقتصادي واتباع المنهج العلمي السليم<sup>(٨٦)</sup> وعموماً أو الشائع أن التمويل وحده هو الذي يؤثر في اتخاذ القرار من عدمه داخل المدارس الثانوية وهذا ما يتنافى مع مبادئ دكتور دمنج رائد الجودة الشاملة بأنه لا يجب بناء القرارات الإدارية على أساس التكاليف فقط.

سابعاً: مدرسة النظم: فالنظام يتكون من أجزاء متداخلة بطريقة تكون كلاً متكاملًا، ويتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ويرتبط بالبيئة المحيطة من خلال نظام اتصال للتكيف أو التأثير فيها<sup>(٨٧)</sup>. ويلاحظ أن إدارة المدارس الثانوية العامة تعتمد على هذا المنخل إلى حد ما.

ثامناً: مدرسة الإدارة بالأهداف والنتائج: هي إدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية، توضح مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث تترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقيًا، وبحيث تكون أساساً لأية تحسينات: في الهيكل التنظيمي، والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الفردي والجماعي، والرقابة الذاتية وتقييم الأداء<sup>(٨٨)</sup>. ويلاحظ أن هذا النوع من الإدارة يهتم بالمشاورة وإشراك جميع العاملين، والاهتمام بالتحسينات المستمرة، وبالمعلومات والحقائق الإحصائية، والحوافز بكل أنواعها. وهي معظم مهارات الجودة الشاملة.

تاسعاً: المدرسة الاستراتيجية: وهي ترى أن الإدارة علم وفن استخدام مجموعة من القوى الثقافية السائدة. والمحتملة، وتحليل نقاط القوة والضعف في أي نظام عند رسم خطة عامة لأجل طويل، وحسن تطبيقها وتقويمها، لإحراز التفوق والامتياز<sup>(٨٩)</sup> والسائد أن أعضاء المدرسة الثانوية وبخاصة

- المديرين أفادوا- عند إجراء المقابلة أنهم لا يقومون بإجراء أي تحليل للقوى الثقافية المؤثرة في النظام التعليمي عند إدارتهم لمدارسهم. إضافة إلى مداخل واتجاهات إدارية حديثة لم يلم بها مديري المدارس الثانوية حتى الآن مثل:-
- إدارة الوقت: التي تعبر عن إعادة ترتيب الأولويات ولعادات العمل<sup>(٩٠)</sup>.
  - إدارة التغيير: تعبر عن تدخل مقصود لإجراء تحسينات جزئية أو شاملة في مجال معين<sup>(٩١)</sup>.
  - إدارة الأزمات: وهي إدارة في ظروف غير عادية أو عندما يصاب النظام كله بخلل يهدده<sup>(٩٢)</sup>.
  - إدارة الضغوط: وهي إدارة لكل الهموم التي يتعرض لها المدير<sup>(٩٣)</sup>.
  - إدارة الذات: أو مهارة التفويض عندما تزداد وتتعاظم المسؤوليات<sup>(٩٤)</sup>.
  - الإدارية الموقفية: وهي تربط بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف<sup>(٩٥)</sup>.

وحيث أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالاستراتيجيات فإنه يفضل دراسة وتحليل القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في إدارة المدارس الثانوية إضافة إلى التحديات الناتجة وهذه هي إجابة السؤال الثالث والرابع. وتذكر الباحثة لأهم تلك القوى أو العوامل كمايلي:

العامل الاقتصادي: ويوضح د. عبدالغنى عبود<sup>(٩٦)</sup> أثر العوامل الاقتصادية من ناحيتين: أولهما البناء الاقتصادي للمجتمع وما يعتمد عليه من مصادر تساعد على توفير المال اللازم. وثانيهما النظرية الاقتصادية التي تدبّر بها الدولة. وإذا أخذنا البناء الاقتصادي وأثره على التعليم فيلاحظ أن المشكلات المالية في مختلف بلاد العالم ولاسيما مصر تؤثر تأثيراً مباشراً على التعليم، فقلة الأموال تؤثر بالسلب على أجور مديري المدارس، وعلى التجهيزات المدرسية وعلى درجة التكنولوجيا المستخدمة، وعلى الانفاق على أوجه

النشاط المدرسى، وعلى ربط المدرسة بالمجتمع المحلى.

ويرى د. عرفات عبدالعزيز<sup>(٩٧)</sup> أن التعليم والاقتصاد صنوان بينهما علاقة تبادلية، ويضيف ما اكده (ألفريد مارشال) من أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذى يستثمر فى الانسان وكذلك أدرك (آدم سميث) رجل الاقتصاد أهمية التربية فى مواطن كثيرة، حيث أنها تشكل جزءاً من ثروة المجتمع. ومنذ أوائل التسعينات طرأت متغيرات اقتصادية عالمية منها: إعطاء الأولوية لقضايا الاقتصاد ومواجهة المديونية، وظهور الاتفاقيات الاقتصادية كإتفاقية الجات (G.A.T.T) ووقوف دول العالم الثالث وحدها ومن بينها مصر فى مواجهة الضغوط التى تمارس عليها اقتصادياً، وإتجاهات الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة فى كافة المجالات...إلى ما شابه ذلك.

أن أبسط تعريف للنظرية الاقتصادية هو تعريفها بأنها: مسألة قيود أو لاقبود. أو المسألة بعبارة أخرى تتوقف على مقدار تدخل الحكومات بسياستها فى تقييد المعاملة داخل البلاد وخارجها.<sup>(٩٨)</sup>

إن أشهر النظم الاقتصادية المعاصرة والذى يتفرد على المساحة الدولية النظام الرأسمالى الذى تنطلق فيه المعاملات الاقتصادية دون تدخل من الدولة بخطط اقتصادية، فهى تدع ذلك للرأسماليين: أفراد كانوا أو هيئات. ومن الطبيعى أن القوى الاقتصادية أو تلك المتغيرات تنعكس بطريقة أو بأخرى على النظم المجتمعية وخاصة التعليمية منها. وبالنسبة لمصر فهى تدين بالنظرية الإسلامية التى تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على التفكير والإبداع الذى هو أساس الرخاء الاقتصادي، كما تتدخل فى بعض الأمور الاقتصادية لتحقيق صالح الأفراد، لذا يلاحظ أن النظرية الاقتصادية تنعكس على الإدارة التعليمية بعامة والمدرسية بخاصة وتظهر القيود لتحقيق تكافؤ الفرص واللاقيود بتفويض السلطات وزيادة الصلاحيات للإدارة المدرسية.

العامل السياسي:-

ويعني بها الأوضاع السياسية للدولة بما في ذلك نظام الحكم في المجتمع، والظروف التي تعيشها في حاضرة، وما يقف أمام المجتمع من تحديات سياسية، وما يتعرض له من أحداث، وما يتمتع به من استقرار سياسي داخلي وخارجي، وتطلعاته إلى المستقبل، وإلى أي مدى يستطيع التعليم أن يسهم في ذلك<sup>(٩٩)</sup>.

ويتضح أثر القوى السياسية على الإدارة التعليمية على مر العصور، بدءاً من العصور القديمة في اسبرطة وحتى العصر الحديث في كل من ألمانيا النازية والاتحاد السوفيتي، فقد كانت القوى المتسلطة على الحكم تتحكم في كل شيء، فالتسلط والهيمنة مرسوم لهما، والولاء للهيئة الحاكمة مخطط له في الإطار العام لمسار التعليم.

إن فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم على الشورى، تقوم على أساس الثقة في الإنسان، ولذا يلاحظ أن الفرد في ظل هذه النظم ليس حراً في اختيار طريقته الخاصة فحسب، بل أن السياسة العامة نفسها تعكس نتيجة للاختيارات التي اختارها الأفراد، كأعضاء في الجماعة<sup>(١٠٠)</sup>. وتنعكس هذه الفلسفة على الإدارة المدرسية فيحدد الأفراد مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وليس معنى ذلك سلبية الدولة، ولكن المصلحة العامة تستدعي تدخل الدولة في الإشراف على تلك الإدارة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أو تحقيق الوحدة الوطنية أو الاحتفاظ بالدولة كشريك أساسي في العملية التعليمية.

ومصر من البلاد التي قطعت شوطاً في طريق التقدم، إلا أنها بالرغم من ذلك تعتبر من البلاد النامية، وتريد أن تلحق بركب الحضارة العالمية في ظروف بالغة التعقيد، لذلك يلاحظ أن اتجاهات الدارسين في البلاد النامية



ومن بينها مصر، تؤمن بضرورة قيام الدولة بالتدخل الشامل أو الواسع النطاق لتحقيق التنمية في كافة المجالات بعامة والتعليم بصفة خاصة. أو بمعنى آخر أن الاتجاهات السائدة في مصر ترغب في الاحتفاظ بالدولة كشريك أساسي في إدارة التعليم.

#### العامل الحضاري:-

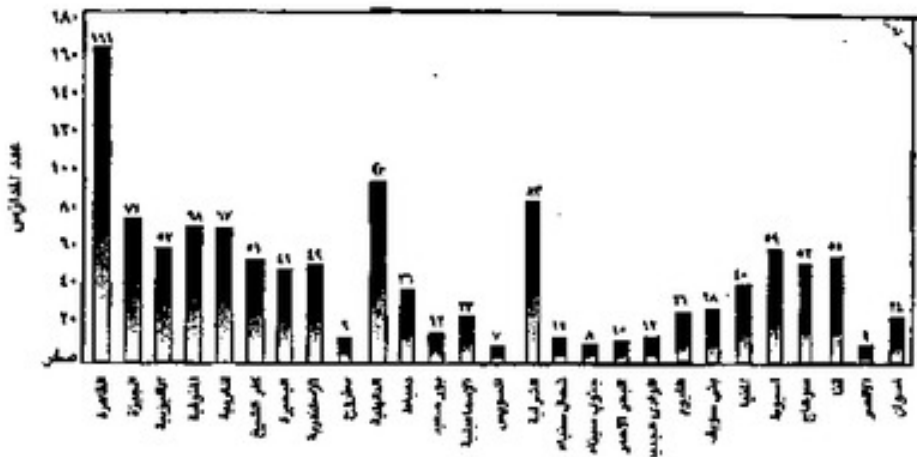
ويرى عبد الغني عبود<sup>(١٠١)</sup> أن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم على ثلاث ركائز هي: (١) القوى البشرية المعدة والقادرة على البحث (٢) المنظمات والمؤسسات القادرة على استيعاب هذه القوى البشرية (٣) نظام التعليم العصري الذي يفتح على المجتمع ويعد له متطلباته بالكيف والكم المطلوبين.

أنه من المسلم به أن مقاييس قوة الأمم وتقدمها يقاس بما تملكه وتدخره من معلومات في كل مجال من مجالات الحياة، ويعيش العالم الآن عصر المعلومات وذلك بحكم ما يملك وما ينتج من معلومات، لقد حدث تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم، حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية Global Village، إضافة إلى شبكة الانترنت Internet التي تعتبر وسيلة جديدة للتجاوز بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات.

ويعتبر نظام التعلم العصري في مصر قضية أمن قومي، وأصبح هدفه تخريج القوة القادرة على الفكر والابتكار والإبداع، وتسلك وزارة التربية والتعليم عدة مسالك لتحقيق أهداف التعليم منها: التطوير التكنولوجي وذلك بنشر الأجهزة والمعدات اللازمة لقاعات الأوساط المتعددة، واستقبال بث القنوات التعليمية للتدريب عن بعد وشبكة الانترنت وقنوات الاتصال بالأقمار الصناعية. كما تم تدريب مديري المراحل التعليمية بواسطة شبكة التدريب عن بعد (الفديو كنفرائس). إضافة إلى تصميم قاعدة بيانات شاملة لجميع مدارس

الجمهورية باستخدام البرامج (ORACLEB)، مع إعادة تدقيق حساب المؤشرات التعليمية المختلفة<sup>(١٠٦)</sup>. ويوضح الشكل التالي إجمالي المدارس الثانوية المطورة وفق نظام التعليم العصري.

شكل رقم (١٢) يوضح إجمالي المدارس الثانوية المطورة<sup>(١٠٦)</sup>



ويتضح من الشكل السابق رقم (١٢) أن عدد المدارس المطورة في محافظة القاهرة قد بلغ ١٦١ مدرسة كما بلغ عدد المدارس المطورة في محافظة بني سويف ٢٨ مدرسة وربما يرجع هذا التفاوت في الأعداد إلى كون محافظة القاهرة هي المحافظة التي تكتظ بعدد السكان ومن ثم انعكس ذلك على كثرة عدد المدارس المطورة بها مقارنة بمدارس بني سويف المطورة.

بالرغم من القوى الثقافية السائدة المؤثرة في إدارة التعليم، يلخص جون ناسبت اتجاهات لقوى ثقافية محتملة لعالم القرن الحادي والعشرين هي<sup>(١٠٤)</sup>:

١ - سيحدث انتقال حاسم من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات وهو

- نتيجة حتمية للثورة العلمية التكنولوجية.
- ٢ - الانتقال من التكنولوجيا الصناعية إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى، وأبرزها بطبيعة الحال الحواسب الآلية.
- ٣ - الانتقال من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي. ويكشف عن ذلك دورة الجات السادسة في أوجواي، والتي ترتب عليها توقيع المعاهدة الخاصة بإنشاء منظمة التجارة العالمية والتي انضمت لها ١١٤ دولة.
- ٤ - الانتقال من التفكير على المدى القصير إلى التخطيط على المدى الطويل. وربما يكشف عن ذلك بزوغ وذيوع مفهوم الرؤية الإستراتيجية للمجتمع، والتي تحاول أن تستشرف الآفاق وتخطط للمجتمع على مدى ربع قرن من الزمان.
- ٥ - الانتقال من المركزية إلى اللامركزية. وهو تحول يعكس تحولات فكرية كبرى من نظرية الحداثة إلى نموذج ما بعد الحداثة.
- ٦ - الانتقال من المساعدة المؤسسية التي تتمثل في مؤسسات الدولة أو القطاع العام إلى المساعدة الذاتية، والتي يكشف عنها النمو الواسع المدى لمنظمات غير الحكومية والجمعيات التعاونية.
- ٧ - الانتقال من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية، وذلك في ضوء الانتقادات التي وجهت لفكرة التمثيل، وعدم كفايتها للتعبير عن الحاجات والمطالب الشعبية.
- ٨ - الانتقال في التنظيم الاجتماعي من فكرة التدرجية الرأسية إلى طريقة التنظيم التي تقوم على الشبكات التفاعلية.
- ٩ - الانتقال من التركيز على الشمال إلى الاهتمام بمشكلات الجنوب.
- ١٠ - الانتقال من طريقة التفكير الثنائية التي تقوم على الاختيار الجامد بين بديلين فقط إلى طريقة تقوم على تعدد الاختيارات.

هذه الاتجاهات المستقبلية المحتملة ستلقى العناء على مديري المدارس الثانوية في ضرورة إعادة إعداد الناشئة بأساليب تتمشى وتساير هذه الاتجاهات.

وأشار البعض<sup>(١٠٥)</sup> إلى بعض تحديثات هامة وجهها إلى المدير في الألفية

الثالثة، وعليه الاستعداد لها، ومنها مايلي:

١ - التحدي لفهم كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة.

٢ - التحدي لتصبح مدرباً جيداً.

٣ - التحدي لتصبح قائداً لفريق.

٤ - التحدي لتصبح عضواً في فريق.

٥ - التحدي لتصبح مراقباً جيداً للعمليات الإدارية.

٦ - التحدي لتصبح ميسراً تفي باحتياجات أفرادك.

٧ - التحدي لتصبح عميلاً أو مروضاً.

٨ - التحدي لتصبح ماهراً في الانصات.

٩ - التحدي لتصبح ماهراً في الاتصالات.

١٠ - التحدي للاستمرار في التعليم.

١١ - التحدي للتحسين.

١٢ - التحدي لتصبح ماهراً في اتخاذ القرارات.

وأكد البعض<sup>(١٠٦)</sup> أن العولمة التي شاع استخدامها بدرجة كبيرة في

التسعينات، والتي تعبر عن قولبة الأفراد أو إدخالهم في قالب من السلوك حتى

يختفي الاغتراب ويزول الصراع تعتبر تحدياً هاماً يجب التعامل معها أيضاً.

إضافة إلى ضرورة التعامل مع سياسات الموجه الثالثة التي تعبر عن ثورة

المعلومات المتدفقة، هذه الموجه أشد وأخطر من الموجه الأولى (الموجه

الزراعية أو الثورة الزراعية) والموجه الثانية وهي (الثورة الصناعية).

إن المقصود بالقوى الثقافية المحتملة وضع افتراضات أو تصورات أو تنبؤات لما تكون عليه القوى والعوامل الثقافية في المستقبل. وللتنبؤ Forecasting أهمية كبرى في الإدارة، وبخاصة في مجال التخطيط، إذ من شأنه أن تتوقع إدارة المنشأة مختلف المشكلات والأحداث قبل حدوثها، ومن ثم يقوم التخطيط بالعمل على علاجها أو منع حدوثها.

ويعتبر التنبؤ نوعاً من التحليل الدقيق يستعين به الأفراد في وصف السلوك المتوقع لبعض الظواهر، ويعرض أحمد ماهر<sup>(١٠٧)</sup> خمس طرق جماعية للتنبؤ هي: العصف الذهني، والجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية) وتحليل الاتجاهات، دلفي أو (التنبؤ الجماعي) أو الاجتماع عن بعد، والسيناريوهات أو الحوارات المحسوبة.

فالطريقة الأولى Brain Storming تعتمد على إثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي يؤدي إلى المشاركة في عملية التنبؤ. بينما الطريقة الثانية وهي Nominal Group وتعتمد على الاقتراح حول العناصر المراد التنبؤ بها. والطريقة الثالثة Trend Analysis تعتمد على تحليل اتجاهات الماضي استناداً إلى أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي. والطريقة الرابعة Delphi هي أشهر الطرق في التنبؤ، حيث تعتمد على إرسال استفتاء للمديرين وذوي الرأي لاستشراف اتجاهات نحو موضوع ما، ثم استلام الأجوبة وتقييمها وإرسالها مرة أو مرتين حتى يتم التوصل إلى الآراء النهائية التصورية. وطريقة Scenarios تعتمد على التنبؤ في ظروف معينة، وإنه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف.

وبالنسبة لمستقبل التربية فقد ظهر الاهتمام في التنبؤ بجانب الكيف، واتجه الرأي إلى أن يكون التنبؤ في صورة اتجاهات عامة ليحرك التخطيط الإداري بمرونة في صورة بدائل في إطارها.

ويؤكد محمد سيف الدين فهمي (١٠٨) أسلوب دلفاي كأكثر الأساليب التنبؤية شيوعاً، ويضيف أسلوب المحاكاة الذي ظهر في السنوات الأخيرة، والذي يقوم على أساس وضع نموذج افتراض للمستقبل، ثم وضع إستراتيجية لتسيير الأحداث في المستقبل وفقاً لهذا النموذج، وهو يعد في ضوء دراسة الواقع ودراسة احتمالات التغيير المستقبلي وتلاحظ الباحثة ما يلي:

- ١ - أن أسلوب العصف الذهني يفيد في التنبؤ ويمس إدارة الاجتماعات.
- ٢ - أن الاجتماعات الأسمية هي اجتماعات ليست للنقاش ولكنها اجتماعات يتم الاقتراح فيها على الورق.
- ٣ - أن تحليل الاتجاهات أو اسقاطات الماضي تفيد في التنبؤ المبني.
- ٤ - أن أسلوب دلفي يفيد في التنبؤ ويصلح في جميع الافتراضات بواسطة الاستبيان.

- ٥ - أن السيناريوهات تفيد في التنبؤ ودراسة مؤثرات البيئة.
- ٦ - أن المحاكاة هي نوع من التخل التصوري المقصود.
- ٧ - وتضيف الباحثة أسلوب آخر للتنبؤ الكمي وهو الاختيار المرجح للقرارات (١٠٩). وهو أداة من أدوات الجودة الشاملة.

وتؤمن الباحثة بأن التنبؤ بالغيب لا يعلمه إلى الله، ولكنها اجتهدت واعتمدت على بعض طرق التنبؤ التي تهدف إلى تحديد اتجاهات القوى الثقافية المتوقعة، وتحليلها، ومعرفة أثرها على إدارة المدارس الثانوية، أو بمعنى آخر معرفة المشكلات التي بات من المحتمل أن تظهر في المستقبل القريب، لوضع الحلول الإدارية المناسبة.

- لقد اعتمدت الباحثة على ثلاث طرق للتنبؤ: تحليل الاتجاهات - السيناريوهات - الاختيار المرجح.

### بالنسبة للعامل الاقتصادي:

تحليل الاتجاهات: يلاحظ ان مصر تتجه إلى إقامة المشروعات الاقتصادية الكبرى كمشروع توشكي، ومشروع مترو الأنفاق، ومشروع القنوات الفضائية هذه المشروعات وإن كانت تتطلب الكثير من الأموال إلا أنها على المدى البعيد ستحقق الاقتصاد الفعال لمصر، الذي سينعكس على التعليم، حيث كنا يعلم مدى ارتباط الاقتصاد بالتعليم فهما صنوان بينهما علاقة تبادلية. أن المستقبل الاقتصادي هو امتداد طبيعي للماضي القريب عندما كان الاهتمام بتحقيق البنية الاقتصادية التي تمثلت في إقامة المشروعات الكبرى كشركات الحديد والصلب وشركة السكر وشركات الأسمنت، إضافة إلى أن مصر الآن ووفق تصنيف بعض العلماء<sup>(١١)</sup> قطعت شوطاً في طريق التقدم، وهي تتحول إلى المجتمعات الصناعية، هذه النهضة الصناعية البسيطة تستلزم استثمار في التعليم -أسوة بما فعلت إنجلترا- عندما قابلت احتياجات ثورتها الصناعية بالتعليم.

ان الاستثمار في التعليم يعد ابلغ أنواع رأس المال قيمة، كما أن النظرية الاقتصادية السائدة في مصر هي النظرية الإسلامية التي تؤمن بنشاط الفرد الاقتصادي إيماناً بقدرات الفرد، وتؤمن كذلك بالترابط والتعاون في الأنشطة العامة مع احتفاظ الدولة بالدور الرئيسي في عمليات التنمية القومية، إن مصر الآن تتحول حثيثاً إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى التي أبرزها الحواسيب الآلية، كما أنها منذ سنوات قريبة تحولت إلى الاقتصاد العالمي، وأحسوت فكرة العولمة وتحاول التعامل معها. هذه المتغيرات الاقتصادية تؤكد أن الاتجاه الاقتصادي لمصر - بالرغم من محاولات التعثر أو الفشل - يسير ركب التقدم الحادث الآن على الساحة الدولية، ان التنبؤ يعد ذلك بالاتجاه الاقتصادي واعتماداً على الاتجاهات السابقة القريبة المدى يؤكد استمرارية التقدم إذ لم

تتدخل أي عوامل أخرى في المستقبل القريب.

إن التركيز على التكنولوجيا رفيعة المستوى والاستثمار في البشر والتيسير على الأفراد عند قيامهم بالمشروعات الفردية، واتخاذ القرارات الاقتصادية بعيداً عن التكاليف فقط. هذه الأمور إذا ما أضيفت إلى الاتجاه الاقتصادي السائد ستؤثر على إدارة التعليم بعامة والمدارس الثانوية، وستدخل المدارس عالم التكنولوجيا رفيعة المستوى، وستتعامل المديرين والفريق المدرسي مع العولمة كما يتعامل معها النظام الاقتصادي المصري، وستتحقق أهداف المدرسة بالجودة الشاملة.

السيناريوهات: وهي عبارة عن حوارات محسوبة يراعي فيها متغيرات البيئة.

سؤال: ماذا يحدث للمشروعات الاقتصادية الفردية إذا تخلت الدولة عن دورها كميسر لها؟

جواب:- هروب الأفراد من الأنشطة الفردية.

- هبوط اتجاه التقدم الاقتصادي الذي يتحقق من خلال الأفراد.

- النكوص والاعتماد على الدولة كلية في كل الأمور الاقتصادية والرجوع إلى المركزية الاقتصادية .

سؤال: متى يتم الانتقال إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى؟

جواب:- في القريب العاجل (خلال ثلاث سنوات) قد لا يتحقق ذلك.

-في فترة زمنية (خمسة سنوات) عندئذ يفضل حث الأفراد على ذلك لمسايرة التقدم.

-لاداعي لذلك حيث تتطلب التكنولوجيا تكاليف باهظة (هذا الجواب خطأ) لأن القرارات يجب ألا تبني على التكاليف فقط على حد قول دكتور ديمنج رائد الجودة الشاملة.



سؤال: هل النظرية الاقتصادية السائدة مناسبة لمصر؟  
جواب: سبها قيود كثيرة (والحل) تحتاج النظرية إلى إجراء بعض تغييرات بها.

تحتاج إلى خصخصة أكثر (والحل) نعم مع احتفاظ الدولة بالدور الأكبر.

تحتاج النشاط الاقتصادي إلى مواصفات الأيزو أو استخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كبديل للأيزو (والحل) نعم هذا صحيح.

الاختيار المرجح: للقرارات الاقتصادية في المستقبل، وهي طريقة كمية لاختيار قرار مرجح له أولوية على بدائل كثيرة، وهو عبارة عن تحديد قائمة بجميع الخيارات الاقتصادية. مع معرفة العوامل المؤثرة في هذه القرارات، ثم يحدد وزن رقمي لكل عامل مؤثر، ثم تصنف هذه العوامل (من صفر إلى ١٠). ثم تضاف درجات العوامل إلى الأوزان، وترفض الخيارات الضعيفة ويختار أعلى قرار. ويوضح الجدول التالي هذا الاختيار:

جدول رقم (١) يوضح الاختيار المرجح أو (الموزون) للاستثمار

الترتيب	الإجمالي	النفقات	العائد	رضاء الأفراد	العوامل	
					الأوزان	الخيارات
		٦	٨	١٠		
٣	٨٨	١٠ ٦٠	١ ٨	٢ ٢٠	الاستثمار في الزراعة رقم (١)	
١	٢٤٠	١٠ ٦٠	١٠ ٨٠	١٠ ١٠٠	الاستثمار في البشر رقم (٢)	
٢	٢٠٤	١٠ ٦٠	٨ ٦٤	٨ ٨٠	الاستثمار في الصناعة رقم (٣)	
					أي استثمار آخر	

ويلاحظ من الجدول رقم (١) أن قرار الاستثمار في البشر هو الخيار الأفضل في المستقبل، وهو الذي سيحقق الجودة، من حيث رضاء الأفراد عنه، وسيحقق أعلى عائد، بالرغم من نفقاته. على أي حال يعتبر اتخاذ قرار الاستثمار بني على عوامل كثيرة ليست النفقات أو التكاليف هي العامل الوحيد المؤثر.

#### بالنسبة للعامل السياسي:

عند تحليل اتجاهات العامل السياسي المؤثرة على إدارة المدارس الثانوية يلاحظ أن مصر على مر العصور التاريخية قد تعرضت لأنواع مختلفة من النظم السياسية، ففي العصور القديمة كانت الهيمنة للفرعون والكهنة وكان التعليم مخطط له وسياساته معلنة للجميع والإدارة مركزية إلى أبعد الحدود، وبالرغم من ذلك حققت الحضارة المصرية أقصى فعالية بشهادة الغرب المتقدم. وهذا أمر طبيعي لأي حضارة ناشئة لا بد لها من المركزية في بداية الأمر. ثم اختلف نظام الحكم السياسي في العصور الوسطى نظراً لتعاليم الإسلام التي أقرت الشورى -التعاون والترابط- الصراحة والثقة - أهمية التعليم المستمر -التنظر إلى المستقبل والاجتهاد والبحث عن الحقائق الجديدة. لقد التزم رجال الدين والعلم وقتذاك بهذه المبادئ، وانعكس هذا النظام على التعليم، وبدا مشرقاً، يند إليه الدارسين من مختلف بقاع الأرض. والآن وفي العصر الحديث، كنا نعلم أن مصر تخلفت عن ركب الحضارة كثيراً، وخاضت حروب كثيرة، وتعاني الآن من أزمة السكان، كما تعاني من افتعال المشكلات بين المسلمين والمسيحيين، وتحاول التنمية في كافة المجالات إيماناً من قيادتها السياسية بتعويض شعوبها المحرومة.

لذا اختارت مصر نظام الديمقراطية القائم على الشورى والقائم على

اختيارات الشعب، وكان من أبرز اختيارات الشعب أن يظل التعليم في يد الدولة إلى الحد الذي يتحقق فيه تكافؤ الفرص التعليمية، أو بمعنى آخر احتفاظ الدولة بالدور الأكبر في التعليم وهذا يتطلب بطبيعة الحال الالتزام بالمركزية إلى حد ما أن العالم الآن يتحول من المركزية إلى اللامركزية. وهو تحول يعكس تحولات فكرية كبرى من نظرية الحداثة إلى نموذج ما بعد الحداثة. إضافة إلى ظاهرة العولمة، والتحديات المتنوعة التي يجب على النظام السياسي الاستعداد لها.

إن التنبؤ القريب بالاتجاه السياسي يتوقع أن يكون متجهاً إلى المركزية. باعتبار المركزية الزائدة في العصور القديمة، ومركزية ولا مركزية العصور الإسلامية، وعودة المركزية إلى حد ما في العصور الحديثة.

على أنه يمكن التحول تدريجياً إلى بدايات اللامركزية أو تخفيف المركزية الحالية وبخاصة في التعليم، وعدم الاقتباس من النظم السياسية اللامركزية ومحاكاتها، بل النظر إلى نفس الدول المركزية التي تسير رويداً إلى اللامركزية، مع الانتقال إلى الديمقراطية التشاركية، والحفاظ على الاستقرار السياسي الذي تنعم به مصر منذ نصر أكتوبر، وابتكار أي مدخلات أخرى في النظام السياسي تحقق له التقدم الفعال. هذه الأمور إذا ما أضيفت إلى الاتجاه السياسي سينعكس أثرها على إدارة المدارس الثانوية العامة، حيث أن اللامركزية ستمكن المديرين من التصرف في بعض الأمور المدرسية-كترية الناشئة على سبيل المثال لا الحصر بالطريقة الأبوية التي يرونها مناسبة بعيداً عن القرارات والنشرات الضاغطة، ووفقاً لاتجاهات الجودة الشاملة، وما تفضله اليابان من أنماط إدارية داخل مؤسساتها.

السيناريوهات وهي عبارة عن حوارات محسوبة يراعى فيها متغيرات البيئة. سؤال ما الذي يحدث إذا تم إثارة النظام السياسي بالدخول في حروب أخرى

غير حرب إسرائيل؟

جواب - العودة إلى المداخل القديمة في السياسة.

- زعزعة الاستقرار والتنمية.

- اهتزاز صورة القيادة الحكيمة أمام الشعب.

سؤال ماذا يمكن أن يحدث إذا تم التحول إلى اللامركزية في ظل هذا العالم المتغير؟

جواب - اللامركزية لا تناسب مصر، حيث أن مصر مازلت من الدول التي

قطعت شرطاً في طريق التقدم، وهي ليست كأمريكا المتقدمة.

- الهبوط بصرح السياسة إلى الهاوية، والتخبط، وانفراط عقد

التماسك القومي، والدخول في أمور أخرى مصر في غنى عنها.

- أن الوقت غير مناسب الآن.

سؤال ما الذي يمكن أن يحدث إذا أضيف إلى النظام السياسي الحالي بعض

مدخلات فعالة ليحقق استراتيجيات الاستقرار؟

- سيكون النظام السياسي أسوأ يتحدى به وقابل للتعميم.

- سيثير دهشة الأنظمة الأخرى في المنطقة.

- سيرضى جميع أفراد المجتمع المصري، وسيحقق الجودة السياسية

الشاملة.

الاختيار المرجح للعامل السياسي وهي طريقة كمية لاختيار قرار مرجح له

الأولوية بناء على عوامل معينة.

ويوضح الجدول التالي هذا الاختيار.

جدول رقم (٢) الاختيار المرجح أو (الموزون) للاستقرار السياسي

الترتيب	الإجمالي	رضاء الأفراد	العائد	النفقات	العوامل	
					الأوزان	الخيارات
		١٠	٦	٨		
١	٢٣٤	١٠	٩	١٠	إضافة مدخلات للاستقرار السياسي	
		١٠٠	٥٤	٨٠		
٣	١٤٠	٨	٢	٦	عند الامتثارة بالحرب يفضل تفاديها	
		٨٠	١٢	٤٨		
٢	١٤٦	٨	٣	٦	الحفاظ على الاستقرار الحالي	
		٨٠	١٨	٤٨		
					أي خيارات أخرى	

ويلاحظ من الجدول رقم (٢) السابق أن الخيار الأول وهو إضافة

مدخلات أخرى إلى الاستقرار السياسي هو الأفضل، وهو قرار مرجح

موزون - لقد اتبعت الباحثة التالي:-

١- صنفت الاختيارات أو البدائل السياسية.

٢- حددت العوامل ثلاثة.

٣- حددت الأوزان من صفر إلى ١٠ وفقاً للاتجاهات السائدة.

٤- أضافت درجة العوامل إلى الأوزان، ثم جمعت لتحصل على الإجمالي.

وهكذا بالنسبة لكل خيار.

٥- اتضح أن الخيار الأول هو الأفضل، فتم اختياره بطريقة كمية.

بالنسبة للعامل الحضاري:-

عند تحليل اتجاهات العامل الحضاري لمصر يلاحظ أن مصر في

العصر الحديث قد اهتمت بإدخال نظام تعليم مصري يقف جنباً إلى جنب

التعليم الديني، كما اهتمت بالتنمية البشرية، وبالمؤسسات التي تستوعب القوى

البشرية، هذه الأمور تعد ركائز هامة لأي تقدم حضاري، ويلاحظ أن اتجاه العامل الحضاري يعبر عن تقدم ملموس، أو بمعنى آخر أن المنحنى يمكن وصفه بأنه منحنى صاعد.

ويعيش العالم الآن عصر المعلومات وعصر البحث عن الحقائق، أو عصر الفلسفة، لقد أصبح ثراء الحقائق والأفكار أفضل من ثراء الذهب والفضة، وأصبح التقدم الحضاري يقاس بما تملكه الأمم من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات في كافة مجالات الحياة. وأصبح الاعتماد على الأدوات الإحصائية والدراسات المستقبلية أمور هامة، إضافة إلى الاعتماد على المداخل الحديثة في كل المجالات. والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو، هل يمكن توقع اتجاه التقدم الحضاري لمصر في السنوات القريبة؟  
يمكن القول إن هذا المنحنى يمكن أن يكون صاعداً بإضافة بعض أمور كثيرة منها:-

تدريب مديري المدارس الثانوية على المداخل الإدارية الحديثة، وحث الإدارة المحلية على الاستثمار في التعليم من شراء أراضي وفتح مدارس خاصة. أو تمويل المدارس العامة بسندات تعليمية.. إلى ما شابه ذلك، وحث القوى البشرية بأكملها. على سبيل المثال- داخل المدرسة وخارجها على الاستمرار في التعلم.

السيناريوهات وهي حوارات محسوبة يراعى فيها متغيرات البيئة.

سؤال: هل يمكن تحويل اهتمام الأفراد من الاستثمار في الزراعة والصناعة إلى الاستثمار في نظام التعليم العصري؟

جواب: يمكن، ولكن قد يتجه الأفراد إلى الربح وترى الباحثة، يمكن أن يتجه الأفراد إلى الربح واعتبار التعليم الخاص كالصناعة فهو يرضي الأفراد ويرضى المجتمع.

سؤال: هل يمكن للقيادة التعليمية في مصر أن تفوض مديري المدارس الثانوية العامة في قبول التبرعات من الهيئات أرجال الأعمال أو غيره بصورة مقننة؟

جواب: نعم لقد أن الأوان لزيادة مشاركة الأفراد في التعليم العام- في التمويل مثلاً- وفقاً لاتجاهات الجودة الشاملة.

سؤال: هل يمكن أن يظل التقدم الحضاري لمصر برغم كل التحديات، ويصعد إلى أعلى وفق قوانين التنمية المعقولة؟

جواب: نعم، يمكن أن يظل التقدم الحضاري، إذا تم وفق قوانين التنمية السليمة.

الاختيار المرجح: وهي عبارة عن اختيار قرار مرجح أو (موزون) له الأولوية على بدائل أخرى، في ظل عوامل معينة. ويوضح الجدول التالي هذا الاختيار المرجح.

جدول رقم (٣) يوضح الاختيار المرجح من بين بدائل التقدم الحضاري

الترتيب	الإجمالي	رضا الأفراد	العائد	التنقعات	العوامل	
					الأوزان	للخيارات
١	١٨٠	٨٠	٦٠	٤٠	٤	نظام التعليم العصري
٣	٦٨	١٦	٣٦	١٦	٤	بناء المؤسسات الحديثة
٢	١٤٤	٦٤	٤٨	٣٢	٨	تنمية القوى البشرية
						أي خيارات أخرى

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن الباحثة قامت بما يلي:-

- ١- وضعت خيارات للتقدم الحضاري.
  - ٢- وضعت عوامل تحكم هذه الخيارات.
  - ٣- وضعت أوزان لكل عوامل ابتداء من (صفر - ١٠).
  - ٤- تم إضافة العوامل إلى الخيارات.
  - ٥- تم تجميع الخيارات والعوامل إجمالياً.
  - ٦- تم اختيار الخيار الأفضل كمياً وهو الخيار رقم (١).
- بمعنى يفضل نظام التعليم العصري ويقدم على سائر نواحي التقدم الحضاري الأخرى، لأنه في واقع الأمر يمكن من تنمية القوى البشرية التي بدورها تكون قادرة على بناء المؤسسات الحديثة.
- فاعلية المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية وإمكانية الاستفادة من اتجاهات الجودة الشاملة
- لقد أشار كل من Gun and Holdaway إلى مؤشرات فعالية المدارس مرتبة حسب أهميتها وهي الرضا وتحقيق الجانب الخلقى والمعنوي للمعلمين والتلاميذ والتحصيل العالي، وتأييد المجتمع، واتجاهات أولياء الأمور نحو المدرسة، والإعداد للمواطنة وللوظيفة<sup>(١١١)</sup>.
- وتشير التجربة اليابانية إلى أهمية النمط الإداري الأبوي بين أرباب العمل والعاملين، هذا النمط هو الذي يحقق الأهداف المنشودة<sup>(١١٢)</sup> هذا النمط الإداري الأبوي يعتمد عليه المديرين الكوريين أيضاً، حيث يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين وبيئتهم. لقد عبر ETZIONI عن الفعالية بأنها الدرجة التي يتحقق بها أهداف المنظمة<sup>(١١٣)</sup>.
- ولإمكانية الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، ولتحقيق الفعالية والأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. ولتحقيق الابتكار بمعنى تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج



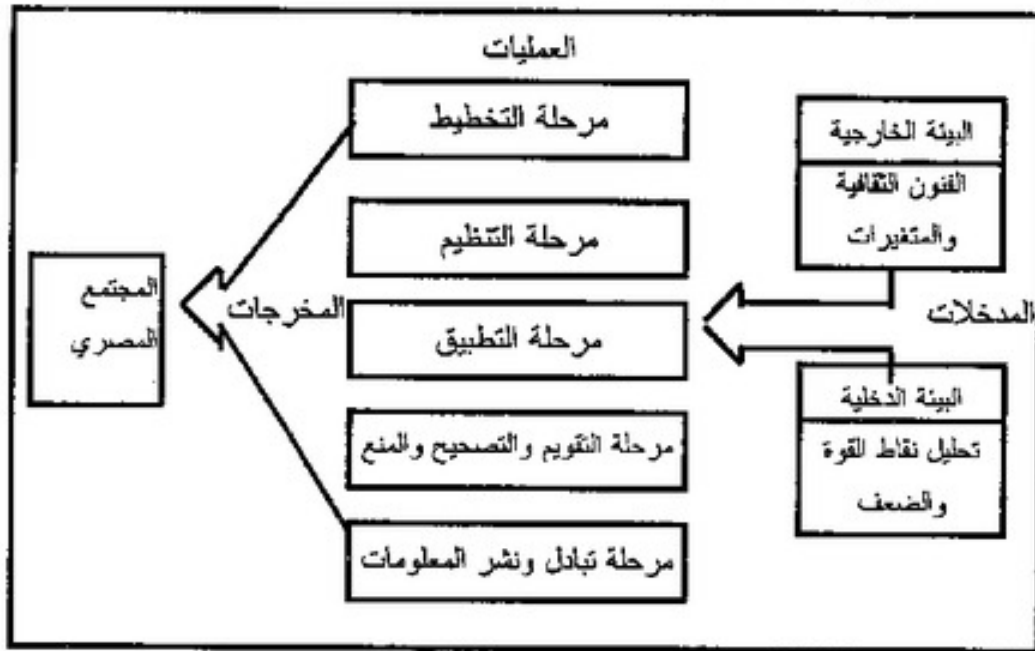
أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه، يتوافر فيه الجودة والأصالة والواقعية والقابلية للتعميم وإثارة الدهشة وغيرها<sup>(١٤)</sup> وتعرض الباحثة لتصور مقترح عبارة عن إستراتيجية لإدارة المدارس الثانوي بالجودة الشاملة آخذة في اعتبارها دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة ودراسة البيئة الداخلية لتلك العمليات أو الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير العصري لتحقيق الجودة الشاملة وذلك في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ويهدف التصور المقترح (استراتيجية الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة) إلى ما يلي:-

- ١- زيادة القدرة التنافسية للمدارس الثانوية العامة.
  - ٢- زيادة إنتاجية المدخلات المدرسية من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعنوية.
  - ٣- جودة العمليات الإدارية المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم أداء.
  - ٤- زيادة كفاءة المدارس الثانوية العامة في إرضاء المستفيدين والعملاء (المجتمع الداخلي والمجتمع المحلي).
  - ٥- جودة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع القوى الثقافية السائدة والمحتملة.
  - ٦- التحسين المستمر الشامل لكل أنظمة المدرسة.
- أما مبادئ التصور المقترح (استراتيجية الجودة الشاملة) فهي نفس المبادئ التي نادى بها دكتور Deming رائد الجودة الشاملة وزملاؤه، والتي تم إيضاحها- مسبقاً- في متن الإطار النظري.
- ويتصف التصور المقترح (استراتيجية الجودة الشاملة) بما يلي:-
- تلبية حاجات العصر (التجديد).

- التأكيد على بعض الأفكار الإدارية الفعالة (المحافظة).
  - التفرد والشمول للجودة الشاملة (التميز).
  - الاعتماد على الواقع الإداري المدرسي (الواقعية).
  - الاستناد إلى أحدث المداخل الإدارية (العلمية).
  - البساطة في التطبيق (القابلية في التعميم).
  - اقتراح بعض الأمور الإدارية قد تثير الدهشة (الابتكار).
  - التغيير وفق حاجات العصر (المرونة).
- ويوضح الشكل التالي ملامح الاستراتيجية.

شكل رقم (١٣) يوضح استراتيجية إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة



ولإيضاح الشكل رقم (١٣) يتبين ما يلي:-

بالنسبة لبيئة خارجية: أن الإدارة الناجحة التي تحقق الجودة الشاملة تستلزم من مدير المدرسة الثانوية ضرورة دراسة القوى الثقافية أو المتغيرات

السائدة والمحتملة مثل القوى الاقتصادية والقوى السياسية والقوى الدينية .. إلى ما شابه ذلك المؤثرة، والتي ينعكس أثرها على الإدارة المدرسية. والتي سبق الإشارة إليها في متن الدراسة.

وبالنسبة للبيئة الداخلية: يفضل مراجعة شاملة لأحوال المدارس الثانوية أو تحليل نقاط القوة والضعف بها، وعلى سبيل المثال تتمثل نقاط الضعف فيما يلي:

- يعتبر الهيكل التنظيمي بعيداً تماماً عن اتجاهات الجودة الشاملة.
- ثقافة المدارس الثانوية في حاجة إلى تحول إلى ثقافة الجودة الشاملة.
- الموارد والقرارات المدرسية في حاجة إلى إعادة نظر ..... إلى ما شابه ذلك هذه الأمور أو نقاط الضعف سيتم مواجهتها بالمقترحات والتوصيات المناسبة.

بالنسبة لمراحل التصور المقترح (الاستراتيجية) أو بعبارة أخرى العمليات الإدارية لتجودة الشاملة: يفترض أن يتم ما يلي:-

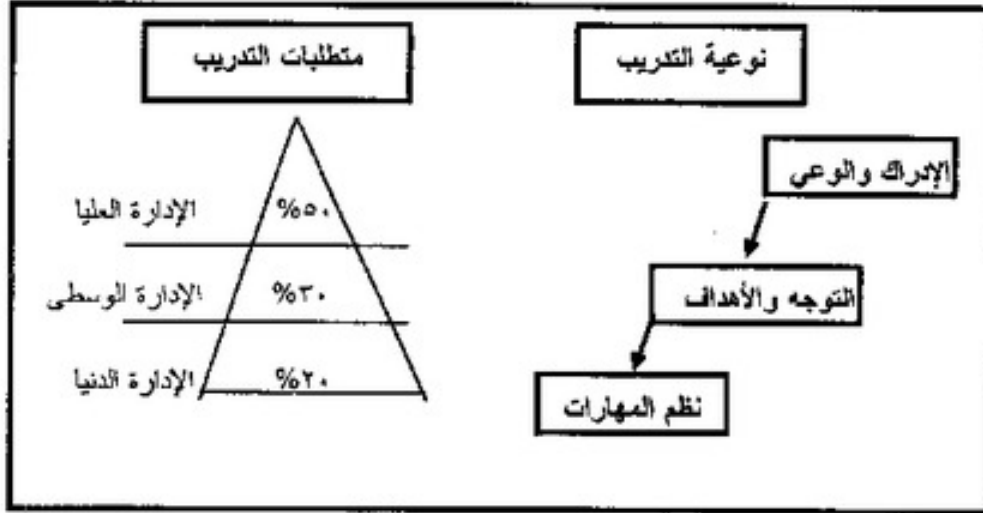
١- مرحلة التخطيط: هذه المرحلة تتميز بأنها عمل ذهني يسبق إصدار القرار، أو أنها مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق التنفيذ، ويعتبر التخطيط أول مراحل العملية الإدارية، حيث يعتبر نقطة البدء في سلسلة من العمليات الإدارية، وهو يستهدف تحديد أهداف الجودة الشاملة وتكبير الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجنيد الإمكانيات، كما أن التخطيط يحمل في طياته مفهوم النظر إلى المستقبل والاستعداد له أو التنبؤ. وهذه مهمة مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي.

٢- مرحلة التنظيم: إن متغيرات العصر وتحدياته تفرض على مدير المدرسة الثانوية، والذي سيتبنى الجودة الشاملة أن يطلب من إدارته التعليمية إجراء تغييرات تنظيمية، بمعنى إعادة هيكلة المدرسة وتزويده بخبراء في الجودة

الشاملة أو تدريبيه وموظفيه داخل المدرسة على الجودة الشاملة علماً بأن الباحث سترصي بشكل تنظيمي للمدارس الثانوية العامة في توصيات الدراسة. ٣- مرحلة التطبيق: أو البدء في تنفيذ مجالات التحسين المخططة، وتتضمن هذه المرحلة اختيار المدربون من داخل المنظمة الذين سيصبحون خبراء للمنظمة بعد ذلك، ويتم تدريبهم لمدة أسبوعين لإكسابهم مبادئ وأدوات الجودة الشاملة، يلي ذلك تأسيس مكتبة خاصة بالجودة الشاملة، وتدريب جميع المديرين وقوة العمل بهدف كسب التأييد لتطبيق الجودة الشاملة، ويوضح الشكل التالي محاور التدريب ومتطلباته.

شكل رقم (١٤)

يوضح نوعية التدريب ومتطلباته الكمية في مدرسة ثانوية عامة



ويلاحظ من الشكل رقم (١٤) السابق أن:

- أن فريق الإدارة يحتاج إلى تدريب يماثل نصف تدريب الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا بالمدرسة.

- أن نوعية التدريب هي الإدراك والوعي بأهمية الجودة الشاملة، ومعرفة أهدافها، وتعلم أهم مهارتها كتعاون الفريق - بناء الثقة والصراحة - أهمية الاعتماد على المعلومات.. إلى ما شابه ذلك.

- ولكي يتم تطبيق الجودة الشاملة على عناصر العملية التعليمية أو إجراء تحسين معين يفترض مايلي:

- ١ - إجراء تدريب لمدة أسبوعين للأفراد الذين سيقومون بالتحسين.
  - ٢ - القيام بتنفيذ أو تحسين العنصر المراد تحسينه.
  - ٣ - عرض التحسين على المجلس الاستشاري بالمدرسة.
  - ٤ - يهتم مدير المدرسة العصري بتقدير الانجازات لإرساء الحوافز والابتعاد ما أمكن عن العقاب، وضرورة التعلم المستمر.
- علماً بأن الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يتراوح بين ٩-١٥ شهراً. وأن تكاليف الجودة الشاملة تقدر على أساس حجم العمالة في المدرسة، وتكلفة الفرد في السنة الواحدة، ويفضل أن يقوم بتقدير وحساب التكلفة متخصصون في المحاسبة.

٤ - مرحلة التقويم والتصحيح والمنع:- بعد تطبيق التحسين المنشود، يجب مطابقة التقدير بالواقع الفعلي، أو بمعنى آخر قياس خصائص الجودة، فإذا ما عبر التقويم عن جودة في المنتج تدعم هذه الجودة وإذا ما عبر التقويم عن عدم جودة فلا بد من إرضاء العملاء أولاً، وضرورة البحث عن خيارات تصحيحية بواسطة الفريق، ثم اختيار أفضل الخيارات والتخطيط له، وتطبيقه، والتحقق من أنه حل المشكلة نهائياً وذلك من خلال تقويم الخيار، ثم العمل على إبلاغ التصحيح للآخرين للاستفادة منه. ويعتبر المنع أو تفادي التكرار خطوة تالية وذلك باقتراح الخطوات الوقائية الممكنة من أعضاء الفريق

وتشجيع الابتكار والإبداع لتفادي تكرار ما حدث.

هـ - مرحلة تبادل ونشر المعلومات:- في هذه المرحلة يفترض أن تكون المدرسة قد نجحت في إدارة الجودة الشاملة، وعندئذ يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المدرسة، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين التي جرت على كافة عناصر العملية التعليمية، وقد يتم تبادل ونشر المعلومات مع الأطراف التالية:-

- مع المدارس الثانوية الفنية بأنواعها العامة والخاصة.

- مرحلة التعليم الأساسي (المدارس الابتدائية والإعدادية) بأنواعها العامة والخاصة.

- الإدارات التعليمية المحلية بمحافظات مصر.

- وزارة التربية والتعليم (على المستوى القومي).

- أولياء الأمور ورجال الأعمال وكل من يتعامل مع المدرسة.

- التعامل والتعاون مع كل من يهيمه أمر الجودة الشاملة.

إرضاء العملاء: لا ينبغي النظر إلى العملاء العاملين في المدرسة أو المجتمع المصري بروح اللامبالاة سواء قبل أي منها ما تقدمه المدارس أو لم يقبلوا من منتجات أو خريجين راغبين في الالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا. لأنه في الحقيقة سيعود المجتمع المحلي للتعامل مع المدارس العامة التي حققت الجودة الشاملة مرة ثانية في المستقبل وسيرضى العاملون بالمدرسة عن المدخل الإداري المتبع الذي حقق الجودة التعليمية، كما أنه إذا ما قامت المدارس بتوقع احتياجات هؤلاء فإن ذلك يمثل ذروة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في كل من محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف، وتحليل هذا الواقع في ضوء القوى الثقافية السائدة والمحتملة، في محاولة لربط النظرية بالتطبيق وهذه هي إجابة السؤال الخامس لذا، قامت الباحثة بما يلي:

#### إجراء استبانة استطلاعية<sup>(١١٥)</sup>:

تم استطلاع إتجاه إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية العامة في كل من محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف، وتم إجراؤها قبل الاستبانة الرئيسية، وهدفت التعرف على:

- الوقوف على الممارسات الإدارية لفريق الإدارة المدرسية.
- مدى استجابة فريق الإدارة المدرسية للتغييرات الإدارية أو استخدام مداخل إدارة جديدة.
- الصعوبات التي قد تعترض تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حتى يمكن مواجهتها.
- التمهيد لفريق الإدارة المدرسية بإجراء الاستبانة الرئيسية.
- معايشة الجو المدرسي عن قرب وملاحظة الأداء الفعلي للمديرين والنظار والوكلاء، ومعرفة مدى تطابق الأفعال مع الأقوال.
- تحديد التقديرات الزمنية لإجراء الاستبانة الرئيسية بعد ذلك.

وأعدت الاستبانة كما يلي:

- ١ - اشتملت على (٣٠ جملة) هذا من ناحية الكم.
- ٢ - تضمنت محاور لإدارة الجودة الشاملة.
- ٣ - كانت العبارات واضحة وأعطت نفس المعنى للجميع.

وكانت نتائج الاستبانة هي:

- لوحظ أن فريق الإدارة المدرسية يجد صعوبة في فهم بعض الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة. وهذا ما تم تداركه في الاستبانة الرئيسية.
- تأكدت الباحثة من أن فريق الإدارة المدرسية يعاني من صعوبات تطبيق أساليب أو طرق التنبؤ الجماعي للقوى الثقافية أو المتغيرات السائدة والمتوقعة. لذا سيتم توضيح أبسط طرق التنبؤ في التوصيات.
- عبر فريق الإدارة المدرسية عن أن إدارة الجودة الشاملة (شيء عال جداً) وأنه توجد فجوة بين الواقع والمأمول.
- وبالرغم من ذلك فهناك دور هام للتربية في إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية وغيرها بإذن الله.

استبانة الدراسة الميدانية: (١١٦)

- تم استخدام الاستبانة Questionnaire كأداة رئيسية للدراسة، وكان إعدادها على النحو التالي:
- الإطلاع على دراسات وبحوث أجنبية وعربية للوقوف على الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة القرارات والنشرات الوزارية التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في الأعوام القليلة الماضية.



- تحديد أهم مهارات إدارة الجودة الشاملة التي يجب أن يحوزها فريق الإدارة المدرسية والتي أعدها كل من (وارين شمندت وجيروم فانجسا) في كتابهما مدير الجودة الشاملة، وطبقت الباحثة هذه المهارات على البيئة المصرية.

- اشتملت الاستبانة على (٦٠) جملة بعد تفتينها من الأساتذة المحكمين.

- تضمنت الاستبانة خمس محاور، هي:

- تنمية المصارحة والثقة.

- التعاون وروح الفريق.

- الاعتماد على الإدارة بالحقائق.

- الاهتمام بالتقدير والمكافآت.

- تنمية التعلم والتحسين المستمر.

- بالنسبة لتعليمات الاستبانة كانت واضحة، وتضمنت الصفحة الأولى، كما تضمنت هذه الصفحة بيانات عن المجيب.

- بالنسبة لتقنين الاستبانة: اعتمدت الباحثة على كل من الموضوعية (Objectivity) حيث كانت لكل الجمل نفس المعنى لدى مختلف أفراد العينة الصدق (Validity) فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (أنظر الملحق رقم ٥) الذين أقروا بصدق الفقرات. وللحصول على الثبات (Reliability) فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة المدارس الثانوية في المحافظتين تحت ظروف متشابهة وتم الحصول على نتائج متشابهة.

(٢) المقابلة Interview:

تم استخدام "المقابلة" في تقصي وتفسير كثير من البيانات المحيطة بالإستجابات.

عينة الدراسة: (١١٧)

( أ ) تحديد أهداف الدراسة:

كان هدف الدراسة هو تعميم نتائج الدراسة على محافظتي بني سويف، ومعرفة اتجاهات إدارة الجودة الشاملة في محافظة القاهرة.

