

دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٣

إشراف الدكتور عبدالقنى عبود

## إدارة التعليم في الوطن العربي

أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير

( ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤ )

تحرير  
الدكتور عبدالقنى عبود

تقديم  
د. د. حامد عمار

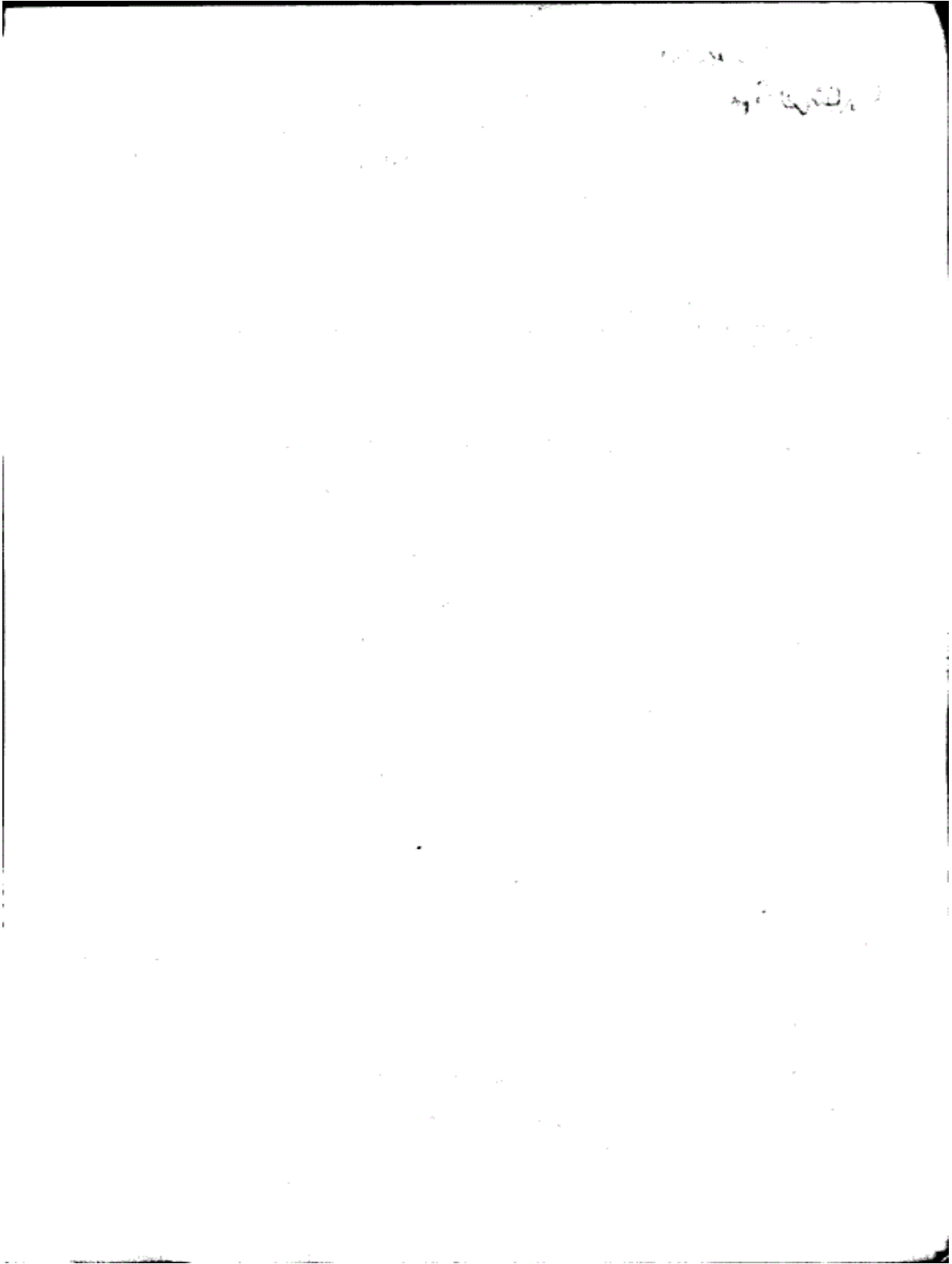
١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م

ملتمزم الطبع والنشر

دار الفكر العربي

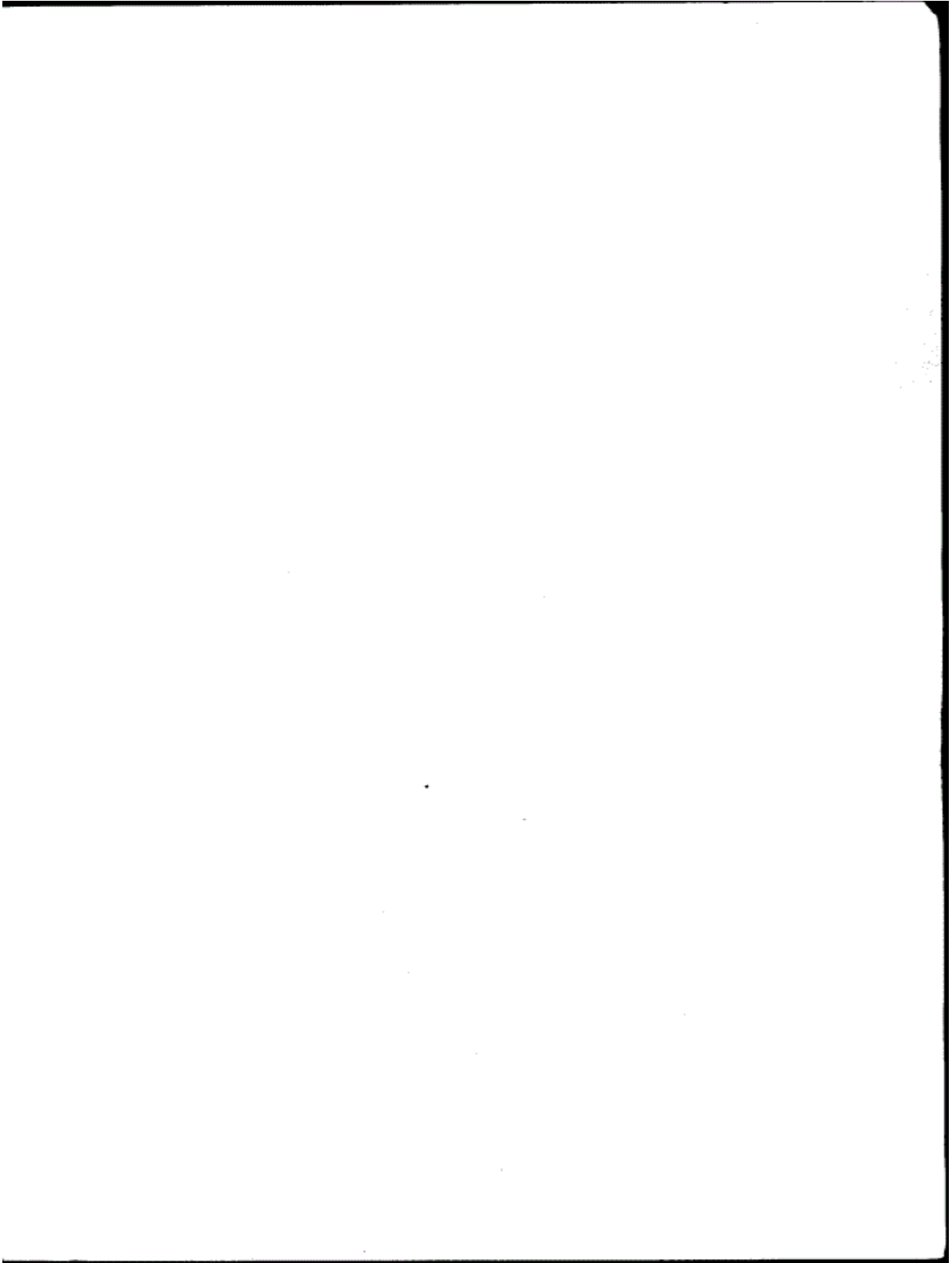
الإدارة ٩٤ شارع عباس العقاد

مدينة نصر - ت : ٢٦٣٨٦٨٤



" قَالَ اجْعَلِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ .  
إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْه . وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي  
الْأَرْضِ . يَتَّبِعُوا مِمَّا حَبِئَتْ بِهَا رَحْمَةٌ مِنَّا . وَنُصِيبُهُم  
بِرَحْمَتِنَا مِن نَّشَاء . وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ "

( سُورَةُ يُوسُفَ : ٥٥ . ٥٦ ) .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## محتويات الكتاب

١٢-٥	محتويات الكتاب
١٩-١٣	- تقديم الكتاب الثالث من السلسلة ، للأستاذ الدكتور حامد عمار
٣١-٢١	- استهلال الكتاب الثالث ، للمحرر

## الفصل الأول

٤٨-٣٣	لماذا الإدارة التعليمية .. موضوعا للمؤتمر ؟
٣٣	١-١-١- مقترحات العصر والإدارة التعليمية ( د . أحمد حجي )
٣٨	١-٢-١- سياسة التعليم أو إدارته ؟ ( د . عبد الغني عبود )
٤٣	١-٣-١- نجمة الكلية للجهد العلمي في المؤتمر ( د . حامد زهران )
٤٥	١-٤-١- استمرار مؤتمرات الجمعية الوليدة ( د . فؤاد أبو حطب )
٤٦	١-٥-١- تطوّر الإدارة التعليمية رهن بتطوّر مفهوم التربية ( د . محمد سيف الدين فهمي )

## الفصل الثاني

### سيكولوجية الإدارة التعليمية

٨٠-٤٩	٢-١-١- موضوع المحاضرة دليل على وحدة المعرفة الربوية
٤٩	٢-٢-١- محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب
٥١	٢-٢-٢-١- البدايات علم النفس الصناعي
٥٣	٢-٢-٢-٢- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
٥٥	٢-٢-٢-٣- التوجّه نحو منحنى النظم
٥٧	٢-٢-٢-٤- القيادة والإشراف من منظور علم النفس التنظيمي الحديث
٦٠	٢-٢-٢-٥- التفاعل بين أسلوب الإشراف ( الإدارة ) ومقترحات العامل والعمل
٦٢	٢-٢-٢-٦- خلاصة وتعليق

٦٥	٧-٢-٢- المراجع
٦٥	٣-٢- تعقيبات الحضور
٦٥	١-٣-٢- التزاوج الواجب بين علم النفس والإدارة
٦٧	٢-٣-٢- نحو مدارس نفسية في الإدارة تعالج الواقع المصري
٦٧	٣-٣-٢- دعوة إلى البحوث المشتركة بين علم النفس والإدارة
٦٨	٤-٣-٢- موقف علم النفس من بحوث العمليات
٦٩	٥-٣-٢- الأسباب السيكلولوجية للمركبة في مصر
٧٠	٦-٣-٢- حاجتنا إلى التكنولوجيا الإدارية
٧١	٧-٣-٢- الإدارة هي إدارة السلوك البشري
٧٢	٨-٣-٢- أهمية بحوث ما بعد البحوث في الإدارة
٧٢	٩-٣-٢- المسألة ليست مركبة أو لامركبة
٧٣	١٠-٣-٢- أين نحن في إدارتنا من عالم الكمبيوتر ؟
٧٤	١١-٣-٢- دعوة إلى علم نفس إداري مصري عربي
٧٥	١٢-٣-٢- الإدارة وميكانيزماتها والتسيير وآلياته والسلطة وقضايا أخرى
٧٨	١٣-٣-٢- قضية المركبة المصرية وغيرها من القضايا

### الفصل الثالث

#### دينامية الإدارة التعليمية

١١٠-٨١

	١-٣- د . أمينة سيد عثمان : دراسة ميدانية للتعرف على فعاليات إدارة
٨١	الفصل بالأساليب الحديثة ، في زيادة الإنتاجية الداخلية
٨٤	٢-٣- د . هندأوى محمد حافظ : إدارة الأزمة التعليمية : المفهوم والنظرية
٨٥	٣-٣- تعقيب المؤتمر ( أ . د . على خليل )
٩٢	٤-٣- وتعقيبات الحضور
٩٢	١-٤-٣- المؤتمر فرصة للتجاوز والتلاقح الفكري

- ٩٣ - ٢-٤-٣ - الجمعيات العلمية الأهلية وصنع القرار الربوي
- ٩٣ - ٣-٤-٣ - إدارة الفصل والمناخ التنظيمي وأزمة التغيير الوزاري
- ٩٥ - ٤-٤-٣ - عبقرية إدارة الفصل
- ٩٥ - ٥-٤-٣ - وعبقرية إدارة المؤتمرات
- ٩٨ - ٦-٤-٣ - إدارة الأزمة إدارة للمواقف المفاجئة
- ٩٩ - ٧-٤-٣ - أمثاا المؤتمر زُرعت في أرض مصر
- ١٠١ - ٨-٤-٣ - لا تطوير للإدارة دون تطوير للبشر أنفسهم
- ١٠٢ - ٩-٤-٣ - مركز دائم لإدارة الأزمات
- ١٠٣ - ١٠-٤-٣ - مشكلة إدارة التعليم هي مشكلة متشابكة مع القطاعات الأخرى
- ١٠٤ - ١١-٤-٣ - أهمية دراسة الوحدات الصغيرة في الإدارة
- ١٠٥ - ١٢-٤-٣ - الخلط بين الأزمة وأسبابها والمقصود بالعالم المتغير
- ١٠٧ - ١٣-٤-٣ - تعامل الإدارة مع الأزمات فتح جديد أمام الإدارة

### الفصل الرابع

#### أساليب إدارة الفصل

١٤٠-١١١

- ١-٤-١ - د . جمال محمد أبو الوفا : الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة
- ١١١ المدرسة في الوطن العربي ، لمواجهة متغيرات العصر
- ١١٣ - ٢-٤-١ - د . جمال الدهشان : المشاركة الشعبية في التعليم
- ١١٥ - ٣-٤-١ - تعقيب المؤتمر ( أ . د . عبدالرحمن النقيب )
- ١٢١ - ٤-٤-١ - ورأى ثانٍ للمؤتمر ( أ . د . محمود الصلبي )
- ١٢٥ - ٥-٤-١ - وتعليقات الحضور
- ١٢٥ - ١-٥-١ - المشاركة الشعبية لمن ؟
- ١٢٦ - ٢-٥-١ - خطورة تعميم النتائج على الوطن العربي
- ١٢٧ - ٣-٥-١ - الإدارة المدرسية أغماط كثيرة
- ١٢٧ - ٤-٥-١ - قضية الوطن العربي وقضايا أخرى

- ١٢٩ ٥-٥-٤-٥- لا بد من صوابط للمشاركة الشعبية في التعليم
- ١٣٠ ٦-٥-٤- الإدارة بالاتفاق والقرارات الحاطلة العاصفة
- ٧-٥-٤- مجالس المديرية في مصر صورة طيبة للمشاركة الشعبية في التعليم
- ١٣٠ ٨-٥-٤- المشاركة الشعبية في التعليم المصري قديمة وعريقة
- ١٣٢ ٩-٥-٤- الإدارة بالاتفاق ليست أسلوباً من أساليب الإدارة
- ١٣٣ ١٠-٥-٤- مبدأ المشاركة في الإدارة والاتفاق فيها لا يصلحان
- ١٣٤ لمصر والعالم العربي
- ١٣٥ ١١-٥-٤- الإدارة لا بد أن يربطها ما يسمى بالنظام الخلقى
- ١٣٦ ١٢-٥-٤- نحو الوحدة العربية
- ١٣٦ ١٣-٥-٤- الغالب هو النظام العربي الواحد ، وليس الوحدة العربية
- ١٣٦ ١٤-٥-٤- في الاتفاق والتغيرات والمشاركة والرقابة وأشياء أخرى

### الفصل الخامس

### القيادة الإدارية في التعليم

- ١٨٢-١٤١ ١-٥-١- محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران
- ١٤١ ١-١-٥- القيادة علم وفن
- ١٤١ ٢-١-٥- القيادة الإدارية في التربية دور اجتماعي
- ١٤٢ ٣-١-٥- أسئلة محيرة عن قيادة التعليم في مصر
- ١٤٣ ٤-١-٥- القيادة الإدارية التربوية وظيفة جماعية وتنظيمية
- ١٤٥ ٥-١-٥- سمات القائد التربوي
- ١٤٦ ٦-١-٥- القيادة التربوية سلوك جماعي يمارس
- ١٤٨ ٧-١-٥- القيادة الإدارية التربوية وتهئية المناخ الصحى للعمل
- ١٤٩ ٨-١-٥- كيف يُختار القائد التربوي
- ١٥٠ ٩-١-٥- التدريب على القيادة الإدارية في مجال التربية
- ١٥٢ ١٠-١-٥- متطلبات القيادة الإدارية في مجال التربية
- ١٥٤ ١١-١-٥- القيادة التربوية والشخصية المصرية والعربية والعالم المتغير



- ١٥٥ ٥-٢-٢- تعقيبات الحضور
- ١٥٥ ٥-٢-١- العملية التعليمية في حاجة إلى الإدارة الواعية والقيادة المعبرة
- ١٥٧ ٥-٢-٢- لا توجد لدينا قيادة تربوية
- ١٥٨ ٥-٢-٣- نحن في حاجة إلى نماذج إدارية من الواقع ، وإلى وضوح رؤية دينية للإدارة
- ١٥٩ ٥-٢-٤- الإدارة سمات وعلامات وسلطة ونفوذ وثقافة
- ١٦٠ ٥-٢-٥- التقنيات الجديدة في تدريب المديرين أثناء الخدمة
- ١٦٢ ٥-٢-٦- القيادة علم وفن وخلق
- ١٦٥ ٥-٢-٧- لتنجح القيادة ، فإنها لا بد أن تكون متحركة ، قادرة على التأثير
- ١٦٧ ٥-٢-٨- القيادة لا بد أن تختلف من مجتمع إلى مجتمع
- ١٦٧ ٥-٢-٩- القيادة غير الإدارة ، والقيادة موقفية يجب تسميتها في المدارس
- ١٧٠ ٥-٢-١٠- من سمات القائد سرعة البديهة
- ١٧٠ ٥-٢-١١- الغالب في الإدارة هو طبيعة الإنسان وحركته في الوجود
- ١٧٢ ٥-٢-١٢- لا يوجد على رأس التعليم في مصر قادة ، بل رؤساء غير مؤهلين ، وظائفهم غير موصفة
- ١٧٥ ٥-٢-١٣- القيادة جزء من عمل الإدارة ، وهي رسمية وغير رسمية
- ١٧٥ ٥-٢-١٤- عميد عمداء كليات التربية في مصر ونماذج واقعية للإدارة الجامعية
- ١٧٨ ٥-٢-١٥- الإدارة نفس ، وقضايا أخرى

### الفصل السادس

١٨٣-٢٠٠

### الإدارة التعليمية في مصر

- ١٨٣ ٦-١-١- د . السيد عبدالعزيز البهواشي : اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول ، في عالم متغير
- ١٨٥ ٦-٢-٢- د . سليمان عبد ربه محمد : الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية - الواقع وتطويره

- ١٨٦ ١٨٧ ١٨٨ ١٩٢ ١٩٢ ١٩٣ ١٩٤ ١٩٤ ١٩٥ ١٩٩
- ٦-٣-٣ د . حافظ فرّج أحمد : النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية ( دراسة ميدانية )
- ٦-٤-٤ د . إبراهيم محمد علي سليمان : إدارة التدريب العملي لطلاب المدارس الثانوية الزراعية بمحافظة الدقهلية - الواقع والمأمول
- ٦-٥-٥ تعقيب المؤتمر ( أ . د . إسماعيل دياب )
- ٦-٦-٦-٦ وتعقيبات الحضور
- ٦-٦-٦-١ صعوبة تطوير معايير اختيار المديرين
- ٦-٦-٦-٢ فرق بين المعايير والمحكّات والشروط
- ٦-٦-٦-٣ خطورة تطبيق معايير خارجية على واقع مصر التعليمي
- ٦-٦-٦-٤ دراسات الإدارة المدرسية لأبّد أنّ تعكس الثقافة المحيطة بالمدرسة
- ٦-٦-٦-٥ مزالق في البحوث والدراسات
- ٦-٦-٦-٦ بل مزالق كبار الأساتذة في التقييم

### الفصل السابع

- ٢٣٠-٢٠١
- ٧-١-١ د . حصّة محمد صادق : العلاقة بين صراع الدور والناخ التنظيمي ،
- ٢٠١ دراسة ميدانية على عيّنة من مديري ومديرات مدارس قطر الابتدائية
- ٧-٢-١ د . علي هود باعّاد : المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية
- ٢٠٢
- ٧-٣-٣ د . عبد علي محمد حجيل : الإدارة المدرسية بدولة البحرين من المركزية الى اللامركزية في نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية
- ٢٠٤
- ٧-٤-٤ د . أيومي محمد ضحاوي : متدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر - دراسة مقارنة
- ٢٠٦
- ٧-٥-٥ تعقيب المؤتمر
- ٢٠٧
- ٧-٦-٦ ورأي ثانٍ للمؤتمر
- ٢١٦

- ٢١٦ -٧-٧- وتعقيبات الحضور
- ٢١٦ -٧-٧-١- عنوان البحث هو ملخصه في جملة مفيدة
- ٢١٨ -٧-٧-٢- التعقيب إضافة إلى البحوث ، وليس هداما لها
- ٢١٩ -٧-٧-٣- استبيان المواقف أكثر مناسبة لهذه الدراسات
- ٢٢٠ -٧-٧-٤- لن نتمكن من بناء نظرية للإدارة إلا بالافتتاح على العلوم الأخرى
- ٢٢٢ -٧-٧-٥- لا بد من الترجمة ، ولا بد أيضا من أن تكون لنا أدواتنا البحثية
- ٢٢٤ -٧-٧-٦- المتغيرات ( كمتغير الجنس ) لا بد أن يكون لها دورها في الدراسة
- ٢٢٥ -٧-٧-٧- التعليقات يجب أن تدور حول مسائل كبيرة
- ٢٢٦ -٧-٧-٨- لا بد من مراعاة إيכולوجية الإدارة
- ٢٢٧ -٧-٧-٩- الإدارة التعليمية وعلم النفس المؤسسي وقضايا أخرى

### الفصل الثامن

#### الإدارة التعليمية في عالم متغير

٢٣١-٢٧٢

- ٢٣١ -٨-١- محاضرة الأستاذ الدكتور صلاح جوهري
- ٢٣١ -٨-١-١- الورقة جولة مع الإدارة من الماضي إلى الحاضر والمستقبل
- ٢٣١ -٨-١-٢- متغيرات العصر حول الإدارة
- ٢٣٣ -٨-١-٣- التعليم في عالمنا المتغير
- ٢٣٥ -٨-١-٤- كيف التعامل مع العالم المتغير ؟
- ٢٣٧ -٨-١-٥- إدارة التعليم قضية متشعبة
- ٢٣٨ -٨-١-٦- تطوّر النظرة إلى إدارة التعليم
- ٢٣٩ -٨-١-٧- تطوّر منهج البحث في الإدارة التعليمية
- ٢٤١ -٨-١-٨- واقع الإدارة التعليمية في كليات التربية العربية
- ٢٤٢ -٨-١-٩- واقع التعليم في الوطن العربي : صورة غير مضيئة
- ٢٤٥ -٨-١-١٠- بعض الدروس المستفادة في مجال تطوير الإدارة
- ٢٤٧ -٨-١-١١- الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم
- ٢٥٠ -٨-١-١٢- التحديات الحقيقية أمام إدارة التعليم

٢٥٢	٨-١-١٣- المراجع
٢٥٤	٨-٢- تعقيبات الحضور
٢٥٤	٨-٢-١- تطوير الإدارة أم إدارة التطوير ؟
٢٥٦	٨-٢-٢- هل لابد أن يكون مدير المدرسة تربويا ؟
٢٥٧	٨-٢-٣- العيب فينا أن التطوير يأتي من أعلى بأوامر
٢٥٨	٨-٢-٤- أمام إدارة عندنا تحديان : تحدى العقل وتحدى السوق
٢٥٩	٨-٢-٥- مجموعة تساؤلات
٢٦٠	٨-٢-٦- إنشاء مراكز بحوث في المدارس لإجراء التطوير
٢٦٢	٨-٢-٧- اتخاذ القرار في عصر المعلومات
٢٦٣	٨-٢-٨- الإدارة الحديثة والتكنولوجيا الإدارية
٢٦٤	٨-٢-٩- قضية الإدارة المدرسية والعالم المتغير وقضايا أخرى
٢٦٦	٨-٢-١٠- أين الإدارة من منظور إسلامي
٢٦٧	٨-٢-١١- لابد أن نراجع أنفسنا فيما ندرسه لطلابنا بكلية التربية
٢٦٨	٨-٢-١٢- عندنا أنواع مختلفة من التعليم ، لكل منها إدارته
٢٦٩	٨-٣- تعليق الدكتور صلاح جوهر على التعقيبات

## الفصل التاسع

### توصيات المؤتمر

٢٧٣-٢٨٠	- أولا : توصيات عامة
٢٧٤	- ثانيا : توصيات خاصة بالبحث العلمي في مجال الإدارة التعليمية
٢٧٦	- ثالثا : توصيات خاصة باختيار إدارتي التعليم وتدريبهم
٢٧٧	للمحرر
٢٨١-٢٨٧	

## تقديم الكتاب الثالث من كتب السلسلة

### للأستاذ الدكتور حامد عمّار

الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامعة عين شمس

وعضو شرف الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

أشرف بتسطير هذا التقديم هذا الكتاب ، بناء على طلب من التلميذ المرید ، الأستاذ الدكتور عبد الغنى عبّود ، رئيس الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

وقد سعدت بالانضمام إلى عضوية هذه الجمعية التي تمثّل في رحابها تآلفاً بين مجموعة التخصصات الربوية والنفسية ، وفي مؤتمراتها أبحاثاً تعالج موضوعاتها من مناهج معرفية متنوعة أو متكاملة في المقاربة والتناول ، وتلك ميزة تُحمد لهذه الجمعية فيما تشهده من مقاصد تربوية ، وفي سعيها للإفادة من منجزات الأمم الأخرى وتجاربها ، في السياق العام لتطوير التعليم ، أو في التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية في الأداء والإنجاز .

وإذا كانت سمة التكامل بين تخصصات العلوم الربوية والنفسية من ملامح الروابط والجمعيات العلمية المعنية بقضايا التعليم وهمومه في مصر وأقطار الوطن العربي ، وإن كان بدرجات متفاوتة ، إلا أنّ هذا الملمح ينبغي أن يعزز ويوسخ مع التطور في مسيرة تلك الهيئات ، انطلاقاً من التوحد في أبعاد الواقع أو الأعيان ، على حدّ تعبير الفلاسفة الأقدمين في تراثنا .

ولعلّ بما يعمق هذا التكامل في أيّ من تلك الهيئات ، أنّ تضمّن في عضويتها أو في أبحاث مؤتمراتها ، من ذوى الاختصاص في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، بحيث يصبح التفكير والبحث نمجّداً لتضاريس الواقع ومعطياته الكئيّة وديناميته ، من خلال تفاعله وتوجهه مع مختلف الأنساق المجتمعية الأخرى ، ماضياً وحاضراً ومستقبلاً . ولاشكّ أنّ وقائع هذا الكتاب تُبرز كثيراً من تنوع الرؤى والمقاربات التي لحرص عليها في المعالجة

المتكاملة لمخوّر هام من محاور العملية التعليمية ، من خلال موضوع الإدارة التعليمية .

ومن فضائل الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - شأنها في ذلك شأن شقيقاتها من الهيئات والجمعيات المصرية في مجال التربية وعلم النفس - حرصها على مؤتمراتها - وآمل أن يكون ذلك في عضويتها - على أن تتسع آفاق بحوثها ومناقشاتها لتشمل الإسهامات العلمية من الأساتذة في جامعات الأقطار العربية الأخرى .

ولا يتوقف مغزى هذه المشاركة عند تبادل المعرفة والخبرات ، بل إنه يرمز إلى معاني ومنافع لا تقل أهمية في دلالاتها وقيمتها الثقافية . إنها تؤكد وحدة الثقافة القومية - والتي يعتبر التعليم من أهم قنواتها - مع تنوع مصادرها وتجاربها وخصوصياتها القطرية . وهذا التنوع في إطار الوحدة - أو اختلاف التوزيع الموسيقي للحن الثقافي الأساسي الواحد - هو مصدر متجدد يرفد الثقافة القومية بعامة ، والثقافة التربوية بخاصة ، بمقومات الخصب والحيوية والنماء . وهو كذلك يجعلنا من خلال تنوع الرؤى والمعارف والخبرات ، أكثر فهما وأعمق وعيا بفكرنا وممارساتنا ، كما يجعلنا أكثر قدرة على الانفتاح الناقد والإفادة المثمرة ، لتحريك واقعنا وتطويره ، في لقائنا واستفادتنا من معارف الحضارات الإنسانية الأخرى .

ونعود إلى قصة هذا الكتاب . لقد اعتمد محرّره على الرصيد العلمي الذي تجمّع من البحوث والمناقشات التي دارت أثناء انعقاد المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس ، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤ ، بمقر الكلية . ولا أشك في أن محاولة تحرير أعمال ذلك المؤتمر وإعادة صياغتها لتستوى كتابا منظما متسقا، تمثل جهدا مشكورا ، وتمثّل إضافة نافعة للأدبيات التربوية في هذا المجال .

ولقد تناولت أعمال المؤتمر - تحت مظلة عنوانه العام ( إدارة التعليم في الوطن العربي )

في عالم متغير ) - مجموعة من المحاور الرئيسية لمكونات الموضوع ، منها سيكولوجية الإدارة ، دينامية الإدارة التعليمية ، أساليب إدارة التعليم . القيادة الإدارية ، الإدارة التعليمية في الوطن العربي ، والإدارة التعليمية في عالم متغير

ولا أزعج أنني بقادر على استخلاص القضايا التي تضمنتها كل محور ، ومدار حولها من نقاش ثري ، وعلى القارئ أن يبذل جهده للإفادة من مضامين تلك المحاور . وما يعينني هو التركيز على مدى الأهمية البالغة لعملية الإدارة التعليمية ، وأسسها ومستلزماتها ، على المستوى الصغير المحدود ( المايكرو ) ، أو على المستوى العام ( الماكرو ) . والإدارة التعليمية على مستوى المدرسة تعني ملايين من أولياء الأمور والأسر ، كما تعني الطلاب والمدرسين ، وتمسّ جوانب التعليم في الفصول ، والإشراف على فاعليته ، كما تمسّ الامتحانات وطوابير الصباح ، وجدول الحصص ودفع الرسوم ، ودروس التقوية ، والنظام ، والثواب والعقاب ، والأشطة ، واستخدام الوسائل التعليمية ، والعلاقات بين المدرسين والطلاب ، وبين المدرسين وبعضهم ، ومدى مائتحة للمدرسة كوحدة تعليمية من استقلالية في القرار ، بل وتعدّ أبعاد الإدارة إلى وظائف الحراس والأعمال بالمدرسة ، وغير ذلك من ميّات العمليات والأشطة التي تقع في نطاق مسيرة العملية التعليمية ومكوناتها وأحوالها وأجوائها .

وعلى نطاق هذه الوحدة الصغيرة ، والتي تمثّل مصنعا في الصناعة التعليمية - مع الاعتذار عن التشبيه - فإنّ الهدف من الإدارة التي تسيّر العملية التعليمية هو تنظيم وحبط كلّ الموارد والمدخلات البشرية والمادية والمالية ، لإنتاج أفضل المخرجات كما وكيفا ، ممثلة فيما يتحقّق من تكوين للطلاب في ضوء المواصفات المحددة لتلك المدرسة ، وعلى أساس معايير الكلفة والفاعلية التحصيلية والمنفعة الفردية والاجتماعية المباشرة وغير المباشرة من العملية التعليمية .

وهنا يلتقى تقييم الإدارة ، بمفاهيم اقتصاديات التعليم ، في أبعادها الكميّة والنوعية .  
ونتساءل :

كيف تتحقق هذه الفاعلية فى الإدارة التعليمية ؟ إن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على التحديد والوضوح لقواعد العمل ومستويات أفرادها ، ولأسلوب العمل كفريق ، وللقناعة بأن الإجراءات واللوائح هى فى نهاية الأمر خدمة فاعلية التعليم والتعلم . وعلى هذا الأساس فهنا الفصل بين المعلم والإدارة فصل تعسفى ، بل إن عمل الفريق فى اجتماعات دورية بين مجموعات المدرسين ، وبينهم وبين المسؤولين الإداريين ، يعتبر من الإجراءات الإدارية اللازمة لتخطيط العمل ومتابعته وتقييمه ، والتغلب على ما يعرض تدفق العملية التعليمية من مشكلات وصعوبات .

ومن هنا تضم الإدارة المدرسية عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم على مستوى وحدة المدرسة ، وهى مسئولية جميع العاملين فيها بقيادة الناظر أو المدير ، وعلى مدى التزامهم بمسئولياتهم ، يتوقف مدى ما تحققه الإدارة من إنجاز ، ومن كفاءة وفاعلية فى خريجها .

وتتطلب تلك العمليات الإدارية ، تلك الرباعية المعروفة من السمات والمؤهلات ، إذ الإدارة مركبة من معرفة وفن وخبرة وأخلاقيات .

وإذا كان توفر هذه الرباعية مطلوباً لدى كافة المعنيين من المدرسين ، فهنا توفرها الزم ما يكون لدى القيادة الفاعلة والمنظمة لمسيرة العمل فى المدرسة .

وقد عيّنت معظم الدراسات والمناقشات بهذا المستوى من الإدارة ، ومقومات المدير القائد ، وتعرضت لعدد من المفاهيم الشائعة فى العلوم الإدارية ، منها الإدارة بالأهداف ، والإدارة الديمقراطية ، والإدارة العلمية ، وما أسمته الإدارة بالتجوال ، أى المتابعة الشخصية من خلال المرور على الفصول ، واللقاءات مع المدرسين فى مكابيتهم ، ومع الموظفين الإداريين ، ومع الطلاب فى فناء المدرسة ، والاستماع إلى آرائهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم . كذلك تعرضت البحوث إلى ما أسمته بقيادة الصدفة ، والقيادة المسطحة



الطبية ، التي لا تيسر المشاكل ، والقيادة بالأقدمية ، والقيادة بالحسوبة ، وغير ذلك من مصادر وأساليب اختيار القيادات ، في الواقع التعليمي ، وفي غيره من القطاعات .

والإدارة على المستوى العام ( الماكرو ) ترتبط بالإعداد والتسيير للنظام التعليمي في مجمله ، وفي تسلسل تركيبه الهرمي ، وفي مسئولياته في صنع السياسات واتخاذ القرارات ، والتخطيط والبرمجة والتمويل والمتابعة والتقييم .

وقد تطرقت البحوث والمناقشات إلى هذا الجانب أيضا ، ولعله من المفيد في مصطلحاتنا أن نستعمل مفهوم الإدارة المدرسية ( إدارة المدرسة ) لمستوى الوحدة الصغيرة ( المايكرو ) ، ومفهوم الإدارة التعليمية لمستوى النظام التعليمي في كليته ( الماكرو ) .

وفي اللغة الإنجليزية ، يفضل البعض استخدام لفظ إدارة **administration** لإدارة المدرسة ، ولفظ تدبير **management** في مجال إدارة النظام التعليمي . ومفهوم التدبير يرتبط بالقضايا العامة التي أشرنا إليها ، بدءا من الأهداف والسياسات ، وانتهاء بالتقييم ، وذلك كله في سياق العلاقات والشبكات بين تدبير مَطَالِب النظام التعليمي ، وبقية النظم المعنية بالتنمية الشاملة بعامة ، والتنمية البشرية بخاصة (٢) .

وكان من الطبيعي والضروري أن تعالج قضايا الإدارة المدرسية والتعليمية في إطار ما يشهده عالمنا المعاصر من متغيرات ، وجاءت معالجات هذا الجانب ثرية ، وفاتحة للشهية ، فيما تستلزمه الإدارة بأبعادها ومكوناتها المختلفة من تطوير ، في ضوء تلك المتغيرات

---

(٢) لاسنادنا الدكتور حامد عمّار دائما طريقته في ( الخروج على المؤلف ) ، وله منطبق أيضا في هذا ( الخروج ) . ومن المؤلف الذي ألفناه وخرج علينا فيه ، بمنطق وجدته مقبولا عندما ناقشته في القضية ، اصبار الإدارة المدرسية مرادفا للمصطلح الإنجليزي **Administration** ، والإدارة التعليمية مرادفا للمصطلح **Management** - فوجب التويه ( المَحَرَّر ) .

العلمية والتكنولوجية والربوية . ولعلَّ أخطر هذه المتغيرات أو المنجزات ، ما عُرف باسم ثورة المعلومات ، وما ارتبط بها من ثورة الاتصالات . وهاتين الثورتين صِلَة مَبَاشِرَة بالعملية التعليمية في مضمونها ، وبالإدارة التعليمية وتدريب مَسَارِها واحتياجاتها على المستوى العام لنظام التعليم . وفي هذا الإطار يتخذ الكُمبيوتر والأقمار الصناعية موقعها كأدوات مادية للتعامل والنشر لعصر المعلومات .