(ب) تحديد المجتمع الأصل الذي تختار منه العينة:

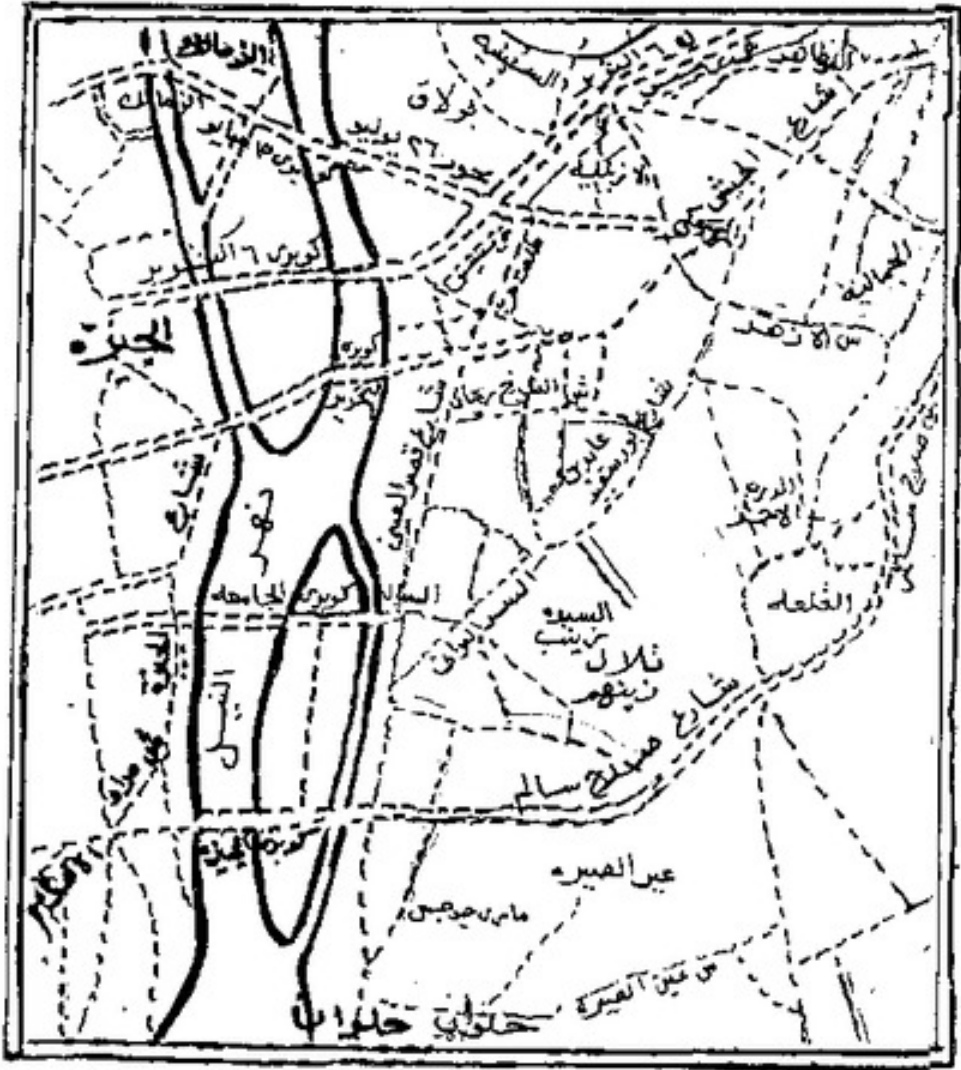
١ - محافظة القاهرة الموقع والأهمية: (١١٨)

تبلغ مساحة مدينة القاهرة ٢١٤,٢ كيلو متر وتقع على الضفة الشرقية لنهر النيل تحدها من الشمال محافظة القليوبية وتحدها جنوباً وغرباً محافظة الجيزة وتحدها الصحراء شرقاً.

إلا أنه في العصر الحديث تمكنت القاهرة من غزو الصحراء الشرقية حيث تم بناء مجموعة من الضواحي الجديدة مثل مدينة نصر، والقطامية. ويصل عدد سكان القاهرة حالياً إلى حوالي سبعة ملايين نسمة. وتتكون محافظة القاهرة من مراكز ومدن وأحياء توضحها الخريطة التالية:

شكل رقم (١٥) يوضح

خريطة لمحافظة القاهرة موضحاً بها المراكز والأحياء والمدن (١١٩)



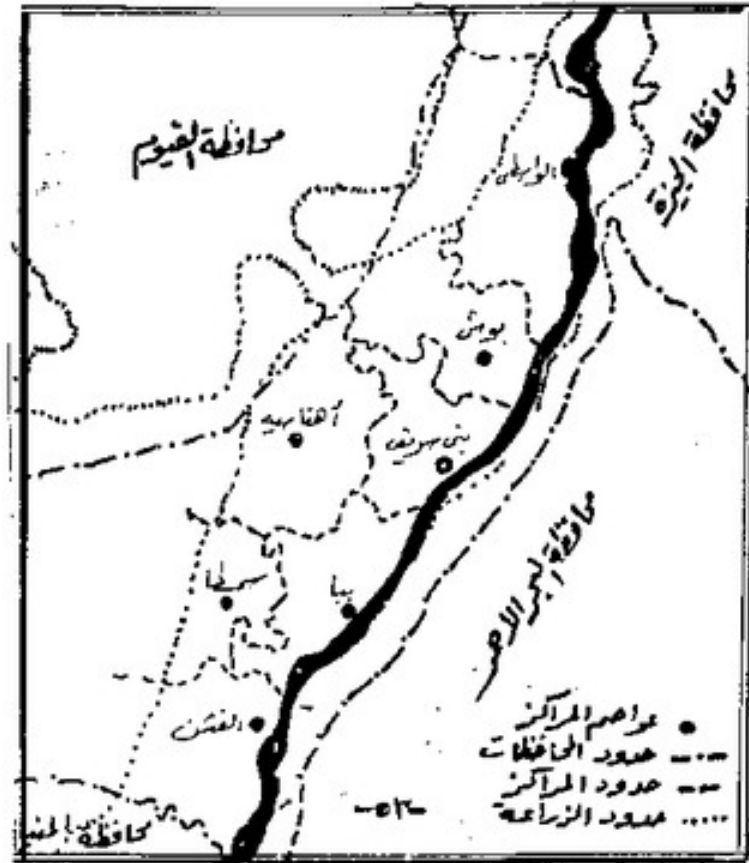
لقد ضمت العديد من المساجد والمآذن. وفي العصر الحديث ضمت محافظة القاهرة الكثير من المعالم الحضارية أبرزها شبكة مترو الأنفاق والمركز الثقافي لدار الأوبرا وبنوراما حرب أكتوبر (القاهرة). كما يدل المؤشر الاقتصادي على أن محافظة القاهرة تضم العديد من الأنشطة الصناعية والتجارية والخدمية. إضافة إلى أن المؤشر الاجتماعي يشير إلى اكتظاظ محافظة القاهرة بالسكان، ونمو معدل المواليد السنوي، وقلّة عدد الوفيات نظراً للخدمات الصحية التي تقدم للأفراد.

## ٢ - محافظة بني سويف الموقع والأهمية: (١٢٠)

محافظة بني سويف إحدى محافظات الوجه القبلي، وتبعد بمسافة ١٢٠ كم عن القاهرة، وتقع في شمال الصعيد، يحدها من الشمال محافظة الجيزة، ومن الجنوب محافظة المنيا، وغرباً محافظة الفيوم، وشرقاً محافظة البحر الأحمر. وتبلغ مساحتها ٧١٦٩ كم<sup>٢</sup> تمثل ٠,٧٣% من المساحة الكلية الإجمالي للجمهورية.

وتتكون محافظة بني سويف من سبعة مراكز إدارية تضم (٢٢٠) قرية، يتشكل من بينها (٣٨) وحدة محلية قروية، والمراكز الإدارية موزعة جغرافياً كما هو موضح في الخريطة التالية:-

شكل رقم (١٦) بوضوح  
خريطة لمحافظة بني سويف موضحة بها المراكز الإدارية السبعة ومواقعها



وتدل بعض المؤشرات التاريخية والاجتماعية والاقتصادية على سبيل المثال لا الحصر - أن لمحافظة بني سويف مكانة تاريخية حيث أنها عاصمة لمصر الفرعونية في عهد الأسرتين التاسعة والعاشر، فضلاً عن أنها إحدى القرى المصرية القديمة الواقعة على الشاطئ الغربي للنيل. كما توجد بعض الأماكن الأثرية بها مثل ميدوم وأهناسيا وبعض السياحات الدينية، ومن الناحية الاجتماعية تتميز بني سويف بزيادة سكانية وقلّة عدد الوفيات وزيادة معدلات الإعالة، ويدل المؤشر الاقتصادي على أن الزراعة هي الحرفة الرئيسية لمعظم سكان محافظة بني سويف، إلى جانب استغلال الثروات الطبيعية بالمحافظة في بعض الصناعات مثل صناعة الأسمت والمحاجر بمنطقة شرق النيل، وفي الوقت الحاضر أصبحت من مدن الصعيد التي تمتاز بمسطحاتها الخضراء المنتشرة على جانبي النيل حيث يبلغ أقصى إتساع له عند بني سويف بطول ٢ كم.

#### (ج) النقاء عينة الدراسة:

- بالنسبة لمحافظة القاهرة، تم اختيار بعض الإدارات التعليمية بها وبلغ عدد أفراد العينة الصحيحة (٣٠ فرداً)، وتم الاعتماد على المعاينة الاحتمالية العمدية، فقد تم اختيار مدارس تعتبر نمطية بمحافظة القاهرة لفحصها ومعرفة اتجاهات إدارة الجودة الشاملة فيها. لقد استخدمت منظمة اليونسيف للأطفال "العينة العمدية" في كثير من أبحاثها المتصلة بالطفولة في صعيد مصر<sup>(١٢١)</sup>.

- بالنسبة لمحافظة بني سويف، فقد تم اختيار جميع الإدارات التعليمية بها<sup>(١٢٢)</sup>، وبلغ عدد أفراد العينة الصحيحة (٧٩ فرداً)، وكان اختيار العينة بطريقة المعاينة الاحتمالية العشوائية التطبيقية، ويوضح الجدول التالي تمثيل العينة لمجتمع الأصل.

جدول رقم (٤) يوضح تمثيل العينة لمجتمع الأصول بمحافظة بني سويف

سلسل	مكان الدراسة	مجتمع الأصل عدد المدروس	العينة المختارة	نسبة التمثيل
١	بني سويف مدارس ثانوية عامة - ثانويات أخرى	٨ ٥	٨ -	١٠٠% -
٢	الواسطى	٦	٢	٣٣,٥%
٣	ناصر	٣	١	٣٣,٥%
٤	أهناسيا	٣	١	٣٣,٥%
٥	بها	٢	٢	١٠٠%
٦	سسطا	٢	٢	١٠٠%
٧	القشن	٣	٢	٦٧%
	المجموع	٣٢	١٨	

ويلاحظ من الجدول رقم (٤) أن عينة بني سويف تمثل ٥٦% من مجتمع الأصل، مما يوفر الثقة في العينة المسحوبة، والاعتماد على النتائج المستخرجة من الاستجابات، والقابلية للتعميم على محافظة بني سويف بأكملها.

#### (د) مبررات اختيار عينة الدراسة:

- ١ - اعتبار محافظة القاهرة مجتمعاً حضارياً (مدنياً) بالدرجة الأولى. واعتبار محافظة بني سويف مجتمعاً (مدنياً ريفياً). أن هذه المتغيرات البيئية داخل مصر تفيد في مقارنة الأداء الإداري للإدارة المدرسية.
- ٢ - تم اختيار المرحلة الثانوية لأنها أكثر تعرضاً للمتغيرات التشريعية وبخاصة في السنوات القليلة الماضية فمن سياسة نظام العام الواحد إلى سياسة نظام العامين للتأهوية العامة، ومن قانون تحسين الدرجات إلى إلغاء هذا القانون، كما أن هذه المرحلة تمثل عنق الزجاجة لحاجة الطلاب العبور إلى مرحلة التعليم العالي، كما تعبر هذه المرحلة عن رغبة المجتمع في ضرورة

جودة الإدارة المدرسية لتحقيق النتائج العالية أو بمعنى آخر هذه المرحلة تعتبر أهم المراحل الدراسية التي تستلزم إدارة الجودة الشاملة التي تحقق رضا التلاميذ ورضا المجتمع المحلي وتحقق التفاضل الشريف الذي يساهم في تقدم المجتمع.

٣ - بالنسبة للقيادات المدرسية (المدير / الناظر / الوكيل / المعلم) كمتغير للدور الإداري تؤكد معظم الدراسات السابقة والكتب العلمية على أن إدارة الجودة الشاملة لا تأتي ثمارها إلا بتعاون هذا الفريق الإداري، والاستفادة من الخبرات المهنية للأفراد، وضرورة أن يتعلم الأفراد معاني كالا اعتماد المتبادل، وأهمية العمل الجماعي، والتزامن والتعاون في الأمور الإدارية.

**المعالجة الإحصائية:**

اعتمدت الباحثة على المقاييس الإحصائية التالية:

- تم حساب النسب المئوية لاستجابات العينة على محاور الاستبانة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{س}}{\text{ص}} \times 100 \quad (123)$$

نسبة الموافقة على المهارات التي يحوزها المدير =  $\frac{\text{عدد الأفراد الذين وافقوا}}{\text{عدد العينة الإجمالي}} \times 100$

- درجة الإيجابية (بالنسبة للاستجابات) هي ٩٥% بفرق معنوي أو جوهري دال ٥%. (١٢٤)



جدول رقم (٥) يوضح الحالة التعليمية  
لإدارة المدارس الثانوية في كل من محافظة القاهرة وبني سويف

النسبة إلى المجموع	التكرار	المؤهل
٩,٢	١٠	متوسط
٧٥,٢	٨٢	عالي
١٥,٦	١٧	فوق العالي
١٠٠,٠٠	١٠٩	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) أن المؤهلات العليا كالبيكالوريوس والليسانس تمثل ٧٥% من مجموع العينة البالغ عددها (١٠٩ فرداً)، وهذا سليم إلى حد ما، وأن النسبة الباقية وهي ٢٥% تقريباً تعبر عن مؤهلات أقل من البكالوريوس أو الليسانس أو أعلى من ذلك، علماً بأن نسبة ١٥,٦% للمؤهلات فوق العالية هي دبلومات عامة أو خاصة بعد المؤهل.

وإذا أضيفت نسبة ٧٥,٢% المؤهل العالي إلى نسبة الـ ١٥,٦% المؤهل فوق العالي تصبح النسبة ٩٠,٨% وهي نسبة لا بأس بها، إلا أنها لم تقترب من درجة الإيجابية الإحصائية، التي يعبر عنها بـ ٩٥% على الأقل، بمعنى أنه يفترض أن يكون نسبة المؤهلين (تعليم عالي أو فوق العالي) ٩٥% على الأقل من مجموع العينة الأصلي.

جدول رقم (٦) يوضح سنوات الخبرة لإدارة المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة وبني سويف

النسبة	التكرار	السنة / الفئات
٤١,٣	٤٥	١ - ١٠
٢٩,٤	٣٢	١١ - ٢٠
٢٩,٤	٣٢	٢١ - ٣٠
١٠٠,٠٠	١٠٩	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي:

- أن ٤٥ فرداً تتراوح سنوات خبرتهم من ١ - ١٠ سنوات.
- أن ٣٢ فرداً تتراوح سنوات خبرتهم من ١١ - ٢٠ سنة.
- أن ٣٢ فرداً تتراوح سنوات خبرتهم من ٢١ - ٣٠ سنة.

أن الخبرة في العمل تزيد من فاعلية الفرد في الأداء الإداري، وفي الغالب تميل بعض الاتجاهات الحديثة الاستفادة من الخبرات الإدارية الناجحة، وذلك بالتركيز على تدريس الخبرات الناجحة ضمن محتوى برامج التدريب التي تقدم للمديرين الجدد الذين يتقلدون مناصب إدارية جديدة لأول مرة.

جدول رقم (٧) يوضح جنس الإدارة المدرسية لكل من محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٦٤	٥٨,٧
أنثى	٤٥	٤١,٣
المجموع	١٠٩	١٠٠,٠٠

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (٧) أن الذكور يفوقون النساء في تقلد المناصب الإدارية للمدارس الثانوية العامة في كل من محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف. وربما يرجع ذلك إلى عزوف المرأة عن المشاركة وتحمل المسؤوليات، أو تفضيل تنصيب الذكر عن الأنثى في تلك المناصب (نظراً للتقاليد البالية)، وبالرغم من ذلك يمكن حث المرأة على تحمل المسؤولية التعليمية، وإبعاد الخوف والتردد عنها، وترسيخ الثقة لديها لخوض غمار الإدارة المدرسية.

جدول رقم (٨) يوضح نسب الموافقة لكل من محافظتي القاهرة وبني سويف

مسلسل	محاور الاستبانة	نسبة الموافقة			نسبة دلالة الإحصائية فمجموع عند مستوى ٥%
		كبيرة ٣	متوسطة ٢	ضعيف ١	
١	معارف المصارحة والثقة تكمية المصارحة والثقة	٤٠,٧٠ %٣٠,٦٠	٢٨,٨٠ %٣٣,٩٣	٢٠,٥٠ %٣٥,٤٧	دال %١٠٠
٢	معارف بناء الفريق تكمية روح الفريق	٢٩,١٠ %٤٥,٣٣	٣٧,٨٠ %٣٢,٤٠	٣٣,١٠ %٢٢,٢٧	دال %١٠٠
٣	معارف الإدارة بالحقائق تكمية الإدارة بالحقائق	٣٨,٣٢ %٢٠,٢٠	٤١,٦٨ %٣١,٦٠	٢٠,٠٠ %٤٨,٢٠	دال %١٠٠
٤	معارف التقدير والمكافآت تكمية التقدير والمكافآت	٤٥,٤٠ %٤٦,٢٠	٣١,٤٠ %٢٨,٦٠	٢٠,٢٠ %٢٥,٦٠	دال %١٠٠
٥	معارف التعلم والتعلم المستمر تكمية التعلم والتعلم المستمر	٤٨,٤٨ %٤٥,٤٥	١٣,٢٢ %٢٤,٣٥	٣٨,٢٠ ٢٠,٢٠ %	دال %١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) أن نسب الموافقة على محاور

الاستبانة كانت كما يلي:

بالنسبة للمحور الأول المصارحة والثقة: أفادت عينة الدراسة التي بلغ عددها ١٠٩ فرداً أن تنمية المصارحة والثقة داخل المدرسة الثانوية تؤدي بدرجة ضعيفة ونسبة ٣٥,٤٧% وتؤدي بدرجة كبيرة بنسبة ٣٠,٦٠% كما تؤدي بدرجة متوسطة بنسبة ٣٣,٩٣% وفي كل الأحوال هذه النسب لم تصل إلى درجة الإيجابية المطلقة التي يعبر عنها بدرجة ٩٥% ويفرق معنوي جوهري دال ٥%, وبناء على ذلك يعتبر فريق الإدارة المدرسية (المدير / الناظر / الوكيل) لا يمتلك مهارة تنمية الثقة والمصارحة في المدرسة، وأن الأداء الإداري قاصر، وربما يرجع ذلك إلى:

- عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة.

- النظر إلى تدريب فريق الإدارة المدرسية من زاوية التكاليف وأنه مصروف وعبء اقتصادي من وجهة نظر القيادات العليا على المستوى المركزي.

- غياب القيم الدينية عن فريق الإدارة المدرسية والتي من أهمها: احترام الفرد الذي كرمه الله، ومساعدة العاملين بالمدرسة على التعلم، وإشراكهم في الأمور المدرسية (المشاوره) ... إلى ما شابه ذلك.

ويحتاج مدير المدرسة إلى انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

- فتح قنوات اتصال بينه وبين العاملين بالمدرسة في كل الاتجاهات منها: اجتماعات المائدة المستديرة، وزيارة الأفراد في أماكن عملهم، والاعتماد على صناديق الاقتراحات.

- تفويض السلطات للأفراد، ووضع قيود لمخاطر المسؤولية، ومساندة الصواب من التصرفات.

- الابتعاد ما أمكن عن مهاجمة الأفراد، أو المغالاة في النقد واللوم... إلى ما شابه ذلك وأفادت العينة كذلك أنه توجد صعوبات تمنع تنمية الثقة والمصارحة في المدرسة، وعبرت نسب الموافقة على أن الصعوبات كبيرة بنسبة ٤٠,٧٠% ومتوسطة بنسبة ٢٨,٨٠% وضعيفة بنسبة ٣٠,٥٠%، وترجع هذه المعوقات إلى انتهاج فريق الإدارة المدرسية المداخل القديمة للإدارة ومقاومة البعض للتغييرات الحديثة في التعليم.

بالنسبة للمحور الثاني روح الفريق:

أفادت العينة أنه توجد صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاملة. وقد بلغت نسب الموافقة على أن هذه الصعوبات شائعة في المدرسة بدرجة كبيرة بنسبة ٢٩,١٠% ومتوسطة بنسبة ٣٧,٨٠% وضعيفة بنسبة ٣٣,١٠%.

كما أفادت العينة أن هذه المهارة تحوزها الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة بنسبة ٤٥,٣٣%، وبدرجة متوسطة بنسبة ٣٢,٤٠%، وبدرجة ضعيفة بنسبة ٢٢,٢٧%. فعلى الرغم من حيازة الإدارة المدرسية لهذه المهارة، إلا أنها لم تبلغ درجة الإيجابية التامة وهي ٩٥%. وبناء على ذلك توجد فروق دالة جوهرية (معنوية) ترجع إلى ما يلي:

- كثرة المشاكل الاقتصادية التي يعاني منها فريق الإدارة المدرسية كبطالة فرد داخل كل أسرة، ارتفاع الأسعار وقلة الدخل، وعدم الوعي الكافي والبحث عن حلول لهذه المشكلات، كل هذا يؤثر على (المدير/الناظر/الوكيل) فيظهر التنافس والتطاحن والعمل الإنفرادي.

- قد تؤدي الفروق الطبقيّة بين بعض العاملين في المدرسة إلى سيادة الانعزالية والتعالي وعدم الاندماج والتعاون.

- عدم الاهتمام بتنمية القوى البشرية أو بمعنى آخر عدم الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي العام أسوة بتدريب مديري مرحلة التعليم الأساس والاهتمام بهذه المرحلة الأخيرة من طرف وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي. ويكمن الحل كما قال رائد الجودة في خلق حاجة مستمرة للتعليم والتدريب لهذه القوى البشرية.

بالنسبة للمحور الثالث للإدارة بالحقائق:

أفادت عينة الدراسة أنه توجد معوقات للإدارة بالحقائق والاعتماد على المعلومات الكمية المؤكدة، وكانت نسب الموافقة على وجود المعوقات على التوالي هي بدرجة كبيرة بنسبة ٣٨,٣٢% وبدرجة متوسطة ٤١,٦٨% وبدرجة ضعيفة بنسبة ٢٠%.

كما أفادت العينة أنها لا تستخدم بعض الأدوات الإحصائية لقياس اتجاهات الأداء المدرسي، وأنها لا تهتم بالكشف عن الأسباب الجذرية

للمشكلات المدرسية، ولا تعتمد على الطرق الحديثة في التنبؤ بالقوى الثقافية المؤثرة في الإدارة المدرسية، وكانت نسب الموافقة على تنمية الإدارة بالحقائق على الدرجات كبيرة ومتوسطة وضعيفة منخفضة وأقل من ٥٠%، فهي لم تبلغ درجة الإيجابية التامة التي يعبر عنها إحصائياً بنسبة ٩٥% ويفرق معنوي دال ٥%، أو بمعنى آخر توجد فروق دالة جوهريّة تعبر عن قصور الإدارة المدرسية في الالتزام بالمعلومات والحقائق على الرغم من أن الحالة التعليمية لفريق الإدارة المدرسية قد اقترب من درجة الإيجابية التامة كما تم توضيحه في الجدول السابق رقم (٥).

وقد ترجع الأسباب إلى:

- إن مصر لم تدخل بعد عصر المعلومات فهي مازالت في عصر الثورة الصناعية، وتحاول الدخول إلى عصر المعلومات، وفي أحوال أخرى تتراجع إلى عصر الثورة الزراعية مما ينعكس بدوره على فريق الإدارة المدرسية في عدم التزامه بأهمية الاعتماد على المعلومات.

- إن نظام إعداد مديري المدارس الثانوية لا يتضمن الإعداد الإحصائي كما يجب أن يكون على الرغم من احتواء المناهج ويكمن الحل في تدريب المديرين على دورات في الإحصاء أو وضع بعض برامج قرائنية لهم أو دعوتهم لحضور مؤتمرات أو ندوات.

بالنسبة للمحور الرابع: التقدير والمكافآت:

أفادت عينة الدراسة أنه توجد معوقات لتقدير الأفراد ومكافأتهم، كالتأخر في المنح عقب الإنجازات، واعتبار الجهود الإضافية جزء من الوظيفة، والتقليل من شأن التقدير والمكافأة في تربية السلوك المرغوب، وكانت أعلى نسب الموافقة على وجود هذه المعوقات هي ٤٥,٤٠%، وعلى الرغم من ذلك فهذه النسبة لم تصل إلى الإيجابية المطلقة أي ٩٥%، فهي أقل من ذلك بكثير،

وتدل على فروق معنوية دالة أو بمعنى آخر إن المعوقات السائدة الخاصة بالتقدير والمكافأة داخل المدرسة تمثل أقل من ٥٠% فهي ظاهرة غير مزعجة.

قد أفادت العينة أن تقدير الأفراد ومكافأاتهم داخل المدارس يتم بدرجة عالية وبنسبة ٤٦,٢٠% وإذا ما قورنت هذه النسبة في ضوء اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أو في ضوء الأداء الإحصائي التام والذي يعبر عنه بـ ٩٥% وفارق معنوي ٥% فقط، فيعتبر تقدير ومكافأة الأفراد قاصر على التحفيز وربما يرجع ذلك إلى:

- سوء الأحوال الاقتصادية وانعكاس ذلك على التعليم بعامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة.

- النظر إلى نظام المكافآت من زاوية المصروف والنفقات فقط، وإغفال الأمور الأخرى.

- انشغال الإدارة المدرسية بالأمور المادية وابتعادها عن الأمور المعنوية. ويمكن الحل في الاعتماد كلية على التقدير كالهدايا التذكارية ودعوة بعض المتميزين على الغداء أو العشاء، أو شهادة تقدير، ... أو ما شابه ذلك.

بالنسبة للمحور الخامس: التعلم والتحسين المستمر:

أفادت العينة أن تنمية التعليم والتحسين المستمر يتم بدرجة كبيرة بنسبة ٤٥,٤٠% وتمثلت مظاهر هذه النسبة في أن الإدارة المدرسية تعتبر التعليم المستمر (التدريجي) استثمار في القوى البشرية، كما توفر الإدارة - إلى حد ما- النمر المهني للعاملين. وبالرغم من ذلك فهذه النسبة تعبر عن قصور في الأداء الإداري لفريق المدرسة، حيث لم تصل النسبة إلى درجة الإيجابية التامة التي يفترضها الإحصائيين بـ ٩٥% وبفروق معنوية قدرها ٥% أو دلالة إحصائية غير مستوى ٥%. وربما يرجع هذا القصور إلى:

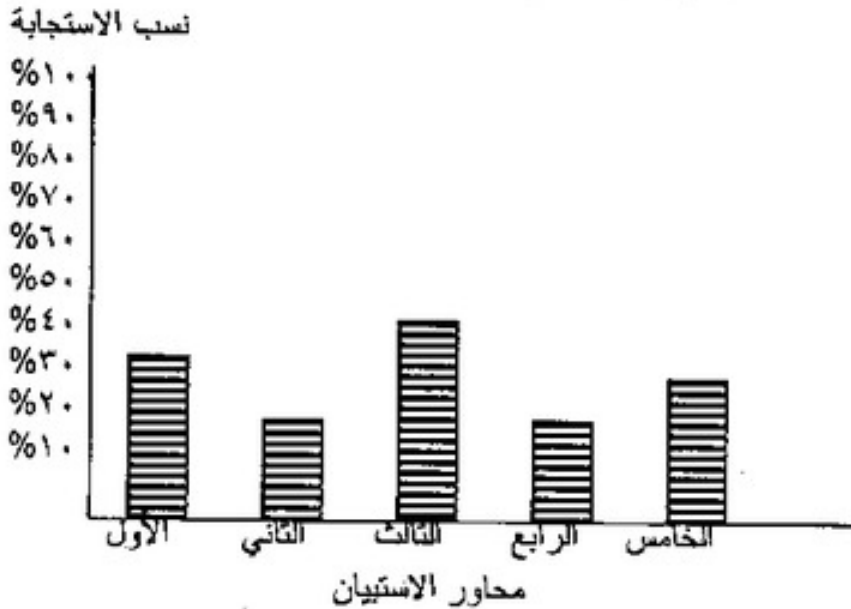
- الثقافة السائدة لدى المدير الحاصل على بكالوريوس أو الليسانس فهو يعتقد أنه قد امتلك شهادة عليا، وأن هذا هو آخر المطاف التعليمي، وهو لا يدري أن العالم متغير والمعلومات تتجدد، وأن شهادة الأمس لا تساوي شيء إذا لم تواكب معلومات العصر الحالي والآن.

- لاحظت الباحثة أن طلاب التأهل التربوي يحجمون عن الحضور إلى كلية التربية عند إعدادهم تربوياً. وهذا نوع من التعليم المستمر - نظراً لكبر سنهم وهم يؤكدون الاعتماد على أي كتب تتناول المناهج الدراسية، بدلاً من التعرض للنقد اللاذع من قبل الآخرين بكبر السن. ويكمن الحل في ترسيخ مبادئ الشريعة الإسلامية من قرآن وسنة التي تحض على القراءة من المهد إلى اللحد، وتضمينها في برامج التدريب التي تقدم للمديرين.

ولإيضاح نسب الاستجابة الضعيفة للمدارس الثانوية (العينة) على

محاور الاستبانة يلاحظ ما يلي:

شكل رقم (١٧) يوضح نسب الاستجابات الضعيفة للعينة

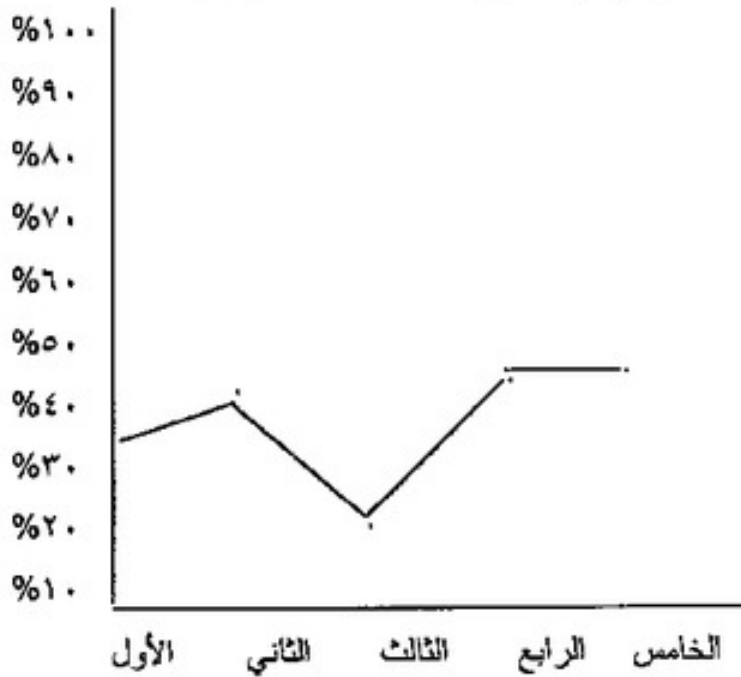




ويلاحظ من الشكل السابق رقم (١٧) أن نسب الاستجابات على المحاور الخمسة ضعيفة، وهي في مجملها لم تصل إلى ٤٠% مما يوضح القصور في الأداء

ولإيضاح نسب الاستجابات الإيجابية للمدارس الثانوية (العينة) على محاور الاستبانة يلاحظ ما يلي:

شكل رقم (١٨) يوضح نسب الاستجابة الإيجابية



ويلاحظ من الشكل السابق رقم (١٨) أن نسب الاستجابات الإيجابية لم تصل إلى ٥٠% ولم تحقق درجة الإيجابية التامة في الأداء الإداري الذي يعبر عنه بـ ٩٥% ويفروق معنوية دالة ٥%. (وقد سبق تحليل وتفسير ذلك).

وللمقارنة بين الأداء الإداري لكل من محافظة القاهرة ومحافظة بنى سويف يلاحظ ما يلي:

جدول مقارنة رقم (٩) يوضح متوسط الرتب لمحافظة القاهرة ومحافظة بني سويف

السؤال	المجموعات	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب
١	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٧٧ ٤٥,٠٧
٢	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٩٦ ٤٤,٥٧
٣	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥١,٠٨ ٦٥,٣٢
٤	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٣,٢٢ ٥٩,٦٥
٥	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٠,١٣ ٥٠,١٣
٦	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٧,٨٣ ٥٣,٩٢
٧	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,٨٣ ٤٧,٧٨
٨	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٧٤,٠٠ ٥٥,٥٥
٩	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤٧,٤٠ ٥٧,٥٠
١٠	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤٣,٤٠ ٥٨,٠٨
١١	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤٥,٢٧ ٥٩,٦٣
١٢	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤٢,٨٠ ٥٩,٢٥
١٣	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤١,٥٠ ٥٨,٩١

## دراسات في الإدارة التعليمية

السؤال	المجموعات	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب
١٤	بني سويف	٧٩	٤٤,٧٠
	القاهرة	٣٠	٥٨,١٤
١٥	بني سويف	٧٩	٤٦,٧٣
	القاهرة	٣٠	٥٠,٢٨
١٦	بني سويف	٧٩	٦٧,٤٣
	القاهرة	٣٠	٥١,٧٨
١٧	بني سويف	٧٩	٥١,٦٨
	القاهرة	٣٠	٦٣,٧٥
١٨	بني سويف	٧٩	٥٣,١٣
	القاهرة	٣٠	٥٩,٩٤
١٩	بني سويف	٧٩	٥١,٦٢
	القاهرة	٣٠	٦٣,٩٠
٢٠	بني سويف	٧٩	٥٤,٥٣
	القاهرة	٣٠	٥٢,٤٠
٢١	بني سويف	٧٩	٥٩,٠٠
	القاهرة	٣٠	٤٤,٠٠
٢٢	بني سويف	٧٩	٥٨,٢٠
	القاهرة	٣٠	٤٥,٤٥
٢٣	بني سويف	٧٩	٥٨,٢٠
	القاهرة	٣٠	٤٦,٦٠
٢٤	بني سويف	٧٩	٥٨,٢٠
	القاهرة	٣٠	٤٦,٥٨
٢٥	بني سويف	٧٩	٥٧,٧٥
	القاهرة	٣٠	٤٥,١٣
٢٦	بني سويف	٧٩	٥٢,٢٣
	القاهرة	٣٠	٦٢,٣٠

دراسات في الإدارة التعليمية

السؤال	المجموعات	عدد أفراد العينة	متوسط الرقب
٢٧	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٥,٣٤ ٥٤,١٠
٢٨	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٦٤ ٥٠,٦٨
٢٩	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٤٩ ٥١,٠٧
٣٠	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,٤٤ ٤٨,٥٧
٣١	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٥٧ ٥١,٢٠
٣٢	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٦٠,٢٥ ٤٠,٢٠
٣٣	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,٥٠ ٤٦,٥٠
٣٤	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,١٠ ٤٢,٢٠
٣٥	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٤٥ ٥٢,٥٢
٣٦	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٥,٥٦ ٥٢,٥٠
٣٧	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٥,٩٦ ٥٢,٤٨
٣٨	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٠٥ ٥٢,٢٣
٣٩	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٥,٧١ ٥٢,١٣

## دراسات في الإدارة التعليمية

السؤال	المجموعات	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب
٤٠	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٨٧ ٥٠,٠٧
٤١	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٠٩ ٥٢,١٣
٤٢	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,١٤ ٤٩,٣٧
٤٣	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٤٨ ٥١,١٠
٤٤	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,٦٠ ٤٨,٢٠
٤٥	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٠٩ ٤٦,٨٧
٤٦	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٤,٣٧ ٥٦,٦٦
٤٦	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٤,٣٧ ٥٦,٦٦
٤٧	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٦٠,٦٨ ٤٠,٠٥
٤٨	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٢,٣٣ ٥٧,٨٠
٤٩	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٢,٦٢ ٦١,٢٧
٥٠	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٤٩,٣٨ ٦٩,٨٠
٥١	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٢,٤٠ ٥٩,٢٢

السؤال	المجموعات	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب
٥٢	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٥٠ ٥٥,٥٠
٥٣	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٣,٥١ ٥٨,٩٢
٥٤	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٩٩ ٤٤,٥٠
٥٥	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٩,٣٩ ٤٣,٤٣
٥٦	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٦,٥٠ ٥٠,٢٠
٥٧	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٨,٤٢ ٤٦,٠١
٥٨	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٩,٦٨ ٤٢,٦٨
٥٩	بني سويف القاهرة	٧٩ ٣٠	٥٧,٦٠ ٤٨,٦٠

يلاحظ من الجدول المقارن السابق رقم (٩) ما يلي:

- ١ - تشابهت استجابات محافظة القاهرة ومحافظة بني سويف بالنسبة لجمال الاستبانة رقم (٢٠)، (٢٧)، (٣٦)، (٣٧)، (٣٩)، (٤١)، (٤٦)، (٥٢)، وتمثلت مظاهر الاستجابات في أهمية العمل الجماعي، والرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية، والتأخر في منح التقدير، وغياب المناخ الإنساني داخل المدرسة، وحاجاتهم إلى التدريب.
- ٢ - اختلفت الاستجابات بالنسبة للمحافظات في الجمل (٥)، (٧)، (١٢)، (١٥)، (٢١)، (٢٢)، (٣٢)، (٣٤)، (٤٧)، (٥٠)، (٥٤)، (٥٥) وتمثلت

مظاهر الاختلاف فيما يلي:

- البعض أقر أن هناك قيود عند تحصيل المعلومات والبعض الآخر لم يقر ذلك.

- البعض أقر أن هناك مغالاة في لوم الأفراد والبعض الآخر لم يقر ذلك.

- البعض أقر أهمية تحديد أهداف مدرسية قابلة للقياس والبعض الآخر لم يقر ذلك.

ويلاحظ أنه عندما تشابهت الاستجابات ربما دل ذلك على:

١ - أثر العامل الديني واحترام الكبير عند الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية.

٢ - أثر العامل الاقتصادي المؤثر في تأخير منح التقدير والمكافآت.

٣ - أثر العامل الحضاري ونظام التعليم العصري في حاجة العينة إلى التدريب.

ويلاحظ أنه عندما اختلفت استجابات العينة ربما دل ذلك على:

١ - النمط الإداري لفريق الإدارة المدرسية (ديمقراطي/ تسلطي / فوضوي) عندما أقر البعض المغالاة في لوم الأفراد، وأقر البعض الآخر بعكس ذلك.

٢ - نوع الإدارة السائدة داخل المدرسة (مركزية أو لامركزية) تقيد الأمور عند تحصيل المعلومات أو لا تقيدها.

لذا يفضل إجراء ما يلي: التأكد على نواحي التشابه التي أقرتها العينة كالاعتماد على الخبرة عند حل المشكلات المدرسية، وعدم التأخر في منح التقدير، وإشباع احتياجات التدريب. وعدم وضع قيود عند الحصول على المعلومات، والابتعاد عن نقد الأفراد أو لومهم، والبحث عن سياسات جديدة في تهذيب الأخلاق.

بالنسبة للسؤال (٦٠) أفادت الإدارة المدرسية بعض أمور منها:

- ضرورة إتباع النمط الأبوي في تهذيب أخلاق التلاميذ.
- ضرورة إعادة هئية ومكانة المدير والمعلم المفتقدة.
- ضرورة إعادة بناء المدارس التي لديها قرار إزالة منذ عامان وتزويدها بالتجهيزات المناسبة.

النتائج: (١٢٥)

قد تم إجراء الثبات على عينة الدراسة البالغ عددها (١٠٩ فرداً) بنفس محاور الاستبانة بعد خمسة عشر يوماً من إجراء الاستبانة الميدانية، وكانت نسبة الثبات ٩١,٥٨%، وهي نسبة عالية تقترب من درجة الإيجابية التامة المعبر عنها إحصائياً بـ ٩٥%.

استنتاجات:

- ١ - يدل إستقراء التاريخ على قاعدة ذهبية مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته.
- ٢ - ان القيادة السياسية في مصر بقيادة الرئيس محمد حسنى مبارك تعتبر التعليم - فى عصر المعلومات - من أهم أولويات العمل السياسى.
- ٣ - تحتاج العالم الآن قوى ثقافية أو متغيرات وتحديات متعددة يجب التعامل معها بموضوعية.
- ٤ - يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل إدارى حديث يتفق إلى حد كبير مع الثقافة المصرية. لذا يجب العمل على الاستفادة منه وتنميته.
- ٥ - أشارت الدراسات المصرية إلى إنخفاض الجودة فى التعليم، وأن إدارة المدارس تعاني من ظواهر مزعجة، وعقدت بعض مؤتمرات لعلاج ذلك إلا أن دراسات الكتوراة والماجستير لم تقتحم هذا المجال لأن.
- ٦ - أشارت الدراسات الأجنبية إلى أهمية المهارات التى يحوزها مدير الجودة الشاملة، وأنماط القيادة، والأدوات الاحصائية التى يجب أن يتعلمها



فريق العمل داخل أى منظمة، وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل تلك المنظمات، والتحول الثقافي للإلتزام بالجودة الشاملة، وضرورة الإلتزام إلى اللامركزية، والاهتمام بعناصر العملية التعليمية داخل المدارس:

٧ - أن رائد الجودة الشاملة هو Deming Edward ، وتبعه في ذلك Grosby and Juran ، ومعهد الجودة الفيدرالى فى الولايات المتحدة الأمريكية - كشخصية إعتبارية - ثم

Waran H. Schmidt, Jerome P. Finnigan و Jablanski R. Joseph, March John

Atkinson E. Philip.

وأن أول من اطلق اسم إدارة الجودة الشاملة هي (فانس وارين) أخصائية علم النفس فى البحرية الأمريكية.

٨ - أشار تاريخ الجودة فى مصر أن الفرعون والكهنة كانوا دائمي التحقق من الجودة، وأن الحضارة المصرية حققت أقصى فاعلية بشهادة الغرب المتقدم، ثم إستمرت الجودة فى العصور الوسطى، وتأرجحت فى العصر الحديث، وتحتاج إلى إنتهاج مداخل جديدة.

٩ - أشارت طرق التنبؤ - التى اعتمدت عليها الباحثة فى تحليل القوى الثقافية أو المتغيرات المتوقعة التى تؤثر فى إدارة المدارس الثانوية مايلى:  
أ - الاختيار المرجح للقرارات:

\* بالنسبة للعامل الاقتصادى: أن القرار المرجح هو الاستثمار فى البشر.

\* بالنسبة للعامل السياسى: أن القرار المرجح هو إضافة مدخلات للإستقرار السياسى.

\* بالنسبة للعامل الحضارى: أن القرار المرجح هو الإهتمام بنظام

التعليم العصري.

ب - السيناريوهات:

بالنسبة للعامل الاقتصادي أن النظرية الاقتصادية بها قيود، وأن النشط الاقتصادي يحتاج إما إلى إدارة الجودة الشاملة، أو مواصفات الأيزو ٩٠٠٠. بالنسبة للعامل السياسي: أن اللامركزية الشديدة لا تناسب مصر في السياسة، وأن مصر في حاجة إلى مزيد من الاستقرار السياسي. بالنسبة للعامل الحضاري: يمكن أن يظل التقدم الحضاري لمصر وفق قوانين التنمية المتوازنة.

ج - إسقاطات الماضي:

بالنسبة للعامل الاقتصادي: أن مصر تتأرجح بين إقامة المشروعات الزراعية، والتحرك حديثاً إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى، والإستثمار في البشر حيث فعالية العائد. بالنسبة للعامل السياسي: يوضح الماضي المركزي الشديدة للعصور القديمة، ومركزية ولا مركزية العصور الوسطى الإسلامية، ومركزية ولا مركزية العصور الحديثة وأهمها التمسك بالمركزية في التعليم العام لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.

بالنسبة للعامل الحضاري: يعبر عن إتجاه صاعد في الاهتمام بالبشر، وبالمؤسسات وتطوير نظام التعليم العصري.

١٠- أن الحالة التعليمية لفريق الإدارة المدرسية يقترّب من درجة الإيجابية الاحصائية. وأن الخبرة لهذا الفريق تتراوح في المتوسط بين ١٠ - ٢٠ سنة، وأن الرجال يفوقون النساء في تقلد المناصب الإدارية العليا بالمدارس الثانوية.

١١ - أكدت عينة الدراسة أهمية الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور

المدرسية كما أكدت ضرورة تلافى تأخير منح التقدير والمكافآت عقب الانجازات، وأكدت كذلك حاجتها إلى التدريب.

التوصيات و المقترحات:

أولاً: التوصيات:

- إضافة إلى التصور المقترح لإدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة، التي قدمتها الباحثة في متن الدراسة النظرية لزيادة فعالية الإدارة المدرسية.
- واعتماداً على أهمية توافر خصائص معينة في الانتاج الابتكاري مثل: الجودة - الأصالة - الواقعية - القابلية للتعميم - واثارة الدهشة.
- واعتماداً على أسلوب Treffinger في الابتكار.
- واقتداءً ببرنامج Dr.Deming المكون من (١٤ نقطة) عن إدارة الجودة الشاملة قدمت الباحثة (١٤ توصية) هي:

أولاً: ضرورة إستمرار إهتمام القيادة السياسية المصرية بقضية التعليم بعامة، والارتقاء بمستوى التعليم الحكومي بخاصة، كي يحقق الجودة الشاملة والتميز، ولتتيح لأبناء محدودى الدخل فرصاً متكافئة للتعليم.

ثانياً: بغضل دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة بطريقتة مستديمة للوقوف على العوامل التي تؤثر في إدارة المدارس، وعلى سبيل المثال يجب التأكيد على مايلي:

- أن يكون القرار المرجح في المجال الاقتصادي هو الاستثمار في البشر، وفي المجال السياسي إضافة مدخلات للإستقرار السياسي، وفي المجال الحضاري الإهتمام بنظام التعليم العصري.

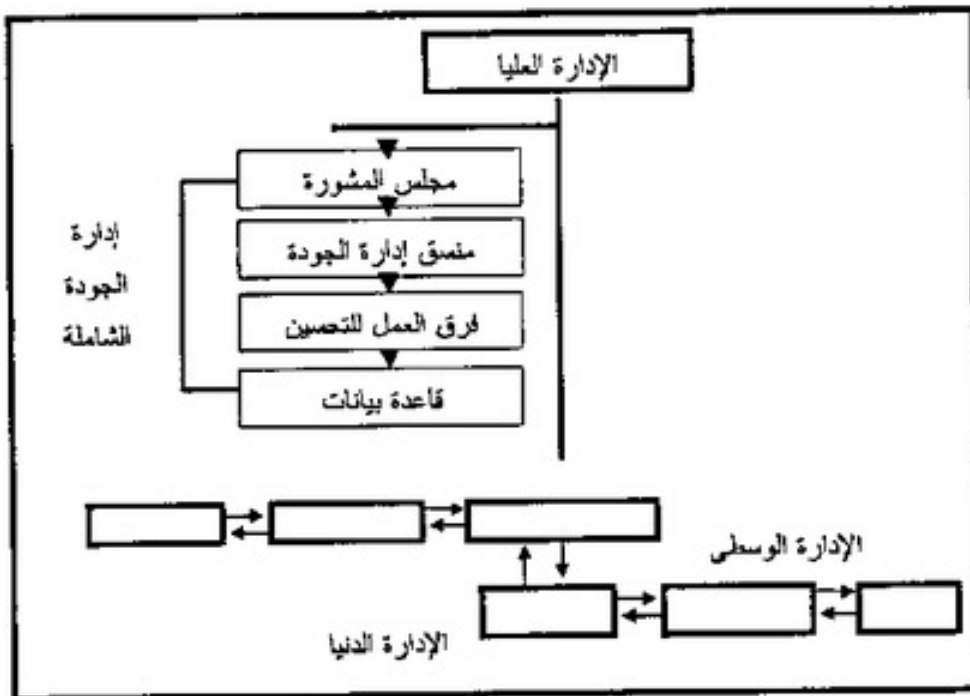
- التحرك قداماً نحو التكنولوجيا رفيعة المستوى لفترة زمنية قد تأخذ خمس أعوام، حتى يمكن لمصر بعد ذلك التكيف مع سياسات الموجة الثالثة (ثورة

(المعلومات).

- التحرك حديثاً إلى اللامركزية المخففة في الإدارات التعليمية المحلية، لإعطاء مديري المدارس الثانوية أدوات تمكنهم من الأداء الفعال.  
ثالثاً: تحتاج المدارس الثانوية العامة إلى إعادة هيكلة، أو بمعنى آخر إجراء تغيير تنظيمي يتضح ملامحه من الشكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (١٩)

يوضح هيكل تنظيمي للجودة الشاملة لمدرسة ثانوية عامة



ويتضح من الشكل السابق رقم (١٩) مايلي:

١ - أن الهيكل التنظيمي للمدرسة به ثلاث مستويات إدارية لازمة لأي هيكل مدرسي، يتضمن مستوى الإدارة العليا (المدير - الناظر - الوكيل)، ومستوى الإدارة الوسطى (المدرس والاختصاصي .. إلى ما شابه ذلك) ومستوى الإدارة

- الدنيا (العمال والسعاة ... إلى ماشابه ذلك). (الأصالة).
- ٢ - المستوى الخاص بالجودة الشاملة ويتضمن: مجلس المشورة، ومنسق إدارة الجودة وفرق العمل وأخصائيو البيانات، وهؤلاء يمكن اختيارهم بدقة من داخل المنظمة أو خارجها، ولفاعلية هذا المستوى تم وضعه بالقرب من الإدارة العليا (التجديد).
- ٣ - بالنسبة لوظائف مستوى إدارة الجودة الشاملة يلاحظ مايلي:
- مجلس المشورة: هو الذى له سلطة على أفكار الجودة الشاملة بالمدرسة فهو الذى ينصح فى كل الأمور المدرسية.
- منسق إدارة الجودة: هو الذى له سلطة التنسيق الكامل بين أرجاء المدرسة، ويمثل المدرسة أمام المجتمع، ويعتبر كأمين سر لمجلس المشورة.
- فرق العمل: وهى قريبة الشكل إلى اللجان، حيث يتراوح عدد الأفراد داخل كل فرقة عمل من ٤-٨ افراد ويعهد إليها بتحسين عنصر معين من عناصر العملية التعليمية، كتحسين أخلاق التلاميذ، أو البحث عن موارد مالية للمدرسة، أو تحسين الأنشطة المدرسية.
- ٤ - أخصائيو قاعدة البيانات: ويعهد إليهم بجمع البيانات عن الأمور المدرسية وتبويبها وتصنيفها تمهيداً لتقديمها إلى متخذى القرار.
- ٥ - يلاحظ أن الهيكل التنظيمى للمدرسة أقرب إلى الهيكل المفرطح الذى يساير الاتجاهات الحديثة من حيث قلة عدد المستويات الإدارية، ويتميز بقصر خط السلطة، ويساعد فى سرعة إتخاذ القرارات المدرسية.
- رابعاً: توصى الباحثة بهذا البرنامج التدريبى لفريق الإدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة:
- المستوى الأول التعليم: أن يتعلم فريق الإدارة المدرسية طرق حل المشكلات من خلال هذه الطرق التالية:

- العصف الذهني وتوليد الأفكار وهو عبارة عن اجتماع يشارك فيه الجميع بالأفكار.

- الرسم البياني لعظمة السمكة لمعرفة أسباب المشكلات أو الانحرافات ومحاولة وضع العلاج المناسب، وعظمة السمكة تعبر عن أسباب وجود المشكلات لعناصر العملية التعليمية: فقد تكون أسباب اجتماعية أو أسباب دينية أو أسباب اقتصادية، ثم يصل القائم بحل المشكلة إلى تحديد الانحراف ثم يتبع المنهج العلمي لحل المشكلة نهائياً.

- البدائل الممكنة والاختيار المرجح للقرارات (وقد تم شرح ذلك فى متن الدراسة).

المستوى الثانى التدريب: أن يتدرب فريق الإدارة المدرسية على بعض مشاكل مدرسية (مفتعله) ويكون لمجلس المشورى الدور الهام فى النصيح والارشاد.

المستوى الثالث: التطبيق أو المشاركة الفعلية فى حل المشكلات المدرسية والعمل على حلها نهائياً، والوقاية من ظهورها مستقبلاً.

المستوى الرابع: دعوة الاطراف الأخرى للمشاركة ونشر معلومات الجودة الشاملة لعناصر العملية التعليمية.

خامساً: ضرورة الاهتمام (بالقيادة - الاتصال - تحسين التعليم):

أ - أن يسود نمط القيادة الأبوية الديمقراطية داخل المدارس الثانوية لأنه النمط المفضل فى إدارة الجودة الشاملة وتستخدمه اليابان.

ب - إلغاء الحواجز فى الاتصالات المدرسية ولعل إجتماعات المائدة المستديرة، والاعتماد على صناديق الاقتراحات وزيارة الأفراد داخل أماكن عملهم تساهم فى فعالية الاتصالات.

ج - ضرورة إجراء تحسينات مستمرة على عناصر العملية التعليمية داخل

- المدرسة وعلى سبيل المثال:
- البحث عن سياسات لتحسين أخلاق التلاميذ بعيداً عن العقاب، ومعتمدة على النصح والإرشاد.
  - عدم بناء القرارات المدرسية على أساس التكاليف فقط.
  - خلق حاجة مستمرة لتعليم لكل العاملين في المدرسة من معلمين - أخصائيين - حتى محو أمية السعادة والفراشيين.
- سادساً: ضرورة البحث عن رضا المجتمع المحلي من خلال مايلي:
- أ - الدراسة المستمرة للوقوف على احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها.
  - ب - الاعتماد على النظام اللامركزي بمقدار مخفف، بحيث يهدف أى برنامج إلى جعل المدرسة مركزاً للمعلومات والتلاحم المجتمعي.
  - ج - اعتبار الأماكن المدرسية والمكتبية أماكن مفتوحة دائماً للأنشطة الثقافية والترويحية لأعضاء المجتمع المحلي لتنمية اهتمامات الأفراد، كما تقترح المدرسة أعمالاً متمحورة حول التنمية المحلية وتحسين شروط المعيشة للسكان بحيث تصبح المدرسة مركزاً ومركزاً لإحتضان هوية المجتمع المحلي.
- سابعاً: أن يحث طلاب الدراسات العليا بالجامعات على تناول ودراسة إدارة الجودة الشاملة أو مواصفات الأيزو التعليمية.
- ثامناً: أن تتحمل كليات التربية مسئولية نشر إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بوضع برامج تدريب لفريق الإدارة المدرسية.
- تاسعاً أن يتحمل رجال الأعمال مسئولية تمويل برامج إدارة الجودة الشاملة التي تقومها كليات التربية، وأن يصبحوا شركاء في العملية التعليمية.
- عاشراً: أن تنشأ وزارة التعليم العالي كلية أو معهد للجودة الشاملة أسوة بما فعلت الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية.

إحدى عشر: أن يتجسد اهتمام القيادة السياسية بمصر بإدارة الجودة الشاملة، بإنشاء جوائز تمنح للقيادات المدرسية التي تحقق الجودة والامتياز التعليمي.

ثاني عشر: أن تنشأ وزارة التربية والتعليم وظائف جديدة لمجلس المشورة ومنسق إدارة الجودة داخل المدارس الثانوية لمقابلة إحتياجات الجودة الشاملة والابتعاد عن الوظائف التقليدية إلى حد ما.

ثالث عشر: أن يشارك الاعلام المصرى فى إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال قنواته التعليمية أو العامة.

رابع عشر: أن يتعاون رجال الدين فى إرساء مهارات إدارة الجودة الشاملة مثل التعاون وأهمية العمل الجماعى - تقدير الجهد الإنسانى - الثقة والمصارحة - أهمية العلم - التحسين المستمر.

#### المقترحات:

أسفرت الدراسة عن نقاط تحتاج إلى المزيد من البحث والتسى يمكن إيجازها فيما يلى:

١ - إجراء دراسات وبحوث عن إدارة الجودة الشاملة فى مرحلة التعليم الأساسى، والإدارات التعليمية المحلية، ووزارة التربية والتعليم حتى يمكن تعميم النتائج فى جمهورية مصر العربية.

٢ - إجراء دراسة مقارنة عن إدارة الجودة الشاملة فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإمكانية الاستفادة منهما فى مصر.

٣ - لتحسين مدخل إدارة الجودة الشاملة يفضل مداومة دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الأداء الإداري للقيادات فى أي مجال صناعي تعليمي ... إلى ما شابه ذلك. أو بمعنى آخر دراسة إستراتيجيات هذا المدخل الإداري حتى يستطيع الثبات لفترة زمنية للاستفادة منه وقبل أن يجرفه تيار الفكر الإداري الحديث المتدفق.