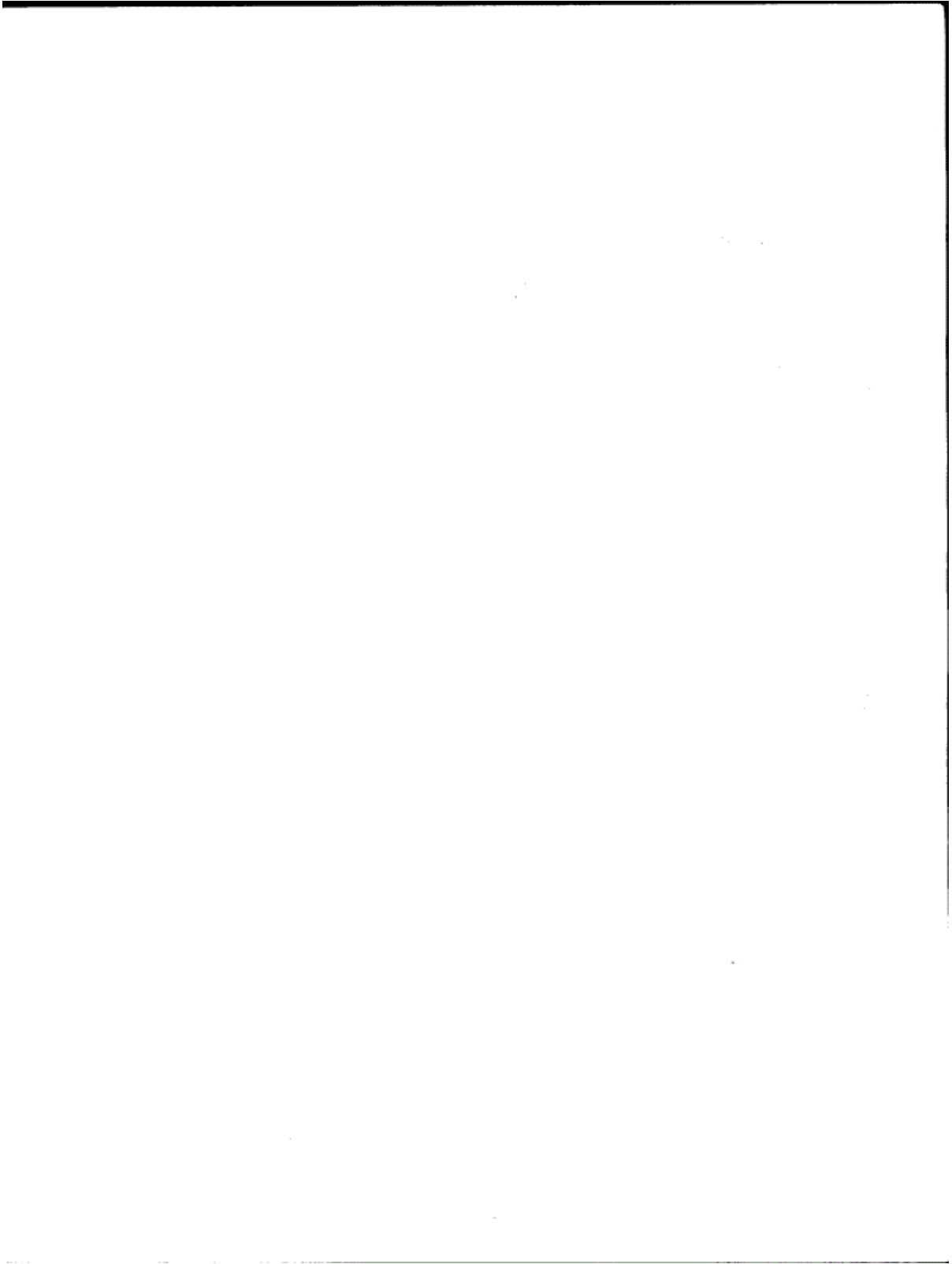
وختلصة تلك الثورة تتجلى في العمليات المرتبطة بمجم البيانات ، وتحليل هذه الخامة، لتحولها إلى معلومات ذات دلالات ومعاني ، لتنتقل منها إلى توظيفها في فهم الواقع وتطويره، أو في إنتاج السلع والخدمات ، أو في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات ، وقد غدّت المعلومة أعلى عناصر الإنتاج كلفةً ، بحيث تتجاوز قيمتها السعرية قيمة المواد الخام الداخلة في صناعة السلعة .

وباختصار ، فإنه لن يتحقق إصدار قرارات رشيدة ، دون قاعدة تجمع البيانات وتنبؤ المعلومات ، ليصل صانع القرار ومُتخِذه إلى معرفة بالواقع ، وما يمكن أن يستهدفه في التخطيط أو التمويل أو التقييم . ومن ثمَّ فإنَّ ثورة المعلومات ليست مجرد امتلاك أجهزة الكُمبيوتر واستخدامها في التعليم أو في الإدارة ، وإنما هي منهج علمي ، له عملياته ومتطلباته العقلية والإبداعية .

ولاسمى في ختام هذه المقدمة - إبرازاً لدور ثورة المعلومات في إمكانية إحداث ثورة حقيقية في الربية - إلا أنَّ القيس ما أورده أهرز علمائنا في مجال نظم المعلومات وتحديات ثورتها مجتمعا العربيّ ، إذ يقول الدكتور نبيل علي في كتابه القيم (العرب وعصر المعلومات) في سلسلة (عالم المعرفة) ، تحت رقم ١٨٤ : ( ص ٣٨٢ ) : " إنَّ مَصِيرَ مجتمعاتنا ، وعالمنا بأسره ، مُعلّق على مدى نجاحنا في مواجهة التحدي الربوي ، نتيجةً لانتشار تكنولوجيا المعلومات ، وما ستخذه من خيارات مصيرية إزاء ما تطرحه من إشكاليات ربوية جديدة غير مسبقة ، وما تبيحه من فرص هائلة غير مسبقة أيضا ، من أجل

تطوير أساليب التعليم ، ورفع إنتاجية مدرّسيه وطلّبه ، وزيادة فاعليّة إدارته ، وتعظيم  
عائلته " .

أما بعد ، فأكرّر سعادتي بتقديم هذا الكتاب ، وشُكّري للأستاذ الدكتور عبد الفَيْسي  
عَبّود، على إتاحة هذه الفرصة لأشيد بهذا الجهد المتجدد في هذا الكتاب ، والاقام من أن  
قارئه سوف يجد فيه مزيجا من الفائدة والمتعة .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## استهلال الكتاب الثالث

### للمحرر

إذا قلت إن الإدارة في مصر وغيرها من أنحاء الوطن العربي على وجه العموم ، والإدارة العلمية منها على وجه الخصوص ، قضية توراتي ، لأنني لا أكون مُبالغا .

ذلك أن قضية التَّكْم والتخلف في حقيقتها إنما هي قضية إدارة ، أو لا إدارة :

\* إدارة تعرف - أو لا تعرف :

- نفسها .
- وما تَسَّره .
- وكيف تَسَّره ؟
- وإلى أين تَسَّره ؟
- ووضع ما تَسَّره ضمن المنظومة الكلية للمجتمع الذي ينتمي إليه هذا الذي تَسَّره .
- وإمكاناتها الذاتية وإمكانات هذا الذي تَسَّره ، باعتبارها مدخلات نظامها الإداري ، وترتيب هذه الإمكانيات ، بحيث تحقق أعلى المخرجات .

ومن ثمَّ صارت القضية كُلِّها مما يفرض نفسه على فرضنا ، بوصف الإدارة العلمية أحدَ تخصصين اثنين ، صيرت - بحكم مسئوليتي عن قسم التربية المقارنة والإدارة العلمية في كلية التربية جامعة عين شمس - إضافة إلى تشریف الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة العلمية لي بأن أكون رئيسا لمجلس ادارتها - مستولا عنه ، مسئوليتي عن التخصص الآخر ،

وإن كان التصاعى يزداد - يوما بعد يوم - بأنهما وجهان لعملة واحدة ، أكثر مما هما عملتان مختلفتان .

وقد زادت فداحة المستولية أمامي - وأمام زملائي في القسم وفي الجمعية جميعا - عندما أدركنا إدراكا يقينيا ، يزداد يقينه يوما بعد يوم ، بأن الأدبيات المتاحة في المجال ، كلها أدبيات قادمة من الغرب ، وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية ، رغم أننا نعلم طلابنا حتى في الدرجة الجامعية الأولى ، خطورة نقل تجارب الآخرين ، التي فصلت على هؤلاء الآخرين ، لاعلى غيرهم ، ورغم أننا نعلمهم - كما يعلم غيرنا من المتخصصين في نفس المجالين ، في كل جامعات العالم - خطورة هذا النقل ، وأن ( الشرق شرق ، والغرب غرب ) .

ومعنى ذلك أننا صار علينا - في مجال العمل الأكاديمي - الذي صرت - مع زملائي - في القسم وفي الجمعية - مستولا عنه - أن نقرأ هذه الأدبيات - المتاحة دون غيرها - حتم . الآن - وأن نستوعبها، وأن نهضمها ، وأن نعيد ( تفصيلها ) على ثقافتنا .

كان ذلك كله هو الذي يحرركنا ، عندما فكرنا في موضوع المؤتمر ، حتى قبل عقد مؤتمر ( كليات الربية في الوطن العربي في عالم متغير ) ، في يناير ١٩٩٣ ، وقبل انعقاد مؤتمرا عن ( إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ) بعام كامل ، حيث تعودنا أن نعلن في مؤتمر الجمعية عنوان مؤتمرها التالي ، بما يدل على أن القضية قضية تشغلنا ، بل هي - بالفعل - تؤرقنا .

وإذا كانت القضية تؤرقنا جميعا ، فإنها أكثر تأريفا لي أنا شخصا ، لسبب آخر ، هو اهتمامي بالوراثة ، واطلاعي المستمزم والممتد والواسع عليه ، منذ فترة طويلة ، حيث التفت بما لا يدع مجالاً للشك - بأن الأدبيات في مجال الإدارة التعليمية ، التي يجمعها مجتهدهم إليها ، وبأنهم لا يجدونها إلا في الأدبيات الغربية - خاصة الأمريكية منها - أدبيات متوقفة في ثرائنا ، وغزيرة فيه ، مما اضطررتني - ولو للفت النظر - أن أبدا كلمتي في الجلسة

الافتتاحية للمؤتمر ، بكلام من هذه الأدبيات ، يعود أقربه إلى ما يتعدى قرناً معني من  
الزمان ، كتبة رفاة رافع الطهطاوي ، ويعود الأبعد إلى أبعده من ذلك بكثير - إلى أبي  
الحسن الماوردي ، ولم أشأ أن أعود إلى ما هو أبعد وأبعد - إلى عصر الخلافة الراشدة مثلا ، بل  
وإلى عصر النبوة ، لأن هذا الذي قبل في عصر النبوة وعصر الخلافة الراشدة ، نسمه برود  
كثيرا ، ولا ينقصنا نحن - في زماننا هذا - سوى أن نشهد الدهن قليلا ، لنقرأه بلغة العصر،  
وبلغة الإدارة التعليمية ، بوصفها مجالا ( متحصصا ) من مجالات الدراسة الأكاديمية .

\* \* \*  
والإدارة - بما فيها الإدارة التعليمية - كما هي التربية - ليست شيئا يتم في المطلق ،  
وأما هي نظام مجتمعي ، مفروض فيه أن يبت في بيئته بعينها ، وينمو في إطار هذه البيئة ،  
ليكون ( صدق ) لها ، إن أريد لهذا النظام أن يكون له ( مردود ) له قيمة ، على بيئته وعلى  
مجتمعه على السواء .

بل إن الدراسات العربية ذاتها تباع في هذا البعد المجتمعي للقيضية ، الذي يعكس صدق  
الزمان والمكان فيها ، فتجعل الإدارة بالذات - عملية أيديولوجية ، بكل ما يتم فيها من  
ممارسات ، بمعنى أنها تتحرك - حين تتحرك - متجهة نحو هدف - تحكمه ( رؤية ) ، هي في  
الأغلب الأعم رؤية ميتافيزيقية - أي دينية .

وفي ظل هذه الرؤية الأيديولوجية للقيضية الإدارة - وخاصة إدارة التعليم ، سواء على  
المستوى المجتمعي ، وإدارة مؤسساته على المستوى الإجرائي - بدأ الدارسون الغربيون  
لقضايا الإدارة التعليمية والمدرسية يتشككون في معطيات الأدبيات الأمريكية ، التي نبتت  
في بيئة غير البيئة ، وفصلت على مجتمع غير المجتمع .

وصحيح أن هذه المجتمعات وتلك ، كلها مجتمعات مسيحية . ولكن صحيح أيضا

أن المسيحية لم تكن يوماً ما - مسيحية واحدة ، وإنما كانت مسيحيات ، مختلطة بديانات وثنية ، تركت عليها بصمة هنا ، غير تلك البصمة التي تركتها عليها هناك - ومن ثم كان تقسيم الكنيسة إلى كنيسة شرقية ( أرثوذكسية ) وكنيسة غربية ( كاثوليكية ) ، في عصر مبكر من عصور المسيحية ، ثم كان تقسيم الكنيسة الكاثوليكية - الغربية - إلى كنيسة كاثوليكية وكنيسة بروتستانتية ، ثم كان توزع الكنيسة البروتستانتية على كنائس أكثرها انفلاتاً من المسيحية ، هو كنيسة الهويوتان Puritans ، السائدة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية ، والمؤثرة في فكر الناس هناك ، والموجهة - بالتالي - لفكرهم الربوي ، وفكرهم الإداري على السواء .

إنهم يرون الأدبيات الأمريكية في الإدارة ، تعكس هذه النظرة البيوريتانية ، التي يرونها ( انفلاتاً ) من المسيحية ، كما يؤمن بها الغربيون ، بكل مللهم ومذاهبهم ورؤاهم ، أكثر مما هي ( تصير ) عن هذه المسيحية ، ومن ثم كان تسببهم إلى خطورة هذه الأدبيات ، على البنى المجتمعية - الغربية - ذات الحضارة ، وذات التاريخ ..... والجزء الأكبر من هذا التاريخ تاريخ ديني ، أو دين حركته المسيحية وتحركت معه فيه .

ولقد كان مؤتمر السكان ، الذي عُقد في القاهرة في منتصف أغسطس ١٩٩٤ ، يعكس هذا الصراع كله ، ويفضح على الملأ ، حيث الأفكار والرؤى أمريكية ، عبر عنها نائب رئيس الولايات المتحدة ، ووراءه كل ثقل الولايات المتحدة السياسي ، فإذا بررود الفعل المضادة تماماً كلها من الفاتيكان ، بكل ثقله الديني .

وهي أول مرة في التاريخ المعاصر ، نرى فيها الدين يُلقى بثقله في قضية سياسية ، فيكون صوته هو الصوت المدوي ، ويكون صوت القوة العشوم ، الذي تمثله سيادة النظام العالمي الجديد - الولايات المتحدة الأمريكية - هو الصوت الخافت الضعيف المهزوز .

لقد كانت مواجهة ، شاء الله أن يراها كل الناس ، في كل أقطار الأرض ، على



اختلاف مللهم وتوجهاتهم السياسية والاقتصادية والدينية ، ومستوياتهم الحضارية ، لتكون دليلاً على ما نذهب إليه في هذا التقديم ، ونحن نضع اللمسات الأخيرة لكتاب المؤتمر ، بهذا التقديم له .

وإذا كانت قضية الإدارة - والإدارة التعليمية - قضية أيديولوجية على هذا النحو ، تثير حساسية حتى المسيحيين الغربيين ، غير اليهوديين - فكيف تكون بالنسبة لنا ، نحن المسلمين ، في بلادنا العربية والإسلامية ؟

كان ذلك كله وارداً في تفكيرنا ونحن نفكر في المؤتمر ، ثم ونحن نخطط لــــه ، ونصوّر ( الممكّن ) من الدراسات أن يأتيها ، فلم نحلم بأن تأتينا دراسة تقول هذا الكلام الذي قلناه منذ قليل ، لأنك تجده في كُتب إدارة ودراسات إدارية غير أمريكية ، ومثل هذه الكُتب والدراسات غير متوفرة في مكتباتنا العربية ، للأسف الشديد ، وإنما المتوفر منها تماماً ، هو الكُتب والدراسات الأمريكية ، ومن ثمّ كان تركيزنا على أمرين ، نسد بهما الخلل الذي توقعناه ، هما الندوات الثلاث ، وما يتمّ حول هذه الندوات ، وحسبّ الدراسات من نقاش ، أشهد أنه كان قريباً قريباً ، وسدّ الثغرة ، ولو بمجرد تنبيه الأذهان إلى خطورة الرؤية الأمريكية لقضايا الإدارة التعليمية ، وإلى خطورة غياب الرؤية الإسلامية - هكذا قيلت في مناسبات عدّة صراحة - عن مثل هذه الدراسات .

ولقد كان الأُخفّ والأكثر عقلانية ، مما قيل حول هذه القضية ، هو أن الإدارة عملية قيمية ، وأنها عملية خلقية ، فالمدير يتصرّف مع المؤسسة التعليمية التي يُديرها ، ومع من يتركهم لإدارة هذه المؤسسة ، وفق إطاره القيمي ، وأخلاقه ، التي هي إفراس من إفراسات الدين - أي دين ، بوصف الإنسان لا يعلو أن يكون ( تركيبة ) دينية ، بمعنى أنه يتصرّف في حياته ، ويتعامل مع الناس والأشياء ، وفق ما يؤمن به وبمضده ويراها ، فهذا هو

معنى الدين كما نعرفه ، حتى من استخدامات القرآن الكريم ذاته له ، فى مثل قول الله سبحانه :

- " قل يا أيها الكافرون . لا أعبد ما تعبدون . ولا أنتم عابدون ما أعبد . ولا أنا عابدٌ  
مأعبدتم . ولا أنتم عابدون ما أعبد . لكم دينكم وليّ دين " ( سورة الكافرون ) .

لقد بدأت ( الجمعية المصرية للدراسة المقارنة والإدارة التعليمية ) مؤتمراتها بمؤتمر ( الرؤية  
والنظام العالمى الجديد ) ، الذى وضعته فى ذمّة كلية التربية جامعة عين شمس ، حيث بدأ  
التفكير فيه - أى فى المؤتمر - قبل إشهار الجمعية - وكان به ندوة واحدة ، قدّمها فى  
الجلسة الافتتاحية الأستاذ الدكتور مراد وهبه جبران ، ثم كان بالمؤتمر الثانى عن ( كليات  
التربية فى الوطن العربى فى عالم متغير ) ندوتان ، أولاهما نظرية ، تهتم بما كان وما يجب  
أن يكون فى هذه الكليات ، والثانية ميدانية ، تعكس أوضاع هذه الكليات على أرض الواقع  
كما عكسها عمداء هذه الكليات ، السابقون والحاليّون ، ولم تكن - بتخطيطنا لثلاث  
محاضرات - وثلاث ندوات بالتالى - فرّحا بالندوات التى لمجحت فى المؤتمرات السابقين ، أو  
تعبيرا عن هذا الفرح ، وإنما تحقيقا لرؤية رأيناها ، هى تغطية هذا النقص الذى توقّعناه ،  
خاصة فيما يتصل بقضية ( الرأى ) تلك ، التى أردنا أن نُخرّجها من حيز الأدبيات الأمريكية  
التي توقّعناها فى الدراسات ، إلى حيز الكلام ، الذى يدور حوله نقاش ، فىكون ثراء ،  
وتكون ( أدبيات ) تُخرج من أفواهنا نحن ، لتعلّمها لأنفسنا أولا ، ثم لتعلّمها منا طلابنا ، ثم  
لتكون لغة جديدة فى الحديث ، بعيدا عن هذه الأدبيات الأمريكية .

ومن أجل هذه الأدبيات المصرية والعربية والإسلامية ، التى تعبّر عنا ، وتستجيب  
لحاجتنا ، والتى لا يمكن أن نجدّها فى أى كتاب من كُتب الإدارة المدرسية والتعليمية ، كانت  
موافقة ( الجمعية المصرية للدراسة المقارنة والإدارة التعليمية ) ، على أن تتحوّل أعمال المؤتمر  
تلك إلى كتاب من كُتب الجمعية ، التى تصدر تحت عنوان ( دراسات فى التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية ) ، وأن يكون هذا الكتاب هو كتاب السلسلة الثالث ، وكان تشریف

الجمعية لي بتحريره ، مثلما تمّ بالنسبة للكتاب الثاني ، عن أعمال المؤتمر السابق ، عن  
(كليات الرتبة) .

ويتمّ توزيع هذه الأدبيات على تسعة فصول ، هي عدد جلسات المؤتمر ، حيثُ اختصّ  
كلّ فصل منها بجملة من جلسات المؤتمر التسع ، بما في ذلك الجلسة الافتتاحية ، وجملة  
التوصيات .

أما عن جلسة التوصيات ، فمنطقيّ أن يفرد لها فصل ، بوصف التوصيات هي ثمرة  
المؤتمر النهائية ، التي تعكس كل ما دار فيه وتلخصه .

وأما عن الجلسة الافتتاحية ، فقد رأينا أنها لا تقلّ عن جلسة التوصيات قيمة ، وإذا  
كانت التوصيات هي العنصر النهائية للمؤتمر وأعماله ، فإن جلسة الافتتاح - بكلماتها -  
تعتبر الشرارة التي فجّرت العمل في المؤتمر ووجهته وحددت ملامحه ومعاله ومسار العمل  
فيه ، ومن ثمّ كانت هي ( البذرة ) ، التي أنبتت تلك ( العنبرة ) .

ومن أجل ذلك رأينا أن تكون جلسة الافتتاح هي موضوع الفصل الأول ، وأن تكون  
التوصيات هي موضوع الفصل التاسع والأخير .

ويتبقى - بعد جلسة الافتتاح وجملة التوصيات - وبيتها - سبع جلسات ، كان منها  
أربع جلسات للدراسات ، وثلاث للندوات والمحاضرات .

وعلى عكس ما كان في مؤتمرها السابق ، تبدأ جلسات مؤتمرها الحاليّ عن ( إدارة التعليم  
في الوطن العربي في عالم متغيّر ) ، بالندوات أو المحاضرات ، وتنتهي بها ، حيثُ تبدأ أعمال

المؤتمر - بعد الجلسة الافتتاحية - بالمحاضرة الأولى ، عن ( سيكولوجية الإدارة التعليمية ) ،  
التي ألقاها الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطّاب - في منتصف اليوم الأول من أيام المؤتمر -  
وكانت موضوع الفصل الثاني ، وكانت بداية موفقة بحمد الله - بالفعل - لأعمال المؤتمر ،  
فقدّرات الدكتور فؤاد أبو حطّاب معروفة ، في جمع المادة العلمية وتأليفها وتقديمها وعرضها  
- جميعا ، وقدرته على العرض وعلى الإقناع معروفة ، وقدرته على الإثارة والتحريك - في  
الوقت ذاته - معروفة ، مما جعل المحاضرة تفجر - كما نرى من خلال التعليقات عليها -  
عددا كبيرا من القضايا ، مفيدة للإدارة التعليمية وللإدارة المدرسية وللربحية ولعلم النفس  
ولتخصصات غيرها في خارج إطار الربحية - إضافة إلى فائدتها المنهجية والعقلية والفكرية  
العامة ، لنا جميعا كباحثين ، مهما كان الشوط الذي قطعته كل منا على طريق البحث .  
وكانت المحاضرة الثانية ، التي هي موضوع الفصل الخامس ، عن ( القيادة الإدارية في  
التعليم ) ، وقد ألقاها الأستاذ الدكتور حامد زهران في منتصف اليوم الثاني من أيام المؤتمر ،  
لتكون مكتملة للمحاضرة الأولى عن ( سيكولوجية الإدارة التعليمية ) ، وتكون آخذة بها  
إلى صميم المؤتمر ، لما لموضوع القيادة في الإدارة - كعلم - من خطورة ، بوصف القيادة  
هي الترجمة الحية لكل المفاهيم النظرية في الإدارة ، إلى سلوك حَيّ ، يعيش على أرض الواقع ،  
من خلال شخص يتمثلها ويعبر عنها .

وقد أثارت هذه المحاضرة الثانية ما أثارته المحاضرة الأولى من نقاش وحوار ، أدّى إلى  
إحداث الفائدة التي رجوناها وزيادة ، خاصة وأنها بدت متممة لها ولمسارها - فإذا كانت  
المحاضرة الأولى للدكتور فؤاد قد ركزت على ( التدفق التاريخي ) لعلم النفس في مجال  
الإدارة العامة ، ثم الإدارة التعليمية ، ففسّرت الحاضر وما يجري فيه في المجال - أو في  
المجالين ، مجال علم النفس ومجال الإدارة ، فإن المحاضرة الثانية ركزت على الوضع الحاضر  
لها ، من خلال المدير - أو القائد - ذاته ، وممارساته على أرض الواقع ، ناحية في ذلك  
منحنيين ، يكمل أحدهما الآخر - أما أول المنحنيين ، فهو ما ( يجب ) أن يجري ، من  
منظور علم النفس ورؤاه بطبيعة الحال ، والمنحني الثاني هو ما يجري عندنا ، في مصر وفي

العالم العربي ، بعيدا عن هذا الذي ( يجب ) أن يكون ، وبعيدا عن تراثنا الروحي  
والحضاري أيضا .

وقد كانت هذه المحاضرة بالذات ، مدخلا طيبا ، لتدفق تراثنا الروحي والحضاري على  
الساحة ، من خلال ما تم حوثها من نقاش وجوار وتعليقات .

أما المحاضرة الثالثة ، فهي موضوع الفصل الثامن ، عن ( الإدارة التعليمية في عالم متغير )  
وقد ألقاها الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، في منتصف اليوم الثالث من أيام المؤتمر ،  
لتمثل مزيدا من الانتقال ، من العام إلى الخاص ، ومزيدا من الالتحام بموضوع المؤتمر ( الإدارة  
التعليمية ) ، لتضع اليد على كل جوانب هذه الإدارة - المدرسية والتعليمية ، من حيث ما  
يجب أن تكون عليه ، ومتطلباتها ، من الرجال والأعداد والمعدات ، ومن الالتحام بالنظام  
المجتمعي القائم ، الذي يقوم بخدمته ، ومن الالتحام - في الوقت ذاته - بمن تعامل معهم ،  
من مدرسين وطلاب ، وبيئة محيطة .

وتهتم المحاضرة اهتماما واضحا بالبحث العلمي في مجالها ، وبالدراسات البينية ، ليس بين  
الإدارة وعلوم التربية وعلم النفس فحسب ، ولكن بينها وبين العلوم غير التربوية أيضا ، بين  
سياسة واجتماع واقتصاد ... وبتنتائج البحوث في هذه المجالات جميعا .

ولأن هذه المحاضرة كانت هي الأكثر مباشرة ، فقد كانت الأكثر إثارة للأستئسنة ،  
وللتعليقات ، وللرأي والرأي الآخر ، وللرؤى والآراء جميعا .

ومن المحاضرات والندوات ، ننقل إلى جلسات الدراسات ، وعددها أربع ، كانت  
الجلسة الأولى منها هي الجلسة الثالثة لليوم الأول ، وهي موضوع الفصل الثالث ،

و موضوعها هو ( ديناميكية الإدارة التعليمية ) ، حيث كانت دراستان ، أولاهما عن ( إدارة الفصل ) ، والثانية عن ( إدارة الأزمة التعليمية ) ، وكلاهما موضوع جديد ومثير ، على الأقل في أديباتنا العربية ، ووضعهما بعد محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب وفي نفس يومها ، كان توفيقاً من الله .

أما الجلسة الثانية من جلسات الدراسات ، فكانت هي الجلسة التالية لها - الأولى في صباح اليوم الثاني من أيام المؤتمر ، وهي موضوع الفصل الرابع - وموضوعها ( أساليب إدارة التعليم ) ، حيث نجد دراستين أخريين ، أولاهما عن ( الإدارة بالاتفاق ) ، والثانية عن ( المشاركة الشعبية في التعليم ) .

وأما الجلسة الثالثة من جلسات الدراسات ، فكانت جلسة مساء اليوم الثاني من أيام المؤتمر ، بعد محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران وفي نفس يومها ، وهي موضوع الفصل السادس ، وموضوعها ( الإدارة التعليمية في مصر ) ، حيث الانتقال من التنظير إلى دراسة الواقع ، وحيث نجد أربع دراسات ، أولاهما عن ( اختيار قيادات مدرسة التعليم الأساسي وتدريبها في مصر ) ، والثانية عن ( الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في مصر ) ، والثالثة عن ( النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية ) ، والرابعة عن ( إدارة التدريب العملي في المدارس الثانوية الزراعية ) .

ومن الإدارة التعليمية - والمدرسية - في مصر ، ينتقل المؤتمر - وينتقل الكتاب - إلى الجلسة الرابعة والأخيرة من جلسات الدراسات ، وكانت صباح اليوم الثالث والأخير من أيام المؤتمر ، وقبل محاضرة الأستاذ الدكتور صلاح جوهر ، وفيها ينتقل المؤتمر من دراسة مثل هذه الأمور في مصر ، إلى دراستها في أنحاء الوطن العربي ، وتتخذ الجلسة عنوان ( الإدارة التعليمية في الوطن العربي ) ، وهي موضوع الفصل السابع وعنوانه ، حيث نجد أربع دراسات أخرى ، أولاهما عن ( صراع الدور والمناخ التنظيمي في قطر ) ، والثانية عن ( المشكلات والصعوبات الإدارية التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن ) ، والثالثة عن

( الإدارة المدرسية في دولة البحرين ) ، والرابعة عن ( مديري المدارس في مصر وسلطنة  
عمان ) .

• • •

الست معي عزيزي القارئ - في أن في الكتاب وجهة شهيبة في الإدارة التعليمية -  
والمدرسية - فيه ككل فكر العرب ، حول القضايا المدروسة ، وفيه الاستيعاب الوافسي -  
والواعي - هذا الفكر ، وفيه النظرة الواعية - ولا أقول النقدية - لهذا الفكر ، وفيه ما  
يحفزك إلى المزيد من القراءة ، والمزيد من الاستيعاب ، والمزيد من النقد ، ومن ثم ففيه تحد لك  
يحفزك إلى المزيد والمزيد ، من القراءة ، والمزيد والمزيد من الاستيعاب ، فهل تقبل التحدي  
كما قبلناه ؟

• • •

تعال نضافر ، وضع يديك في أيدينا ، لتتأبك ، وتغير على مواجهة التحدي ، ولتسل  
هذا فليعمل العاملون .

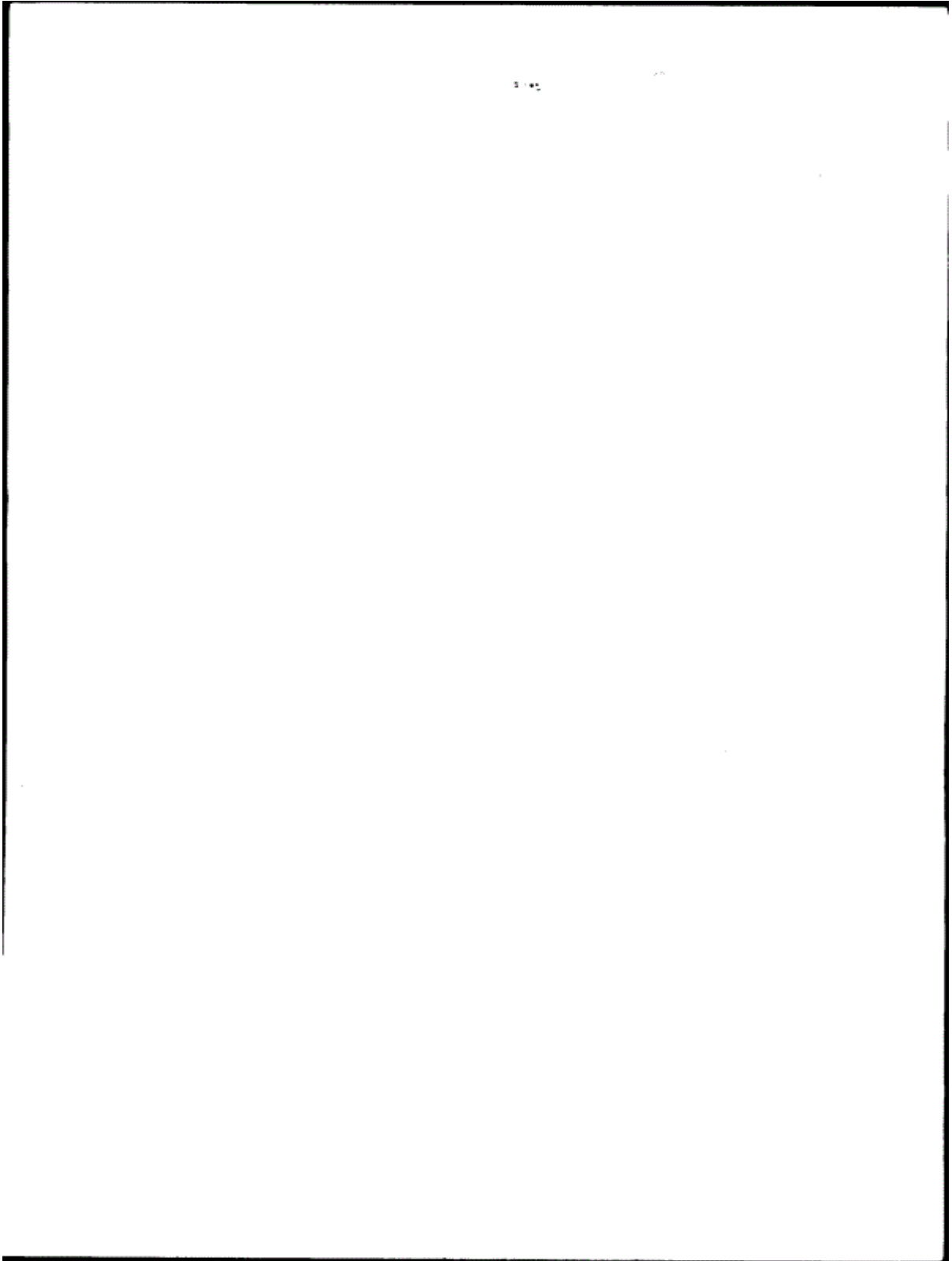
وأجزء دعواتنا أن الحمد لله رب العالمين .

دكتور محمد الفهدى محمود

شعبان ١٤١٥ هـ .

القاهرة في :

يناير ١٩٩٥ م .





## الفصل الأول

### لماذا الإدارة التعليمية ... موضوعا للمؤتمر؟ (\*)

#### ١-١-١ - متغيرات العصر والإدارة التعليمية (\*\*):

١-١-١-١ - يبدأ الأستاذ الدكتور أحمد حجّي ، مقرر المؤتمر ، كلمته - في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر - بقوله إنَّ العالمَ لا يزال يمرّ بمتغيرات سريعة ، ولا يزال النظام العالميّ يعملور ، بعد ما شهده العالم من تغيرات كبيرة مع نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات ، وفي ظل هذه التغيرات العالمية والتغيرات القومية والوطنية ، تبرز أهمية التعليم ، وتبرز أهمية إدارته . كما تبرز أهمية هذه الإدارة في ظل التوجّه نحو إصلاح التعليم وتطويره ، بل إنها تبرز أكثر ، إذا كان التعليم يعيش أزمة .

١-١-٢ - ويواصل الدكتور أحمد قوله : إنَّ الكثيرين يقولون إنَّ التعليم في أزمة ، وفي تقريره الذي صدر عام ١٩٦٨ تحت عنوان ( أزمة العالم التعليمية ) ، ذكر فيليب كومبز أنه قد حدث توسع في نظم التعليم في جميع أنحاء العالم ، إذ تضاعف عدد المقيدين بمراحل التعليم ، وزادت نفقاته بمعدلات أكبر وأسرع ، ورغم ذلك فقد أدى النمو في أعداد السكّان إلى زيادة أعداد الراشدين الأميين في العالم .

إنها أزمة عالمية ، لا تقل عن الأزمات الغذائية والعسكرية خطورة .

---

(\*) هذا الفصل تسجيل - بصرف - لوقائع الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ( إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ) ، التي عُقدت صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤  
(\*\*) من كلمة الأستاذ الدكتور أحمد إسماعيل حجّي ، وكيل كلية التربية جامعة حلوان للدراسات العليا والبحوث . وقت انعقاد المؤتمر ، وعميد الكلية حاليا ، ومقرر المؤتمر . في بداية الجلسة الافتتاحية للمؤتمر .

كما ذكر كومبز أنّ من أبرز أسباب هذه الأزمة :

- ١- الفيضان الطلابي .
- ٢- النقص الحاد في الموارد .
- ٣- زيادة التكلفة التعليمية .
- ٤- عدم ملاءمة المُخرَج التعليمي .
- ٥- القصور الذاتي وعدم الكفاية .

١-١-٣- ويصدر التقرير الأمريكي الشهير ( أمة في خطر A Nation at Risk ) ، وقد جاء به أنه ( لو أنّ قوّة أجنبية مُعادية حاولت أن تفرض على أمريكا أداء تعليميا متدنّيا كما هو حادث اليوم ، فإننا كنا سننظر إليه على أنه عمَل يحرّض على الحرب ، ولكننا سمحنا لذلك بأنفسنا بأن يحدث . ولقد أهدرنا ما حصلنا عليه من مكاسب ، في رفع مستوى تحصيل طُلابنا ، إبان نَحْدَى سَهْوَتَيْكَ ) . كما جاء بالتقرير أنّ ( المجتمع الأمريكي ومؤسساته التعليمية ضلّت الطريق إلى الأهداف الأساسية للتمسُّر ، وللتوقّعات العالية والجهود المنظّمة المطلوبة للوصول إليها ) .

١-١-٤- وتصدر في مصر وثيقة رسمية في الثمانينات ، عن ( استراتجية تطوير التعليم في مصر ) ، جاء بها أنّ النظام التعليمي في مصر قد تعرّض في السنوات الأخيرة لموجة من النقد المرير ، بل إنه واجه خلال هذه السنوات أزمة ضخمة ، بسبب ما يواجهه من مشكلات .

وتصدر في التسعينات وثيقة أخرى في مصر أيضا بعنوان ( مَبَارَك والتعليم ، نظرة إلى المستقبل ) ، تخصّص فصلا كاملا عنوانه ( أزمة التعليم ) . وقد جاء به أن التعليم في مصر يمرّ بأزمة ، هي جزء من الأزمة العالمية التي تعاني منها جميع دُول العالم .

١-١-٥- وإذا كانت النظم التعليمية على مستوى العالم تمرّ بأزمة ، فإنّ نظم التعليم في الدُول العربية ، ومنها مصر ، تعيش أزمة حادّة .

وإذا كانت الدول المتقدمة دائمة النقد لنظمتها التعليمية ، فإن هدفها هو استمرار تطور هذه النظم وتطويرها ، واستمرار تحديثها أيضا .

وإذا كان ثمة فارق بين ( تقدّم ) و ( تخلف ) ، فإنه بالدرجة الأولى فرق بين ( إدارة ) و ( إدارة ) . فلم يكن للمجتمع المتقدم أن يصل إلى ما وصل إليه من تقدّم بدون إدارة كفؤة ، فادرة على تعبئة كافة موارده البشرية والمادية ، على أساس من العلم ، يُتيح لها قيادة مجتمعا قيادة ناجحة .

وإذا كان علماء الإدارة التعليمية يقولون بأن هذه الإدارة فرع من الإدارة العامة ، وإذا كان دارسو الإدارة اليوم يَقْرُون بأن مجال الإدارة يتوقف على بيئتها ، فإنه ينبغي أن نقرّر بأن أزمة التعليم وإدارته في بلادنا إنّ هي إلا نتاج أزمة إدارية وأزمات سياسية واقتصادية واجتماعية .

١ - ١ - ٦ - إنّ هذا كله يدلّنا إلى أن نساءل : أما أنّ لنا أن نسلم بأن مشكلتنا في الوطن العربي هي مُشكلة إدارة ؟

قد تكون هناك مُشكلة اقتصادية ، وقد يكون هناك قصور في الموارِد ، وقد تكون هناك مُشكلة سكانية . ولكن لو كانت عندنا إدارة فاعلة ، لأمكننا التغلّب على كل هذه المشكلات وغيرها ، ولاستطعنا أن نرسم استراتيجيات للتغلب على ما قد يواجهنا من مُشكلات ، في وقت غدت فيه الدراسات المستقبلية شيئا لا يمكن الاستغناء عنه .

ومن ناحية أخرى ، فإننا - ونحن نعيش عصرا يتسم بأنه عصر العلم والمعلوماتية - عصرا يُوصف بأنه عصر التقنية - لا بُدَّ وأن ندرك أن إصلاح التعليم في وطننا العربي وتطويره ، فضلا عن تحديثه ، يتوقف بدرجة كبيرة على وجود إدارة تعليمية ، تتسم بالكفاءة والفاعلية .

إن هذا يدعونا إلى أن نتساءل ثانية ، بأنه أما أن لنا أن نسلم بأن مشكلة التعليم الأولى في الوطن العربي هي مشكلة إدارته - كمنظومة - إدارة علمية ؟

١-١-٧- إننا عندما نقول إدارة للتعليم - يضيف الدكتور أحمد - فإننا نعني سياسات للتعليم ، رسماً وتنبؤاً وتنفيذاً وتقويماً . ونعني وضع استراتيجيات ورسم خطط علمية قابلة للتنفيذ - تنفيذ السياسات وتقويتها .

ولكن ذلك كله لا يتحقق بدون إدارة تعليمية فعّالة .

ومن جهة أخرى ، فإننا عندما نقول " إدارة تعليمية " ، فإننا نسرع لنقول " قيادات إدارية للتعليم " ، يُشترط فيها الخبرة بالتعليم ، والإعداد المسبق ، والكفاءة ، وبدون ذلك : لقيادة ، ولا إدارة ، ولا نجاح ، للتعليم .

وعلى مستوى الواقع - لا التنظير ، فإن أمور التعليم في معظم بلادنا العربية ، لا يزال يتولاها أهل الثقة ، ولا يزال - ربما عن عمد - نُبعد أهل الخبرة عن قيادة التعليم ، والأمثلة على ذلك واضحة وملموسة ، فعلى مستوى الإدارة العليا ، كم وزيراً للتعليم منذ منتصف القرن ، ثم خيروا الرتبة والتعليم وإدارتهما ؟

١-١-٨- كما أنه على مستوى الإدارة الإشرافية ، يبين لنا الواقع أن أجهزة تعليمية هامة لا يتولاها متخصصون فيها ، ولننظر إلى الواقع المصري ، وسنجد أن الأمثلة على ذلك كثيرة في مجال تخطيط التعليم ، والأبنية التعليمية ، ومحو الأمية وتعليم الكبار ، تقول لنا إن قيادة مثل هذه الأجهزة تكون إما في يد من عيّن بالأقدمية المطلقة ، دون اعتبار للتخصص ، وإما في يد أحد أهل الثقة ، لا الخبرة .

١-١-٩- ونأتي - مع الدكتور أحمد - إلى المستوى الإجرائي ، لنرى أن مدير

المدرسة - أو ناظرها - يشغل وظيفته بمعيار الأقدمية المطلقة ، وحضور برنامج للتدريب ، بيّنت دراسات عديدة أنه تدريب شكلي ، في مدة زمنية لاتتعدى الأسبوع الواحد ، وتقوم على المحاضرات وحدها .

١-١-١٠ - ويرى - الدكتور أحمد - أنه إذا كان قد بدأ في كلمته بالقول بأن التعليم في أزمة ، فإنه يرى أنّ الإدارة التعليمية هي الأخرى في أزمة .

وإذا كانت الكتابات قد تطرقت إلى إدارة الأزمة التعليمية ، فإنّ هناك حاجة إلى كتابات عن إدارة أزمة الإدارة التعليمية ، من حيث أنها :  
أزمة قيادة ، وأزمة تخطيط ، وأزمة سياسات ، وأزمة استراتيجيات ، وأزمة تنظيم .

ثم إنّها أزمة في صنع القرار واتخاذ ، وأزمة في البحث التربوي ، وأزمة في تمويل التعليم والإشراف عليه وتقييمه .

إنها - قبل ذلك وبعده - عنده - أزمة إدارة عامة في المجتمع .

وإذا كانت الصورة بها بعض القنّامة - يواصل الدكتور أحمد - فإن هناك في ذات الوقت أملا في مؤتمرا هذا ، ليشخص الواقع ويفسره ، ويضع له حلولاً قابلة للتطبيق والتطبيق ، ومن أجل ذلك كله ولغيره ، كان مؤتمرا هذا .

### إدارة التعليم في الوطن العربيّ في عالم متغيّر

١-١-١١ - ويرى الدكتور أحمد أنه لشرف كبير للجمعية المصرية للدراسات المقارنة والإدارة التعليمية ، كما أنه شرف كبير لهذا المؤتمر ، أنّ يُعقد تحت الرئاسة الشرفية لرائد من رواد العربية في مصر والعالم العربي ، السيد الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمي ، الذي هو - عنده - رائد من أوائل رواد العربية المقارنة العرب ، أسهم بخبراته في تطوير

التعليم فى بلاد عربية كثيرة ، وأسهم فى إعداد أجيال من المتخصصين العرب فى  
الربفة المقارنة ، والذى هو - فوق ذلك - أستاذ للتخطيط الربوى ، وأبرز خبراته على  
المستويين النظرى والتطبيقى ، فى كتاباته فى تخطيط التعليم كتابات رائدة ، وبحوثه  
فى تخطيط التعليم والقوى العاملة فى مصر وبلاد عربية عديدة ، تؤكد هذه الريادة على  
مستوى الفكر الربوى - والذى عمل - على مستوى الفكر الربوى-خبراً للتخطيط  
الربوى بمعهد التخطيط القومى ووزارة التعليم العالى فى مصر ، ثم خبراً للأمم  
المتحدة فى مجال تخطيط التعليم فى بلاد العرب والمشرق العربيين .

### ١-٢- سياسة التعليم أو إدارته ؟ (\*) :

١-٢-١- أما الأستاذ الدكتور عبدالقنى عبود ، رئيس المؤتمر ، فإنه يبدأ كلمته - فى  
نفس الجلسة الافتتاحية - بقوله :

منذ حوالى قرن من الزمان ، قسم رائد التنوير فى مصر ، رفاعة رافع الطهطاوى ،  
السياسة ، إلى خمسة أقسام ، أولها ما سماه بالسياسة النبوية ، والثانى ما سماه بالسياسة  
الملوكية ، وهى - عنده - حفظ الشريعة على الأمة ، وإحياء السنة ، والأمر بالمعروف  
والنهى عن المنكر ، والثالث ما سماه بالسياسة العامة ، وهى - عنده - الرياسة على  
الجماعات ، والرابع ما سماه بالسياسة الخاصة ، التى تسمى - عنده - السياسة المنزلية ،  
والخامس ما سماه بالسياسة الذاتية ، التى هى - عنده - تفقد الإنسان أفعاله وأحواله وأقواله  
وأخلاقه وشهوته ، وزمها بزمام عقله .

ومنذ عشرة قرون تقريباً ، خص أبو الحسن الماوردى وظايف رئيس الدولة ( الخليفة )  
فى أمرين اثنين ، أولهما حراسة الدين ، والثانى سياسة الدنيا .

---

(\*) من كلمة الأستاذ الدكتور عبدالقنى عبود ، أستاذ ورئيس قسم الربفة المقارنة والإدارة التعليمية بكلية  
الربفة جامعة عين شمس ، ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للربفة المقارنة والإدارة التعليمية ، ورئيس  
المؤتمر ، فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

١-٢-٢- ثم يواصل الدكتور عبدالغنى كلامه : وهكذا نجد مصطلح السياسة ، هو المصطلح الإنجليزي الذى ظلّ مفكّرنا يستخدمونه للدلالة على معنى المصطلح الإنجليزي **Administration** ، والمصطلح الإنجليزي **Management** ، وهو مصطلح يحمل نفس المعنى الذى يحمله المصطلحان الإنجليزيان ، اللذان أدى بهما سوء النقل مؤخرًا ، إلى أنّ يوجعا عربيًا إلى مصطلح ( الإدارة ) ، الذى لا يوحى - عربيًا - بنفس المعانى التى يوحى بها المصطلحان الإنجليزيان ، ولا المصطلح الذى كان مفكّرنا يستخدمونه سابقًا .

١-٢-٣- ويرى الدكتور عبدالغنى أنه - رغم اقتناعه - لما سبق - بسوء نقل المصطلحين الإنجليزيين إلى اللغة العربية ، فإنه يرى نفسه مضطرًا إلى ترك مصطلحينا الوائى العتيق والعريق ، والصحيح فى دلالاته على معنى المصطلحين الإنجليزيين ، ليستخدم المصطلح الذى أسىء نقله ، والذى لجمده يحتل مكانه ومكانته فى عنوان مؤمّرنا هذا ، وهو مصطلح (الإدارة) ، لأسباب عدّة ، منها ترديد مقولة المتخصصين فيها والمتحمسين لها على السواء ، وهم كثر فى عالم اليوم ، من أنّ التقدّم والتخلّف فى عالم اليوم إنما هما رهين بالتقدّم فى الإدارة ، أو التخلّف فيها ، وبذلك دخلت الإدارة - فى فكرهم - وفى واقع الأمر - عنصرًا فاعلًا - بل واضح الفعل بيّنه - فى الحياة العامة للناس - كلّ الناس ، مقلّمًا دخلت فى حياتهم الخاصّة أيضا ، وهو ما أشار إليه - بمقربة لمّاحة - منذ قرن من الزمان - رفاة رافع الطهطاوى ، وهو يتحدّث عما سمّاه السياسة العامة والسياسة الخاصّة ، بشيء من التفصيل - فيما اقتبسناه عنه من قبل ، من كتابه ( كتاب مناهج الألباب المصرية ، فى مناهج الآداب العصرية ) ، مقلّمًا أشار إليه باختصار شديد منذ حوالى عشرة قرون ، أبو الحسن الماورى ، فى كتابه ( أدب الدنيا والدين ) ، كما سمّاه ، فيما اقتبسناه عنه من قبل ، ( سياسة الدنيا ) .

١-٢-٤ - ويرى الدكتور عبد العبي أن إذا كان خطر الإدارة قد تنبه إليه من تنبه من مفكرينا وغيرهم قبل القرن العشرين الذي نعيش فيه بكل متغيراته - حدسا وتخمينا ، أو لنقل ذكاء والمعة ، فقد أكد مفكرو القرن مدعومين بالإحصاءات وبالمنهج العلمى الراسخ وبأجهزة الكمبيوتر، ذات القدرة الفائقة على الرصد والتحليل واستخلاص النتائج ، مما حوّل الخدس والتخمين ، أو الذكاء والألمعية ونحو جاتهما ، إلى حقائق ذات صبغة علمية راسخة أكيدة ، يزيدا تأكيدا مانراه بالعين ، حين تنتقل بين بلد متقدم وبلد نام أو متخلف ، لنرى - بلغة الماوردي - سياسة الدنيا هنا ، وسياستها هناك .

١-٢-٥ - ويرى أنه إذا كان مؤمنا يتخذ من ( الإدارة التعليمية ) عنوانا له ، فإن ما أشرنا إليه من قبل عن سياسة الدنيا وما أشبهها لم يُخرجنا من العنوان ، لأن إدارة التعليم - أوسياسته - ليست إلا أمرا من أمور هذه السياسة العامة ، أو نظاما فرعيا من نظمها ، إذا نحن استخدمنا اللغة التي يصطلح عليها المتخصصون المعاصرون فى علم الإدارة ، حين يتحدثون عن العلاقة العضوية القائمة بين الأصل - أى أصل - وبين ما يتفرع عنه من فروع فى السياسة أو الإدارة ، وفى غيرها على السواء .

على أن الفرق يظل كبيرا بين سياسة المشروعات - الصناعية أو الزراعية أو التجارية - أو إدارتها ، وبين سياسة - أو إدارة - المشروعات أو المؤسسات الربوية ، وهو فرق يعود إلى طبيعة هذه السياسة - أو الإدارة - ذاتها ، وكونها شيئا لا يتم فى المطلق ، وإنما يتم فى إطار زمان ومكان ، وألوان نشاط ، وأهداف يراد لها أن تتحقق ، مما حوّل الإدارة اليوم إلى عملية أيديولوجية نشطة ، على نحو ما نرى المتخصصين فى الإدارة يجمعون عليه اليوم ، شأنها فى ذلك شأن الربوية ، وكونها تتعامل مع الإنسان ، الذى يعدّ لحميل عبء الحياة ، وبث هذه الحياة فى مراقي المجتمع الأخرى من صناعة وزراعة وتجارة وغيرها مما يجعل الإدارة التعليمية أكثر أيديولوجية من إدارة المؤسسات غير التعليمية ، وأكثر أيديولوجية من الربوية ، على السواء ، على عكس ما نقرأ فى الأدبيات العربية ، التى أسىء نقلها عن الأدبيات الغربية فى مجال الإدارة ، وخاصة الأدبيات الأمريكية ، التى تُعتبر الأدبيات الأرقى فى هذا المجال .



١-٢-٦- ويرى الدكتور عبدالقنى أنه لأنَّ الإدارة ليست شيئا أكثر مما يفعله المدير ذاته ، كما تكاد الأدبيات فى المجال أن تُجمع - فقد كان ما رأته الجمعية المصرية للدراسة المقارنة والإدارة التعليمية ، من أن تختار الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهيمى رئيسَ شرفٍ للمؤتمر ، لا باعتبار تخصصه واهتماماته ، التى يعرف الجميع أنها الرتبة المقارنة تخصصا ، والرتبة المقارنة اهتمامات ، والرتبة المقارنة تميزا وقدرة على العطاء غير المحدود ، ولكن باعتبار تميزه رجُل إدارة فلذا ، فى أثناء توليه عمادة كلية التربية جامعة الأزهر ، فقد كانت فترة عمادته للكلية بداية تحوُّلها إلى ماهى عليه اليوم ، كلية جامعة ذات مكانة ومكان ، سواء فى داخل منظومة جامعة الأزهر ، التى تعنى لنا - كمسلمين - الكثير ، أو فى داخل منظومة كليات التربية ، التى تعنى لنا - كأكاديميين - الكثير .

١-٢-٧- ثم انتقل الدكتور عبد القنى إلى برنامج عمل المؤتمر، فقال كُنَّا نتوقع أن تأتي الدراسات يَمِّن تفضُّل من الزملاء واستجاب لدعوة الجمعية، وشارك بدراسة فى أعمال المؤتمر - يغلب عليها طابع الدراسات الوصفية الرقمية ، فهذه هى الثقافة البحثية فى المجال كما تشيع فى صفوفهم ، إما يفعل هذه الأدبيات ، وإما يفعل اللجان العلمية الدائمة ، وما يشيع عنها من فهم للبحث العلمى فيه ، سواء كان هذا الذى يشيع حقا أو باطلا ، ومثل هذه الدراسات الوصفية الرقمية قد تكون مفيدة ، ولكنها - بالتأكيد - لن تكون كافية لتحقيق أهداف المؤتمر كما حدَّدتها الجمعية ، ومن ثم كان توجُّهنا لفلانة من كبار مفكرينا الربويين ، واستكتابهم فى ثلاثة موضوعات ، رأيناها تغطى النقص الذى كان متوقعا ، وتحقق الهدف الذى كنا نرجوه ، وكانت استجاباتهم الفورية لما طلبناه ، مما يدل على شموخ الرجال الفلانة فى مواقف الحياة العادية وفى مجال العطاء ، شموخا يشهد عليه فكرهم الذى أودعوه كتبهم ودراساتهم ، ليصلهم منه من أراد - الافتحام فى مجال العلم ، الذى لا تقدم للعلم بدونه .

١-٢-٨- أما الموضوع الأول ، فهو موضوع سيكولوجية الإدارة ، وهو موضوع لا يمكن فهم الإدارة والسلوك الإدارى ، فى التربية وفى غير التربية ، بدونه ، كما أنه

موضوع شائك، يحتاج إلى جسور لاقترحامه ، وقد رأت الجمعية أنّ الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب هو فارسه الجسور الملقى ، لو اتسع له الوقت له ، وقد كان عند حسن ظنّ الجمعية به ، كما هو دائما ، في كلّ حال تُنشد فيها الرجولة ، وفي كل موقف يُنشد فيه العلم ، وفي كل وقت يُنشد فيه اقتحام جسور مجاهله .

١-٢-٩- وأما الموضوع الثاني ، فهو موضوع القيادة الإدارية في مجال التعليم ، وهو موضوع لا يقلّ عن الموضوع الأول خطورة ، بركيزه على نمط الشخصية التي تصلح لقيادة المؤسسة التعليمية ، بوصفها هي العنصر الفاعل في الإدارة ، خاصّة إذا كانت هذه الإدارة من نوع الإدارة التعليمية ، المعتدّة والتنشئة والتشايكة بطبيعتها ، في نفس الوقت ، مما يجعل المدير فيها لا يقوم بالدور التقليدي لرجل الإدارة فحسب ، وإنما يتجاوز ذلك إلى عدد من الأدوار ، قد لا يكون هذا الجانب الإداري إلا واحدا منها ، قد يكون أقلّها شأنًا .

١-٢-١٠- وإذا كان هذا هو شأن الإدارة ومديرها في مجال التعليم ، فإنّ الحاجة تكون ماسّة إلى الحديث عن القيادة الإدارية فيه ، وتكون مهمّة هذا الحديث شاقّة ، إلا إذا كان محدثنا هو الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس ، بذكائه والمعته ، إضافة إلى أنه بمثابة من ( يلعب في ملعبه ) ، حين يتعرّض لثل هذا الموضوع .

١-٢-١١- ولا تكتمل منظومة ( الفكر ) - في مجال الإدارة التعليمية - ما لم نصل إلى الموضوع الثالث ، الذي رأيناه يعطى - مع زميله - النقص الذي توقّعناه ، وهو موضوع ( الإدارة في عالم متغير ) ، الذي رأيناه لا يقلّ أهمية عن زميله ، كما لا يقلّ عنهما خطورة وحاجة إلى الريادة والاقتحام ، وهي حاجة لم نجد خيرا من الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر لها ، فله باعّه الطويل في المجال منذ سنوات ، وهو الأقدر على خوضه بلا منازع إن شاء الله .

١-٢-١٢ - وبقي - بعد ذلك - الدراسات نفسها ، فهي محور عمل مؤتمرها هذا ،  
مِثلما هي محور عمل غيره من المؤتمرات ، رغم ما توقعناه منها ، ومارتناه لتلافي ما توقعناه ،  
ففيها رأى ، وفيها رؤية ، تشهد على ما فيها من تقارير التحكيم ، التي نعتبرها جواز  
المرور الأوحَد لوصول دراسة إلى أن تكون واحدة من دراسات المؤتمرات التي تعقدها  
الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ارتقاء بالدراسات العلمية في مجال  
عمل الجمعية ، ومن ثم قياما منها بدورها الذي اختارت لنفسها أن تقوم به ، ووافقتها  
عليه وزارة الشئون الاجتماعية ، وأشهرتها به يوم أشهرتها .

على أن الكسب الأكبر للمؤتمر ، يظل هو الحشد الهائل من العلماء والمفكرين  
والمهتمين بقضية الإدارة التعليمية - موضوع المؤتمر - ممن تجمعوا اليوم ليفتحوا أعماله  
ومن تجمعوا قبل اليوم على نحو آخر ليحكّموا دراساته ، ومن عودونا على أن يواصلوا  
الاجتماع والتجمع على موائد جلساته ، وكلهم حضور ذهني ، لا ينفصون حتى ينتهوا من  
مناقشة قضاياها التي تثار حول موضوعه ، وصياغة توصياته .

### ١-٣-١ - تحية الكلية للجهد العلمي في المؤتمر (\*) :

١-٣-١ - ثم جاء دور الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة  
عين شمس - ومضيف المؤتمر - الذي بدأ كلمته بقوله : إن مؤتمر الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعليمية ، مشرّكة للمرة الثانية مع كلية التربية جامعة عين شمس ، لب  
موضوعه الهام ، وهو ( إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ) ، موضحاً أن الكلية  
قامت في العام الماضي باستضافة المؤتمر السنوي الأول للجمعية ، وكان موضوعه هاماً أيضاً ،  
وهو ( كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير ) ، وأمل أن تستضيف الكلية المؤتمر

(\*) من كلمة الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس ، في الجلسة الافتتاحية  
للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

الذى تعقده هذه الجمعية الشابة برجالها كُلِّ عام ، وقد سِعدتُ شخصيا بالمشاركة فى المؤتمر السابق - يقول الدكتور حامد - ويشرفنى أَن أشارك فى هذا المؤتمر بورقة وندوة عن القيادة الإدارية الربوية ، أو القيادة الإدارية فى التعليم ، ولحن جميعا - أيها الزملاء - فى شوق إلى الاستماع ، وإلى الاطلاع ، وإلى المشاركة فيما يتضمَّنُه برنامج هذا المؤتمر من موضوعات متكاملة ، عن سيكولوجية الإدارة التعليمية ودينامياتها وأساليبها ، والقيادة الإدارية فى التعليم ، والقيادة التعليمية فى مصر وفى الوطن العربى فى عالم متغير .

١-٣-٢- ووضَّح الدكتور حامد أنه - إذ يتحدَّث فى هذا المؤتمر باسم كلية التربية جامعة عين شمس - كمشاركة فى هذا المؤتمر - لأبَد أَن يحى أعضاء اللجنة التحضيرية للمؤتمر ، التى عكفت على التحضير للمؤتمر ، واللجنة العلمية التى قامت بقراءة البحوث المقدمة وفحصها ، ولجنة التوصيات ، التى تقوم بجمع خلاصة مايقدم فى المؤتمر فى صورة تقرير ومشروع عمل ، ورؤساء الجلسات والمقررين والمُعقِّين ، الذين يضطلعون بالقسط الأكبر من إدارة وتنظيم وتسيير المؤتمر ، والباحثين الذين أثاروا المؤتمر بدراساتهم الجادة ، والجهات التى أسهمت ماديا ومعنويا فى إقامته ، ووسائل الإعلام التى تغطى المؤتمر ، ووجه الشكر الخاص إلى قسم العلاقات العامة ، على الجهد المبذول لإنجاح المؤتمر .

١-٣-٣- وفى ختام كلمته ، كرَّر الدكتور حامد الرحيب بالخاصين جميعا ، وتمنَّى أَن تستجيب الجمعية المصرية للربوية المقارنة والإدارة التعليمية لدعوة كلية التربية جامعة عين شمس ، باستضافة المؤتمر السنوى القادم إن شاء الله ، فى يناير ١٩٩٥ ، والذى سيكون موضوعه ( إرادة التغيير فى الربوية وإدارته فى العالم العربى ) .

## ١-٤-١ - استمرار مؤتمرات الجمعية الوليدة (\*) :

١-٤-١-١ - ثم جاء دور الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطّاب ، وكيل الكلية ، الذى بدأ حديثه من خبرته بالمؤتمرات العلمية ، حيث ذكر أنّ أشقّ المهام فى الجمعيات العلمية أنّ تبدأ مؤتمرا ، وأنّ الأشقّ من ذلك هو أنّ تستمرّ فى عقد المؤتمرات ، وأنّه لهذا يسعده أنّ الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بدأت مؤتمرها الأول ، ثم استمرّت فى مؤتمرها الثانى ، الذى يعدّ نقطة انطلاق لمؤتمرات تالية .

١-٤-٢ - كما يوضح الدكتور فؤاد أبو حطّاب أنّنا اعتدنا فى الماضى أنّ ينعقد المؤتمر ، وعادة ما يكون المؤتمر الأول والأخير ، ولكننا شاهدنا فى السنوات الأخيرة بادرة تدلّ على أننا فى العلوم الإنسانية والربوية والنفسية نسير فى طريق يؤكد المثابرة والاستمرار ، فعند كبر من الجمعيات العلمية المتخصصة فى مجالات اهتماماتنا تستمرّ فى عقد مؤتمراتها بانتظام .

١-٤-٣ - ويقول الدكتور فؤاد ، إنه قد سعد بأن تستمرّ هذه الجمعية الوليدة - الناشئة - الشابة - فى عقد مؤتمراتها ، على النحو الذى نشهده اليوم ، وهذا الاستمرار هو بالطبع علامة على الجهد المبذول ، وعلى المشقة التى يعانها أصحاب الاهتمام ، والذين يخطّطون ويديرون هذه الأمور .

---

(\*) من كلمة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطّاب ، وكيل كلية التربية جامعة عين شمس للدراسات العليا والبحوث ، ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لعلم النفس ، فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

## ١-٥- تطوّر الإدارة التعليمية رهن بتطوّر مفهوم التربية (\*):

١-٥-١- وأخيرا يجيء دور الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمي ، الذي بدأ كلمته بشكر الهيئة المنظمة للمؤتمر ، التي اختارته رئيساً شرفاً لهذا المؤتمر العام الذي تنظمه الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، والتي تخصص نشاطاتها لمختلف جوانب التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، حيث يخصص هذا المؤتمر بالذات نشاطاته في مجال الإدارة المدرسية والتربوية .

١-٥-٢- ويرى الدكتور سيف أنّ قضية الإدارة قضية هامة جداً في عصرنا الحاضر ، بالنسبة لمصر والدول النامية والبلاد العربية بوجه خاص ، فلعلّ من أهمّ مظاهر التخلف فيها وأسبابه في نفس الوقت ، تخلف الإدارة وتدنيها ، فالإدارة مسئولة عن تفكير الناس ، والنهوض بمستوى أعمالهم وكفاءاتهم .

ويرى الدكتور سيف أنه لن يتوفّر مستوى جيّد من الكفاءة والفعالية ، بدون تطوير الإدارة ، ومواجهة مشكلاتها ومعوّقاتها .

١-٥-٣- ومن وجهة نظر الدكتور سيف ، أنّ تخلف إدارة التربية في مصر وفي الوطن العربي على امتداده ، من الخليج إلى المحيط ، هو سبب ظاهرة التخلف التعليمي ، فأتى فرد يتصل بالتعليم ، في مستوياته المختلفة ، من أصحاب المصالح والاهتمام ، أو أولياء الأمور ، أو الطلاب ، يحسّ بسُرعة ، بدرجة التخلف الهائلة في العملية التعليمية ، ودرجة تعقدها ، واهتمامها الهائل بالأوراق والتوقيعات .

---

(\*) من كلمة الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمي ، الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعميداً الأسبق ، وعضو مجلس إدارة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ورئيس شرف المؤتمر ، في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤

وإذا لم يكن هناك وعى من الدولة ومن المجتمع بهذه المشكلة ، فسوف يظل التعليم - من وجهة نظره - عملاً شكلياً ، لا يهوصُ في أعماق تكوين الإنسان وتطويره .

١-٥-٤ - ويرى الدكتور سيف أنّ مفهوم الإدارة التعليمية ، أو الإدارة التربوية ، قد تطوّر وفقاً لتطوّر مفهوم العملية التعليمية ، فعندما تحدّد مفهوم التربية في عملية نقل التراث الثقافي والمعرفي من جيل إلى آخر ، والفتصر ههنا على إكساب التلاميذ مجموعة من المعارف والخبرات من خلال عملية التلقين ، تحدّد مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في تسيير النظام التعليمي ، ووجهت كلّ اهتمامها إلى النواحي الإدارية . وعندما تطوّر مفهوم التربية ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد ، من الجوانب الروحية والمعرفية والشخصية والعقلية والجسمية ، اتسع مفهوم الإدارة التربوية ، ليشمل الجوانب الفنية ، إضافة إلى الجوانب الإدارية الروتينية ، في صورة عمل متكامل ، يهدف إلى تهيئة الظروف التربوية والمدرسية المناسبة لما يساعد على تحقيق الأهداف الشاملة للعملية بأسرها .

١-٥-٥ - ويرى الدكتور سيف أنّ البحث العلمي ، بما فيه نتائج بحوث هذا المؤتمر ، يمكن أن يضع إدارة التربية وإدارة المدرسة على مسارها الصحيح ، ولكنه يرى أيضاً أنّ البحث العلمي والتربوي لن يكفي ، فيجب أن تكون هناك إدارة واعية من المسؤولين عن التعليم في مستوياته المختلفة ، لكي يضعوا ما يصنع البحث التربوي ، وما يصل إليه من نتائج ، موضع التنفيذ .

وخشي الدكتور سيف أن يكون المسئولون عن التعليم في بلادنا ، في مستوياتهم المختلفة ، مشغولين كلّ الانشغال ، بهذا التسيير اليومي الروتيني للعمل - دون أن يكون لديهم وقت لتأمل الممارسات القائمة ، وكيفية تطويرها ، في صورة مبادرات وأفكار ، للإدارة التربوية الحديثة .

١-٥-٦ - وختم الدكتور سيف كلمته بقوله إنّ تطوير المناهج ، وتحسين أحوال إعداد المعلم وتدريبه ، وزيادة الإنفاق على العملية التعليمية ، لن تُعطى ثمراتها ، إلا بتطوير جسد

للإدارة التربوية والمدرسية ، وهو تطوير يتصل اتصالاً قوياً بصميم الممارسات ، التي  
صارت حَوَاجِزَ جامدة وراسخة ، وتكاد تهديم كلِّ محاولات التطوير .



## الفصل الثاني

### سيكولوجية الإدارة التعليمية (\*)

٢-١- موضوع المحاضرة دليل على وحدة المعرفة التربوية (\*\*):

٢-١-١- بدأ الأستاذ الدكتور حامد العبد ، رئيس الجلسة ، تقديمه للمحاضرة ،  
بإبراز نقطتين التين : النقطة الأولى هي أَنَّ تَجْمَعْنَا هَذَا يَدُلُّ عَلَى وَحْدَةِ التَّرْبِيَةِ ، وَعَلَى أَنَّ  
العلوم التربوية وحدة واحدة ، وَأَنَّ أقسام التربية ما هي إلا جنّات أو أبعاد لمفهوم  
واحد ، وَأَنَّ الإنسان الذي يعلّم في التربية ، يعلّم في فروع التربية مجتمعة ، وليس في  
فرع واحد منها فقط : عِلْمُ نَفْسٍ أَوْ صِحَّةٍ نَفْسِيَّةٍ أَوْ تَرْبِيَةٍ مَقَارِنَةٍ أَوْ إِدَارَةٍ تَعْلِيمِيَّةٍ أَوْ  
أصول تربية ، لِأَنَّ هَذَا المَفْهُومَ يَتَكَوَّنُ عَلَى مَدَى السنين وَعَبْرَهَا ، فليس مِنَ المعقول أن  
يقضي أستاذ ثلاثين عاما أو خمسين عاما في العمل العِلْمِي ، دونَ أَنْ يكون قد مَدَّ يديه  
أو فِكره في كُلِّ جنّات التربية .

٢-١-٢- وَمِنْ ثم فقد عَبَّرَ عن سعادته بأن تبدأ جلسات مؤتمر من مؤتمرات  
الإدارة التعليمية في عالمنا المتغيّر ، بموضوع يهتمنا جميعا - موضوع شائق لنا جميعا ،

---

(\*) محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطّاب ، وكيل كلية التربية جامعة عين شمس للدراسات العُلُوبية  
والبحوث ، ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لعلم النفس ، في منتصف اليوم الأول من أيام المؤتمر -  
السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

(\*\*) من تقديم الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المخرّج بقسم علم النفس الربوي بكلية التربية جامعة  
عين شمس ، وعميد كلية التربية جامعة المنيا الأسبق ، ورئيس الجلسة - للأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطّاب ،  
ومحاضرته .

وشالتك فى نفس الوقت ، وهو سيكولوجية الإدارة التعليمية ، الذى سيعطينا النبذة المطلوبة فى عَجالة ، لأنَّ سيكولوجية الإدارة التعليمية لها فى الدَّول الغربية قُوَّة ومَجَال وجاذبية ، لاستطيع أنْ تحسَّسَ بها إلا إذا كنتَ فى أوربا ، فقد قابل أحدَ الأساتذة الألمان ، اسمه هانز ميْرِكِن ، وهو رئيسَ مَعهد التربية بجامعة برلين الحرة ، وقال له إنَّ مايفرَّقنا عن أية دولة أخرى غير ألمانيا ، فى الشرق أو فى الغرب ، هو الإدارة ، التى يعتبرها الألمان سرًّا يحتفظون به لأنفسهم ، حيثُ ترى الألمانى، أستاذًا كان أورجبل صناعة أو رجل إدارة ، يعمل مع غيره ، فى إطار شبكة إنسانية ، تُدير جميعَ الأمور والشئون ، فى توافقٍ وتناسقٍ .

٢-٩-٣- وقال الدكتور حامد إنه قد تكوَّن هناك أمور أخرى فى حياتهم فى الحضيض ، ولكن بالنسبة للإدارة - الإدارة التعليمية أو إدارة السياسة أو غيرها - الأمر مختلف تمامًا .

٢-٩-٤- وقال إنه سعيد جدًا أننا نعيش فى عالم متغيِّر ، وأننا أصبحنا نسمَع أنَّ المعلومات تتضاعف الآن ، لا فى عدَدٍ من السنين ، ولكن فى سنتين اثنتين فقط ، ومعنى ذلك أنَّ المعلومات التى حصلنا عليها قديمًا ، انتهى أجلها ولم تعد تصلح لنا ، أمام الجديد الكثير والغزير الذى يظهر يوميًا - أى أنَّ المعلومات التى تظهر اليوم ، ستغيِّر تغيرًا جذريًا بعدَ سنتين اثنتين ، فالتهورات لا ريبَ فيه ، أردنا ذلك أم لم نُرده ، وهذه هى النقطة الأخرى أو الثانية .