**مواضع الدراسة ومراجعها**

- (١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٦.
- (٢) وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم: المشروع القومي لتطوير التعليم، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٩.
- (٣) أسامة البارز: مصر في القرن ٢١ الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر القاهرة، ١٩٩٦، ص.ص ١١٥-١٢٢.
- (٤) على عبد الرازق حلي: علم اجتماع السكان، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية، ١٩٨٨، ص ٢٨٢.
- (٥) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية، ١٩٨٨، ص.ص ٢٥٧-٢٩٦.
- (٦) جميل أحمد توفيسق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية، ١٩٩٠، ص.ص ٥٤-٦٤.
- (٧) وأرين شمندت وجيروم فأنجا: مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض - المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧، ص.ص ٨-٢٩.
- (٨) أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٥. نقلاً عن: حسن أحمد عيسى وآخرون: تقرير عن حالة التعليم بمصر في عامين (١٩٩٤/١٩٩٥، ١٩٩٥/١٩٩٦)، المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢.
- (٩) محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص.ص ٥٠-٥٥.
- (١٠) فريد راجب النجار: "التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية تجارة بنها جامعة الزقازيق في الفترة من ١١-١٢ مايو ١٩٩٧، مطابع المؤتمر، الزقازيق جمهورية مصر العربية، ص ٣٤٤.
- (١١) محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ٥٢.
- (١٢) مريم محمد إبراهيم الشراوي: "اتجاهات حديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية"، بحث قدم للمجلس الأعلى للجامعات - اللجنة العلمية للتربية

- وعلم النفس التربوي، وتم عرضه أمام اللجنة، وقبل، بتاريخ ٢٠٠٠/٢/١٥، ص ١٥.
- (١٣) وارين شمندت وجيروم فانجا: مرجع سابق، ص ٣٠.
- (١٤) عبد السلام عبد الغفار: مقدمة في الصحة النفسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١، ص.ص ٤٨٨-٥٠٤.
- (١٥) وزارة للتربية والتعليم: مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل، مطابع روز اليوسف الجديدة، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٧٧.
- (١٦) عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص.ص ١٣-١٥.
- (١٧) انظر ملحق رقم (٣) بملاحق الدراسة
- (١٨) - قام معهد البحوث والدراسات الإحصائية بجامعة القاهرة بوضع المقاييس الإحصائية الخاصة بالدراسة.
- مصطفى أحمد زايد: الإحصاء ووصف البيانات، المؤسسة المصرية للنشر والترجمة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٩.
- (١٩) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبقة خاصة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٢١.
- (٢٠) روجي البعلبكي: قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت - لبنان - ١٩٩٦، ص ٦٣.
- (٢١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط ٣، مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٥، ص ١٥٥.
- 22- Gralink B. David; Webster's New World Dictionary, New York, U.S.A., 1984, P. 1161.
- (٢٢) فريد راغب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٧٣.
- (٢٤) أفادت المكتبة المركزية بجامعة عين شمس بتاريخ ٢٠٠١/٥/٢٧ أنه لا توجد أي رسائل ماجستير أو دكتوراة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- (٢٥) إسماعيل محمد نياب و عادل السعيد البنا: تطوير تقويم الأداء وأساليب تنميته لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بحث قدم إلى المؤتمر العملي الرابع لتطوير نظام الطلاب بمراحل التعليم العام والجامعي كلية التربية - جامعة المنيا - من ٥-٦ مايو ١٩٩٨، ص.ص ٤١ - ٢.

- (٢٦) فواد أحمد حلمي ونشأت فضل: "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي"، بحث قدم لمجلة التربية - جامعة الأزهر، العدد (٧٦) ١٩٩٨، مطبعة جامعة الأزهر، القاهرة.
- (٢٧) نجدة إبراهيم على سليمان: "رؤية مستقبلية لتقويم الجودة وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية" بحث قدم للمؤتمر القومي السنوي الخامس، لتقويم الأداء الجامعي مركز تطوير التعليم الجامعي في الفترة من ٨-١٠ ديسمبر ١٩٩٨ - جامعة عين شمس - في القاهرة، ص.ص ٢١٠-٢٢٩.
- (٢٨) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٨، ص ص ٣-٩٥.
- (٢٩) مداد صالح زيدان: "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد ٧٢ يوليو ١٩٩٨.
- (٣٠) عبد العزيز أبو نبرة وفوزية مسعد: "إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي" بحث قدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر - جامعة الإمارات العربية المتحدة - العين - في الفترة من ١٣-١٥ ديسمبر ١٩٩٨. الإمارات العربية المتحدة، ص.ص ١-٣٤
- (٣١) فريد راغب النجار: "التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية"، مرجع سابق، ص.ص ٣٣٦-٣٦٢.
- (٣٢) أمين محمد النبوي: "إدارة الجودة الشاملة، تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية" بحث قدم إلى المؤتمر السنوي الثالث بعنوان إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية - جامعة عين شمس، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥، القاهرة، ص.ص ٢٨٢-٣٢٠
- (33) Johonnsen, Carl Gustav, "Total Quality Management in a knowledge Management perspective", Journal of Documentation; V56 n1 P. 42-54, Jan 2000. ERIC No: E1608496.
- (34) Waks, Shlomo; Frank, Moti, "Application of the Total Quality Management Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education" European Journal of Engineering

- Education; V24 n3, P. 249-258, Sep. 1999, ERIC No: EJ607090.
- (35) Fitzsimmons, Mary K. "School-Wide Behavioral Management Systems". ERIC Clearinghouse, U.S.A.; 1998, ERIC OSEP Sepcial Project.
- (36) Peter F. Drucker; The Practice Of management, Jarir Bookstore, Sandi Arabia Kingdom, 1998, pp. 291-302
- (37) Terry, Paul M. "Using Total Quality Management Principles to Implement School-Based Management" Paper Presented at-the Annual International Conference of International Association Of Management, (14<sup>th</sup> Toronto, Ontario, Canada, August 1996). U.S.A., ERIC No: ED412590.
- (38) Oswald, Lori Jo; "Work Teams in Schools" , ERIC ClearingHouse on Education Management, U.S.A., 1996, ERIC No: ED391226.
- (39) Oswald, Lori Jo, "School-Based Management", ERIC Clearinghouse on Educational Management, U.S.A., 1995, without pages' No.
- (40) Burgess, David G., Ed; Dedmond, Rebecca M., Ed. "Quality Leadership and the professional School Counsulor", American Counsulting Association, U.S.A., 1994. ERIC No: ED402537.
- (41) Warun, H. Schmidt and Jerome P. Finnigan, Manager Of Total Quality, Without Publisher, California, U.S.A., 1994, PP 40 - 110.
- (42) March John; The Quality Toolkit, An A - Z Tools and Techniques, Kempston; IFS Ltd., U.S.A., 1993, pp. 33-143
- (43) Weaver, Tyler, "Total Quality Management", ERIC Clearinghouse On Education Management, U.S.A., 1992, without pages' No.
- (44) Jablonski, Joseph R. Implementing Total Quality Management, an overview, Without Publisher, San Diego; Pfeiffer, U.S.A., 1991, pp. 21-172.

- (45) Atkinson, Philip E. Creating Culutre Change: The Key to Successful Total Quality Management. Kempston, IFS Ltd., U.S.A., 1990, pp. 17-179.
- (46) Leonard Freedman; Quality in Continuing Education, Jessey-Bass Inc., U.S.A., 1987, without page's No.
- (47) Thomas Wheelen, and David Hunger; Strategic Management, Addison Wesley Publishing Company, U.S.A., 1986, pp. 51-72.
- (٤٨) فريد راغب النجار: "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ٧٦.
- (٤٩) وارين شمדת وجيروم فانجا: مدبر الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق ص ٣٠.
- (٥٠) المرجع السابق، ص ٣١.
- (٥١) توماس. ج بينرز وروبرت. هـ. وترمان: البحث عن الامتياز، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧، ص ٢٦٤.
- (52) Treffinger, Donald J. and Others: "Creative Problem Solving: an Overview" in Mark Runco (Ed.), Problem Finding and Problem Solving, U.S.A., 1994.
- (٥٣) وارين شمדת وجيروم فانجا: مرجع سابق، ص.ص ٤٠-١١٠.
- (٥٤) فيليب انكنسون: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ص.ص ٣٨-٥٤.
- (٥٥) جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ص ٢٨.
- (٥٦) مداد صالح مداد زيدان: مرجع سابق، ص.ص ١٠٠-١٠٤.
- (٥٧) على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٤٠.
- (٥٨) فيليب انكنسون: مرجع سابق، ص.ص ٨٦-٨٩.
- (٥٩) على السلمي، مرجع سابق، ص.ص ٢٨-٢٩.
- (٦٠) فيليب انكنسون: مرجع سابق، ص.ص ١٤٧-١٤٨.
- (٦١) عائدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٤١٣.
- (٦٢) المرجع السابق، ص.ص ٤١٤-٤١٥.

- (٦٣) فيليب انكنسون: مرجع سابق، ص.ص ١٢٢-١٢٣.
- (٦٤) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص ٧٤٧.
- (٦٥) فيليب انكنسون: مرجع سابق، ص.ص ١٥٥-١٥٦.
- (٦٦) المرجع السابق، ص.ص ١٦٣-١٦٥.
- (٦٧) إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٤، ص. ٢٢١-٢٢٢.
- (٦٨) حامد زهران: القيادة الإدارية في مصر، المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية في الفترة من ٢٢-٢٤ ينساير ١٩٩٤، مطبعة الأخوة الأشقاء، القاهرة، ص. ٢٣٨-٢٥٩.
- (٦٩) وارين شمדת وجيروم فانجا: مرجع سابق، ص.ص ٤٠-١١٠.
- (70) Barrett, Joan- B., and Others, Lessons For Managers, Minnesota Univ., U.S., Minnesota, 1990. Without pages' No.
- (٧١) مارشال . ج. كوك: التدريب الفعال، نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية مكجروهيل، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٩، ص.ص ٣٥-٥١.
- (٧٢) جوزيف جابلونسكي: مرجع سابق، ص ٧٠.
- (٧٣) المرجع السابق: ص ١٤٦.
- (٧٤) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص.ص ٥٠-٦٤.
- (٧٥) جون مارش: مرجع سابق، ص.ص ٢٥-٣٠.
- (٧٦) المرجع السابق: ص ٣١.
- (٧٧) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ٤٦.
- (٧٨) القرآن الكريم والسنة النبوية.
- (٧٩) على السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٨، ص.ص ٢٤٣-٢٤٤.
- (٨٠) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تطور التعليم في جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤-١٩٩٦، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٢.
- (٨١) جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص.ص ٣٦-٤٤.
- (٨٢) كينت بلانكارد وسينسر جونسون: مدير الدقيقة الواحدة، ترجمة عزة حسين كية، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق، ١٩٨٨، ص ٢٠.
- (٨٣) جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص.ص ٥٦-٥٧.

- (٨٤) كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسسي ومحمد إسماعيل يوسف، نهضة مصر، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٢٧.
- (٨٥) جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص.ص ٦٠-٦١.
- (٨٦) عادل شكري: بحوث العمليات كأداة لترشيد القرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٥، ص.ص ١٥-٣١.
- (٨٧) عائدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص.ص ١١-٢٩.
- (٨٨) سيد الهواري: الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٨، ص.ص ١١-١٢.
- (٨٩) عائدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص.ص ٣٧-٤٠.
- (٩٠) دائل تيمب: إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص.ص ٣١-٤٣.
- (٩١) محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير، دار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣، ص.ص ١٥-٣١.
- (٩٢) محمد رشاد الحملوي: إدارة الأزمات، مؤسسة الأهرام للتوزيع، ومكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣، ص.ص ١٦-٢٠.
- (٩٣) على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٣، ص.ص ٣٧٣-٣٩٠.
- (٩٤) المرجع السابق، ص.ص ٣٩١-٤٠٣.
- (٩٥) جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص.ص ٦٣-٦٤.
- (٩٦) عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠، ص.ص ١٦٠-١٦٥.
- (٩٧) عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص. ٦٧.
- (٩٨) عبد الغني عبود: مرجع سابق، ص.ص ١٦٥-١٧٤.
- (٩٩) عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، ص.ص ٦٤-٦٦.
- (١٠٠) عبد الغني عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن الإيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٣، ص.ص ٩٦-١٠٢.

- (١٠١) عبد الغني عبود: عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص.ص ١٩٤-١٩٦.
- (١٠٢) وزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص.ص ١٠٢-١٠٤.
- (١٠٣) المرجع السابق: ص ٩٨.
- (١٠٤) أسامة الباز: مرجع سابق، ص.ص ١٠١-١٠٢.
- (١٠٥) وارين شمدت وجيروم فانجا: مرجع سابق، ص.ص ٣١-٣٢.
- (١٠٦) إسماعيل صبري عبد الله وآخرون "العولمة، دار جهاد للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١٥.
- (١٠٧) أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦، ص.ص ١٠١-١٠٧.
- (١٠٨) محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص.ص ٢٠٢-٢١٨.
- (١٠٩) جون مارش: مرجع سابق، ص.ص ١٤٠-١٤١.
- (١١٠) عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سابق، ١٤٥-١٥٣.
- (111) Gunn, James A. and Holdaway, Edward A. Perception Of Effectiveness. Influence, and Satisfaction of Senior High School Principal. Educational Administration Quarterly, Vol. 22, No. 2, Spring, 1986, p. 60.
- (١١٢) وليم . ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة: نظرية (Z)، ترجمة حسن محمد ياسين معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض - المملكة العربية السعودية، ١٩٨١، ص ٧٨.
- (١١٣) سيد الهواري: التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، دار الجيل للطباعة، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٣٣٤.
- (١١٤) حسين عبد العزيز الدريني: "الإبداع والتنمية"، بحث قدم إلى مؤتمر الإبداع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٥، ص.ص ٥٨-٦٣.
- (١١٥) أنظر ملحق رقم (٢) الدراسة الاستطلاعية.
- (١١٦) وارين شمدت وجيروم فانجا: مرجع سابق، ص.ص ٤٠-١١٠.



- (١١٧) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٨، ص.ص ٢٣٦-٢٥٢.
- (١١٨) وزارة السياحة: القاهرة، مطابع الشروق، القاهرة، ١٩٩٤، بدون صفحات.
- (١١٩) المرجع السابق: بدون صفحات.
- (١٢٠) مديرية التربية والتعليم ببني سويف: الدليل السياحي، مطبعة المديرية، بني سويف-جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨.
- (١٢١) منظمة الأمم المتحدة للأطفال (اليونيسيف): عوامل الثقافة الاجتماعية المؤثرة في انتشار أمراض الإسهال بالمناطق الريفية في صعيد مصر، مطابع الشروق، القاهرة، ١٩٩١، ص.ص ٦-٧.
- (١٢٢) - بيان بمجتمع الأصل الذي سحبت منه عينة المدارس بمحافظة بني سويف - انظر الملحق رقم (٤).
- (١٢٣) مصطفى زايد: الإحصاء ووصف البيانات، مرجع سابق، ص ١١٥.
- (١٢٤) إفاة معهد الدراسات والبحوث الإحصائية بجامعة القاهرة بأن درجة الإيجابية (بالنسبة للاستجابات) هي ٩٥% بفرق معنوي جوهري دال ٥%.
- (١٢٥) فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي: قياس العقل البشري، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩، ص ٥٢٤.



## الدراسة الثانية

"نحو إدارة استراتيجية للتعليم الفني في مصر  
وفقا لمشروع مبارك- كول: "دراسة ميدانية"

تتضمن هذه الدراسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، ووصف أهم نموذج بها، وتطبيقه والقوى الثقافية السائدة والمحتلة المؤثرة فيها، ومشروع مبارك - كول - وتطبيق استبانة على جزء من قطاع التعليم الفني بوزارة التربية والتعليم، وتقديم توصيات ومقترحات مناسبة.

مقدمة:

يتميز العصر الحالي بصفة عامة بالتطورات السريعة والقفزات المتلاحقة والتغيرات بمعدلات كبيرة بالإضافة إلى تحديات القرن القادم وتهديداته وفرصة البيئية المتوقعة، وبناء على ذلك فلن يبقى من نظم التعليم إلا النظام الذي يحقق مزايا تنافسية. وهذا المعيار التنافسي يعتمد على كيفية التعامل مع تلك التغيرات، بل وصنعها، وذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية.

وقد استخدمت لفظة الاستراتيجية Strategy منذ عدة قرون في العمليات العسكرية، ثم استخدمت بعد ذلك في عمليات السلام الذي يلي الحرب. وأصبحت تطلق على فن استخدام القوة للوصول إلى الأهداف المنشودة<sup>(١)</sup>. ثم انتقل مفهومها إلى مجال الأعمال في السنوات الثلاثين الأخيرة من هذا القرن، حيث بدأت التطبيقات الأولى لها ما بين عامي ١٩٦١ و ١٩٦٥م في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أثبت هذا النظام نجاحا كبيرا في تحقيق كثير من الأهداف<sup>(٢)</sup>. وقبل انتهاء عقد الستينيات كان مفهوم الاستراتيجية قد عبر حدود الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوربا ثم إلى الدول النامية.

ولقد سعت بلدان العالم الثالث - ومن بينها مصر - إلى مراجعة أنظمتها بطريقة جذرية وشاملة، بهدف إعداد مواطنيها للقرن الحادي والعشرين، وذلك أسوة بما فعلت الولايات المتحدة الأمريكية.

غير أن الوضع الراهن في مصر يشير إلى أن التعليم الفني The Vocational Educational يكتنفه العديد من المشكلات، وثمة مقارنة بسيطة مع نظم التعليم الأخرى يمكن أن تكشف بوضوح عن تأخره ونكوصه وتخلفه

عن ملاحقة الركب، وفي ضوء ذلك جاء إعلان السيد محمد حسني مبارك رئيس جمهورية مصر العربية ونظيره رئيس ألمانيا الاتحادية عن تعاون علمي مشترك لإصلاح التعليم الفني، سمي بمشروع "مبارك-كول"<sup>(٣)</sup>. ولاشك أن الإدارة الاستراتيجية إذا ما طبقت بدقة من جانب القيادات العليا والمديرين الاستراتيجيين للتعليم الفني بوزارة التربية والتعليم، من خلال دراسة القوى الثقافية- السائدة والمحتملة- المؤثرة، وتحليل نظام التعليم الفني لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعتريه، وكذلك الصياغة الدقيقة للاستراتيجية ثم تنفيذها ومتابعتها تستطيع أن تضمن تحقق التفوق والامتياز لهذا النوع من التعليم.

#### مشكلة البحث:

من خلال إطلاع الباحث على داسات سابقة عربية وأجنبية لاحظت أن التعليم الفني يعاني الكثير من المشاكل والصعوبات والسلبيات، ومنها على سبيل المثال:

- أن الاستراتيجيات البديهية للتعليم الفني لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا ما تغيرت البيئة تغيراً جوهرياً.
- ضعف عمليات إعداد معلم هذا النوع من التعليم وتفاوت مستويات الإعداد، وجمود مناهجه وتخلفها وضعف ارتباطها باحتياجات سوق العمل من العمالة<sup>(٤)</sup>.
- ابتعاد محور التربية الحديثة عن تلميز التعليم الفني وعدم تمركزها حوله، فهي لا تبدأ منه، ولا هو صانعها، ويقع مركز ثقلها بعيداً عن هذا التلميز.
- أن التربية مازالت- في الغالب الأمم- نظرة بعيدة عن الواقع والتطبيق العملي<sup>(٥)</sup>.

• تواجه مصر موقفا تنافسيا صعبا بعد الانضمام لاتفاقيات الجات، بالإضافة إلى الآثار المتوقعة من المشاركة مع الاتحاد الأوربي، أو احتمال قيام سوق شرق أوسطية في حالة استكمال اتفاقيات السلام بالمنطقة، وبتشخيص العامل الاقتصادي- على سبيل المثال- في مصر يتبين الاتجاه السلبي<sup>(٦)</sup>، ويضاف إلى ذلك الآثار السلبية الأخرى للقوة الثقافية المؤثرة في التعليم الفني وتحديات المستقبل.

• أظهرت بعض الدراسات السابقة العربية، مشاكل عديدة في التعليم الفني، وأكدت ضرورة الأخذ بالإدارة الاستراتيجية<sup>(٧)</sup>.

وتأسيسا على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني في مصر وفقا لمشروع مبارك- كول؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية الآتية:

(١) ما أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية؟

(٢) ما القوى والعوامل الثقافية الاستراتيجية السائدة والمحتملة؟

(٣) ما أهم ملامح فلسفة التعليم الفني في مصر؟

(٤) ما التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني في مصر

وفقا لمشروع مبارك- كول؟

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة من النقاط التالية:

١- أن البحث يتفق مع توليه القيادة السياسية من اهتمام بالتعليم الفني<sup>(٨)</sup>.

٢- أن البحث يتمشى مع أهداف المجتمع المصري التي من بينها إقامة المجتمع المنتج<sup>(٩)</sup>.

٣- قد يستفيد من هذا البحث الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، ومعظم المديرين الاستراتيجيين والباحثين المهتمين بأمر التعليم الفني.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني في مصر.
- ٣- وضع تصور للإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني في مصر وفقا لمشروع مبارك- كول.

#### حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود أو الأبعاد التالية:

البعد الموضوعي: أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية.  
البعد البشري: القيادات العليا للتعليم الفني وبعض مديري الإدارات التعليمية الفنية.

البعد المكاني: بوزارة التربية والتعليم، والبرج الفضلي، وإدارات التعليم الفني في كل من: الزيتون- حلوان- مصر الجديدة- المعادي- مدينة نصر- الوابلي- المطرية- عين شمس- شبرا- مصر القديمة- السيدة زينب- عابدين.

البعد الزمني: تمت الدراسة منتصف عام ١٩٩٧.

#### منهج البحث وأدواته والمعالجة الإحصائية:

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات البحث: الاستفتاء والمقابلة الشخصية.
- المعالجة الإحصائية: مربع كا.
- عينة الدراسة: المعاينة اللا احتمالية.

الدراسات السابقة: مرتبة زمنيا بالنسبة لكل من العربية والأجنبية.

أولا: العربية:

(١) دراسة أحمد رفعت عبد اللطيف (١٩٧٣)<sup>(١١)</sup>. وموضوعها "التخطيط للتعليم الفني في ضوء مطالب التنمية في الجمهورية العربية المتحدة.. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الكفاية الخارجية والداخلية للتعليم الفني في ضوء متطلبات التنمية، وتعرض الباحث بالنقد لتخطيط التعليم الفني من حيث اهتمامه بالكم دون الكيف، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام برسم استراتيجية أطلق عليها استراتيجية الكيف.

(٢) دراسة أحمد محمد سيد أحمد الشناوي (١٩٨٣)<sup>(١٢)</sup>. وموضوعها "التغيرات الاقتصادية في جمهورية مصر العربية وأثرها على تحول النظرة نحو التعليم الفني". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في أعقاب حرب أكتوبر ١٩٧٣ وأثرها على التعليم الفني، واقترح الباحث التوسع في المدرسة في المدرسة الشاملة، وانتقال المدرسة إلى المصنع، والتحاق طلبة التعليم الفني بالجامعات، وضرورة غرس الثقة بهذا النوع من التعليم من خلال وسائل الإعلام.

(٣) دراسة أحمد محمد غانم (١٩٩٣)<sup>(١٣)</sup>. وموضوعها "دراسة لبعض متطلبات إدارة المدارس الصناعية والزراعية في ضوء خصوصية هذا النوع من التعليم.. والتي استهدفت التعرف على خصوصية المدرسة الفنية الصناعية والزراعية وبيان أثر هذه الخصوصية على متطلبات إدارة هذا النوع من التعليم، ثم أوصى الباحث ببعض المتطلبات الإدارية اللازمة وهي: اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الصناعية والزراعية، وضرورة أن يعكس الهيكل التنظيمي الأهداف التعليمية والإنتاجية، للدراسة، وأن يكون الأسلوب الإداري الملائم هو الإدارة الديمقراطية.



(٤) دراسة ناريمان محمود جمعة (١٩٩٣)<sup>(١٣)</sup>. وموضوعها "اتجاهات عالمية معاصرة لسياسات التعليم والتدريب الفني في كل من ألمانيا واليابان". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات التعليمية في الدولتين محل الدراسة، وقدمت الباحثة بعض التوصيات لتطوير سياسة التعليم الفني في جمهورية مصر العربية، ومن بينها: اعتبار سياسة التعليم الفني جزءاً من السياسة الاقتصادية، وضرورة إنشاء مراكز تدريبية في المحافظات المختلفة أسوة بمراكز التدريب في ألمانيا، والاستعانة بالتقنيات الحديثة، وضرورة توفير فرص للتعليم فيما بعد المرحلة الثانوية الفنية، وضرورة تغيير اتجاهات الأفراد نحو التعليم الفني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(٥) دراسة: Perry, - William-G (١٩٩١)<sup>(١٤)</sup>. وموضوعها "إدارة استراتيجية لجعل التعليم الحرفي أكثر فعالية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة العليا في التعليم الفني واقترحت على المدراء تكوين قائمة أو سياسة وخطة نظامية لمنهج وبرامج التعليم الفني الأمنية، والاستعانة بلجان استشارية، ومتابعة وإدارة جيدة.

(٦) دراسة: Brodsky, - Stanley-M (١٩٩١)<sup>(١٥)</sup>. وموضوعها "سلوك تنفيذي واستراتيجيات إدارية لكليات العلوم والهندسة أو البرامج التكنولوجية: كيف تصبح مدرسا أو مديرا إداريا أكثر فعالية". وقد هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجيات إدارية للمدرسين والمدراء الإداريين، واقترحت عقد تسميق جيد بين الكليات ومعاملة الأفراد باحترام، ودراسة دوران غياب الأفراد.

(٧) دراسة: Cesnich, - Janine (١٩٩٢)<sup>(١٦)</sup>. وموضوعها "تنظيم وتدريب الأفراد لصناعة مرنة: عرض أدبي". وقد استهدفت التعرف على علاقات

العمل، ونظم الإدارة، والتدريب الوظيفي واقترحت استخدمت الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال التعليم الفني.

(٨) دراسة: Ohio State Univ. , Columbus, Vocational Instructional Materials Lab. (١٩٩٤)<sup>(١٧)</sup>: وموضوعها كتاب مختصر للخطط المهنية الفردية. والتي استهدفت التعرف على التخطيط المهني بعامة، والخطط المهنية الفردية بصفة خاصة، وكيفية صنع القرار، وشرحت الدراسة كيفية استخدام الخطط المهنية الفردية بمنظمة (ICP) الأمريكية- كأدوات تمكن الدارسين من استخدامها خلال خططهم المهنية. واقترحت الدراسة ضرورة استخدام الإدارة الاستراتيجية، وأهمية أدوار اللجان في عمليات التنمية. التطبيق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة- العربية والأجنبية- موضوع الإدارة الاستراتيجية والتعليم الفني، ومن أهم ما ركزت عليه ما يلي:

- ١- التخطيط للتعليم الفني والتعرف على كفاءته.
- ٢- اتجاهات معاصرة لسياسات التعليم والتدريب الفني في مصر وبعض الدول الأوروبية ومن بينها ألمانيا.
- ٣- بعض مشكلات المدرسة الثانوية الصناعية، وبعض متطلبات إدارة تلك المدارس الفنية.

- ٤- الإدارة الاستراتيجية لجعل التعليم الفني أكثر فعالية.
- ٥- استراتيجيات إدارية تعليمية، وخطط مهنية لضمان الكفاءة والفعالية.

ونخلص مما سبق أن بعض الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال (الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني)، إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها في تناولها لذلك المجال، أو بعبارة أخرى أن منهجية هذا البحث

تركز على الإدارة الاستراتيجية من خلال استخدام القوى الثقافية السائدة المحلية والمتحملة لنظام التعليم الفني وتشخيص نقاط القوة والضعف الكامنة به، إضافة إلى صياغة الاستراتيجية وفقا لمشروع مبارك- كول، ومحاولة وضعها موضع التنفيذ، وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة.  
المفاهيم المستخدمة:

الاستراتيجية- اصطلاحيا- هي فن استخدام القوى المحيطة لضمان تحقيق النصر، أو هي الخطة العامة الموضوعية لإحراز هدف معين، أو هي علم وفن يركز على توقعات ردود فعل الآخرين<sup>(١٨)</sup>.  
الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفني:

هي علم وفن استخدام مجموعة من القوى الثقافية السائدة والمتحملة وتحليل نقاط القوة والضعف بالنظام التعليمي عند رسم خطة عامة لأجل طويل، وحسن تطبيقها وتقويمها، لإحراز التفوق والامتياز على نظم التعليم الأخرى<sup>(١٩)</sup>.

الإدارة الاستراتيجية: Strategic Administration هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما<sup>(٢٠)</sup>.

التعليم المهني/ الفني- اصطلاحيا- The Vocational/ Technical Education يشير إلى المدارس الثانوية بتتوعاتها المختلفة: زراعي- صناعي- تجاري... الخ<sup>(٢١)</sup>.

مشروع مبارك- كول: مشروع مصري ألماني يهدف إلى تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر بتطبيق نظام التعليم المزدوج على غرار النظام المطبق في ألمانيا<sup>(٢٢)</sup>.

خطوات البحث: يسير البحث وفقا للمراحل التالية:

أولاً: الجانب النظري: ويشمل جمع البيانات والمعلومات عن (أ) الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية: تاريخها ومفهومها وأنماطها ونموذج وصفي لتلك الإدارة. (ب) فلسفة التعليم الفني في مصر: القوى الثقافية السائدة والمحتملة، وأوجه القوى والضعف بهذا النظام، ومشروع مبارك- كول.

ثانياً: الجانب الميداني: تقوم الباحثة بتطبيق الاستفتاء على المديرين الاستراتيجيين للتعليم الفني بوزارة التربية والتعليم مع تطبيق المعالجة الإحصائية المناسبة.

ثالثاً: التحليل والتفسير ووضع التوصيات: يتم تحليل وتفسير ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال كل من الدراسة النظرية والميدانية، ثم تقوم بطرح بعض التوصيات المناسبة.

أولاً: الجانب النظري:

(أ) الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية:

تاريخ الإدارة الاستراتيجية: يهدف هذا الجزء إلى تتبع التطور أو بسالأخرى النقلات التاريخية التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية، حيث يميل المؤرخون إلى تقسيم التاريخ إلى ثلاث مراحل: تاريخ العصور القديمة، وتاريخ العصور الوسطى، وتاريخ العصور الحديثة<sup>(٢٣)</sup>.

ففي العصور القديمة كان لمصر نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة لدينا في الوقت الحالي<sup>(٢٤)</sup>. وربما لا نكون مغالين، إذا قلنا أن إدارة التعليم وتمويله في مصر القديمة كانت مركزية<sup>(٢٥)</sup>. إضافة إلى استراتيجيات قداماء المصريين التربوية التي استخدمت في الحرب والسلام كاستراتيجية النمو من خلال تركيز كل الموارد في صناعة وتطوير توأبيت الموتى

وتسعيها وتصديرها إلى الدول المجاورة<sup>(٢٦)</sup>. كما استخدم اليونانيون أيضا الاستراتيجية لضمان النصر في الحرب.

وفي العصور الوسطى ساهمت الكنيسة في وضع الكثير من المبادئ الإدارية، ثم جاء الإسلام ليرسي تلك المبادئ: كمبدأ الحوافز في محيط العمل، والعدل كسلوك ضروري في المواقف الإدارية، والإنسانية والرحمة في التعامل "الراحمون يرحمهم الله" ... إلى ما شابه ذلك.

وفي العصور الحديثة مرت الإدارة بأدوار متعاقبة حتى وصلت إلى الإدارة العلمية<sup>(٢٧)</sup>. وفي الخمسينيات من القرن التاسع عشر قامت بعض المؤسسات الأمريكية بتمويل كليات إدارة الأعمال لدراسة مشاكل العمل يقصد مساعدة أصحاب الأعمال في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية<sup>(٢٨)</sup>، كما ظهرت الكتب والأبحاث التي تناولت موضوع الاستراتيجية، وطبقت بعض الاستراتيجيات في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من عام ١٩٦١ إلى ١٩٦٥م، وبعد ذلك طبقت في الأجهزة الحكومية الأمريكية، وقبل نهاية الستينيات من هذا القرن عبرت الاستراتيجية حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى الدول النامية<sup>(٢٩)</sup>. إلا أن تطبيقها على التعليم - في مصر - بطريقة جادة يحتاج إلى دفعات كثيرة.

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يري أنسوف Ansoff أن الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية<sup>(٣٠)</sup>. ويعرف شاندلر Chanler الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف طويلة الأجل والقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل<sup>(٣١)</sup>.

بينما عرف دركر Drucker التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها، وتنظيم الجهود لتنفيذ هذه القرارات، ومنها النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة<sup>(٣٢)</sup>.

وعرف أحمد ماهر<sup>(٣٣)</sup> الاستراتيجية بأنها أسلوب للتحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، وهذا الأسلوب يأخذ في الحسبان نقاط القوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف هذا المشروع.

وتعتبر الاستراتيجية Strategic مرادفاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. إذ أن كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد، وإذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي اتخاذ قرارات، يمكن أن نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل تلك القرارات في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة<sup>(٣٤)</sup>. أما الإدارة الاستراتيجية Strategic Administration فهي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما<sup>(٣٥)</sup>.

#### أنماط الإدارة الاستراتيجية:

يعرض توماس وهيلين ودافيد هنجر<sup>(٣٦)</sup> عدة أنماط للإدارة الاستراتيجية هي: الإدارة المضطربة الفوضوية، والإدارة الرائدة المستثمرة، والإدارة التي يحركها الآخرون، والإدارة المشتركة. ويعتبر النمط الأخير هو أكثر الأنماط فعالية حيث تشارك الإدارة العليا مع المستويات الإدارية التي تليها فعلياً وعملياً في الأمور الاستراتيجية.

ويضيف أحمد ماهر<sup>(٣٧)</sup> أنماطاً أخرى للإدارة الاستراتيجية فيقول: يمكن أن يتصف سلوكك بالهجوم أو أن يتصف سلوكك بالدفاع. فالمهاجم هو

الميال إلى التغيير والابتكار والتقدم إلى الأمام، والمدافع هو الميال إلى البقاء والاستقرار والصعود وعدم الخسارة.

وعرضت عايدة خطاب<sup>(٣٨)</sup> عدة أنواع من القيادة الإدارية هي: القائد الموجه، والقائد المدعم، والقائد المشارك، والقائد ذو الاهتمام بالإنجاز.

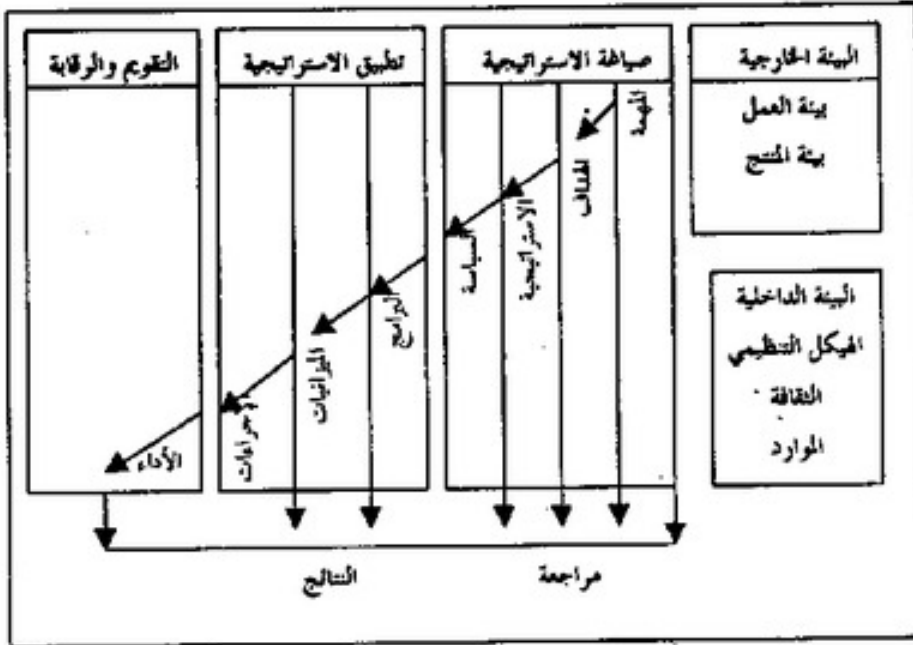
وقدم "كاندوالا" Khandwala<sup>(٣٩)</sup> نموذجاً للإدارة الاستراتيجية، تضمن دراسة السلوك القيادي، وطبيعة البيئة المحيطة، والفاعلية الإدارية، واشتمل على أربعة أنماط قيادية هي: المخاطر - التكنوقراطي - المنظم - المشارك، كما يبين "كاندوالا" أن كل بيئة من البيئات التي تواجهها الإدارة تتطلب نموذجاً قيادياً معيناً حتى تتحقق درجة الفعالية للمنظمة.

كذلك يجب ألا يغيب عن أذهاننا أنماط القيادة الشائعة المتمثلة في القيادة الديمقراطية والتسلطية، القيادة الرسمية وغير الرسمية، القيادة الشخصية والتنظيمية<sup>(٤٠)</sup>.

### نموذج وصفي للإدارة الاستراتيجية:

تعرض الباحثة نموذجاً للإدارة الاستراتيجية كما يلي:

شكل رقم (١) يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- \* تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المنشأة، ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصيرة الأجل للإدارة العليا.. وتتكون البيئة من جزئين هما:
- ١- بيئة المهام أو العمل: العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنشأة الرئيسية مثل: الدول، والمجتمع المحلي، المنافسين، النقابات المهنية والممولين وأصحاب الأسهم.
- ٢- بيئة المنتج: تتضمن قوى أكثر عمومية تؤثر في قرارات المنظمة على المدى الطويل مثل: القوى الاقتصادية والاجتماعية والقانونية... وما شابه ذلك.



- تتكون البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة التنظيمي، وثقافتها، ومواردها البشرية والمالية.
- صياغة الاستراتيجية: يقصد بها عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة، وهي تتضمن ما يلي:
  - ١- المهمة: هي غرض أو سبب وجود المنشأة وقد تكون المهمة ضيقة أو واسعة.
  - ٢- الأهداف: تحدد المهمة أبعاد الأهداف التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها، وتحدد الأهداف كمياً ونوعياً.
  - ٣- الاستراتيجية: وهي عبارة عن خطة شاملة لتحقيق كل من المهمة والأهداف، وتتوزع الاستراتيجيات: ما بين استراتيجية نمو أو استراتيجية تخفيض أو دخول في مشروعات مشتركة مع شركات أخرى.
  - ٤- السياسة: تتبثق السياسة من الاستراتيجية كخطوط عامة مرشدة لاتخاذ القرارات.
- تطبيق الاستراتيجية: يقصد بها عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما يلي:
  - ١- البرامج: مجموعة من النشاطات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، والبرامج تجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية.
  - ٢- الميزانيات: هي ترجمة لبرامج المنشأة على شكل قيم مالية.
  - ٣- الإجراءات: هي نظام أو خطوات متتابعة تصنف تفصيلاً كيف تؤدي مهمة أو عمل محدد.

• التقويم والرقابة: هي عملية مراقبة نشاطات المنشأة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.

ويعرض أحمد ماهر<sup>(٤١)</sup> نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يؤكد فيه ضرورة دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة، إضافة إلى صياغة وتطبيق الاستراتيجية ثم تقويمها.

وتوضح عايدة خطاب<sup>(٤٢)</sup> عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة خارجياً وداخلياً ووضع الإطار العام للاستراتيجية وتطبيقها وتقييم الأداء، وستحاول الباحثة تفسير هذا النموذج من خلال عرضها لفلسفة التعليم الفني في مصر.

(ب) فلسفة التعليم الفني في مصر:

غلب الاتجاه في مصر إلى الاهتمام بالتعليم العام على الاهتمام بالتعليم الفني والمهني، حيث كان ينظر إلى النوع الثاني على أنه تعليم دوني لارتباطه بالعمل اليدوي والجهد الجسمي... وما شابه ذلك، مما يفسر ما قاله أحد المرين العرب المقيمين في أمريكا عن الطالب العربي مقارنة بزميله الأمريكي، من أن الطالب العربي يعرف معلومات نظرية أكثر من زميله في أمريكا لكنه فقير في النواحي العملية والتطبيقية<sup>(٤٣)</sup>.

وتوجد بعض القوى الثقافية السائدة التي تؤثر في التعليم الفني وإذا أخذنا القوى التاريخية والقوى الاقتصادية - على سبيل المثال - بالنسبة للتاريخية يلاحظ أن الكبار في المجتمعات البدائية كانوا يوجهون أهمية خاصة إلى المهارات الفنية والحرفية<sup>(٤٤)</sup>. واستهدفت التربية في العصور القديمة تنمية المهنة لمواجهة حاجات المجتمع وتطبيع التلاميذ بأيدولوجية

الدولة<sup>(٤٦)</sup>. وفي بلاد الإغريق - أثينا - اقتصرتم المهن والحرف على العبيد. وفي العصور الوسطى كان النظام البنديكتي أول نظام اعترف بقيمة العمل اليدوي للرهبان<sup>(٤٧)</sup>. كما هدفت التربية الإسلامية إلى إعداد الفرد للحياة الدنيا والآخرة.. وفي عصر النهضة أبدع الفنانون وكان القصد تكوين إنسان كامل مدرب على المهن والصناعات<sup>(٤٨)</sup>، وأما في عصر الإصلاح والتطور كثير النزاع الديني وانعكس ذلك على التربية فبدت شكلية في مضمونها<sup>(٤٩)</sup>. وفي العصر الحديث كان من أهم الاتجاهات إحساس الدولة بمسئوليتها نحو التعليم رغم معارضة الكنيسة ورجال الدين، وكان من أهم المبادئ الأساسية للتربية الحديثة الاهتمام بالتربية المهنية<sup>(٥٠)</sup>.

أما أثر القوى الاقتصادية على التعليم الفني فيلاحظ أن التعليم بعامته تأثر بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع. كما يؤثر التعليم على مستوى معيشة الفرد وعلى رفاهية المجتمع، فالعلاقة بين التعليم والاقتصاد علاقة تأثيرية تبادلية.. وهناك من الدول النامية ما يقف اقتصادها حائلاً أمام التعليم لما يستلزمه من إمكانيات، حيث ينخفض مستوى دخل الفرد، ويزداد طلب القروض والخبراء، إضافة إلى مشكلة الغذاء وزيادة السكان، مما يؤدي إلى الضغط على البنى الأخرى القائمة في المجتمع، وبالتالي إلى عدم قدرة الدولة على الأنفاق على التعليم. وقد نجأت مصر إلى المشروعات المشتركة في التعليم الفني كمشروع مبارك - كول في محاولة منها لتخفيض حجم الأنفاق بمساهمة تمويلية من كل من أصحاب رؤوس الأموال في مصر والجانب الألماني.

ويؤكد البعض<sup>(٥١)</sup> أثر العوامل الاقتصادية من ناحيتين:

أولاهما: البناء الاقتصادي للمجتمع وما يعتمد عليه من مصادر أو موارد، وثانيتهما: النظرية الاقتصادية التي تدين بها الدولة. وإذا أخذنا النظرية

الاقتصادية كالاقتصادية أو الرأسمالية أو الإسلامية، ففي روسيا كان للثورة الصناعية أثر كبير في نهضة التعليم الفني حيث نال شهرة كبيرة في القرن التاسع عشر لدرجة أن الأمريكيين أدخلوا "النظام الروسي" لديهم، مما كان له أثر في تطوير نظام التعليم الفني في أمريكا<sup>(٥١)</sup>. وفي النظرية الرأسمالية حيث يسود التنافس وتحقيق الأرباح والإيمان بحرية الفرد ينعكس هذا المناخ الاقتصادي كله على التلاميذ، فيلاحظ التنافس والتسابق التعليمي.

كما أن النمط الاقتصادي التي تتميز به منطقة من المناطق يفرض على التعليم الفني وجود نوع من المدارس يتفق ونوع الإنتاج: فحيث المناجم والبتروكيمياويات تتشأ معاهد صناعات البتروكيمياويات، وحيث الزراعة تتشأ المعاهد الزراعية ومدارس الغزل والنسيج، وحيث مساقط المياه ومراكز توليد الكهرباء ترقى شئون العمران<sup>(٥٢)</sup>.

وبالنسبة للقوى الثقافية المحتملة: فالمقصود بها وضع افتراضات أو تصورات أو تنبؤات أما تكون عليه القوى والعوامل الثقافية فسي المستقبل. وللتنبؤ Forecasting أهمية كبرى في عملية التخطيط الاستراتيجي إذ من شأنه أن تتوقع إدارة المنشأة مختلف المشكلات والأحداث قبل حدوثها ومن ثم يقوم التخطيط بالعمل على علاجها أو منع حدوثها<sup>(٥٣)</sup>.

ويعتبر التنبؤ نوعاً من التحليل الدقيق يستعين به المديرين في وصف السلوك المتوقع لبعض الظواهر<sup>(٥٤)</sup>.

ويعرض أحمد ماهر<sup>(٥٥)</sup> خمس طرق جماعية للتنبؤ منها: العصف الذهني Brain storming، ودلفي (أو الاجتماع عن بعد) Delphi، الاجتماعات الصورية (أو الاجتماعات الرسمية) Nominal Group، والسيناريوهات Scenarios، وتحليل الاتجاهات Trend Analysis. فالطريقة الأولى تعتمد

على إثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوى يؤدي إلى المشاركة في عملية التنبؤ، بينما الطريقة الثانية- وهي أشهر الطرق في التنبؤ- فتعتمد على إرسال استفتاء للمديرين ونوى الرأي لاستشراف اتجاهاتهم نحو موضوع ما ثم استلام الأجوبة وتلقيها وإرسالها مرة أو مرتين حتى يتم الوصول إلى الآراء النهائية التصورية. أما الطريقة الثالثة فتعتمد على الاقتراع حول العناصر المراد التنبؤ لها، والطريقة الرابعة تعتمد على التنبؤ في ظروف معينة، انه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف، أما الطريقة الخامسة فتعتمد على تحليل اتجاهات الماضي استنادا إلى أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي.

وبالنسبة لمستقبل التربية فقد ظهر الاهتمام في التنبؤ بجانب الكيف، واتجه الرأي إلى أن يكون التنبؤ في صورة اتجاهات عامة ليتحرك التخطيط الاستراتيجي بمرونة في صورة بدائل في إطارها<sup>(٥٧)</sup>.

ويؤكد محمد سيد الدين فهمي<sup>(٥٨)</sup> أسلوب دلفاي كأكثر الأساليب التنبؤية شيوعا، ويضيف أسلوب المحاكاة الذي ظهر في السنوات الأخيرة والذي يقوم على أساس وضع نموذج المفترض للمستقبل، ثم وضع استراتيجية لتسيير الأحداث في المستقبل وفقا لهذا النموذج. وهو يعد في ضوء دراسة الواقع ودراسة احتمالات التغير المستقبلي.

أن أهم تحديات القرن الحادي والعشرين هي التحدي الاجتماعي وما يتضمنه من مشكلات كزيادة عدد السكان، والتحدي الاقتصادي المتمثل في الاتجاه إلى التنمية الاقتصادية ومتطلباتها والتحدي السياسي بما يشمل من الانتقال من التنظيم السياسي الواحد إلى تعدد الأحزاب.. وما شابه ذلك<sup>(٥٩)</sup>.

وتلاحظ الباحثة ما يلي:

- ١- أن أسلوب العصف الذهني يفيد التنبؤ ويمس إدارة الاجتماعات.
  - ٢- أن أسلوب دلفي يفيد التنبؤ في تجميع الافتراضات بواسطة الاستفتاء.
  - ٣- أن السيناريوهات تفيد في التنبؤ ودراسة مؤثرات البيئة.
  - ٤- أن تحليل الاتجاهات أو إسقاطات الماضي يفيد في التنبؤ المبدئي فقط.
  - ٥- أن المحاكاة هي نوع من التدخل التصوري المقصود.
- وتؤمن الباحثة بأن التنبؤ بالغيب لا يعلمه إلا الله، ولكنها اجتهدت واعتمدت على كل من أسلوب دلفي، وتحليل الاتجاهات في استشراف القوى الثقافية المحتملة المؤثرة على التعليم الفني، واكتفت الباحثة باستشراف قوى ثقافية واحدة هي:

#### القوى التاريخية المحتملة:

- ١- تحليل الاتجاهات: يؤكد تاريخ التربية بصفة عامة والتعليم الفني بصفة خاصة الاهتمام بالمهارات الفنية والحرفية باستثناء عصر الإصلاح حيث كثر النزاع الديني، وبرغم ذلك إذا اعتمدنا على تحليل أو إسقاطات الماضي في التنبؤ بالمستقبل فعلياً مد الخط أو المنحنى المعبر عن اتجاهات الماضي إلى المستقبل، وفي هذه الحالة نفترض الباحثة أن العوامل والقوى التاريخية ستستمر في المستقبل لعدة سنوات أو بمعنى آخر أن الاهتمام بالتعليم الفني سيستمر لعدة سنوات.. ولكن هذه الطريقة محفوفة بالمخاطر نظراً للتغيرات المستحثة كالتقدم التكنولوجي وغير ذلك.

- ٢- السيناريوهات: التي تفيد في دراسة متغيرات البيئة وهي ما تعرف باسم الحوار المصوب، وكل حوار يمثل حدوث متغير محتمل في المستقبل، فمثلاً:

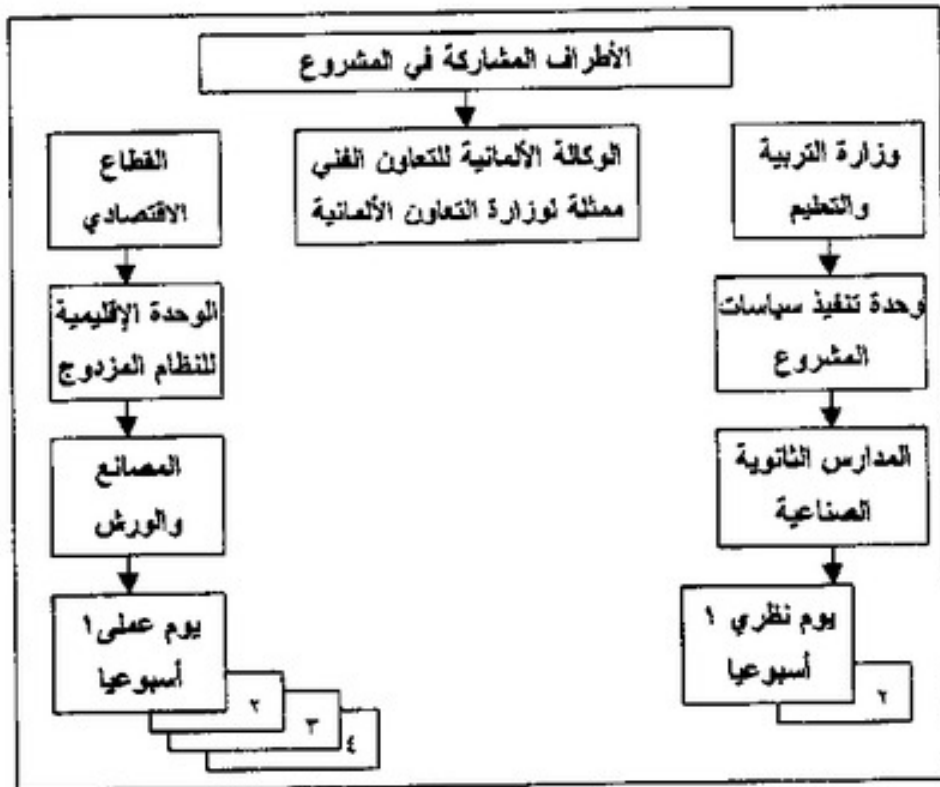
أ- ماذا يمكن أن يحدث للتعليم الفني من مشروع مبارك- كول في العصر الحديث؟

- ب- ماذا يمكن أن يحدث للتعليم الفني لو ازدهر الاقتصاد في العصر الحديث؟
- ج- ماذا يمكن أن يحدث للتعليم لو هاجر الأفراد إلى المدن الصناعية المصرية الجديدة في العصر الحديث؟
- د- ماذا يحدث للتعليم الفني إذا حدث كساد في العصر الحديث؟
- هـ- ماذا يحدث للتعليم الفني لو ظلت نظرة الأفراد إليه في العصر الحديث كما كانت في الماضي ... إلى ما شابه ذلك من السيناريوهات.
- وفي ضوء ذلك يمكن القول- على حد علمنا- أن التعليم الفني قد يتطور إلى الأفضل من خلال نقل الخبرة الألمانية إلى مصر بما يتفق والبيئة المصرية، ولو ازدهر الاقتصاد المصري فسوف ينعكس ذلك على التعليم الفني لارتباط التعليم بالاقتصاد، والعكس صحيح.. فإذا حدث- لا قدر الله- كساد فسيؤثر بالسلب على التعليم الفني، أما هجرة الأفراد إلى المدن الصناعية الجديدة فتوجد بعض الاتجاهات الطيبة للخروج من حيز العاصمة إلى أماكن الجذب (المدن الصناعية الجديدة)، التي تؤدي إلى ازدهار الصناعة، وتبقى نظرة الأفراد التي تتحملها مؤسسات التعليم والإعلام.
- ٣- المحاكاة: وتعبّر عن وضع نموذج افتراضي للمستقبل، ثم صياغة استراتيجية لتيسير الأحداث في المستقبل وفقا لهذا النموذج، وهذا النموذج قائم على التنبؤ الذي يعتبر جزءا من التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط في مجال التربية ينتمي إلى مجموعة من الدراسات الحديثة التي أصبحت تعرف باسم الدراسات المستقبلية.
- ولا يقتصر نظام الإدارة الاستراتيجية على دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة، وإنما يشمل أيضا دراسة أوجه القوة والضعف في نظام التعليم الفني. وقد أعلن كثير من الباحثين<sup>(١٠)</sup> على أن تحليل أوجه القوة والضعف في أي نظام يتطلب الحصول على معلومات مثل:

أ- الهيكل التنظيمي: كلنا يعلم أن قطاع التعليم الفني يعتبر جزءا من الهيكل التنظيمي بوزارة التربية والتعليم، وأن هذا التنظيم بيروقراطي يشير إلى اتساع هيكله.. فعلى مستوى محافظة القاهرة وحدها توجد ثلاث وعشرون إدارة تعليمية<sup>(٦١)</sup>، كما أنه تنظيم ديناميكي يقابل التغيرات بمرونة حيث تم إنشاء وحدة تنظيمية حديثة لمشروع مبارك/ كول ملحقة بالهيكل التنظيمي العام ومزودة بقيادة واعية، وأن كانت الخرائط التنظيمية بالوزارة لم توضح ذلك.

لقد وضع البعض<sup>(٦٢)</sup> هيكل تنظيميا لمشروع مبارك- كول كما يلي:

شكل رقم (٢) يوضح هيكل تنظيمي لمشروع مبارك- كول





ويتضح من الشكل رقم (٢) السابق ما يلي:

١- أن الهيكل التنظيمي أقرب إلى التنظيم الرأسي حيث خطوط السلطة واضحة من أعلى إلى المنفذين. وهو أمر لا بأس به حيث يساعد على سوية البت في الأمور، وسهولة تحديد أركان المسؤولية، وتوفير سبل الاتصالات. إلا أنه يتقل كاهل المديرين التنفيذيين بالأعباء.

٢- تتضح خطوط السلطة لوزارة التربية والتعليم المصرية، إلا أن خطوط السلطة بالنسبة للجانب الألماني والقطاع الاقتصادي المصري تحتاج إلى إيضاح أفضل.

٣- عندما يأخذ مشروع مبارك- كول في النمو، يصبح هذا الهيكل- السابق- غير ملائم، ويتطلب الأمر استخدام هياكل تناسب أهداف المشروع.

وهنا يثار تساؤل مهم: ما الهيكل التنظيمي لكل نوع من أنواع الاستراتيجيات؟ تعرض عايذة خطاب ثلاثة تنظيمات استراتيجية حديثة هي: تنظيمات فرق العمل أو البرنامج، والتنظيم الشبكي، والتنظيم الفيدرالي أو اللامركزي<sup>(٦٣)</sup>. ويمكن الاستفادة من التنظيم اللامركزي عند إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة بإعطاء قيادات التعليم الفني أداة تمكنها من إنجاز أعمالها في إطار الاستراتيجية العامة للوزارة.

ب- الثقافة: يطلق تعبير الثقافة عادة على مجموعة الأفكار والمثل والمعتقدات والتقاليد والعادات والمهارات وطرق التفكير وتسرث الماضي وأسلوب الحياة التي يعتنقها أفراد المجتمع<sup>(٦٤)</sup>، كما قسمت الثقافة إلى ثلاثة عناصر هي العموميات والخصوصيات والبدائل أو المتغيرات<sup>(٦٥)</sup>. وثقافة المنظمة هي نظام القيم والمعتقدات التي تتم بالمشاركة بين الأفراد<sup>(٦٦)</sup>. وتنعكس ثقافة المنظمة في طريقة القيادات في معالجة المشكلات واتخاذ

القرارات ونظم الاتصال الشبكية... إلى ما شابه ذلك. ولقد اهتمت بعض الدراسات بقياس الثقافة الداخلية والخارجية للمنظمة كدراسة اتجاهات وحاجات العاملين، وأثر نظام القيم لدى المديرين على السلوك الإداري، وقياس قيم أفراد المجتمع<sup>(٦٧)</sup>. ويمكن القول - على حد علمنا - أن ثقافة قيادات التعليم الفني هي نظام القيم وطرق حل المشكلات والمعتقدات والأفكار والمثل... إلى ما شابه ذلك التي تتمسك بها القيادات، وتؤثر في أدائها.