٢-٩-٥- ثم انتقل الدكتور حامد إلى الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَظَب ، فقال إنه غيَّب عن التعريف ، إلا أنَّ هناك أمرًا آخر يجب أنْ ننظُر من خلاله إلى الدكتور فؤاد ، الذى نعرفه جميعًا ، وهذا الأمر هو الدكتور فؤاد أبو حَظَب ما ورائها - إنَّ صحَّ التعبير ، ووزنه فى مصر ، فهو الرجل المستول عن عمليات التقويم العربى فى جمهورية مصر العربية ، وهذا شىء ندعو الله أن يوقفه فيه ، بما مُنحَ من الصبر والدكاء والألمعية فى أنْ يُدير مثله ، فى مصر وفى غيرها من البلاد العربية

٢-١-٦- تم ختم تقديمه بقوله ، إن موضوع المحاضرة أمر يهتَمنا في جميع مجالات  
الزراعة وعِلْم النفس ، وفي مجالات الصناعة وغيرها .

٢-٢- محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب :  
سيكولوجية الإدارة التعليمية :

٢-٢-١- البدايات ... علم النفس الصناعي :

تمثل حياة العمل أهمية لكلِّ من العامل وصاحب العمل والمستهلك جميعاً - ولعلَّ  
هذا كان مدخلاً لعلم النفس الحديث لدراسة هذا الميدان ، الذي هيأ لهذا العلم الوليد  
في أواخر القرن التاسع عشر فرصة للدراسة : ماذا يريدُ الناس ؟ وكيف يُتَّجَنون ما  
يريدون ؟ ثم كيف أثَّرت الحضارة الصناعية في نوعية حياتهم ؟

وكانت القضايا التي تشغل علماء النفس - ولا تزال - حول هذا الموضوع ، ومن  
الاتساع والشمول ، بحيث يصعب في كثير من الأحيان التمييز بين ما يخص علم النفس منها  
وما يخص كلاً من الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم السياسة والهندسة .

وقد نشأ الاهتمام بميدان العمل وإدارته في سياق علم النفس في ميدان الصناعة ( فرع  
علم النفس الصناعي ) .

ولأنَّ ما أشرنا إليه يمثل واقع علم النفس الصناعي - منذ نشأته الأوَّل ، كان  
لابدَّ للمؤرِّخ للاهتمامات السيكولوجية بالإدارة أن يدركها ، في علاقتها بالظروف  
الأخرى المؤثرة في حياة العمل ، وآثار ذلك على حياة الفرد في بيئته ومجتمعه .

فالمشكلات الواقعية يجب أن تحلَّ أولاً ، أما من يقوم بحلِّها ، فليس له أهمية في ذاته

ويفسّر لنا ذلك حقيقة أنّ أوّل مَنْ أثر في نشأة علم النفس الصناعي والتنظيمي في أواخر القرن التاسع عشر ، كان مجموعة من غير المتخصّصين في علم النفس ، ينتمون إلى عالم الهندسة ، ويهدفون إلى التوصل إلى الطرُق التي يُمكن بها خفض تعب العامل ، وتحسين إنتاجيته ، بهدف زيادة الربح للمنشأة الصناعية ، وكان على رأس هؤلاء بدون منازع ، فريدريك تيلور ( ١٨٨٦ - ١٩١٥ ) ، الذي ابتكر ما أسماه ( الإدارة العلمية ) في كتاب شهير له صدر عام ١٩١١ ، اعتمد فيه على تجزئة العمل ، وفترات الراحة ، واستطاع بذلك أن يجعل العامل أكثر كفاءة ، وقادراً على كسب أكبر ( باستخدام نظام الأجر بالقطعة ) ، وفي نفس الوقت زادت أرباح المنشأة الصناعية .

وسرعان ما تُوّجّهت جهود تيلور من أحد العاملين معه ، وهو فرانك جيلبرت ( ١٨٦٨ - ١٩٢٤ ) ، الذي ارتاد بحوث تحليل ( الزمن - الحركة ) ، التي سعت إلى تحديد ( الطريقة المثلى للعمل ) .

وسرعان ما اندمج هذا الاتجاه في ( التيلورية ) ، كمنحى في الإدارة ، يتفق مع خصائص العصر الصناعي كما حددها ألفين توفلر ( Toffler, 1989 ) ، وعلى رأسها خاصية التقنين Standardization ، التي تتفق مع متطلبات الإنتاج الكمي الكبير Mass production ، التي هي سمة العصر كله ( الإنتاج ، الإعلام ، الترفيه .إلخ ) .

ولعل من أهم الاعراضات التي وُجّهت إلى هذا المنحى في الإدارة ، هو التركيز على الكفاءة الإنتاجية ، دون اعتبار كبير للرفاهة الإنسانية ، ولكن جميع الاتجاهات الإصلاحية في الإدارة سارت بعد ذلك في مسار محاولة الاستمرار في جعل العمليات الإدارية فعّالة ومُنتجة، دون اعتبار الإنسان أكثر من مجرد ترس في ماكينة .

وصحيح أنّ الاهتمام الثاني استغرق وقتاً طويلاً حتى يكون له موضع في الإدارة الحديثة ، مروراً بـ سيكولوجية إدارة الأعمال Business Psychology ، التي

اهتمت على وجه الخصوص بالتسويق والإعلان والبيع ، والتي دخلها علماء النفس من أوسع الأبواب ، وصحيح أن موضوع الإنتاجية شغل علماء النفس من أصحاب هذه الاهتمامات ، إلا أن الاهتمام انصبَّ على دراسة تأثير العامل على العمل نفسه ، مما أدى إلى ظهور ما سُمي أثناء الحرب العالمية الأولى بـ **Psychology** ، والذي تزامن مع التطور الهائل في حركة القياس النفسى خلال تلك الفترة .

#### ٢-٢-٢-٢- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

كان اهتمام علماء النفس بالعامل الفرد خلال هذه الفترة المبكرة من تطور علم النفس الإدارى والتنظيمى والصناعى ، لايراعى مراعاة كافية حقيقة أن هذا العامل إنما يعمل فى سياق اجتماعى ، ولعل السر فى ذلك أن الإدارة كانت فى يد رجال الأعمال ، بينما كان التقدم التكنولوجى - بالطبع - فى يد المهندسين .

وكان الطبيعى لعلماء النفس ، الذين كانت أدواتهم ( الاختبارات النفسية ) مصممة لأغراض التقييم الفردى ، وكان علم النفس الاجتماعى لا يزال وليداً فى نفس الوقت - أن يتحيزوا لهذا النمط من الإدارة ، الذى وُصف فى الكتابات المتأخرة بأوصاف سلبية كثيرة ، مثل وصف باريتز Baritz لهم ( خدَم السلطة ) ، ووصف تشاندلر Chandler ( الأيدي المرتبة ) ، حيث حلَّت هذه الأيدي المرتبة للإدارة محل ( الأيدي الخفية ) لقسوى السوق ، وأدت إلى ظهور ( الرأسمالية الإدارية ) .

وفى هذا الجو العلمى المشحون بالشك فى جدوى وأهداف ( الإدارة العلمية ) ، ظهرت سلسلة من البحوث ، لعبت دوراً هاماً فى تغيير الاهتمام وتبديله ، أطلق عليها اسم ( هوثورن ) Hawthorne Studies ، وبدأت عام ١٩٢٤ ، فى إحدى الشركات الصناعية بشيكاغو ، واستمرت بقيادة إلتون مايو Mayo - استمرت خمسة عشر عاماً .

وقد حوّلت هذه الدراسات الاهتمامات الإدارية إلى العلاقات الإنسانية ، ونتج هذا التحوّل عن أنّ البحوث المبكّرة لهذا المشروع حولّ فعالية الإضاءة وفترات الراحة وطول يوم العمل في الإنتاجية ، لم تُظهر نتائج إيجابية . بل إنّ بعض البحوث قدّمت نتائج يصعب تفسيرها في الإطار النظري السائد . كما أنّ بعض هذه النتائج أظهرت أنّ بعض الظروف السّنية للعمل لم تؤثر على الإنتاجية تأثيراً بالغا ، كما كان متوقّعا من الفرضيات ( الإدارة العلميّة ) ، وإذا حدث أثر لبعض هذه الظروف ، فإنه يتلّزم في الحدوث مع المشاعر السلبية لدى العمّال ، وهو التفسير الذي قدّمه مایو للأثر الذي تحدّثه فترات الراحة ، مُستيدا في ذلك إلى خبرته الكلينيكية ، وسرعان ما تحوّل ذلك إلى منحى جديد في الإدارة ، يعتمد على العلاقات الإنسانية ، ظهر لأول مرّة في كتابه عن ( المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية ) ، الذي نُشر عام ١٩٣٣ . ومنذ ذلك الحين؛ شاع ما يُسمّى ( أثر هُووَرْن ) ، الذي يؤكد أنّ الإنتاجية تتأثر على نحو أكبر بالعلاقات الإنسانية ، أكثر مما تتأثر بالظروف الفيزيائية والمادية للعمل .

ومنذ ذلك الوقت أيضا ، شاع الاهتمام بدراسة موضوعات الدافعية ، والاتجاهات ، والروح المعنوية ، لدى العاملين ، وظهرت برامج تدريبية في الإدارة ، تُركّز على جانب العلاقات الإنسانية .

وكانت هذه هي الحسنة الوحيدة لدراسات هُووَرْن ، بما أثارته من بحوث حولّ هذه الجوانب ، إلا أنه مع مرور السنوات ، سرعان ما اكتشف النقاد أنّ التفسيرات المقدّمة لم تكن إلا تحمّيا للاتجاه المضاد لمنحى ( الإدارة العلميّة ) .

وفي هذا الصدد ، تدكّر أنستازي ( Anastasi , 1979 ) ، أنه في عام ١٩٧٤ ، وبعد مرور خمسين عاما على بدء مشروع ( بحوث هُووَرْن ) ، عُقد في نفس المكان مؤتمر حضره علماء النفس والإدارة والصناعة ، وكان الانطباع الرئيسي السائد في هذا المؤتمر ، أنّ ما يسمّى ( أثر هُووَرْن ) ، وأسبابه وتضميناته للإدارة ، يمكن إعادة تفسيره في ضوء

أُطِرَ نظرية مختلفة ، بل إنَّ النماذج النظرية المختلفة للدمج العملي ، يمكن لكل منها أن يزعم أنه أثر من آثار هوثورن ، يدعّمه .

ومن زاوية أخرى ، يمكن القول إنه أُجريت دراسات سعت لإعادة تحليل النتائج الأصلية ، وأدت إلى إلقاء ظلال من الشك على التفسيرات الجارفة ، المستندة إلى مفهوم العلاقات بين الأشخاص interpersonal وحدّه ، ومن ذلك مثلاً ما لاحظته النقاد من أنّ التغيير في معدّل الأجر ، له أثر بالغ في الإنتاجية .

ومن العوامل الأخرى التي أُعيدَ اكتشافها ، عامل ( التغذية الراجعة المعلوماتية ) Information feedback ، فقد قام بازسونز (Parsons , 1924) بتحليل سجلات الأداء المفصلة والمتاحة لكل مشارك في التجربة الأصلية ، والتي كانت تقدّم له ، وتمّ التشاور حولها ومناقشتها معه ، من فريق الخبراء النفسيين في الدراسة .

وقد حاول بارسونز تطبيق مبدأ الاشراف الإجرائي ، وأثبت أنّ التعزيز المشروط Contingent reinforcement ، الذي يزوّد به العامل من خلال هذا النوع من التغذية الراجعة ، في علاقته بنظام حوافز مالي ، على درجة عالية من التفرّد ، ربّما يكون أفضل تفسير للتغيرات التي لوحظت في الأداء (\*) .

### ٢-٢-٣- التوجّه نحو منحى النظم :

ومنذ مطلع الخمسينات ، ظهرت بدايات تحوّل جديد ، بعيداً عن الاهتمام بالعلاقات

(\*) من الطريف أن تشير هنا إلى أنّ التجارب المبكرة لم تتحكّم في أثر الاتجاهات القلبية لدى المفحوصين ، ويرى البعض أنّ هذا العامل قد يكون وراء النتائج التي حصل عليها الباحثون في بداية المشروع . وقد شاع استخدام ( أثر هوثورن ) بعد ذلك في علم النفس التجريبي ، وفي التصميمات التجريبية عموماً ، حيث لا يلتزم الباحثون بالتحكّم في هذا المتغير .

الإنسانية داخل جماعات العمل ، من نوع جماعات المواجهة face-to-face ، لمحو الاهتمام بالتنظيم الكُلّي وأغاط الإدارة ، باعتبارها نسقاً أو منظومة .

وقد اتخذ المنحى السيكلولوجي في هذا الاتجاه صورة دراسات فيما يسمّى ( الإدارة بالمشاركة ) participative management ، التي كانت بداياتها عندما اندمج مركز بحوث ديناميات الجماعة ( الذي أسسه كيرت ليفين ) ، مع مركز بحوث المسح ، الذي أسسه بجامعة ميتشجان ، رينيس ليكرت .

ولعلنا نشير هنا إلى أنّ نظرية التنظيم organization theory قد كشفت - منذ نشأتها طوال العقود الخمسة الماضية - عن طبيعتها ، كميدان متعدد التخصصات interdisciplinary ، يهتم ببنية ووظيفة المؤسسات أو المنظمات أو المنشآت ، ونشاط الأشخاص فيها ، وقد أسهم في نشأة وتطور هذا الاتجاه عدد كبير من العلوم ، مثل الاقتصاد والهندسة وعلم الاجتماع وعلم النفس .

وكان الاتجاه التقليدي في نظرية التنظيم يطبق نماذج عامة عديدة من السلوك الإنساني ، دون مراعاة للفروق الفردية أو آثار التفاعل ، إلا أنّ الاتجاه المعاصر فيها ، يعبر عنه فرعٌ

بازغ نام نسيط في علم النفس ، وهو علم النفس التنظيمي Organizational Psychology ، وهو الفرع الذي يمثل تطبيق منهج البحث في علم النفس على سلوك الأفراد ( إدارة وعاملين ) في سياق المنظمات ، ويشمل - لذلك - على وجه الخصوص - موضوعات تشتق أساساً من نظرية الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ، مثل الاتجاهات والدافعية ، وسياسات الإدارة وأغاطها .

ومين الشائع تقليدياً منذ نشأة علم النفس التنظيمي الحديث ، أنّ معظم الكتابات والبحوث فيه تتصل بالسياق الصناعي - إلا أنّ المبدأ اتسع نطاقه الآن ، وأصبح يشمل جميع أنواع المؤسسات والمنظمات والمنشآت ، مثل المدارس والمستشفيات والمؤسسات الحكومية



والوحدات العسكرية ، ويزداد استخدام علم النفس التنظيمي في هذه المجالات في الوقت الحاضر .

وَمَعْنَى القول إن علم النفس التنظيمي الحديث مَوْجَّه في جوهره بفكرة المنظومة System ، وهو المنحى الذى يلتزم به فى تناول جميع المشكلات ، وبهذا المنحى استطاع علماء الإدارة الربط بين متغيرات عديدة ، كان يُنظر إليها فى الماضى ( فى علم النفس الصناعى مثلا ) على أنها منفصلة أو مستقلة بعضها عن بعض ، مثل سمات الأفراد وخصائص مهام العمل ، ومعالم بيئة العمل . ولهذا لم يكن مستغرباً أن يُوصف علم النفس التنظيمي الحديث بأنه مَوْجَّه بالتفاعلات interaction-oriented .

وقد أدى هذا التوجُّه التفاعلى إلى إعادة إدراك النتائج غير المتسقة ، التى كشفت عنها الدراسات الجزئية السابقة ، وأصبحت قابلة لإعادة التفسير ، فى نمط أكثر شمولاً ، وأكثر قابلية للفهم .

وفى إطار ذلك ، نعرض للقضية المحورية فى الإدارة ، وهى القيادة —————  
leadership والإشراف supervision ، وهى قضية تحتل أولوية خاصة فى الإدارة التعليمية .

## ٢-٢-٤ - القيادة والإشراف من منظور علم النفس التنظيمي

### الحديث :

إن نمط القيادة الذى يمارسه المشرف المباشر ( الرئيس المباشر ) ، يحدّد بدون شك كُلاً من الرضا عن العمل ، والأداء فيه . وقد استندت دراسات هوثورن الشهيرة إلى مُسلّمة تؤكد دور العلاقات الإنسانية كما بيّنا ، إلا أن الدراسات الحديثة أظهرت لنا مدى التعقّد فى الموضوع ، ونُشير هنا على وجه الخصوص لبرنامجين بحثيين طوّرا المفهوم تطورياً جلدريا ، وهما برنامج جامعة متشيجان ، وبرنامج جامعة ولاية أوهايو .

(١) برنامج جامعة مِتْسِجَان : فى سلسلة من البحوث أُجريت منذ عام ١٩٦١ فى معهد البحوث الاجتماعية فى جامعة مِتْسِجَان ، اهتمت أساسا بخصائص المشرف الناجح ، بإشراف ليكترت ( Likert, 1961 ) ، وتناولت عددا كبيرا من المنشآت الصناعية والمستشفيات والمؤسسات الحكومية والمنظمات التطوعية ، وجمعت البيانات من جميع مستويات الإدارة ومن العاملين ، فى مدى واسع من المهنة ، ابتداء من العمال المهرة والموظفين المكتائين ، وحتى المستويات المهنية العليا ، وأتمت التصميم العام لهذه الدراسات بالمقارنة بين الممارسات الإشرافية التى تستخدم فى الوحدات ( الأجود ) و ( الأسوأ ) ، من حيث الكفاية ، وتحديدت محكات الكفاية فى ضوء المؤشرات الملزمة لكل وحدة ، مثل الإنتاجية - الرضا عن العمل - الاستمرار فى العمل - المواظبة - إلخ ، وكان من النتائج الهامة التى توصلت إليها ( دراسات جامعة مِتْسِجَان ) أنّ المشرفين فى الوحدات ذات الإنتاجية العالية ، كانوا فى الأغلب من ( النمط المتمركز حول العاملين ) ، بينما المشرفون فى الوحدات الأقل إنتاجية كانوا من ( النمط المتمركز حول العمل ) .

ويقصد الباحثون بالمتمركز حول العامل ، أنّ المشرف يهتم بالمشكلات الإنسانية للعاملين ، ويتسم بروح الصداقة والدعم للعامل ، ويحافظ على شعور الفرد بقيمته الشخصية ، ويتولى فقط الإشراف العام ، على نحو يسمح بحرية فردية أكبر فى القيام بالعمل .

وعلى العكس من ذلك ، كان المشرف المتمركز حول العمل يهتم اهتماما بالغا بالإنتاج ذاته ، ويلاحظ مدى تطبيق العاملين للطرق المكننة للعمل ، ويبالغ فى رؤية العمل عن قرب .

وقد اعترف الباحثون بالطبع بأن مثل هذه الدراسات المقارنة لا تسمح فى ذاتها بتحليل علاقات السبب والأثر ، فمثلا يمكن القول إن الإنتاجية المنخفضة تؤدى إلى إشراف أكثر مباشرة وقربا ، ودور أكبر للمشرف فى تركيزه على العمل ، وليس العكس ، وتوجد بعض النتائج التجريبية التى تدل على ذلك ، منها أنّ مخرجات العامل Worker output ، قد تتيح تغيرات فى السلوك الإشرافى ( Harris&Lin, 1969 ) .

(٢) برنامج جامعة ولاية أوهايو : يوجد منحنى آخر نحو الإشراف ، يمثل برنامج جامعة ولاية أوهايو ، الذى قاده فليشمان ( Fleishman, 1953 ) . ومن الطريف أن بحوث هذا البرنامج توصلت إلى نتائج مماثلة لتلك النتائج التى توصل إليها برنامج جامعة ميتشجان ، حيث تحدد السلوك الإشرافى بُعدين أساسيين ، هما :

أ - البعد الأول : الاعتبار consideration ، وهو بُعد ذو قطبين ، أحدهما موجب ، ويتسم بالصدقة والدفء وعلاقات إشرافية حميمة ، والثانى سالب ، ويتسم بالعلاقة التسلطية وغير الشخصية .

ب - البعد الثانى : تحديد البنية initiating structure ، ويدل على المدى الذى يتخطط المشرف إليه للأنشطة الجماعية الموجهة نحو إحراز الأهداف ، وكيف يواجه هذه الأنشطة .

وهذان البعدان يتشابهان إلى حد كبير مع التوجه المتمركز حول العاملين ، والتوجه المتمركز حول العمل ، كما حددته بحوث جامعة ميتشجان ، إلا أن بحوث البرنامج الثانى ( جامعة ولاية أوهايو ) وجدت أن البعدين المشار إليهما مستقلان ، ومعنى ذلك أن تقدير الشخص فى أحدهما لا يرتبط بتقديره فى الآخر ، أى أن أيهما ليس من نوع ( إما ..أو.. ) .

وقد أكدت نتائج البحوث ، أن تقدير المشرفين فى كليهما على أنهم ضعاف ، برهن على أن هؤلاء القادة ضعاف وغير أكفاء ، إلى حد عدم اهتمام رؤسائهم بالمجازاتهم .

وعلى الرغم من اختلاف النتائج تبعاً للموقف ، فإنه يمكن القول بوجه عام إن القادة الأكثر فعالية ، هم أولئك الأعلى من المتوسط فى البعدين معا ، أما المشرفون الذين يبرز فيهم أحد البعدين على حساب الآخر ، فكانوا أقل فعالية .

وأكدت البحوث اللاحقة حول هذين البعدين ، أن العلاقة بين هاتين الخاصيتين فى الإشراف ومؤشرات أخرى حول الروح المعنوية للعاملين ، قد تكون منخفاً

( Fleishman&Harris,1963 ) ، كما كشفت هذه البحوث عن بعض الآثار التفاعلي بين بعدى الإشراف ، فمعدلات عدم الرضا كانت عالية بصفة عامة بين العاملين الذين يتسم المشرفون عليهم بأنهم أدنى في الاعتبار ، بصرف النظر عن درجة تحديد الهئية لديهم .

وبالمثل ، فإن المشرف المرتفع في بعد الاعتبار ، تكون معدلات عدم الرضا لدى العاملين الذين يرأسهم منخفضة ، بصرف النظر عن درجة تحديد الهئية لدى المشرفين .

أما المشرفون الذين هم على درجة متوسطة من الاعتبار ، فقد ارتفع لدى العاملين معهم معدل عدم الرضا بطريقة منتظمة ، من المستويات المنخفضة إلى المستويات المرتفعة ، فسي تحديد الهئية .

ويوجد تفاعل مشابه بين تحديد الهئية ، ومحك الأداء ( Cummins,1971 ) .

## ٢-٢-٥- التفاعل بين أسلوب الإشراف ( الإدارة ) ومتغيرات العامل والعمل :

توافق في الوقت الحاضر أدلة كافية على أن الفعالية النسبية للأساليب المختلفة للإشراف والإدارة تعتمد على الخلفية الثقافية ، والخصائص الشخصية للعاملين ، وطبيعة العمل . وتؤكد نتائج البحوث أن كلاً من بعدى الاعتبار وتحديد الهئية لم يظهر علاقة متسقة مع مؤشر الرضا عن العمل ، أو محك الأداء ، كما أكدت البحوث أيضاً أن هناك فروقاً في الأساليب الإشرافية المفضلة لدى كل من العاملين والمشرفين .

كما وجدت دراسات أخرى تفاعلات دالة بين أسلوب الإشراف وخصائص الشخصية لدى العاملين والمشرفين ( Herold,1974 ) .

وعلى أساس البحث على عدد كبير من المجموعات المهنية ، توصل فيدلر ( Fiedler, 1976 ) إلى نموذج للفعالية القيادة ، يتضمّن التفاعل بين أسلوب القيادة مع متغيرات المهام وسياق العمل .

ويمكن القول في هذا الصدد أنه - مع تساوي العوامل الأخرى - فإن القيادة غير الموجهة والمركزة على العلاقات الإنسانية ، تكون أكثر فعالية في الأعمال غير المحددة البنية ، والتي يكون فيها الأداء غير محدد نسبياً . أما القيادة الموجهة والمركزة على المهام ، فإنها تكون أكثر فعالية في الأعمال المحددة البنية ، والتي تؤدي تبعاً لمعايير محددة موضوعياً لمستويات الأداء والكفايات المهنية .

ولعلنا نشير هنا إلى أن التدريس ينتمي إلى النوع الأول من المهام .

وتوجد مجموعة أخرى من المتغيرات تلعب دورها في فعالية القيادة وتشمل : نوعية العلاقة بين القائد والأعضاء ( الثقة ، تقبل القائد ، إلخ ) ، ودرجة السلطة الرسمية المخولة للقائد ( سلطة التعيين والفصل ، استمرارية الدور ، إلخ ) ، ويضم فيدلر هذه المتغيرات في مقياس لتحديد درجة تفضيل مواقف القيادة المختلفة .

وفي هذا الإطار ، يحلل فعالية الأداء الجماعي ، تحت تأثير أساليب قيادة مختلفة .

وقد كشفت نتائج فيدلر عن أن أسلوب التوجه بالعلاقات الإنسانية ( الاعتبار ) أكثر فعالية في مواقف القيادة ذات الدرجة المتوسطة من التفضيل لدى الأعضاء ، بينما تبين أن الأسلوب الموجه بالمهام ( تنظيم بنية العمل ) أكثر فعالية في الحالات المتطرفة ، من تفضيل موقف القيادة ، سواء بالقبول أو الرفض .

وهذان الطرفان يمكن تمثيل أولهما برئيس محبوب من مرءوسيه ( درجة تفضيل عالية )

فى عمل إدارى أو كتابى، تُوضع فىه لوائح واضحة وسهلة التطبيق ، أما الطرف الثانى ( درجة تفضيل منخفضة ) ، فىمثله رئيس غير محبوب لمجموعة تؤلف لجنة لصياغة سياسة جديدة للتعليم .

أما القيادة من المستوى المتوسط من التفضيل ، فىمكن تمثيلها بالمدرس الأول أو الموجه فى مدرسة كبيرة . إن هذا الموقف يتضمن ما يلى :

(١) مهام المعلمين الذين يشرف عليهم المدرس الأول أو الموجه ، المهام المتخصصة ، التى تتوافر فيها درجة كبيرة من عدم التحديد .

(٢) الرئيس فى هذه الحالة لا يمكنه القيام بمهام القيادة ، إلا إذا حظى بالثقة والتقدير من عدد معقول من مرؤوسيه .

(٣) المنصب الذى يتولاه الرئيس فى هذه الحالة ليس دائما ، ويتضمن سلطة إدارية محدودة .

ويبقى أن نشير إلى أنه على الرغم من أن معظم البحوث فى سيكولوجية الإدارة ركزت على آثار أسلوب القيادة على أداء العامل ، فإن بعض الباحثين اهتموا بالتغيرات التى تؤثر فى سلوك القائد ( Barrow, 1978 ) .

وتتوافر أدلة من مصادر عديدة ، على أن القادة يعدلون من أنماط سلوكهم ، تبعاً للضرورات الموقفية .

وبصفة عامة ، يمكن القول إن أسلوب ( تحديد بنية العمل ) أكثر استجابة لدرجة تعقيد الأعمال والمهام ، بينما أسلوب ( الاعتبار ) أكثر استجابة لمستويات أداء العاملين .

٢-٢-٦ - خلاصة وتعقيب :

يبدو لنا من هذا العرض الموجز لبعض اهتمامات سيكولوجية الإدارة - وخاصة ما يتصل منها بالقيادة والإشراف - أنه لا توجد معادلة بسيطة ، أو وصفة سحرية ، تصف لنا

السلوك القيادي الناجح أو الفعّال . فى جميع الظروف والأحوال والمواقف . فهنا - كما هو الحال فى جميع أنماط السلوك التى تتضمن العلاقات بين الأشخاص - لا تُوجد مجموعة من القواعد البسيطة ، من نوع ( كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس ٢ ) ، فالسلوك القيادى أو الإشرافى الفعّال - كما يقول ليكّرت ( Likert, 1961 ) - يجب أن يكون توافقيًا adaptive ونيسيا relative ، والأسلوب الذى يكون فعّالاً مع مجموعة معينة من الأعضاء ، وفى موقف معين ، قد لا يكون كذلك - بل وقد يكون معوقاً - مع مجموعة أخرى ، وفى موقف آخر .

وتُوجد مجموعة من العوامل تؤثر فى ذلك ، نعرضها فى خاتمة مقالنا ، لعلها تفتح الباب واسعاً للبحث فى مجال الإدارة التعليمية :

أولاً : دور الفروق بين الأفراد فى خبراتهم السابقة بأنماط القيادة ، وما يورث على ذلك من اختلافات بينهم وبين القائد فى إدراك أسلوب القيادة الذى يتعرضون له . أضف إلى ذلك الاختلافات فى القيم والأهداف والتوقعات ، والفروق فى سمات الشخصية وخصائصها - هذه الفروق تفسر لنا ما يحدث حين يرحب أحد المرءوسين بأى مقدار من المسؤولية أو درجة من الحرية يتوفر له من جانب قائده أو المشرف عليه ، بينما يفرّج آخر أو يفرّع أو يشعر بالضيق أو عدم الأمن إذا حدث له ذلك .

ثانياً : دور سمات شخصية القائد وسلوكه التعويدي الذى يمارس به القيادة مع مرءوسيه . ولعل من الطريف أن نشير هنا إلى ما يحدث حين يطرأ تغيير مفاجئ فى سلوك القائد أو المشرف نتيجة لبرنامج تدريبى يتعرض له . إن هذا التغيير قد يدرك من جانب الأعضاء المرءوسين بالشك والريبة . أضف إلى ذلك أن الممارسة القيادية التى لا تتسق مع خصائص شخصية القائد، التى تسير فى اتجاه معاكس لنمط سلوكه الطبيعى المعتاد ( أو سلوكه المميز كما يسميه كرونباك ) - هذه الممارسة القيادية تبدو اصطناعية وغير حقيقية .

ولعلنا بذلك نكشف مغالطة كبرى أشاعتها الكتب والمؤلفات الشائعة ، وبراميج

التدريب المبسطة ، التي تدور حول ( كيف تتعامل مع الناس ٢ ) ، حيث لا يتفق هذا الأسلوب مع المنظور الحديث لسيكولوجية القيادة ، لأنه يقوم على افراض خاطىء ، مؤداه إمكانية توحيد أسلوب القيادة بين الجميع ، وهو افراض دحضته بحوث التفاعل بين السمات والمعالجات ( ومنها أساليب القيادة ) ، التي تكاثرت فى الوقت الحاضر .

ثالثا : ضرورة التنبيه إلى عامل ثالث هام ، وهو مناخ القيادة أو السياق الإدارى الذى يمارس فيه القادة مهامهم وأدوارهم .

ويعتدل هذا المناخ أو السياق سلوك واتجاهات وتوقعات القيادة العليا فى المؤسسة أو المنظمة التى تُشرف على قيادات من مستوى أدنى .

ولكى نوضح أهمية هذا المتغير ، نُشير إلى الأثر الذى يُحدثه فى مشرفى الخط الأول ( وليكن المدرس الأول فى المدرسة مثلا ) . إن هؤلاء لا يمكنهم العمل فى فراغ ، فنجاحهم كمشرفين على ( الخط الأول للإنتاج ) ، وكذلك فعاليتهم النسبية فى ممارساتهم الإشرافية ، تتحدد بالبنية التنظيمية للمؤسسة ( المدرسة مثلا ) ، والشروط الموقفية التى يُوجد فيها ككل منهم ، ثم ( وقد يكون الأهم ) اتجاهات الإدارة العليا ( ابتداء من وزير التعليم ، وحتى مدير المدرسة والموجه الفنى ) .

رابعاً : يجب التأكيد على أنه بالنسبة للقيادة والإشراف الفعال ، لا يكفى القول الشائع بالتوجه إلى العاملين والتركيز على العلاقات الإنسانية وحدها ، فقد أكدت بحوث سيكولوجية الإدارة أن بعض البرامج التنظيمية التقليدية الموجهة والمركزة على الأعمال والمهام ، لها فعاليتها ، بينما لوحظ أن بعض البرامج الموجهة بالعلاقات الإنسانية يرفضها العاملون أنفسهم .

وقد أدرك باحثو جامعة متشيجان - منذ وقت مبكر - حدود منحنى العلاقات الإنسانية



فى الإدارة والقيادة ، كما تأكّد ذلك الاتجاه بوضوح فى بعض دراسات جامعة ولايسه أوهايو .

ولعل ذلك يؤكّد أهمية الشعور بالإلحاز ، الذى يوفّره العمل نفسه للعاملين ، ونمط التعزيز ( المكافأة أو العقاب ) الذى يوتّب عليه .

٢-٢-٧- المراجع:

- (1) Anastasi , A.Fields of Applied Psychology . New York: McGraw - Hill , (2 nd ed.) ,1989.
- (2) Fleishman , E . A .The Description Of Supervisory Behavior - J . Applied Psychol. ,1953,37,1-6.
- (3) Likert , R . New Patterns of Management . New York: McGraw Hill ,1961 .

٢-٣- تعقيبات الحُضور :

٢-٣-١- التزاوج الواجب بين علم النفس والإدارة (\*) :

بدأ التعقيبات الأستاذ الدكتور صلاح جُوهر ، الذى عقب على المحاضرة بقوله إن الدكتور فؤاد أبو حطب عرّف عنه أنه عالم نفس ، ومدير عرّف عنه الالتزام والانضباط

---

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور صلاح جُوهر ، الأستاذ المطرغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .

ووضوح الهدف أيضا ، وأنه - أى الدكتور صلاح - عندما بدأ دراسة الإدارة فى جامعة  
ميتشجان فى مستوى الماجستير ، كانت المحاضرة الأولى حول تعريفات الإدارة ، وكان  
التعريف الذى علق فى ذهنه من هذه التعريفات ، ولا يزال يعلمه لتلاميذه ، هو أن الإدارة  
فى أبسط صورها ، وفى أكثر معانيها وضوحا ، هى فن توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق  
غايات مرغوب فيها .

فُنقطة الانطلاق فى الإدارة هى توجيه السلوك ، وكيف يتأتى لمدير أن يوجّه سلوك  
آخرين ما لم يبدأ أولا بعرفتهم ومعرفة سلوكهم ؟ إن هذا هو ما أسهم به علم النفس  
وعلماء النفس فى مجالات الإدارة ، حيث عرفنا منهم الكثير عن سلوك الإنسان ودوافعه  
وميله وتوجهاته واتجاهاته ومشاكله ، وحيث تسلّم رجال الإدارة - الذين يتولون العمل  
الإدارى - هذه الحقيقة المليئة بالمعارف والنظريات ، وجعلوا منها سلاحا يتسلّحون به فى  
التعامل مع من يعملون تحت إدارتهم أو قيادتهم ، وصارت هذه الحقيقة مهمة جدا فى العمل  
الإدارى ، حيث يتوقف نجاح الإدارة ونجاح الإدارى على مدى إلمامه بالقدر الكافى عن  
سلوك من يعملون معه ، وما وراء هذا السلوك بطبيعة الحال ، ثم محاولة الاستفادة من  
توجهاتهم واتجاهاتهم فى تحقيق الهدف المنشود .

وقال الدكتور صلاح إن الدكتور فؤاد أبو حطب قال الكثير ، لأن علم النفس أسهم  
بالكثير ، وأنه لا يبالى إذا قال إن دراسات علم النفس أعطت فى مجال الإدارة ، وأعطت  
الإدارة طعما ومعنى ، ولذلك فهو من هذه المدرسة ، وذلك لأنه درس من الثلاثين ساعة  
المعتمدة للماجستير ، ثلث هذا الوقت تقريبا فى مجالات العلوم السلوكية ، وقد بدأنا  
دراسة علم النفس ، ومن ثم توّقت فكرة علم النفس وأهميته فى ذهنه ، بوصفه من الجيل  
القديم .

وختم الدكتور صلاح تعليقه بأنه والحق - مع الدكتور فؤاد - من أن حقل الإدارة يُمكنه  
أن يستفيد كثيرا من معطيات علم النفس : فالدوافع والحوافز والإنتاجية وجماعات العمل  
والعلاقات الإنسانية .. كلّها مفاهيم أسهم فيها الكثير من علماء النفس ، ومكنت الإدارة

من أن تدعم مركزها، وتعمق معارفها، وتمتد لو حدث تراوج أكثر بين علم النفس والإدارة في مجال البحث العلمي .

### ٢-٣-٢ - نحو مدارس نفسية في الإدارة تعالج الواقع المصري (\*) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب على المحاضرة بقوله، إننا جميعا نرى أنّ التعليم في مصر يعاني من مشكلات كثيرة، ومن بينها بطبيعة الحال إدارة هذا التعليم، وهي موضوع مؤتمرننا هذا، وإننا كمتخصصين في أصول التربية، نشعر بأننا مقصرون من ناحية، وبأننا لم نسهم بعد الإسهام الواجب نحو تثبيت خطى التعليم في مصر، ولكن بالنسبة لعلم النفس، هل هناك إمكانية فعلا لأن يكون لنا مدارس نفسية في الإدارة، تعالج الواقع المصري والعربي المردى تماما، مثلما نحلل ما يعود فيه إلى الإدارة، وما يعود فيه إلى ما هو خارج الإدارة، وربما خارج الخارج، مما يؤثر على إدارة التعليم في مصر، أم أنّ علم النفس في مجال الإدارة في مصر ما زال بعيدا عن هذا الواقع الملحّ في الدراسة والبحث ؟

### ٢-٣-٣ - دعوة إلى البحوث المشتركة بين علم النفس والإدارة (\*\*):

وعقب الأستاذ الدكتور حامد زهران، بأن عنده ملاحظات مستوحاة من هذا الكلام الطيب الذي سمعناه من الدكتور فؤاد، وهي أن الدراسات والتجارب التي تتم، تتم بطريقة كلاسيكية في العالم كله من قديم، وأنّ السؤال الذي يفرض نفسه هنا هو: لماذا لانطبق هذه التجارب في المجال الإداري في مصر ؟

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب، أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر).

(\*\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد زهران، عميد كلية التربية جامعة عين شمس، على المحاضرة.

وقال الدكتور حامد إننا لو أخذنا دراسات مايو وهوايت ، لوجدناها تدلنا على الأساليب الأكثر مناسبة للإدارة أو القيادة ، سواء الأسلوب الأوتوقراطي ، أو حتى أسلوب الحرية المطلقة . ولكننا لو سألنا أى مدير أو قائد تربوى ، فإنه لن يعرف عن ذلك كلسه شيئا ، ومن ثم رأى أننا يجب أن نضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وأن نضع فى المناصب الإدارية المتخصصين فى الإدارة وحدهم ، أما الشخص الذى دفعت به القوى العاملة ، أو الأقدمية الوظيفية ، فإنه يمثل كارثة ، إذا وُضع فى منصب إدارى .

أما عن الجوانب السيكولوجية ، أو سلوكيات الناس بالمعنى السيكولوجى ، أو بالمعنى الأكاديمى - كما نراها فى البحوث العلمية - فهل نستفيد منها ؟ - تسأل الدكتور حامد ورأى أننا مدعوون فى كلية التربية جامعة عين شمس ، وفى كليات التربية المنتشرة ، لا فى مصر وحدها ، ولكن فى كل أنحاء الوطن العربى ، إلى الاستجابة للدعوة الكبرى التى يدعوننا إليها الدكتور فؤاد ، وهى القيام ببحوث مشتركة ، حيث تمنى أن يبادر الإخوة الباحثون فى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وفى قسم علم النفس التربوى والأقسام النفسية الأخرى ، إلى التوجه نحو مثل هذه البحوث المشتركة .

#### ٢-٣-٤ - موقف علم النفس من بحوث العمليات (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمى على المحاضرة بقوله إنه قد حدث فى الإدارة تطوّر ضخم ، وأصبح هناك ما يسمّى ببحوث العمليات ، بمعنى أنه يمكن عمّل الجدول المدرسى بطريقة البرمجة الخطية . Linear Prog والبرمجة الغير الخطية Non-linear ، حيث تُستخدم شبكة بيرت PERT Net-work فى نظرية صفوف الانتظار فى عمّل الميزانية PPBS ، وفى أسلوب مونت كارلو فى تدريس الرياضيات .

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فهمى شودة ، الأستاذ المفرغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضرة .

وختم الدكتور إميل تعقبيه بالتساؤل : ما موقفِ عِلْمِ النفسِ مِنْ بحوثِ العَمَلِيَّاتِ ،  
بوصفها التطوُّرُ الحَدِيثُ فِي الإدارة ؟

### ٢-٣-٥- الأسباب السيكولوجية للمركزية في مصر (\*) :

وبدأ الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع تعقبه بقوله إنَّ هناك هَمَّا يُؤرِّقه دائماً  
فِي الإدارة ، سواء الإدارة العامة والإدارات التطبيقية المختلفة فِي مجالات حياتنا ، وهو  
تفسير المركزية الإدارية ، وأنه لا يدري ما إذا كان سببها سيكولوجياً ؟

وقال إنه يعرف أنَّ الإدارة فِي مصر تاريخياً كان لها أسباب حضارية ، وأنها جزءٌ مِنْ  
المناح العام ، وأنَّ هناك عَوَامِلَ حضارية جعلتنا نأخذ بأسلوب مركزية الإدارة ، بمعنى أنَّ  
الفرعون كان فِي قديم الزمان معبوداً ، ومن ثَمَّ كان يجب أن يكون مركز الحياة وموجه  
الأمر وراعيها ، وكان على الكل أن ينحني هذه السلطة المركزية .

وقال إنَّ هناك سبباً حضارياً آخر لهذه المركزية ، وهو أن الفرعون كان يسوس أمور  
الدين وأمور الدنيا ، وكان يقود معركة مصر الأزلية مع نهر النيل فِي كل سنة ، ليحصل  
على أكبر خير منه لمصر والمصريين ، ويتجنب شره ، ويتجنب مصر المحروسة هذا الشر ، حيث  
كان فيضان النيل يهلك الحرث والنسل .

وإذا كان فرعون مصر قد كان حاكماً دينياً ، وحاكماً زمنياً أو مدنياً ، وقائداً لمركبة  
ترويض النيل ، فإنه لا عجب فِي أن تكون الإدارة العامة فِي مصر إدارة مركزية . أما الآن ،  
فإن فِي مصر تعددية ، ففيها مسلمون ، وفيها مسيحيون ويهود وشيوعيون ، إلخ - كما أنَّ

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع ، الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامعة طنطا  
( مصر ) ، وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضرة .

الحاكم لم يعد هو الذى يحكم وحده ، أو يسوس الأمور وحده ، فجواره أربعة عشر أو خمسة عشر حزبا ، يعمل الحاكم حسابا لها ، مهما قيل عن الوزن النسبى لهذه الأحزاب ، وعن مدى علاقتها بالشارع المصرى .

وقال إننا بنينا - بالمركزية - السد العالى وسد أسوان وسد إسنا وسد فارسيكور وسد دمياط وسد رشيد وقناطر محمد على ، ولكن الأسباب الحضارية والدينية والسياسية والنهرية التى دعت إليها ، قد زالت ، ومع ذلك فإن العريب أنا نجد المركزية المطلقة تكاد أن تكون هى السائدة ، فهل هناك عامل سيكولوجى يقف وراء ذلك ؟

وقال إننا نتعلم تفويض السلطة ، بحيث لو غاب المدير ، استطاع أتباعه أن يسيروا العمل بدونه ، وبذلك يستمر دولا العمل فى سيره فى غياب القائد ، وإن توزيع السلطة يعنى أن يعرف كل فرد موقعه ووظيفته ، ومسئولياته وواجباته ، ومعنى ذلك أن مشكلة العمل تكون قد حلت ، حيث يعرف كل إنسان حجمه ووضعه .

وختم الدكتور مطاوع تعقيبه بقوله : إنه يؤيد البحوث البينية بين علم النفس بمختلف فروعها ، وبين علم الإدارة التربوية .

### ٢-٣-٦ - حاجتنا إلى التكنولوجيا الإدارية (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم على المحاضرة بقوله : إن علم الإدارة قد قيل بحثا فى حدود علمه ، وكُتِبَ عنه الكثير ، وإن ما لم يصادفه فيه على مختلف مستويات الإدارة ، هو محددات العمل الذى يقوم به الأفراد ، فلو نظرنا إلى وحدة إدارية ، لوجدنا أن هناك قطاعا للحسابات وقطاعا للشئون الإدارية وقطاعا للفنات وغيرها ، فإذا وقفت عند قطاع الفنات

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم ، أستاذ أصول التربية بكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة ( مصر ) على المحاضرة

وحددت المهام المطلوبة من كل فرد أو وظيفة ومواصفاتها، فإن هذا التحديد يكون حَجَرَ الزاوية الذي نبدأ به ، إذا كنا جادين في علاج المشكلات الإدارية الموجودة عندنا ، خاصة في مجال التعليم ، حيث نجد استخدامات الكمبيوتر مثلا محدودة في مستويات الإدارة المختلفة ، ولو سألنا أنفسنا عن مدى حاجة المجتمع إليه ، لوجدنا أن استخدامه في وحدة شئون الطلاب في الكلية مثلا سوف يؤدي إلى توفير خمسة أو ستة أو سبعة من العاملين والموظفين ، لأن تشغيل الجهاز يحتاج إلى فرد واحد ، فهل المجتمع بصورته الحالية يحتاج إلى مثل هذه التكنولوجيات ؟ وما أنواع التكنولوجيات التي تناسب واقع مجتمعنا وتلبي حاجاته ؟

### ٢-٣-٧- الإدارة هي علم إدارة السلوك البشري (\*) :

وعقب الدكتور سليمان عبد ربه على المحاضرة بقوله : إن علم الإدارة يمكن أن يُنظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري ، وبالتالي تكون المهمة الرئيسية لرجل الإدارة هي القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك ، هما القوة التنظيمية ، والقوى الشخصية ، وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ، إضافة إلى تحقيق الرضا النفسي .

ومعنى ذلك أن رجل الإدارة يستمد قوته ونفوذه من مصدرين ، أولهما هو المركز الذي يشغله ، والثاني هو شخصيته التي يتمتع بها ، فإذا نحن أحسننا اختياره ، حصلنا على نتائج طيبة من إدارته .

ويختم الدكتور سليمان تعقيبه بالتساؤل التالي : ترى ، هل يستطيع هذا المؤتمر أن يقدم توصية بشأن حسن اختيار رجل الإدارة ، خاصة من الناحية النفسية ؟

---

(\*) من تعقيب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، المدرّس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

### ٢-٣-٨- أهّمية بحوث ما بعدّ البحوث في الإدارة (\*) :

وعقبّ الدكتور أثمار الكيلاني على المحاضرة ، وخاصة ما أشار الدكتور فؤاد إليه بالـ meta-analysis ، أو بحوث البحوث ، أو بحوث ما بعدّ البحوث ، وقال إننا في حاجة إلى هذا الموضوع ، أو هذا النوع من الدراسات ، للتعرّف على جميع ما كُتِبَ في الأدب الرّسويّ الإداري ، أو الإدارة الرّبوية في الوطن العربيّ ، حتّى نستطيع أن نعرف : أين نحن ؟ وإلى أين يجب أن نسير ؟ أو لنقيس الفجوة بين ما نعيشه ، وبين ما يجب أن نعيشه the gap between what is, and what should be ، حتى نعرف الفجوة بين القطبين .

ثم أشار الدكتور أثمار إلى أننا - ونحن نتحدّث عن علم النفس في الإدارة - نجد ما يسمّى بالتوجّه نحو الصّحة النفسية ، والذي ذكره ماسلّو عندما تحدّث عن القوّة الثالثة - النفسية ، في الإدارة ، وإذا أتّيح لي أن آخذ feedback أو ( تغذية مرتدّة ) من أساتذتي الكرام ، فإنّي أرى أنّ هناك ضرورة لهذه الدراسات في الإدارة الرّبوية في الوطن العربيّ بشكل عامّ ، حتى نعرف : هل مُديرتنا ، سواء كان في الإدارة الوُسّطيّ ، أو في الإدارة العُليا أو الإدارة الدنيا ، لديه التوجّه نحو الصّحة النفسية الإدارية ، أم لا ؟

### ٢-٣-٩- المسألة ليست مركّزية أو لا مركّزية (\*\*):

وعقبّت الدكتورة ابتسام السحماوي على المحاضرة بقولها : إنّ المركّزية في فرنسا مثلاً جيّدة جداً ، ويعتزّ بها الفرنسيون ، ويسير عليها العمل بانتظام ، والتسلسل الإداري سليم ،

(\*) من تعقب الدكتور أثمار الكيلاني ، رئيس قسم الإدارة الرّبوية في الجامعة الأردنية ( الأردن ) على المحاضرة .

(\*\*) من تعقبّت الدكتورة ابتسام السحماوي ، المدرّسة بقسم أصول الرّبوية بمعهد الدراسات والبحوث الرّبوية جامعة القاهرة ، على المحاضرة .



والعمل التربوي منضبط ، والناس يتحدثون ويتناقشون في أمور التربية ، وكذلك البرلماني والصحافة ، كما أن القرارات الإدارية الصادرة عنها موضع نقاش .

وقالت الدكتورة ابتسام إن هذا بالنسبة للمركزية ، أما بالنسبة للامركزية في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن هناك كثيرين يصرون عليها ، حيث الناس هم الذين يدفعون العمل وليست الإدارة ، فالقوة في يد الناس ، وهي قوة فوق أي فرد . وهي لامركزية متطرفة ، لأن طبيعة الوضع الثقافي عندهم يتطلب ذلك ، حيث همسون ولاية ، وهمسون نظاما تعليميا بالضرورة ، وعندما أحسوا بأن الشخصية الأمريكية بدأت تتجه نحو التجمع ، بدأ التفكير في المركزية ، والمناداة بها .

فالمسألة - في تصورها - ليست مركزية أو لامركزية ، لأنه حتى المركزية الموجودة في البلاد النامية ، لا يوجد بها تسلسل إداري سليم ، وليس هناك اتصال جيد بين مستوياتها المختلفة ، إذ لا يوجد إلا قيادة واحدة فقط ، بيدها كل الخطوط ، وليس لها مساعدون ، كما لا يوجد بها تسلسل منطقي في الإدارة ، حيث نجد الكوادر الثانية والثالثة والرابعة لاتصل إليها القرارات الصادرة من أعلى ، مما يعوق العمل الإداري .

وهكذا لاتكون المسألة - في نظرها - مسألة مركزية أو لامركزية ، وإنما هي مسألة أكبر من ذلك بكثير .

٢-٣-١٠ - أين نحن في إدارتنا من عالم الكمبيوتر ؟ (\*) :

وعقب الدكتور محمد وجيه الصاوي على المحاضرة بقوله : إن العالم الآن يمتاز بسرعة التغيير وسهولته ، كما يمتاز بسرعة الاتصال وسهولته ، ويتساءل : لماذا لم ندخل نحن هذا

---

(\*) من تعقب الدكتور محمد وجيه الصاوي ، أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .

## العالم ( خاصة عالم الكمبيوتر ) ؟

ويرى الدكتور وجيه أننا - كإساتذة أو مدرسين أو مدرّبين - يجب أن تتوفر لنا أجهزة الكمبيوتر في عملنا المدرسي ، حتى يصدر القرار الرئوي - على كُـلِّ مستوياته - علمياً وسليماً ، وأنه يمكن لعلم النفس هنا أن يقول لنا : متى نقدم المعلومة ؟ وما شكل المعلم ؟ وأين ومتى ولن نقدمها ؟

وختم الدكتور وجيه تعقيبه بقوله : إنَّ السؤال الذي يفرض نفسه علينا الآن هو :  
- هل الإدارة سوف تتغير في هذا العالم الجديد ، أم أنها سوف تظل أنماطاً وقوالب ثابتة ؟

## ٢-٣-١١ - دعوة إلى علم نفس إداري مصري عربي (\*) :

ثم جاء دور الأستاذ الدكتور علي خليل ، الذي بدأ تعقيبه بسؤاله عن المدرسة المصرية في علم النفس ، وقال إنَّ الدكتور فؤاد قد قاد حملة طيبة ، وحمل لواء الدعوة إلى علم نفس إسلامي ، وهو شيء جديد ورائع ، حيث نشهد اليوم توجُّهاً نحو الدراسات البيئية كما يقولون ، ونشهد تفجُّر المعلومات - فأين نحن من نظرية علمية تحكِّم رجال الإدارة ، ولا أقول نظرية علمية مستفاعة من بيئة غير البيئية ، لأنَّ أول شروط الإدارة أن تراعى الإدارة البيئية التي توجد فيها ، والإنسان الذي يعيش في هذه البيئية .

وختم الدكتور علي تعقيبه بتمنيته على الدكتور فؤاد أن يحبل لواء علم نفسى إداري مصري عربي ، معبر عن الإنسان المصري العربي ، ومعبر عن البيئية العربية والثقافة العربية ، مثلاً حمل لواء علم النفس التعليمي ، وذلك لأننا كثيراً ما نقرأ في كُـتُب الإدارة ، ونسمع

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور علي خليل ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية ببها ، جامعة الرقازيق ( مصر ) على المحاضرة .

كثيراً من النظريات والمدارس ، دون أن نجد فيها نموذجاً مصرياً أو عربياً لإدارة التعليم ، نحن في أمس الحاجة إليه ، لنتم ترشيد البحث العلمي في هذا المجال .

## ٢-٣-١٢- الإدارة وميكانيزماتها والتسيير وإلياته والسلطة وقضايا أخرى (\*) :

ثم جاء دور الأستاذ الدكتور حامد عمّار الذي بدأ تعقيبه على المحاضرة بقوله : إن بينه وبين علم النفس - من زمن بعيد - نوعاً من ( الأرتيكاريا ) ، التي تجعله يشعر بأنه ليس لديه قبيل لنظريات علم النفس ونتائجه ، وأنه تابع الدكتور فؤاد أثناء محاضراته حتى النهاية ، ووجد ضالته المنشودة في نهاية هذه المحاضرة ، حين أشار إلى أن قضية الإدارة ومكوناتها وفعاليتها ودينامياتها ، إنما ترتبط ارتباطاً مباشراً ، حتى في مواقفها من الأزمات العادية - بالسياق الاجتماعي ، ويدخل في هذا السياق الاجتماعي السياسة - التي تحكم إطار مجتمع معين .

وقال إننا حين نتحدث عن الإدارة ، والمشكل الذي أشار إليه الأستاذ الدكتور عبدالغني صباحا ، في ترجمة الكلمة ودلالاتها ، فإن الإدارة هي عبارة عن عملية تسيير - عملية تحريك - عملية تناول ومعالجة مجموعة من العناصر ، في موقف معين ، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف معينة ، ومن ثم كانت أية تفسيرات أو بحوث في علم النفس ، لا بد أن يكون ظاهرها الواقع الاجتماعي ، والسلطة ، ومفهوم السلطة ، في أي مجتمع من المجتمعات .

وأشار الدكتور حامد بسرعة إلى مقولة من مقولات الجبرتي ، حين تحدث عن نظام الالتزام في مصر ، حيث كان يقوم المنتزِم بالذهاب إلى القرى ليجمع الضرائب ، ليعت

---

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد عمّار ، الأستاذ المخرغ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

بها إلى الوالي - يقول الجبرتي : " وإذا التزم بهم ذو سلطة دفعوا ضرائبهم ، وإذا التزم بهم ذو رحمة ذمّوه وسمّوه باسماء النساء " ، مع الاعتذار للسيدات - يقول الدكتور حامد .

ومن هنا كان تصوّر الدكتور حامد أنّ مفهوم الإدارة وعمليّة التسيير والياتها ، ترتبط بمفهوم السلطة في أى مجتمع من المجتمعات .

وتابع الدكتور حامد : لقد تحدّث الأستاذ الدكتور فؤاد عن النظرية التaylorية ، التي ارتبطت بديانات النظام الرأسمالي في المجتمعات الصناعية وجوهر هذا النظام ، فيما يتعلّق بإدارة العمل ، للوصول إلى أقصى كفاية إنتاجية ، بصرف النظر عن استنزاف قوة العمل ذاتها ، ولكن هذا المذهب لم يؤدّ إلى استمرارية الكفاية الإنتاجية ، ومن ثمّ كان لابدّ من البحث عن عوامل أخرى ، وبدأت عملية العلاقات الإنسانية ، وبدأت بحوث فيما يتعلّق بالعمل والعامل ، ومن ثمّ ليس هناك عامل واحد فقط أو عاملان ، وإنما هناك مجموعة من العوامل ، مرتبطة بمفهومنا للسلطة ، ومفهومنا للعلاقة ما بين الإدارة كسلطة ، موجهة ومسيّرة ، وبين من تسيّرهم ، وبين الهدف من عملية هذا التسيير ، وزعم أنّ أى مجتمع من المجتمعات ، إذا لم تكن السلطة فيه ذات شرعية معيّنة ، وإذا لم يكن هناك وفاق وتوافق بين السلطة وبين من يتعاملون معها ، في سبيل تحقيق هدف معيّن ، ونتاج معيّن ، فإن كل ما نجده في العمل من معوقات يبدأ في الظهور .

وخلّص الدكتور حامد إلى أننا في حاجة إلى أن ندرك مفهوم السلطة في عمليّة الإدارة ، وإلى أن نحلّل هذه السلطة في مواقعها المختلفة - فعلى سبيل المثال ، نجد السلطة الأبوية في مجال الأسرة ، تفرض سلطاتها ، وتفرض طاعتها ، ولكن هذه الطاعة ليست بالضرورة فسي وفاق تامّ مع السلطة الأبوية ، كما أنّ السلطة الأبوية - في تعاملها مع الأبناء والبنات - في الحصول على رضا الأب - هذه العوامل الاجتماعية والسياسية ، لابدّ أن نأخذها بعين الاعتبار ، حين نحلّل مفهوم الإدارة - وهذا هو الجانب الأول .

أما الجانب الآخر - في نظر الدكتور حامد عمّار - فهو ما توصّل إليه الأستاذ الدكتور

صَلاح جُوهَر ، مِن أن الإدارة تشتمل مجموع العواامل التي تُوجد في موقف معيّن ، ومن بينها المدير ، وكما أشار الدكتور فؤاد أبو حَظَب إلى أن هذا المدير له أيضا تصوّر لذاته ، وللعاملين معه ، كما أن للعاملين معه تصوّراتهم له أيضا ، فإلى أي مدى يقترِب هذا التصوّر من الواقع ؟ .

وقال : إن هذه الظاهرة موجودة في اليابان ، والذي يسمّى ( الأب الروحي ) فسي إدارة المصنّع أو في المدرسة ، أو في أي موقع من مواقع الإنتاج . هو المدير ذاته .

ثم تأتي بعد ذلك عناصر أخرى في مجال الإدارة ، بالإضافة إلى ما ذكره بعض الإخوان عن الأجهزة والمناخ .. ثم وضوح الهدف ، فإلى أي مدى يُوجد لدينا وضوح الهدف ؟

وقال إنه لايجد في أية كلية أو مدرسة - مثلا - أن هيئة التدريس تجتمع لتناقش أهداف المدرسة ، وتتابعها من الحين إلى الآخر ، وإنما الذي يحدث هو أن كل واحد يتصوّر الهدف بطريقة معينة ، ويسعى إلى تحقيقه ، وفي نهاية الأمر لايجاد الهدف المطلوب حقيقة .

وختم الدكتور حامد عمّار تعقيبه بقوله : إنه ليس هناك عامل واحد ، وإنما هناك جملة من العواامل - مرتبطة بالسياق الاجتماعي العام ، وهي تختلف فسي فاعليتها ، فسي ضوء المعرفة العلمية ، إضافة إلى ما تفضّل به الدكتور على خليل ، عن الجانب الفني فيها ، ففنّ ، كفنّ الطبّ تماما ، فهو ليس علما مجردا ، وإنما يستخدّمه الطبيب بفنّية ، وبإدراك يجمّل العلاقات مع بعضها البعض ، يصل من خلاله إلى التشخيص السليم ، وإلى نتيجة العلاج المطلوبة .

وتتمنى الدكتور حامد أن نضع أيدينا على المشكلات الحقيقية ، فسي دراساتنا ، وعلى المواطن الاسراتيجية في المشكلات الإدارية ، وفي عملية التسيير ، وفي القيم المرتبطة بالعملية الإدارية. مثل قيمة المصارحة ، التي نجد ميكانيزمات الإدارة مضادة لها ، إذ تقسوم

على التخفية والتدليس والنفاق و .. إلخ ، وكل هذه القيم في حاجة إلى أن ندرسها ، لأننا حين نكشف هذه الصورة ، وهذه الخريطة في مجملها في واقعنا الاجتماعي ، وفي إطارنا الاجتماعي العام ، وفي ضوء تصوّرنا للعالم المتغير - يجد - الدكتور حامد - أنه لا ينبغي أن يخطّر على بالنا أن مجرد الآلات والأدوات والكمبيوتر وما إلى ذلك سوف تحل المشكلة ، لأن المشكلة فينا نحن الذين نشغلها ، نحن الذين نشغل الآلات ، وليست هي التي تشغلنا .

#### ٢-٣-١٣ - قضية المركزية المصرية وغيرها من القضايا (\*) :

وختم الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب الجلسة بتعقيبه على تعقيبات الحضور ، فبدأ باعتبار مقالوه إضافة إلى مقاله هو ، وردّ على بعض هذه التعقيبات ، وبدأ بمسألة التزاوج بين علم النفس والإدارة ، فقال إنه ممن يشجعون أن تنشأ رابطة وثيقة بين تخصص الإدارة العلمية وتخصص علم النفس في هذه الكلية وغيرها من الكليات ، فكأننا يعلم أن علم الإدارة في تطوره خارج الرتبة ، في المؤسسات والمعاهد المتخصصة في الإدارة ، قد نشأ هذا الربط الحميم بينه وبين علم النفس ، ونرجو - يتم الدكتور فؤاد - من خلال البحث العلمي المنظم المشترك - أن نجيب على كثير من التساؤلات .

وقال الدكتور فؤاد إن قضية المركزية واللامركزية على سبيل المثال ، لن يحلها حوار على النحو الذي دار ، والذي يقول إنني مع المركزية أو ضدها ، وإنما يحلها بحث علمي منظم ، يجيب على هذا السؤال ، في سياق ثقافي وحضاري والتاريخي الذي نعلمه جميعا .

ولذلك فإن مسألة الإدارة - عنده - كما بحثها علماء النفس من الناحية السيكولوجية وفي إطار ثقافي مقارن - تؤكد لنا أن هناك بصمة ثقافية وحضارية للإدارة ، شأنها شأن

(\*) تعقب الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب ، على تعقيبات الحضور .

البصمة التي تميز السلوك الإنساني عموماً ، ولنضرب مثلاً باليابان ، حيث نجد أن نسق الإدارة بها - رغم أنها دولة رأسمالية - يحكمها نمط الـ mass production ( الإنتاج بالجملة ) - يحكمها نظام صارم من الإنتاجية ، ومن ثم فإنَّ نسق الإدارة بها نسق مختلف عن النسق الذي نجده في الغرب الأوربي، أو في الولايات المتحدة الأمريكية .

أما الموضوع الثاني في تعقيب الدكتور فؤاد ، فهو موضوع إسهام علم النفس في مجال الإدارة ، وقال إنه لا يدري أن يعلم النفس إسهاماً في هذا المجال ، وإن كان له إسهام فيه ، فقد يوجد هذا الإسهام في بعض المؤسسات المتخصصة في الإدارة ، وأنه يعلم - على سبيل المثال - أن أستاذين له على الأقل يعرفهما جيداً ، أسهماً في علم الإدارة في مصر ، من خلال المنظور السيكلولوجي - هما الأستاذ الدكتور نجيب إسكندر إبراهيم ، والأستاذ الدكتور لويس كامل مليكة ، بحكم عملهما في مؤسسات تخص الإدارة ، بينما إذا نشأت هذه الصلة بين علم النفس والإدارة في كليات التربية ، فإنه يتوقع خيراً كثيراً .

ثم انتقل إلى ما ذكره الأستاذ الدكتور علي خليل ، بشأن نشأة مدرسة عربية مصريّة - مدرسة ذات طابع حضاري في الإدارة - فقال إن السؤال سؤال هام بالنسبة لأيّ علم من العلوم الإنسانية ، وقال إن ذلك لا يتأتى ولا يأتي بمجرد التمني ، ولكنه يأتي بالجهد المنظم والعمل الشاق ، وبأن يتوافد عليه من يهتمون به ، من خلال ما أشار إليه ، ومسألة الأبحاث البيئية طبعاً مسألة مهمة جداً في هذا المجال ، حيث تبدأ ببينة بين علم النفس والإدارة .

وأما مسألة ( هل الإدارة ستظل على ما هي عليه أم ستغير ؟ ) ، فإننا نعلم جميعاً - قال الدكتور فؤاد - أننا في عالم متغير ، وإذا كان العرض التاريخي السريع الذي عرضه ، قد أكد لنا أن أنساق الإدارة ونظمها تتغير مع تغير الظروف ، وتغير الجوّ العام ، والشك في النواتج ، فليست المسألة أن نتظر تغيراً في الجوّ العام ، لكي نغير الإدارة ، أو نغير نظرية اجتماعية ، أو نغير فلسفة تربوية ، أو نغير نظاماً تعليمياً ، وإنما قد نكتشف أحياناً أن ما كنا نسبر عليه ، ليس هو الصواب عينه ، فعند النظر في أشياء كثيرة ، ومنها الإدارة .

ثم انتقل الدكتور فؤاد إلى سؤال الدكتور إميل فهمي عن موقف علم النفس من بحوث العمليات ، وقال إن موقف علم النفس من جميع جوانب الإدارة هو موقف إيجابي ، وبحوث العمليات لها نظائرها في علم النفس ، وكل ما تكثرت به - الدكتور إميل - هو أيضا موضوع للتعلم ، وموضوع للإدراك ، وهما من موضوعات علم النفس ، ومن شأن التزاوج الذي ينشده ، والدعوة التي يدعو إليها ، كما دعا الحضور أنفسهم ، أن تحدث هذا اللون من البحوث المتجددة والجديدة في الميدان .

ثم انتقل الدكتور فؤاد إلى سؤال الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع ، عن أسباب المركزية المصرية على مدى التاريخ ، وهو سؤال حضاري ثقافي ، وفي رأيه - في هذا الشأن - أن المسألة ليست مركزية ولا مركزية ، بقدر ما هي بناء نظام تواصل منظم وجاد - عمل نظام communication أو ( اتصال ) جيد - عمل نظام فعال للاتصال ، لا نظام رديء أو عقيم - إحداث كفاءة - وفي ظل أي سياق يتفق مع الثقافة ، اصنع هذا النسق المتصف بالاتصال أو التواصل ( وهو يفضل استخدام كلمة التواصل على كلمة الاتصال ) ، يحدث هذا اللون من التفاعل بين مرسل ومستقبل ، وهذه أيضا قضية من القضايا التي تستحق البحث ، حينما يشير إلى موضوع التكنولوجيا ودورها في الإدارة ، أو التعاون بين الإدارة والتكنولوجيا ، يتفق في هذا تماما - يقول الدكتور فؤاد - مع استاذنا الجليل ، الأستاذ الدكتور حامد عمّار ، في أن التكنولوجيا ليست قضية في ذاتها ، وإنما القضية هي أنها لابد أن توضع في سياقها ، من حيث عمل تصميم للعمل - job design ، لترى وضع التكنولوجيا فيه بالضبط ، وما إذا كان لها معنى وسط الإطار الثقافي ، حتى نستطيع الاستفادة بها ، ولا يتعدى الأمر مجرد تكديس التكنولوجيات ، وملاءم الفراغات بأجهزة وأدوات ، فهذا هو العبث عينه .

وختتم الدكتور فؤاد أبو حطب تعقيبه على التعقيبات ، بتعقيبه على إشارة الدكتور أنمار الكيلاني ، إلى مفهوم الصحة النفسية للإدارة ، فقال إن الصحة النفسية يمكن أن تكون أيضا صحة اجتماعية ، وصحة ثقافية ، وصحة حضارية ، وإذا شئت فحن جميعا نتفق على أننا يجب أن نسعى إلى صحة من أي نوع للإدارة ، على جميع مستوياتها .



## الفصل الثالث

### ديناميكية الإدارة التعليمية (\*)

٣-١-١ د . أمينة سيد عثمان (\*\*): دراسة ميدانية  
للتعرّف على فعاليات إدارة الفصل بالأساليب الحديثة ،  
في زيادة الإنتاجية الداخلية .

#### ملخص الدراسة

٣-١-١-١ أسهم أفراد الجنس البشري على مدى العصور في تقدّم الإنسان ورقيّه ،  
لأنهم كانوا أحرارا في التفكير والعمل ، وذوى شخصيات مستقلة خلاقه ، ومن بين هؤلاء  
من سجّلوا اعتقادهم بأن الديمقراطية لا تنمو وتتأصل إلا إذا كان الأفراد في الوقت الحياتي  
يشعرون بغياب هذه الأجواء .

٣-١-٢-٢ وقد أدّى الإحساس بالحاجة إلى تحقيق ذلك إلى البحث عن المصدّر  
الأساسي الذي تتجه إليه الأنظار دائما ، كملجأ دائم لما يعنّ للمجتمع من مشكلات ،  
خاصة وأن رياح التغيير تطيح بالأجزاء الهشة من الظاهرات ، في الوقت الذي تعجز فيه عن  
التلاع الجذور .

٣-١-٣-٣ ومن هنا أصبح الاتجاه الحديث يولي المدارس مسئولية مساعدة الأطفال

(\*) موضوع الجلسة الثالثة من جلسات المؤتمر ، التي عقدت مساء اليوم الأول من أيامه - مساء السبت  
٢٢ يناير ١٩٩٤ .

(\*\*) الدكتورة أمينة سيد عثمان ، هي أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد بكلية التربية بينها - جامعة  
الزقازيق بمصر

على متابعة التعليم ، في عالم لا يمكن أن يقف ساكنا ، وأصبح من الأمور الهامة ، والتي تترأى أهميتها ، أن يشجع الأطفال على الإقبال على عملهم المدرسي ، وعلى أمور حياتهم ، بأساليب أكثر إبداعا وتحورا ، بمعنى أن على التلاميذ في الفصل أن يُعَنُوا بشتونهم ، عندما يكون المدرس مشغولا مع بعض زملائهم ، حتى يدربوا على تنمية قدرتهم على تدبير أمور حياتهم .

٣-١-٤ - ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الحالية ، حيث توجه الأنظار الى أهمية بيئة الفصل في إذكاء روح الابتكار والديمقراطية في التلاميذ ، واستنباط إجراءات وأفكار ذاتية فردية وجماعية ، ذات أثر بعيد في حياة التلميذ ، ويُطَلَق على هذا الاتجاه ( أعمال على المقعد ) ، حيث لم تعد مشكلة المدرس الأساسية في الفصل هي إظهار الصرامة ليظل التلميذ صامتا ، محافظا على النظام ، إذ لا يوجد من يرغب حقيقة في أن يشغل وقت التلميذ في الصمت أو كظم الخوف ، وإشاعة النظام داخل حجرة الدراسة .

٣-١-٥ - ومن هذا المنطلق ، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتناول مسارات كل من تلميذ المرحلة الابتدائية ومعلمها داخل الفصل ، وتتبع الممارسات الجادة الخلاقة ، لتطوير الأجواء التقليدية في الفصل ، بهدف غرس الإنسان وتمهده ، وفق المعايير التربوية السليمة .

٣-١-٦ - وعلى هذا يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي :

- ما مدى فعالية تطوير الأساليب التقليدية في إدارة الفصل في زيادة الإنتاجية الداخلية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة تفصيلية ، تُجيب عليها خطوات الدراسة على النحو

التالي :

١- ما أهم المفاهيم الحديثة لإدارة الفصل ؟

٢- ما معايير الإدارة الحديثة للفصل ؟

٣- ما أهم التجارب والأشكال النموذجية لإدارة الفصل ؟

٤- كيف تساهم إدارة الفصل - تبعاً للأساليب الحديثة - في زيادة الإنتاجية الداخلية ؟

### ٣-١-٧- وتسير خطوات الدراسة على النحو التالي :

تحديد مفهوم إدارة الفصل - تحديد معايير ومقومات إدارة الفصل كعمل ميدانسي -  
تحديد استراتيجيات وأساليب إدارة الفصل - توضيح الخصائص العامة لإعداد بيئة فصل  
نموذجية - تحديد معنى النظام والضغط - توضيح كيفية ترشيد إدارة الفصل بخراط أساليب  
التعلم - تحديد أدوات إدارة الفصل - توضيح أدوار المعلم غير التقليدية في إدارة الفصل -  
تحديد المؤثرات في بيئة الفصل - توضيح النماذج التنظيمية لإدارة الفصل .

٣-١-٨- وأخيرا تأتي الدراسة الميدانية ، ولها أداتان ، أولاهما هي الاستبيان ، للتعرف  
على الخصائص والسمات الحديثة المميّزة للمعلم ، والثانية هي بطاقة ملاحظة ، تم إعدادها  
وتطبيقها للتعرف على أنماط الإدارة المختلفة داخل الفصل ، في عدد من المدارس المصرية ،  
وعدد من المدارس الأجنبية ( الألمانية والفرنسية والأمريكية ) في مصر .

وتنتهي الدراسة - والدراسة الميدانية - بنتائج الدراسة وتفسيرها ، ثم بالتوصيات  
والمقترحات .

٣-١-٩- وقد انطلقت الدراسة من ثلاثة فروض ، سعت للتأكد  
منها ، هي :

- ١- لا توجد علاقة بين تدنى مستوى الإدارة الحديثة للفصل ، وإقبال التلاميذ على  
الدرس ، لعدم إدراكهم ذلك .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الفصل في المدارس العربية،  
وعينة من المدارس الأجنبية في مصر .
- ٣- لا توجد فروق بين نسب النجاح في التحصيل، بين عينة من مدارس مصرية ، وعينة  
من مدارس أجنبية بمصر . كنتيجة لتقدم الإدارة الحديثة للفصل في أيّ منهما .