إن قيادات التعليم الفني قد قبلت العناصر الثقافية الجديدة أو الأفكار التي تجرب لأول مرة (كمشروع مبارك - كول)، فإذا ما نجح المشروع سمح له بالدخول في نطاق عموميات الثقافة.

ج- الموارد: تتضمن الموارد: القوى البشرية، والمهارات الإدارية، والأصول المالية، والتسهيلات الوظيفية<sup>(٦٨)</sup>. ويعتبر كثير من الاقتصاديين أمثال كارل ماركس أن البشر أهم الموارد وأفضل القوى الدافعة للتغيير.

ويري محسن الخضير<sup>(٦٩)</sup> أن سلاح تلك القوى الثقافية التي تتمتع بها وتقودها إلى التطوير، وتتمثل القوى الدافعة في المصلحين الاجتماعيين وقادة الرأي والفكر والزعماء الجماهيريين والفلاسفة والعلماء. أن موارد التعليم الفني يتمثل بعضها في القوى البشرية ونظام التمويل والنظام الفني... وما شابه ذلك، وإذا أخذنا القوى البشرية - على سبيل المثال - نلاحظ أن الهيكل التنظيمي الفرعي للتعليم الفني - البرج الفضي بالقاهرة - مزود ببعض المصلحين الاجتماعيين الذين يقودون مسيرة التغيير، كما أن قمة الهيكل التنظيمي العام لوزارة التربية والتعليم العلماء - الوزير ومستشاريه - الذين يقومون بدور إيجابي في أحداث التغيير. تبقى بعد ذلك القوى البشرية

المضادة للتغيير ويجملها البعض<sup>(٧٠)</sup> في: قوى المحافظة على القديم وقوى  
اللامبالاة وقوى الرفض... وما شابه ذلك.

وتتطلب صياغة استراتيجية للتعليم الفني ضرورة التعرف على ما يلي:

أ- مهمة التعليم الفني:

تتبلور مهمة التعليم الفني في إعداد أفراد مهرة لمجموعة من المهن أو  
الحرف التي توافق حاجات المجتمع المحلي، وقد تكون المهمة ضيقة كالمثال  
السابق أو قد تكون أوسع مما سبق.

ب- أهداف التعليم الفني:

تتمثل أهداف التعليم الفني: في إعداد الطلاب للمشاركة في الحياة  
العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، وإعداد فئة  
الفني في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات، وتنمية  
الملكات الفنية للدارسين.

كما أن تعدد الأهداف للمنظمة يعتبر أمراً مهماً عند تحديدها، ويعتبر  
دريكز Drucker أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى إليها المنظمات. وقد  
اتفق معظم الباحثين<sup>(٧١)</sup> في الدول الرأسمالية والاشتراكية على أن للمنظمة  
عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ويقع على عاتق الإدارة العليا مهمة تحقيق  
التوازن.

ج- استراتيجيات التعليم الفني:

يصنف البعض<sup>(٧٢)</sup> الاستراتيجيات - بصفة عامة - إلى نوعين: هجومية  
ودفاعية، فالأولى تعنى أن المنظمة ميالة إلى التغيير والثانية تعنى الاستقرار.  
والمتمحصر لقرارات التعليم الفني منذ عام ١٩٥٢ وحتى عام ١٩٩٥، وعلى  
سبيل المثال لا الحصر كالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ للتعليم<sup>(٧٣)</sup>. والقانون

رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ (٧٤) المعدل للقانون السابق، إضافة إلى الخطة الخمسية لإصلاح نظام التعليم في مصر ١٩٨٨/٨٧ - ١٩٩٢/٩١ واهتمام القيادة السياسية بالتعليم الفني، ومشروع مبارك- كول (٧٥) خير دليل على الاعتماد على استراتيجيات الهجوم أو التغيير وعدم الاستقرار والابتكار. مشروع مبارك- كول (٧٦):

مشروع مبارك- كول نشأت فكرته عام ١٩٩١م، وتم توقيع خطاب النوايا مع الجانب الألماني في عام ١٩٩٢م وهو يقضي بقيام ألمانيا بمساعدة مصر على تطوير التعليم الفني والتدريب المهني بإدخال نظام التعليم المزدوج في مصر.

ويقصد بالتعليم المزدوج Dual System Education بأن يتلقى المتدرب تدريباً عملياً على إحدى المهن داخل الورش والمصانع لمدة أربعة أيام في الأسبوع، وتلقي المواد الثقافية والنظرية لمدة يومين أسبوعياً داخل فصول ومعامل المدرسة الثانوية الصناعية، وذلك على مدار ثلاث سنوات دراسية. وتمثلت الأطراف المشاركة في المشروع في كل من وزارة التربية والتعليم، وأصحاب المصانع وجمعيات المستثمرين في مصر، والوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ وهي ممثلة لوزارة التعاون الألمانية.

وقد أجمعت كل الدراسات على ضرورة البدء بمشروعات رائدة في المدن الجديدة في مصر مثل: مدينة العاشر من رمضان، والساحل من أكتوبر، والساحل، كما تمت بعض الإجراءات التنفيذية للمشروع في سبتمبر عام ١٩٩٥م، وجرت اتصالات مكثفة مع جهات أخرى لتنفيذ المشروع في مدن جديدة أخرى.

ويهدف المشروع إلى توفير العمالة الماهرة المدربة، وتوفير فرص عمل جيدة أمام الشباب، وضرورة الحصول على الترخيص لمزاولة المهنة، كما تم وضع شروط القبول والمزايا التي يتمتع بها المتدرب والمهني التي يمكن مزاومتها.

#### د- سياسات التعليم الفني:

السياسة اصطلاحيا هي الموجه والمرشد للأفعال والقرارات في منشأة معينة<sup>(٧٧)</sup>. وتتبع من الاستراتيجية التي وضعت بمعرفة المدراء لتوجيه العمل، والسياسة التعليمية هي مجموعة المبادئ التي توجه مسار التربية والتعليم في دولة ما. وقد قامت سياسة التعليم الفني في الثمانينات على مجموعة من المبادئ المرشدة لمديري مدارس التعليم الفني منها: زيادة نسبة المقبولين من الطلاب، وضرورة تقييم أداء المعلم، وزيادة المخصص من الاستثمار. وفي التسعينات ركزت السياسة على البحث والتطوير كتقليص أعداد الطلاب وتحسين فعالية التعليم، كما ركزت على تحقيق الكفاءة في كافة المستويات، عن طريق حسن اختيار المصانع المجهزة بالمدن الجديدة، وتزويد المدارس بالمدرسين والمدرسين، وإدخال مناهج ومهن جديدة تفي بحاجات المستثمرين.

وقد كشف أحد الباحثين<sup>(٧٨)</sup> عن عشر مشكلات واجهت المدراء عند تنفيذ تغيير استراتيجي أهمها: أن التنفيذ يتطلب وقتا أطول مما خطط له، وظهور أزمات غير متوقعة، بالإضافة إلى ظهور عوامل بيئية خارجية مؤثرة.

لذا يفضل عند تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية في أي منشأة أن تدير الأسئلة الثلاثة التالية: من هم الأفراد الذين سوف يتولون تنفيذها؟، وماذا

يجب عمله؟ وكيفية الأداء؟<sup>(٧٩)</sup>. ومن المعلوم أن جميع العاملين بالمنشأة ما عدا أفراد الإدارة العليا هم المنفذون للاستراتيجية، وقد يكون هناك الكثير من المقاومة للتنفيذ إذا كانت الأهداف غير واضحة، أو إذا كانت السياسة تتحدى ثقافة المنشأة، أو أن أنشطة التنفيذ مبهمّة، كما يعتبر وضع البرامج والميزانيات والإجراءات من أهم واجبات القائمين بالتنفيذ.

ويؤكد أحمد ماهر<sup>(٨٠)</sup> ما سبق بخصوص تنفيذ الاستراتيجية. ويتساءل: هل المنظمة مهيأة لمقاومة التغيير؟ ويوضح أن الإدارة العليا يقع على عاتقها مسؤولية تشخيص طبيعة المقاومة، وتحديد أثارها، والتعامل معها، مشيراً إلى أهمية التخطيط الموقفي أو ضرورة وضع خطط بديلة إذا ما تغيرت الظروف عما هو متوقع أثناء التنفيذ.

وفي التعليم الفني تم توقيع الاتفاق التنفيذي لمشروع (مبارك - كول) في مدينة العاشر من رمضان في عام ١٩٩٥م، وتم البدء الفعلي في التنفيذ عام ١٩٩٦، حيث قام المنفذون بوضع برامج التدريب، وإعداد الإجراءات التي توضح كيفية إنجاز تلك البرامج، كما تم استخدام نظام إدارة الحوافز لتحقيق الأهداف التعليمية.

أن الجزء الأخير من الإدارة الاستراتيجية هو تقويم الأداء والرقابة على الأنشطة. ويرى البعض<sup>(٨١)</sup> أن الجزء الأخير يتضمن خمس خطوات هي: تحديد المراد قياسه، ووضع معايير للأداء، وقياس الأداء الفعلي، والمقارنة، واتخاذ إجراء تصحيحي.

كما أوصى توماس وهيلين ودافيد هنجر<sup>(٨٢)</sup> باتباع إرشادات لتحقيق الرقابة الجيدة منها: ضرورة مراقبة النتائج المهمة فقط، وأن ترمي نظم

الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات، وأن تستخدم لمكافأة الأفراد بدلا من معاقبتهم... إلى ما شابه ذلك.

ويقول أحمد ماهر<sup>(٨٣)</sup> لكي تقيم الأداء: حدد هل تم تحقيق ما خطط له في الاستراتيجية؟ ثم حدد وضع المنشأة قبل وبعد تطبيق الاستراتيجية، وحدد وضع المنشأة بالمقارنة مع المنافسين.

وبالنسبة لمشروع (مبارك- كول) فقد وضعت قيادات التعليم الفني مراحل عملية التقييم والرقابة في الوقت الذي لم تشر فيه الأطراف المشتركة الأخرى إلى توقيت وتفسير اتخاذ التصرفات التصحيحية، إذ يثار مثلا على مستوى أصحاب المصانع تساؤل وهو: هل وضعت مجالس الإدارة ومن يعاونها معايير مقارنة الأداء مع منافسيها في المدن الجديدة؟

ثانيا: الجانب الميداني: ويتضمن

(أ) أدوات الدراسة: تمت الدراسة الميدانية في محور رئيسي هو الاستفتاء، كما اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة ثانوية لتقصي وتفسير كثير من البيانات المحيطة بالاستجابات.

أعدت الباحثة الاستفتاء، ووجهته إلى المديرين الاستراتيجيين للتعليم الفني بوزارة التربية والتعليم، ومر تصميمه بخطوات كثيرة، واشتمل على ثلاثين جملة (٣٠ جملة)، وعرض الاستفتاء على بعض المتخصصين في الإدارة التعليمية للمشاورة والتقييم، وكانت تعليماته واضحة، وتمثلت محوره في: معرفة أثر البيئة الخارجية وما تحويه من قوى ثقافية سائدة أو قوى ثقافية محتملة مؤثرة في نظام التعليم الفني، وكذلك دراسة البيئة الداخلية لهذا النظام كدراسة الهيكل التنظيمي، وتقصي كيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها. ويوضح ملحق البحث نوع الأسئلة وعددها، كما توافر

للاستقاء الموضوعية والصدق والثبات. كما قامت الباحثة بمراسلة المديرين الاستراتيجيين على مستوى التخطيط التعليمي بصفة عامة ومقابلة المخططين على مستوى التعليم الفني بصفة خاصة، وكذلك على مستوى التنفيذ بمشروع مبارك- كول بالبرج الفني للإخاطة وجمع المعلومات.

(ب) عينة البحث: حددت الباحثة مجتمع البحث وهو: قطاع التعليم الفني بوزارة التربية والتعليم، وبعض الإدارات التعليمية الفنية التابعة، وتم الحصول على قائمة بالمجتمع الأصل، ثم تم انتقاء وسحب عينة ممثلة بالمعينة الاحتمالية، ويوضح الجدول التالي أفراد العينة.



جدول رقم (١) بوضوح توزيع أفراد العينة بالتعليم الفني<sup>(٨٤)</sup>

م	البيان	مجتمع البحث	عدد	عينة البحث	عدد	ملاحظات
١	الإدارة العليا المخططة (المركز)	وزير التعليم	-	-	-	
		قيادة التعليم الفني	١	القيادة	١	
		وكيل أول وزارة التعليم الفني	١	وكيل أول الوزارة	١	
		مساعدى الوكيل	٣	مساعدان للوكيل	٢	
٢	الإدارة الوسطى التفنية (البرج القضى)	المدير التنفيذى	١	المدير التنفيذى	١	
		بعض العاملين بالمشروع	٤	أحد العاملين بالمشروع	١	
٣	إدرات التعليم الفنى بمحافظة القاهرة المحلية	الزيتون حلوان مصر الجديدة الساحل الشرابية والزواوية . . . . إلى ما شابه ذلك	٢٣	الزيتون حلوان مصر الجديدة المعادي مدينة نصر الوايلي المطرية عين شمس شبرا مصر القديمة السيدة زينب عابدين	١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١	تم ذكر بعض الإدرات المحلية لمجتمع البحث
٤	الوحدات التفنية الصنعي	المدرسية النموذجية الإنتاجية	١	-	-	
	المجموع		٣٤		١٨	

وبلاحظ من الجدول رقم (١) السابق أن نسبة تمثيل العينة من مجتمع البحث هي ٦١,٢% مما يوفر الثقة فيها والاعتماد على نتائجها.  
(ج) المعالجة الإحصائية: اعتمدت الباحثة على الإحصاء الاستنتاجي، فقد استخدمت (مربع كا) كما يلي:

$$كا^2 = \text{مجموع} = \frac{(\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

والفكرة الأساسية التي قام عليها هذا الأسلوب الإحصائي صيغت على الأساس التالي:

- ١- افترضت الباحثة فرضاً صفرياً على أساس أن التكرار الملاحظ يختلف عن تكرار المتوقع أو الفرضي اختلافاً يرجع إلى الصدفة.
- ٢- تم حساب (كا<sup>٢</sup>) من خلال المعادلة أعلاه لكل من الأحكام الصحيحة والأحكام الخاطئة، وبالنسبة لكل فئات الجدول.
- ٣- فسرت (كا<sup>٢</sup>) باستخدام (جدول توزيع كا<sup>٢</sup>) على أساس درجات الحرية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% وبدرجة ثقة ٩٥%. وراعت الباحثة ما يلي:
  - أ- إذا تساوت جميع القيم الملاحظة مع جميع القيم المتوقعة كانت قيمة كا<sup>٢</sup> تساوى صفراً، ويندر أن يحدث هذا.
  - ب- كلما تقاربت القيمتان - أي صغرت الفروق بينهما - صغرت قيمة كا<sup>٢</sup>. وكانت الفروق غير ذات دلالة إحصائية فلا يرفض الفروض الصغرى.
  - ج- وكلما كبرت الفروق زادت قيمة كا<sup>٢</sup> وأصبحت الفروق ذات دلالة إحصائية، مما يؤدي إلى رفض الفروض الصغرى، وتفسير هذه الدلالة. وتوضح الجداول التالية استجابات قطاع التعليم الفني.

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والنظرية:

الميدانية:

(أ) عرض نتائج استفتاء الإدارة العليا المخططة للتعليم الفني بوزارة التربية والتعليم (المركز).

جدول رقم (٢) يوضح استجابة الإدارة العليا

م	الفئة	التكرار	الأحكام الصحيحة	الأحكام الخاطئة	كا <sup>١</sup>	كا <sup>٢</sup> من الجدول	الدالة الإحصائية عند مستوى ٥%
١	القوى الثقافية السائدة	الملاحظ المتوقع	١ ٢	٣ ٢	١	٣,٨٤	دال
٢	البيئة الداخلية للنظام	الملاحظ المتوقع	٤ ٢	- ٢	٤	٣,٨٤	غير دال
٣	صياغة الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	٣ ٢	١ ٢	١	٣,٨٤	دال
٤	تطبيق الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	- ٢	٤ ٢	٤	٣,٨٤	غير دال
٥	تكوين الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	٣ ٢	١ ٢	١	٣,٨٤	دال

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

#### ١- القوى الثقافية:

- أ- لم تهتم الإدارة العليا المخططة بمسح البيئة الخارجية ومعرفة ما يدور فيها من قوى ثقافية سائدة أو محتملة.
- ب- لم تهتم الإدارة العليا المخططة بالتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بالتعليم الفني، كحث بعض عناصرها البشرية على الاشتراك في منظمات

تعليم فني مماثلة بدول أخرى متقدمة، أو العمل على استقطاب عناصر بشرية جيدة داخل التعليم الفني.

ج- لم تعتمد الإدارة العليا على أساليب التوقع الحديثة في التخطيط كأسلوب اسقاطات الماضي أو أسلوب دلفاي.

٢- البيئة الداخلية:

أ- تهتم الإدارة العليا بمسح البيئة الداخلية لنظام التعليم الفني: كإحصاء الموارد البشرية وإعدادها، والاهتمام بالهيكل التنظيمي.

ب- لا يتفشي في الهيكل التنظيمي أية مظاهر سلبية.

ج- تهتم الإدارة العليا بتكوين جماعات عمل مترابطة داخل التنظيم.

٣- صياغة الاستراتيجية:

أ- تحدد الإدارة العليا الأهداف العامة وتشرك المدراء التنفيذيين في وضع الأهداف الخاصة بإداراتهم إلى حد ما.

ب- تعتمد الإدارة العليا على الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية إلى حد ما.

ج- لا تهتم الإدارة العليا بوضع السياسات الداخلية والخارجية.

د- لا تعتمد الإدارة العليا على استراتيجيات الانكماش لتقنين التعليم الفني.

٤- تطبيق الاستراتيجية:

أ- تستخدم الإدارة العليا مدخل إدارة الحوافز لتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف.

ب- لا تجرى الإدارة العليا أية تغييرات في القيادة عند تنفيذ الاستراتيجية.

٥- تقويم الاستراتيجية:

أ- لا تستخدم الإدارة العليا بعض الأساليب الرقابية مثل: الملاحظة الدورية، والسجلات والتقارير.

- ب- لا تتوع الإدارة العليا من مجالات التكوين.
- ج- لم تتسق الإدارة العليا بالوزارة عملية التكوين مع جمعية المستثمرين.
- (ب) عرض نتائج استفتاء للإدارة الوسطى التنفيذية بالبرج القضي (مشروع مبارك - كول).

جدول رقم (٣) يوضح استجابة الإدارة الوسطى

م	الفئة	التكرار	الأحكام الصحيحة	الأحكام الخاطئة	كأ <sup>٢</sup>	كأ <sup>١</sup> من الجدول	الدلالة الإحصائية عند مستوى ٥%
١	القوى الثقافية السائدة والمحتملة	الملاحظ المتوقع	٢ ١	- ١	٢	٣,٨٤	دال
٢	البيئة الداخلية للنظام	الملاحظ المتوقع	- ١	٢ ١	٢	٣,٨٤	دال
٣	صياغة الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	٢ ١	- ١	٢	٣,٨٤	دال
٤	تطبيق الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	٢ ١	- ١	٢	٣,٨٤	دال
٥	تكوين الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	- ١	٢ ١	٢	٣,٨٤	دال

ويلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقا جوهرية دالة إحصائياً،

يتمثل بعضها فيما يلي:

- ١- القوى الثقافية: تستقطب الإدارة الوسطى التنفيذية عناصر بشرية جيدة من الجانب الألماني للعمل معها في تطوير التعليم الفني ولا تسهتّم بدراسة القوى الثقافية والمحتملة.

٢- البيئة الداخلية للنظام: لم تهتم الإدارة الوسطى التنفيذية (بمشروع مبارك- كول) بتصميم الهيكل التنظيمي مع الجانب الألماني ومع المستثمرين بطريقة فعالة.

٣- تقييم الاستراتيجية: لم تهتم الإدارة التنفيذية بالبرج الفضلي (مشروع مبارك- كول) بعملية التقييم.

(ج) عرض نتائج استفتاء إدارات التعليم الفني المحلية بمحافظة القاهرة.

جدول رقم (٤) يوضح استجابة الإدارات المحلية

م	اللغة	التكرار	الأحكام الصحيحة	الأحكام الخاطئة	كأ من الجدول	الدالة الإحصائية عند مستوى ٥%
١	القوى الثقافية المساندة والمحتملة	الملاحظ المتوقع	- ٩	١٨ ٩	١٨	٣,٨٤
٢	البيئة الداخلية للنظام	الملاحظ المتوقع	١٤ ٩	٤ ٩	٥,٥٤	٣,٨٤
٣	سواغة الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	٤ ٩	١٤ ٩	٥,٥٤	٣,٨٤
٤	تطبيق الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	١٦ ٩	٢ ٩	١٠,٨٨	٣,٨٤
٥	تقويم الاستراتيجية	الملاحظ المتوقع	١٧ ٩	١ ٩	١١,١١	٣,٨٤

ويلاحظ من الجدول السابق الفروق الجوهرية (المعنوية) الدالة

إحصائياً، تتمثل البعض منها فيما يلي:

١- القوى الثقافية: يندر تماماً أن تستقطب الإدارات المحلية للتعليم الفني عناصر بشرية جيدة للعمل داخل تنظيماًتها المحلية، إضافة إلى أن بعض

الإدارات التعليمية لا تحت أفرادها على الاشتراك في منظمات تعليم فني مماثلة في دول متقدمة

٢- البيلة الداخلية للنظام: أفادت أربع عشرة إدارة محلية أنها تهتم بتمية كفاءة ومهارة مديري المراحل التعليمية وكذلك المعلمين، كما تتمتع خمس إدارات محلية بهياكل تنظيمية فعالة، وتمسك القيادات بنوع من خصوصيات الثقافة كالمبادأة والعضوية، والمحافظة، والتجديد المتزن اللهم إلا أربع إدارات محلية كانت غير ذلك.

٣- صياغة الاستراتيجية: على الرغم من وضوح المهمة والأهداف والسياسات للإدارات المحلية إلا أن أربعة عشر إدارة محلية أفادت أن استراتيجيات التعليم الفني ليست مبنية على أساس من المنافسة، ولا على أساس من تصرفات المنافسين المتوقعة في المستقبل، إضافة إلى أن البدائل الاستراتيجية التي تستخدمها الوزارة لا تتضمن استراتيجية الانكماش كبديل لتكتين التعليم الفني. أما الإدارات الأخرى فتذبذبت فيها الاستجابات.

٤- تطبيق الاستراتيجية: أفادت ست عشرة إدارة محلية أنه عند تنفيذ أية استراتيجية تقوم بوضع ميزانيات تقديرية للنفقات وإيرادات التعليم الفني، إضافة إلى اهتمامها بوضع الأنشطة اللازمة على مستوى الإدارة المحلية وفقاً للإطار العام، كما أنها تهتم بوضع الخطوات التفصيلية التي توضح سير التنفيذ، أما الإدارات الأخرى فتذبذبت فيها الاستجابات.

٥- تقييم الاستراتيجية: أفادت سبع عشرة إدارة محلية تعليمية أنها تقوم بعملية التقويم على خير وجه، وكانت الأحكام صحيحة إلى حد كبير، أما الأحكام الخاطئة فتمثلت في أن الإدارة العليا بالمركز لا تعمل على تطوير الروح المعنوية لتلك الإدارات، ولا تعد الخلفاء الذين سيحلون محل مديري

المراحل التعليمية الحالية، إضافة إلى اقتصارها على بعض الأساليب الرقابية. أما الإدارات الأخرى فتذبذبت فيها الاستجابات. الثبات: تم عمل الثبات على عينة الإدارة العليا، وتم الحصول على نتائج متشابهة في المرة الثانية، باستثناء فئة واحدة هي القوى الثقافية الساندة والمحتملة، ويوضح الجدول التالي الثبات:

جدول رقم (٥) يوضح الثبات على الإدارة العليا المخططة للتعليم الفني

م	الفئة	التطبيق الأول			التطبيق الثاني		
		كأ	كأ من الجدول %	الدالة عند	كأ	كأ من الجدول %	الدالة عند
١	القوى الثقافية الساندة والمحتملة	١	٣,٨٤	دال	٣,٦٠	٣,٨٤	غير دال
٢	البيئة الداخلية للنظام	٤	٣,٨٤	غير دال	٤	٣,٨٤	غير دال
٣	صناعة الأستر النجبية	١	٣,٨٤	دال	١	٣,٨٤	دال
٤	تطبيق الأستر النجبية	٤	٣,٨٤	غير دال	٤	٣,٨٤	غير دال
٥	تكوين الأستر النجبية	١	٣,٨٤	دال	١	٣,٨٤	دال

ويتضح من الجدول رقم (٥) السابق الثبات في فئات الإدارة الأستر اتجبية باستثناء فئة القوى الثقافية الساندة والمحتملة (البيئة الخارجية المحيطة بنظام التعليم الفني)، وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاستثناء ثابتاً في ضوء ما سبق شرحه.



### استخلاصات الدراسة النظرية:

١- دل تاريخ الإدارة الاستراتيجية على وجود أشكال منها في العصور القديمة، وامتدت إلى العصور الوسطى، وازدهرت في العصر الحديث بفضل عمليات التمويل التي قدمتها المؤسسات الأمريكية لكليات إدارة الأعمال لدراسة مشاكل العمل ومساعدة أصحاب الأعمال في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية، إضافة إلى ظهور الكتب والأبحاث التي تناولت موضوع الاستراتيجية.

٢- استخدمت الاستراتيجية في الحرب وفي السلام، وامتدت إلى قطاع التعليم، وتبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية في أنها مجموعة القرارات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما، وأن بناء أي نموذج استراتيجي يتم بدراسة البيئة الخارجية وما يدور فيها من قوى ثقافية سائدة ومحتملة. ودراسة البيئة الداخلية أو تحليل نقاط القوة والضعف بالنظام، ثم صياغة الاستراتيجية، وتطبيقها، ثم تقويمها من أجل إحراز النصر وتحقيق الامتياز والتفوق على المنافسين.

### ٣- تتنوع أنماط الإدارة الاستراتيجية في:

- الإدارة المشاركة (مشاركة الأفراد في الأمور غير النمطية).
- الإدارة الرائدة (التي تقدم الجديد).
- الإدارة المهاجمة (الميالة إلى التغيير والابتكار).
- الإدارة المدافعة (الميالة إلى الاستقرار وعدم الخسارة).
- الإدارة التي تتناسب البيئة: كالإدارة الديمقراطية التي تتناسب حجم البيئة الكبير، والإدارة المخاطرة التي تتناسب حجم البيئة الصغير.
- كما توجد أنواع أخرى من الإدارة الاستراتيجية.

٤- القوى الثقافية السائدة والمحتملة (تحليل البيئة المحيطة):

أ- أثرت القوى الثقافية التاريخية على التعليم الفني في مصر على مر العصور بالإيجاب، اللهم إلا في عصر الإصلاح والتتوير حيث كثر النزاع الديني فبدت التربية شكلية في مضمونها.. وكما هو معلوم فقد كان تأثير القوى الاقتصادية على التعليم الفني بالسلب، إلا أن مصر لجأت إلى المشروعات المشتركة كمشروع مبارك- كول لتطوير هذا النوع من التعليم لسد النقص في الأموال والخبرة من خلال مساهمات كل من رجال الأعمال بالمدن الجديدة بمصر ومساهمات الوكالة الألمانية للتعاون الفني ممثلة لوزارة التعاون الألمانية.

ب- توجد عدة طرق للتنبؤ بالقوى الثقافية المحتملة الحدوث في المستقبل قبل صياغة الاستراتيجية منها:

- العصب الذهني
- أسلوب دلفي.
- تحليل الاتجاهات أو اسقاطات الماضي.
- الاجتماعات الصورية.
- السيناريوهات.
- المحاكاة.

تهتم التربية بالتنبؤ الكيفي في صورة اتجاهات عامة.. كما أن أهم تحديات القرن الحادي والعشرين تتمثل في زيادة السكان، زيادة الطلب على التعليم، وثورة المعلومات.

ج- تتوقع الباحثة استمرار تأثير القوى التاريخية بالإيجاب على التعليم الفني مع ثبات كافة المتغيرات، كما تتوقع أن يكون تأثير القوى الاقتصادية المحتمل كما يلي:

\* التأثير السلبي على التعليم الفني - خلال فترة زمنية مقبلة- نظرا لانخفاض مستوى الدخل القومي.

• التأثير في الاتجاه الإيجابي - إلى حد ما - نظرا لسيادة النظرية الرأسمالية في الاقتصاد والإيمان بقيمة الفرد، ومساهمة رجال الأعمال في المشروعات التعليمية.

٥- نقاط القوة والضعف بنظام التعليم الفني (تحليل البيئة الداخلية):

• تتمثل نقاط القوة في الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والثقافة السائدة، حيث تميل القيادات العليا المخططة والقيادات الوسطى المنفذة إلى تقبل الأفكار الجديدة.

• تتمثل نقاط الضعف في تصميم الهيكل التنظيمي لمشروع مبارك- كول.. حيث تم تحديد المستويات الإدارية التابعة للقطاع الاقتصادي المصري إلى حد ما، وأن كان بها تداخل مع الجانب الألماني وهو غير واضح. إضافة إلى اقتصار المراكز للجانب الألماني على مركزين اثنين فقط، الأول على مستوى القيادة المخططة والثاني به تداخل مع الجانب الاقتصادي.

٦- واقع صياغة الاستراتيجيات التعليمية:

تتعدد أهداف التعليم الفني في مصر وتتفق مع الاتجاهات المعاصرة، وتميل استراتيجيات التعليم الفني في العصر الحديث إلى الهجوم، أي التغيير والابتكار، كما أن السياسات التعليمية ترشد الأفراد إلى كيفية إنجاز الأعمال.

٧- واقع تطبيق الاستراتيجيات التعليمية (التنفيذ):

يقوم بتنفيذ الاستراتيجية التعليمية كل العاملين بوزارة التربية والتعليم ما عدا الإدارة العليا.. فقد قامت الإدارة التنفيذية بمشروع مبارك- كول بوضع الميزانيات والبرامج والإجراءات، كما تم استخدام نظام إدارة الحوافز.

٨- واقع تقويم الاستراتيجيات التعليمية:

لقد وضعت الأطراف المشاركة: وزارة التربية والتعليم والوكالة الألمانية للتعاون الفني، والقطاع الاقتصادي الأهداف والاستراتيجيات والسياسات إلا أنها لم توضح أساليب التقويم. وكما هو معلوم فإن وزارة التربية والتعليم لها أساليبها التقييمية على مستوى الوزارة وعلى مستوى الإدارات المحلية وعلى مستوى المدارس، في الوقت الذي لم تشر فيه مجالس إدارات القطاع المشترك الاقتصادي إلى عملية التقويم.

٩- استخلاص النتائج الميدانية:

لم تهتم الإدارة العليا المخططة بالوزارة بدراسة القوى الثقافية السائدة، كما أنها لا تعتمد على أساليب التوقع الحديثة.. إضافة إلى أن تلك القيادات المخططة على الرغم من اعتمادها على استراتيجيات الابتكار والتجديد والتغيير إلا أنها لا تستخدم (استراتيجية الانكماش) للتعليم الفني في محاولة لتقيمه.

التوصيات والمقترحات: تقترح الباحثة ما يلي:

أولاً: عند دراسة القوى الثقافية: أن تهتم القيادات المخططة لقطاع التعليم الفني بمداومة دراسة القوى الثقافية السائدة: كالقوى التاريخية والقوى الاجتماعية والقوى الاقتصادية المؤثرة على هذا النوع من التعليم، مع ضرورة اعتمادها على طرق التنبؤ الحديثة لتصوير تلك القوى المحتملة الحدوث وذلك قبل صياغة الاستراتيجيات.

وتقترح الباحثة أسلوباً للمحاكاة يقوم على أساس وضع نموذج افتراضي تنبؤي لمستقبل القوى الثقافية تمهيداً لصياغة استراتيجية التعليم الفني الذي يقوم على أساس:

- أ- افتراض استمرار التأثير الإيجابي للقوى التاريخية المحتملة.
- ب- افتراض التأثير السلبي للقوى الاقتصادية المحتملة.
- ج- افتراض التأثير السلبي للقوى الاجتماعية المحتملة.
- ثانياً: عند تحليل نقاط القوة والضعف بالنظام: أن تبادر المؤسسات اللا مدرسية كأجهزة الإعلام والمساجد والتنظيمات السياسية بغرس الثقة بالتعليم الفني إضافة إلى دور المؤسسات التعليمية المدرسية، مع مداومة توعية الأفراد بأهمية الإعلام بمتغيرات الثقافة، كنقل خبرة التعليم الفني من دولة ألمانيا المتقدمة، علماً بأن التغيير الثقافي في أي مجتمع لا يحدث بين يوم وليلة.
- ب- ضرورة مساهمة أصحاب المصانع بالمدن الجديدة في مصر في تمويل كل من:
- مشروع مبارك- كول لمساعدته في تقديم الأجور والمكافآت وخدمة المواصلات للعاملين بالمشروع... وما شابه ذلك.
  - الدراسات العليا بالجامعات لدراسة مشاكل العمل: كدراسة تكلفة تدريب الطالب، وعلاقة المصنع بالبيئة... إلى ما شابه ذلك.
  - ج- ضرورة إدخال تحسينات على الهيكل التنظيمي لمشروع مبارك- كول لتوضيح المستويات الإدارية للجانب الألماني، وعملية الاتصال... وما شابه ذلك. ويمكن الاستفادة من التنظيمات اللامركزية الفيدرالية عند إعادة تقييم الهيكل التنظيمي للوزارة.

ثالثا: عند صياغة الاستراتيجية:

أ- ضرورة أن تتسع مهمة مشروع مبارك- كول في المستقبل إلى أكثر من تطوير التعليم الفني والتدريب المهني إذا ما لاحت التجربة النجاح وعبرت إلى عموميات الثقافة.

ب- أن تحدد أهداف التعليم الفني كميا بقدر الإمكان.

ج- ضرورة الاعتماد على مزيج من الاستراتيجيات: كاستراتيجية النمو بالنسبة للمحافظات والإدارات المحلية، واستراتيجية الإنكماش المقننة داخل المدن الصناعية الجديدة لاعتبارات التأثير السلبي لكل من القوى الاقتصادية والاجتماعية.

د- يفضل الاستقرار في السنوات الأولى في السياسات التعليمية بمشروع مبارك- كول حتى تعطى اتجاهها تعليميا.

رابعا: عند تنفيذ الاستراتيجية:

أ- ضرورة وضع برامج تدريبية لتنمية مهارات الإداريين بالإدارة الوسطى التقنية بمشروع مبارك كول، ومدراء المدارس الثانوية الصناعية بالمدن الجديدة، إضافة إلى وضع خريطة تدريبية للطلاب على مستوى التعليم الفني تناسب المحليات كربط التعليم المهني بحاجات المنطقة أو الإقليم.

ب- ضرورة الاعتماد على الميزانيات التقديرية قبل القيام بأي نشاط، وإذا حددت الأنشطة أو البرامج فيجب أن توضح الإجراءات خطوات التنفيذ التفصيلية للأداء.

خامسا: عند تقويم الاستراتيجية والتنفيذية المرتدة:

تجب مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية للتعليم الفني بعامة ومشروع مبارك- كول بخاصة بالأهداف والنتائج المعيارية لاتخاذ الإجراءات

التصحيحية وحل المشكلات وتعتبر التغذية المرتدة أحد الوسائل الفعالة التي تستخدم لتصحيح الاستراتيجيات.

دراسات مستقبلية مقترحة:

١- دراسة تتناول القوى الثقافية السائدة والمحتملة التي تؤثر على التعليم الفني في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

٢- دراسة تتناول أنماط القيادة الاستراتيجية في التعليم الفني في ضوء متغيرات العصر.

٣- دراسة تتناول تنسيق التمويل بين قطاع التعليم الفني وقطاع أصحاب الأعمال بالمدن الصناعية الجديدة.

### قوامش البحث ومراجعة

- (١) عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي: في قطاع الأعمال والخدمات سياسات إدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٣٣.
- (٢) المرجع السابق: ص ٣٤-٣٥.
- (٣) وزارة التعليم: مشروع مبارك- كور لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، منشورات المشروع، مطابع روز اليوسف، القاهرة، ١٩٩٦. بدون صفحات.
- (٤) نسوقي عبد الجليل: "الكفاية الخارجية للتعليم الثانوي في مصر"، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨١، ص ٣٠.
- (٥) فاخر عاقل: التربية قديمها وحديثها، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨١، ص ٣٥٣.
- (٦) سعيد يس عامر: الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة- القاهرة، ١٩٩٥، ص ٦٤٢.
- (٧) أحمد محمد سيد الشناوي: "التغيرات الاقتصادية في جمهورية مصر العربية وأثرها على تحول النظرة حول التعليم الفني" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات- جامعة عين شمس، ١٩٨٣، ص ١٩٧.
- (٨) وزارة التعليم: مرجع سابق، بدون صفحات.
- (٩) السيد عبد العزيز البهواشي: "تحو فلسفة جديدة للتعليم الثانوي الفني في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر. مستقبل التعليم الفني في مصر ١٣-١٥ يوليو ١٩٩٣، القاهرة، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع جامعة عين شمس، ص ١٩٨.



(١٠) أحمد رفعت عبد اللطيف: "التخطيط للتعليم الفني في ضوء مطالب التنمية في الجمهورية العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- جامعة عين شمس، ١٩٧٣، ص ص ١٢٠-١٤٠.

(١١) أحمد محمد سيد الشناوي: مرجع سابق، ص ص ١٢٥-١٣٥.

(١٢) أحمد محمد غانم: "دراسة لبعض متطلبات إدارة المدارس الفنية الصناعية والزراعية في ضوء خصوصية هذا النوع من التعليم"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر: مستقبل التعليم الفني في مصر، القاهرة ١٣-١٥ يوليو ١٩٩٣ رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ٤٥١-٤٧٢.

(١٢) ناريمان محمود جمعة: "اتجاهات عالمية معاصرة لسياسات التعليم والتدريب الفني في كل من ألمانيا واليابان"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر: مستقبل التعليم الفني في مصر، القاهرة ١٣-١٥ يوليو ١٩٩٣ رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ٣٣-٥٤.

(14) Perry, Williams-G; "A Management Strategy to Make Occupational Instruction More Effective." Journal Articles (080), V84 n443 Mar. 1991, pp. 61-68.

(15) Brodsky, - Stanley- M; Behavioral Instructional and Departmental Strategies for Retention of College Students in Science, Engineering or Technology Programs: How to Become an Even More Effective Teacher or Departmental , City Univ. of New York, N.Y. 1991.

(16) Cesnich, - Janine; Training and Organizing People for Flexible Manufacturing. A Literature Review . National Center for Vocational Education Research, Leabrook (Australia), 1992.

(17) Ohio State Univ. ; The Individual Career plan Handbook , Vocational Instructional Materials Leb. Clomus. 1994.

(١٨) عائدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ص ٣٣-٣٤.

- (١٩) اجتهاد الباحثة.
- (٢٠) توماس وهيلين ودافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠، ص ٢٦.
- (٢١) حسن حسين البيلاوي: "الأيدولوجية في سياسة التعليم الفني في مصر والدول النامية: دراسة نقدية"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر: السياسات التعليمية في الوطن العربي، القاهرة ٧ - ٩ يوليو ١٩٩٢ رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية - جامعة المنصورة، المجلد الثاني، ص ٧١٩.
- (٢٢) وزارة التعليم: مرجع سابق، بدون صفحات.
- (٢٣) سيد إبراهيم الجيار: دراسات في تاريخ الفكر التربوي، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٢٣، ص ٩٩، ص ١٨٥.
- (٢٤) صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤، ص ٦.
- (٢٥) عرفات سليمان عبد العزيز: اتجاهات التربية عبر العصور: دراسة تحليلية مقارنة، مكة للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠، ص ٦٨.
- (٢٦) محمد منير مرسي: مختارات من تطور الفكر التربوي، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٣، ص ٤٥.
- (٢٧) محمد ماهر عليش: أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٦٣، ص ٣١.
- (٢٨) توماس وهيلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص ٢٦.

- (٢٩) عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٣٤-٣٥.
- (٣٠) المرجع السابق: ص ٣٧ نقلا عن:  
Ansoff, H.I Prporate Strategy (McGraw- Hill Book Company, New York), 1965, pp.10-13, 210-212.
- (٣١) المرجع السابق: ص ٣٨ نقلا عن:  
Chandler, A.D. Strategy and Structure, (M.I.T press), Without Pages.
- (٣٢) المرجع السابق: ص ٣٨ نقلا عن:  
Drucker. P.F. , Mangement: Tasks, Responsibilities and Practice (Heinmann: London) 1974, pp. 74-88, 125-126, 517-599, 637-728.
- (٣٣) أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية لكلية التجارة- جامعة الاسكندرية- ج.م.، ١٩٦٦، ص ٢٠.
- (٣٤) عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٣٩.
- (٣٥) توماس وهيلين ودافيد هنجر: مرجع سابق، ص ٢٧.
- (٣٦) المرجع السابق: ص ١٢٠-١٢٢.
- (٣٧) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ١٤٨.
- (٣٨) عابدة خطاب: مرجع سابق، ص ٣٧٥.
- (٣٩) المرجع السابق: ص ٣٧٥-٣٧٦.
- (٤٠) محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص ٤١٧-٤٢٠.
- (٤١) توماس وهيلين ودافيد هنجر: مرجع سابق، ص ٢٣.
- (٤٢) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ٣٢.
- (٤٣) عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٣٩.
- (٤٤) محمد وجيه الصناوي: التربية المقارنة المنهج والتطبيق، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٤٢-٢٤٣.
- (٤٥) عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، ص ٤٨-٥١.

- (٤٦) المرجع السابق: ص ٦٠.
- (٤٧) \_\_\_\_\_: ص ١٤٥.
- فاخر عاقل: مرجع سابق، ص ١٦.
- (٤٨) عبد الله عبد الدايم: التربية عبر التاريخ: من العصور القديمة حتى أوائل القرن العشرين، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٢، ص ٢٨٤.
- (٤٩) عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، ص ص ١٩٤-١٩٥.
- (٥٠) - المرجع السابق: ص ص ١٩٦-١٩٧.
- عبد الله عبد الدايم: مرجع سابق، ص ٥٠٨.
- (٥١) عبد الغني هبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ١٦٣-١٧٤.
- (٥٢) محمد وجيه الصاوي: مرجع سابق، ص ١١٨.
- (٥٣) مصطفى الخشاب: المدخل إلى عام الاجتماع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٥٢.
- (٥٤) محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص ٣٥٩.
- (٥٥) المرجع السابق، ص ٣٥٩.
- (٥٦) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص ١٠١-١٠٧.
- (٥٧) محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ص ٢٠٤-٢٠٥.
- (٥٨) المرجع السابق، ص ٢٠٥.
- (٥٩) مريم محمد الشرقاوي: "القيادة الجامعية لتعليم الكبار ومحو أمية المرأة: دراسة حالة"، مرتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن ٢١

- ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦ القاهرة- جامعة المنوفية، كلية التربية، ص ص١٢-١٣.
- (٦٠)- توماس وهيلين ودافيد هنجر: مرجع سابق، ص ص١٣٥-٢٢٠.
- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص١١١-١١٩.
- عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ص١٦٧-١٨٣.
- (٦١) وزارة التربية والتعليم: بيان بالإدارات التعليمية بالتعليم الفني، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٧، بدون صفحات.
- (٦٢) وزارة التعليم: مرجع سابق، ص ٤.
- (٦٣) عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ص٣٨٤-٣٨٨.
- (٦٤) محمود عبد الرزاق شفشق وآخرون: التربية المعاصرة: طبيعتها وأبعادها الأساسية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩، ص ٣٩.
- (٦٥) المرجع السابق: ص ص٤٠-٤٢.
- (٦٦) عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٤١٣.
- (٦٧) المرجع السابق: ص ص٤١٤-٤١٥.
- (٦٨) توماس وهيلين ودافيد هنجر: مرجع سابق، ص ٣٦.
- (٦٩) محسن أحمد الخضير: إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص٨٠-٨٦.
- (٧٠) المرجع السابق: ص ص٨٨-٩٣.
- (٧١) عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٢٥٦، ص ٢٦٨.
- (٧٢) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص١٤٧-١٤٩.
- (٧٣) القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م بإصدار قانون التعليم: الجريدة الرسمية، السنة (٢٤)، العدد (٢٤) بتاريخ ٢٠/٨/١٩٨١.

- (٧٤) القانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨ المعدل لأحكام القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨٨.
- (٧٥) وزارة التعليم: مرجع سابق، بدون صفحات.
- (٧٦) المرجع السابق، بدون صفحات.
- (٧٧) محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص ٣٨٧.
- (٧٨) توماس وهيلين ودافيد هنجر: مرجع سابق، ص ٣٢٨-٣٢٩، نقلًا عن:
- L.U. Alexander. 'Lowers an Understanding of Strategy Implementation Problems', Proceedings, Southern Management Association (November, (1982), p.147.
- (٧٩) المرجع السابق: ص ٣٢٨.
- (٨٠) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ٢٢٧-٢٣٥. نقلًا عن: إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣، ص ٦٦.
- Kenichi Omae, The Mind of strategist: Business Planning for Competitive Advantage, New York, Penguin Book, 1982, Without Pages
- (٨١) توماس وهيلين هنجر: مرجع سابق، ص ٣٧٠-٣٧٢.
- (٨٢) المرجع السابق: ص ٣٩٦-٣٩٧.
- (٨٣) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ٢٧٩.
- (٨٤) وزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، بدون صفحات.
- (٨٥) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٩٧٨، ص ٣٤٩.

## الدراسة الثالثة

### تصور لإدارة صفية مبدعة لمعلم الغد

تناولت الدراسة الإطار الفلسفي لأدوار المعلم والاتجاهات المعاصرة في الإدارة الصفية والقوى الثقافية السائدة والمؤثرة فيها، وواقع الإدارة الصفية في مصر، وتصور مقترح لهذه الإدارة..

## مقدمة:

تعتبر التربية منظومة كبرى، تضم منظومات صغرى، من بينها إدارة الفصل Classroom Management التي تهدف إلى تعظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الفصل بمعناه الواسع، وتتضمن هذه الإدارة عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد<sup>(١)</sup>.

إن تحديات الألفية الثالثة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو العلمية والتكنولوجية أو التربوية، تفرض على معلم القرن الحادي والعشرين إتباع إدارة صفية مبدعة تناسب هذا الكون سريع التغير.

إن استنزاف المستقبل يتطلب دراسة بعض القوى الثقافية السائدة والمحتملة لمعرفة ما ستكون عليه الإدارة لفترة مقبلة من الزمن، كما أن معرفة واقع الإدارة الصفية الحالية بإيجابياتها وسلبياتها، والوقوف على اتجاهاتها الحديثة المبدعة يساعد الباحثة على اقتراح منظومة من إدارة الفصل تحقق أهداف بدايات القرن الحادي والعشرين.

## مشكلة الدراسة:

تتنوع مشكلات الإدارة الصفية وتذكر الباحثة بعضاً منها:

١ - تشير النتائج على أن تنمية الإبداع في المرحلة الابتدائية يعد مشكلة صعبة، كما أن الهيئات الموجودة بالمدرسة ومنها المعلم، لم يصادفها نجاح في حل مشكلة الضبط والنظام، إضافة إلى المشكلات التي تواجه المعلم نفسه: كضغط الوقت، وعجزه عن الإجابة على بعض أسئلة الأطفال .. إلى ما شابه ذلك<sup>(٢)</sup>.



- ٢ - النمط غير الجازم Nonassertive Style والنمط العدائى Hostile Style فى إدارة الفصل لا يحققان إنتاجية تعليمية<sup>(٣)</sup>.
- ٣ - صراع الأدوار التى يقوم بها المعلم<sup>(٤)</sup> إضافة إلى عدم توفير بيئة مبتكرة تساعد المعلم على الإبداع.
- ٤ - إن الإستراتيجيات البديهيّة لإدارة الفصل لا يمكن الإستمرار بها بنجاح إذا ما تغيرت البيئة تغيراً جوهرياً.
- ٥ - تواجه مصر بعض التحديات السياسية والاقتصادية والدينية التى يجب أخذها فى الحسبان عند الحديث عن الإدارة الصفية المبدعة.
- ٦ - أظهرت بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية مشاكل عديدة فى إدارة الفصل.
- وتأسيساً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى: ما الإدارة الصفية المبدعة لمعلم الغد ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية هى:
- ١ - ما الإطار الفلسفى لأدوار المعلم الإدارية؟
  - ٢ - ما الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة الصفية المبدعة؟
  - ٣ - ما القوى الثقافية الساندة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة الصفية المبدعة؟ وما تحدياتها؟
  - ٤ - ما واقع الإدارة الصفية الحالية؟
  - ٥ - ما التصور المقترح للإدارة الصفية المبدعة لمعلم الغد؟
- أهمية الدراسة:**
- ١ - تلقى الدراسة الضوء على الإدارة الصفية المبدعة لمعلم الغد.
  - ٢ - تأتى هذه الدراسة تلبية لمناداة القيادة السياسية فى مصر - محمد حسنى مبارك - بضرورة التعاون وإنقاذ التعليم<sup>(٥)</sup>.

٣ - قد تفيد نتائج الدراسة القيادات التعليمية بعامة ومعلم الألفية الثالثة  
بخاصة.

### أهداف الدراسة:

- ١ - التعرف على أدوار معلم الغد.
- ٢ - التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الفصل.
- ٣ - دراسة القوى الثقافية المحتملة المؤثرة في إدارة الفصل.
- ٤ - وضع تصور لإدارة صفية تناسب عالم كوني سريع التغير.

### حدود الدراسة:

البعد الموضوعي:

تقتصر الدراسة على كل من أدوار معلم الغد والإدارة الصفية المبدعة كنظام  
له مدخلاته، وعملياته ومخرجاته، وأهدافه.  
البعد الزمني: بدايات الألفية الثالثة.

### مفهوم الدراسة:

تتصف الدراسة بأنها نظرية تحليلية، حيث، تستخدم الأدبيات المتاحة،  
والرؤى التنظيرية المعاصرة، حول الأدوار الإدارية لمعلم الغد بعامة، ودوره  
كإداري مبدع داخل الصف المدرسي بخاصة والإدارة الصفية المبدعة كنظام  
له مدخلاته والتي يتمثل البعض منها في المعلم والتلاميذ والتجهيزات  
والتمويل، وله عملياته التي يتمثل البعض منها في: التخطيط الذي يقوم به  
المعلم وتنظيم بيئة الفصل، والتوجيه والإشراف والقيادة والاتصال، والتقويم،  
وله مخرجاته والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المدرسية، معتمدة في ذلك  
على تفكير المعلم المبدع الذي يتسم بالأصالة والمرونة والتفصيل والطلاقة،  
والحساسية للمشكلات.

كذلك تهتم الدراسة النظرية بالقوى الثقافية الساندة، والمحتملة المؤثرة في إدارة الفصل، وتحدياتها ومعرفة كذلك واقع الإدارة الصفية الحالية، بهدف الوصول إلى وضع تصور للإدارة الصفية المبدعة.

الدراسات السابقة: مرتبة زمنياً لكل من العربية والأجنبية:

١ - دراسة أحمد أسماعيل حجي (١٩٩٩) <sup>(٦)</sup> وموضوعها "إدارة الفصل" هدفت الدراسة التعرف على المنظومة القرعية لإدارة الصف من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وإقرحت الدراسة الإبتعاد عن العقاب وإذا استخدم لابد وأن يتناسب مع سلوك التلميذ الشائن، وإن الإتصال غير اللفظي ذات أهمية للمعلم في إدارة الفصل، وأن تعويد التلاميذ على إتخاذ قرار بالأسلوب العلمي شئ هام في الإدارة الصفية، وأن المناخ التنظيمي أو جو الفصل الذي يشيع القيم الثقافية المقبولة الأفضل في الإدارة، وأن الإنسانية وتحقيق رغبات ومطالب التلاميذ هي أساس التعامل داخل الفصل، وأن ربط المدرسة بأبواب التلاميذ هي صيحة الغرب في التقدم التعليمي.

٢ - دراسة Martin Nancy K; Shoho, Alan R. (١٩٩٩) <sup>(٧)</sup> وموضوعها "عقيدة بخصوص إدارة الفصل: الفرق بين المدرسين القدامى وذوي الشهادات". هدفت الدراسة إلى إظهار الفروق في إدارة الفصل لكل من المدرسين القدامى الذين تخرجوا من الجامعات التقليدية ببرامج تدريب عادية، وبين المدرسين الذين شاركوا في برنامج (AC) الجديد، وكانت الدراسة ميدانية، وإقرحت أهمية التدريبات المستحدثة المستمرة للمدرسين.

٣ - دراسة فاطمة إبراهيم حميدة (١٩٩٨) <sup>(٨)</sup> وموضوعها "مداخل وإستراتيجيات في إدارة الصف"، وهدفت الدراسة التعرف على الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصف، وإقرحت: الإحتجاز بعد اليوم

كعقاب للتلاميذ، وإن إستراتيجيات التدريس الفعالة هي التي تحفظ النظام، والإعتماد على المداخل النفسية في تعديل سلوك التلاميذ، وأن النمط الجازم أو الحازم في إدارة الصف هو المفضل، وأن الاتصال أو التواصل الملائم بين المعلم والتلاميذ يحقق نتائج عالية، وأن القبول الإجتماعي للتلاميذ يحقق الإنتماء للصف وإنتقائه يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة، وأن مداخل الطب النفسي تحقق نتائج مرغوبة.

٤ - دراسة Akbaba Sadegul; Altun, Arif (١٩٩٨) <sup>(٩)</sup> وموضوعها "إنعكاسات المدرسين في إدارة الفصل"، هدفت الدراسة التعرف على آراء المدرسين في إدارة الفصل، معتمدة على ثلاث نظريات قسى إدارة الفصل: الأولى عدم التدخل وتسمى بالإنسانية، والثانية التفاعل المعتمدة على الأحاسيس والسلوك، والثالثة التدخل وإقترحت الدراسة الإعتماد على الثانية والثالثة، والإبتعاد على النظرية الأولى لأنها غير فعالة في إدارة الفصل.

٥ - دراسة John Travers (١٩٩٦) <sup>(١٠)</sup> وموضوعها "فصل إدارته غيبية"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر القوى الاقتصادية السيئة على إدارة الفصل، وإقترحت أن يبتعد المدرسين عن الحديث والكتب الدراسية، وأن يكونوا قادرين على إدارة فصولهم بأطفال يفعلون مخاطر متنوعة، وإذا تعذرت قدراتهم فالفائدة في إستخدام التكنولوجيا الإدارية.

٦ - دراسة Carolyn M. Evertson (١٩٩٥) <sup>(١١)</sup> وموضوعها "إدارة وتنظيم برنامج صفى" هدفت الدراسة إلى إظهار فاعلية برنامج يدار وينظم داخل الفصل لمساعدة المدرسين فى المستويات التعليمية من ١ - ٩، وأعضاء هيئة التدريس بالمدارس، وأيضاً المتكربون فى هذا المجال. وركز البرنامج على ثلاث أمور هي: التخطيط - التجهيزات - والمهارات، وأعد

ورشة عمل غطت المشاكل الصفية، وأهتم البرنامج: بوضع القواعد الصفية، وتهذيب سلوك التلاميذ، وإدارة أعمالهم، وحفزهم .... إلى ماشابه ذلك. وإقترحت الدراسة ضرورة تطبيق هذا البرنامج الفعال.

٧ - دراسة لورين أندرسون (١٩٩٤) <sup>(١٢)</sup> وموضوعها "إنماء فعالية المدرسين"، وهدفت الدراسة إلى بيان فاعلية المدرس، وكيفية إنمائها، وإقترحت الدراسة بعض أمور لإنماء فعالية المعلم منها: تنظيم التلاميذ داخل الفصل، والتواصل بين المدرسين والطلبة، وزيادة وعي المعلم بالتغيرات الحادثة.

٨ - دراسة محمد أحمد كريم وآخرون (١٩٩٢) <sup>(١٣)</sup> وموضوعها "الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق"، وهدفت الدراسة إلى بيان العوامل المؤثرة في الإدارة الصفية، وأدوار المعلم وفاعليته، وأهمية العلاقات الإنسانية، وإقترحت الإنضباط الصفية لمعالجة مكات الفصل.