٣-٢-٥ . هنداوى محمد حافظ (\*) : إدارة الأزمة

التعليمية : المفهوم والنظرية .

ملخص الدراسة

٣-٢-١ - نشأ مصطلح ( إدارة الأزمات ) فى مجال الإدارة العامة أساسا ، للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ ، ولكنه سرعان ما نما فى مجال العلاقات الدولية والسياسة الخارجية ، ثم عاد ليزدهر بشكل أوضح فى مجال الإدارة ، ومن ثم فى مجال الإدارة التعليمية .

٣-٢-٢ - وقد واجه التعليم فى مصر عدّة أزمات على فترات زمنية متلاحقة ، كأزمة إلغاء الصف السادس الابتدائى ، وأزمة انفصال صنع القرار التربوى عن مراكز البحث العلمى التربوى ، وغيرهما ، مما يدفعنا إلى البحث عن طرق لمعالجتها .

٣-٢-٣ - والأزمة التعليمية مُشكلة أو حالة عاجلة ، تستدعى اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدى الذى تُمثله تلك المُشكلة ، وهى تتحدد من خلال خمس سمات ، هى أصولها الإدارية ، ومحورها النخبوى ، والإطار المؤسسى لها ، وكذا الوضع الحدى لها ، والآلية المتجددة من حولها .

٣-٢-٤ - ويدلّ مصطلح ( إدارة الأزمة ) على إمكانية وضع حلّ لها ، وهو حلّ إدارى بالدجة الأولى ، ولذلك فإن نظرية إدارة الأزمات التعليمية تعتمد على فلسفة التنظيم الإدارى للتعليم ، وعلى الثورة الادارية فى مجاله ، وعلى التنمية الإدارية ، وعلى التطوير التنظيمى للتعليم وإدارته .

(\*) الدكتور هنداوى محمد حافظ ، هو مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان بالقاهرة .

٣-٢-٥- أما اسراتيجية إدارة الأزمات التعليمية ، فإنها تقوم على إنشاء آلية جديدة لمواجهة الأزمات ، والتنظيم الديمقراطي للمنظمة ، وعلى تكتيك لتنمية القدرات الذاتية لإدارة التعليم ، وعلى الوفاء بمهام ومتطلبات إدارة الأزمات .

### ٣-٣-٣- تعقيب المؤتمر (\*) :

٣-٣-١- بدأ الأستاذ الدكتور على خليل تعقبه بسؤاله عن المحور الذى تنصوى تحته دراستا الجلسة ، وهو ( دينامكية الإدارة التعليمية ) : هل هي دينامكية حركية ، أم فعالية ؟ وقال إنه يظنها فعالية مع الواقع ، أو تفاعلا مع الواقع .

٣-٣-٢- وقال إن عنوان البحث الأول هو ( دراسة ميدانية للتعرف على فعاليات إدارة الفصل بالأساليب الحديثة فى زيادة الإنتاجية الداخلية ) ، للأخت الزميلة الدكتور أمينة عثمان ، وأن البحث بحث جيد ، فيه فكرة جيدة ، هي فكرة الدمج بين أمرين ، أولهما هو مبادئ الإدارة التعليمية ، وإدارة الصف الدراسى ، والثانى هو تخصص المناهج وطرق التدريس ، ولعل فى ذلك شيئا من الجدة والابتكار ، بالنسبة لبحوث الإدارة التعليمية ، خاصة وأنا كنا فى الجلسة السابقة نتحدث عن الدراسات البنية فى الإدارة التعليمية - فالبحث دراسة بنية بين تخصصى الإدارة التعليمية والمناهج ، حيث عرضت الباحثة إطارا نظريا جيدا عن الصف الدراسى ومواصفاته ، وعرضت أيضا لكيفية إدارة الفصل ، وكيف أن المعلم لابد أن يكون مديرا ناجحا لفصله ، وكيف يوقر البيئة المناسبة لاستخدام الأساليب الحديثة لزيادة الإنتاجية الداخلية داخل الفصل الدراسى ، أو فى الصف الدراسى ، ثم طبقت بعد ذلك بطاقة ملاحظة واستبيان ، وكان أن خرجت بنتائج ، عرضتها علينا .

(\*) تولى التعقيب - عن المؤتمر - على دراسات الجلسة ، الأستاذ الدكتور على خليل ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية ببنها جامعة الزقازيق ( مصر ) .

٣-٣-٣- وهكدا يقوم البحث بنقلنا من مجرد التنظير أو الكلام النظرى ، عس  
الأسس العامة لإدارة الفصل الدراسى، أو إدارة عمليّة التعليم ، إلى معايشة الواقع ، للخروج  
من هذا الواقع بنتائج محدّدة ، ومن هنا يرى الدكتور على أنه يختلف مع الأخت الدكتورة  
أمينة فى وجهة نظرّها ، اختلافا يتعلّق بلغة البحث ، وهى مسألة خطيرة جدا ، حيثُ وجدّ  
- عند قراءة البحث - كثيرا من الأخطاء اللغوية ، واللغة مهمّة جدا فى البحث العلمى  
كما نعرف ، لأنها الوعاء الأساسى للتواصل . إن الأخطاء فى اللغة كثيرة جدا ، وأنا لا أريد  
أن أقول - يواصل الدكتور على - أن الدراسات يجب أن تُعرض على متخصص فى اللغة ،  
لأن من يكتب دراسة هو الذى لا بد أن يعرف اللغة ، وكيف يستخدمها فى كتابته العلمية ،  
ولأن التمكن من اللغة لا يقل أهمية عن التمكن من البحث العلمى ومنهجه .

هذا أمر ، أما الأمر الثانى - فى نظر الدكتور على - فهو كتابة المراجع ، حيثُ كُتبت  
الهوامش الثلاثة الأولى مثلا بدون الصفحة التى تمّ الاقتباس منها ، مما يستدعى لفت النظر  
إليه لأهميته ، فنحن نعرف أن من طرّق التوثيق إما ذكر المرجع كاملا مع رقم الصفحة  
المقتبس منها ، وإما ذكر رقم المرجع فى المتن ، وأمامه رقم الصفحة ، وإما ... فالهمم  
الاستدلال على رقم المرجع فى متن البحث ، وهو نفس رقمه فى نهاية البحث .

٣-٣-٤ - وثمة قضية أخرى تحتاج إلى أن نراجع أنفسنا بشأنها - فى نظر الدكتور على  
- وذلك لأن هذا الكلام سيوضع كوثيقة فى كتاب المؤتمر ، وهى ضرورة أن تكون عباراتنا  
واضحة فى الصير عمّا نريد ، ويتصل بذلك قضية المصطلحات ، حيثُ نجد أن مصطلحات  
كثيرة لم يتمّ تحديدها ، وقد كانت فى حاجة إلى تحديد ، ومنها مثلا الأبنية التركيبية ، فأنا  
لا أعرف ما هى الأبنية التركيبية ، وكذلك الأبنية الإدراكية ، والركيب الإدراكى .

إن تحديد المصطلحات أمر مهمّ ، خاصة وأن المصطلح الذى نستخدمه ، إنما ينبى عليه  
أفكارا فى الدراسة ، مما أدى إلى حدوث تعميم - أو تغميض - فكري على قضية الدراسة ،  
كما حدث فى إحدى الصفحات خلط فى المصطلحات الأجنبية .

٣-٣-٥ - ومن الاختلاف ، ينتقل الدكتور علي إلى الاتفاق ، فيرى أن البحث بحث جيد ، يلفت النظر إلى أمور هامة تحتاجها فعلا ، بدلا من أن نظل نتكلم في المهرّدات الفكرية ، التي تفيض بها الكتب ، وإن كانت قضية تنظيم الفصل الدراسي ، وأن يكون هذا الفصل مفتوحا - قضية تحتاج إلى وقفة ، وإلى كلام ، فإن الإنجليز - بعد الإصلاح الأخير في التعليم - قد أعادوا الفصل التقليدي القديم إلى الحياة ، كما أنّ الأمريكين يُعيدون النظر في نظامهم التعليمي أيضا .

ولذلك فإن البعد النظري في البحوث ، أو البعد الفلسفي فيها ، يجب أن يُعاد النظر فيه ، بحيث لا نأخذ بنظام معين على عجلته ، دون الإحاطة بسائر جوانبه ، أو دون دراسة ما إذا كان يصلح لبيئتنا التربوية أو التعليمية ، فإن النظام قد يصلح لبيئة معينة ، ولكنه لا يصلح لبيئة أخرى بالضرورة .

إن القياسنا لمجرد القياس جعلنا - يقول الدكتور علي - لنحن نسير على قدمين كبيرنا ، ولانسير حتى على قدم واحد ، بل أصبحنا نقيّز كالغراب .

إن الإدارة كما يقولون - يقول الدكتور علي - فن تطبيقي ، ومن ثم فهي تعتمد بالدرجة الأولى على فلسفة المجتمع ، التي كان يجب أن تتضح في الدراسة ، بدلا من الاعتماد على فئات تجارب الآخرين ، دون أن نمش تجربة حقيقية نابعة منا نحن ، تكون ظهيرة - كما قيل في الجلسة السابقة - لسياقنا الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ، فما معني أن يكون الفصل مفتوحا أو غير مفتوح ؟ وهل أستطيع أن أنقد ذلك في بيتنا ؟ وهل نحن في حاجة إلى مثل هذا الفصل المفتوح ؟ أم أنا في حاجة إلى الفصل المنضبط ؟

٣-٣-٦ - إننا يجب أن نبدأ من الواقع المعاش - يقول الدكتور علي - وإذا كانت به أخطاء ، فعلينا أن نعالجها ، والنظر إليها نظرة جيدة ، نجعل بحثنا - بحق - بحثا علميا .

وقد نستفيد من تجارب الآخرين ، ولكننا قد لانستفيد منها أيضا ، فهي ليست ملزمة لنا .

والقول بأن الفلسفة أو وجهة النظر التي تُقال في الغرب ، حين تنتقل إلينا ، تُصبح ديناً ، والدين حين يُنقل إلى الغرب يصبح فلسفة ، كلام خطير ، لأننا نجنيء بالأفكار أو التجارب من الغرب ، فنقدسها ، ولا مجال للتقديس ، لأن العلم مجرد وجهة نظر ، ولأنه يسبي ، ومن ثم فإننا يجب أن ننظر إلى تجارب الآخرين في ضوء واقعنا الذي نعيشه .

٣-٣-٧- وينظر الدكتور علي من البحث الأول إلى البحث الثاني - بحث الدكتور هندأوى ( إدارة الأزمة التعليمية : المفهوم والنظرية ) ، الذي يراه يمثل خطوة ثانية من إبحور محور ديناميكية الإدارة التعليمية ، ومن ثم فهو يعتبر مكتملاً له ، فإذا كان البحث الأول قد أخذ أزمة من الأزمات الخصوصية جداً ، فإن هذا البحث الثاني يحاول أن يأخذ الأزمات التربوية على وجه العموم ، وهي نعمة جديدة ، وعنوان جديد ، وتساؤل جديد أيضاً ، يذكرنا بإدارة الأزمات السياسية - إلا أن هناك مجموعة من الأسئلة يراها مهمة ، أرفقها :  
- هل الأزمة قائمة ؟

٣-٣-٨- إن البحث عرّف إدارة الأزمة - يقول الدكتور علي - تعريفاً معيناً ، فقال إنها تعنى إدارة موقف معين ، أو مشكلة ، أو حالة تواجه النظام التعليمي ، تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهتها ، فهل ما نعيشه في المجتمع المصري يحتاج إلى قرار سريع ؟

ويرى الدكتور علي أن الإجابة بالنفي ، لأن ما نعيشه يحتاج إلى مواجهة شاملة لكل ما هو موجود ، وبالتالي فإن إدارة الأزمة التي نتحدث عنها ليست إدارة أزمة موقوته أو وقتية ، وإنما إدارة أزمة مزمّنة ومتكاملة أو شاملة ، فالأزمة التعليمية الموجودة في مصر ليست أزمة منفصلة عن بقية السياقات الاجتماعية والاقتصادية ، ومن ثم فهي تحتاج إلى مواجهة شاملة .

٣-٣-٩- وثمة سؤال آخر يُخيره الدكتور علي ، هو : هل أنا أدير أزمة ، أم أدير حل أزمة ؟



إلحى إذا أدركت أزمة ، فإن معنى ذلك أتى أزيدها ولا أحلها ، ومن ثم فهائى أرى أن موضوعنا هو إدارة حل أزمة ، لا إدارة أزمة .

وهكذا تكون القضية هي - قضية نقل المصطلح ، كما سمعنا عن إدارة أزمة الخليج وغيرها من الأزمات .

٣-٣-١٠ - كذلك فإن قضية الجاز واردة فى البحث ، فإن عنوان الدراسة يجب أن يكون واضحا ومحددًا وصريحًا ودالًا على ما يتراد . إنا الآن - والعالم كله - على أبواب تغير حضارى - وعلى أبواب موجة حضارية جديدة ، لها شكلها ، ولها آلياتها ، ولها قوانينها ، المغايرة للموجة السابقة - ومع ذلك فنحن مازلنا نجرُّ الأزمات الناتجة عن المجتمع الصناعى .

لقد بدأت تبشير الموجة الجديدة فعلا ، ونحن مازلنا فى قاع الدورة ، فهل نعالج أزمة فى قاع الدورة ؟ أم نعالج أزمة الانتقال إلى مرحلة جديدة ؟

٣-٣-١١ - ويواصل الدكتور على خليل : إن ما أراه الآن من أزمة فى العربية ، قد يكون إهدانا بميلاد شيء جديد ، ومن ثم نكون فى حاجة إلى معالجة ما سوف يترقب على الاتجاهات الحديثة والحضارة الجديدة ، التى سوف ينطلق إليها العالم ، ونحن فى الطريق إليها ، ننتج مع العالم ، رضينا أم أبينا .

وإذا أردنا أن نغير القفزة الحضارية المطلوبة ، فعلينا أن نغير الآن هذه القفزة ، وأن نعيشها الآن ، لأنها أسهل مما نتخيل ، ولن تكلفنا الكثير كما كانت تكلفنا من قبل ، ومن ثم فهل أنا محتاج - بالفعل - إلى إدارة تعليم ، نمرّد حل الأزمات القائمة ، أم للانطلاق إلى روح حضارية جديدة ؟

إننا فى حاجة إلى أن نغير فوق الأزمة القائمة ، لكي نطلق إلى عالم الغد الجديد الذى

ينتظره العالم كله ، والذي يشد الرحال إليه من الآن ، فما موقعنا نحن منه ؟ وما موقعنا ؟

والأغرب من ذلك أننا إذا تمسكنا بالأزمات الحالية ، فإنها قد تجرنا إلى القاع ، فهل نطلق إلى المستقبل الذي يسير إليه العالم من هذا القاع ، ومن جاذبيته ، ليظل الطين يشدنى إلى أسفل ، فلا أستطيع أن أسبح في المياه ؟

٣-٣-١٢ - وإذا أردنا مثالا على ذلك - يواصل الدكتور عيلى - فهو مجموعة أطلس الأزمات الذى أورده الباحث ، مثل أزمة تمويل التعليم المصرى ، وأزمة الصف السادس الابتدائى ، وأزمة سيطرة المختصين فى التعليم على صنع قرارات الإدارة العليا بوزارة التعليم وأزمة الفساد الإدارى ، وأزمة تكس الموظفين ، وأزمة انفصال القرار الخاص بالتعليم ، وأزمة المباني المدرسية ، وأزمة عدم ملاءمة مخرجات التعليم لسوق العمل - هذه كلها أزمات ، ولكن أين فلسفة التعليم ؟ وأين فلسفة الإدارة ؟

إن هذه هى الأزمة الحقيقية ، بل هى أزمة الأزمات ، إذا كنا نقول إن هناك غايات كلية - غايات عليا - يأتى بعدها تخطيط المنهج .... إلخ ، فأين نحن من هذا ؟ إننا نعالج مشكلات وقتية أو آنية محدودة ، دون أن نحاول أن نسهم فى إخراج التعليم من أزمته الكلية ، فالتعليم عندنا فى أزمة حقيقية ، فيجب ألا نتخددع بالظواهر ، ونترك موطن الداء .

إن هناك تصورا لأزمات يمكن أن تواجه النظام التعليمى ، مثل أزمة إضافة الحضنة إلى السلم التعليمى ، وأزمة إضراب المعلمين أثناء امتحان الثانوية العامة ، وغيرهما ، فهل نبحث فى مثل هذه الأزمات ، أم نبحت فى الجسم كله .

٣-٣-١٣ - ومن أهم الأزمات الموجودة فى الواقع التعليمى ، التى تضمنتها استراتيجية التعليم : وضعية المعلم المهنية ، ووضعيته الاجتماعية ، وكذا وضعيته الاقتصادية ، وهذه هى أزمة الأزمات - ومن ثم فالقضية هى أن نصل إلى الفلسفة الروبوتية

المتكاملة ، التى تنبثق عنها منظومة التعليم كُلِّها ، وإذا حدث ذلك ، يكون من السهل إيجاد حلول للأزمات الأخرى المنبثقة عنها .

وعندما نتحدث بصراحة عن أوضاع المعلمين مثلا ، نجد الردى فى هذه الأوضاع نتيجة لنقص الأموال ، فسبب نقصها كانت مُشكلة الدروس الخصوصية ، وإن غُوبى فيها فيما بعد ، ومن ثم لا يمكن فصل مُشكلة المعلم عن منظومة المجتمع القائمة ، وما تفرغته الأزمة الاقتصادية التى نعيشها فى هذه المنظومة .

فعلَى - إِذَنْ - قبل إدارة أزمة التعليم - يرى الدكتور عَلى - أَنَّ أَدِيرَ الأزمة الكلية الموجودة فى المجتمع .

٣-٣-١٤ - الأمر الثالث - عند الدكتور عَلى - هو أَنَّ المنهج لا يمكن أَنْ يتحقق إلا من خلال المعلم ، ولذلك فإنه لا يمكن أن نقول إنَّ المنهج فاشل ، لأنَّ الفشل لا يأتى من المنهج نفسه ، وإنما من ترجمة المعلم له ، لأنَّ الله لا يغيّر ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ، فمن المُمكن أن يجعل المدرّس المنهج ناجحا ، وعمدوره أن يجعله فاشلا مائة مرة ، بل ومن الممكن أن يجعله ناجحا مائة مرة بواسطة ابتكاره .

فالقضية إِذَنْ - عند الدكتور عَلى - ليست قضية منهج ، وإنما هى قضية واضع المنهج ومخطّطه ومُرجِّه معا ، والمثل الأوضح على ذلك هو الإسلام والمنهج الإسلامى ، حيث نجد الإسلام ومنهجه فى جانب ، والمُسلمين فى جانب آخر ، وذلك لسوء ترجمتهم للمنهج .

٣-٣-١٥ - ويختم الدكتور عَلى خليل تعقيبه بأن الأزمات السياسية هى التى يجب أن نضع أيدنا عليها ، وهذا هو الفقه الربوى ، إن صحَّ التعبير ، لمعالجة الأزمات ، ولمعالجة الأمور التى تواجه المجتمعات .

إننا فى حالة تغيّر حضارى ، والعالم فى حالة تغيّر حضارى ، وسوف نتقل إلى هذه

المرحلة حتما ، ونحن مازلنا نتحسّس ما تحت أقدامنا ، ويجب أن انظر إلى ذاتي أنا ، دون أن أنظر إلى ذوات الآخرين ، وقد كانت مثل هذه القضية جدية بأن تشغل بالنا ، كمرشدين ، وكمفكرين في أمور الربية ، لأنها هي حياتنا في الصباح وفي المساء ، أو هكذا يجب أن تكون ، إذا أردنا أن ننقل بهذا المجتمع من مرحلته التي هو فيها ، إلى مرحلة تالية .

لكن البحث - كما قلت - يقول الدكتور على - يعتبر صحيحة جديدة ، وعنوانا جديدا ، إلا أنه يحتاج إلى تحويرات مختلفة في هذا المجال ، حتى يمكننا أن نتغلب فعلا على الأزمات الموجودة في مجال التعليم ، وفي مجالات الحياة المختلفة .

### ٣-٤ - وتعقيبات الحضور :

#### ٣-٤-١ - المؤتمر فرصة للتجاوز والتلاقح الفكري (\*) :

بدأ التعقيبات الدكتور محمد وجيه الصاوي ، الذي رأى أن المشاركة في مثل هذا المؤتمر مع أساتذتنا الكبار تتيح لنا أن نتعلم منهم ، والمؤتمر له أهداف كثيرة جدا غير موضوع الرقية والبحث والنماء العلمي - إننا نجلس سويا ونتجاوز ، وبذلك لا تكون في كليات الربية جُزُر منعزلة ، كما أننا نلتقي بأفكار جديدة ، ونحاول أن نطور أنفسنا ، ونحاول أن يكون لنا فكر واضح على الخريطة التاريخية الربية المستقبلية ، فسيذكر التاريخ لسيرة الربية جهود الجمعية المصرية للربية المقارنة والإدارة التعليمية وغيرها من الجمعيات الربية ، أنها أسهمت إسهاما كبيرا في النماء العلمي وتطوير مسيرة الربية والتعليم إن شاء الله .

(\*) من تعقيب الدكتور محمد وجيه الصاوي ، أستاذ أصول الربية المساعد بكلية الربية جامعة الأزهر ، على دراستي الجلسة .

### ٣-٤-٢- الجمعيات العلمية الأهلية وصنع القرار التربوي (\*):

ثم عَقَّب الأستاذ الدكتور إبراهيم عَصَمَت مطاوع ، بأنَّ هناك حَرَكة في العالم كله الآن تشجع الجمعيات الأهلية ، لدرجة أن لها اسما عالميا الآن هو Non - governmental Organizations ، وَحَدِّثا لو كان لنا - ودَعَوْنَا نَحْنُ - جمعيات قومية تربوية National Education Associations كذلك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بتعدادها الذي يبلُغ ٣٠٠ مليون نسمة ، والتي إذا أُخْرِجَت كِتَابًا سنويًا عن أمرين أمور التربية ، اهتَزَّ لها المجتمع الأمريكي كُلُّهُ ، على مستوى الـ ٣٠٠ مليون نسمة ، ولتتأمل هذه الجمعيات النشيطة المُخْلِصة ، التي تضمُّ أناسا مُخْلِصين ، يعملون لوجه الله تعالى ، ولوجه وطنهم ، ولوجه التربية .

كم أتمنى - يواصل الدكتور مطاوع - أن تُوجَد هذه الجمعيات في بلادنا ، وأن تصل في ثقلها وانتشارها إلى أن تؤثر في يومٍ من الأيام في صُنْع القرار التربوي .

### ٣-٤-٣- إدارة الفصل والمناخ التنظيمي وأزمة التغيير الوزاري (\*\*):

ثم عَقَّب الأستاذ الدكتور إميل فهمي شنودة ، بقوله باختصار شديد - فيما يتعلَّق بالبحث الأول ، وهو إدارة الفصل - من المعروف أنَّ هناك إدارة تعليمية مركزية ، وإدارة تعليمية لامركزية ، وإدارة على المستوى الإجرائي ، وهي المدرسة ، فما يصدر عن الإدارة التعليمية المركزية من قرارات وإرشادات ، وما يصدر عن المناطق التعليمية والإدارات المختلفة ووكلاء الوزارات من قرارات ، يصبُّ في المدرسة ، وهو ما نسمِّيه إدارة مدرسية ،

---

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إبراهيم عَصَمَت مطاوع ، الأستاذ المطرغ بكلية التربية جامعة طنطا ( مصر ) ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراستي الجلسة .

(\*\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي شنودة ، الأستاذ المطرغ بكلية التربية جامعة المنصورة ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراستي الجلسة .

والبحث الذى سمعناه - يرى الدكتور إميل فهيمى - فصل فصلا بعيدا بين إدارة الفصل وبين الإدارة على المستوى الإجرائى ، أى داخل المدرسة ، والإدارة على المستوى الإجرائى تبدأ من أسفل إلى أعلى ، بعكس الإدارة المركزية واللامركزية ، فى الوزارة والمناطق التعليمية - فهل فى مدارسنا على المستوى الإجرائى إدارة للفصل ، تنبع من الفصل أولا ، وتندرج حتى تصل إلى ناظر المدرسة ، أو مدير المدرسة ؟ يسأل الدكتور إميل.

إنّ البحث قد فصل بين إدارة الفصل وبين المناخ التنظيمى للمدرسة الموجود فيها هذا الفصل - فى رأى الدكتور إميل - ولذلك فإن الدراسة الميدانية كان يجب أن تأخذ فى حسابها دراسة المناخ التنظيمى للمدارس التى أخذت منها العينة ، وهل اللامركزية على المستوى الإجرائى مطبقة فيها أم لا ، وبذلك يكون البحث بحثا علميا سليما ، عندما يدمج إدارة الفصل فى رآيه الذى يؤكده فيه ، وهو المدرسة ذاتها ، ومن ثم فإنّ من رأيه أنّ البحث يعزل تام عن المناخ التنظيمى للمدارس ، وبالتالي سنجد إدارة الفصل فى المدرسة المصرية إدارة تغطية ، قد تختلف بعض الشيء فى المدارس الأجنبية ، ولكن كان يجب دراسة المناخ التنظيمى فى المدارس التى أخذت منها العينة .

ثم نأتى - مع الدكتور إميل - إلى البحث الثانى ، وهو بحث الدكتور هندواوى ، الذى يتحدث فيه عن إدارة الأزمة ، والأزمة هى الأزمة التربوية ، التى تتلخص فى ثلاثة أشياء ، أولها هو متخذ القرار ، والثانى هو القرار نفسه ، وما يحتاجه من معلومات ونظم معلومات ذكرها البحث ، والثالث كان يجب أن يكون الإدارة العليا ، المختصة بإصدار القرار الخاص بالأزمات التعليمية ، كما ذكره فى البحث ، ومن ثم فإن كل الأزمات التربوية أو التعليمية إنما تحلّ بقرار من الإدارة العليا - من الوزير أو وكيل الوزارة ، وهناك دعوة إلى رجوع وكيل الوزارة الدائم ، لأن شخصية الوزير شخصية سياسية ، فلا تتغير سياسة الوزارة بتغيره، ومن ثم لا تحدث أزمات تربوية ، لأن الأزمات التربوية عندنا سببها هو الإدارة العليا ، وذلك لأننا ليس لدينا سياسة تعليمية ثابتة ، ومن ثم يكون القرار قرار الوزير ، وهو رجل سياسى غير متخصص ، كما رأينا فى قرار تخفيض سنوات التعليم الابتدائى إلى خمس سنوات ، ولو كان هناك وكيل وزارة دائم ، وسياسة تعليمية واضحة ومحددة ، لكانت

الأزمات التعليمية بسيطة ومحدودة .

### ٣-٤-٤ - عبقرية إدارة الفصل (\*) :

ثم يأتي التعقيب إلى الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، الذي يقول إنَّ البحث الذي يؤدّ الحديث عنه هو البحث الأول ، الخاص بإدارة الفصل ، وأعتقد - يقول الدكتور عبدالسلام حامد - أن البحث - كما قال الدكتور علي خليل - من الدراسات البينية ، التي تجمع بين أكثر من تخصص ، وهذه ميزة يجب أن تُذكر للبحث .

إلا أنني - بوصفي قارئاً للبحث - يكمل الدكتور عبدالسلام - أوّد أنّ أسأل الباحثة عن ( العبقرية ) و ( إدارة الفصل العبقرية ) ، و ( الخطوات العبقرية لإدارة الفصل ) - ولست أدري ما إذا كانت هذه الألفاظ مقصودة ، أم أنها خطأ في الطباعة ، إلا أنني وجدتُها في الشرح تقول نفس الكلام ، مما يدلّ على أنها تقصدُ إلى ما تقول .

والنقطة الثانية في تعليقي - يواصل الدكتور عبدالسلام - تتصل باختيار العيّنة بالمدارس الأجنبية والمدارس العربية ، وأسأل : هل راعت الباحثة بالنسبة للناحية المنهجية أن توفر كافة العناصر ، بحيث تكون مشتركة ، وبحيث يكون المتغير الوحيد هو عامل إدارة الفصل ، أم أنها اختارته دون مراعاة هذه المتغيرات جميعاً ؟

### ٣-٤-٥ - وعبقرية إدارة المؤتمرات (\*) :

ثم يتدخّل الدكتور عبد الغني عبّود قائلاً : أوّد أنّ أُشيرَ إلى نقطة نظام ، قبل أن أقول

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام حامد ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر بمصر ، على دراستها للجلسة .

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الغني عبّود ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ورئيس المؤتمر ، على بعض التعليقات بالجلسة ، وعلى دراستها .

ما أريد أن أقوله بالنسبة للدراسين اللتين تمّ تقديمهما في الجلسة ، وهى أن كل الأبحاث المعروضة في المؤتمر قد مرّت بخطوات معروفة ، كانت أولاها الاتصال بنا للتفاهم بشأن العنوان المقترح للدراسة ، حتى نضمن أن موضوع الدراسة ضمن موضوعات المؤتمر ويخدم أغراضه ، والثانية تحكيم الدراسة بعد كتابتها ، فإذا رفضها التحكيم رفضت ، وإن قبلها قبلت ، وإن طلب منا تعديلا فيها ، لم تدخل ضمن أعمال المؤتمر إلا بعد إجرائه .

وقد اختلف مع البحث أو مع صاحبه بعد ذلك ، فتلك قضية أخرى ، والخلاف أمرٌ شائع تماما في البحث العلمى ، طالما كان يلتزم بأخلاقيات الخلاف - ولذلك أرجو من إخواننا الذين يعقبون أو يعلقون - يكمل الدكتور عبدالغنى - أن يضيفوا إلى الدراسات ، لا أن ينقدوا نقدا على النحو الذى جرى ، لأن قيمة مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية أنه يضيف إلى المشاركين فيه ، وأنا أول المضاف إليهم فيه ، بسبب تلاقح الأفكار والآراء والرؤى ، البناءة واللمّاحة والذكيّة عادة - فالأبحاث الموجودة ليست أبحاث ماچستير أو دكتوراه ، كما أننا لسنا لجان مناقشة لها ، وإنما هى أبحاث لزملاء من حقنا أن نختلف معهم ، ومن حقهم أن يختلفوا معنا . إن مسألة النقاش أمر تجاوزناه بالتحكيم .

هذا بالنسبة لنقطة النظام ، أما بالنسبة للنقطة الخاصّة بالموضوعين ، فإن للموضوعين - بالنسبة لنا فى الإدارة التعليمية - بريقا خاصا ، والبريق فى الموضوع الأول هو بريق ( إدارة الفصل ) ، وهو موضوع جديد بالنسبة لنا فى أدبنا التربوى على الأقل ، ومن ثم فإننا نريد طرحه وتعميقه ، فى القسم وفى الجمعية على السواء ، بدلا من التعامل مع هذه المسائل من خلال ثقافة غريبة عنا ، هى الثقافة الأمريكية عادة ، حيث كلّ شئ - من فصل ومين مدرّس ومين بيئة ومين مفاهيم - أمريكى ، أقوم بترديده وتطبيقه على بيئة لاتناسبه على الأقل ولايناسبها ، ومن ثم كانت قيمة الموضوع لنا ، وكانت فرحتنا بإجازته فى التحكيم .

أما الموضوع الثانى - عند الدكتور عبدالغنى - فبريقه فى عنوانه ( إدارة الأزمات ) ،



وهو جديد على الإدارة التعليمية ، على الأقل في أدبنا العربي ، وإن كان مالوفا بالنسبة  
للأدبيات الأمريكية ، وقد يكون للدكتور هنداوي فيه رأى اختلف معه فيه ، فهذا من حقي  
ومن حقه أيضا ، ولكنّ علينا يجب أن يحرم رأى الآخر ، ويلتزم بأداب الاختلاف .

وقد عبّ الدكتور على خليل - يواصل الدكتور عبدالغني - على دراسة الدكتور  
هنداوي ، وله عُذره فيما قاله عن الدراسة ، لأنه لم يتسلّمها منا نحن إلا منذ قليل فقط .

ويبدو أنّ كلمة ( الأزمة ) قد أدّت إلى أزمة فعلا ، حيث رأينا خلطا عند الدكتور  
على بين إدارة الأزمة وإدارة المُشكلة ، والمشكلة غير الأزمة ، فعندما أقول إدارة مشكلة  
أنى حلّها ، وعندما أقول إن تخفيض سنوات التعليم الابتدائي من ست سنوات إلى خمس  
سنوات مُشكلة ، ما الخطأ في ذلك ، وحياتنا كلها سلسلة من المشكلات ؟ وكذلك  
الوضع بالنسبة لجعل الثانوية العامة سنتين .

إننى أتصوّر - يواصل الدكتور عبدالغني - أنّ الفرق بين المُشكلة والأزمة ، أنّ الأزمة  
شيء يأتي في مسار الحياة الطبيعي ، ويمكن أن يكون متوقّعا ، بينما الأزمة شيء غير متوقّع  
وغير طبيعي ومفاجيء ، وإذا نظرنا إلى القضية من هذه الزاوية ، فإننا يمكن أن نرى إدارة  
الأزمة تعني التصرف الذي يتصرّفه المدرس في الفصل في مثل هذه الحالات المفاجئة وغير  
الطبيعية ، وهي كثيرة بالنسبة له .

مثال ذلك أن تلميذا معينا لم يؤدّ واجبه ، هي مُشكلة لو كان هذا التلميذ متعودا على  
ذلك ، أما إذا كان هذا التلميذ معروفا عنه الجِدُّ والاجتهاد والمواظبة ، وأنه يفعل ذلك لأول  
مرة ، فإنّ الوضع يكون مختلفا ، وقد يقرب من درجة الأزمة إذا كان السبب يعود إلى  
أمور تتطلّب من المدرس - أو المدرسة - قرارات مفاجئة وغير طبيعية وغير تقليدية .

هذا هو تصوّري - والكلام للدكتور عبدالغني - عن التعامل مع إدارة الأزمة ،

وهى أيضا قضية ثقافية ، فهم في الغرب والبلاد المتقدمة يتعاملون معها بالطريقة العلمية وبالكمبيوتر وبأعصاب باردة تماما ، ونحن هنا نتعامل معها بالضجيج والصخب والعنجهية .

ومن ثم فانا أيضا اختلف معهما - يحتم الدكتور عبدالغنى - إلا أنه اختلف لايفسد للود قضية .

### ٣-٤-٦- إدارة الأزمة للإمواقف المفاجئة (\*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى الدكتور جمال الدهشان ، الذى يرى أنه ربما اتفق فيما سيقوله فى جانب كبير منه مع كلام الدكتور عبدالغنى عبود - ولكنى من خلال العنوان - إدارة الأزمة التعليمية - يواصل الدكتور جمال - تصورت الأزمة كما حددها الدكتور عبدالغنى عبود ، ولكن كارثة الزلزال مثلا - فهذا ظرف طارئ يتطلب تصرفا مختلفا عن التصرف العادى من الإدارة مع الأمور المختلفة ، وهذا الكلام قرأته فى الرتبة المقارسة تحت اسم الظروف السياسية المؤقتة ، مثل حالات الحرب - أزمة الزلزال - حالات الفيضانات - وهى حالات ما يقوّل عنه المسئولون ، بأن لكل قرار جديد ضحايا ، بمعنى أنا حتى لو تصورنا أن تخفيض سنوات الدراسة بالتعليم الإلزامى كان القرار به مفاجئا وتم تطبيقه على التلاميذ الموجودين فى نفس الشهر وفى نفس السنة ، فإننا سنفاجأ بأزمة - بل بكارثة - فى الفصول ، وفى طريقة توزيع المقررات ، وطريقة تصنيفها ، واعتقد أن هذا النوع من الصعوبات المفاجئة - فى نظر الدكتور جمال - فى حاجة إلى شكل جديد ، ونحط جديد من الإدارة ، يختلف إلى حد ما عن النمط الذى تسير عليه الدولة ، سواء كان هذا النمط جيدا أو غير جيد ، مركزيا أو لامركزيا .

وفى تصوّرى - يواصل الدكتور جمال - أنه يكفى أن تثير الدراسة فكرة - - - ،

(\*) من تعقيب الدكتور جمال الدهشان ، مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية بشين الكوم ( مصر ) ، على دراستى الجلسة .