٩ - دراسة Alan - Paul (١٩٩٢) <sup>(١٤)</sup> وموضوعها "الإطار الخارجي للإدارة التشاركية: تخطيط المدارس العليا لمدرسي المستقبل"، وهدفت الدراسة التعرف على الإتجاهات الحديثة في تخطيط المدارس، وإعتمدت على نظرية المباريات الإدارية، وإقترحت دراسة المخاطر، ودراسة القوى المحيطة بالمدارس قبل أن يضع صانعو السياسات قراراتهم.

١٠ - دراسة Miller, - Darcy - E. (١٩٩١) <sup>(١٥)</sup> وموضوعها "إعداد مدرسي المستقبل بسلوكيات غير مرتبة: تحديات وأدوار جديدة"، هدفت الدراسة التعرف على التغيير الإجتماعي الحادث الآن، والتحديات الهامة، والأدوار الجديدة للمعلم للوفاء بحاجات الطلاب، وإقترحت الأدوار: السياسية الفعالة، الإدارية المتطورة، الإستشارية والفنية .... إلى ماشابه ذلك، وأن هذه

الأدوار تحتاج إلى تيسيرات فعالة سياسية - تدريب التلاميذ لكي يكونوا وسطاء، توفير مصادر للإدارة والتنمية، إرساء مهارات وظيفية فنية متطورة، والاهتمام بالتفاعل بين المعلم وطلابه.

١١- دراسة محمود عبدالرازق شفشق وهدي محمود الناشف (١٩٩٠) (١٦) وموضوعها "إدارة الصف المدرسي"، وهدفت الدراسة إلى بيان خصائص المعلم ومهارته في التعامل مع التلميذ، وأدوار المعلم ومهامه، وإقترحت إتجاهات حديثة في الإدارة الصفية.

١٢- دراسة عبدالغفور يونس (١٩٨٨) (١٧) وموضوعها نظريات التنظيم والإدارة، وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الدور داخل التنظيم الرسمي وغير الرسمي وحاجات القائم بالدور، وكذلك صراع الأدوار، وأوضح الفرق بين المركز والدور، وإقترح بعض الأمور لفاعلية الدور.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة، العربية والأجنبية مايلي:

تناولت الدراسات العربية السابقة:

- ١ - خصائص المعلم ومهارته في العامل.
- ٢ - الإنضباط الصفى.
- ٣ - النمط الجازم في إدارة الفصل.
- ٤ - أهمية المناخ التنظيمى.
- ٥ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- ٦ - ربط المدرسة بأباء التلاميذ.
- ٧ - البعض قرر العقاب والبعض رفضه.
- ٨ - استخدام مداخل نفسه لتعديل السلوك.

تناولت الدراسات الأجنبية السابقة:

- ٩ - أهمية التدريب على برامج صفية حديثة.
- ١٠ - دراسة التغيير الإجتماعي.
- ١١ - دراسة القوى الاقتصادية.
- ١٢ - استخدام نظريات في إدارة الأعمال.
- ١٣ - استخدام تكنولوجيا إدارية.

نخلص مما سبق أن بعض الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال (إدارة الصف) إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها في تناولها لذلك المجال، وتسد النقص في الدراسات السابقة، بمحاولة توضيح الدور الرسمي للمعلم في إدارته لفصله داخل التنظيم المدرسي، وكذلك دوره غير الرسمي في إدارة الفصل..... إلى ماثابه ذلك، إضافة إلى الإهتمام بالإبداع في إدارة الفصل، معتمدة الباحثة في ذلك على دراسة القوى الثقافية السائدة والمحملة المؤثرة في إدارة الفصل، ودراسة بعض تحديات الألفية الثالثة لتحقيق إدارة صفية تتميز بالأصالة والمرونة والجدية وقادرة على حل المشكلات المدرسية بخاصة والتعليمية بعامة.

المفاهيم المستخدمة في البحث:

الدور: Role مجموعة من الضغوط الاجتماعية التي توجه وتساند فرد معين في تصرفاته التي يمارسها في التنظيم<sup>(١٨)</sup>.

المعلم: قيادة فكرية، للأجيال الصاعدة، وللبيئات والمجتمعات، بحكم عمله ومهنته وتخصصه وإتصالاته وعلاقاته<sup>(١٩)</sup>.

الإبداع Creative: يعرف الإبداع بأنه مجموعة من القدرات العقلية كالأصالة والطلاقة والمرونة والتفصيل، تساعد مجموعة أخرى من

الإستعدادات المعرفية كالحساسية للمشكلات وإعادة التجديد والإحتفاظ بالإتجاه<sup>(٢٠)</sup>.

الإدارة الصفية المبدعة: منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة، وهي علم وفن، يديرها المعلم المبدع، أخذاً في إعتباره تحديات عصره، والقوى الثقافية السائدة والمحتلمة المؤثرة في إدارته الصفية، لإحراز التفوق والإمتياز التربوي.

### خطوات البحث:

لمعالجة البحث والإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، سوف تسير المعالجة وفق الخطوات البحثية التالية:  
أولاً: الإطار الفلسفي لأدوار المعلم لإدارته.  
ثانياً: الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الصفية المبدعة.  
ثالثاً: أهم القوى الثقافية السائدة والمحتلمة المؤثرة في الإدارة الصفية المبدعة.

رابعاً: واقع الإدارة الصفية الحالية للمعلم.

خامساً: الإستخلاصات.

سادساً: التوصيات والمقترحات.

أولاً: الإطار الفلسفي لأدوار المعلم الإدارية:

مفهوم الدور Role: عندما يتعرض عالم الإجتماع للدور فيراه: مجموعة من الضغوط الإجتماعية التي توجه وتساند فرد معين في تصرفاته التي يمارسها في التنظيم. أو بمعنى آخر أن تصرفات الأفراد تتحدد عن طريق المطالب الإجتماعية. ويبدو أن أكثر وجهات النظر قبولاً هي التي



يقدمها المدخل الإجتماعى النفسى، الذى يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وتوقعات الدور<sup>(٢١)</sup>.

ويمقتضى هذا المدخل يتأثر الفرد فى تصرفاته بمصدرين: المصدر الأول المطالب الرسمية للمنظمة كما تحددتها المهام، والمصدر الثانى يشير إلى المطالب غير الرسمية التى توضع بواسطة الجماعة التى تتصل بالفرد فى الموقف المعين، إضافة إلى مصدر ثالث هو المطالب الفردية للقائم بالدور<sup>(٢٢)</sup>.

وينشأ صراع الدور عندما يقوم الفرد بدورين متناقضين، لأن الفرد فى التنظيم الأعمالى يكون مطلوب منه أداء عدد من الأدوار، والإدارة الجيدة هى التى تنظم الأدوار للفرد بحيث لا يحدث التضارب<sup>(٢٣)</sup>.

وبناء على ذلك فإن دور المعلم يتمثل فى الأنشطة أو التصرفات الرسمية أو غير الرسمية أو الفردية التى تتطلبها مهنة التعليم، وتتعدد هذه الأنشطة بتعدد المراكز التى يشغلها المعلم.

بمعنى آخر أن للمعلم أدوار عديدة نذكر منها مايلى:

• الأدوار الرسمية للمعلم فى إدارة الفصل تذكر الباحثة بعضاً منها:

أ - دور المعلم بالنسبة للتلاميذ:

تتلخص بعض أدوار المعلم فى تنمية التلاميذ من خلال معرفته لخصائصهم وحاجاتهم وسماتهم العامة للنمو الجسمى والعقلى والإجتماعى والإنفعالى<sup>(٢٤)</sup>. كذلك التخطيط أو النظر إلى المستقبل ووضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف التربوية. إضافة إلى القيام بالتنظيم: كتظيم وقت الحصّة أو اليوم الدراسى كله، وتنظيم التلاميذ، وغرفة الدراسة، والأجهزة ووسائل

التعليم المعينه، وهيئة التعليم المشاركة مع المعلم كأولياء أمور التلاميذ أو التلاميذ النابيين<sup>(٢٥)</sup>.

ب- دور المعلم بالنسبة للمنهج:

إن بعض أهداف المعلم بالنسبة للمنهج المدرسي هي تثقيف الطلاب بقضايا المجتمع، وتدريبهم على البحث عن المعرفة، وإرشادهم للأنشطة الصفية، وتيسير التعلم.

وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الحديث قد طبق في مصر في الأربعينات والخمسينات على يد الأستاذ أسماعيل القباني ثم الدكتور عبدالعزيز القوصي وزملائهما في المدارس النموذجية.

وينحصر دور المعلم في تنفيذ المنهج فقط وهو في هذا الصدد يقوم بتكريس أهداف المدرسة، ويوزع المنهج على أشهر السنة، ويربطه بالأحداث الجارية وينمو التلاميذ، ويعد الوسائل التعليمية، وينظم الأنشطة على مستوى الفصل، أو مستوى الأسر المدرسية أو على مستوى المدرسة ككل<sup>(٢٦)</sup>.

ج - دور المعلم في توثيق صلة المدرسة بالبيئة:

توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع دعوة نادى بها رجال التربية الحديثة، ولذلك فإن جون ديوى يرى أن المدرسة يجب أن تكون صورة مصغرة للمجتمع تعكس ما يدور فيه.

ففي إنجلترا قدم تقرير بلاون الحنود الدنيا لتعاون الآباء مع المعلمين: كترتيب المدرسة بالآباء، والاجتماع بهم، والأيام المفتوحة، وتبادل المعلومات، والتقارير المتبادلة عن الطفل، وإهتمامات الآباء، وعقد جلسات مسائية ... إلى ما شابه ذلك.

د - المعلم مسئول عن العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية هي إثارة دافعية الناس في المنظمات لتنمية العمل الجماعي الذي يشبع حاجاتهم وحاجات المنظمة في آن واحد<sup>(٢٧)</sup>. والمعلم الماهر هو الذي يشبع حاجات تلاميذه ويلبي رغباتهم وتطلعاتهم لتحقيق أهداف التربية.

هـ - المعلم مسئول عن الضبط والنظام:

إذا كان المعلم داخل الفصل يتفاعل مع تلاميذه ويتصل بهم، فإنه مسئول أمام ناظر المدرسة عن النظام، أي ضبطه لفصله، أو وضعه لقواعد تحول دون خروج التلاميذ عن السلوك المرغوب، إن واجب المعلم كذلك الإتصال بأسرة الطفل، وتوفير مناخ إنساني داخل الفصل، وتوجيه الطفل تربوياً<sup>(٢٨)</sup>.

• الأدوار غير الرسمية للمعلم في إدارة الفصل:

مع إعتراف الباحثة بالمتطلبات الرسمية لدور المعلم في إدارة فصله، توجد بعض حاجات ومتطلبات غير رسمية تملئ على المعلم القيام بها، أنه منطوق (السلوكيين) في نظرتهم للتنظيم غير الرسمي Informal Organization ذلك التنظيم الذي يتكون بين الأشخاص، ولا يصدر بقرار رسمي أو من نوايا الإدارة العليا<sup>(٢٩)</sup> إن هذا المنطق يركز على ديناميكية المنظمات في الممارسة العملية.

ولكن كيف ينشأ التنظيم غير الرسمي؟ أنه بمجرد وضع الأفراد في أماكنهم (في مناصبهم في الهيكل التنظيمي) ينشأ لهم أهداف ربما تختلف عن أهداف المنظمة، ويتجمع الأفراد ويكونون مجموعات غير رسمية (غير صادرة بقرار من السلطة المنظمة)، أن ظهور التنظيم غير الرسمي يتحدد

بأربعة إعتبرات: (١) المكان (٢) الوظيفة (٣) المصلحة الخاصة (٤) المصلحة المشتركة<sup>(٣٠)</sup>.

وبتحليل التنظيمات غير الرسمية يلاحظ أنها تتصف: بوجود معايير الجماعة قد تختلف عن المعايير الرسمية، وأن شكل الاتصالات قد يأخذ التجمعات السرية والإشاعات ووجود العلاقات المستقرة والمستمرة بين الأعضاء ويطلق على رئيس التنظيم غير الرسمي لفظ القائد الذي يؤثر الجماعة لمقاومة التغيير<sup>(٣١)</sup>.

إن من أهم وظائف التنظيمات غير الرسمية هو: الإتصال، والمحافظة على التماسك، والإحترام الذاتي للأفراد<sup>(٣٢)</sup>.

ولكن ماذا يفعل المديرون لو كان التنظيم غير الرسمي متعارض مع التنظيم الرسمي؟ أو لو كانت سلطة القائد (التابع من المجموعة غير الرسمية) أقوى من سلطة المدير الرسمي؟ يقول سيد الهوارى: أننا لانستطيع أن نتجاهل أبداً التنظيم غير الرسمي، أو نستطيع أن نلغيه، ولكن لا بد من التعامل معه: كالإنصات إلى أفكار ومقترحات قائد المجموعة، وتشجيع المجموعة على المشاركة في تحديد المشكلات وصياغة القرار، والسيطرة على الشائعات، وأن المدير الفعال - من خلال نظام خاص للإدارة - يستطيع أن يحقق نتائج طيبة للمنظمة وللعاملين من خلال نسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

وبناء على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يمكن ظهوره في أي منظمة صناعية - زراعية - أو تربوية، فماذا يحدث لو نشأ تنظيم غير رسمي داخل الفصل المدرسي؟ وكيف يديره المعلم؟

أنه بمجرد وضع التلاميذ داخل فصولهم تنشأ لهم أهداف قد تختلف عن

أهداف المدرسة، وبحكم تواجدهم داخل الفصل باستمرار، يلتفون حول مصالحهم الخاصة والمصالح المشتركة، وقد يتجمعون سرّاً، ويختارون قائد لهم، وقد يقاومون المعلم أو التغييرات المدرسية ... إلى ما شابه ذلك. أن دور المعلم الإداري يتلخص في إيجاد حالة من التوازن بين أهداف التلاميذ وأهداف المدرسة في نظام إدارة متكامل، وذلك من خلال: الإنصات إلى مقترحاتهم، والإستماع إلى قائدهم غير الرسمي، ومعرفة ما يدور في تجمعاتهم السرية، والسيطرة على الشائعات غير المرغوبة، ومساعدتهم على تحديد مشاكلهم، وتشجيعهم على المشاركة في وضع حلول لها، والعمل على تلبية حاجاتهم ومطالبهم قدر الإمكان.

\* أدوار الإستشارة والمعاونة لمعلم الغد:

يرى سيد الهوارى مايلي<sup>(٣٣)</sup>:

أ - إن عبء العمل والمسئولية التي تتحمله الإدارة في المنظمات قد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة، ويبدو أنه سيزيد في المستقبل القريب. لذا فمن الضروري معاونة الإدارة عن طريق تقسيم العمل إلى (تنفيذ، ومشورة، ومعاونة)، حيث يتعلق التنفيذ بالأعمال المباشرة التي تحقق الأهداف بينما تختص المشورة والمعاونة بالأعمال غير المباشرة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

ب - إن كلمة مشورة أو معاونة Staff من الكلمات الغامضة، فتعرف - في الإنجليزية - بأنها أعمال غير مباشرة تدعم أو تساعد الأعمال المباشرة في تحقيق الأهداف، وأن الشخص المعاون أو المستشار هو الشخص الذي له سلطة على الأفكار، أو هو الشخص الذي ينصح أو الذي يقوم بخدمات متخصصة تفسيرية وتنسيقية مساعدة، وأن المشورة تتطلب الحصول على

البيانات التفصيلية والدراسة الكاملة وقد تكون في عمليات متخصصة أو في عمليات عامة، لإبداء النصيح والمساعدة في أعمال الإدارة.

ج- ويتساءل الهوارى ما الجزء من عمل الإدارة الممكن تفويضه؟ ويجب إذا نظرنا لعمل الإدارة على أنه إتخاذ قرارات، وهذه العملية تمر بمراحل متعددة، فيمكن تفويض تلك المراحل إلى أجهزة المشورة والمعاونة، والإحتفاظ بمرحلة الحل أو القطع النهائي في إتخاذ القرار من عدمه للإدارة.

د - لقد ميز بين ثلاثة أنواع للمشورة والمعاونة:

- المعاونة الشخصية Personal Staff : الذين يقللون من عبء التفاصيل اليومية للعمل، كالعناية بالمسائل الشخصية الخاصة بالمدير ذاته، وتبليغ الأوامر للمرؤسين، ولا بد أن يتصف المعاون بالشجاعة والجرأة والذكاء.

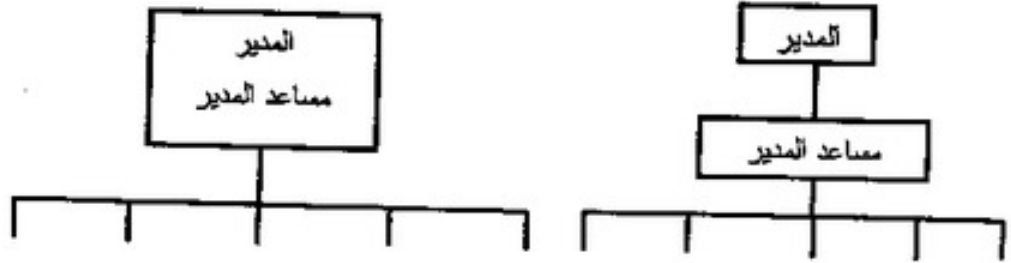
- المعاونة المتخصصة Specialized Staff : لا يستطيع المدير أن يكون فاهماً لكل أمور ومتطلبات الإدارة، لذلك من الضروري وجود معاونين متخصصين له في مسائل الإدارة.

- المعاونة العاميون General Staff : أنهم يساعدون الإدارة في بعض وظائفها التي لا يمكن تفويضها لمرعوس معين، والتفويض ربما يشمل كل عمل الإدارة، ويطلق على المعاون العام لفظ Assistant-to.

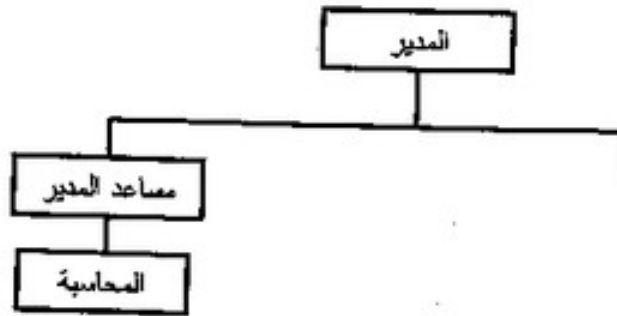
هـ - توجد عدة ترتيبات تنظيمية لوضع القائم بالمشورة أو المعاونة

١ - في مستوى ثان في الرئاسة

٢ - يتقاسم مع الإدارة السلطة



٣ - مسئول عن وحدة واحدة



- إن زيادة فاعلية القائم بالمشورة والمعاونة تكمن في: التحديد الدقيق لإختصاصه، وإنتقاء العناصر الكفئة للقيام بالعمل، وضرورة الإلتزام بمبدأ العمل المنتهى الذي يقوم به المعاون<sup>(٣٤)</sup>.
- والآن وفي مجال التعليم، ماهى الأدوار الإدارية التى يمكن لمعلم الغد الإضطلاع بها، ومساعدة إدارة المدرسة فيها، يمكن القول - على حد علمنا - مايلى:
- ١ - أن قيام المعلم ببعض أعمال غير مباشرة كأعمال المعاونة والمشورة قد تساعد على تحقيق أهداف الدراسة بدرجة عالية من الفعالية.
  - ٢ - إن إدارة المدرسة هى المسئولة بالدرجة الأولى عن إسناد تلك الأعمال - المعاونة والمشورة - إلى المعلم.

٣ - لابد أن يعرف المعلم أن دوره الأساسي في المعاونة هو: إيداء النصح - تجميع البيانات - تحليلها - إختيار البدائل - وضع التوصيات (أى مايسمى بمبدأ العمل المنتهى) تاركاً لإدارة المدرسة سلطة إتخاذ القرار.

٤ - تتنوع أدوار المعلم فيما يلى:

أ - المعلم المعاون الشخصى: الذى يهتم بالمسائل الشخصية لمدير المدرسة كإلحاق قريب المدير بمدرسة تجريبية، السفر إلى بلدة المدير للقيام بواجب معين، الإتصال بزملائه فى المدرسة وإبلاغهم بمقترحات المدير الشفوية.

ب - المعلم المعاون المتخصص: قد يطلب من مدير المدرسة عمل برامج نحو أمية للبيئة المحيطة بالمدرسة، هنا تعتمد الإدارة على كل من معلم اللغة العربية ومعلم الرياضيات.. إلى ماشابه ذلك فى وضع تلك البرامج المتخصصة.

ج- المعلم المعاون العام: وهو أهم هذه الأدوار بالنسبة لإدارة المدرسة، وفى كثير من الأحوال يسمى كبير المعاونين، نظراً لإملاكه قدرات معرفيه ومهارية وله إتجاهات طيبة... إلخ، وقد نقوضه إدارة المدرسة فى كل أعمالها لتلقى النصح والمعاونة منه.

ثانياً: الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة الصفية:

إعتمد كثير من المعلمين فى إدارة صفوفهم حتى وقت قريب على المبادئ، والأفكار والخبرات غير المنهجية التى أدت إلى إنخفاض الإنتاجية الصفية، وتخريج ناشئة غير مبدعون، الأمر الذى أدى إلى ظهور الإتجاهات المعاصرة فى مجال إدارة الصف حسنت الموقف التعليمى إلى حد ما.

لقد إتفق كثير من الإداريين<sup>(٣٥)</sup> على أن مفهوم الإدارة يتبلور فى:

أ - الإدارة كمركب من الوظائف وهو يضم مجموعة من العمليات الإدارية والتنظيمية كالقيادة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.



ب - الإدارة كنظام شامل له مصادره ومدخلاته وعملياته ومخرجاته وإستخداماته والرقابة عليها، وهو في سبيل ذلك يتفاعل مع البيئة، ويحتاج إلى أنظمة فرعية (أى الإدارة بالأنظمة).

كما إستقر الرأي على أن الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق أهداف التربية، وأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق أهداف التربية بعامه والمدرسة بصفة خاصة.

أما إدارة الفصل Class Management منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة School Management وإدارة الفصل هي منظومة تهدف إلى تعظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الفصل بمعناه الواسع، وتتضمن هذه الإدارة عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأداء والأفراد<sup>(٣٦)</sup>. ويمكن توضيح نظام الإدارة الصفية كمايلي:

#### شكل رقم (١)

#### بوضوح نظام الإدارة الصفية<sup>(٣٧)</sup>

الهدف	المخرجات	العمليات الإدارية	المدخلات
تطوير التعليم الصفى وتحقيقه للأهداف	- الإنتاجية التعليمية - متعلمون مبدعون - الروح المعنوية	التخطيط التنظيم الإشراف التربوى (الاتصال - القيادة) التقويم	١ - التلاميذ. ٢ - المعلم. ٣ - مبنى الفصل. ٤ - المنهج. ٥ - العلاقة بين الصفوف. ٦ - الوقت.

وبالنسبة للمدخلات:

١ - يعتبر التلاميذ من أهم مدخلات إدارة الفصل، وأنه بدون التلاميذ لا يكون هناك فصل، والإدارة الفعالة تتطلب من المعلم أن يقف على كافة النواحي المتصلة بالتلاميذ من حيث نموهم وتعلمهم.

٢ - المعلم هو ميسر للتعلم، ومدير للفصل، وقائد للأنشطة التعليمية، وضابط إتصال بالأجهزة البيئية المختلفة، إضافة إلى الأدوار الأخرى التي يقوم بها داخل مدرسته.

٣ - مبنى الفصل وتجهيزاته: من حيث مساحة الفصل، الأرضية، الأسقف والحوائط، الأبواب، السبورات، التهوية والإضاءة ..إلى ما شابه ذلك.

٤ - المنهج: وهو جميع الخبرات التي تقدمها المدرسة، داخل فصولها أو خارجها بهدف تحقيق النمو الشامل للتلاميذ.

٥ - العلاقة مع الصفوف الأخرى أي مع المجتمع المدرسي بأكمله الذي يقوم بداخله العمل الإداري الصفى.

٦ - الوقت أو الزمن ويعنى وقت الحصة أو يعنى اليوم الدراسي كله إذا كانت المدرسة تعمل بنظام اليوم المتكامل، وهذا الوقت هو الذى تتم فيه الإدارة الصفية لكي تحقّق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه ليست كل مدخلات الإدارة الصفية بحكم كون الإدارة الصفية ذات حدود مفتوحة.

وبالنسبة للعمليات الإدارية الصفية:

١ - التخطيط **Planning**: يعنى التطلع إلى المستقبل، وينطلق من واقع المدرسة وظروفها، ويتم كذلك على مستوى الفصل، ويعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والإستعداد له.

٢ - التنظيم **Organizing**: يعنى توزيع المهام على التلاميذ، أو تنظيم التلاميذ داخل حجرة الدراسة، أو تنظيم الوقت، وتنظيم الأثاث وتجهيزات الفصل، أو تفويض السلطات للطلاب وتحميلهم المسؤوليات.

٣ - الإشراف التربوي: الذى يقتررب من التوجيه والإرشاد والعون والمساعدة والتحسين بالنسبة لكل من المعلم والتلميذ، والإتصالات والتفاعلات داخل الفصل: وتحليل التفاعل Interaction Analysis مصطلح متصل بديناميكيات الجماعة، أنه التحليل المنظم وتسجيل رد الفعل لكل فرد فى الجماعة تجاه العضو الآخر داخل الصف الدراسى.

٤ - التقويم **Evaluation**: ويعنى الحكم على النظام القائم، من حيث إتجاه نحو تحقيق ما وضع من أهداف، ومدى قربه منها أو بعده عنها حتى يتمنى تحسين الأوضاع القائمة.

ويلاحظ أن العمليات الإدارية الصفية السابق ذكرها - يقوم بها المعلم عند إدارته لفصله، فهو يخطط لأنشطة التلاميذ ويقسم منهجه على مدار العلم الدراسى، ويتصل بزملاؤه وطلابه وآباء التلاميذ، ويقوم طلابه لكى يحقق أهدافه الصفية.

وبالنسبة لمخرجات إدارة الفصل:

المخرجات هى المحصلة النهائية للإدارة، وتتوع المخرجات لتمثل ماهو مادي ملموس، وماهو معنوي، وأهم تلك المخرجات:

١ - الإنتاجية التعليمية: والتى تتمثل فى الأفواج المتخرجة من الصف الدراسى من حيث الكمية والنوعية.

٢ - متعلمون مبدعون قادرون على مجابهة المشكلات والتكيف مع البيئة المحيطة.

٣ - الروح المعنوية والتي تتم عن مدى إستخدام المعلم للعلاقات الإنسانية في إدارة صفه ومدى تحقيقه حاجات ورغبات التلاميذ جنباً إلى جنب مع تحقيقه لأهداف التعليم.

**وبالنسبة للهدف (وهي جزء من نظام إدارة الفصل)**

الأهداف هي الأغراض أو المقاصد التعليمية التي تتطلبها الإدارة التعليمية على المستوى القومي من المحليات ومن المدارس ومن المعلم لكي يبذلوا ما في وسعهم من جهد لتحقيقها وذلك على فترات متفاوتة من الزمان. وقد تكون احد الأهداف التعليمية هو تطوير الإدارة الصفية لتواكب متغيرات المستقبل أو غير ذلك من أهداف.

وترى فاطمة إبراهيم حميدة<sup>(٣٨)</sup> أن هناك سبعة مداخل وإستراتيجيات

لإدارة الصف المدرسى وهي كمايلي:

**١ - مدخل إختيار القواعد والإجراءات Rules and Proccdures:**

والقواعد تعنى التوقعات التي تتعلق بسلوك غير مقبول أو مقبول من التلاميذ بالصف الدراسى. أما الإجراءات فهي توقعات للسلوك ولكنها تطبق على أنشطة معينة وتوجه لإنجاز شئ ما. ويهدف هذا المدخل إلى وضع قواعد مفسرة يسير عليها التلاميذ مثل (كن فى مقعدك مستعداً للعمل عندما يذق الجرس واحترم الجميع وكن مؤدباً معهم)، وبالرغم من وضع هذه القواعد التي توجه أداء المدرسين فإن هذا المدخل لايقر العقوبات أيضاً كان نوعها ويكتفى بإحتجاز التلاميذ بعد المدرسة فقط كأسلوب عقابى.

**٢ - مدخل فى إدارة الصف Classroom Managing:**

وإدارة الصف الناجحة تتمثل فى إعداد وتنظيم الأنشطة، والانتقال السلس من نشاط لآخر، وإثارة إهتمام التلاميذ والإستحواذ على إنتباههم،

ومراعاة الفروق الفردية والموسول، والوعى الكامل بالصفوف، وإدراك المشكلات المحتملة، والتعامل معها ووضع حلول لها. وخلال هذه الإدارة لا بد أن يتصف المعلم بالحزم والدرابكل ما يدور في الصف، والمحاسبة... إلى ما شابه ذلك.

### ٣ - مدخل تعديل السلوك Behavior Modification:

هذا المدخل إقترح بواسطة عدد من السلوكيين أمثال (سكنر Skinner) و (شيا Shea) الذين يجمعهم إعتقاد واحد هو أن سلوك التلاميذ غير الملائم يمكن أن يعدل ويعاد تشكيلة في نمط أكثر قبولاً إجتماعياً من خلال التغيير المباشر للوقائع في بيئتهم، معتمدين في ذلك على بعض العمليات مثل التعزيز، والعقاب، والإنطفاء.

### ٤ - مدخل النظام الجازم Assertive Discipline:

الذي يقوم به المعلم، والمعلم الجازم هو المعلم الذي يوصل توقعاته بوضوح وحزم لتلاميذه، ويكون مستعداً لأن يعزز كلماته بتصرفات ملائمة، وأشار النظام الجازم إلى حقوق المعلم، وأوضح كذلك أنماط إستجابات المعلمين لسلوك التلاميذ، وإقترح بعض النتائج لإستخدامها في الصف كالعزل - سحب الإمتياز وإرسال التلميذ إلى مكتب المدير - دعوة أولياء الأمور تسجيل شريط فيديو لمشاعبة التلاميذ - النقل إلى فصل آخر.

### ٥ - مدخل Ginott في إدارة الصف The Ginott Approach:

يتكون هذا المدخل أساساً من طرق التواصل تستخدم بواسطة المعلمين، لتحقيق بيئة تعلم آمنة وإنسانية ومنتجة، وتدور حول بعض الأمور منها:  
- التواصل الملائم: أن توجيه الحديث للموقف وليس لذات التلميذ هو جوهر التواصل الفعال.

- تعزيز الإستقلالية: إتاحة حرية الإختيار للتلاميذ في أمور بسيطة، وتجنب الأوامر والتوجيهات.

- التخلي عن إستخدام العقاب: حيث أن العقاب يؤدي إلى سحق التلاميذ، ويجعلهم عدائيين، وممتلئين بالخقد، وإذا ضبطوا في سلوك غير طيب يصبحون أكثر براعة في إختفاء الشواهد وأكثر مهارة في الهروب.

٦ - مدخل Rudolf Dreikur في الضبط الإجتماعي Rudof

:Derikurs Approach

هو نموذج في الضبط الإجتماعي، لتشجيع التلاميذ على الإنتماء لجماعة الصف، والشعور بالأهمية والقبول من الصف، وأقترح النموذج ثلاث إجراءات لتفادي مشكلات النظام هي: التشجيع - المناقشة الديمقراطية - نتائج السلوك المنطقية.

٧ - مدخل الطب النفسي الواقعي William Glasser's Reality

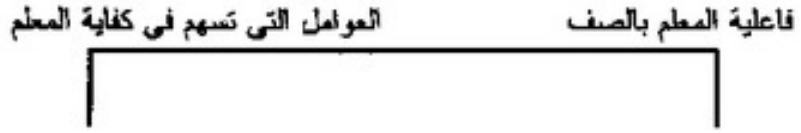
:Therapy Approach

يعتقد جلاسر أن الصحة النفسية الجيدة تعتمد على حبنا للآخرين وحب الآخرين لنا وإحساسنا بالقيمة لأنفسنا، وأن العلاقات الإجتماعية الناجحة هي الأساس في كل شئ، وإقترح على المعلم بعض الخطوات لبناء علاقات إجتماعية مع تلاميذه، كما أقترح العقاب والمرح والسيطرة وإشباع حاجات التلاميذ كعلاج لمشكلات الصف.

إن فاعلية المعلم بالصف وكفائته الإنتاجية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٢)

يوضح فاعلية المعلم بالصف وكفايته الإنتاجية<sup>(٣١)</sup>



فبالنسبة لفاعلية المعلم بالصف يلاحظ مايلي:

- ١ - يعتبر المعلم أهم العوامل التي تسهم في توجيه المتعلمين.
  - ٢ - تتنوع أدوار المعلم فهو مجدد ومبتكر في طرق التدريس، ويعمل على ربط المدرسة والمنزل والمجتمع.....إلخ.
  - ٣ - توجد أساليب لإختيار المعلم منها جمع معلومات شخصية عنه، ومعلومات تتعلق بوسائل تقدمه في المهنة.
  - ٤ - يهدف التدريب إجمالاً إلى وصول المعلم إلى درجة كفاية عالية في أدائه.
  - ٥ - أن سلوك المعلم المبتكر لا بد وأن يتصف: بالنقمة بالنفس والمثابرة، العزوف عن العمل الروتيني، توفير الحرية الأكاديمية له والمرونة... إلى ما شابه ذلك.
- وهكذا بالنسبة للعوامل التي تسهم في رفع كفاية المعلم وتنعكس على أدائه في إدارة الصف.

وينكر لورين أندرسون<sup>(٤٠)</sup> أن الارتقاء بفعالية المدرسين يتوقف على: مساعدتهم على تخطه التردد تجاه التغيير، وتقديم الأمانة والمساعدة للمجهودات الرامية إلى التطور، وأن يتحمل مخططي التربية كوزارات التعليم تدريب المعلم، وأن توجد شبكة إتصالات بينها وبينه... إلى ما شابه ذلك.

ويضيف لورين أندرسون<sup>(٤١)</sup> أن المدرس الفعال هو ذلك الذي يحقق الأهداف التي رسمها لنفسه، أو تلك التي رسمت له من قبل الغير. ولكن يثار تساؤل، ماهي الإدارة الصفية المبدعة؟ يذكر حسن أحمد عيسى<sup>(٤٢)</sup> أن التفكير المبدع يتمثل في مجموعة من القدرات العقلية التي تعتبر الأساس للإنتاج الإبداعي وهي: الأصالة والطلاقة والمرونة والتفصيل، تساعدها مجموعة أخرى من الاستعدادات المعرفية مثل الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالإتجاه.

إن إمتلاك الفرد لهذه القدرات لا بد أن تسانده مجموعة من سمات الفرد الشخصية المزاجية والدافعية، والواقع أن هذه السمات يمكن إكتسابها في أغلب الأحوال من البيئة، من خلال عمليات التنشئة التي يمر بها الفرد، أو التدريب المباشر لفترات طويلة نسبياً.

ويورد لنا حسين عبدالعزيز الدريني<sup>(٤٣)</sup> تعريفات أخرى للإبداع بناء على مايلي:

أ - الإبداع على أساس شخصية الفرد: التي تتمثل في المبادرة التي يبديها الفرد في إتباع نمط جديد في التفكير، أو الإستطلاع والخيال والإكتشاف والإختراع الذي يقوم به الفرد، أو الطلاقة والمرونة والأصالة.



ب - الإبداع على أساس الإنتاجية: يتمثل في إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تحقيقه أو تنفيذه، أو أنه إنتاج نافع يحقق رضا مجموعة في فترة زمنية معينة.

ج- الإبداع على أساس العملية الابتكارية: أنه عملية إدراك الثغرات والإختلال في المعلومات، ثم وضع فروض لملء هذه الثغرات، وإختبارها، والربط بين النتائج، وإحراز التعديلات، ثم نشر النتائج وتبادلها.

د - الإبداع على أساس البيئة المبتكرة: التي يقصد بها الظروف البيئية التي تساعد على نمو الإبداع.

وأدى التباين في تعريف الإبداع إلى وضع مستويات له، وتصنيفه مع ربطه بالمناحي الفكرية لوضعيه، وتعدد وسائل قياسه. لذا يمكن القول أن الإدارة الصفية المبدعة Classroom Management هي منظومة تربوية لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وأهدافها وإستخداماتها، وتتفاعل مع البيئة، وتعتمد أساساً على شخصية المعلم وإنتاجة وإدراكه للموقف وظروف البيئة الميسرة للإبداع.

إن معوقات تنمية الإبداع في مصر، يرجع بعضها كما هو معروف بين علماء التربية إلى: الإتجاه السالب نحو مهنة التعليم، وقصور تدريب المعلم، وعدم تشجيع الابتكار، وقصور الإدارة التعليمية.... إلى ماثابه ذلك.

ويضيف حسين أحمد عيسى<sup>(٤٤)</sup> أن القوى المعطلة للإبداع يتمثل في البعض منها: في عدم وجود ثقافة تدعو إلى النجاح، وضغوط الأقران، والربط بين الإبداع والشذوذ، والفصل القاطع بين اللعب والعمل. أما القوى الميسرة للإبداع فيتمثل البعض منها في: الإثابة، تجنب التركيز الخاطئ على

دور محدد لكل من الجنسين، الإقلال من العزلة بالنسبة للطلاب المبدعين، ومساعدتهم على التوافق مع أنواع القلق والخوف.

وترى الباحثة أن تنمية الإدارة الصفية المبدعة هي مسئولية إدارة المدرسة بالدرجة الأولى، فعليها يقع عبء مايلي:

- توفير ظروف تجعل المعلم محبوب من زملائه ومحترم من تلاميذه.
- إثباع حاجات المعلم (الإدارة الإنسانية)
- إيجاد ثقافة تدعو إلى النجاح دائماً والابتعاد عن الإحباط.

ثم يأتي بعد ذلك مسئولية الإدارة التعليمية ممثلة في وزارة التربية والتعليم لتساهم بدورها في تنمية إبداع الإدارة الصفية على المستوى القومي. ثالثاً: القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في الإدارة الصفية المبدعة: تتنوع القوى والعوامل الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة في إدارة الصف المدرسي، وتذكر الباحثة عاملين لهما أكبر الأثر في الإدارة الصفية هما:

القوى الاقتصادية السائدة: يخضع التعليم للأوضاع السائدة في المجتمع، ولاشك أن امکانيات الاقتصادية التي تتوفر لدى المجتمعات تلعب دوراً هاماً في النظام التعليمي بها، وهناك من الدول مايقف اقتصادها حائلاً أمام العملية التعليمية لما تستلزمه من إمكانيات.

ويوضح البعض<sup>(١٥)</sup> أثر العوامل الاقتصادية من ناحيتين: أولهما البناء الاقتصادي للمجتمع، ومايعتمد عليه من مصادر تساعد على توفير المال اللازم وثانيهما النظرية الاقتصادية التي تدين بها الدولة.

وإذا أخذنا البناء الاقتصادي وأثره على التعليم فيلاحظ أن المشكلات المالية في مختلف بلاد العالم، ولاسيما مصر تؤثر تأثيراً مباشراً على التعليم،

فقلة الأموال تؤثر بالسلب على أجور المعلمون، وعلى التجهيزات الصفية، وعلى درجة التكنولوجيا المستخدمة، وعلى الخدمات الطلابية ... إلى ما شابه ذلك. وعلى المستوى العالمي يلاحظ ندرة مصادر المياه، وإنكماش الرقعة الزراعية، وإنكماش في مصادر الطاقة، وظهور الإتفاقيات الاقتصادية كإتفاقية الجات (G.A.T.T). وإتجاهات الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة، والإتجاه نحو التخصص، والعولمة.

إن إنخفاض الدخل القومي بعامه، وإنخفاض دخل المعلم بصفة خاصة يؤثر في إدارته الصفية، فلن تسعه التجهيزات الصفية بعمل تنظيم مناسب للتلاميذ، ولن يستطيع أن يكون قائداً في مظهره العام يحتذى به الطلاب، وقد يحبط نفسياً لقله موارده المالية ويشتد سلوكه غير السوي ويظهر في إنجاز الهابط ولجونه إلى الدروس الخصوصية، وإلى الاقتراض ... إلى ما شابه ذلك.

وبالنسبة للنظرية الاقتصادية التي تدين بها الدولة فترى الدول الرأسمالية أن الرخاء الاقتصادي يتم على أساس النشاط الفردي والمبادرة والمغامرة والذكاء الفردي، وعلى أساس المنافسة بين الأفراد، أما النظرية الاشتراكية فهي تقوم على تدخل الدولة في شئون الحياة وتوجيهها، تدخل تاماً أو جزئياً. وتبعاً لذلك فالنظام الرأسمالي يعتمد على اللامركزية في الإدارة بينما تعتمد الاشتراكية على المركزية في إدارة الدولة، وينعكس ذلك على التعليم، ويصطبغ بالصبغة الإدارية التي تدين بها الدولة. وبالنسبة لمصر فهي تدين بالنظرية الإسلامية التي تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على التفكير والإبداع الذي هو أساس الرخاء الاقتصادي، كما تتدخل في بعض الأمور

الاقتصادية لتحقيق صالح الأفراد، لذا يلاحظ المركزية واللامركزية في إدارة التعليم بعامة وفي إدارة الصف المدرسي بخاصة. القوى الدينية المساندة: أن الدين كان ولا يزال هو الموجه الأول للأيديولوجيا الفردية والجماعية، ونقصد بالدين العقيدة التي يؤمن بها إبتاع دين معين، ويمكن الوقوف على أثر الدين من ناحيتين<sup>(٤٦)</sup>:

أ - فهم الدين

ب- العلاقة بين الهيئات الدينية والدولة.

فمن حيث فهم الدين: فإن هذا الفهم يكاد يكون هو الدافع الأول إلى التقدم أو إلى التخلف، فعندما تم فهم الإسلام في قرونه الأولى على أنه دين عمل، وإصلاح للحياة، وإستمتاع وإقبال على الدنيا في حدود ما أحله الله بحق المسلمون حضارة مزدهرة في ظلمات العصور الوسطى. ومن حيث العلاقة بين الهيئات الدينية والدولة فيمكن تلخيص العلاقة التي كانت قائمة في الماضى بين الدولة والدين على الوجه التالي:

- دولة لاتعترف بالأديان.

- دولة لادخل لها بالدين.

- دولة تدين بدين أكثرية السكان.

ففي الدول الشيوعية بعامة، تقوم نظم التعليم على غرس الإتجاه ضد الدين، وتمتية النظرة المادية الإلحادية في النفوس، وإبعاد الأفراد عن العقائد السماوية. وعلى النقيض من ذلك تقوم دول أخرى برعاية الشؤون الروحية، وتغرس نظمها التعليمية الإتجاه نحو الدين، وتمتية النظرة الإخلاقية في نفوس الناشئة.

ويؤثر الدين في التعليم بعامه، وفي إدارة المعلم الصفية بخاصة، فإذا تم فهم الدين من جانب المعلم فقد تتصف إدارته الصفية بالشورى، وبالعدل وبالرحمة وبالإنسانية... إلى ما شابه ذلك من تعاليم الإسلام الغراء. وإذا إهتمت الدولة برعاية الشؤون الروحية وتنمية الإتجاه الإيجابي نحو الدين، فهي في واقع الأمر تحمي أفرادها من طغيان المادة والنظرة الإلحادية التي تجتاح العالم الآن بعامه، وتنمي في المعلم النظرة الأخلاقية الحسنة.

وبالنسبة للقوى الثقافية المحتملة: فالمقصود بها وضع إفتراضات أو تصورات أو تنبؤات لما تكون عليه القوى والعوامل الثقافية في المستقبل. وللتنبؤ Forecasting أهمية كبرى في الإدارة وبخاصة في مجال التخطيط، إذ من شأنه أن تتوقع إدارة المنشأة مختلف المشكلات والأحداث قبل حدوثها، ومن ثم يقوم التخطيط بالعمل على علاجها أو منع حدوثها.

ويعتبر التنبؤ نوعاً من التحليل الدقيق يستعين به الأفراد في وصف الملوك المتوقع لبعض الظواهر، ويعرض أحمد ماهر<sup>(٤٧)</sup> خمس طرق جماعية للتنبؤ هي: العصف الذهني، الإجتماعات الصورية، تحليل الإتجاهات، دلفي (أو الإجتماع عن بعد)، والسيناريوهات أو الحوارات الحسوبة.

فالطريقة الأولى تعتمد على إثارة أذهان أعضاء الإجتماع بشكل قوى يؤدي إلى المشاركة في عملية التنبؤ، بينما الطريقة الثانية تعتمد على الإقتراع حول العناصر المراد التنبؤ لها، والطريقة الثالثة تعتمد على تحليل إتجاهات الماضي إستناداً إلى أن المستقبل هو إمتداد طبيعي للماضي، والطريقة الرابعة وهي أشهر الطرق في التنبؤ، حيث تعتمد على إرسال إستفتاء للمديرين وذوي الرأي لإستشراف إتجاهاتهم نحو موضوع ما، ثم

إستلام الأجوبة وتوزيعها وإرسالها مرة أو مرتين حتى يتم التوصل إلى الآراء النهائية التصورية. وطريقة السيناريوهات تعتمد على التنبؤ في ظروف معينة، وأنه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف.

وبالنسبة لمستقبل التربية فقد ظهر الإهتمام في التنبؤ بجانب الكيف، وإتجه الرأي إلى أن يكون التنبؤ في صورة إتجاهات عامة ليتحرك التخطيط الإداري بمرونة في صورة بدائل في إطارها.

ويؤكد محمد سيف الدين فهمي<sup>(٤٨)</sup> أسلوب دلفاي كأكثر الأساليب التنبؤية شيوعاً، ويضيف أسلوب المحاكاة الذي ظهر في السنوات الأخيرة والذي يقوم على أساس وضع نموذج إفتراضى للمستقبل، ثم وضع استراتيجية لتسيير الأحداث في المستقبل وفقاً لهذا النموذج، وهو يعد في صوء دراسة الواقع ودراسة إحتتمالات التغيير المستقبلي.

• تلاحظ الباحثة مايلي:

- ١ - أن أسلوب العصف الذهني يفيد في التنبؤ ويمس إدارة الإجتماعات.
  - ٢ - أن أسلوب دلفي يفيد في التنبؤ ويصلح في تجميع الإفتراضات بواسطة الإستفتاء.
  - ٣ - أن السيناريوهات تفيد في التنبؤ ودراسة مؤثرات البيئة.
  - ٤ - أن تحليل الإتجاهات أو إسقاطات الماضي يفيد في التنبؤ المبدئي فقط.
  - ٥ - أن المحاكاة هي نوع من التدخل التصوري المقصود.
- وتؤمن الباحثة بأن التنبؤ بالغيب لايعلمه إلى الله، ولكنها إجتهدت وإعتمدت على كل من تحليل الإتجاهات والسيناريوهات في إستشراق القوى الثقافية المحتملة المؤثرة في الإدارة الصفية.

فبالنسبة للقوى الاقتصادية المحتملة وعند تحليل الإتجاهات الاقتصادية، هناك شبه إجماع بين المتخصصين في علوم المستقبل، على أن أحداث الماضى بإيجابياتها وسلبياتها تشارك عادة بنصيب الأسد فى صناعة المستقبل، إذا ما أضفنا إليها الآمال والطموحات.

وترى الباحثة أن إتجاهات البناء الاقتصادى المصرى، كإنخفاض الدخل القومى وإتعاكساته المختلفة على العملية التعليمية، وكذلك النظرية الاقتصادية التى تدين بها الدولة، والقائمة على الإيمان بقيمة الفرد، وقيمة الدولة فى تدخلها فى الشؤون الاقتصادية ستستمر فى بدايات القرن الحادى والعشرين لفترة زمنية، غير أنه إذا إهتم الاقتصاديون بالتخطيط المستقبلى ووضع أهداف لزيادة الإنتاجية والبحث عن موارد مالية جديدة، وإيجاد نوع من التوازن بين زيادة مشاركة القطاع الخاص (الخصخصة) وبين تدخل الدول فى الشؤون الاقتصادية للصالح القومى، والتركيز على حل المشكلات الاقتصادية الأكثر إلحاحاً، والدخول بحرص فى الاتفاقات الاقتصادية الدولية كإتفاقية الجات، وتكوين سوق عربية مشتركة، ثم التطوير نحو المزيد من الإعتدال على الاقتصادى المتبادل، كل ذلك سيؤدى بلاشك إلى تحسين العملية التعليمية بعامة وإدارة المعلم الصفية بخاصة.

وعند عمل السيناريوهات: التى تكيد فى دراسة متغيرات البيئة، وهى ما تعرف بإسم الحوار المحسوب، وكل حوار يمثل حدوث متغير محتمل فى المستقبل، فمثلاً:

أ - ماذا يمكن أن يحدث للتعليم المصرى إذا أضطلع الاقتصاديون بحل المشكلات الأكثر إلحاحاً كالبطالة ، عجز ميزان المدفوعات وإنخفاض الدخل الفردى؟

ب - ماذا يمكن أن يحدث للتعليم إذا إهتم الاقتصاديون بتكوين سوق عربية مشتركة ينضم إليها الراغبين فقط.

ج- ماذا يمكن أن يحدث للتعليم إذا عظم دور القطاع الخاص وتقلص دور الدولة في التدخل؟

د - ماذا يمكن أن يحدث لشركات كبرى أخرى مثل ما حدث لشركة السكر، في ظل إتفاقية الجات والإنبهار بالإعتماد المتبادل؟

هـ- ماذا يمكن أن يحدث لإدارة المعلم الصفية إذا تم الإعتماد المتبادل في مجال التعليم.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول - على حد علمنا - أن التعليم المصري سيزدهر إذا تحمل الاقتصاديون مسئولية حل المشكلات الأكثر إلحاحاً، وإذا قاموا بتكوين سوق عربية مشتركة، أسوة بسوق شرق آسيا، والسوق الأوروبية،.... إلى ما شابه ذلك.

أما إذا زاد دور القطاع الخاص في الاقتصاد فسيعبر ذلك عن الإيمان بقدرة الأفراد وتكليفهم بمهام تؤدي إلى التقدم، أما إذا تراجع دور الدولة في التدخل، ولم تقم بمشروعات حضارية إضافة إلى السير قدماً في توقيع الإتفاقيات الاقتصادية كالجات وغيرها فقد يحدث ما حدث لكبرى الشركات المصرية - شركة السكر - من تدهور، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تدمير الاقتصاد المصري خطوة خطوة وسينعكس ذلك على التعليم بالسلب.

ولمواكبة صيحة الإعتماد المتبادل في المجال التعليمي، يمكن تجربة هذا الإعتماد في دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية) لتحسين العملية



التعليمية، خاصة بعد أن أوشك الاعتماد المتبادل في دول الخليج على الإنتهاء.

وبالنسبة للقوى الدينية المتوقعة: فعند تحليل الإتجاهات الدينية، والتي تعبر عن مد خط منحنى من الماضى إلى المستقبل وإضافة الطموحات المستقبلية إلى فترة معينه، لإستشراف صورة القرن الحادى والعشرين، أو بمعنى آخر تتبع تاريخ القوى الثقافية الدينية عبر عصورها القديمة والوسطى والحديثة، والتوفيق بين مطالب الأفراد الروحية ومطالب الدولة، لإستشراف المستقبل الدينى.

يلاحظ أن المصريين القدماء أشادوا حضارة عريقة، شهد لها الغرب المسيحي المتقدم، ويكفى أن نتذكر أن قدماء المصريين إعتقدوا فى عملية البعث قبل ظهور الإسلام بقرون عدة، وفى عصر الإسلام تم فهم الدين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتدخلت الدولة فى تنمية العقيدة السماوية، وأثر ذلك على التعليم فظهر المعلم الفقيه، الذى قدم علمه إبتغاء مرضاة الله، وإتصف كذلك بالإخلاق الحسنة ..... إلى ما شابه ذلك.

وفى العصر الحديث إختلف الإتجاه الدينى إلى حد ما نظراً لبعض المتغيرات التى أثرت فى التعليم كالقوى الاقتصادية التى تمثلت فى إنخفاض راتب العلم، والغلاء أو إرتفاع الأسعار والبطالة..... إلى ما شابه ذلك، فأبتعد المعلم عن العقيدة الإسلامية إلى حد ما، وظهرت الدروس الخصوصية والأخلاق غير الحسنة، والقيادة غير الكفئة، والإدارة الصفية غير الفعالة. ويمكن القول - على حد علمنا - أنه إذا حدثت تنمية اقتصادية بالدرجة الأولى، ستتعدل أمور ومسائل كثيرة من بينها التعليم، لأن معلمينا بخير والحمد لله، ويبقى نور الدولة الدائم المترن فى التدخل فى حماية العقيدة

الدينية، من خلال الاعلام والمساجد ومجلسي الشعب والشورى والمؤسسات الاجتماعية ودور الأسرة... إلى ماشابه ذلك.

وعند عمل السيناريوهات (الحوارات المحسوبة) يلاحظ مايلي:

أ - ماذا يمكن أن يحدث للتعليم إذا تم إدخال منهج جديد يسمى التربية الدينية أسوة بمنهج التربية السكانية يدرس للناشئة؟

ب - ماذا يمكن أن يحدث للإدارة الصفية إذا تم تكثيف الجانب الديني عند إعداد المعلم في كليات التربية؟

ج- ماذا يمكن أن يحدث إذا تركت الدولة الشؤون الدينية، وألقت مسئولية الدين على الأسرة فقط؟

وفي ضوء ذلك يمكن القول - على حد علمنا - أنه إذا تم إدخال منهج التربية في النظام التعليمي بأكمله فإن ذلك سيساعد الناشئة على إكتساب كثير من القدرات والخبرات التي تؤهلهم لتحديد طبيعة القضايا الدينية، وتحليل الواقع تحليلاً نقدياً، واضعين أمام أعينهم كتاب الله وسنته.

وإذا تم تكثيف الجانب الديني عند إعداد المعلم، فسيساهم ذلك في تكوين المعلم الفقيه الذي يحتاج له القرن الحادي والعشرين، هذا الإعداد سيحمي المعلم من الطغيان المادي الذي يجتاح الدول الآن، وسيدير صفه بالتشاور والرحمة... إلخ. أما إذا تخلت الدولة عن حماية الشؤون الدينية ولم تتحمل أجهزتها السياسية أو الدينية أو التعليمية أو الاجتماعية أو الاعلامية مهمة مناقشة القضايا الدينية، أو لم تفرس الإتجاه ناحية الدين، أو لم تعمل على تنمية العقيدة السماوية، فيمكن إستشراف السمات الدينية للقرن الحادي والعشرين كالتالي: الردة - الظلام - النكوص أو التأخر - التخلف الديني .... إلى ماشابه ذلك.

وبالرغم من ذلك توجد تحديات كثيرة منها:

- التحديات السياسية التي تتمثل في: استمرار الإنفتاح الديمقراطي، وتحدي تجاوز تقاليد وممارسات الإجماع السياسي، والحفاظ على إستمرارية عملية التحول الديمقراطي<sup>(٤٩)</sup>.

- التحديات الاجتماعية: كالهوة الواضحة والمتزايدة في النمو السكاني بين البلاد المتقدمة والنامية<sup>(٥٠)</sup>.

- التحديات الاقتصادية: كالتكتلات الاقتصادية كتكتل غرب الأطلس (الناقل)، وتكتل (الأفتا) الأوربي، والتمودج الآسيوي التتموى المعروف (بالنمور الآسيوية).

- التحديات العسكرية والبيئية: يأتي على قمة هذه التحديات إدراك الدول بالخطر الداهم الذي يحيط بها نتيجة ترسانات الأسلحة المتقدمة خاصة النووية منها، والمطالبة بالسلام ونزع أسلحة الدمار الشامل، إضافة إلى إحساس الرقعة الزراعية، ونقص في موارد المياه، وإنكماش في مصادر الطاقة.