وأعتقد أن بحث الدكتور هندأوى أثار لدينا فكرة معينة ، وهي أن هناك أزمات يُمكن أن يتعرض لها النظام التعليمي ، وهذه الأزمات تحتاج إلى شكل معين من الإدارة ، بقض النظر عن مجال الأزمة . وإذا كان الدكتور هندأوى يرى أن الأزمة يقصد بها كَلَّ أزمات التعليم ، فأنتى أتفق مع الأستاذ الدكتور عبدالغنى عبود فى أن الأزمة هى تغيُّرات مفاجئة ، وأعتقد أن هذا فى حاجة إلى بحث آخر : كيف يُدير النظام التعليمى فى ظلَّ أزمات مفاجئة ، تكون قد حدثت ، أو يُمكن أن تحدث ؟

فماذا يحدث لو أن تلميذا وضع ( برَجَلا ) فى عين زميله - ما مسئولية المعلم هنا ؟ وكيف يتصرف ؟ وماذا يفعل ؟

وماذا لو حدث زلزال آخر ، وهدمت المدارس ، وجرى المدرسون ؟ إن هذه أزمة فى حاجة إلى قرارات معينة سريعة ، سواء على مستوى الوزارة أو على المستوى الإجرائى - على مستوى ناظر المدرسة ، أو على مستوى الفصل ؟

### ٣-٤-٧- أبحاث المؤتمر زُرِعَتْ فى أرض مصر (\*) :

تعليقى يدور - يقول الدكتور عبدالرحمن النقيب - بعد انتقال التعقيب إليه - حول بحث الدكتورة أمينة ( إدارة الفصل ) ، حيث يرى أن هناك قضيتين ، القضية الأولى محورها هذا السؤال : هل يُمكن أن تكون هناك إدارة فصل جيدة فعلا ، فى ظلَّ أوضاع مجتمعية غير جيِّدة ؟

ويبدو أن الدراسة تريد أن تُجيب بـ ( نعم ) على السؤال ، بدليل أن هناك مدرسة أمريكية ومدرسة ألمانية ومدرسة فرنسية ومدرسة مصرية ، تشوك كلها فى أرضية اجتماعية

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبدالرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) ، على دراسى الخلسه

واحدة ، ومع ذلك فقد وَجَدَت الدراسة أَنَّ المدرّسة الأمريكية تحتلّ الدرجة الأولى ، تليها المدرّسة الألمانية ، فالمدرّسة الفرنسية ، وأما المدرّسة المصرية فتأتي في ذيل القائمة ، وهذه ملاحظة تستحقّ مزيداً من الدراسة بالفعل ، وذلك لأن هناك مَنْ يرى أنه لا يمكن إصلاح التعليم في مصر إلا بإصلاح النظام السياسي ، أو إصلاح المجتمع ، ككُلّ ، ثم يأتي بعد ذلك الإصلاح في التعليم .

يُضاف إلى ذلك أنه حيثُ توجَد حرية في اتّخاذ القرار على مستوى الفصل ، فإننا نجد إدارة المدرّسة تتمتع بنفس القدر من الحرية في اتّخاذ القرار .

كذلك يلاحظ أنّ الدراسة قد توقّفت عند التحصيل الدراسي كمؤشر لكفاءة إدارة الفصل ، واعتقد - يواصل الدكتور عبد الرحمن - أنّ التحصيل الدراسي ليس مؤشراً كافياً ، ويمكن - في دراسة تالية - أنّ تتمّ الدراسة في ضوء محاور أخرى ، كنوعية المواطن ، أو القيم أو الأخلاقيات ، أو أشياء من هذا القبيل ، بجوار التحصيل الدراسي .

أما بالنسبة لمبحث إدارة الأزمة ، فإنني سعيد جداً في الواقع به - يتمّم الدكتور عبد الرحمن - لأنني كنتُ أسأل نفسي في الجلسة الأولى عمّا إذا كانت أبحاث الإدارة وعلم النفس تعيش في عالم ما وراء البحار ، ولا تعيش في مصر ، حتى جاءت بحوث هذه الجلسة فوجدتها تعيش في مناخ مصر ، وهذا مؤشر جيّد .

وأنا أشعر في الحقيقة - يواصل الدكتور عبد الرحمن - أننا في حاجة - بحقّ إلى إدارة أزمة باستمرار ، لأنّ حياتنا سبيلة من الأزمات ، ونحن نعاني من هذه الأزمات صباح مساء ، فكلّ مواطن مصريّ يعاني من أزمة في التعليم ، فخرج أبنائك إلى مدارسهم في أوقات

مختلفة ، وعودتهم منها في أوقات مختلفة ، أزمة ، والأعداد المتزايدة والفصول المكتظة  
والمدارس الجوعى لصالمة مرتباتهم ، وأخيرا التقليد الجديد الذي يقضى بتحويل المدرس  
المتدين إلى أعمال إدارية - ككل هذه أزمات نعيشها في مصر ونعيش كثيرا غيرها ، وكنت  
أتمنى أن نرى العالم المتغير الموجود في عنوان المؤتمر موجودا في المعالجة ، وأخشى ما أخشاه  
أن يكون التغيير الذي سيفرض نفسه علينا هو التغيير الأمريكي ، أو المنظور الذي يرى أن  
النموذج الأمريكي هو قيمة النماذج ، وأن أمريكا تزبغ على قمة الحضارة ، وأنها ستفرض  
نفسها على الجميع ، وأن الناس عليهم أن يعدوا أنفسهم لهذه الحضارة الجديدة - فإذا كان  
هذا هو العالم المتغير ، وإذا كان هذا هو مستقبلنا ، فسوف يكون مستقبلنا نكدا ، فلا  
الحضارة العربية هي المثال ، ولا هي ما نطمح إليه ، ولكن إذا كنا ستكلم عن عالم متغير ،  
فليكن العالم المتغير هو المنظومة الإسلامية للحياة ، والمنظومة الإسلامية للعالم وللوجود ، أو  
القيم الإنسانية الإسلامية ، لأنني أشك في أن يكون العالم اليوم عالما تحكمه قيم إنسانية ،  
وهناك من الأدلة والشواهد على ذلك الكثير ، وأخشى ما أخشاه ، ونحن ندفع نحو العالم  
المتغير - أن نجد أنفسنا - ونحن لاندرى - نقدم دعابة لنهاية الحضارة ، وهي الحضارة  
الأمريكية ، أو الحضارة العربية - يحتم الدكتور عبد الرحمن النقيب .

### ٣-٤-٨- لا تطوير للإدارة دون تطوير للبشر أنفسهم (\*) :

ثم كان للدكتور سليمان عبد ربه - إضافة إلى ما سبق من تعقيبات ، تتصل بمقومات  
أساسية لمواجهة الأزمة - إضافات ، منها أن ننظر إلى الأزمة في النظام التعليمي من منظور  
مستقبلي ، بمعنى أن نجعل المستقبل أمامنا ونحن ننظر إلى تلك الأزمة ، ومنها العلمية ، بمعنى  
أن كل سلوك إداري يجب أن يخضع لنظام الدراسة والبحث ، وليس مجرد التلقائية ، ومنها  
أيضا التقنية ، بمعنى استخدام التكنولوجيا الإدارية عندما أواجه تلك الأزمة ، ومنها

(\*) من تعقيب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة العلمية بكلية  
التربية جامعة عين شمس ( مصر ) ، على دراستي الجليلة .

الديمقراطية ، أى المشاركة الشعبية فى مواجهة تلك الأزمة ، وإتاحة فرص الحوار حولها ، والسير فى طريق اللامركزية ، بمعنى معرفة كيف يمكن التحرك لمواجهة الأزمة ، وكيف تتحوّر الإدارة لتكون إدارة جديدة لمواجهة الأزمة ؟

ومعنى ذلك - عنده - ضرورة أن تتطوّر الإدارة التعليمية ، وأن يتطوّر النظام السياسى والإدارى العام - وعندما نقول بتطوير الإدارة التعليمية ، فإننا يجب أن ننظر إليه فى ضوء مستقبلية التعليم ، وتنمية القوى البشرية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة ، لأن الذى يواجه الأزمة بشر ، إن لم يكونوا فاهمين لكيفية مواجهة تلك الأزمة ، ومدربين على هذه المواجهة ، فلن يصلوا بها إلى شىء .

### ٣-٤-٩ - مركز دائم لإدارة الأزمات (\*) :

ثم يعقب الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع ثانية ، فيقول إنه بمناسبة إدارة الأزمات ، أقامت القوات المسلحة العام الماضى مركزاً جديداً يسمى (مركز إدارة الأزمات) ، ولكن أول من أخذ بهذا الأسلوب فى التاريخ المعاصر، هو المرحوم جُون كينيدى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، عندما كان رئيساً لها فى الستينات ، وكان بجواره هيئة استشارية للـ Crisis management ( إدارة الأزمة ) ، من حوالى ١٦ خبيراً فى فروع التخصص المختلفة ، وكانوا بجانبه ، يستشيرهم بشأن أية أزمة تحدث فى السياسة الأمريكية .

وميزة وجود نظام دائم لإدارة الأزمات ، أو هيئة أو لجنة أو مركز - فى رأى الدكتور مطاوع - أنه يتيح إمكانية الدراسة التنبؤية ، ووضع الحلول المحتملة التى يجب أن تكون لما يمكن أن يحدث من أزمات ، وخصوصاً فى النواحي البيئية ، وحيداً لو حدث ذلك عندنا فى ككل مرافق الدولة ، بدلاً من أن تكون العملية مجرد رد فعل ، كما يحدث حالياً ، حيث نقوم بأجراء وقائى - إلا أنه لا بد من وجود ( كادر ) بشرى ، بصرف النظر عن الخلاف

(\*) من تعقب آخر للأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع .

حول ما إذا كانت قضية أم أزمة مستحكمة ، فالبلهارسيا مثلاً من أيام قداماء المصريين ، فهل هي قضية أم أزمة أم كارثة أم ماذا ؟ وإن كانت عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم مهمة بدون شك .

### ٣-٤-١٠ - مشكلة إدارة التعليم هي مشكلة متشابهة مع القطاعات الأخرى (\*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى خالد قدرى ، الذى يرى أننا نعيش فى ظل إدارة فى عالم متغير فعلاً ، فنحن الآن على مشارف القرن الحادى والعشرين ، حيث تبدو الحاجة ملحة لتطوير التعليم فى مصر ، الذى هو منظومة فرعية من نظام اجتماعى عام ، تتأغم حركته الكلية فى تناسق والسجام ، وفضلاً عن الحقيقة المستقرة منذ عدة قرون حول ضرورة التعليم كطريق لأية نهضة حقيقية ، فإن الجديد فى السنوات الأخيرة هو أنّ التعليم قد صار هدفه هو إعداد الفرد والمجتمع لحقائق وديناميات عصر جديد ، هو عصر الثورة التكنولوجية ، وعصر التغيير المتصارع ، وعصر الانفتاح الإعلامى الطغالى الحضارى العالمى ، حيث تغيرت الأهمية النسبية للقوى وعلاقات الإنتاج ، ولذا سعت كل بلدان العالمين الأول والثانى إلى تغيير منظومة التعليم ، وذلك لإعداد مواطنيها ومجتمعاتها للقرن الحادى والعشرين .

إنّ الاقتصاديين يصفون البلد المتخلف بأنه ذلك البلد الذى لا يرجع فقره كلياً إلى الموارد الاقتصادية ، وإنما هو البلد الذى يرجع فقره إلى إدارة وتنظيم هذه الموارد ، وسوء هذه الإدارة ، وذلك التنظيم .

إننا فعلاً على مشارف قرن جديد ، يمتاز بأن الإدارة فيه أصبحت إدارة تشاركية ، تسمح بالتعاون بين أولياء الأمور وناظر المدرسة والطلبة فى إدارة الفصل أو الصف الدراسى ،

(\*) من تعقيب خالد قدرى ، الباحث بالمركز القومى للبحوث الوبوية والصحة ( مصر ) ، على دراسسى

مما تناولته الدكتور أمانة في بحثها .

وثمة طريقة أخرى - في نظر خالد - تسمى طريقة كُومر ، طُبِّقت في بلاد العالم الثالث، ووضِعَ فيها نموذج رشيد ، يسمَح بتعاون أولياء الأمور والإدارة المدرسية والطلبة في اختيار مناهجهم الدراسية ، وفي اختيار طريقة التقويم ، وفي اختيار الأنشطة ، وفي تمويل هذه المدارس ذاتيا ، بما يدعو للمشاركة الشعبية في إصلاح هذا التعليم ، وفي إدارة الأزمات ، وأصبح هناك ما يسمَّى بالإدارة البيئية ، التي أصبح على كل متخصص فيها أن يُلِمَّ بأكثر من تخصص علمي ، لمواجهة هذه الحياة المتغيرة ، الآنية والمستقبلية ، ويضع تصوُّرات مستقبلية وفقا لسيناريوهات تبدأ بالواقع ، وتربط ما بينه وبين المستقبل ، لكي تغير هذا التعليم من خلال هذا المنظور المستقبلي .

وأمامنا تجربة فريدة من نوعها في ذلك ، هي التجربة اليابانية ، التي استطاعت حَلَّ مشاكلها التعليمية من خلال الجهود الذاتية ، وذلك بعقد الندوات والمؤتمرات ، وافتتاح الإدارة التعليمية على البيئة ، ومعرفة مشاكلها ، وحلَّ هذه المشاكل ، دون الحاجة إلى إجراء تجارب أو إجراء بحوث على مستوى الكليات . لقد استطاعت الإدارة التعليمية أن تخرِّج إلى البيئة ، وبذلك حملت المعلمين أعباء البيئة المحيطة ، بما فيها من مشكلات اجتماعية واقتصادية .

فلا بد من النظرة الشمولية - إذن - إلى التعليم ، وذلك من خلال النظرة إليه بتشابكه مع القطاعات الأخرى - الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٣-٤-١١ - أهمية دراسة الوحدات الصغيرة في الإدارة (\*) :

ثم يعود التعقيب إلى الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع ، الذي يرى أنّ هناك

(\*) من تعقيب ثالث للأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع .



جزءاً من المؤتمر يتساوّل المتغيرات العالمية ، وأعتقد - يقول الدكتور مطاوع - أنّ من الضروريّ إعطائه حيزاً أو ثقلاً في المؤتمر ، إلا أنّ المتغيرات العالمية ليست مقصودة لذاتها ، وإنما بقدر انعكاسها على الإدارة التربوية .

وقد لفت نظره في البحث الأخير ، الإشارة إلى الثورة الإدارية ، والثورة الإدارية - موضوع ضخّم ، كالثورة الخضراء ، وثورة المعلومات ، فهي المنوط بها نقل المجتمع من حال إلى حال وبسرعة ، وهو منهج الإمام جمال الدين الأفهانيّ ، الذي يُمكن تسميته ( التثوير ) ، بينما منهج الشيخ محمد عبده هو منهج ( التطوير ) ، ونحن كدربين أكثر ميلاً إلى التطوير ، منا إلى التثوير .

وأنا سعيد جداً - يواصل الدكتور مطاوع - بالبحث الخاص بإدارة الفصل - لماذا ؟ لأننا ننظر إلى الـ Macro - إلى الأشياء الكبيرة - ولاننزل إلى مستوى الفصل ، الذي هو أصغر وحدة من وحدات مجتمعنا التعليمي ، والمعلم نفسه معظم مساحة وقته في عمله الوظيفي ، مخصّصة لتفاعله مع طلابه في الفصل ، ولذلك فإنني أعتقد - والكلام للدكتور مطاوع - أنّ البحث الخاص بإدارة الفصل في الاتجاه السليم - الاتجاه الـ Micro - أو الاتجاه إلى أصغر وحدات المجتمع التعليمي .

٣-٤-١٢ - الخلل بين الأزمة وأسبابها ، والمقصود بالعالم المتغير (\*) :

ثم ينتقل الكلام إلى الأستاذ الدكتور أحمد حجّي ، الذي قال : أودّ أن أتحدّث - فسي الحقيقة - في أمرين اثنين فقط ، وأول الأمرين هو عنوان المؤتمر ( في عالم متغير ) ، حيثُ لا نقصدُ بالعالم المتغير ما هو خارج الوطن العربيّ فقط ، وإنما نقصد به عالم هذا الوطن - العربيّ - فكلمة ( عالم ) هنا تشمّل ما هو موجود في الوطن العربيّ من متغيرات ، وما هو

(\*) من تعقب للأستاذ الدكتور أحمد حجّي ، وكيل كلية التربية جامعة حلوان للدراسات العليا والبحوث وقها ، وعميد الكلية حالياً ، ومقرّر المؤتمر ، على دراستي الجلسة .

أت عليه من متغيرات خارجية ، وليس المقصود بذلك الأنظمة الخارجية ومدى تأثيرها .  
وإنما ما هو موجود بالداخل أيضا .

أما الأمر الثاني فهو ( إدارة الأزمة ) ، وهو - كمصطلح - حدث نوع من التداخل  
بينه وبين مصطلحات أخرى في اللغة الإنجليزية ، كما أشار الأستاذ الدكتور إبراهيم  
عصمت مطاوع ، فهناك مصطلح Crisis Management ، موضوع دراسة الدكتور  
هنداوى ، وهناك مصطلح Catastrophe Management ( إدارة الكارثة ) ، وهناك  
مصطلح Problem - solving ( حل المشكلة ) ، وهناك مصطلح Disaster  
Management ( إدارة المصيبة أو الداهية ) ، وهناك مصطلح Problem  
Management ( إدارة المشكلة ) ، وهكذا ظهرت مصطلحات الأزمة والكارثة والمصيبة  
وما إليها ، وقد استُخدم المصطلح ليُجيب على سؤال محدد ، هو : كيف تدير ما أنت فيه  
من موقف مأزوم ، لتخرج منه ؟

فكان الهدف النهائي لهذه العملية الإدارية هو حل المشكلة .

وبعض الكتابات تخلط بين الأزمة وبين أعراضها وأسبابها ، ولذلك إذا أخذنا موضوع  
الصف السادس الابتدائي وتخفيض التعليم إلى خمس سنوات ، فهذا ليس أزمة ، وإنما هو  
موقف أو قرار أو سياسة ، أو جدّ أزمات مختلفة ، منها ما سوف نقع فيه بعد قليل ، حين نأتى  
إلى الفوج المزدوج ، الذى هو موقف مُشكِك أو أزمة ، سوف نجد أنفسنا واقعين فيها ،  
فكيف نديرها ؟ أو كيف نحلّها ؟

والمفروض فيمن يتصدّى لمثل هذه الموضوعات أنّ يفرّق - كما أُشير سابقا - بين  
أعراض الأزمة ، وبين المستتبات التى تقف وراءها ، وأسلوب الحل الذى سوف يُستخدم  
للخروج من هذا الموقف الذى نشأ فجأة ، وعلى غير توقُّع ، نتيجة لها - وهنا تدخل  
الدراسات المستقبلية ، التى يمكن أن نجتنبها ما يُمكن أنّ نقع فيه من أزمات ، وهذه هى النقطة

التي أضافتها الكتابات التي تناولت الأزمات ، حيث أدخلت النظرات المستقبلية أو الدراسات المستقبلية أو البحوث المستقبلية ، في محاولة علاج ما يمكن أن نفع فيه من مشكلات .

### ٣-٤-١٣- تعامل الإدارة مع الأزمات ، فتح جديد أمام الإدارة (\*) :

تم ينتقل الكلام إلى الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، الذي بدأ بشكر الباحثين ، الدكتورة أمينة والدكتور هندأوى ، فقد أنعشنا الجلسة - على حدّ تعبيره - بما أثاره من مناقشات في موضوعات شتى

وفي البحث الخاص بالدكتورة أمينة ، نجد - مع الدكتور صلاح جوهر - فائدة ، وإن شاء الله نجد في المستقبل اهتماما أكبر لمشكلات إدارة الفصل . على أساس أنها تحتاج منا أيضا إلى بحوث مستفيضة ، وإخواننا في علم النفس هم باع طويل في هذا المجال بطبيعة الحال . ولكننا لا ينبغي أن نكفي بالقاء الكرة في ملعبهم ، وأن نجعل الكرة تتداول بيننا وبينهم . وذلك لأنّ هم إسهاماتهم في المجال ، ولنا إسهاماتنا ، ولعلماء الاجماع إسهاماتهم أيضا فيما يتعلق بإدارة الفصل - فهذه نقطة تشكر للدكتورة أمينة ، ونرجو أن يكون لها صدق في بحوث المستقبل إن شاء الله

أما بحث الدكتور هندأوى ، فإنه يدور - في نظر الدكتور صلاح - حول مفهوم الأزمة ، وهو مفهوم يثير مناقشات طويلة ، وإذا كنت قد طلبت التعليق - يواصل الدكتور صلاح - فقد طلبته من أجل المصطلح ومفهوم الأزمة . إننا فعلا في حاجة إلى توضيح هذا المفهوم ، لأنه مفهوم جديد علينا في الإدارة المصرية ، إن لم يكن جديدا على الصعيد العالمي ، وإن كانوا قد سبقونا بالطبع منذ بضع سنين ، ولكنه مفهوم جديد على ككل حال .

(\*) من تعقب للأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، الأستاذ المطرّغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعمليها الأسبق ، على دراستي الخلية

ويعتبر تعامل الإدارة مع الأزمات فتحا جديدا أمام الإدارة - في نظر الدكتور صلاح -  
وعليها أن تتصدى له ، وتؤدى دورها فيها ، وبهذه المناسبة ، أشار إلى بحث مسجل فى  
تربية بنها ، تحت عنوان ( دور المدرسة فى إدارة الأزمات ) ، وقال إنه يستجيب الباحث  
على قراءة المزيد ، وأشار له على ما فى جعبة القوات المسلحة من معلومات ، عليه أن  
يحاول الحصول عليها ، لأنّ القوّات المسلحة المصرية كانت سباقا فى الواقع إلى عقد مؤتمر  
- منذ عدّة شهور - ضمّ خبراء فى جميع مجالات الحياة ، وكان القصد منه - رغم أن ما  
أذيع عنه كان قليلا ، ورغم أن ما سيقوله عنه فهم من بين السطور - هو أن هناك اتجاه  
إداريا مصريا إلى الوقوف وقفة تأنّ ، ووقفة استعداد للأزمات ، وكيف نواجهها فى مجال  
الإدارة ؟

إننا يجب أن نضع تعريفا جامعا شاملا ومانعا لما نسميه ( الأزمة ) ، فى رأى الدكتور  
صلاح ، لأن الأزمة فى أذهان الكثيرين منا تختلط بالكارثة ، وتختلط بالمشكلة ، وتختلط  
بالقضية ، وقد تختلط بالمصيبة ، وبين كل هذه الأشياء شىء مشترك قطعا ، إلا أنّ كلّ  
واحدة منها تنفرد عن غيرها بأشياء أخرى .

ويحيل إلى - يواصل الدكتور صلاح - أنّ الأخ الدكتور هندأوى - فى تعريفه للأزمة  
- ذكر عنصّرين فى تعريفه ، وهما من الأشياء التى يمكن أن تمهد لنا الطريق ، فقد عرّف  
لنا الأزمة - بأمانة - على أنها مشكلة ، إلا أنّها تستدعى اتّخاذ قرار سريع ، ومن ثمّ أدخل  
لنا معيارا ، وهو أنها مشكلة تتطلّب اتّخاذ قرار سريع ، والنقطة الثانية التى ذكرها فى مسار  
كلامه ، هى أنّ الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو هذا  
التحدّى ، تكون غير كافية ، ومعنى آخر ، إن الأزمة نوع من المشكلات ، لاتصلح له  
الحلول التقليدية الروتينية التى جرى العرف على استخدامها فى المشكلات العادية ، فهى  
إذن مشكلة ، ولكن من نوع خاص .

وأودّ أن أضيف للباحث - يضيف الدكتور صلاح - أشياء يمكن أن تفتح الأفق

بالنسبة له وبالنسبة لنا جميعا ، وهي أن يدخل في تعريفه مستقبلا أن هناك معايير أخرى نود أن نستخدم في تعريف الأزمة ، ومنها تعريف طبيعة المشكلة ، فمن الضروري أن يكون هناك شيء ما عن طبيعة المشكلة ، جعلها أزمة ، وأن يكون هناك شيء ما يتعلق بسرعة حدوثها ، وأن يكون هناك شيء ما يتعلق بتوقع حدوثها ، وأن يكون هناك شيء ما يميزها عن المشكلة العادية ، في حجم الجمهور المتأثر بها - أليست له أهمية عندنا ؟

ولابد أن يكون هناك شيء يتصل - كما قال الأخ هنداي - بطبيعة عملية القرار ، وهل هو من النوع الذي يأخذ مجراه العادي ، وتتألف له مجالس ولجان .... إلخ ، أم أنه قرار يحتاج إلى إجراءات ومهارات أخرى ؟

وهناك شيء آخر يهتمنا أن نضيفه - في رأي الدكتور صلاح - وهو طبيعة الحلول المطلوبة لمواجهة الأزمة ، تميزا لها عن المشكلة Problem ، وعن الكارثة أو الداهية Disaster ، ولابد أن يكون لدينا على الأقل الأربعة المعايير التي اقترحها ، وقد نضيف لها ، وأول هذه المعايير - إذن - هو طبيعة المشكلة وسرعتها وتوقعها ، والثاني هو حجم الجمهور المتأثر بها ، والثالث هو طبيعة عملية القرار ، والرابع طبيعة الحلول المطلوبة .

ولنتصور شخصا يتحدث مع المذيع في النشرة الإنجليزية ، مثلا ، وهذا الشخص لأنه وقع في مصيبة أو كارثة حلت به ، يقول للمذيع ما معناه ، إن الزلزال أمر متوقع ، ويجب أن ننبه إلى أنه يتحدث عن منطقة لوس أنجلوس وكاليفورنيا ، حيث المنطقة الزلزالية فضلا ، ثم قال إننا نريد إدارة ، تعالج ما هو متوقع ، لأن وقوع الزلزال أمر متوقع ، ومن ثم فهو يطالب إدارة ولاية كاليفورنيا ، والإدارة الفيدرالية بالطبع ، بأن يكون لديها من الوسائل والأساليب ما تعالج به وتُسَيف الكوارث المتوقعة - وهنا نجد معنى جديدا ، هو أن الكوارث أصبحت متوقعة ، ومن ثم فنحن في مازق أو في أزمة ، ولكن بمعنى آخر .

وهكذا يلزمنا التفريق بين هذه المفاهيم بشيء من الدقة ، قبل أن نفكر في القيام

ببحوث فيها ، ولكن الأخ هنداوي له الشكر فعلا ، لأنه فتح لنا الباب ، لنصُول فيه ونجول ،  
حتى نصل إلى حلول مُرضية بعون الله - بِحْتَمِ الدكتور صلاح .

## الفصل الرابع

### أساليب إدارة الفصل ( \* )

٤-١- د . جمال محمد أبو الوفا ( \*\* ) : الإدارة بالاتفاق ،  
كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي ،  
لمواجهة متغيرات العصر .

### ملخص الدراسة

يعيش عالمنا اليوم في عصَم من التقدّم العلمي والتكنولوجي ، ولا بدّ من مواكبة هذا التقدّم ، في عصر ثبت فيه أنّ العلم هو وسيلة التقدّم الاجتماعي والاقتصادي في كلّ بلد ، وفي وقت لم يعدّ العلم يُطلَب فيه لذاته فقط ، بل لاستخدامه أيضا كقوة إنتاجية أكبر - الأمر الذي جعل النظم التعليمية في العالم اليوم عُرضة للمراجعة الدائمة والتطوير المستمرّ والتجديد .

ومن مظاهر هذا التجديد ، الاعتماد على أسلوب الإدارة بالاتفاق في إدارة المدرسة ، حيث تتمثل أطرافه في إدارة المدرسة من ناحية ، ومجموع المراد قوة العمل من ناحية أخرى، ووسيلته التشاور والتعاون والتشريع ، من خلال لجان العمل المشتركة ، والمفاوضة الجماعية وعقود العمل ، ولجان التوفيق والتحكيم .

(\*) موضوع الجلسة الرابعة من جلسات المؤتمر ، التي عُقدت صباح اليوم الثاني من أهامه - صباح الأحد ٢٣ يناير ١٩٩٤ .

(\*\*) الدكتور جمال محمد أبو الوفا ، هو مدرّس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بها - جامعة الزقازيق بمصر .

ومن هنا يصبح أسلوب الإدارة بالاتفاق أنسب مدخل لتحسين أداء الأفراد فـــــــى  
وظائفهم داخل المنظومة المدرسية ، ويرجع ذلك إلى أنه يجعل المدرسة ذات طبيعة ديناميكية ،  
تسرع فى تدعيم العلاقات ، وتستجيب للمتغيرات ، وتهتم بالعنصر البشرى ، وتتكيف مع  
التأثيرات .

وفى ضوء ما سبق ، يمكن إبراز مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسى التالى :

\* كيف يمكن استخدام أسلوب الإدارة بالاتفاق لإدارة المدرسة فى الوطن العربى لمواجهة  
متغيرات العصر ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسى ، الأسئلة الفرعية التالية :

- ما فلسفة المدرسة فى الوطن العربى كمنظومة تربوية ؟
- ماذا نعنى بأسلوب الإدارة بالاتفاق ؟
- وما أهميته فى إدارة المدرسة كمنظومة تربوية ؟
- ما أهم صور وأشكال أسلوب الإدارة بالاتفاق ؟
- وما متطلبات تطبيقه فى مجال إدارة المدرسة ؟
- ما أهم متغيرات العصر ؟
- وما انعكاساتها على إدارة المدرسة ؟
- ما دور أسلوب الإدارة بالاتفاق فى مواجهة هذه المتغيرات ؟

ويهدف البحث إلى تحقيق ما يأتى :

- التعرف على واقع إدارة المدرسة فى الوطن العربى ، ثم الوقوف على مفهوم الإدارة  
بالاتفاق وأهميتها فى إدارة المدرسة ، لمواجهة متغيرات العصر .
- الوقوف على أهم صور وأشكال أسلوب الإدارة بالاتفاق ، مع توضيح أهم متطلبات  
تطبيقه فى مجال الإدارة المدرسية .



- الكشف عن متغيرات العصر ، وكيفية انعكاسها على مجال إدارة المدرسة ، وكيفية مواجهتها باستخدام أسلوب الإدارة بالاتفاق .

ولكى يحقق البحث أهدافه ، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى منهج تحليل النظم ، لتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين مكونات المدرسة كمنظومة تربوية ، وبين المجتمع الخارجي المحيط بها ، بكل ما يفرضه من متغيرات ، لا بد أن تستجيب لها المدرسة .

#### ٤-٢-د . جمال الدهشان ( \* ) : المشاركة الشعبية فى التعليم .

##### ملخص الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمشاركة الشعبية فى التعليم ، والذي تمثّل فى العديد من الدراسات والمقالات التى تناولت مفهومها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها ، ودورها فى حلّ بعض مشكلات التعليم ، وفى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالعمل على تشجيعها ، وزيادة فاعليتها ، واعتبار ذلك أحد أبعاد سياستها التعليمية - على الرغم من ذلك كله ، فإنّ الواقع يُشير إلى وجود جدل وجوارات كثيرة حول المشاركة الشعبية فى التعليم ، ومبرراتها وأبعادها ، وكيفية تميمتها ، مما دفع الباحث إلى تحليل الدراسات والبحوث والمقالات - التى تمكّن من الحصول عليها - والتى تناولت موضوع المشاركة الشعبية بصفة عامّة ، والمشاركة الشعبية فى التعليم بصفة خاصّة ، للتعرف على ماتضمّنته من آراء وأفكار حول مفهوم وفلسفة المشاركة الشعبية فى التعليم ومبرراتها ومجالاتها ، والشروط الضرورية لنجاح وتوسيع نطاقها ، وزيادة فاعليتها ، فى محاولة للإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

(\*) الدكتور جمال الدهشان ، هم مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية ، بشين الكوم ، بمصر .

- ١ - المشاركة الشعبية في التعليم ..... لماذا ؟
- ٢ - المشاركة الشعبية في التعليم ..... فيم ؟
- ٣ - المشاركة الشعبية في التعليم ..... كيف ؟

وقد أوضحت الدراسة - فيما يتعلّق بسؤالها الأول - أنّ هناك مبررات عديدة تدعو إلى ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في مجال تنمية المجتمع وتطويره عامة ، وخاصة في مجال التعليم ، حيث لا تكمن أهمية المشاركة فقط في اعتبارها حاجة من حاجات الإنسان الأساسية ، وآية صحّة وقوّة في الشخصية ، وسبيل من سبل هذه الصحّة والقوّة ، ولا في اعتبارها مبدأ ديمقراطيا ، وتعبيرا صادقا عن حقّ من حقوق الإنسان أكّده الموائيق والدساتير الدولية ، وإنما - أيضا - في اعتبارها أداة للتنمية الفعّالة ، ومبدأ هاما من مبادئها ، وشرطا ضروريا لكلّ عمل إنمائيّ وتربويّ ناجح ، وفي كونها - أخيرا - ضرورة تربوية ، تفرضها طبيعة التربية ، وطبيعة الظروف والتحدّيات المحيطة بها .

وفيما يتعلّق بالسؤال الثاني ، أوضحت الدراسة أنّ المشاركة الشعبية في التعليم تتجاوز حدود المشاركة في التمويل أو التنفيذ ، لتشمل المشاركة في كلّ ما يتعلّق بالعملية التعليمية ، تخطيطا ومموّلا وتنفيذا وتقيّما ، وأن المشاركة لا تقتصر على فئة معيّنة دون غيرها ، بل لابدّ أنّ يشارك كلّ أفراد المجتمع في العملية التعليمية ، فكلما تعدّدت زوايا الرؤية لها ، اقربنا من التشخيص الدقيق والفهم السليم لها .

وبالنسبة للسؤال الثالث ، توصلت الدراسة إلى أنّ مشاركة المواطنين في التعليم لا تتحقّق من مجرد النداء والتبنيه إلى وجود مشكلة ، وإنما يتطلّب الأمر توفر عدد من الشروط تدفعها دفعا إلى المشاركة الجادّة ، منها توفر مناخ عامّ من الديمقراطية في المجتمع ، ووجود التشريعات والمؤسّسات التي تنهض بالمشاركة وتنظّمها ، ووجود تنسيق وتكامل بين الجهود

الشعبية والحكومية ، وضرورة توعية أفراد المجتمع بأهمية التعليم وضرورته ، وأن يشعُر المواطن بمردود مشاركته عليه وعلى أبنائه ، والعمل على تنشئة وتربية الأجيال الجديدة - في الأسرة والمدرسة والمجتمع - على المشاركة النشيطة ، في حياة الفرد والمجتمع .

#### ٤-٣- تعقيب المؤتمر ( \* ) :

٤-٣-١ - بدأ الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب تعقيبَه بقوله إننا أمام بحثين يدوران في دائرة اتخاذ القرار ، أو الإدارة بالاتفاق ، وبالمشاركة الشعبية ، وهي أبحاث تضربُ في عمق مُشكلة الإدارة في مصر .

٤-٣-٢ - وقال إن هناك اتفاقاً فِعلاً على أنّ مُشكلة الإدارة في مصر هي من أكبر أسباب المُشكلة الإدارية ، ومهما كانت الظروف صعبة ، فستظل الإدارة تستطيع أن تتحرك، ولو في حدود ما .

٤-٣-٣ - وقال الدكتور عبد الرحمن النقيب إن هناك ملاحظَةً على البحث المُنتسَب ( الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصريّ لإدارة المدرسة في الوطن العربي ) - المُلحَظ الأول عليه أنه كان يودُّ أن يجد مساحة أوسع لإظهار العلاقة المتبادلة بين نوعية إدارة المدرسة ، والإدارة المجتمعية ، أو حتى إدارة المجتمع ، وإن كانت موجودة ، والكلام عنها موجوداً ، ولكن في سطور قليلة جداً ، وكان يتمنى أن تكون له مساحة أوسع .

والسؤال الذي يفرضُ نفسه هنا هو : هل يُمكن أن تكون هناك إدارة بالمشاركة في ظلّ مجتمع لا يؤمن بالمشاركة على مستوى الأسرة ، أو على أيّ مستوى آخر غير مستوى

---

(\*) تولى النقيب - عن المؤتمر - الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية ، جامعة المنصورة ( مصر )

الأُسرة<sup>٢</sup> وقال إنَّ هذا السؤال مُهمّ حدّا

٤-٣-٤ - ثم قال إنه كان أحياناً يُصدم بمفاهيم ، هي واضحة في ذهن الباحث ، ولكن يبدو أنه - كأصوليّ (\*) - لم يتابعه - ولكن من حقّ القارئ أن تكون هذه المفاهيم واضحة لديه ، وضرب مثلاً واحداً على ذلك ، هو مفهوم قال إنه حاول أن يفهمه مرّةً واثنتين ، ولكنه لم يفهمه ، وهو مايسمى بظاهرة الاضمحلال والانزواء ، والتي لم تحظ من الدراسة بأكثر من سطرين ونصف ، لم يفهم الكلام منها .

٤-٣-٥ - وقال إنَّ ثمة ملحظاً آخر على الباحثين ، بل وعلى أبحاثنا جميعاً ، وهو أننا نبدو كما لو كنا نكتب لغير ثقافتنا ، ونكتب لغير مجتمعنا ، ولو كان الأمر بيده في بحث المشاركة وبحث الإدارة ، لبحث عن الوقت الذي لم تكن فيه الإدارة بالاتفاق في التاريخ المصري ، والذي تحققت فيه الشورى والمشاركة الشعبية .