هذه التحديات تفرض على معلم الغد الإلمام بها، وتبصير الناشئة بمخاطرها، حتى يشاركوا معه في وضع حلول أو إتخاذ قرارات بشأنها.  
رابعاً: واقع الإدارة الصفية الحالية للمعلم:

يوجد إتفاق بين علماء التربية على أن واقع النظام التعليمي في أي مجتمع شأنه شأن أي نظام آخر يجمع بين الإيجابيات والسلبيات والإدارة الصفية هي نظام فرعي لمنظومة التربية، وبالتالي فهي تجمع بين الإيجابيات والسلبيات، وقد تمثلت الإيجابيات فيما يلي:

- ١ - عرفت مصر في العصور القديمة الإدارة المركزية، وإنعكس ذلك على إدارة الفصل.
  - ٢ - عرف المصري القديم بعض أمور تنظيمية مثل: فكرة تفويض السلطة إلى الأعيان، وفكرة الإتصال داخل التنظيم، وفكرة التنظيم الهرمي<sup>(٥١)</sup>.
  - ٣ - كانت المعابد وتجهيزاتها هي بيئة التعليم.
  - ٤ - ظهرت قيم تنظيمية هامة في العصر الإسلامي كالإنسانية في التعامل، والرحمة، والحرية.... إلى ما شابه ذلك.
  - ٥ - تميزت الإدارة في الإسلام بأنها كانت دينية دنيوية.
  - ٦ - كانت المنازل وحوانيت الوراقيين والكتاتيب هي مؤسسات التعليم وقتذاك.
  - ٧ - في العصر الحديث وفي عام ١٩٢٣ نص الدستور على إلزامية التعليم.
  - ٨ - في عام ١٩٥٠ صدر قانون مجانية التعليم الثانوي.
  - ٩ - خاضت مصر تجربة الإدارة المحلية في الستينات<sup>(٥٢)</sup>.
  - ١٠ - في السبعينات بدأت مصر تجربة فكرة التعليم البوليتكنيكي.
  - ١١ - وضعت إستراتيجية جديدة للتعليم، كان من أهم أهدافها ضرورة إعداد أفراد قادرين على تطوير المجتمع.
  - ١٢ - بالنسبة للتعليم الفني كان مشروع مبارك كول دليل آخر على تطوير هذا النوع من التعليم<sup>(٥٣)</sup>.
- ويتضح - من الإيجابيات السابقة - أن المعلم في العصور القديمة أدار معبده بقاعية، وأن حضارة مصر لم تبلغ هذه المكانة إلا على يد الكهنة ورجال الدين وبعض الكتبة الذين تحملوا عبء مسؤولية التعليم وقتذاك. وفي العصر الإسلامي إتسمت إدارة المعلم بالإنسانية والشورى والرحمة وتوفير

مناخ تعليمي مناسب للتلاميذ، هذه السمات الإدارية هي ماتتادي به الإدارة الصفية المعاصرة. وفي العصر الحديث تحملت القيادات المياسية مسنولية التعليم من حيث: الزاميته ومجانيته، والإهتمام بالقوى البشرية وإعدادها.... إلى ماشابه ذلك. كل ذلك يؤكد - بأذن الله - أن الإدارة الصفية لمعلم القرن الحادى والعشرين ستكون جيدة إذا ما أضيفت إليها رغبات ومطالب الأفراد.

أما سلبيات الإدارة الصفية الحالية فيتمثل البعض منها فيما يلى:

١ - سلبيات تتعلق بالتميذ: كمخالفة النظام داخل الفصل والهروب والتسوب من المدرسة ثمة حاجة لمعلم مبدع يقلل الفاقد التعليمى.

٢ - سلبيات تتعلق بالمعلم: كتعارض أدواره داخل التنظيم<sup>(٥٤)</sup>:

- قد يطالبه مدير المدرسة بتحقيق الجودة فى الأداء، وقد يطالبة وكيل المدرسة بدخول الفصول بجدول أكثر من ٢٤ حصة فى الأسبوع، فأى دور يختار المعلم؟ تحقيق الجودة أو تحقيق الكم؟

- قد يطالبه مدير المدرسة بتحقيق أهداف صفية معينه، وفى نفس الوقت يطالبه زملاؤه بتحقيق أهداف أخرى صفية تتعارض مع مايطلبه المدير. فأى دور يقوم به؟ هل يقوم بدوره (داخل التنظيم الرسمى)، ويتجاهل دوره (داخل التنظيم غير الرسمى) مع أن الإتجاهات الحديثة تؤكد ضرورة قيامه بالدورين. إضافة إلى تحقيق مطالبة هو الشخصية.

٣ - سلبية العقاب البدنى لحفظ النظام فى الفصل، وأثاره السيئة بالنسبة لكل من المعلم والتلميذ.

٤ - سلبيات تتعلق بالمنهج المكتظ بالمعارف والمعلومات المطلوب إستدعاؤها آخر العام. وهذا المنهج لايساعد على الإبداع أو التفكير الفاقد.

٥ - إزدحام الفصول وإكتظاظها بالتلاميذ، وعدم توفير التجهيزات كالمعلم أو المكتبة أو حجرة النشاط أو الورشة المدرسية أو المسرح الذي يشير في أبسط معاينة إلى عدم مراعاة الإنسانية داخل الصف الدراسي ثمة حاجة إلى تكريم الفرد.

٦ - الأساليب غير المناسبة لعلاج مشكلات إدارة الفصل والتي يتمثل البعض منها في: الممارسات المهتدة والمعاقبة - الممارسات الضاغطة أو المسيطرة - والممارسات المتجاهلة والمشتتة<sup>(٥٥)</sup>.

#### خامساً: الإستخلاصات:

خلصت الدراسة إلى بعض الأمور التالية:

أ - إهتمت الدراسات السابقة بضرورة الإنضباط داخل الفصل، وتوفير مناخ تنظيمي، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وضرورة ربط المدرسة بأباء التلاميذ، وأهمية التدريب، والتركيز على بعض نظريات إدارة الفصل، وإستخدام التكنولوجيا الإدارية.

ب - أوضحت الدراسة الحالية مايلي:

١ - دور المعلم الرسمي في إدارة الفصل (باعتباره عضو في التنظيم الرسمي للمدرسة).

٢ - دور المعلم غير الرسمي لإدارة فصله (باعتباره عضو في التنظيمات غير الرسمية بالمدرسة).

٣ - دور المعلم في المشورة والمعاونة لإدارة المدرسة.

٤ - صراع الدور للمعلم عندما يقوم بدورين متناقضين.

٥ - تعتبر إدارة الفصل منظومة فرعية لها مدخلات وعمليات ومخرجات وتحقيق أهداف تعليمية.

- ٦ - توجد مداخل وإستراتيجيات حديثة لإدارة الفصل، وأهم هذه المداخل: القواعد والإجراءات لتعديل سلوك الناشئة، والنمط الجازم للمعلم، والمداخل النفسية، إضافة إلى أن الوقاية ورد الفعل هي أنماط إدارية مفضلة.
- ٧ - إن فاعلية المعلم بالصف تتوقف على تدريبه وإبتكاره وإختياره المهني وتحليل أدواره وتأثيره في العملية التعليمية، ومساعدته على تخطي التردد تجاه التغيير، وأن العوامل التي تسهم في كفايته هي عوامل شخصية ومهنية وبيئية.
- ٨ - أن التفكير المبدع يعتمد على الأصالة والمرونة والطلاقة والتفصيل... إلى ماثابه ذلك.
- ٩ - توجد بعض تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وعلمية وتكنولوجية وعسكرية وبيئية وتربوية، تتطلب من معلم الألفية الثالثة الإلمام بها، وأن ينوع أدواره لمجابهتها.
- ١٠ - أظهرت دراسة كل من القوى الثقافية الاقتصادية والدينية السائدة والمحتملة مايلي:
- القوى الاقتصادية السائدة والمحتملة:
- أ - أن البناء الاقتصادي للمجتمع ومايعتمد عليه من مصادر تمويلية، ينعكس على إدارة الفصل فإنخفاض الدخل القومي لن يسعف المعلم بإقتناء أجهزة تكنولوجية حديثة، ولن يستطيع أن يكون قائداً في مظهره وهندامه العام، وسيلجأ إلى الدروس الخصوصية أو الاقتراض لرفع دخله.
- ب - وبالنسبة للنظرية الاقتصادية التي تدين بها مصر وهي الإسلامية، فسينعكس ذلك على إدارة الفصل، ويلاحظ وفقاً لذلك أن المعلم ينوع من أنماطه الإدارية فيلاحظ المركزية واللامركزية في إدارته لفصله.

ج- أما بالنسبة للقوى الاقتصادية المتوقعة أو المحتملة - ترى الباحثة - أن البناء الاقتصادي المصرى والنظرية الاقتصادية سيستمران فى بدايات الألفية الثالثة لفترة زمنية ثم سيتعدل المسار بعد ذلك، وقد سبق توضيح ذلك. القوى الدينية السائدة والمحتملة:

د - إذا فهم المعلم الدين فسينعكس ذلك على إدارة الفصل، وسوف تتسم إدارته بالشورى، والعدل والإنسانية... إلى ماشابه ذلك.

هـ - إذا إهتمت الدولة برعاية الشؤون الدينية، فهى فى واقع الأمر تحمى أفرادها من الإتجاهات الإلحادية، وتنمى فى المعلم النظرة الأخلاقية الحسنة.

و - تدل القوى الدينية المحتملة أن مصر فى حاجة إلى الإهتمام بالنواحي الروحية، وهى قد بدأت على الدرب تسير إلى حد ما، من خلال مجلس الشعب والشورى.

١٠ - على الرغم من أن إدارة الفصل تشير إلى بعض الإيجابيات، إلا أن سبببات هذه الإدارة تعوق دون تحقيق إدارة صافية مبدعة تناسب عالم كونى سريع التغير.

سادساً: التوصيات والمقترحات:

إذا كان التفكير المبدع يعتمد أساساً على الأصالة والطلاقة والمرونة والتفضيل، إضافة إلى مجموعة أخرى من الاستعدادات المعرفية، فإن الباحثة تقترح بعض الأمور لإدارة صافية مبدعة تتلخص فيما يلى:

أولاً: بالنسبة لأدوار المعلم الإدارية:

أ - ضرورة الإهتمام بالأدوار الرسمية لمعلم الألفية الثالثة والتي تتضمن دوره بالنسبة للتلاميذ ودوره بالنسبة للمنهج - دوره بالنسبة لآباء التلاميذ - دوره فى إرساء العلاقات الإنسانية .. إلى ماشابه ذلك.



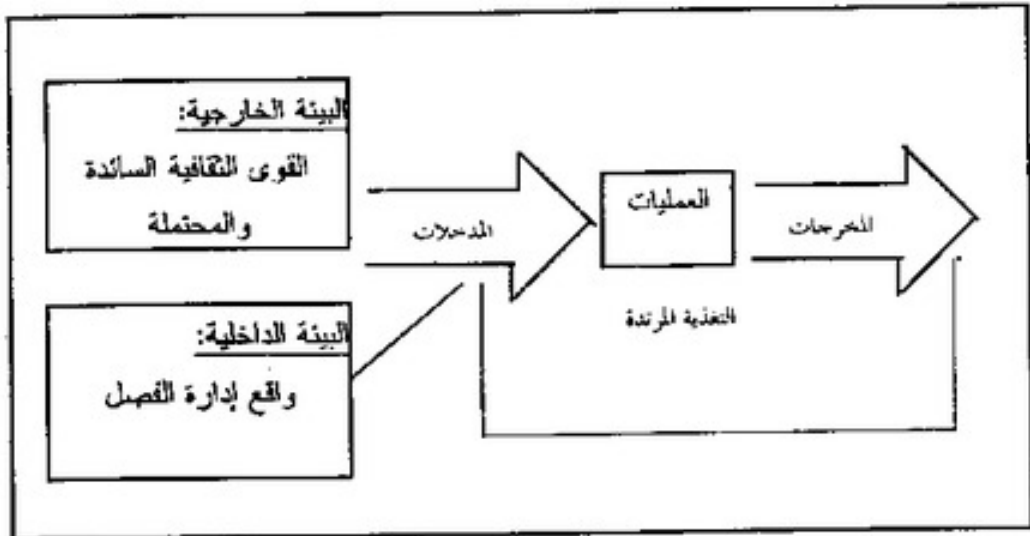
- ب - أن تسند إلى المعلم الأدوار غير الرسمية عند إدارة الفصل، كي يعمل على تحقيق أهداف الفصل وأهداف التلاميذ في آن واحد.
- ج- أن تنشأ وظائف المشورة والمعاونة داخل المدارس المصرية، لكي تصبح أدواراً جديدة لمعلم الغد، وتمثل هذه الوظائف في: المعلم المعاون الشخصي - المعلم المعاون المتخصص - المعلم المعاون العام، وأن تحدد واجبات المعلم بدقة داخل هيكل المدرسة التنظيمي.
- د- أن يوفق المعلم بين أدواره الإدارية الصفية حتى لا يحدث صراع الدور من خلال نظام إداري متكامل.

ثانياً: بالنسبة للإدارة الصفية المبدعة:

تقترح الباحثة هذا الشكل لنظام الإدارة الصفية

شكل رقم (٣)

يوضح نظام الإدارة الصفية المبدعة



- أ - لابد من دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة التي يتمثل البعض منها في القوى الاقتصادية والدينية ليلم بها المعلم عند إدارته لصفه (وقد سبق شرحها بإستفاضة في متن الدراسة).
- ب - إن دراسة واقع إدارة الفضل الحالية أمر ضروري للوقوف على نقاط القوة أو الإيجابيات وتدعيمها، ومعرفة السلبيات أو نقاط الضعف للإنطلاق إلى المدخلات.
- ج - تتبلور المدخلات في التلاميذ والمعلم والمنهج ومبنى الفصل وتجهيزاته وعلاقة المعلم بالبيئة... إلى ما شابه ذلك. إلا أن المعلم يعتبر أهم هذه المدخلات. لذلك ترى الباحثة مايلي:
- لابد أن يدرّب معلم الألفية الثالثة على الطلاقة والأصالة والمرونة والتفصيل وإتباع نمط جديد في تفكيره.
  - يفضل أن ينمى في المعلم القيام بأعمال جديدة نافعة تحقق رضا التلاميذ والجماعة المحيطة به.
  - ينبغي أن تهئ له المدرسة بيئة وثقافة تساعد على الإبداع الإداري.
- د - تتبلور العمليات في التخطيط لأنشطة التلاميذ التي تحقق رضاهم، وإسناد السلطات إليهم، ومساءلتهم، وتوزيعهم داخل الفصل وفق الأهداف المدرسية، وبناء روح الفريق بينهم، والقيام بعملية التوجيه والإشراف عليهم، والإتصال بهم، وتقويمهم.
- هـ - أما المخرجات: فتتمثل في تحقيق أهداف المدرسة، وأهداف التلاميذ وأهداف المعلم في أن واحد من خلال نظام إداري للفصل متكامل.

ز - تستخدم التغذية المرتدة كأداة في حالة عدم الحصول على الأهداف المطلوبة، وبها يمكن التحكم من جديد في المدخلات للوصول إلى درجة عالية من الدقة.

ثالثاً: بالنسبة للقوى الثقافية المحتملة وتحدياتها:

أ - أن تهتم الدولة برعاية الشؤون الروحية حتى تحمى أفرادها من الإتجاهات الإلحادية التي سيطرت بها القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال أجهزتها الإعلامية والسياسية...إلخ.

ب - أن يتضمن نظام التعليم العصري مناهج دينية أكثر تتناسب مع مراحل نمو الناشئة، فيمكن تدريس منهج التربية الدينية في كليات التربية اسوة بمنهج التربية السكانية ليتم فهم الدين من قبل معلم الغد.

ج - البحث عن مصادر تمويلية جديدة غير الخصخصة أو زيادة مشاركة القطاع الخاص، كقبول الهيئات أو التبرعات العربية أو الأجنبية غير المشروطة أو جلب بعثات التققيب عن الأثار مرة أخرى حتى يتعدل البناء الاقتصادي.

دراسات مستقبلية مقترحة:

١ - دراسة تتناول العقاب أو القواعد المفسرة لضبط الفصل. (حيث أن البعض أقر العقاب والبعض إبتعد عنه والبعض وضعه بما تتناسب مع الفعل الشائن).

٢ - دراسة تتناول أحدث النظريات الإدارية في إدارة الأعمال (الأم) لكي يمكن تطبيقها في الإدارة التعليمية.

### بوامع البحث ومراجعة

- ١- أحمد اسماعيل حجي، إدارة الفصل، مطابع دار التيسير، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩.
- ٢- حسن أحمد عيسى، الإبداع والتربية" بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٣٠٨-٣٢٥.
- ٣- فاطمة إبراهيم حميدة: مداخل وإستراتيجيات في إدارة الصف، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٠٧.
- ٤- عبدالغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣٧.
- ٥- حليم جرجس، إصلاح التعليم: دعوة إلى تحرير التعليم المصري من عثراته، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٣.
- ٦- أحمد اسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ص ٩ - ١٧١.
- 7- Martin Nancy; Shoho, Alan R. "Beliefs Regarding Classroom Management Style: Differences Between Traditional and Alternative Certification Teachers" Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec Canada, April 19-23, 1999, PP 1-18.
- ٨- فاطمة إبراهيم حميدة، مرجع سابق، ص ص ١ - ٢٣٠.
- 9- Akbaba Sadegul; Altun, Arif: Teachers, Reflections on Classroom Management, U.S; ohio, 1998, PP.1-13
- 10- John Travers: It's Class Management, Stupid! Mitcham School South Australia, 1996, PP. 3-47.
- 11- Carolyn M. Evertson: Classroom Organization and Management Program, Peabody College, Vanderbilt University, Nashville, U.S. 1995,

- ١٢- لورين أندرسون: إتماء فعالية المدرسين، تعريب أحمد شيشوب، مطبعة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٤، ص ص ١١ - ٧١.
- ١٣- محمد أحمد كريم وآخرون، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٩٢، ص ص ١٥-٢٠٦.
- 14- Alan- Paul: The External Barriers to Participative Management Planning A High School For Future Teachers, 1992,
- 15- Miller-Darcy-E. "Preparing Future Teachers of Students With Behavior Disorders: New Roles and Challenges", Paper Presented at the Annual Conference of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Childern, W.S., Washington, Nov. 1991, PP. 1-15.
- ١٦- محمد عبدالرازق شفشق وهدى محمود الناشف، إدارة الصف المدرسي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ١٥-٢٤٥.
- ١٧- عبدالغفور يونس، مرجع سابق، ص ص ٢٢٣-٢٤١.
- ١٨- المرجع السابق، ص ٢٢٣.
- ١٩- عبدالغنى عبود، التربية ومشكلات المجتمع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٨٩، نقلاً عن:
- أبو الفتوح رضوان "المعلم قيادة فكرية" الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس، بأقلام نخبة من أساتذة التربية وعلم النفس، دار الثقافة للطباعة والنشر بالقاهرة، ١٩٧٥، ص ٦.
- ٢٠- حسن أحمد عيسى، مرجع سابق، ص ٣٠٨.
- ٢١- عبدالغفور يونس، مرجع سابق، ص ص ٢٢٣-٢٣٤.
- ٢٢- المرجع السابق، ص ٢٣٥.
- ٢٣- \_\_\_\_\_، ص ص ٢٣٧-٢٤٠.

- ٢٤- محمد عبدالرازق شفشق وهدى محمود الفاشف، مرجع سابق، ص ١٤٣.
- ٢٥- المرجع السابق، ص ص ٢٠٨-٢٣٤.
- ٢٦- عبدالغنى عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ص ٢٢٣ - ٢٢٨.
- ٢٧- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبدالحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف، مكتبة نهضة مصر، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٢٧.
- ٢٨- أحمد حجي، مرجع سابق، ص ص ١٢٩-١٣٦.
- ٢٩- سيد الهوارى، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٣١٩.
- ٣٠- المرجع السابق، ص ص ٣١٩ - ٣٢٠.
- ٣١- \_\_\_\_\_، ص ص ٣٢٥ - ٣٢٧.
- ٣٢- عبدالغفور يونس، مرجع سابق، ص ١١٦.
- ٣٣- سيد الهوارى، مرجع سابق، ص ص
- ٣٤- المرجع السابق، ص ص
- ٣٥- فريد راعب النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال مع دراسة تحليلية، مكتبة شقرون، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٣٢.
- ٣٦- أحمد حجي، مرجع سابق، ص ٩.
- ٣٧- أنظر أحمد حجي، المرجع السابق، ص ص ١٠-١٧١.
- محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٧.
- ٣٨- فاطمة إبراهيم حميده، مرجع سابق، ص ص ١ - ٢٣٠.
- ٣٩- محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سابق، ص ١١١.
- ٤٠- لورين أندرسون، مرجع سابق، ص ص ٦٥-٧١.
- ٤١- المرجع السابق، ص ص ١٣-١٨.
- ٤٢- حسن أحمد عيسى، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

- ٤٣- حسين عبدالعزيز الدريني، "الإبداع وتنميته" بحث قدم إلى مؤتمر الإبداع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٥٨-٩٣.
- ٤٤- حسن أحمد عيسى، مرجع سابق، ص ص ٣٣٢-٣٣٨.
- ٤٥- عبدالغنى عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ١٦٠ - ١٧٤.
- ٤٦- المرجع السابق، ص ص ١٨٥ - ١٩٤.
- ٤٧- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦، ص ص ١٠١-١٠٧.
- ٤٨- محمد سيف الدين فهمى، التخطيط التعليمى، مكتبة الإنجلو، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٠٥.
- ٤٩- أسامة الباز، مصر في القرن ٢١: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٦، ص ص ١١٥-١٢٢.
- ٥٠- على عبدالرازق حلبى، علم إجتماع السكان، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٢٨٢.
- ٥١- صلاح الدين جوهر، المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤، ص ص ٩-١٠.
- ٥٢- على السلمى، الإدارة المحلية، مكتبة غريب، ١٩٩٠، ص
- ٥٣- مريم محمد إبراهيم الشرقاوى، "نحو إدارة إستراتيجية للتعليم الفنى فى مصر وفقاً لمشروع مبارك - كول" بحث منشور فى مجلة الأزهر، كلية التربية - جامعة الأزهر، ١٩٩٥، ص ص ١ - ٣٥.
- ٥٤- عبدالغفور بونس، مرجع سابق، ٣٧-٢٤٠.
- ٥٥- محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سابق، ص ص ١٦٧-١٦٩.





## الدراسة الرابعة

### سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات

تطرح الدراسة الاتجاهات الحديثة في سياسات التدريب، ومتغيرات الألفية الثالثة، وواقع سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر، وتصور مقترح لتلك السياسات التدريبية.

**مقدمة:**

تثار قضية تربوية هامة في محيط التربويين، ألا وهي قضية تدريب القيادات التربوية على مستوى الوحدات الصغرى التعليمية إلا وهي المدارس كمدراء هذه المدارس ونظارها ووكلاؤها، باعتبار أن هذه القيادات هي الأساس في سير العملية التعليمية نحو الأهداف المنشورة.

إن زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، ومتغيرات العصر التي تتضمن التقدم المعرفي، والرقي التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، وما يدور على الساحة الدولية من كثرة نداءات وصيحات وشعارات مثل النظام العلمي الجديد، والعولمة أو الكوكبة، والاعتماد المتبادل... إلى ما شابه ذلك يفرض الاهتمام بتنمية القيادات التربوية.

وتعبر السياسات التعليمية عن مجموعة من المبادئ التي توجه مسار التربية والتعليم في دولة ما وتشمل أهداف التعليم ونظامه ووسائل تحقيق الأهداف، وتشمل أيضاً سياسات فرعية تختص بميادين التعليم المختلفة<sup>(١)</sup>.

أما التدريب فهو مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها<sup>(٢)</sup>.

وعرفه البعض<sup>(٣)</sup> بأنه الجهود المقدمة - من خلال وسائل مناسبة - لتطوير وتنمية العاملين أثناء قيامهم بالعمل، وتتضمن تلك الجهود التخطيط والتنظيم لتحسين الفئات المستهدفة في المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الوظيفية.

والجدير بالذكر أن الولايات المتحدة الأمريكية تكاد تكون في الواقع في مقدمة جميع الدول من حيث اهتمامها بتقديم برامج التدريب، وذلك نتائج

البحوث بهذه الدولة أن التدريب قد غير سلوك المتدربين واتجاهاتهم إلى الأفضل<sup>(٤)</sup>.

لقد اهتمت مصر بوضع سياسات تدريب للقيادات التعليمية، منها ما تقوم به وزارة التربية والتعليم بمشاركة البنك الدولي للتنمية لإكساب المدراء ونظار المدارس ووكلائها بعض المعلومات والمهارات الحديثة التي تمكنهم من التكيف مع متغيرات العصر<sup>(٥)</sup>.

إن معرفة واقع تلك السياسات التدريبية، والوقوف على بعض متغيرات العصر كالعولمة وثورة المعلومات، وكذلك الإلمام بالاتجاهات الحديثة في مجال تلك السياسات، يساعد الباحثة على اقتراح منظومة تدريب للقيادات تناسب هذا الكون سريع التغير.

#### مشكلة الدراسة:

- ١- يوجد عدد قليل من الدراسات في مجال السياسات<sup>(٦)</sup>.
- ٢- أن سياسات التدريب الحالية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا ما تغيرت البيئة.
- ٣- التقليد والاتباع أو النقل والاحتباس من تجارب بعض الدول، بقصد اللحاق بركب الحضارة، والابتعاد عن الإضافة أو التأثير في الآخرين أو الإبداع. وتأسيساً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة والمعلومات؟

وينتزع عن هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

(١) ما فلسفة السياسات التدريبية الحديثة؟

- (٢) ما متغيرات الألفية الثالثة؟  
(٣) ما واقع السياسات التدريبية الحالية؟  
(٤) ما التصور المقترح لسياسات تدريب القيادات التربوية؟

#### أهمية الدراسة:

- ١- تنهض هذه الدراسة بالتعليم من حيث تجويد وتحسين أداء القيادات التربوية، واستجابة لمقولة القيادة السياسية في مصر - محمد حسني مبارك- من "أن النهوض بالتعليم هو نقطة البداية الصحيحة في أي مجتمع يستهدف إقامة مجتمع قادر على مواجهة تحدياته"<sup>(٧)</sup>.  
٢- تلقي الدراسة الضوء على سياسات التعليم ذلك الجزء الهام من العملية التعليمية الموجهة لحركة التعليم<sup>(٨)</sup>.  
٣- تقيّد الدراسة متخذي القرار التربوي في الاسترشاد بالتصور المقترح مستقبلاً لتطوير سياسات التدريب.

#### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال السياسات التدريبية.  
٢- رصد واقع سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر رسداً صادقاً من كافة الوجوه التي يمكن رصدها.  
٣- وضع تصور لسياسة تدريبية للقيادات التربوية.

#### حدود الدراسة:

- البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة على السياسات التدريبية التعليمية لمدرّاء ونظار المدارس، المصرية والوكلاء.  
البعد الزمني: بداية الألفية الثالثة.

### مفهوم الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة واقع السياسات التربوية للقيادات التربوية، وتبين الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، وبعض متغيرات العصر، كالعولمة، وثورة المعلومات، وحيث أن هذه الدراسة تتصف بأنها نظرية تحليلية، فإنها تستخدم الأدبيات المتاحة، والرؤى النظرية المعاصرة لوضع تصور لسياسة تدريبية للقيادات في مصر تناسب العولمة والمعلومات.

### الدراسات السابقة مرتبة بالنسبة لكل من العربية والأجنبية

(١) دراسة كامل حامد جاد (١٩٩٩)<sup>(٩)</sup> وموضوعها: "التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر (معالم سياسة مقترحة) هدفت الدراسة تقويم سياسات وبرامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في مصر، الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب، واقترحت سياسة تدريبية لها أسس ومبادئ وأهداف.

(٢) دراسة محمد السيد حسونة (١٩٩٩)<sup>(١٠)</sup> وموضوعها: "التدريب التحويلي لمعلمي اللغة الإنجليزية بسرس اللبان: دراسة حالة" هدفت الدراسة التعرف على فلسفة وأهداف التدريب التحويلي لمعلمي اللغة الإنجليزية، ورصد الواقع، والتعرف على المعوقات، واقترح الباحث سياسة تدريبية أوضح فيها: أهداف التدريب ومحتواه، والمدربون، والمتدربون، والزمّن، والتقويم.

(٣) دراسة عايدة سيد خطاب (١٩٩٧)<sup>(١١)</sup> وموضوعها: "سياسات إدارية" الإدارة الاستراتيجية" أوضحت الدراسة أنواع السياسات، وأهميتها، والشروط الواجب اتباعها عند تصميم السياسة، والفرق بين السياسة والامتثال... إلى ما شابه ذلك.

- (٤) دراسة Thompson, Patricia J., Ed. (١٩٩٧)<sup>(١٢)</sup>. وموضوعها: "بيئة التربية في القرن ٢١: التوقعات الدولية وغير النظامية" هدفت الدراسة التعرف على متغيرات القرن ٢١، وبعض التوقعات الرسمية وغير الرسمية، واقتрحت ضرورة الاحتكاك والتعاون، والاهتمام بمشكلة السكان والضوضاء، والتمثيل المحلي، والاهتمام بالمرأة، والنواحي الإنسانية.
- (٥) دراسة عبد الفتاح نياح حسين (١٩٩٦)<sup>(١٣)</sup> وموضوعها: "دور التدريب في تطوير العمل الإداري" هدفت الدراسة بيان التدريب في تطوير الأداء الإداري واقتрحت بعض أمور هامة منها كيفية تصميم برامج تدريبية.
- (٦) دراسة: Wagner, Tony' Sconyers, nancy (١٩٩٦)<sup>(١٤)</sup>. وموضوعها: "رؤية لإصلاح المدارس الكبيرة الحجم: تربط بين صانعي السياسة والأباء ومزاوولي مهنة التعليم والطلاب" هذا التقرير جزء من مشروع طويل المدى أدير بمعرفة مسئولين عن التربية وجامعة بوستن، وهدف التقرير إلي وضع تصور لإصلاح المدارس بمشاركة أطراف كثيرة تهتمها العملية التربوية، وأوصي بأمور عدة أهمها: ضرورة إصلاح المدارس لإثبات فوائد المنافسة الاقتصادية، وضرورة إشراك الأباء في وضع السياسات التعليمية، ووضع سياسات لاحترام المدرسين، وإصلاح سياسة التدريب.
- (٧) دراسة عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤)<sup>(١٥)</sup> وموضوعها: "العملية التدريبية"، هدفت الدراسة التعرف على أبعاد العملية التدريبية واقتрحت مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية، وبرنامج لتصميم التدريب.
- (٨) دراسات رابطة التربية الحديثة وجامعة المنصورة (١٩٩٢)<sup>(١٦)</sup>، وكان أهمها:

- تخفيض سنوات الدراسة بالتعليم الأساسي في مصر.

- السياسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات المجتمعة في مصر.

- سياسة التطوير التربوي ومكانة البحث فيها.

وهدفت الدراسات التعرف على أهم ملامح السياسة التعليمية في مصر، وأهم المتغيرات، وأهمية البحث التربوي، واقترحت ضرورة دراسة المتغيرات عند صناعة السياسات وزيادة الوعي بأهمية البحوث التربوية وتأسيس قاعدة من بنوك المعلومات على مستوى الوطن العربي.

(٩) دراسة: Cirincione- Coles, Kathryn, Ed. (١٩٨١)<sup>(١٧)</sup>. وموضوعها: "مستقبل التربية: افتراضات واستخدامات السياسة" هدفت الدراسة للتنبؤ بمستقبل التعليم، ومعرفة الاستخدامات المستقبلية للسياسات، في ضوء القوي الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وأوصت بإيجاد نظام للاتصال بين المدارس والجامعات، والاهتمام بالتربية مدى الحياة، والاهتمام بتقافة العولمة، وتكنولوجية الكمبيوتر.

(١٠) دراسة فريد راغب النجار (١٩٧٦)<sup>(١٨)</sup> وموضوعها: "السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال" وصفت الدراسة مفهوم السياسات الإدارية، وأنواعها، والسياسات العليا، ونماذج تكوين السياسات، والشروط الواجب توافرها في السياسة... إلى ما شابه ذلك. واقترحت الدراسة ضرورة تحليل البيئة عند رسم السياسات، وتقويم السياسات الحالية للانطلاق لرسم السياسات الجديدة، وضرورة الاعتماد على النظريات الإدارية عند رسم السياسات التعليمية.

التعليق على الدراسات:

أن أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة، العربية والأجنبية ما يلي:

١- التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية.

- ٢- التدريب التحويلي لمعلمي اللغة الإنجليزية.
- ٣- السجلات التحليلية للسياسات التعليمية.
- ٤- دور التدريب في تطوير العمل الإداري.
- ٥- السياسات الإدارية: أنواعها - تصميمها.
- ٦- سياسات لإصلاح المدارس.
- ٧- سياسات في مناطق ريفية.
- ٨- بيئة التربية في القرن الحادي والعشرين.

تخلص مما سبق أن بعض الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال (السياسات التعليمية) إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها في تناولها لهذا المجال، وتسد النقص في الدراسات السابقة، بمحاولة التركيز على تدريب القيادات التعليمية وهم المدراء والنظار والوكلاء من حيث التعرف على العملية التدريبية، من حيث تبنى السياسة، وتنفيذها، وتقويمها، ومعرفة بعض متغيرات العصر كالعولمة وثورة المعلومات.

### المفاهيم المستخدمة:

السياسات التعليمية: Educational Policies:

مجموعة المبادئ التي توجه مسار التربية والتعليم في دولة ما، وتشمل أهداف التعليم ونظامه، ووسائل تحقيق هذه الأهداف، وتشمل أيضاً سياسات فرعية تختص بميادين التعليم المختلفة<sup>(١٩)</sup>.

التدريب: Training:

مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم التي يعملون بها<sup>(٢٠)</sup>.



### خطوات المراجعة:

لمعالجة الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها سوف تسير وفق الخطوات التالية:

أولاً: الاتجاهات الحديثة في سياسات التدريب.

ثانياً: متغيرات الألفية الثالثة.

ثالثاً: واقع سياسات تدريب القيادات الحالية.

رابعاً: استخلاصات.

خامساً: تصور مقترح لتفعيل سياسات تدريب القيادات التربوية.

أولاً: الاتجاهات الحديثة في سياسات التدريب

أن اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، قد أشارت في صدر تقريرها الذي قدمته لليونسكو عام ١٩٩٦، إلى أن النظام العالمي الجديد يحمل في طياته عدداً من التوترات التي يتعين على التربية أن تسهم في إزالتها.

وتربية القرن الحادي والعشرين يجب أن تكون لها سمات خلافة وإبداعية، في عالم أصبح التغير فيه سمة أساسية، لقد شهد السياق التربوي خلال العقدين الأخيرين تغيرات نوعية، وضعت القيادات التربوية أمام أدوار ومسؤوليات جديدة، لا سبيل للنجاح فيها إلا من خلال وضع سياسات تدريبية مكثفة.

والسياسات: Policies:

هي قرار مسبق أو دليل عام مسبق إقراره، ويستخدم كمرشد لاتخاذ القرارات الإدارية في المستقبل، أو هي مجموعة من المبادئ يتم بمقتضاها وضع

الحدود التي يتم على أساسها تحديد التصرف<sup>(٢١)</sup>. أو هي تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم لقرارات<sup>(٢٢)</sup>. والسياسات التعليمية: هي تلك القرارات أو الأحكام العامة التي تضعها الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم، والتي بمقتضاها وضع مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهل الأفراد في مجال التعليم لأن يسابروا التقدم ومتغيرات العصر.

إن المداخل التقليدية للتدريب حافلة اليوم بالمشاكل العديدة ويمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية هي: افتقار التدريب لبؤرة تركيز فسي كثير من الأحيان، وافتقاره كذلك للدعم الإداري، وعدم عقده بشكل منظم، وكذلك عدم ربطه بفعالية مع المبادرات التنظيمية الأخرى<sup>(٢٣)</sup>.

لقد تأثر التدريب بعدة اتجاهات في السنوات الأخيرة منها الحاجة إلى مواجهة التحدي المتمثل في مسابرة التغير السريع في البيئة الخارجية، وبذل الجهد لأرساء بيئات عمل ذات أداء مرتفع من شأنها الارتقاء بالأداء البشري، كما أن الأفراد أنفسهم بدأوا يدركون أن عليهم إعداد أنفسهم للارتقاء المستمر بكفاءاتهم في هذا الكون سريع التغير<sup>(٢٤)</sup>.

وتتعدد أنواع التدريب فهناك التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج العمل<sup>(٢٥)</sup>. والحقيقة أن النوع الثاني من التدريب، هو ما يسميه البعض التدريب المنظم أو الرسمي، وتتنوع برامج التدريب الرسمية Formal training programs من حيث أهدافها<sup>(٢٦)</sup>.

التدريب عند بداية الخدمة: ويشمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

التدريب العلاجي ويهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته.

التدريب المتقدم: ويهدف إلى تحسين أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

إعادة التدريب: ويهدف إلى تزويد الأفراد بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني.

وينظر الكثير من المدربين إلى برامج التدريب الرسمية وكأنها المطلق بالنسبة للتدريب، وحقيقة الأمر أن هذه البرامج تمثل البداية فقط، وذلك باعتبار أنه إذا لم تتبع هذه البرامج الرسمية بأنواع أخرى من التدريب، فإنه لا يمكن تحقيق العائد على الاستثمار في التدريب الرسمي وذلك على حد قول William R. Tracy ونحن نتفق معه في هذا القول ويتمثل التدريب غير الرسمي In Formal In- House training programs في (٢٧):

- التدريب على راس العمل أي التدريب على المهارات الأساسية المطلوبة للأداء الوظيفي بالمستوي المطلوب.

- التدريب بالتوجيه المباشر أي الإرشاد والمعاونة بين الموظف ورئيسه المباشر لمساعدة المرووس على فهم الأداء المطلوب.

- التدريب عن طريق تناوب الأعمال: ويقصد به أنه الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريباً وخبرة متنوعين تحت إشراف دقيق.

- التدريب عن طريق التكاليفات المساعدة، بمعنى وضع الفرد في موقف ممارسة إدارية تحت إشراف أحد رجال الإدارة العليا الأكفاء.

-- لجان وحلقات المدبرين تحت التمرين بمعنى اختيار أفراد صغار السن والذين ينتظر أن يكون لهم مستقبل مرموق للمراكز الأعلى، ويكلفون بالعمل كفريق ويحث أمور المنظمة، إنه تدريب للمراكز العليا. إضافة إلى وجود أنواع أخرى من التدريب وتتكون منظومة التدريب من خمسة عناصر هي<sup>(٢٨)</sup>:

- ١- الهدف من التدريب.
- ٢- مدخلات العملية التدريبية.
- ٣- العمليات اللازمة للتدريب.
- ٤- مخرجات العملية التدريبية.
- ٥- إرجاع الأثر.

ويقصد بالهدف أو الأهداف التدريبية النتائج المحددة زمنياً ومكانياً ونوعياً والتي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وتتمثل المدخلات في: العناصر البشرية وهي المتدربون والمدربون والمساعدون، وعناصر مادية هي الأموال ومعينات التدريب، وعناصر معنوية تتمثل في النظريات والبحوث والدراسات، والحقائق.

أما العمليات اللازمة للتدريب فتتقسم إلى ثلاثة عمليات: التحضيرية- والتنفيذية (التدريب)- والتكميلية (متابعة وتقييم التدريب).

كما تتمثل المخرجات في: مخرجات إنسانية وهي متدربون ذو خصائص ومعارف ومهارات واتجاهات جديدة. ومخرجات مادية وهي تحسين في الأداء وتحسين طرق العمل ومخرجات معنوية. ولكي تكتمل منظومة التدريب لابد من مقارنة المخرجات بالأهداف المحددة مسبقاً، وبيان الانحرافات وتعديلها بصفة مستمرة.

ويؤكد William. R. Tracy مدخل النظم للتدريب الذي يحتوي على ثلاث مراحل<sup>(٢٩)</sup>:

(١) مرحلة تحليل النظم التي تضم تحديد الاحتياجات من التدريب.  
(٢) مرحلة إعداد النظم التي يشتمل على اختبار المتدربين، وتحديد الأجهزة، واختيار المحتوى، وتحديد استراتيجيات التدريب، وكتابة الأهداف وتقويم نظم التدريب ومتابعة الأفراد.  
ويري البعض<sup>(٣٠)</sup> أنه توجد عناصر أساسية لتحقيق فعالية التدريب منها:

- ضرورة تواجد حوافز تدريبية للمتدربين.
  - مراعاة الفروق بين المتدربين.
  - التدرج في النقل المعرفي للمتدرب.
  - القياس الفعلي للأثر التدريبي.
  - ضرورة استخدام معينات تدريبية.
- إضافة إلى أن التدريب يجب أن يراعى فيه ما يلي<sup>(٣١)</sup>:
- المادة الشيقة المرتبطة بحاجات وأهداف المتدرب وميوله.
  - الطريقة السليمة لعرض مادة التدريب وتفاعل المدرب مع المتدرب.
  - لا بد من عمل سيناريو للبرنامج التدريبي حتى يحدث التناغم والتناسق في خطوات التدريب.
  - الاهتمام بالحالة النفسية من خلال أمور عدة أهمها إعطائه فترة راحة، المعاملة الديمقراطية، وتوفير مناخ مناسب... إلى ما شابه ذلك.

ويتبادر إلى الذهن تساؤل، وهو كيف يمكن رسم سياسة تدريبية ما؟،  
يقدم الفكر المعاصر بعض نماذج لتكوين أو رسم السياسات منها ما  
يلي<sup>(٣٢)</sup>:

أولاً: النماذج التطبيقية العملية مثل:

- التجربة وحذف الخطأ في رسم السياسات.
- الاستمرار في رسم السياسات الماضية.
- السياسة تتبع الأحداث وتفسيرها.
- عدم وجود سياسة يعتبر سياسة.
- السياسات غير المكتوبة، والممارسات العملية.

ثانياً: النماذج السلوكية:

- أسلوب دلفاي في رسم السياسات.
- أسلوب التتمية التنظيمية.

إضافة إلى النماذج الكمية، والنماذج النظامية في رسم السياسات.

وترى الباحثة أن النماذج التطبيقية العملية لا تؤدي إلى تحسين السياسات  
التدريبية نظراً لما يلي:

- أن التجربة وحذف الخطأ في رسم السياسات نموذج قائم على العشوائية  
في رسم السياسات، حيث يقول صانع السياسة دعنا نطبق هذه السياسة  
بافتراض صلاحيتها حتى يثبت العكس، فإذا تثبت فيمكن حذف الأخطار.
- أن الاستمرار في رسم السياسات الماضية لا يراعي قضية التطور وتغيير  
الأحداث.

- أن السياسة تتبع الأحداث Wait and see أي انتظار الأحداث ثم وضع سياسة تفسير تلك الأحداث وهذا أمر غير منطقي لأنه لا يقوم على التنبؤ أو النظر إلى الأمام.

أما النماذج السلوكية والنظامية فيمكن القول- على حد علمنا- أنها تؤدي إلى تحسين وتطوير السياسات نظراً لما يلي:

- أن استخدام أسلوب دلفاي في رسم السياسات تؤدي إلى التحسين لأنه ينطوي على مشاركة جماعية قبل وضع السياسات، وأن الآراء التي تجمع تكون على قدر عال من الفكر كما يضمن راسم السياسة حسن تنفيذ تلك السياسات عند وضعها.

- إن استخدام النماذج النظامية عند رسم السياسة يعتبر أمر مفيد، لأن راسم السياسة ينظر إلى السياسة كنظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ويحقق الأهداف المنشودة.

وتناول البعض<sup>(٢٣)</sup> أحداث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري من منظور جديد متمحور حول الأداء وليس التدريب، حيث أن التدريب موجه نحو تحسين أداء الأفراد، ويوفر ما يحتاجون إلى معرفته أو القيام به من أجل العمل بكفاءة، وبطبيعة الحال أن الأفراد بحاجة لما هو أكثر من المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات الملائمة حتى يعملوا بكفاءة.

وتم عقد مقارنة بين التدريب التقليدي والارتقاء بالأداء البشري من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١) مقارنة بين التدريب التقليدي والارتقاء بالأداء البشري<sup>(٣٤)</sup>

م	الموضوع	منهج التدريب التقليدي	منهج الارتقاء بالأداء البشري
١	هدف قسم التدريب	توفير كافة أنواع خدمات الدعم التدريبي لجميع الموظفين.	المساعدة في زيادة فاعلية وكفاءة كافة الأفراد للعاملين بالمنظمة.
٢	مقاييس النجاح	- ساعات التدريب. - المتدربون. - الحقائق الدراسية. - الوسائل المنتجة. - برامج الدورات. - الأهداف المنجزة.	- المشاكل التي يتم حلها. - السلوكيات الوظيفية. - الأداء الوظيفي. - الوفورات المتحققة. - غياب أقل.
٣	متشأ مشاكل الأداء	يتم إبلاغ قسم التدريب وتنمية المشاكل فيستجيب القسم ويتم تخصيص وقت أقل لحل المشكلة ووقت أكبر لعقد الدورات التدريبية.	- يتم إبلاغ قسم التدريب بالمشاكل. - يقوم قسم التدريب بتوقع المشاكل بناء على تحليل مستقل لاحتياجات العاملين.
٤	الأفراد المستهدفون بالخدمة	كافة الأفراد العاملين بالمنظمة.	- جميع العاملين بالمنظمة. - العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
٥	المهارات المطلوب توافرها لدى الأفراد	- وضع الخطط - تنسيق الأحداث - الإنتاج الجيد - التقويم والرقابة	الاستشارة تقدير الاحتياجات تحليل الاحتياجات جمع البيانات تصميم الأنظمة التخطيط بعيد المدى البحوث التقييم
٦	إمكانية البقاء في الأوقات العصيبة.	يكون قسم التدريب والتنمية من أوائل الأقسام التي يتم إلغاؤها. حيث يعتبر التدريب من الأشياء الكمالية.	أن فرص بقاء قسم التدريب والتنمية تماثل فرص بقاء المنظمة ككل من حيث جودتها، حيث أن التدريب والتنمية يعتبران من الأمور الجوهرية الهامة.



ولكن ما هو الارتقاء بالأداء البشري؟ يجيب (ويليام ج. روثويل) بأنه المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل الحالية والمستقبلية المنجزه من قبل الأفراد في البيئات التنظيمية وذلك على نحو منظم. وخلافا للتدريب التقليدي والذي غالبا ما يقصر الجهود الرامية لأحداث تغيير على الأفراد فقط، فإن الارتقاء بالأداء البشري يمتلك نظرة أوسع مفادها أن التغيير منظم يركز على مبادئ منها: تشخيص مشاكل الأداء الحالي، ووضع مقاييس للأداء النموذجي، ووضع حلول عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري.

لقد تم استحداث الكثير من النماذج للارتقاء بالأداء البشري أهمها<sup>(٣٥)</sup>:-

أ- النموذج العام أو الشامل: وقدمه Gilbert الذي اعتقد بأنه على أخصائي الارتقاء بالأداء البشري أن يبذلوا جهودهم بتقرير الإنجازات التي ينشدها، أو ينشدها الآخرين، وقياس فرص التحسين، ثم اختيار الأساليب المناسبة للارتقاء بالأداء.

ب- النموذج الموقفي: وقد كان Robert F. , peter pipe, Mager أول من طرح هذا النموذج الأكثر فعالية فيما يتعلق بتسوية التناقض بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ويتضمن النموذج ثلاث خطوات هي:

- وصف فرق الأداء: أي الاختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المرجوة.
- تحديد درجة أهمية الاختلاف: فإذا كان غير هام أنعدمت الحاجة إلى اتخاذ أي إجراء ويجب تحويل الاهتمام إلى اختلافات أكثر أهمية.
- تحديد سبب الاختلاف وذلك لمعرفة ما إذا كان راجعا لتصور المهارة لدى الفرد أم أنه نابع من وجود قصور في مجال آخر.
- ج- أحدث نموذج للارتقاء بالأداء البشري يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (٢) يوضح الارتقاء بالأداء البشري

تحليل ما يجري
تصور ما يجب أن يحدث
توضيح الفجوات الحالية والمستقبلية
تحديد أهمية الفجوات
تحديد أسباب الفجوات
اختيار استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري
تقدير نتائج التنفيذ المحتملة
وضع خطة التنفيذ
تنفيذ استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري
تقييم النتائج وإجراء التغذية المرتدة

ويلاحظ من الشكل رقم (٢) ما يلي:-

- (١) أن تحليل ما يجري يعني جمع المعلومات عن مستوى الأداء الحالي، أو وصف الظروف القائمة ببساطة.
- (٢) وضع تصور لما يجب أن يحدث أي تكوين رؤية للنتائج المنشودة بحيث تكون متناسقة وواضحة وتمكن أفراد المنشأة من قياس مدى تقدمهم من عدمه.

(٣) تحديد فجوات الأداء الحالية والمستقبلية، ويقصد بالفجوات الفرق بين ما يحدث وما يجب أن يحدث، أو هو الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وعموماً الفجوات تعبر عن عيوب أو قصور وأن الأمر يتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي.

(٤) تحديد أهمية الفجوات يعتبر نقطة البداية لوضع أولويات الارتقاء بالأداء البشري، ومع ندرة الموارد يصبح التصدي للفجوات ضئيلة الأهمية لا يستحق ما قد يتطلبه من وقت وجهد ومال.

(٥) تحديد أسباب الفجوات من خلال نماذج كثيرة كتحليل السبب الجذري، ورسم ايشيكاوا الياباني على هيئة عظام السمكة الذي يوضح السبب والأثر، وغيره.

(٦) اختبار استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري ووضع أولويات لتحسين الأداء، وقد تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- تغيير نظم الحوافز للأفراد.

- تحسين التزود بالمعلومات في التوقيت المطلوب.

- توفير التغذية المرتدة... إلى ما شابه ذلك.

وهكذا بالنسبة لوضع خطة تنفيذ الارتقاء بالأداء البشري، وتقييمها،

وإجراء التغذية المرتدة.

ثالثاً: متغيرات الألفية الثالثة

توجد بعض المتغيرات نذكر منها:

(أ) العولمة:

الجدل القائم في كل مكان عن عصر العولمة وعصر المعلومات،

فالجميع يتكلمون وأحياناً يختلفون عن طبيعة العولمة وعصر تدفق

المعلومات. لقد شاع استعمال تعريف العولمة بدرجة كبيرة في التسعينات خاصة بعد انهيار سور برلين، وسقوط الاتحاد السوفيتي، ولكن التفكير كان شائعاً منذ الستينيات، حينما شاع شعار: "فكر عالياً ونفذ محلياً": Think Globally and Act Locally ومصطلح العولمة مصطلح قديم قدم الحياة البشرية ذاتها على الأرض، لقد كان النظام العالمي قبل الإصلاح الديني، هو وجود نظامين يحكمان العالم أحدهما (النظام الإسلامي) في الشرق والثاني (النظام المسيحي في الغرب) وكان هذا النظام الإسلامي/المسيحي في حد ذاته يمثل نظاماً عالمياً<sup>(٣٦)</sup>. ثم ظهر مفهوم النظام العالمي الجديد في أعقاب الحرب العالمية الثانية، بهدف إحلال السلام العالمي، بيد أن السلام لم يتحقق، وبدلاً منه ظهر نوع جديد من الحروب الباردة، ثم يزغ المفهوم من جديد عام ١٩٨٦ عندما طرح جوربا تشوف نظرية البروسترويكا في محاولته تطوير النظرية الماركسية.

البعض يري<sup>(٣٧)</sup> أن العولمة هي قولية الأفراد أو إدخالهم في قالب من السلوك حتى يختفي الاغتراب ويزول الصراع. وبالتالي يمكن القول أن العولمة التعليمية هي عولمة التلميذ وعولمة المنهج وعولمة المعلم وعولمة التمويل... إلى ما شابه ذلك. أو بمعنى آخر هو وضع التلاميذ أو إدخالهم في قالب واحد في جميع دول العالم حتى يصير الطالب المصري كالتالي كالتالي الأمريكي وكالتالي الياباني حتى يتقارب الأفراد ويزول الاغتراب، وهكذا بالنسبة للمنهج وبالنسبة للمعلم، وكذلك بالنسبة لعناصر الإدارة التعليمية، فالسياسات في مجال التعليم على سبيل المثال - لا بد أن تكون داخل قالب واحد ومتماثلة ومتشابهة. والسؤال الذي أكتفى بطرحه الآن هو: كيف يمكن احترام الخصوصية الثقافية لكل دولة؟.

أن العولمة لها تجليات يتمثل البعض فيها في<sup>(٣٨)</sup>:

(أ) الكونية السياسية التي تركز على التعددية الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وبالتالي ليس هناك في القرن الحادي والعشرين أي مجال للنظم الشمولية والسلطوية التي تستبد بالشعوب وتقهّر المواطنين.

(ب) الكونية الاقتصادية تقوم على الاعتماد المتبادل، وفتح الأسواق بغير قيود أمام التجارة العالمية والتبادل الاقتصادي.

(ج) الكونية الثقافية التي تشق الطريق لصياغة ثقافة عالمية إنسانية تعلو فوق القيم البالية التي تتشبث بها بعض المجتمعات تحت شعار الخصوصية الثقافية.

إضافة إلى الكونية الاجتماعية التي يتمثل جزء منها في أن الفقراء يزدون فقراً وعداداً، وأن الأثرياء يزدون ثراءً ويقلون عدداً على مستوى البشرية ككل<sup>(٣٩)</sup>. مما يزيد الفجوة في التدرج الطبقي.

وتتخوف الباحثة من أثار أو ردود أفعال العولمة فمثلاً قد يضمحل دور الدولة وقد تنقل قدرتها عن معرفة أو تتبع ما يدخل أو ينفذ إلى مجال سلطاتها ومسئولياتها، وقد تجد نفسها مضطرة لإيقاف الدعم لغير القادرين وإلغاء التأمين على المهمشين، وقد تزداد البطالة، وتزداد الهوة بين الأغنياء والفقراء، وتزداد ظاهرة عمالة الأطفال، واحتمالات الهجرة الجماعية غير القانونية، واحتمالات الإرهاب والتطرف، ويزيد دور المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية ... إلى ما شابه ذلك.

ثورة المعلومات:

لقد حدثت ثورة هائلة في نطاق المعلومات وطرق تنظيمها وتوظيفها لم يسبق لها مثيل من قبل. فكلّول مرة يتضاعف حجم المعرفة الإنسانية مرة كل ١٨

شهرًا، وهناك الآن مجموعة شركات تتعاون في إنتاج "سوبر كمبيوتر" له قدرة على الفهم يسمى C.Y.C من "الأنسيكلوبيديا" (دائرة المعارف) ويستطيع الإجابة عن أي سؤال إجابة مقنعة وعاقلة تدل على الفهم... إلى ما شابه ذلك.

ولعل أهم ما ترتب على هذه الثورة الجديدة في المعلومات هو ما نتسج عن ذلك من تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية Golobal Village ، إضافة إلى شبكة الانترنت التي تعتبر وسيلة جديدة للتداول بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات.

إن من المسلم به أن مقاييس قوة الأمم وتقدمها، يقاس بما تملكه وتدخوه من معلومات في كل مجال من مجالات الحياة، ومنها التربية التي تهتم بالفرد وبناء مستقبله. وأن وضع أي سياسة تدريبية يستلزم في واقع الأمر معلومات عن منفعة وتكاليف هذا التدريب، وتحليل المتغيرات الخاصة بالتعليم، وما يتصل به من ظواهر اقتصادية واجتماعية وسياسية، هذه المعلومات لاشك يكون لها نفعها بالنسبة لمتخذي القرارات وصانعي السياسات في مجال تطوير التعليم<sup>(٤٠)</sup>.

ويعيش العالم الآن عصر المعلومات وذلك بحكم ما يملك وما ينتج من معلومات، وبالنسبة لمصر فإن مشكلة نقص المعلومات، وقرها، تمثل مشكلة أمام متخذي القرارات، وهذا ما جعل جميع القيادات في كل مجالات الحياة أن يضعوا في مقدمة أولوياتهم تطوير نظم المعلومات.

لذا فإن تطوير أي سياسات تعليمية أو تطوير التعليم بعامة يستلزم توافر معلومات متوافقة ومتكاملة تعكس بشكل متوازن الوضع القائم من هذه المناظير<sup>(٤١)</sup>:

- ١- المنظور التنظيمي لقطاع التعليم بتركيبه الهيكلي.
- ٢- المنظور الاجتماعي الذي يعكس واقع مساهمة فئات المجتمع في قطاع التعليم.
- ٣- المنظور الثقافي الذي يعكس ذاتية المجتمع بقيمة الحضارية وتقاليدته وأصالته الثقافية وتاريخه.
- ٤- المنظور "الفني/ الاقتصادي" الذي يوجه قرارات تطوير التعليم وإصلاحه وتجديده في ضوء معايير الاقتصادية.

والواقع يثار تساؤل ماذا نعمل في ظل العولمة وثورة المعلومات، لا يوجد أمامنا إلا التعليم وتطويره أسوة بما تفعله الدول المتقدمة أو نذكر على سبيل المثال أنه أثناء حكم ريجان صدر التقرير المشهور (أمة في خطر) لينبه الأمريكيين إلى التخلف في نظامهم التعليمي، وعندما جاء كلينتون إلى الحكم كان شعاره (نريد أمة من الطلاب)، وعندما سئل أحد المرشحين الانجليز عن برنامجه الانتخابي رد وقال: التعليم، كما أكد الرئيس محمد حسبي أن التعليم هو المشروع القومي لمصر. إذن لابد أن تعبر منظومة التعليم عن عالمية المنهج على سبيل المثال- وعن قدر كبير من المرونة، هذه المرونة تسمح بالتعليم مدى الحياة، وإعادة التدريب المستمر لمواكبة مهن الألفية الثالثة.

ويؤكد (جون نايسبت) الخطوط الأساسية للمتغيرات العالمية التي سيتم بها القرن الحالي في عشر اتجاهات كبرى نذكر منها ما يلي<sup>(٤٢)</sup>:

- الانتقال من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي وذلك بفضل اتفاقية  
الجات General Agreement on tariff and Trade
- الانتقال من المساعدة المؤسسية التي تتمثل في مؤسسات الدولة أو القطاع  
العام إلى المساعدة الذاتية.
- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية، والدعوة إلى إحياء المجتمعات  
المحلية. إضافة إلى الانتقال إلى الديمقراطية التشاركية والتخطيط على المدى  
الطويل، وإلى مجتمع المعلومات ... إلى ما شابه ذلك.
- كما لخص تقرير اللجنة الدولية المعينة بالتربية للقرن الحادي  
والعشرين، والمقدم لليونسكو عام ١٩٩٦ بعض المتغيرات الدولية ومنه<sup>(٤٣)</sup>:
- التوتر بين العالمي والمحلي والكلّي والخصوصي، أي بين أن يصبح  
الإنسان مشاركاً في المسيرة العالمية ومشاركاً في مسيرة أمته إلى ما شابه  
ذلك.
- التوتر بين التقاليد وتوجهات الحداثة، أي الموازنة بين التغيير دون التكرار  
للذات والهوية.
- التوتر بين المادي والروحي، فقد برزت صيحات لأحياء القيم الروحية في  
مواجهة السعي لامتلاك الثروة والأشياء.
- ثالثاً: واقع سياسات التدريب الحالية للقيادات التربوية:
- تعد قيادات العمل التربوي العنصر المؤثر في المنظومة التعليمية، وفي  
نفس الوقت تمثل المحور الرئيسي لعمليات التنمية والتطوير.
- لقد أولت القيادة السياسية اهتمامها بالتعليم، حيث عبر الرئيس محمد  
حسنى مبارك بقوله: قد أن الأوان لتوجيه قدر أكبر من اهتمامنا وجهدنا إلى



مستوى التعليم في مصر، وتركيز جهودنا بما يخدم قضية التطوير والتنمية، وبما يتواءم مع التحديات المتجددة<sup>(٤٤)</sup>.

لقد شهدت مصر صدور عدة وثائق تحمل ملامح سياسات تعبر عن روح الفترة التي ظهرت فيها كما تعبر عن أهدافها، وفي هذا الصدد فقد شهد يوليو عام ١٩٩٢ صدور وثيقة "مبارك والتعليم ... نظرة إلى المستقبل" التي تضمنت الخطوط العريضة والأساسية للسياسة الجديدة في مصر.

وكان من أبرز منطلقات السياسة التعليمية في التسعينات هي: مشاركة الراي العام، والتنمية المهنية للعاملين في حقل التعليم، والتطوير المستمر للمناهج الدراسية وتحسين الكتاب المدرسي، ودعم الأنشطة المدرسية، وإدخال التكنولوجيا المتطورة وتويع مصادر المعرفة، وتعدد مصادر التعليم، والتعليم للجميع والتعليم للتميز، والاستفادة من الخبرات العالمية<sup>(٤٥)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى إيضاح أحدث برامج التدريب التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي/الاتحاد الأوربي، برنامج التدريب الأساسي لمديري ونظار وكلاء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي للارتقاء بمستوى الأداء الحالي لهذه القيادات، وجعلهم في حالة من التأهب والاستعداد والتقدم لمسيرة المتغيرات العصرية.

لقد تمثلت أهداف البرنامج الأساسي لتدريب قادة التعليم الأساسي فيما يلي<sup>(٤٦)</sup>:

- ١- اكتساب مهارات القيادة المدرسية.
- ٢- تطبيق مهارات صنع القرار التعليمي.
- ٣- إدراك مفاهيم التخطيط المدرسي.
- ٤- الإلمام بالتشريعات المدرسية وممارستها.

- ٥- اكتساب مهارات التفاعل الاجتماعي.
- ٦- امتلاك المهارات المرتبطة بالأعمال الإدارية والمالية إضافة إلى اكتساب مهارات الاستخدام الأمثل للمبنى المدرسي، ومهارات توثيق الصلة بالبيئة المحيطة، ومهارات التقويم التربوي.
- كما تبلورت مجالات الكفاية المهنية في عشر مجالات هي<sup>(٤٧)</sup>:
- ١- القيادة المدرسية وما تتضمنه من تحمل المسؤولية والديمقراطية، ورفع الروح المعنوية للأفراد... إلى ما شابه ذلك.
  - ٢- اتخاذ القرار التعليمي وما يشمله من التحديد العلمي للمشكلة، ودراسة متغيرات البيئة بما فيها من فرص وتهديدات... الخ.
  - ٣- التخطيط المدرسي ويتضمن تحديد الأهداف، ووضع الخطة والتنبؤ، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد الإجراءات... إلى ما شابه ذلك.
  - ٤- التشريعات المدرسية وما تشمله من إمام بالأنظمة المدرسية، والقواعد التي تنظم علاقة المدرسة بغيرها من المستويات الإدارية الأعلى، والالتزام باللوائح التنظيمية... إلى ما شابه ذلك.
  - ٥- الإلمام بالأعمال الإدارية والمالية: كإعداد الميزانية المدرسية، ومراجعة الكشوف المالية، وتوزيع المهام الإدارية على العاملين... إلى ما شابه ذلك.
  - ٦- التفاعل الاجتماعي: كاحترام آراء الغير، وتنمية العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال... إلى ما شابه ذلك.
- إضافة إلى الكفايات المرتبطة بإدارة المبنى المدرسي، والمرتبطة بتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمرتبطة بالتقويم، والمرتبطة بتطوير المدرسة.

وقد تكون المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي للقيادات من نسع وحدات، وتتألف كل وحدة من أهداف وجانب نظري وجانب تطبيقي<sup>(٤٨)</sup>.

إن الواقع الفعلي للسياسات يشير إلى تنوعها وفق ما يلي<sup>(٤٩)</sup>:

- السياسات الأساسية: وهي التي تؤثر على جميع أجزاء المنظمة، وهي ذات خطوط عريضة ويتم في إطارها وضع السياسات الأخرى.

- السياسات العليا: وهي التي تضعها الإدارة العليا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتم في إطار السياسات الأساسية، وترتبط إلى حد كبير بالاستراتيجية.

- السياسات الوظيفية: وهي تلك السياسات المتعلقة بأوجه النشاط الخاصة بالوظائف الرئيسية في المنظمة.

إن الهدف الأساسي للسياسات التعليمية المتنوعة السالف ذكرها - هو إعطاء اتجاه موحد للخطط، عن طريق إعطاء اتجاه واضح للقرارات، فإذا كانت السياسة الاستراتيجية مصاغة بصورة واضحة ومفهومة كلما كان إطار الخطة فعال وثابت، ويقل الخلاف في الرأي عند التنفيذ وتزداد فاعلية استخدام الموارد<sup>(٥٠)</sup>.

ويشير الواقع كذلك إلى قيام المسؤولين بتقويم السياسات التدريبية من أن لأخر للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على علاجها.

ويتوافر في إدارات التدريب خبراء من خارج إدارة التدريب، يشركون في التقويم الميداني لمعظم البرامج التدريبية ويستخدمون أساليب مختلفة منها:  
- تقويم برامج التدريب من حيث ملاءمة ما توفر له من إمكانيات بشرية ومادية.

- متابعة المتدربين في مواقع أعمالهم للتعرف على مدى الاستفادة من عدمه. أن الواقع الفعلي لبرنامج التدريب الأساسي يشير إلى أن عمليات التقويم من طرف وحدة التخطيط والمتابعة لم تستخدم الأساليب التقويمية السالف ذكرها، واكتفت فقط بإعطاء المتدرب استمارة استطلاع رأي أثناء برنامج التدريب للتعرف على رأيه في البرنامج. وربما يرجع الأحجام عن استخدام أساليب التقويم اللازمة إلى ارتفاع التكلفة، والتأخير في منح الشهادات للمتدربين، أو الخوف من أن التقويم قد يكشف عن انحرافات متعددة لا يرضي عنها رسمي السياسات التدريبية.

كما يشير واقع التدريب الحالي إلى وجود خلط وتشوش بشأن المسمى الذي يطلق على مجال التدريب، فقط أطلقت عدة مسميات مختلفة على المجال التدريبي منها: التدريب- التعلم- التدريب والتنمية... إلى مسا شابه ذلك. إضافة إلى عدم عقد التدريب بشكل منظم.

رابعاً: استخلاصات:

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

(أ) أكدت دراسات سابقة عربية وأجنبية ضرورة الاهتمام بسياسات التدريب، وتنمية القوى البشرية في مجال التعليم.

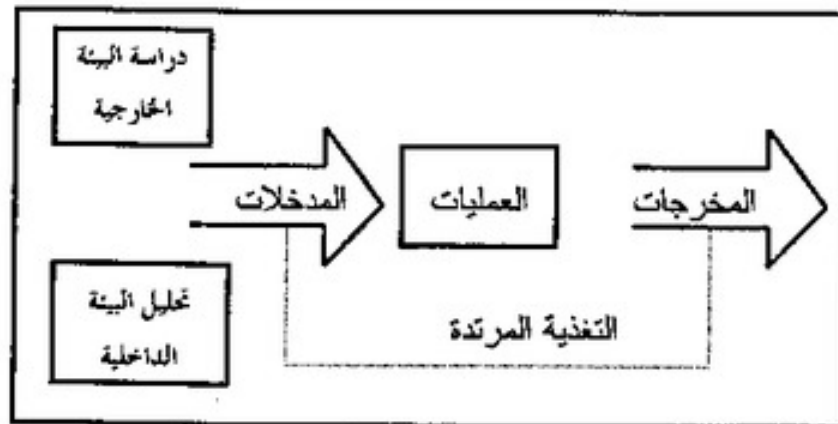
(ب) توصلت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- تنوع سياسات التدريب بين رسمية وغير رسمية، والاثقان يتكاملان لتحقيق فعالية التدريب.

٢- تتكون منظومة التدريب من خمسة عناصر:

- الهدف من التدريب.
- مدخلات العملية التدريبية.
- العمليات اللازمة للتدريب.
- مخرجات العملية التدريبية.
- إرجاع الأثر.

- ٣- إن فاعلية التدريب تتوقف على:  
وجود حوافز، ومراعاة الفروق الفردية، والتدرج في النقل المعرفي للتدريب... إلى ما شابه ذلك.
- ٤- تتنوع نماذج رسم السياسات، وأفضلها هو أسلوب دلفاي.
- ٥- إن أحداث نماذج الارتقاء بالأداء البشري: هي النموذج العام، والنموذج الموقفي، والنموذج المستحدث وهو خليط من النموذج الأول والنموذج الثاني.
- ٦- توجد متغيرات كثيرة على الساحة الدولية أهمها العولمة، والمعلومات، واقتصاد السوق، واللامركزية... إلى ما شابه ذلك. ويستلزم الأمر دراسة هذه المتغيرات عند تصميم السياسات التعليمية.
- ٧- يشير واقع سياسات التدريب أن المسئولين يهتمون في الأونة الأخيرة برسم سياسات للتنمية البشرية.
- خامساً: معالم سياسة مقترحة للارتقاء بالأداء البشري للقيادات التربوية.  
تعتمد الباحثة في هذه السياسة المقترحة على أصول مدخل النظم من خلال الشكل التالي:
- شكل رقم (٣) يوضح نظام سياسة للارتقاء بالأداء البشري للقيادات التربوية.



يتضح من الشكل رقم (٣) ما يلي:

أولاً: دراسة البيئة الخارجية: ضرورة دراسة البيئة الخارجية، ومعرفة ما دور فيها من متغيرات عصرية، أو قوى ثقافية تؤثر في السياسات التعليمية. ثانياً: تحليل البيئة الداخلية: أو تحليل مجريات الأمور، بمعنى جمع المعلومات من مستوى الأداء الحالي للقيادات التربوية (المدرء والنظار الوكلاء) في بعض الأمور المدرسية مثل:

أ- البيئة التنظيمية كتقسيم الأعمال بين القيادات، وتفويض السلطات، وبناء الفريق ... إلى ما شابه ذلك.

ب- بيئة العمل المدرسي: وصف وتحليل ما يدور في المدرسة من حيث مدى توفر الخدمات للطلاب، ومناسبة المبنى المدرسي للأنشطة التعليمية، وأساليب ربط المدرسة بالبيئة المحلية... إلى ما شابه ذلك.

ج- المناخ التنظيمي السائد: ويقصد به الجو العام داخل المدرسة وما يسود به من ديمقراطية أو تسلط... الخ.

وبعد التحليل، يتم إيضاح الفجوات الحالية والمستقبلية في الأداء، أو نقاط الضعف، أو أوجه القصور التي تتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي، وبيان أسباب هذه الفجوات، وقد تتمثل هذه فيما يلي:

- تردي الوضع المالي في المدرسة.
- تعقد إجراءات العمل اليومي.
- عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات.
- صعوبات في عمل الأفراد كفريق عمل.
- عدم وضوح الرؤية بالنسبة لأهداف المدرسة.
- صعوبة في قيام المدير بدوره كموجه مقيم.
- صعوبة في قيام رقابة وضبط العاملين في المدرسة.

ويمكن استطلاع رأي القيادات التربوية فيما يحتاجونه من تدريب أو يعتقدون أنه الأفيء لهم، إضافة إلى الوقوف على بعض المؤشرات الكمية والنوعية التي تحدد الاحتياجات التدريبية، كما يمكن الاعتماد على بعض أساليب متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية منها: الملاحظة، والمقابلات الشخصية، والمناقشات الجماعية، والاختبارات، والتقارير... إلى ما شابه ذلك.

### ثالثاً: المدخلات

يتبلور بعضها فيما يلي:

- ١- تحديد فلسفة الارتقاء بأداء القيادات التربوية والتشريعات المنظمة لهذا الأداء.
- ٢- اختيار الاستراتيجية ووسائل التدريب المساعدة التي تحقق أهداف البرنامج التدريبي.
- ٣- اختيار المحتوى، أي تحديد المعارف والمهارات والقيم اللازمة للقيادات التعليمية.
- ٤- إعداد المواد التدريبية وتتضمن المواد المطبوعة، والشرائط السمعية، وبرامج الفيديو.
- ٥- اختيار المدربين وتحديد الشروط الواجب توافرها فيهم، وتحديد مصدر الحصول عليهم.
- ٦- اختيار المتدربين الذين هم بحاجة إلى تدريب فعلي.
- ٧- إعداد المقاييس المعيارية المتعلقة بالأداء الوظيفي للقيادات التربوية للتأكد من أن هؤلاء القيادات الذين تم تدريبهم يستطيعون أداء الوظائف بكفاءة وفعالية.

٨- أدوات التقييم: ويمكن استخدام أنواع من أدوات التقييم كمقاييس التقرير أو الاستفتاءات أو المقابلة للتأكد من سلامة البرنامج التدريبي الذي قدم للقيادات.

٩- إعداد وثائق التدريب وهي عبارة عن وثائق خطة التدريب تحدد الأهداف التي يجب تحقيقها في وقت محدد، والمحتوى والوسائل التي سيتم عن تحقيق أهداف التدريب.  
رابعاً: العمليات:

وتتضمن هذه المرحلة خطوتان:

أ- تنفيذ برنامج التدريب للمدراء والنظار والوكلاء في ظروف مشجعة للاستيعاب كأن يكون مكان التعلم جيد الإضاءة والتهوية، وأن يتمكن المتدربون رؤية وسماع المدرب، وأن يستطيع المتدربون فهم محتوى التدريب... إلى ما شابه ذلك. إضافة إلى وضع بعض الحوافز الإيجابية والسلبية لحسن سير تنفيذ التدريب.

ب- تقييم برنامج التدريب للوقوف على اثر التعلم عند القيادات، والتعرف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف والعمل على علاجها.  
خامساً: المخرجات:

تتمثل في تحقيق أهداف برنامج الارتقاء بالأداء البشري للقيادات، من حيث تحسين وجودة الأداء في كل مجالات الفجوات الإدارية، والتأكد من أن الأداء الحالي للمدراء والنظار والوكلاء يطابق إلى حد كبير الأداء المتوقع أي المرسوم سلفاً، أو يطابق الأداء المعياري. وتستخدم التغذية المرتدة كأداة في حالة عدم الحصول على أهداف برنامج الارتقاء بالأداء البشري للقيادات أو في حالة تردى الأوضاع بشكل



واضح، وبها يمكن التحكم من جديد في المدخلات للوصول إلى درجة عالية من الدقة.

إضافة إلى أن هذه السياسة التدريبية المقترحة لابد أن يتوافر فيها بعض المبادئ مثل:

١- الشمول: لكل الأدوار الإدارية التي يقوم بها المدراء ونظار المدارس والوكلاء.

٢- التنوع: في برنامج التدريب بين تجديديه، تأهيلية وتراثية... إلى ما شابه ذلك.

٣- التكامل: بين الجهات المسؤولة عن التنمية البشرية.

٤- المرونة: في توقيتات البرامج، في المحتوى، في اللوائح والإجراءات.

٥- المشاركة: أي مشاركة المتدرب في رسم السياسة التدريبية.

٦- الاستمرارية: بمعنى عقد هذه البرامج التدريبية بصفة مستمرة مرة كل عام مثلاً.

إضافة إلى استخدام أسلوب دلغاي عند تكوينها أو تصميمها لما فيها من فائدة عظيمة.

#### دراسات مستقبلية مقترحة:

١- دراسة تتناول الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدرسة ذات الفصل الواحد.

٢- تطوير سياسات التأهيل التربوي لمعلمي المرحلة الابتدائية: من خريجي كليات التجارة.

٣- دراسة القوى الثقافية المتوقعة المؤثرة في سياسات التعليم.

### هوامش البحث ومراجعة

- ١- سيف الإسلام على مطر: "العلاقة بين البحث التربوي وضع السياسة التعليمية. دراسة تحليلية لبعض عوامل الانفصال والاتصال" دراسات تربوية، الجزء الثاني، ١٩٨٦، ص ١٩.
- ٢- عبد الفتاح دياب حسين: دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة ١٩٩٦، ص ١١.
- 3- Carter V. Good, (Ed): Dictionary of Education, 3<sup>rd</sup> Edition, New York, Mc- Graw- Hill Book Company, 1973. Pp294-616.
- ٤- نبيل أحمد عامر صبيح: دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ١٩٨١، ص ١١.
- ٥- وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي/ الاتحاد الأوروبي: برنامج التدريب الأساسي لمديري ونظار ووكلاء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي. مطابع وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩ ص ص ١-١٠١.
- ٦- فريد راغب النجار: السياسات الإدارية وامترائيجيات الأعمال مع دراسة تحليلية، مكتبة شعرون، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٢٨.
- ٧- وزارة التعليم: "مشروع مبارك القومي"، مجلة تربوية مطابع روز اليوسف الجديدة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٩.
- ٨- رابطة التربية الحديثة وجامعة المنصورة: "السياسات التعليمية في الوطن العربي" المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية جامعة المنصورة، المجلد الثاني، دار جامعة المنصورة للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة- جمهورية مصر العربية، ١٩٩٢، ص ٥٨٦.

- ٩- كامل حامد جاد وآخرون: "التتمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر" شعبة بحوث السياسات بالمركز القومي للبحوث التربوية والتتمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٩- ص.ص ١-٦١
- ١٠- محمد السيد حسونة: "التدريب التحويلي لمعلمي اللغة الانجليزية بسوس اللبان: دراسة حالة، شعبة بحوث المعلومات بالمركز القومي للبحوث التربوية والتتمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٩. ص ص ١-٧٩.
- ١١- عابدة سيد خطاب: سياسات إدارية: الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧.
- 12- Thompson, Patricia j. , Ed. "Environmental Education for the 21<sup>st</sup> Century: International and Interdisciplinary perspectives" The conference at Lehman col.- lege, U.S.A. 1997.
- ١٣- عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق.
- 14- Wagner, Tony; Scanyers Nancy, "Seeing the school Reform Elephant: connecting policy makers, parents, practitioners, and students U.S. Mary lend 1996.
- ١٥- عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.
- ١٦- رابطة التربية الحديثة وجامعة المنصورة: مرجع سابق.
- 17- Cirincione- Coles, Kathryn, "The future of Education policy Issues and Challenges" U.S, California, 1981
- ١٨- فريد راغب النجار: مرجع سابق.
- ١٩- سيف الإسلام على مطر: مرجع سابق، ص ١٩.
- ٢٠- عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سابق، ص ١١.
- ٢١- عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٣٦.
- ٢٢- فريد راغب النجار: مرجع سابق، ص ١٨٦.

- ٢٣- وليام ح. روثنيل: التدريب: أفاق جديدة، ترجمة علا أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٣١-٤٠.
- ٢٤- المرجع السابق: ص ٤٠-٥٣.
- ٢٥- عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق، ص ١٢.
- ٢٦- وليم ر. تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير: ترجمه سعد أحمد الجبالي، مطبعة معهد الإدارة العامة بالسعودية- المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠، ص ١٣.
- ٢٧- المرجع السابق، ص ٢٨-٣٢.
- ٢٨- عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق ص ٢٠-٢٢.
- ٢٩- وليم ر. تريسي: مرجع سابق، ص ٥٦-٧٢.
- ٣٠- عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق، ص ٤٦.
- ٣١- المرجع السابق: ص ٤١-٤٣.
- ٣٢- فريد راغب النجار: مرجع سابق، ص ٢١٥-٢٣٦.
- ٣٣- ويليام ج. روثنيل: مرجع سابق، ص ٦٦.
- ٣٤- المرجع السابق: ص ٦٧-٧٠.
- ٣٥- المرجع السابق: ص ٦٧-٩٢.
- ٣٦- عبد الغني عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن: الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٤٧.
- ٣٧- إسماعيل صبري عبد الله وآخرون: العولمة، دار جهاد للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١٥.

- ٣٨- أسامة الباز: مصر في القرن ٢١: الآمال والتحديات: مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ١٩٩٦، ص ١١٢.
- ٣٩- إسماعيل صبري عبد الله وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٣-٥٢.
- ٤٠- نزية نصيف الأيوبي: سياسة التعليم في مصر دراسة سياسية وإدارية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١٨-١٩.
- ٤١- جبرائيل بشارة: "التطوير التربوي، أسسه ومستلزماته"، المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد الأول، يناير ١٩٨٩، ص ١٧.
- ٤٢- أسامة الباز: مرجع سابق، ص ١٠١-١٠٢.
- ٤٣- حامد عمار: في التنمية البشرية وتعليم المستقبل. مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٤٨-١٥٨.
- ٤٤- وزارة التعليم: مرجع سابق، ص ٩.
- ٤٥- وزارة التربية والتعليم: "مبارك والتعليم المشروع القومي لتطوير التعليم" مجلة تربوية مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٣-١٤.
- ٤٦- وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي/ الاتحاد الأوروبي: مرجع سابق، ص ٥.
- ٤٧- المرجع السابق: ص ١-٧.
- ٤٨- المرجع السابق: ص ٨-١٠١.
- ٤٩- عايدة سيد خطاب: مرجع سابق: ص ٣٦-٣٦٢.
- ٥٠- سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٣، ص ٢٢٥.



## الدراسة الخامسة

### أساليب تعزيز الهوية في مواجهة الهيمنة الثقافية رؤية معاصرة لإدارة التعليم

تهتم الدراسة بالهوية الثقافية، وتوضح الهيمنة الثقافية،  
وواقع التعليم المصري، والقوى الثقافية المؤثرة فيه، ووضع  
رؤية حديثة لإدارة التعليم.

## تقديم

تعيش الأمم الآن عصراً تتدفق فيه المعرفة الإنسانية، وتتوغل الإنجازات في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتوثق العلاقة بين الانتصارات التعليمية والتكنولوجية التي أصبحت تصوغ حياة البشر وترسم معالم المستقبل في تراكم متطور بعجلة متسارعة ومعدلات فائقة، الأمر الذي جعل نمو الثقافات القومية على نحو مستقل أمراً مستحيلاً، أو يكاد أن يكون منعماً، وأصبح الأقوياء أكثر قدرة على العدوان والهيمنة، والإستعلاء على ثقافات الشعوب الضعيفة، لذا أصبحت حماية الهوية الثقافية لتلك الشعوب أمراً هاماً.

أن سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الواقع الدولي، وتكردها بالزعامة بعد تفككت الإتحاد السوفيتي، وتكثيف الدعاية بقبول هيمنة الحضارة الغربية من خلال النظام العالمي الجديد، الذي يرى ضرورة الإنفتاح على تلك الحضارة الغربية من أجل إشتراك الجميع بصورة متزايدة في نموذج واحد، أصبح واقعاً ملموساً.

لذا فإن طرح قضية الخصوصية الثقافية، والتعددية الثقافية ومحاولة وضع بعض أساليب لتعزيزها من خلال إدارة التعليم لمواجهة الهيمنة الثقافية ضرورة تملئها ظروف ومتغيرات العصر وبخاصة مع مطلع الألفية الثالثة.

### مشكلة البحث:

من خلال إتصال الباحثة بقيادات الإدارة التعليمية على كل من المستوى المركزي والمحلي والمدرسي لاحظت مايلي: (على سبيل المثال لا الحصر)



**أ - على مستوى وزارة التربية والتعليم:**

- ١ - إنبهار القيادة التعليمية على المستوى المركزي بالثقافات الغربية، وذلك نتيجة للتقدم العلمي الذى يشهده الغرب حالياً، وأصبح ذلك واقعاً ملموساً فى إدارة العملية التعليمية التى تفرها تلك القيادات.
- ٢ - تخلو بعض السياسات التعليمية الحالية من تعزيز القيم الدينية، وتميئة التفكير الناقد لدى الطلاب، وإبراز إسهامات كل من الحضارة المصرية القديمة والحضارة الإسلامية، والتأكيد على الإهتمام باللغة العربية... إلى ماشابه ذلك.

**ب - على المستوى المحلى الإدارات التعليمية:**

- ٣ - أن كثير من مبادأة وإبتكار مديرى الإدارات التعليمية المحلية، بشأن الحفاظ على الهوية الثقافية تعطلها كثرة الإجراءات ويقتلها الروتين.
- ٤ - غياب التنسيق بين الأجهزة التربوية الموجودة داخل المحليات فى إعداد البرامج الثقافية التى تحافظ على الهوية الذاتية وتجابه الهيمنة الثقافية.

**ج - وعلى المستوى المدرسى يلاحظ ما يلى:**

- ٥ - أن كثير من التلاميذ يتأثرون بعادات وتقاليد وأفكار الدول الغربية، ويتبنون هذه العادات فى حياتهم اليومية حتى لو كانت غير متمشية مع الثقافة المصرية، وقد يؤثرن فى غيرهم من التلاميذ، وبهذا تتهدد الهوية الثقافية.
- ٦ - لمست الباحثة من خلال برنامج تدريبيى قدم إلى المعلمين، أنهم بحاجة ماسة إلى إعداد ثقافى معاصر يسير جنباً إلى جنب مع الإعداد الأكاديمى والمهنى الذى تقدمه لهم كليات التربية.

وقد أكدت كذلك دراسات سابقة أجنبية ضرورة تنمية نموذج للعولمة يعترف بتعدد الثقافات حفاظاً على الهوية الثقافية، وسيوضح ذلك عند ذكر الدراسات السابقة.

في ضوء ما سبق عرضه في التقديم لهذا البحث، ومحاولة تحديد مجاله، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما أساليب تعزيز الهوية في مواجهة الهيمنة الثقافية؟ ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

١ - ما الهوية الثقافية، وما مقوماتها وما تحدياتها؟

٢ - ما صور الهيمنة الثقافية؟

٣ - ما واقع التعليم المصري؟

٤ - ما القوى الثقافية المؤثرة في التعليم؟

٥ - ما أساليب الإدارة التعليمية في تعزيز الهوية الثقافية؟

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

١ - أن البحث يلقي الضوء على أساليب تعزيز الهوية الثقافية لمواجهة الهيمنة الأمريكية التي بدأت في نهايات هذا القرن.

٢ - قد تفيد نتائج البحث القيادات التعليمية.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى مايلي:

١ - تأكيد التميز الثقافي، والهوية أو الذاتية الثقافية، والتعددية الثقافية، التي لا تنفي الواقع المشترك والاعتماد المتبادل للإنسان.

٢ - التفاعل بوعي مع النظام العالمي الجديد للتأثر والتأثير بالثقافة العالمية.

٣ - وضع منظومة مناسبة للحفاظ على الهوية الثقافية المصرية.

### حدود البحث:

- البعد الموضوعي: يقتصر البحث على مجال الهوية الثقافية، ومقوماتها وتحدياتها، والهيمنة الثقافية وصورها، وواقع التعليم في مصر والقوى المؤثرة فيه، وأساليب الإدارة التعليمية في تعزيز الهوية الثقافية.
- البعد الزمني: نهايات القرن العشرين وبالأخص عام ١٩٩٩.

### منهج البحث:

تتصف هذه الدراسة بأنها نظرية تحليلية، حيث تستخدم الأدبيات المتاحة والرؤى النظرية حول الثقافة وتحدياتها ومقوماتها، والهيمنة الثقافية، وواقع التعليم والقوى المؤثرة فيه، والأساليب الإدارية التعليمية الفعالة في مواجهة الهيمنة الثقافية.

### الدراسات السابقة مرتبة زمنياً:

#### أولاً: العربية:

- ١ - دراسة محمد الهادي عفيفي (١٩٨٧) وموضوعها "الثقافة ومضمونها التربوي" وهدفت الدراسة إلى إبراز تنوع الثقافات، ووظيفتها، وخلصت الدراسة إلى أن التربية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، وأوصى المعلم وغيره بمسئولية الإهتمام بالثقافة<sup>(١)</sup>.
- ٢ - دراسة على بركات (١٩٩٠) وموضوعها "محاورات في الثقافة والتربية" هدفت الدراسة إلى تحليل الثقافة، وبيان أن الثقافة أخذ وعطاء، وتطرق الباحث إلى الجوع الثقافي والإشباع الثقافي، ودور الثقافة في التربية، وكانت أهم المقترحات أن يكون للمنهج دوراً في تشكيل الثقافة<sup>(٢)</sup>.

٣ - دراسة عبدالغنى عبود (١٩٩٣) وموضوعها "الشخصية القومية والتربية" هدفت الدراسة إلى إبراز أن الشخصية القومية لأى مجتمع هي وليد ضغوط كثيرة سياسية واقتصادية وجغرافية ودينية وتاريخية وغيرها، وأن هذه الضغوط أو القوى الثقافية تؤثر فى نظم التعليم، ويصعب تفهيم الشخصية القومية، لأنها نسيج عام تتكامل عناصره (القوى الثقافية المؤثرة فيه)، وأوضح كذلك أن لكل شخصية قومية مفتاحاً (عاملاً مؤثراً بدرجة عالية) يطبع بقية العوامل، واقترح ضرورة دراسة هذه القوى والعوامل عند دراسة الشخصية القومية للمجتمع<sup>(٣)</sup>.

٤ - دراسة محمد عباس إبراهيم (١٩٩٧) وموضوعها "الثقافات الفرعية" وهدفت الدراسة إلى دراسة الثقافات الفرعية، وطرق بناء هذه الثقافات، وأوصى بأهمية دور الأسرة لأنها المسؤولة بنقل مضمون تلك الثقافة إلى الناشئة<sup>(٤)</sup>.

٥ - دراسة محمد عابد الجابري وآخرون (١٩٩٧) وموضوعها "وحدة الثقافة العربية وصمودها بوجه التحديات" هدفت الدراسة إلى إبراز وحدة الثقافة العربية، وأوصى بضرورة قيام وحدة الثقافة العربية على دعائم الإسلام لمواجهة تحديات العصر<sup>(٥)</sup>.

٦ - دراسة حامد عمار (١٩٩٩) وموضوعها "البعد الاجتماعى الثقافى" وهدفت الدراسة إلى إبراز أبعاد تعلم المستقبل فى إطار التنمية المتواصلة وأثار المتغيرات العولمية، وأوضح إشكالية الهوية الثقافية، وأوصى بأهمية دور الدولة الفاعل فى مجال التعليم، وتدعيم التعليم المستمر، وضرورة توضيح التوجهات الثقافية فى الساحة الوطنية والعربية<sup>(٦)</sup>.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- ٧ - دراسة Prickett, R. L., and Others (١٩٩٠) وموضوعها "مستقبل تأثير العولمة على برامج الإدارة التربوية" هدفت الدراسة التعرف على تأثير العولمة على الإدارة التعليمية، وأوصت الدراسة ببعض الأمور منها:
- الحاجة إلى التغيير بالنسبة لكل من التلاميذ والآباء والمعلمين لكي يتوافقوا مع تغير العالم،
  - تغير دور الأسرة في المجتمع،
  - ضرورة تغير المجتمع،
  - الإهتمام بالتكنولوجيا ومجتمع العالمية،
  - الإهتمام بالمعرفة العامة والعلاقات في الاقتصاد والسياسة،
  - إعداد القادة التربويين<sup>(٧)</sup>.
- ٨ - دراسة Sisks-Dorothy-A., and Others (١٩٩١) وموضوعها "تنمية القيادة في التعددية الثقافية الاجتماعية" هدفت الدراسة التعرف على كيفية تنمية القيادات في ظل التعددية الثقافية، ودارت الدراسة حول تدريب القيادات، والبرامج الخاصة، وتعدد الثقافات، واقتربت الدراسة: وضع أهداف محددة للبرامج، ومعرفة إختيارات الطلاب والمناهج، والإهتمام بإدماج البرامج المتشابهة<sup>(٨)</sup>.
- ٩ - دراسة Burger-Maria-Johnna (١٩٩٣) وموضوعها "التربية في ظل التعددية الثقافية في جنوب أفريقيا" هدفت الدراسة التعرف على التربية في الثقافات المتعددة، وأوصت بضرورة إعادة النظر في نظام التدريس بدون عولمة المجتمع، ودعت إلى نموذج لتعدد ثقافات التربية في جنوب أفريقيا، كما اقترحت إشتقاق أهداف التربية من التوراة<sup>(٩)</sup>.
- ١٠ - دراسة Ghuesing-Julia-Catherine (١٩٩٥) وموضوعها "الأحلاف أو الإتحادات الهشة وتداول العولمة، وتنقية البيئة الهانجة" هدفت الدراسة التعرف على كيفية تداول العولمة بين الإتحادات وإغتنام الفرص البيئية،

ودارت الدراسة حول إمكانية أن يعمل الأفراد معاً من خلال العولمة بعد تنقيتها، واقترحت الدراسة تنمية نموذج للعولمة يعترف بتعددية الثقافة، وكذلك على الأحراف أو أعضاء فريق العولمة العمل على تحسين الثقافة، أو إنشاء ثقافة تشاركية<sup>(١٠)</sup>.

١١- دراسة; Katib-Taysir-M (١٩٩٦) وموضوعها "الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية والمجموعات الهيكلية" هدفت الدراسة التعرف على ثقافة المجموعات الثلاث داخل الهيكل التنظيمي ودارت الدراسة حول الاختلافات الثقافية، والترابط الثقافي داخل الهيكل التنظيمي، وأوضحت أن الاختلافات بين الثقافات أثر على التنظيم، إلا أنه بالرغم من ذلك توجد قيم ثقافية اشترك فيها الجميع، وأهم ما اقترحت الدراسة ضرورة الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمنظمة وإحترام الثقافات الفرعية<sup>(١١)</sup>.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات إلى مايلي:

- ١ - يوجد تنوع كبير بين الثقافات داخل المجتمع الواحد.
- ٢ - كثيراً ما تظهر إشكالية الهوية الثقافية في ظل متغيرات العولمة التكنولوجية والأخلاقية.
- ٣ - تنمية نموذج للعولمة يعترف بتعدد الثقافات.
- ٤ - ضرورة الإهتمام بالثقافات الفرعية، والعمل على تماسك المجتمع.
- ٥ - ضرورة إعداد كل من: القيادات التعليمية، وتغيير كل من المعلمين والأباء والتلاميذ لكي يتوافقوا مع المتغيرات الدولية.
- ٦ - الإهتمام بدور الأسرة في المجتمع، وإلقاء المسؤولية عليها في نقل الثقافة للناشئة.

نخلص مما سبق أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال، في حين أن الدراسة الحالية تختلف معها في تناولها لخصوصية الثقافية، أو بمعنى آخر أن منهجية هذا البحث ركزت على أساليب أو طرق الإدارة التعليمية لتعزيز الهوية الثقافية في مواجهة الهيمنة الثقافية.

#### المفاهيم المستخدمة في البحث:

الأساليب: جمع أسلوب، والأسلوب: الطريق.

ويقال سلكت أسلوب فلان في كذا: طريقته ومذهبه. و: طريقة الكاتب في كتابته<sup>(١١)</sup>.

الهوية - في اللغة - الذات<sup>(١٢)</sup>.

الثقافة في اللغة: العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحنق فيها<sup>(١٤)</sup>.

الثقافة: (إصطلاحاً) كل ما صنعت يد الإنسان وعقله من مظاهر قى البيئة الاجتماعية.

الهوية الثقافية: هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير التي تميز مجتمع عن آخر، وجوهر الهوية الثقافية هي الثوابت الراسخة في الثقافة. الهوية الثقافية كهوية الفرد، تنمو وتتطور مع المعاشة عبر الزمان والمكان، متجسدة فيما تنجزه وتحققه خلال مسيرتها الحياتية<sup>(١٥)</sup>.

الهيمنة: من الفعل هيمن: أى هيمن على كذا، سيطر عليه وراقبه وحفظه<sup>(١٦)</sup>. النظام العالمي الجديد: منظومة من العلاقات الأمنية والسياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والأطر التنظيمية والقواعد والأعراف التي تحكم المجتمع الدولي خلال فترة زمنية<sup>(١٧)</sup>.

الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها وتطبق في مجال التعليم<sup>(١٨)</sup>.

#### خطوات البحث:

لمعالجة البحث والإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، سوف تسير

المعالجة وفق الخطوات البحثية الآتية:

أولاً: الهوية الثقافية وتحدياتها.

ثانياً: الهيمنة الثقافية.

ثالثاً: واقع التعليم المصري.

رابعاً: القوى المؤثرة في التعليم.

خامساً: أساليب الإدارة التعليمية في تعزيز الهوية الثقافية.

سادساً: الاستخلاصات.

سابعاً: التوصيات والمقترحات.

#### أولاً: الهوية الثقافية وتحدياتها:

قبل الحديث عن الهوية الثقافية وأسسها وتحدياتها، يجدر بنا أن نشير ما المقصود بالشخصية القومية، ويمكن القول إذا كانت الشخصية بالنسبة للفرد تعرف بأنها "جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والخلقية التي تميز الشخص عن غيره تمييزاً واضحاً"<sup>(١٩)</sup> فالأمر كذلك بالنسبة للشخصية القومية، فهي أسلوب الحياة الذي يتميز به مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، وهي وليد ضغوط كثيرة سياسية واقتصادية وجغرافية ودينية وتاريخية وغيرها<sup>(٢٠)</sup>.

أما الهوية فهي الذات، أو كالبطاقة التي يثبت فيها اسم الشخص وجنسيته ومولده وعمله<sup>(٢١)</sup>. والثقافة تعنى ذلك النسيج الكلي المعتمد من الأفكار



والمعتقدات، والعادات والتقاليد، والإتجاهات والقيم، وأساليب التفكير والعمل، وأنماط السلوك، وكل ما ينبى عليها من تحديات أو إبتكارات، مما ينشأ فى ظله كل عضو من أعضاء الجماعة، ومما ينحدر إلينا من الماضى فنأخذ به كما هو أو نظوره<sup>(٢٢)</sup>.

والذاتية الثقافية كهوية الفرد وخصوصيته، تنمو وتتطور وتتعدل مع المعاشة عبر الزمان والمكان، متجسده فيما تتجزه وتحققه خلال مسيرتها الحياتية إن جوهر الهوية الثقافية الثوابت الثقافية، ولايرغمنا ذلك الوقوف عند حد تلك الثوابت فقط، لأن مفهوم الخصوصية مرتبط بالنمو والتميز، أى لامجرد الحفاظ عليها، بل تطويرها وإثراؤها.

والهوية الثقافية جزء أساسى من الهوية القومية، ومن حق أى مجتمع الحفاظ على عموميات ثقافته، أو الثوابت الثقافية، وهذا ما يعنيه مفهوم الأصالة الثقافية، ومع هذا فإن كثير من القيم الثقافية فى حاجة إلى التطوير والتجديد حتى لاتصبح سندا للجمود والإستسلام لمعطيات التخلف، وهذا مايعنيه مفهوم المعاصرة. ومن الضرورى لحركة التنمية أن يتفاعل الجانبان حتى تصبح الهوية الثقافية أصيلة معاصرة.

إن واقع الأمر يؤكد وجود حضارات ثقافية متعددة -على مر التاريخ- تتسم كل منها بهويتها الثقافية المتميزة، ففي العصور القديمة أكدت الحضارة الفرعونية، وحضارة الصين، وحضارة الهند، على تميز كل منهم فى هويتها الثقافية. حتى أن كل من أسيرطه وأثينا قد تميزت كل منهما بهويتها الثقافية. وفى العصور الوسطى، أبرزت كل من الحضارة الإسلامية والحضارة المسيحية التميز، أما فى العصر الحديث فقد اختلف الأمر إلى حد ما، وذبلت الهوية الثقافية فى بعض البلدان كتركيا وغيرها من الدول التى إنغمست فى تقليد الثقافة الغربية بشكل واضح.

والواقع أن التنوع في الثقافات يكون وليد ضغوط سياسية واقتصادية وجغرافية ودينية وتاريخية وغيرها، هذه الضغوط هي التي تخلق الشخصية القومية لأى مجتمع، كما تبرز الهوية الثقافية له إلى حد ما.

#### تحديات الهوية الثقافية:

تواجه الهوية الثقافية بعض تحديات القرن القادم نذكر بعضاً منها كما ذكرها حامد عمار<sup>(٢٣)</sup> كما يلي:

١ - هيمنة النظام الدولي الجديد التي أخذت تتشكل معالمه الاقتصادية والاجتماعية بصورة جادة في النموذج الحضارى الرأسمالى، بإعتباره الصيغة التي سوف تشكل حركة العالم كله، مما حدا ببعض مفكرى ذلك النظام الجديد إلى القول بأن صيغة نموذج الحضارى هي نهاية التاريخ.

٢ - ما أنتجته الحضارات الصناعية فى السنوات الأخيرة من ثورات علمية وتكنولوجية تحمل إمكانات التحول الحضارية.

٣ - الغزو الثقافى والهيمنة الثقافية الغربية، ثم الصراع الثقافى فى محاولة لغرض ثقافة كونية مرتبطة بنموذج الحضارة الغربية نتيجة للثورة الإعلامية المتمثلة فى شبكة إعلامية ذات سيطرة مركزية فى عالم الشمال.

٤ - تراجع دور الدولة ومسئولياتها الاجتماعية، وبخاصة فى مجال الخدمات، وهيمنة آليات السوق، وقيام نظام التجارة الحرة، وإزالة الحواجز الجمركية.

٥ - ظهور هويات جديدة إتخذت شكل الدول المستقلة، كما حدث فى قوميات الإتحاد السوفيتى سابقاً، فضلاً عن الإضطرابات والحروب العرقية والطائفية والقبلية، وكلها ينشد لنفسه كياناً ذاتياً وخصوصية فى الثقافة والمصالح، وتتوازى نزعات التجزئة والتفكك مع التجمع والتكامل.

٦- كذلك توجد التحديات السكانية والبيئية بكل ما تحمله من تباينات وبتناقضات وأخطار تهدد كل محاولات التنمية.

٧- تحديات الرؤية العلمية والمستقبلية وهما سمات العصر، حيث يعيش الكثير لحظة الضياع في النظرة إلى المستقبل، وبالنسبة للتفكير مازال يؤمن البعض بالخرافة والتفكير الخرافي، فغابت الرؤية العلمية وساد الجمود والتأخر وتعثرت الخطا نحو التقدم.

كذلك يرى البعض<sup>(٢٤)</sup> أن البيئة الدولية المعاصرة تموج بعدد من الإتجاهات والأساليب والأفكار، والتي أصبحت لا تستطيع المنظمات الهروب منها، أو أن تعمل بمعزل عنها في ظل الإتجاه نحو الكوكبية والعولمة، التي أصبحت سمة العقد الأخير من القرن العشرين، والمنتظر أن تترسخ أكثر في القرن الواحد والعشرين، وتتبلور تلك الإتجاهات فيما يلي:

أولاً: إتجاهات الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة، وهو ما يعبر عنه بوضع مواصفات قياسية عالمية بدلاً من محلية وتحسين الجودة في عناصر العملية الإنتاجية.

ثانياً: الإتجاه نحو التخصصية عن طريق زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تمتلكها.

ثالثاً: الإتجاه نحو العولمة في مختلف المجالات: كعولمة رأس المال والترويج لوحدة الأسواق في العالم، وترسيخ قواعد المجتمعات ما بعد الصناعية التي ستعتمد أساساً على المعلومات، والتحول إلى التنظيمات الشبكية في خرائط التنظيم.

## ثانياً: الهيمنة الثقافية:

الهيمنة: مصدر الفعل هيمن: أى سيطر عليه وراقبه وحفظه. والهيمنة الثقافية: تعنى السيطرة على الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير والمنجزات المادية..... إلى ما شابه ذلك، كما تعنى المراقبة الثقافية لكل ما يصنعه الإنسان فى البيئة الإجتماعية. وتحاول الولايات المتحدة الأمريكية فى ظل ما يسمونه النظام العسالى الجديد New World Order فرض هيمنتها ونفوذها وثقافتها على شعوب العالم.

هذا المصطلح الذى بدأ يفرض نفسه منذ السنوات الأولى من العقد الأخير من هذا القرن، ليس مصطلحاً جديداً كما يتصور الكثيرون، وإنما هو مصطلح قديم قدم الحياة البشرية ذاتها على الأرض.

تقد كان النظام العالمى قبل الإصلاح الدينى، هو وجود نظامين يحكمون العالم، أحدهما (النظام الإسلامى) فى الشرق، والثانى هو (النظام المسيحى) فى الغرب، وكان هذا النظام الإسلامى / المسيحى فى حد ذاته يمثل نظاماً عالمياً جديداً، بديلاً لنظام الفرس / الروم الذى كان يحكم العالم قبله<sup>(٢٥)</sup>.

ثم ظهر مفهوم النظام العالمى الجديد فى أعقاب الحرب العالمية الثانية، بهدف إحلال السلام العالمى، بيد أن السلام لم يتحقق، وبدلاً منه ظهر نوع جديد من الحروب هو الحرب الباردة، ثم بزغ المفهوم من جديد عام ١٩٨٦ عندما طرح جورج باتشوف نظرية البرسترويكافى فى محاولته تطوير النظرية الماركسية.

كما تجسد هذا المفهوم عقب حرب الخليج عندما نادى بوش برؤية مستقبلية تتجاوز الصراع والانقسام ويدعو إلى الوحدة والسلام في إطار علم واحد.

وأصبح التفكير الجديد يتطلب الإختلاط والتداخل والتفاعل مع كافة الشعوب المتقدمة والنامية المؤيدة والمعارضة على السواء. لذا أطلق عليه مصطلح النظام العالمي، وهو يعنى منظومة من العلاقات الأمنية والسياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والأطر التنظيمية والقواعد والأعراف التي تحكم المجتمع الدولي خلال فترة زمنية معينة.

صور الهيمنة الثقافية:

١ - إن إنفتاح الأسواق يصاحبه إنفتاح في تنامي التطلعات البشرية في المجتمع كماً ونوعاً، ومع نفاذ السلع الأجنبية إلى الأسواق، يتم معها النفاذ إلى قيم المجتمع وشهواته، ومع ما تبثه القنوات الفضائية تتسرب أنماط من القيم والسلوك، هذا إلى جانب أفضلية إستخدام اللغة الإنجليزية في صورة كلمات هنا وهناك وفي الحديث وفي أسماء المحلات التجارية<sup>(٢٦)</sup>.

٢ - تبرز الهيمنة الثقافية للنظام العالمي الجديد من خلال المدارس والمعاهد الأجنبية، ومن خلال الإستثمار في التعليم بأساليب مشروعة وغير مشروعة، بحجة التقدم والإنقال إلى الأفضل.

٣ - الهيمنة الاقتصادية التي تتمثل في بنود إتفاقية الجات (G.A.T.T) والمتعلقة ببراءات الإختراع المحظور إصدارها والإكتفاء بحمايتها عن طريق السرية، وعدم نشر الإختراع حتى لا يعرفه المنافسون<sup>(٢٧)</sup>.

٤ - الهيمنة السياسية: التي تتمثل في تدعيم الأسم المتحدة وفي فرض سطوتها وهيبتها في تنفيذ القرارات على الساحة الدولية.

- ٥ - الهيمنة الاجتماعية ويتمثل جزء منها في أن الفقراء يزدون فقراً وعدداً، وأن الأثرياء يزدون ثراءً ويقلون عدداً على مستوى البشرية ككل<sup>(٢٨)</sup>. مما يزيد الفجوة في التدرج الطبقي.
- ٦ - ويؤكد كذلك (جون نايسبت) الخطوط الأساسية للمتغيرات العالمية التي سيتم بها القرن الحالي في عشر اتجاهات كبرى نذكر منها<sup>(٢٩)</sup>:
- الانتقال من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي وذلك بفضل إتفاقيات الجات General Agreement on Tarrif and Trade.
  - الانتقال من المساعدة المؤسسية التي تتمثل في مؤسسات الدولة أو القطاع العام إلى المساعدة الذاتية.
  - الانتقال من المركزية إلى اللامركزية والدعوة إلى إحياء المجتمعات المحلية.
- والانتقال إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى، وإلى مجتمع المعلومات، وإلى التخطيط على المدى الطويل، وإلى الديمقراطية التشاركية..... إلى ماثابه ذلك، ويلاحظ أن المتغيرات العالمية التي ذكرها (جون نايسبت) تخضع لتوجه هيمنة النظام العالمي الجديد.
- التوترات المصاحبة للهيمنة الثقافية:
- ويصف لنا البعض<sup>(٣٠)</sup> بعض التوترات المجتمعية التي تظهر مع مخاطر الهيمنة الثقافية، وتبرز تجلياتها فيما يلي:
- التناقضات بين التوجه التقليدي والحديث، والعالمى والوطنى، وبين الفكر الدينى والمعرفة العلمية، وبين الثقافة الوطنية والفرعية المحلية، وبين الأصل والوافد.
  - مايرسمه المتحيزون للحضارة الغربية الصناعية وقيمها على أنها نهاية التاريخ، وأن الصراع بينها وبين الحضارات الأخرى مسألة قابلة للتأجج

والإشغال، كما يتوقع صمويل هذنتجتون في كتابة (صراع الحضارات) وعلى الحضارات الأخرى أن تسلم بذلك، وأن تستسلم إليه.

- إتهام الإسلام بالعنف والإرهاب، وإضطهاده للأقليات غير الإسلامية، وتمجيد الحضارة الغربية الأوروبية والأمريكية في المنظومة الليبرالية الجديدة، وإعتبارها الحضارة الكونية الجديدة التي ينتهي عندها التطور البشرى عبر مسيرة التاريخ.

وتأكيداً - لما سبق - وفي خضم الهيمنة الثقافية، وما يدعيه النظام العالمي الجديد، وبرغم صحاحته إلى تأكيد حقوق الإنسان، ودعواته إلى التواصل والتعاون عالمياً، فإن عالم اليوم والغد مملوء بالمخاطر المؤدية إلى حروب أو فتن أهلية وإلى توترات على مختلف الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية، وقد لخص تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، والمقدم لليونسكو عام ١٩٩٦ مظاهر هذا التوتر فيما يلي<sup>(٣١)</sup>:

- التوتر بين العالمي والمحلي والكلّي والخصوصي، أي بين أن يصبح الإنسان مشاركاً في المسيرة العالمية ومشاركاً في مسيرة أمته إلى ماشأبه ذلك.
- التوتر بين التقاليد وتوجيهات الحداثة، أي الموازنة بين التغيير دون التكرار للذات والهوية.
- التوتر بين الجهود التي تطلب أفقاً زمنياً بعيد المدى، وتلك التي تفرضها الحاجات الأنية وتطلعات الجماهير إلى حلول فورية للمشكلات الراهنة.
- التوتر بين الحاجة إلى التنافس والحرص على تكافؤ الفرص، أي بين حاجات التميز للمنافسة والفرص المتاحة لكل إنسان.
- التوتر بين المادى والروحي، فقد برزت صيحات متعددة لإحياء القيم الروحية والإخلاقية في مواجهة التكالب المادى على إمتلاك الثروة والأشياء.

### ثالثاً: واقع التعليم المصري:

يوجد إتفاق بين علماء التربية على أن واقع النظام التعليمي في أي مجتمع شأنه شأن أي نظام آخر يجمع بين الإيجابيات والسلبيات. فقد تمثلت إيجابيات التعليم المصري فيما يلي:

- ١ - عرفت مصر في العصور القديمة الإدارة المركزية.
- ٢ - عرف المصري القديم بعض أمور تنظيمية مثل: فكرة تفويض السلطة إلى الأعيان، وفكرة الإتصال داخل التنظيم، وفكرة التنظيم الهرمي<sup>(٣٢)</sup>.
- ٣ - ظهرت قيم تنظيمية هامة في العصر الإسلامي كالإخلاص في العمل، والإنسانية في التعامل، والحرية والمسئولية.
- ٤ - تميزت الإدارة بأنها كانت دنيوية دينية.
- ٥ - وفي العصر الحديث حدثت تغيرات تعليمية على يد محمد علي عندما أنشأ المدارس العالية ثم التجهيزية ثم الابتدائية<sup>(٣٣)</sup>.
- ٦ - تم إرساء النظام القومي للتعليم بظهور لائحة رجب الشهيرة التي قدمها على مبارك.
- ٧ - في عام ١٩٢٣ نص الدستور على إلزامية التعليم<sup>(٣٤)</sup>.
- ٨ - تم إنشاء الجامعة الشعبية في عام ١٩٤٥.
- ٩ - في عام ١٩٥٠ صدر قانون مجانية التعليم الثانوي.
- ١٠ - في أوائل الستينات تمت تجربة محو الأمية عن طريق التلفزيون، وتطبيق الطريقة الكلية في تعليم القراءة، وتم إنشاء المدارس النموذجية<sup>(٣٥)</sup>.
- ١١ - خاضت مصر تجربة الإدارة المحلية في الستينات<sup>(٣٦)</sup>.
- ١٢ - في السبعينات بدأت مصر تجربة فكرة التعليم البوليتكنيكي.



١٣- وضعت إستراتيجية جديدة للتعليم تم التأكيد فيها على إرتباط التعليم بالأمن القومي، وضرورة إعداد أفراد قادرين على تطوير المجتمع<sup>(٣٧)</sup>.

١٤- في التسعينات لم تنسى القيادة السياسية مطالب الطفل المصري، فكان عقد الطفولة ١٩٩٠ - ١٩٩٩ دليلاً واضحاً على الإهتمام بتلك المرحلة<sup>(٣٨)</sup>.

١٥- وبالنسبة للتعليم الفني كان مشروع مبارك كول<sup>(٣٩)</sup> الذي يقضى بقيام ألمانيا بمساعدة مصر على تطوير التعليم الفني والتدريب المهني بإدخال نظام التعليم المزدوج، دليلاً آخر على تطوير هذا النوع من التعليم. أما سلبيات نظام التعليم المصري فقد تمثل البعض منها فيما يلي:

١ - أن السلطة المركزية ما تزال صاحبة الكلمة العليا في تسيير النظام التعليمي، بالقرارات واللوائح الوزارية، وتعتبر هذه المركزية من الموروثات الثقافية منذ قيام الدولة الحديثة، وذلك كما وصفها لنا الدكتور حامد عمار ونحن نتفق معه في هذا الرأي.

٢ - أن الباحثه قامت بعمل دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم للوقوف على كفاءة التنظيم الإداري، ولاحظت بعض صعوبات ومشاكل تنظيمية، لايقوى معها التنظيم الإداري على مسايرة متغيرات العصر، أو مواجهة ماينادي به النظام العالمي الجديد<sup>(٤٠)</sup>.

٣ - أن التغييرات التي أدخلت في نظام التعليم المصري كانت تتم بعيداً عن قيم المجتمع ومثله وتراثه وهويته الثقافية ولاعنى بإحتياجات البيئة المحلية أو العالمية<sup>(٤١)</sup>. كما أن محتوى التعليم متخلف عن ركب العلم، وأن طريقة التعليم تقوم على التلقين والإستظهار، وأن الإمتحانات تؤكد فكرة أن العقل مخزن للمعلومات.

٤ - وجود صعوبات وعقبات تأتي من قوى ومصائد خارج النظام التعليمي تؤثر فيه مثل: غياب البوصلة الفكرية، والتقليد والإتباع، وإفتقاد التناغم والتناسق بين إصلاح التعليم وغيره من النظم. إن هذه الصعوبات تؤثر على الهوية وتفسح المجال لقبول الهيمنة الثقافية، التي يرى فيها المتقنين البديل لحل مشاكلهم التعليمية<sup>(٤٢)</sup>.

٥ - أن المردود الاقتصادي للتعليم بدأ قوياً منذ أوائل الستينات، ثم نقص على عقبه بعد ذلك، حيث إنحصر المفهوم في دائرة الوظيفة الحكومية<sup>(٤٣)</sup>.

وهكذا يواجه التعليم المصري عدداً من التحديات تلخص فيمايلي<sup>(٤٤)</sup>:

- الجماهيرية: إن ديمقراطية التعليم تجعل التعليم جماهيرياً يفتح أبوابه لكل الراغبين بغض النظر عن الفروق الناشئة عن الجنس أو اللون أو النوع أو الثروة أو العقيدة.

- الصراع الإيديولوجي: حيث تشهد الساحة الدولية سباقاً رهيباً في نشر الأفكار والمذاهب الأيديولوجية والتصورات إلى ماشابه ذلك.

- تكافؤ الفرص التعليمية: فعلى الرغم من أن النظام التعليمي المصري يبدو أنه منصف لأنه مفتوح للجميع، إلا أن الفرص المتاحة تختلف من فرد إلى فرد مما يهدم هذا المبدأ هداماً.

هذا إلى جانب تحدى التكنولوجيا والإنسانية، والعمل القومي العربى، والتنمية، وغير ذلك من تحديات تستلزم رؤية معاصرة للتعليم حتى يصبح فاعلاً يقلل من الهيمنة الثقافية.

#### رابعاً: القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة على إدارة التعليم:

يستخدم المتخصصون في التربية المقارنة على إطلاق اسم (العوامل الثقافية) أو (القوى الثقافية) على مجموعة من المؤثرات أو الموجهات التي تترك بصمتها على الشخصية القومية بعامة وعلى التعليم بخاصة، وهذه العوامل متنوعة ومتكاملة ومتفاعلة وليست على درجة واحدة من الأهمية في تأثيرها على التعليم<sup>(٤٥)</sup>.

وتقتصر الباحث حديثها على عاملين لهما أكبر الأثر على إدارة التعليم هما:

القوى السياسية: ويقصد بها الأوضاع السياسية للمجتمع، وما يتضمنه من نظام حكم، وما يتسم به من ديمقراطية أو إستبداد، وما يقدمه من حريات وتفويض سلطات إلى ما شابه ذلك<sup>(٤٦)</sup>.

خضعت مصر للإحتلال البريطاني، وقامت السياسة التعليمية وقتذاك على الحفظ والتلقين، وعندما جاء محمد علي إهتم بالتعليم العصري وأهمل التعليم الديني، ونشأ عن ذلك إزدواجية التعليم، وعندما قامت ثورة يوليو كانت علامة مضيئة في الحياة المصرية، لقد سارت الثورة في ثلاث مراحل هي: مرحلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحديد السمات السياسية للمجتمع المصري، ومرحلة تدعيم الإستقلال الوطني، ومرحلة التحول الإشتراكي بعد عام ١٩٦١. ولم تكتمل المسيرة حتى جاءت هزيمة يونيو ١٩٦٧، ثم جاءت حرب أكتوبر ١٩٧٣ لتعلن ميلاد المجتمع الجديد، ومنذ ذلك الحين زادت الأحزاب السياسية، ونمت المنظمات غير الحكومية في مجال حقوق الإنسان، لقد أثرت تلك القوى السياسية على إدارة التعليم فكانت السمة الغالبة هي التبعية، وإزدواجية التعليم، التي أفرزت تكوينات ثقافية غير متكافئة.

القوى الاقتصادية: تخضع إدارة التعليم للأوضاع السائدة في المجتمع، ولاشك أن الإمكانيات الاقتصادية التي تتوفر لدى المجتمعات تلعب دوراً هاماً في النظام التعليمي بها، وهناك من الدول ما يقف اقتصادها حائلاً أمام العملية التعليمية لما تستلزمه من إمكانيات مادية.

ويوضح البعض<sup>(٤٧)</sup> أثر العوامل الاقتصادية من ناحيتين: أولهما البناء الاقتصادي للمجتمع وما يعتمد عليه من مصادر تساعد على توفير المال اللازم. وثانيهما: النظرية الاقتصادية التي تدين بها الدولة وتسير وفق خطوطها.

وإذا أخذنا البناء الاقتصادي وأثره على إدارة التعليم فيلاحظ أن المشكلات المالية في مختلف بلاد العالم، ولاسيما مصر تؤثر تأثيراً مباشراً على إدارة التعليم، فقلة الأموال تؤثر بالسلب على مظهر الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، وعلى درجة التكنولوجيا المستخدمة، كما تؤثر في برامج إعداد المعلمين وإعداد القادة والمديرين.

وعلى المستوى العالمي يلاحظ ندرة مصادر المياه، ونقص مساحات الأرض الزراعية، والتباين الكبير بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وإنكماش في مصادر الطاقة، والدعوة إلى حرية السوق. وفي نفس الوقت نلاحظ هيمنة الدولة على بعض القطاعات الأخرى، والدخول في إتفاقيات عالمية ينادى بها النظام العالمي الجديد، ولا يقوى عليها الاقتصاد المصري، وخير دليل على ذلك ما حدث لأكبر الشركات العامة في مصر - وهي شركة السكر - من عدم قدرتها على تسويق إنتاجها، لإرتفاع أسعارها عن أسعار الشركات المنافسة، مما يؤثر على الدخل القومي، وينعكس أثره على التعليم.

وبالنسبة للقوى الثقافية المحتملة: فالمقصود بها وضع افتراضات أو تصورات أو تنبؤات لما تكون عليه القوى والعوامل الثقافية في المستقبل. وللتنبؤ

Forecasting أهمية كبرى في الإدارة وبخاصة في مجال التخطيط إذ من شأنه أن تتوقع إدارة المنشأة مختلف المشكلات والأحداث قبل حدوثها ومن ثم يقوم التخطيط بالعمل على علاجها أو منع حدوثها.

ويعتبر التنبؤ نوعاً من التحليل الدقيق يستعين به الأفراد في وصف السلوك المتوقع لبعض الظواهر، ويعرض أحمد ماهر<sup>(٤٨)</sup> خمس طرق جماعية للتنبؤ هي:

- العصف الذهني.
- دلفي (أو الإجتماع عن بعد).
- الاجتماعات الصورية.
- السيناريوهات.
- تحليل الإتجاهات.

وتعتمد الطريقة الأولى على إثارة أذهان أعضاء الإجتماع بشكل قوى يؤدي إلى المشاركة في عملية التنبؤ. بينما الطريقة الثانية وهي أشهر الطرق في التنبؤ حيث تعتمد على إرسال إستفتاء للمديرين وذوى الرأى لإستشراف إتجاهاتهم نحو موضوع ما، ثم إستلام الأجوبة وتقنينها وإرسالها مرة أو مرتين حتى يتم التوصل إلى الآراء النهائية التصورية. أما الطريقة الثالثة فتعتمد على الإقتراح حول العناصر المراد التنبؤ لها، والطريقة الرابعة تعتمد على التنبؤ في ظروف معينة وأنه بإختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف أما الطريقة الخامسة فتعتمد على تحليل إتجاهات الماضى إستناداً إلى أن المستقبل هو إمتداد طبيعى للماضى.

ويرى محمد سيف الدين فهمي<sup>(٤٩)</sup> أسلوب دلفاي كأكثر الأساليب التنبؤية شيوعاً، ويضيف أسلوب المحاكاة الذى ظهر فى السنوات الأخيرة والذى يقوم على أساس وضع نموذج إفتراضى للمستقبل، ثم وضع إستراتيجية لتسيير الأحداث فى المستقبل وفقاً لهذا النموذج، وهو يعد فى ضوء دراسة الواقع ودراسة إحتتمالات التغيير المستقبلى.

### خامساً: أساليب الإدارة التعليمية في تعزيز الهوية الثقافية:

توجد أساليب متنوعة لتعزيز الهوية الثقافية وهي

أ - على المستوى المركزي (وزارة التربية والتعليم):

إن الفكر الإداري المعاصر يعتمد على الأسلوب المتكامل في دراسة المشكلات الإدارية، مما يعني ضرورة إمام رجل الإدارة بجزئيات المشروع، ودرجة ترابط - وتفاعل - الجزئيات، في ظل النظام ككل، مع الاستفادة من الطريقة العلمية لدراسة الظواهر، والإستعانة أيضاً بالعلوم ذات الإرتباط بالإدارة<sup>(٥٠)</sup>.

على أنه إذا إستخدمت إدارة التعليم (وزارة التربية والتعليم) في مصر أسلوب إدارة النظم Systems Management، للحفاظ على الهوية الثقافية وتعزيزها، فإننا يمكن أن نتحدث عن دور الإدارة في التعامل مع بعض مدخلات العملية التعليمية كمايلي:

- عند التخطيط للتلاميذ: أن تؤكد إدارة التعليم على أيديولوجية الجماعة ومقوماتها الأساسية، وهنا يكمن دور الإدارة في اكتشاف العناصر الثقافية الوافدة، وتدريب التلاميذ على أن يكون لديهم الفكر الناقد الذي يميز بين مسا يتفق مع هويتهم الثقافية، وما يتعارض معها.

- عند وضع سياسات إعداد المعلم: لايد أن تشهد المرحلة القادمة طفرة في إعداد وتطوير المعلمين، كأن يتضمن جانب الإعداد تطوير الجانب الثقافي الذي يقف جنباً إلى جنب مع الجانب الأكاديمي والجانب المهني، بأن يتضمن هذا الجانب موضوعات عن الهوية الثقافية والتعددية والغزو الثقافي والتغير الثقافي والهيمنة الثقافية.... إلى ما شابه ذلك. وتوفير المكتبات للإطلاع، وإتاحة فرص حضور المؤتمرات للوقوف على الجديد في ميدان التربية،

والعمل على تبادل المعلمين للتعرف على الثقافات المتعددة عن قرب، وتبصيرهم بأهمية النمو المهني، وإتاحة فرصة الدراسات العليا لمن يرغب في مواصلة الدراسة منهم.

- وعند تقويم المناهج: لا بد من إعادة النظر في المناهج الدراسية بما يتناسب مع المتغيرات المتلاحقة، والعمل على تطويرها حتى تلبي حاجات المجتمع المصري، وضرورة الاهتمام باللغة العربية حيث تتجلى فيها شخصية الأمة، والتأكيد على عوامل الوحدة والتقارب بين القوميات الإسلامية، واحترام الفروق الثقافية داخل الإطار الثقافي الواحد. وضرورة الاعتراف بتعدد القوميات في المحيط الإسلامي، وفي المحيط العالمي، والاهتمام بالدين الإسلامي والقيم الخلقية النابعة منه.

ب - على المستوى المحلي (مديريات التربية والتعليم بالمحافظات)

كلنا يعلم أن تنظيم وزارة التربية والتعليم يعتبر تنظيم بيروقراطي يشير إلى إتساع هيكله، فعلى مستوى محافظة القاهرة وحدها توجد ثلاث وعشرون إدارة تعليمية<sup>(٥١)</sup>. وعلى الرغم من ذلك يثار تساؤل هام، ما الهيكل التنظيمي المناسب لمتغيرات الألفية الثالثة ومن بينها الهيمنة الثقافية؟ تعرض عايدة خطاب ثلاثة تنظيمات إستراتيجية حديثة هي تنظيمات فرق العمل أو البرنامج، والتنظيم الشبكي، والتنظيم الفيدرالي أو اللامركزي<sup>(٥٢)</sup>.

ويمكن الاستفادة من التنظيم اللامركزي عند إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة التربية والتعليم، وذلك بإعطاء قيادات إدارة التعليم على المستوى المحلي، أداة تمكنها من تعزيز الهوية الثقافية حتى تصبح مجابهة الهيمنة الثقافية مسألة قومية.

ويتساءل البعض<sup>(٥٣)</sup> ماذا يحدث لو وضعنا شخصاً لائحياً يتمسك باللائحة في منظمة غير مستقرة؟ وماذا يحدث لو أخذنا شخصاً كاسراً للوائح

في منظمة مستقرة؟ وماذا يحدث لو أخذنا شخصاً عصبياً لتولى مدير مدرسة أطفال؟ أو شخصاً عاطفياً في مؤسسة للسجون؟. وتتساءل الباحثة كذلك، لماذا يحدث لو تم تعيين قيادات تعليمية في مديريات التربية والتعليم لانهتم بالحفاظ على الهوية الثقافية؟ أن المصدر النهائي للمعضلات التنظيمية هو عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث أن لكل منصب متطلبات خاصة به، ولا بد أن تتفق مع قدرات الفرد وإستعداداته، وأن مقولة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) مقولة تستحق كل الإهتمام.

### ج- على المستوى المدرسي (الوحدة التعليمية المصغرة):

كلنا يعلم أن مدير المدرسة يمثل القيادة العليا للمدرسة، ويشارك في وضع السياسة العامة لها، وينظم العمل، ويشترك مع الموجهين والمعلمين الأوائل في تقويم العمل ككل، يعاونه في ذلك وكيل المدرسة وبعض المدرسين الأوائل.

إن الإدارة المدرسية - بهذا التوضيح السابق - مسؤولة عن الحفاظ على الهوية الثقافية، وقد يتجلى ذلك فيما يلي: (على سبيل المثال)

- بالنسبة للتلاميذ: إعداد الطلاب الواعيين بالإتجاهات الناتجة عن طغيان المادة أو العلمانية، وتمييزهم لكي يكونوا قادرين على إستخدام العلم في الأغراض السلمية، وأن يكونوا قادرين على تطوير أنفسهم لمواكبة التغير.
- بالنسبة للمعلمين: حث المعلمين على القيام بالأنشطة المدرسية التي تدعم الهوية الثقافية: كإستخدام اللغة العربية عند القيام بالنشاط القصصي أو التمثيلي، وتدريب التلاميذ على المواطنة الصالحة والإنتماء من خلال الأنشطة الموسيقية. والإعتماد على الحوار الموضوعي بدلاً من التلقين الذي ينقل الطالب من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.



- بالنسبة لأبنية المدرسة وتجهيزاتها: أن تعمل إدارة المدرسة على توفير الساحات والقاعات والمكتبات ومعامل اللغة، وورش العمل والخروج إلى البيئة لربط الدراسة بالواقع المجتمعي وتعميق تنمية الإحساس الإيجابي للبيئة المحيطة، لإعداد الطالب العصري الذي يساير مجتمعه.

#### سادساً: الاستخلاصات:

- ١ - إتخذت الهيمنة الثقافية صوراً عدة منها: الهيمنة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتعليمية وغيرها.
- ٢ - يؤكد تاريخ البشرية على وجود حضارات ثقافية متنوعة وبخاصة في العصور القديمة والوسطى، إلا أن الهوية الثقافية لبعض البلدان النامية قد ذبلت - في العصر الحديث - وتحتاج إلى تنمية من قبل المتقنين.
- ٣ - توجد أزمة ثقافية يتجلى البعض منها في: أنماط التفكير السائد، وسيادة الثقافات الرسمية، وترديد كل ما هو غربي أو أوروبي، والإبتعاد عن الهوية الذاتية.
- ٤ - أكدت الدراسات السابقة الأجنبية على تنمية نموذج للعولمة يعترف بتعدد الثقافات، كما دعت إلى تعدد الثقافات في التربية، ودعت كذلك إلى تغيير كل من التلاميذ والآباء والمعلمين لكي يتوافقوا مع متغيرات العصر.
- ٥ - إن التأكيد على الخصوصية الثقافية يحتاج لتبني إدارة التعليم لمجموعة من القيم المتعددة التي تظهرها على طبيعتها، منافية للعزلة، أو الإنكماش، متماسكة متفاعلة مع الثقافات الأخرى.
- ٦ - ضرورة الإهتمام بالثقافات الفرعية التي تنشأ داخل الإطار الثقافي العام، كالتى تظهر بين المدن والقرى، أو البدو والحضر... أو ماشابه ذلك.

وبعض أبرز أهمية دور الأسرة في نقل مضمون هذه الثقافة إلى الناشئة.

٧ - تجابه الهوية الثقافية بعض تحديات منها: الثورة العلمية والتكنولوجية، وهيمنة آليات السوق، والتحديات السكانية والبيئية، والتحديات التي تواجه ثوابت الأمة.

٨ - يشير واقع التعليم المصري إلى بعض الإيجابيات التعليمية، وإلى بعض السلبيات التي يمكن للإدارة التعليمية تبني أساليب لمواجهتها.

٩ - أن تكوين هوية ثقافية محددة يستلزم من إدارة التعليم الإهتمام بالناشئة، وإعداد المعلم، وإعادة النظر في المناهج الدراسية بما يتماشى مع متغيرات العصر.

#### **سابعاً: التوصيات والمقترحات: في ضوء ما سبق يقترح مايلي:**

أولاً: أن تكون الوحدة الثقافية العالمية قائمة على التنوع، وأن تعكس قدرات المجتمعات واختياراتها ومشاركتها وعطائها، لامحو هويتها، وأن تعمل المجتمعات البشرية على تنمية نموذج للعولمة يعترف بتعدد الثقافات، ويحترم الثقافات الفرعية.

ثانياً: بناء هوية ثقافية ذات ثوابت راسخة تقوم على الإيمان بالله والشرائع السماوية والقيم الدينية.

ثالثاً: إحترام التفاوت داخل الإطار الثقافي الواحد، أو إحترام الثقافات الفرعية، والعمل على تقوية عوامل الوحدة والتقارب بين هذه الثقافات، والقضاء على العوامل التي تعوق حركة التغيير الثقافي، وتنقية وانتخاب بدائل الثقافة أو متغيراتها، بحيث لا يسمح إلا بقبول العناصر التي تتفق مع فلسفة المجتمع.

رابعاً: أن تتحمل إدارة التعليم مسئولية الحفاظ على الهوية الثقافية وتعزيزها من خلال:

- أ - تنشئة التلاميذ على أيديولوجية الجماعة ومقوماتها.
  - ب- الإهتمام بالإعداد الثقافي للمعلم عند إعداده.
  - ج- أن تفسح المناهج مكاناً أكثر للدين الإسلامي واللغة العربية بإعتبارها جوهر الهوية الثقافية.
  - د - دراسة تأثير المخرجات الثقافية على البيئة المحيطة للتكيف والتوافق.
- خامساً: أن يتم تشجيع طلبة الدراسات العليا داخل حلقات المناقشة بالجامعة على البحث في مجال الهوية الثقافية، وفي مجال إستشراف القوى والعوامل المؤثرة في الشخصية القومية.
- سادساً: تشجيع النشر والتأليف من قبل المتخصصين كأعضاء هيئة التدريس، ودعوتهم إلى إنشاء الجمعيات العلمية، حتى يواصل المتقف متابعة مايجرى على الساحة الدولية.

**هوامش البحث ومراجعة:**

- ١ - محمد الهادي عفيفي: في أصول التربية: الأصول الثقافية للتربية، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ١٩٨٧، ص ص ٩٤-١٢٤.
- ٢ - علي بركات: محاورات في الثقافة والتربية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ٢١-٥٠.
- ٣ - عبدالغنى عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن: الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٧٥.
- ٤ - محمد عباس إبراهيم: الثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ٣٢٥-٣٣٠.
- ٥ - محمد عابد الجابري وآخرون: "وحدة الثقافة العربية وصمودها بوجه التحديات"، بحث مقدم للندوة الفكرية التي نظمها المجمع العلمي المراقب بمشاركة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ١٣٥-١٤٢.
- ٦ - حامد عمار: في التنمية البشرية وتعليم المستقبل، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١٤٨-١٥٨.
- 7- Prickett, R.L., and others; "Future Impact on Globalism on Programs in Educational Administration", The annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration, August 12-17, 10s Angeles, U.S.A., 1990.
- 8 - Sisk-Dorothy-A; and Others; "Developing Leadership in a Multi-Cultural Society", The annual Meeting of Gifted high School, July-Aug., V.14, n4, U.S.A., 1991, PP.60-61.
- 9- Burger-Maria-Johnna, Education in a Multi-Cultural South Africa. MED. University of Pretoria South-Africa, 1993.

- 10- Gluesing-Julia-Catherine, *Fragile Alliances: Negotiating Global Teaming in a Turbulent environment*. PHD. Wayne-State- University, 1995.
- 11- Katib-Taysir-M.; *Organizational Culture, Subcultures, and Organizational Commitment*, PHD. IOWA-State- University, 1996.
- ١٢- المعجم الوسيط: معجم اللغة العربية، مراجعة إبراهيم مدكور، الجزء الأول، ط٣، القاهرة، ١٩٦٠، ص٤٥٧.
- ١٣- المعجم الوجيز: مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٣، ص٦٥٤.
- ١٤- المعجم الوسيط: مرجع سابق، ١٩٨٥، ص١٠٢.
- ١٥- حامد عمار: مرجع سابق، ص١٠١.
- ١٦- المعجم الوجيز: مرجع سابق، ص٦٥٠.
- ١٧- مسعد حافظ: "النظام الدولي الجديد والعالم الثالث"، مجلة العالم الثالث قضايا وآفاق، أكتوبر، القاهرة، ١٩٩١، ص٥٣.
- ١٨- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٥، ص٣١.
- ١٩- أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، ط٥، الدار القومية للطباعة والنشر، ١٩٦٣، ص٤٦٩.
- ٢٠- عبدالغنى عبود، مرجع سابق، ص٧٥.
- ٢١- المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص٦٥٤.
- ٢٢- محمد الهادى عفيفى، مرجع سابق، ص١٠٥.
- ٢٣- حامد عمار: من همونا التربوية والثقافية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٨، ص١٩١-١٩٥.

- ٢٤- محمد سليم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار المعرفة، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٢٥٨-٢٦٧.
- ٢٥- عبدالغنى عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن - الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام، مرجع سابق، ص ٢٤٧.
- ٢٦- حامد عمار: في التنمية البشرية وتعليم المستقبل، مرجع سابق، ص ص ١٥١-١٥٢.
- ٢٧- إسماعيل صبرى عبدالله وآخرون: العولمة، دار جهاد للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ٥٥-٥٦.
- ٢٨- المرجع السابق، ص ص ٤٣-٥٢.
- ٢٩- أسامة الباز: مصر في القرن ٢١: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٦، ص ص ١٠١-١٠٢.
- ٣٠- حامد عمار: في التنمية البشرية وتعليم المستقبل، مرجع سابق، ص ص ٤٣-٤٦.
- ٣١- المرجع السابق: ص ص ٦١-٦٢.
- ٣٢- صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤، ص ص ٩-١٠.
- ٣٣- عبدالغنى عبود: من التعليم الابتدائي إلى التعليم الأساسي، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٢، ص ٥٠٩.
- ٣٤- منير عطا الله سليمان وآخرون: تاريخ ونظام التعليم في جمهورية مصر العربية، مكتبة الانجلو، القاهرة، ١٩٧٢، ص ١٤٤.
- ٣٥- محمد منير مرسى: الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مكتبة الانجلو، القاهرة، ١٩٩٢، ص ص ٢٦١-٢٦٧.

- ٣٦- على السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٢٤٣-٢٤٤.
- ٣٧- وزارة التعليم العالي: مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٧.
- ٣٨- وزارة التعليم: عقد الطفولة، منشورات وزارة التعليم، مطابع وزارة التعليم، القاهرة، ١٩٩٠، بدون صفحات.
- ٣٩- وزارة التعليم: مشروع مبارك - كول لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، منشورات المشروع، مطابع روز اليوسف، القاهرة، ١٩٩٦، بدون صفحات.
- ٤٠- مريم محمد الشرفاوى "التجديد التنظيمي في ضوء متغيرات العصر" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني للتجديد التربوي في ضوء متغيرات العصر، في الفترة من ٢٣-٢٤ ديسمبر كلية التربية بالفيوم - جامعة القاهرة، ١٩٩٥، ص ١-٢.
- ٤١- عبدالغنى عبود وآخرون: فلسفة التعليم الإبتدائي وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١٢٩.
- ٤٢- سعيد إسماعيل على: التعليم على أبواب القرن الحادى والعشرين، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٩٩-٢٠٤.
- ٤٣- المرجع السابق، ص ٥٦.
- ٤٤- \_\_\_\_\_، ص ٦٨-٧٥.
- ٤٥- عبدالغنى عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن - الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام، مرجع سابق، ص ٧٩.
- ٤٦- عرفات عبدالعزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم: دراسة تحليلية، مكتبة الانجلو، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٥٩.

- ٤٧- عبدالغنى عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ١٦٣-١٧٤.
- ٤٨- أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: ١٩٩٣.
- ٤٩- محمد سيف الدين فهمى: التخطيط التعليمى، مكتبة الانجلو، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٠٥.
- ٥٠- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٠، ص ١٤٣.
- ٥١- وزارة التربية والتعليم: بيان بالإدارات التعليمية، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٧٧، بدون صفحات.
- ٥٢- عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الإستراتيجى، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٥، ص ص ٣٨٤ - ٣٨٨.
- ٥٣- سيد الهوارى، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٠، ص ص ٤٠٢ - ٤٠٣.



## الدراسة السادسة

### اتجاهات حديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية

عنيت هذه الدراسة بالاتجاهات الحديثة لإعداد المديرين فسي مجال إدارة الأعمال (الإدارة الأم) والاتجاهات الحديثة لإعداد المديرين في مجال الإدارة التعليمية وبالأخص (إدارة المدارس) وبعض استخلاصات تناسب البيئة المصرية.

## مقدمة:

شهدت نهايات القرن العشرين إهتمام الدول المتقدمة والنامية على السواء، بإعداد قواها البشرية لتحمل المسؤوليات التعليمية، والإعداد في اللغة العربية من الفعل أعد، وأعد الشيء: هياه وجهزه<sup>(١)</sup>. ولايختلف الإعداد في اللغة الإنجليزية عن اللغة العربية فهو: Preparation ويعنى إعداد. تحضير تجهيز: تأهب<sup>(٢)</sup>.

والإعداد كنظام يرتبط دائماً بحركة المجتمع وإحتياجاته وبالقوى الثقافية السائدة والمحتملة، وبمدى معالجته لتحديات الألفية الثالثة، إضافة إلى دوره في تنمية القدرة الإدارية لدى المديرين عند ممارستهم العمل المدرسى. لذا فإن التساعل الأكثر إلحاحاً والذي يفرض نفسه على الساحة التربوية الآن هو: ما الإتجاهات الحديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية؟ وتهدف هذه الورقة البحثية إلى عرض أهم تلك الإتجاهات الحديثة في تهيئة وتجهيز المديرين، كما تعكسها الأدبيات المتاحة والرؤى التنظيرية المعاصرة في مجال إدارة الأعمال - باعتبارها الإدارة الأم - ثم التعرف على تلك الإتجاهات في مجال الإدارة التعليمية بعامة والمدرسية بصفة خاصة، والإستفادة من تلك الإتجاهات بما يناسب البيئة المصرية.

## الإتجاهات الحديثة لإعداد المديرين

### (في مجال إدارة الأعمال)

تشير الأدبيات المعاصرة في إعداد المديرين إلى عدد من الإتجاهات حيث يؤكد إتجاه "جون هـ. زينجر" (John H. Zenger) إلى مايلي<sup>(٣)</sup>:

- الإهتمام بالعمل: كتحمل المسؤولية كاملة عند التقويض، ومدح الآخرين عند النجاح، والمحافظة على الأداء العالي للمجموعة حتى لو اضطر الأمر

إلى إعادة تنظيم العمل، وتقديم الأفضل دائماً للعميل، وعدم تجاهل أى خلل فى الأوضاع، وتنمية مهارات المرؤوسين، والمحاسبة عند الأخطاء والتوصل إلى حل المشكلة.

• لا تكل إلا الحقيقة، ولا تستمع إلا لها: كفتح كل قنوات الإتصال، والصدق الدائم، وإحاطة الأفراد بمجريات الأمور ونتائجها، ويتأتى ذلك بالإتصالات وطرح أسئلة عميقة والإستعداد لسماع أشياء قد لا تشعر المدير بالراحة، والهدوء، والمحافظة على خصوصية المعلومات الواردة، وتقديم الرسومات البيانية التى توضح أداء شركتك مقارنة بالشركات الأخرى فى المجال، مع بيان مظاهر نقص الكفاءة وفرص التحسين وعدم نسيان الأمثلة والتقصص والطرائف التى توضح المقصد بشكل أفضل من الكلام المجرد.

• حول الرهائن إلى شركاء: مثل: أعرف من عملائك إن كانوا يعتقدون أن خدمة شركتك كانت فى تحسن أم فى تدهور، وأحسب مايساويه العميل الذى يتمتع بالولاء لشركتك بالنسبة لك، وحلل عدد العملاء الذين فقدتهم فى السنوات الأخيرة الماضية، وإتصل بعشرة منهم أو أعرف سبب إنصرافهم وسجل الأسلوب الذى توصلت إليه فى عملية صنع القرار.

• كن قائداً لفريق الأحلام: بوضع رؤية تأسر قلوب الأفراد وعقولهم، وإستشراف المستقبل لفريق العمل، وحملهم على الإيمان بهذه الرؤية، وعلى الإلتزام بتحقيقها، وتوليد الحماس بإثارتهم، وإشعارهم بأنهم أصحاب هذه الرؤية، والتخلص من كل العقبات والطرق الفرعية ومشتتات الإنتباه التى قد تحول بين المجموعة وتحقيق تلك الرؤية.

• إدفع لتواصل العمل داخل شركتك: بمعنى عدم إقتصار التدريب على النواحي الفنية بالنسبة للموظفين، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى تنمية مهارات الإتصال أو حل المشكلات لديهم، وتشجيعهم على المصارحة عن آرائهم،

وتوفير مناخ عام إنساني: كجعل ساعات العمل أكثر مرونة وإجراء تسهيلات للأمهات حتى يستطعن أن يوفقن بين العمل والبيت، وتحويل الأجور إلى نظام الجدارة أو الإستحقاق Merit-System. إضافة إلى أمور أخرى أولاً هما: إسدال الستار على الماضي مثل: إستئصال البيروقراطية، وزرع الأغصان الميته من جديد، وغيره، وثانيهما: فتح أبواب الشركة على العالم الخارجي مثل: الإستعانة بالمتميزين من خارج الشركة، والإستفادة من التقنيات الحديثة وغيرها.

لقد قدم "جون هـ. زينجر" ٢٢ سراً إدارياً لتحقيق الكثير بالقليل، والتي يمكن إعتبارها (برنامج تنفيذي) يسهم في إعداد مديري المدارس الثانوية قبل إلتحاقهم بمناصبهم التعليمية.

وقدم "مارشال ج. كوك" Marshall J. Cook إتجاهاً في التدريب الفعال: Effective Coaching نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية، أوضح فيه مايلي<sup>(٤)</sup>:

١ - إن مزايا التدريب الجيد تساعد على إيجاد موظفين أكفاء، وتسهم في تشخيص مشاكل الأداء، وفي تصحيح وتعديل السلوك غير المقبول.

٢ - أن صفات المدرب الجيد هي: الإيجابية - الحماس - قوة الملاحظة - المعرفة والإطلاع - التمتع بإحترام الغير - الصبر - الوضوح - الإعتداد بالنفس.

٣ - أن أول علامات التدريب الجيد هي لغة الجسد "Body Language" كطريقة الجلوس والإيماءات وتعابير الوجه وغيره، وثانيهما سياسة الباب المفتوح وإستقبال تابعيك، وثالثهما وضع إجراءات لحصة تدريب جيدة: كوضع هدف للحصة، وتجنب الأمور الخارجية عن هدف التدريب، والتفّح على الأفكار الجديدة.

كما أوضح بعض أمور أخرى منها: حل المشاكل بالتدريب، وخطوات التدريب الفعال، ومبادئ إضافية للتدريب الجيد والحياة الجيدة، لقد ركز هذا الإتجاه على بعض الخصائص الشخصية للقائمين بالتدريب، ولم يقدم الجديد في التخطيط للتدريب، وبالرغم من ذلك يمكن الاستفادة من هذا الإتجاه في أمور الحياة العادية.

وأكد كل من صلاح الدين عبدالباقي وعبدالغفار حنفي<sup>(٥)</sup> على أهمية التدريب والتنمية الإدارية موضحان مايلي:

١ - تقع مسئولية التدريب على: الرئيس المباشر - إدارة التدريب داخل المنشأة - الإستعانة بمنشآت محلية أو دولية.

٢ - يقسم التدريب إلى:

أ - وفق المراحل: تدريب في المراحل الأولى من التوظيف، وتدريب في مراحل متقدمة من التوظيف.

ب - وفق الوظائف: تدريب تخصصي - تدريب إداري - تدريب قيادي.

ج - وفق الطرق: تدريب فردي - تدريب جماعي.

أما أساليب التنمية الإدارية أي ما بعد التدريب هي<sup>(٦)</sup>:

- دورية العمل Job Ration عن طريق نقل المدير من مكان لآخر.

- التدريب أثناء العمل On Job Training كالإحتكاك بالمشكلات الإدارية والمواقف.

- إسناد مهام خاصة Special Assignment حيث يسند إلى المتدرب مهمة ويترك له حرية معالجتها.

- المباريات الإدارية Role Playing هي أسلوب ديناميكي للتدريب وقائم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأقراد بحيث تعكس الأدوار مواقف وتحديات إدارية يطلب التصرف فيها.

- دراسة الحالات العملية Case Studies ويتحدث فيها كل مدير عن حالة إدارية قابلته وكيف تصرف فيها، ويقوم الحوار بينهم على المناقشة والنقد والاستفادة.

- الإدارة المتقدمة: Multiple Manager وهو عبارة عن مجلس إدارة مصغر يهدف إلى تدريب أعضائه على مهام المستقبل إضافة إلى المحاضرات، والاجتماعات، والإرشاد، وتدريب الحساسية Sensitivity Training وغيره.

لقد عكس الاتجاه السابق إتجاه جميل أحمد توفيق<sup>(٧)</sup> ببعض الطرق التي تسهم في تجهيز المديرين وإعدادهم لتولي المناصب الإدارية ومنها: مناصب الملاحظة، المهام الخاصة، حل المشكلات، القراءات الخاصة المخططة، المحاضرات، المؤتمرات، المقررات الدراسية.

ومع تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة، أشار "بيتر ف. دراكر" (Peter F. Drucker)<sup>(٨)</sup> إلى التركيز على إحتياجات الغد والمهام الإدارية والمهارات الإضافية التي يجب أن يحصل عليها الأفراد، حيث أن زيادة الطلب على الأشخاص من ذوى الكفاءة يزداد بمعدلات عالية، وعادة ماينتظر أفضل ممارسي أى مهنة إلى الرجال الذين قاموا بتدريبهم على أنهم أعظم صرح يتكونه وراثتهم.

وأشار إتجاه ديني آخر<sup>(٩)</sup> إلى بعض مهارات إدارية يجب أن يتقنها أو يلم بها من سيجوز نفسه للقيام بمهمة الإدارة منها: إتقان العمل والإخلاص فيه - المرونة والبعد عن البيروقراطية - سلامة القرار - الإتصال بالناس - إحترام الوقت - المتابعة - إلى ماشابه ذلك.

### الإتجاهات الحديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية

تتساءل الباحثة عن الإتجاهات الحديثة لعناصر العملية التعليمية، داخل المدرسة؟ والتي يجب أن يلم بها المدير، كقراءة خاصة مخططة تساعد في إعداد وتجهيز نفسه للمتغيرات التربوية؟ أشارت الإتجاهات إلى مايلي<sup>(١٠)</sup>:

- بالنسبة للطالب: ظهر إتجاه في فرنسا بمعادة تحويل الطالب إلى دائرة معارف متحركة، وإعادة تنظيم التخصصات والإختيارات لطلاب المرحلة الثانوية وفقاً للمتغيرات العالمية الجديدة.

- بالنسبة للمنهج: الإهتمام بتداخل التخصصات وتكاملها كما هو الحال في المناهج المتكاملة، والمناهج متداخلة التخصص في المدارس الإنجليزية والأمريكية.

- بالنسبة للمبنى المدرسي وتجهيزاته: إعادة هيكلة الفصل الدراسي، ومن أبرزها حجرة للمعيشة للتشجيع على التعلم الفردي والجماعي، وحجرة القون الجديد New Century Classroom إضافة إلى إستخدام أحدث تكنولوجيا الوسائل التعليمية.

٤ - التمويل: وضعت السلطات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية عدداً من البدائل لزيادة إيرادات التعليم بها: كالتمول الكامل من حكومة الولاية، وسندات الدعم التعليمية - وخصخصة التعليم وغيره.

٥ - التعاون مع البيئة المحيطة: وضعت الحكومة البريطانية معايير للتمييز بين المدارس الناجحة والفاشلة في ضوء درجة إندماجها وإنسجامها مع القوى العاملة وقطاع الأعمال في البيئة المحيطة.

وأشار 'بارت ب. جوان وآخرون' Barrett, Joan-B.; and Others<sup>(١١)</sup> في دراسته دروس لإعداد المديرين أن هناك أربعة دروس للإعداد وللتنمية يجب

التركيز عليها هي: (١) أن تطوير الإنسان أصبح شيئاً ضرورياً. (٢) ضرورة تغيير قوة العمل. (٣) الجودة هي مفتاح التنافس. (٤) الإهتمام بالقيادة الإنسانية.

حقاً أن إعداد الإنسان أصبح شيئاً ضرورياً، وأن عوائد استثماره أكبر بكثير من عوائد المشروعات الأخرى، وأن الإهتمام بالقيادة الإنسانية التي هي إحترام الفرد والإيمان بقدراته والتأكيد على تميزه وجودته هي مفتاح التنافس في القرن الحادي والعشرين.

وأشار كوروم. Judith, m. (١١) في دراسته عن المدارس الثانوية، أن دور المدير المساعد The Assistant Principal لايناسبه إعداد أو تجهيز تدريبي لوظيفة الإدارة. ربما يتحدث "كوروم" عن التدريب أثناء الخدمة لناظر المدرسة مثلاً (المدير المساعد للمدير الأساسي)، فهو لا يحتاج لإعداد أو تجهيز وظيفي عند وضعه في هذا المنصب بإعتبار أن دوره إستشاري تخيلي معاون للمدير الأساسي.

ويرى هجس - م. ج. Hughes, M. G. (١٢) أن مسؤولية التدريب بالنسبة لمديري المدارس تقع على اليونسكو وجهات أخرى، وأن المسؤولية تقتضى تبنى إستراتيجيات تنمية أى مابعد التدريب تتم للمديرين قبل الخدمة التعليمية وتمتد أثنائها. وهذا يقترب من سياسات الإعداد والتنمية المصرية.

وأشار إتيان آخر (١٤) إلى أهمية التدريب أثناء الخدمة والإلمام بنظرية التعليم الإجتماعية، حيث يعتبر التدريب أثناء الخدمة هو أفضل إستخدامات نظريات التدريب، لأنه أقل في التكلفة، ولا يحتاج لتخطيط كثير، وغالباً ما يكون غير مخطط. أما نظرية التعليم الإجتماعية فيمكن للمدير تعلمها من خلال الملاحظة، حيث تتركز في معرفة سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتساهم في تنميته وفي حل مشكلات علاقات العمل.



وقدم كل من: (Jones, - Joey; Jolley, - Freddie - Sue)<sup>(١٥)</sup> إتجاهاً آخرأ عبارة عن برنامج تعليمي في إدارة الأعمال يصلح للمدارس الثانوية بأركنساس سمي (التدريب الإجرائي الحديث) لتعليم المهارات الإدارية التي منها: مبادئ الإدارة، وعلاقات إنسانية وتقنيات الهاتف. والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد مديري المدارس الثانوية التجارية، ومحاكاة ذلك أو تقليده في المدارس الثانوية الفنية الأخرى.

وأوضح إتجاه آخر<sup>(١٦)</sup> كيفية وضع المهارات للمستشارين والمديرين والمعلمين، وأوضح ثلاث طرق هي: تحليل الوظيفة، وسؤال المديرين عن المهارات اللازمة لهم، ووضع معايير لتلك المهارات.

إن تحليل وظيفة مدير المدرسة الثانوية على سبيل المثال - يساعد في معرفة المسؤوليات الإدارية الملقاه عليه، وفي معرفة وضعه في الهيكل التنظيمي العام: أي علاقاته مع الإدارة التعليمية المحلية وعلاقاته مع الإدارة التعليمية على مستوى المركز، إضافة إلى علاقاته العامة الأخرى مع البيئة المحيطة. ولاننسى كذلك معرفة الفرص المتاحة له أو القيود المفروضة عليه ومدى إستفادته وتحديه لهذه الفرص والقيود وإبتكاره وأصالته... هي أمور هامة عند تحليل الوظيفة.

وأشار "كنج. ل. ريتشارد" King, - Richard - L.<sup>(١٧)</sup> في دراسته تدريب المديرين أثناء العمل إلى أمور هامة منها: (١) مناسبة المدير للمنصب أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (٢) أن يعمل المنصب على تطوير العاملين (٣) أن نمو التابعين يجعلهم أقل إعتماًداً على المدير وعلى وقته.

أنه التدريب الجيد أثناء العمل لمديري المستقبل، مدير الدقيقة الواحدة، على حد قول (كنج ريتشارد) أو أنها إستراتيجيات مابعد التدريب التقليدي على حد قول (ويليام - ج. روثيريل).

وأوضح إتجاه آخر<sup>(١٨)</sup> أن إعداد مديري المستقبل للقرن الحادى والعشرين يتطلب أن يكون دور مدير المدرسة أكثر من رئيس، فهو ميسر ومساعد ومؤازر، وأن القيادة الفعالة تحتاج إلى الإيجابية، وأن العمل مع الآباء ضرورة وذلك لتسهيل فعالية المدارس.

وأوضحت إتجاهات حديثة أخرى<sup>(١٩)</sup> بعض العوامل المؤثرة فى حلضر ومستقبل مديرة المدارس العليا: كالمساواة والتدريب والقيادة، والعوامل كذلك المؤثرة فى مهارات الإدارة لمديري المدارس العليا، إضافة إلى الإرشادات العملية أثناء العمل لمديري المدارس الثانوية الفنية وهى لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره فى متن البحث.

إن أهم تحديات القرن الحادى والعشرين هى إعداد وتجهيز وتهيئة القوى البشرية للإضطلاع بالمسئوليات التعليمية، أو بمعنى آخر الإهتمام بالتعليم، ولعل أول آية قرآنية وردت فى القرآن الكريم هى (اقرأ....) لدلالة هامة على أن القراءة هى مفتاح التقدم.

إن التعليم للتميز والتميز للجميع أصبح مسألة حقيقية، فهذا التعليم المتميز - المتضمن الإعداد - هو الذى يشكل القدرة التنافسية فى السوق الدولية، وهو الذى يساعد مصر فى التعامل بشكل فعال مع ثقافة العولمة بكل ما تتطوى عليه، وهو فى النهاية تستعد به مصر للألفية الثالثة بكل متغيراتها الثقافية<sup>(٢٠)</sup>.

## إمكانية الاستفادة من الإتجاهات الحديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية

أشارت بعض الإتجاهات<sup>(١١)</sup> إلى أهمية توافر خصائص معينة في الإنتاج الإبتكارى مثل: الجدة والأصالة والواقعية والقابلية للتعميم وإثارة الدهشة وغيرها. خمس خصائص هامة ستحاول الباحثة الإلتزام بها عند الاستفادة من الإتجاهات الحديثة في إعداد مديري المدارس الثانوية.

أمر آخر - عند محاولة الاستفادة من تلك الإتجاهات الحديثة - هو إستشراف المستقبل القريب لتلك الإتجاهات، بمعنى آخر الإعتداد على بعض الطرق الحديثة في دراسة هذا المستقبل في ضوء بعض القوى الثقافية السائدة والمحتملة المتواجدة على الساحة الدولية.

أما الأمر الثالث فهو توصيات تدعم تلك الإتجاهات الحديثة في إعداد مديري المدارس الثانوية.

### (أ) فبالنسبة للأمر الأول وهو الإبتكار:

١ - إن الإهتمام بالعمل والصدق والقيادة الجيدة لفريق العمل وإستخدام العلاقات الإنسانية، وإسدال الستار على الماضي، وزرع الأغصان الميتة من جديد، وفتح أبواب الشركة على العالم الخارجى، كلها أمور أهتم بها رجال الأعمال لتدريب المديرين عليها وإعدادهم لمناصب الإدارة وهي قابلة للتعميم في أى مجال ولاخلاف عليها.

٢ - أن الأمور السابقة تتضمن الأصالة، وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- الإهتمام بالعمل: قال الله تعالى "وقل إعملوا فسيرى الله عملكم

ورسوله والمؤمنون". سورة التوبة آية ١٠٥.

- العلاقات الإنسانية: "الراحمون يرحمهم الله" (من قول الرسول صلى الله عليه وسلم).

- فتح أبواب الشركة على العالم الخارجى قال تعالى "ياأيها الناس إننا خلقناكم من ذكر وأنثى، وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا..." سورة الحجرات آية ١٣.

٣ - على من تقع مسئولية إعداد مديرى المدارس الثانوية؟ أشارت الاتجاهات الحديثة فى مجال إدارة الأعمال أن مسئولية التدريب يقوم بها الآتى:

شكل رقم (١)

مسئولية التدريب



وفى حقيقة الأمر يتضح من الشكل السابق - الواقعية حيث تقسوم وزارة التربية والتعليم على المستوى المركزى بوضع إستراتيجيات إعداد مديرى المدارس الثانوية بالإشتراك مع الجامعات والمراكز البحثية وبعض جهات دولية أخرى كالبناك الدولى.

٤ - إن إعداد وتجهيز مدير المدرسة الثانوية من خلال تقديم قراءة خاصة مخططة له تتضمن عناصر العملية التعليمية على المستوى المدرسى قبل توليه الخدمة التعليمية، ألا يعتبر هذا شيئاً يتسم بالجده؟

٥ - بعض الإتجاهات أثارت الدهشة عندما تناول أصحابها عدم ضرورة إعداد أو تجهيز المدير المساعد، وأن هناك بعض عوامل مؤثرة فى إعداد المرأة (مديرة المدارس).

(ب) الأمر الثانى إستشراف المستقبل القريب:

تعرف الدراسات المستقبلية بأنها مجموعة الدراسات والبحوث التى تهدف إلى تحديد إتجاهات الأحداث وتحليل مختلف المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى إيجاد هذه الإتجاهات أو حركة مسارها، أو أنها مجموعة الدراسات التى تكشف عن المشكلات أو التى بات من المحتمل أن تظهر فى المستقبل، وتتنبأ بالأولويات التى يمكن أن تحدد حلول لمواجهة هذه المشكلات<sup>(٢٢)</sup>.

ويعرض أحمد ماهر<sup>(٢٣)</sup> خمس طرق جماعية للتنبؤ هى:

١ - العصف الذهنى التى تعتمد على إثارة أذهان أعضاء الإجتماع بشكل قوى يؤدى إلى المشاركة فى عملية التنبؤ.

٢ - أسلوب دلفى: وهو من أشهر الطرق فى التنبؤ حيث يعتمد على إرسال إستفتاء للمديرين ونوى الرأى لأستشراف الإتجاهات نحو موضوع ما، ويرسل أكثر من مرة ثم يقنن.

٣ - الإجتماعات الرسمية: تعتمد على الإقتراح حول العناصر المراد التنبؤ لها.

٤ - السيناريوهات: تعتمد على التنبؤ فى ظروف معينة وأنه بإختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف.

٥ - تحليل الإتجاهات: تعتمد على تحليل إتجاهات الماضى إستناداً إلى أن المستقبل هو إمتداد طبيعى للماضى مع مراعاة إضافة أمور فعالة لتحسين الإتجاهات.

إن الممارسات الفعلية لإدارة التربية تخضع لقوى أو عوامل ثقافية عديدة كالعامل الاقتصادي والعامل السياسي والعامل الديني وعامل التقدم الحضاري<sup>(٢٤)</sup>.

إن إشراف عامل التقدم الحضاري المتضمن للتعليم، يوضح مسار الإعداد، ويوضح مشكلاته، التي تتطلب حلولاً لمواجهة لها فقد إتمدت الباحثة على طريقتين من طرق التبؤ هما:

١ - تحليل الإتجاهات: يلاحظ أن إعداد مديري المدارس الثانوية في العصور الحديث يتم داخل الجامعات من خلال مقرر واحد يدرسه الطالب في السنة الرابعة بكلية التربية تحت مسمى (إدارة المدرسة الإبتدائية)، وقد يستكمل وقد لا يستكمل بعد ذلك كما هو حانث الآن. ويمكن إشراف مستقبل هذا الإعداد في المستقبل على أنه سيكون إعداداً ضعيفاً لا يليق ولا يتمشى مع ماتبذله الدولة من إهتمام بالتنمية البشرية، ولن يحقق ميزة تنافسية لمصر مع بدائيات الألفية الثالثة، وإذا قورن هذا المدير مع غيره في عصر تقارب الثقافات فسيأتي ترتيبه في ذيل القائمة.

٢ - السيناريوهات: وهي عبارة عن حوارات محسوبة مثل:

سؤال: ماذا يحدث لو إستمرو إعداد مديري المدارس الثانوية كما هو عليه؟  
الإجابة: القصور الإداري - هبوط العملية التعليمية داخل المدرسة - النزول بصرح التعليم إلى الهاوية.

سؤال: هل يمكن التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي - على سبيل المثال - في تحمل مسؤولية هذا الإعداد؟

جواب: توجد إمكانية بسيطة (يجب البحث عن بدائل أخرى)

سؤال: متى يتم التنسيق بين كليات التربية ورجال الأعمال في إعداد مديري المدارس الثانوية أسوة بما يتم في الولايات المتحدة الأمريكية؟

جواب: في القريب العاجل (خلال سنة سنتان)  
 جواب: بعد فترة زمنية (خمسة سنوات مثلاً) (يفضل حث رجال الأعمال على  
 المساهمة في النظام التعليمي بدلاً من المشروعات التجارية أو غيره).  
 (ج) توصيات تدعم الاتجاهات الحديثة في إعداد مديري المدارس الثانوية  
 أولاً: عند دراسة القوى الثقافية: أن تهتم القيادات المخططة لإعدادى مديري  
 المدارس الثانوية بمداومة دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتلة المؤثرة فى  
 العملية التعليمية على المستوى المدرسى، مع ضرورة إعتماها على طرق  
 التنبؤ الحديثة لتصور إتجاه مسار تلك القوى ووضع الحلول التى تناسب القرن  
 الحادى والعشرين.

ثانياً: ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف التى تسفر عن دراسة القوى  
 الثقافية المؤثرة فى الإعداد ويفضل وضع حلول أو بدائل فعالة لها ومحاولة  
 تجريب تلك الحلول لفترة زمنية لثبات فعاليتها، أو إستخدام التغذية المرتدة  
 للوصول إلى علاج مشاكل الإعداد.

ثالثاً: ضرورة ربط عملية الإعداد التربوى بالتنمية الإدارية، لأن معظم  
 الاتجاهات الحديثة أشارت إلى ضرورة تخطى مرحلة الإعداد التى هى تجهيز  
 وتهيئة الأفراد لتولى المناصب الإدارية المدرسية، إلى تنمية المديرين وهم فى  
 مناصبهم أى تجهيزهم لمتغيرات الألفية الثالثة وتحدياتها.  
 رابعاً: أن تتصف فلسفة الإعداد لمديري المدارس الثانوية ببعض أمور  
 منها:

- تلبية حاجات العصر (التجديد).
- التأكيد على المهام الإدارية الأساسية للمدير (المحافظة)
- أن يساهم المديرين (من سيتم إعدادهم). مع القيادات العليا التعليمية  
 فى وضع سياسات الاعداد (المشاركة)

- وضع معايير للإعداداد الإدارى (التميز)
  - أن تستمد فلسفة الإعداداد من ثقافة المجتمع المصرى (الواقعية)
  - أن تكون غير مكلفة على الإطلاق (قليلة التكاليف)
  - أن تستند إلى النظريات العلمية الحديثة (العلمية)
- خامساً: بالنسبة لتمويل عملية الإعداداد التربوى يفضل أن يتم من أكثر من جهة:
- أ - إيرادات الدولة.
  - ب - سندات دعم حكومية.
  - ج- إيرادات الإدارات التعليمية المحلية.
  - د - مساهمات رجال الأعمال فى الداخل والخارج، وحثهم على أن عوائد الإستثمار فى البشر أعلى من عوائد الإستثمار فى المشروعات الأخرى، أو بمعنى آخر تغيير إتجاهاتهم نحو تكوين الثروة والمال فى مجالات أخرى غير الاقتصاد.
- سادساً: أن تتحمل كليات التربية مسئولية الإعداداد لمديرى المدارس الثانوية، وتشارك وزارة التربية والتعليم هذه المسئولية وذلك بأن تزيد من المقررات الدراسية التى تعد مدير المستقبل، أو تتبنى وضع برامج تكريب تناسب إعداداد مديرى تلك المدارس على إختلاف أنواعها وتخصصاتها.



### قوامش البحث ومراجعة

- ١ - مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة خاصة، مطبعة الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص.٤٠٨.
- 2 - Elias A. Elias & ED. E. Elias: Elias, Modern Dictionary (English-Arabic) Pyramids Printing, Egypt, 1968, P.565.
- ٣ - جون هـ. زينجر: ٢٢ سراً إدارياً لتحقيق الكثير بالقليل، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩، ص.٧٨ - ٣.
- ٤ - مارشال. ج. كوك: التدريب الفعال، نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية، مكجروهيل، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٩، ص.٣٥-٥١، ص.٧١-٨٩، ص.٢٦٩-٢٨١.
- ٥ - صلاح الدين عبدالباقى وعبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٨، ص.٢٧١-٢٥٢.
- ٦ - المرجع السابق، ص.٢٨٤-٢٩٠.
- ٧ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٠، ص.٣٥٥-٣٥٨.
- ٨ - بيتر. ف. دراكر: ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨، ص.٢٩٢-٣٠٢.
- ٩ - سعيد يسن رمضان، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٧، ص.١٢٨-١٣٤.
- ١٠ - محمد عبدالحميد محمد "إتجاهات التجديدات التربوية"، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية للتربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.

- 11 - Barrett,- Joan- B., and Others, Lessons for Managers, Minnesota Univ., U.S., Minnesota, 1990.
- 12- Koru, Judith - M, the Assistant Principal: Crisis Manager, Custodian, or visionary, Reports, Nassp. Bulletin; v77 n556,P.67-71, Nov.1993, U.S.A.
- 13- Hughes, - M - G., Improving Education and Training for Educational Administrators and Managers: Urgent Needs Reports united nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Paris, 1990.
- 14- Wilson, - Thurlow - R., and Others; on - the - Job training and social Learning theory, Special Report, Bureu of Mines, (Dept. of Interior), Washington, 1980.
- 15- Jones, - Joey; Jolley, - Freddie - Sue, Potential Entrepreneurs Learn Managerial skills, Reports, Business - Education - Forum, v33 n7 P.30-31, Apr, U.S.A. 1979.
- 16- Impara, James C., Assessment Skills of Counselors, Principals, and Teachers, Eric clearing house on Assessment and Evaluation, Washington, 1995.
- 17- King, - Richard - L., LeaderShip Training: Putting the one minute manager to work in the schools, paper presented at the annual meeting of the national council of states on Inservice Education, Nov.16-20. U.S.A. 1984.
- 18- KLAUke, my, Preparing School dministrators, RRIC Clearinghouse on Eductional Managerment, U.S.A. 1990.

19- ERIC, Fctors that Impact the Present and Future of women high school Athletic Directors Record 5 of 45 - Dissertation abstracts 1997-1999, 03, U.S.A. 1997.

٢٠- حسين كامل بهاء الدين، الوطنية في عالم بلا هويّة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٧، ص.ص ١٣٧-١٣٨.

٢١- حسين عبد العزيز الدريني، "الإبداع وتنميته"، بحث قدم إلى مؤتمر الإبداع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مطبعة المركز، القاهرة، ١٩٩٥، ص.ص ٥٨-٩٣.

٢٢- محمد سيف الدين فهمي، التخطيط التعليمي، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص.٢٠٢.

٢٣- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ١٩٩٦، ص.١٠١.

٢٤- عبد الغنى عبود، التربية المقارنة في نهايات القرن، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٣، ص.٨٠.



- ١ - التربية المقارنة لطفل ما قبل المدرسة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٢ - في مجال التربية المقارنة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٣ - إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٤ - الإدارة الصفية المتميزة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، (تحت الطبع).
- ٥ - دراسات في الإدارة التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، (تحت الطبع).