إنَّ هذه المسألة كان يجب أن تحتل مساحة أكبر ، لنقف على المتغيرات التي حوّلت الإدارة بالاتفاق في ثقافتنا إلى ما يقابلها ، وهو الإدارة بالخوف ، التي ذكر البحث أنها تمط واحد ، بينما الإدارة بالاتفاق لها - في الدراسة - درجات متعدّدة ، وقال إنه يعتقد أنّ الإدارة بالخوف أيضاً ، لها درجات هي الأخرى ، وربما حققت الإدارة بالخوف في بعض الظروف فوائدها ، وليتها أخذت مساحة أوسع ، كما حدّث بالنسبة للإدارة بالاتفاق - فهناك اتفاق كُلتى ، واتفاق جزئى ، وما إلى ذلك ، كما أنّ هناك إدارة بالخوف الكُلتى ، وإدارة بالخوف الجزئى ، ودرجات في الإدارة بالخوف .

٤-٣-٦ - وفي اعتقادى - يقول الدكتور عبد الرحمن - أنّ البحث عندما تحدّث عن متغيرات العصر الداخلى والخارجية ، نسي الحديث عن انعكاس هذه المتغيرات على الإدارة ، أو ذكرها ولكنها لم تظهر بصورة ملموسة ومحسوسة ، حتى في تناول الوظائف التي ذُكرت ،

(\*) يقصد الدكتور عبد الرحمن النقيب - المعقب - هنا أنه متخصص في أصول التربية لا في الإدارة التعليمية

وتمّ فيها تحليل الفرق بين إدارة الخوف وإدارة الاتفاق ، لأن هذه الوظائف عامة ، وكلّ إدارة لابدّ لها من عمَل أشياء للطلاب ، ولابدّ لها من أن تكون على صلة بالإدارة العليا ، ولا بدّ من أن تكون لها صلة بالمجتمع المحليّ ، إلا أنّ القضية في ذلك كله هي قضية الدرجة ، والنوعية ، والكيفية .

٤-٣-٧- وقال إنّ هناك نقطة أخرى غابت عن الذهن ، وهي أنّ الإدارة بالاتفاق لا تظهر إلا في مجتمع تسير ككلّ أموره بالاتفاق ، أو في مجتمع ديمقراطي ، ولكنها لا يمكن أن تظهر في مجتمع لا يؤمن أصلا بالديمقراطية في اتخاذ القرار على جميع المستويات ، بدءا من الأسرة والمدرسة - وبالأمس كان هناك بحث عن الإنتاجية في جلسة الأمس ، في المدرسة الأمريكية، وذكر البحث أن الإنتاجية في المدرسة الأمريكية أعلى بسبب الإدارة الجيّدة ، وهكذا ، وأسهب ( أي البحث ) ولكن : هل يمكن أن تكون مديرا ناجحا دون أن تسرق ؟ وأنا لأقصد السرقة بمعناها الحرّفيّ ، وإنما أقصد أنك - كمدير - لتتجح - تجد نفسك مضطرا إلى التناجس عن أمور كثيرة مع الموظفين العاملين معك ، من أجل تسير أمور العمل وقال إنه قال هذا الكلام لعميد إحدى الكليات ، هو صديق مقرب له ، لم يتحمّل العمادة أكثر من عام واحد ، ثم قنم استقالته .

٤-٣-٨- وقال الدكتور عبد الرحمن : إنّنا لانعيش في عالم مثاليّ ، والإدارة بالاتفاق كلام جميل جدا ، ولكنّ الباحث لم يحاول - وهو يعدّره في ذلك - أن يتكلّم إلا عن الصورة الوردية ، وعما ينهني أن يكون ، أما الواقع المعاش في المدرسة المصرية ، فقد غاب تماما عن الدراسة ، وليت صاحبها نزل إلى الواقع ، وضرب بعض الأمثلة منه ، مثل اتخاذ القرار ، وكيف يتمّ ، ولو حدث ذلك لقرأنا بحثا جيّدا عن مصر ، لا بحثا يقال عن آتى بلد غيرها ، أو يصلح لكلّ بلد .

٤-٣-٩- وقال إن البحث ممتاز وممتع ، ولكننا - كباحثين - وأنا واحد منهم - نميل إلى الكتابة بعيدا عن ثقافتنا ومجتمعنا - في ظل العموميات والمثاليات ، هروبا من هذا الواقع ،

أو ربما خوفاً منه ، أو خوفاً من التحليل ، وتعليل الواقع الذي نعيش فيه ، ولو أن البحث تمّ تطعيمه بهذا الواقع ، لكان له شأن آخر ، وإن كان ذلك لا يقلل من شأن البحث ، وما بُدِلَ فيه من جُهد ، بطبيعة الحال ، ففيه جُهد واضح ، وفيه عطاء ، وإنما هي مجرد رؤية قارئ لهذا البحث .

٤-٣-١٠ - أما بالنسبة للبحث المعنون ( المشاركة الشعبية في التعليم ) ، فـإِنَّ الدكتور عبد الرحمن وقف عند معنى هذه المشاركة الشعبية ، ليسأل نفسه :  
- لماذا المشاركة ؟  
- ومشاركة في أي شيء ؟  
- هل نشارك في التمويل فقط ، كما يُريدون لنا ، وكما يُريدوننا أَنْ نصدّق - أَنَّ المشاركة بالتمويل مشاركة ، تُفني عن المشاركة في تحديد الأهداف ، وفي المتابعة وفي التقويم ؟

ومن ثمّ نقول : مشاركة في ماذا ؟ وكيف ؟

٤-٣-١١ - وعاب الدكتور عبد الرحمن الباحث ، أنه جَرَى مع التيار العام ، وقال إنَّ هذه المشاركة ظهرت في السبعينات ، وأن لها مساحة في التعليم الإسلامي ، وقد كانت هذه المساحة تستحقّ منه وقفة أطول ، في هذا البحث بالذات ، لأن التعليم الإسلامي قام فعلاً على المشاركة ، بجميع أبعادها ، سواء في تحديد أهداف التعليم ، وفي إدارته وتمويله ، وفي تحديد المناهج ، وقال إنه يعتقد أنه لو اتّسعت المساحة للتعليم الإسلامي في البحث ، لخرج بأمور هامة جدّاً . كذلك كان ينبغي أَنْ يُوقفنا البحث على العوامل التي أدت إلى حرمان الشعب من المشاركة الشعبية في التعليم ، وجعلته يحكراً على الدولة ، وشأننا من شئوننا وحدها ، لا يشاركها فيه غيرها .

٤-٣-١٢ - ويرى الدكتور عبد الرحمن النقيب أَنَّ المشاركة الشعبية في التعليم أسلوب إسلامي الأصل ، وأنَّ هذه المشاركة أصيلة في ثقافتنا الإسلامية ، حيث لا يجرؤ

شرعا اتخاذ قرار إلا بتبادل الرأي والمشورة ، حتى في الأمور الخاصة بالإنسان ، كالطلاق والرضاعة ، إذ لا يجوز اتخاذ قرار بشأنها دون مشاورة بين الزوج وزوجه .

وإذا كان هذا هو أمر الإسلام بشأن المسائل الخاصة جدًا ، فكيف تتم أمور التعليم بدون مشاركة ؟ ومتى حدث ذلك ؟

لقد كانت المشاركة الشعبية في التاريخ الإسلامي - إذن - جذيرة بأن تناول حنظلاً أوفر في الكتابة ، من حمسة السطور التي حصلت عليها في الدراسة .

٤-٣-١٣ - كذلك فإن مسألة التطير ، دون إعطاء أمثلة من الواقع المصري ، شىء يلفت النظر ، فقد كان واجبا إعطاء المثل على المشاركة الشعبية ، أو حتى مشاركة أهل الخبرة ، من الواقع ، ومن الممارسات الإدارية التي تتم في مجال التعليم ، ولو حدث ذلك ، لكان للدراسة شأن آخر .

٤-٣-١٤ - ويرى الدكتور عبد الرحمن أنه - بعد قراءة البحثين - يجب أن يُوصى المؤتمر بأن تتم البحوث الربوية في إطار الثقافة العربية والإسلامية ، وفي إطار الواقع العربي الإسلامي ومشكلاته ، حتى لا تكون هذه البحوث مجرد بحوث تخلق في عالم الخيال ، ولا يُتاح لها أن تتصل بأرض الواقع .

٤-٣-١٥ - كما رجوا أن تكون توصية واضحة وصرحة ، بأن يكون لأساتذة التربية دور في إدارة التعليم في مصر - الإدارة العليا له - وأن تنتهي ظاهرة أن يكون وزير التربية والتعليم من غير رجال التعليم ، لأن هذه الإدارة العليا للتربية والتعليم - ولتقلها دون خشية أو خوف - لا بد أن تكون في يد أهلها ، وغير معقول أن يتخذ القرار الربوي ، الذي هو أهم أعمال الإدارة وأخطرها ، في غيبة رجال التربية ، أو بدون مشاركتهم ، وليس جمع الوزير لاثنتين أو ثلاثة من الربويين ، ليمرر القرارات من خلاصهم ، ويُقرس بقية الربويين بهم،

دليلاً على هذه المشاركة ، بقدر ما هو دليل على الإصرار على الانفراد بالقرار ، وإبعاد القاعدة الربوية العريضة عنه . إنَّ القرار الربوي في مصر يجب أن يتم بمشاركة أساتذة الربية في مشاركة فعّالة ، بعدَ محاورات ومداولات معهم بشأنه ، حتى لا يفاجأوا - وبفاجأ غيرهم - بقرارات تعليمية تتصل بمسائل كبرى ، منشورة في الصحف ، لتؤدّي - بعد ذلك - إلى كوارث أو أزمات .

٤-٣-١٦ - كما رأى أنّ تكون هناك توصية بأن يكون المنظور الإسلاميّ في الإدارة محلّ بحث ، فإنَّ عطاء التجربة الإسلامية في مجال الإدارة كثير ، وقد ظهرت في العشرين سنة الماضية أبحاث في هذا المجال بدون شكّ ، وكانت هناك ندوة دارت حول جعل الثقافة الإسلامية محورَ مناهج العلوم الربوية ، نظمتها المنظمة الإسلامية للربية والعلوم والثقافة بالرباط سنة ١٩٨٨ ، وشارك فيها ببحث صغير عن إسلامية الكتاب الجامعيّ في الإدارة ، وهذا البحث منشور في كتاب ( الربية الإسلامية ، رسالة ومسيرّة ) ، مع مجموعة من الأبحاث التي ظهرت في مجال الإدارة من منظور إسلاميّ ، وعددها عشرون بحثاً - وهو يعتقد أنّ هذا الاتجاه يستحقّ التسمية - لماذا ؟ لأنها كانت إدارة بالشورى ، وقال إنه يفضل استخدام كلمة الشورى على كلمة المشاركة الشعبية ، لأنها أقوى منها ، ومخالفة هذه الشورى - في الإسلام - تعدّ مخالفة شرعية ، والربية بغيرها تعدّ تربية غير إسلامية ، وتؤدّي إلى اتّخاذ القرار المنفرد ، وربما لو بدأت أبحاثنا تحفّر في هذا المنجم الجديد ، بمجوار حفرها في التجارب العالميّة الأخرى ، ربما يقودنا ذلك إلى لون من الإبداع والإصلاح الحضاريّ ، ينهي مرحلة الانقباس والانهار بالغير ، مما يؤدّي إلى إخراجنا فكراً إدارياً جديداً ، يناسب تراثنا الثقافيّ والحضاريّ ، وذلك لأنّ الإدارة لها علاقة بالأهداف ، وأهداف الربية في الإسلام تختلف عن أهداف الربية في غير الإسلام ١٠٠ ٪ ، والمثلّ الذي يمكن الاستشهاد به على ذلك هو سعى بعض النظم إلى إخراج المتّرس من عمله التبريميّ ، وإبعاده إلى عمل إداريّ ، إذا ظهر عليه أثر لتدبير ، وكذلك الوضع في الجامعة ، فمن حقّ مدير الجامعة إخراجها منها لنفس السبب .



٤-٣-١٧- وختم الدكتور عبد الرحمن تعقيبه بقوله إنه يعتقد أنّ الإدارة لها علاقة بالأهداف ، وأن الأهداف لها علاقة بالمحتوى الظاهريّ ، أو بالتوجيه الظاهريّ لمجتمع من المجتمعات ، كما أنّ الإدارة بنتُ نظام بيني معين ، ومن ثمّ رأى أنّ نصيب بعمق - ولحسن تناول موضوعاتها - في ثقافتنا العربية والإسلامية ، حتى تأتي هذه الأبحاث مفيدة لنا ، بتأكيدنا على هويتها ، وخدمتها لها ، وهذا هو المطلب الضروريّ والمليح لنا في هذا الوقت .

#### ٤-٤- ورأي ثاني للمؤتمر ( \* ) :

٤-٤-١- ومن المعب ، ينتقل الحديث إلى الأستاذ الدكتور ممدوح الصديقيّ ، مقرّر الجلسة، الذي بدأ بقوله إنه بالنسبة للبحث الأول ( الإدارة بالاتفاق ... في الوطن العربيّ ) - لم ير أية غصة أو إشارة من قريب أو بعيد ، للوطن العربيّ ، في الدراسة ، ولو جُمِلَ عنوان الدراسة بدون الوطن العربيّ ، لكان أفضل ، خاصّة وأنه كان يسأل الباحث - إذا قال في الوطن العربيّ : ما هو الوطن العربيّ ؟

هل هناك فعلاً ما يُسمّى بالوطن العربيّ ؟ - يسأل الدكتور ممدوح .

والإجابة في تقديره هي big - لا ( لا - كبيرة جداً ) ، وكلّما كنا والعيسين - في نظره - سیرنا مسافاتٍ أكبر على الأرض ، وخاصّة وأن المفهوم نفسه غير موجود ، ففسى المنطق يوجد مفهوم لكلّ ما صدّق ، ومفهوم الوطن العربيّ ليس له ما صدّق حالياً .

٤-٤-٢- هذا تعليق بسيط في أول الحديث ، وهذه وجهة نظر ، قد نطق - أو يختلف عليها ، ولكنّ لدى - يقول الدكتور ممدوح - ما أبرزها به لنفسى ، وأنا أعرف أنى أحياناً

(\*) قال هذا الرأى الأستاذ الدكتور ممدوح الصديقيّ ، عميد كلية التربية جامعة الأزهر ، ومقرّر الجلسة .

(\*\*) سقراً ودوداً من كثيرين على رأى الدكتور ممدوح الصديقيّ هذا فيما بعد - صفحات ١٢٦ ، ١٢٧ .

١٢٨ ، ١٣٦ ، ١٣٧ .

أكون متطرِّفاً في وجهة نظري ، ولكنه تطرّف سَلِمِيّ ، ونستطيع أن نتناقش بعد الجلسة في مفهوم هذا اللفظ ، وما هو الماصّدق بالنسبة له ، فلنكلّ لفظ مفهوم ، ولكل مفهوم ما صدق ، وهذا اللفظ موجود ، ولكن المفهوم - في تقديري - غير موجود ، وكذلك الماصّدق ، إذ تُوجد مصر ، وتُوجد الكويت والأردن .... إلخ ، ولكنّ الوطن العربيّ - كمفهوم - غير واضح في ذهني ، وكذلك الماصّدق ، وأنا عندما أريد أن أتحدّث ، أتحدّث عما هو كائن ، ولا أتحدّث عما ينبغي أن يكون - ويجب في كتاباتنا الربوية أن نتحدّث عما هو كائن ، انطلاقاً منه إلى ما ينبغي أن يكون ، فهدايئنا يجب أن تكون ما هو كائن ، لا ما ينبغي أن يكون .

٤-٣-٤ - هذا هو تعليقه الأول على البحث ، أما التعليق الثاني ، فهو أنا سيمعنا - يقول الدكتور ممدوح - عن أنواع مختلفة من الإدارة ، فمن إدارة بالأهداف إلى إدارة بالآزمات ، إلى إدارة بالاتفاق ، والسؤال الذي أساله للباحث هو : اتفاق مع من ؟ واتفاق من أجل ماذا ؟ وهل يوجد اتفاق على الأهداف ؟

وفي تقديره أن الأهداف حتى هذه اللحظة ، ومن منطلق ما هو كائن ، نوعان ، هما أهداف مكتوبة ، وهي ليست ذات فائدة ، وليست ضرورية ، وأهداف أخرى ، هي الـ Hidden Goals ( الأهداف الخفية ) ، ونظامنا التعليمي ( أستاذ ) في تحقيق هذه الأهداف الخفية ، بينما هو لا يحاول على وجه الإطلاق تحقيق الأهداف المعلنة .

٤-٤-٤ - وإذا نظرنا إلى نظام التعليم الجامعيّ في مصر ومخرجاته - بدءاً من كليات القمّة ، وحتى كليات القاع ، إن جازت تلك التسمية - وجدناه يخرج نوعيات غير قابلة للتوظيف ، وليست لديها فرص عمل ، وغير قابلة للتدريب ، وفي بعض الأحيان تكون المناهج الدراسية موقوفة لعملية الـ Re - education ( إعادة التربية أو التعليم أو التدريب ) ، لأن النظام التعليمي - وخاصة الجامعي - لا يعدّ ما تحتاجه سوق العمل ، وكذلك التعليم المتوسط ( التجاري والصناعي والزراعي ) ، وفي تقديره أنّ تدريب من لم

يَعَلِّمُ أَسْهَلًا - وَالْفَضْلُ مِنَ تَدْرِيبِ الْمُتَعَلِّمِ ، وَلِذَلِكَ نَجِدُ صَعُوبَةً فِي إِعَادَةِ تَشْكِيلِ عَرَبِيَّةِ  
نِظَامِنَا التَّعْلِيمِيِّ وَتَأْهِيلِهِمْ لِسُوقِ الْعَمَلِ ، الَّتِي لَا يَجِدُونَ لَهَا مَكَانًا فِيهَا .

٤-٤-٥- وبعدَ انتهائِهِ مِنَ الْبَحْثِ الْأَوَّلِ ، يَنْظُرُ الدُّكْتُورُ مَهْدُوحُ إِلَى الْبَحْثِ الثَّانِي عَنْ  
الْمِشَارَكَةِ الشَّعْبِيَّةِ فِي التَّعْلِيمِ ، وَيَقُولُ : إِنَّا عِنْدَمَا نَتَحَدَّثُ فِي أَيْ مَكَانٍ يَتَّسِمُ بِالْديمِقْرَاطِيَّةِ  
عَنِ الْمِشَارَكَةِ ، نَجِدُ أَنَّهَا مِشَارَكَةٌ فِي الْعَمَلِيَّةِ الرَّبُوبِيَّةِ بِالْكَامِلِ ، بِيَتِمَّا مَا يُسْمَعُ عَنْهُ الْيَوْمَ مِنَ  
مِشَارَكَةِ ، هُوَ - بَسَاطَةً - مَحَاوَلَةُ الدَّوْلَةِ لِلتَّخَلُّصِ مِنَ ( الْمَطَبِ ) الَّتِي أَوْلَعَهُ فِيهَا مَتَّخِلِدُو  
الْقَرَارِ فِي السِّتِنَاتِ ، عِنْدَمَا تَحَمَّلَتِ الدَّوْلَةُ مَسْئُولِيَّةَ تَوْفِيرِ الطَّعَامِ وَالشَّرَابِ وَتَعْيِينَ الْأَفْرَادِ ،  
حَتَّى تَسَيِّرَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ، وَبَعْدَ أَنْ تَخَلَّصَتِ الدَّوْلَةُ مِنْ جَمِيعِ الْمَسْئُولِيَّاتِ بِالغَاءِ الدَّعْمِ عَنْ  
كُلِّ شَيْءٍ ، مَا عَدَا التَّعْلِيمَ ، أَرَادَتْ إِغَاءَ الدَّعْمِ عَنْهُ ، مَعَ أَنَّهُ مُنْصَوِّصٌ عَلَيْهِ نَصًّا فِى  
الدَّسْتُورِ ، فَمَاذَا تَفْعَلُ الدَّوْلَةُ ؟

٤-٤-٦- إِنَّمَا تَلْتَجِأُ إِلَى عَمَلِيَّةِ الْمِشَارَكَةِ فِي التَّمْوِيلِ ، دُونَ الْمِشَارَكَةِ فِي التَّنْظِيمِ وَلَا  
فِي التَّنْفِيذِ ، وَلَا فِي وَضْعِ الْأَهْدَافِ ، بِدَلِيلِ أَنَّ التَّعْلِيمَ الْخَاصَّ فِي مِصْرِ الْآنِ وَقَعَ تَمَامًا تَحْتَ  
سَيْطَرَةِ الدَّوْلَةِ وَهَيْمَتِهَا ، فَلَا تَسْتَطِيعُ الْمَدْرَسَةُ الْخَاصَّةُ أَنْ تَتَحَرَّكَ فِي أَهْدَافِهَا أَوْ مَقَرَّرَاتِهَا  
بِمَنْهَا أَوْ بِسَارَا ، وَإِنَّمَا يَجِبُ عَلَيْهَا أَنْ تَسِيرَ وَفَقًا لِلْأَهْدَافِ الْمَوْضُوعَةِ مِنْ قِبَلِ الْحُكُومَةِ .

وَهَذَا يُعِيدُنَا - فِي نَظَرِ الدُّكْتُورِ مَهْدُوحِ - إِلَى الْبَحْثِ الْأَوَّلِ مَرَّةً ثَانِيَةً ، لِنَرَى : أَلْفِئَاقَ  
عَلَى مَاذَا ؟

إِنَّ كُلَّ شَيْءٍ مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ ، وَمَدِيرُ الْمَدْرَسَةِ يَنْقُدُ مَا تَمَّ الْإِتِّفَاقُ عَلَيْهِ فِي مَسْتَوَى الْإِدَارَةِ  
الْعُلْيَا ، وَبِذَلِكَ تَكُونُ حُرِيَّةُ الْحَرَكَةِ فِي الْإِتِّفَاقِ بَيْنَ الْجَوَانِبِ الْإِدَارِيَّةِ الْمَخْتَلِفَةِ لِلْمَدْرَسَةِ  
مُتَعَلِّمَةً .

وَحَتَّى إِذَا تَمَّ الْإِتِّفَاقُ عَلَى شَيْءٍ ، فَإِنَّ تَنْفِيذَهُ يَحْتَاجُ إِلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْقَوَائِنِ وَاللَّوَارِئِحِ

المنظمة له ، فعلى سبيل المثال ، إذا كان هناك مدرّس كُفؤ ، يتميّز بمقدرة إدارية فائقة ، ولكنه على الدرجة الثانية التخصصية ، ومدرّس آخر على الدرجة الأولى التخصصية ، أقلّ منه كفاءة - فهل أستطيع أن أجعل من الأكثر كفاءة وكيلا ، وأترك الآخر؟ إنه أمر مستحيل طبعا .

٤-٤-٧- إذن تنفيذ العقد الاجتماعي Social Contract الذى تحدّثنا عنه ، قد يصطدم بمنظّمات إدارية معيّنة ، تعوق تنفيذ هذا الاتفاق ، وهنا نعود إلى قضية المناخ العام ، التى تحدّث عنها الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب .

٤-٤-٨- إننا إذا أخذنا نوعية خريجي هندسة القاهرة أو عين شمس ، وخريجي هندسة الجامعة الأمريكية ، وأتينا للجميع فرصة التقدّم لوظيفة فى سوق العمل ، فإنّ النتيجة - بلا تفكير - سوف تكون فوز خريج هندسة الجامعة الأمريكية بهذه الوظيفة ، بل إنه - أكثر من ذلك - سوف يُطلب تعينه قبل تخرّجه ، حيثُ تعرض الشركات على طلاب الجامعة الأمريكية عدّة وظائف ، يختار كلّ منهم من بينها ما يروق له ، والسؤال الذى يفرض نفسه هنا : لماذا يلجأ القطاع الخاص إلى هذه النوعية من الخريجين ؟

والجواب على السؤال بسيط ، وهو أنها نوعية متواكبة مع سوق العمل ، ولو أنك أعطيت ألف جنيه مرتباً فى الشهر ، فسوف يُعطيك إنتاجية قدرها ثلاثة آلاف جنيهه ، والنتيجة ربح قدره ألفان من الجنيهات .

أما إذا تمّ تعين خريج هندسة القاهرة أو عين شمس ، بمبلغ قدره مائة جنيه ، فإنّهُ سيعطى إنتاجية قدرها خمسون جنيهاً . فالقطاع الخاص فى سوق العمل بحسب العملية جيّداً، ولا يعين فى المكان إلا واحداً ، وإذا استطاع أن يجعل الشخص يقوم بوظيفتين ، فإنّ ذلك يكون أفضل ، فهذا هو المجتمع الرأسمالى . الذى ندخله نحن بالفكر الاشتراكى - فكّر الستينات .

٤-٥- - وتعقيبات الحضور :  
٤-٥-١- المشاركة الشعبية لمن ؟ ( \* ) :

وعقب الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهر بقوله ، إنَّ له تحوُّفاً من البحث الأول عن ( الإدارة بالاتفاق ) ، رأى أنه لا بدَّ أن يعتر عنه ، وهو أنَّ الإدارة بالاتفاق نشأت أوَّل الأمر في مجال إدارة الأعمال والإدارة الصناعية في الغرب ، حيثُ صراعات قوية بين المصالح - مصلح جانب أصحاب رءوس الأموال والإدارة العُليا ، والجانب الآخر بقيَّة العاملين والعَمال .

ومصنِّر تحوُّفي - يقول الدكتور صلاح - هو أننا إذا صححنا بتطبيق نفس الأفكار والأساليب والتقنيَّات ، فهناك خوف على المؤسسة التعليمية ، ينتهي أن نأى بها عنه ، وهو أن تتحوَّل إدارة المؤسسة التعليمية إلى توفيق بين المصالح .

وبالنسبة للبحث الثاني عن ( المشاركة الشعبية في التعليم ) ، يقول الدكتور صلاح :  
أنا مع الرأي الذي أورده الأستاذ الدكتور حامد عمَّار ، فيما يختصُّ بتقسيم مستويَّات أو مجالات المشاركة : وضع الأهداف - تنفيذ الأهداف - ثم الاستفادة من ثمرات تحقيق الأهداف ، وأودَّ أن أضيف سؤالا آخر إلى أسئلة البحث - يقول الدكتور صلاح - وهو :  
المشاركة الشعبية : لماذا ؟ وفي ماذا ؟ وكيف ؟

ذلك أن المشاركة الشعبية كثيرة جدا ، ومن مفاهيمنا أن كل ما هو خارج تخصصنا يمكن أن نطلق عليه مشاركة شعبية ، إلى أي مدى تُشرك أناسا في وضع الأهداف وتحديد السياسات ؟ وإلى أي مدى تُشرك أناسا - وهل هم نفس الناس - في وضع خطط العمل ؟ وإلى أي مستوى ، ومن ، نستعين ، في المشاركة في القرارات التنفيذية الصهورة ؟

---

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهر ، الأستاذ المخرِّج بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعميدها الأسبق على دراستي الجلسة

وإذا جمعنا ذلك إلى ما تحدّث به الأستاذ الدكتور حامد عَمَّار ، وهو تحديد الأهداف العليا ، ثم وضع الأهداف مَوْضِع التنفيذ ، ثم الاستفادة من ثمرات تحقيق الأهداف - إذا أضفنا ( المشاركة الشعبية لمن ؟ ) لهذا التقسيم ، حدّث نوع من التزاوج ، نصل منه إلى شيء هو : مَنْ الذى يشارك فى تنفيذ الأهداف ؟ وَمَنْ الذى يشارك فى جنى ثمار الأهداف ؟ وبذلك نخلق شيئا جديدا .

#### ٤-٥-٢- خطورة تعميم النتائج على الوطن العربى ( \* ) :

أما الدكتور سعيد طعيمة ، فيرى النتائج التى سيقت لنا فى نهاية البحثين ، جاءت طموحة ، لم تتسق الاتساق الكامل مع المقدمات التى بدأ بها كلُّ بحث .

وثمة ملاحظة خاصّة بالبحث الأول - عنده - وهى التركيز على الاتفاق ، حيث يسرى أنّ مُصيبتنا فى تعليمنا جاءت من هذا الاتفاق المزعوم ، وكان يتمنى أنّ تعمّق أدب الاختلاف حول صناعة القرار واتخاذ القرار فى مصرنا .

هذا شيء ، والشىء الآخر هو ملاحظته على تعميم نتائج البحث على الوطن العربى ، وكان يتمنى أنّ تعمق البحث ، وأن تكون له خصوصيته على مصرنا ، لأن تعليمنا وإدارته فى أزمة ، تفوق أزمة فى أية دولة عربية شقيقة ، إلا أنه تراجع بعد أن يجمع من المنصّة استنكار الوطن العربى ، لأن مقومات الوطن العربى موجودة وقائمة وستظل ، إلا أنّ على أنّ ترتب بيتى أولا ، ثم أتجه إلى الخارج .

(\*) من تعقيب الدكتور سعيد طعيمة ، مدرّس أصول التربية جامعة عين شمس ، على دراستى الجلسة .

#### ٤-٥-٣- الإدارة المدرسية أنماط كثيرة ( \* ) :

أما أمين النبوتى ، فيرى أنه بالنسبة للبحث الأول ( الإدارة بالاتفاق ) - تمّ تصنيفه فى برنامج المؤتمر تحت عنوان ( أساليب إدارة التعليم ) ، ولكن الأسلوب technique له طرق وخطوات معينة فى عملية وضعه ، فهل أتضح هذا الأسلوب فى هذه الورقة البحثية ؟

وقال أمين: إنه لم يتضح بالنسبة له من خلال العرض .

وثمة نقطة أخرى أيضا - فى نظره - وهى التعميم على الإدارة المدرسية - لماذا ؟ يسأل أمين ، ويجيب : لأن الإدارة المدرسية تختلف ، فهناك إدارة للتعليم الثانوى ، تختلف عن إدارة التعليم الإعدادى وإدارة التعليم الابتدائى ، فلكل إدارة خصوصيتها ، طبقا لما درسناه فى علم الإدارة المدرسية .

أما بالنسبة للبحث الثانى ( المشاركة الشعبية ) ، فيرى أنه بحث رائع وممتاز ، ولكن ثمة سؤال بشأنه :

- لماذا لم يتم التركيز على دور المؤسسات الخاصة فى تمويل التعليم ، خاصة وأنا نعيش فى عصر الخصخصة ؟

#### ٤-٥-٤- قضية الوطن العربى وقضايا أخرى ( \*\* ) :

وينطلق الدكتور سلامة العطار فى تعقيبه من القضية التى أثارها الأستاذ الدكتور

---

(\*) من تعقيب أمين النبوتى ، المدرّس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، والذى حصل على الدكتوراه ، وعيّن مدرّسا بالقسم قبل إهراء طباعة الكتاب - على دراسى الجلسة .

(\*\*) من تعقيب الدكتور سلامة العطار ، مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس، على دراسى الجلسة .

مدوح الصدفى ، عندما سأل :

- هل هناك نظام عربى ؟ أم أنه لا يوجد نظام عربى ؟

ولم أجد فى البحث كلمة واحدة - يتابع الدكتور سلامة - تنفى وجود نظام عربى ، أو وطن عربى ، وإن كانت هناك ظروف يمرّ بها المجتمع العربى ، أو الأمة العربية ، جعلتها فى وضع ليس فيه نوع من الاتفاق على الأهداف العليا للأمة العربية ، إلا أن هذا لا ينفى حكم التاريخ والجغرافيا ، وحكم الحضارة والثقافة ، بأن هناك وطنا عربيا .

وثمة نقطة أخرى - فى نظر الدكتور سلامة - وهى مشكلة مجانية التعليم ، ووجهة نظره أنه لولا هذه المجانية ، ما كنا جميعا نجلس هذه الجلسة .

ومشكلات التعليم فى مصر - عنده - لا ترجع إلى مجانية التعليم بالدرجة الأولى ، لأن مجانية التعليم تعنى - ببساطة - تحييد الجانب المادى من التدخل فى نوعية الفرص التعليمية التى يحصل عليها المتعلم .

ومن ثم فقرارات الستينات الخاصة بتمويل التعليم ، ليست هى السبب فى مشكلات التعليم التى نعيشها الآن ، ولكن هناك أسباب أخرى .

والنقطة الثالثة - عنده - هى علاقة البطالة بالتعليم ، إذ لا توجد علاقة أكيدة ، أو ارتباط تام ، بين النظام التعليمى فى المجتمع ، وبين مشكلات العمل ، أو سوق العمل ، أو فرصة العمل ، أو الكسب المادى والمعنوى ، وإنما هناك عوامل أخرى ، قد تكون السوق ، أو الطبقة الاجتماعية ، التى ينتمى إليها ، أو الوسط الاجتماعى ، أو غيرها .



#### ٤-٥-٥- لا بُدَّ من ضوابط للمشاركة الشعبية في التعليم ( \* ) :

ويؤي الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، انه بالنسبة لبحث المشاركة الشعبية . تساؤل  
البحث ثلاثة جَوَابٍ ، هي . لماذا ؟ وفي ماذا ؟ وكيف ؟

وهو يرى أنَّ هناك جانباً يتقصُّ الأسئلة ، وهو :

- من الذى يشارك في العملية التعليمية ؟ هل سيشارك فيها كلُّ الشعب ؟ أم الفاهمون لها  
وحدّهم ؟

إنَّ الدلائل تشير إلى أنَّ الدوَل ذات الخبرة الطويلة في الانغماس الشعبى في التعليم ،  
مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، قد بدأت تشعُر بأنَّ هذا الانغماس الشعبى في التعليم على  
عَوَاهِيهِ ، أدَّى إلى نتائج سلبية غير مرغوب فيها ، مما يعنى أنَّ تدخُل غير الربويين في شئون  
التعليم وفي إدارة المدارس له مخاطرُه وآثارُه السلبية ، ومما أدَّى إلى ظهور اتِّجاهات فسى  
الولايات المتحدة لوضع ضوابط لاشراك الشعب في العملية التعليمية ، بحيث لا يتعدى الأمر  
الرقابة المحلية على التعليم ، والمشاركة في النشاط الاجتماعى أو الرفهى للمدرسة ،  
وإمكانية القيام بخدمات للتعليم من جانب المؤسسات غير التعليمية .

كذلك أبدت هذه الاتجاهات منحة المدرسين مزيداً من السلطة على التلاميذ ، وعلى  
أولياء أمورهم ، بحيث لا يفهمون أنَّ المشاركة معناها التدخُل في العملية التعليمية .

---

(\*) من تعقيب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية  
جامعة عين شمس ، على دراسى الجلسة .

#### ٤-٥-٦- الإدارة بالاتفاق والقرارات الخاطئة العاصفة ( \* ) :

وعقب الدكتورة مريم الشرقاوي بقولها إنها تختلف مع بحث ( الإدارة بالاتفاق ) بعض الشيء ، فمن مبادئ الإدارة ، ومن أصول إدارة الأعمال ، أنه يمكن للمدير أن يتخذ بعض القرارات ، التي تُطلق عليها الـ Snap Decisions ( القرارات الخاطئة أو العاصفة أو القاصمة أو السريعة ) ، التي لا ضرورة لمشاورة الأعضاء فيها ، وذلك لأنها تتصل بأمور تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، لصالح الجماعة ، وهذه القرارات معترف بها ، وهي من مبادئ إدارة الأعمال الصحيحة .

وثمة نقطة أخرى ، وهي : ما مكان الإدارة بالاتفاق من مداخل الإدارة الأخرى المعروفة ؟ وهل يمكن اعتبار الإدارة بالاتفاق جزءاً من الإدارة بالأهداف .

#### ٤-٥-٧- مجالس المديرية في مصر صورة طيبة للمشاركة الشعبية في التعليم ( \*\* ) :

وعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي بقوله إنه قرأ في بحث ( الإدارة بالاتفاق ) ، عن الإدارة بالخوف مرتبطة بالرقابة ، مع أنّ الرقابة ليست خوفاً ، لأنّ معناها أنى - كمدير - أتأكد من تحقيق الأهداف ، ومن ثم يكون اعتبار الرقابة مرادفة للخوف خطأ . كما يرى أنه كان يتمنى أن يرى في البحث : كيف نشأت الإدارة بالاتفاق ؟ لقد نشأت الإدارة بالاتفاق نتيجة لمقياس مشهور جداً ، هو OCDQ ، وقد قام بوجّه هذا المقياس سنة ١٩٨٠ - وهو عبارة عن إخل أو التفكيك Disengagement ، والتعويق أو التعطيل Hindrance ،

(\*) من تعقب الدكتورة مريم الشرقاوي ، المدرّس بكلية التربية ببنى سويف ( مصر ) - جامعة القاهرة ، على دراسي الجلسة .

(\*\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي شتودة ، الأستاذ المتفرّج بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراسي الجلسة .

والروح المعنوية Spirit ، والألفة أو المؤدّة Intimacy . وعند تطبيق هذا المقياس على أى مدرسة ، نجد أنّ هناك ارتفاعاً فى الحِلّ أو التفكيك . وفى التعويق أو التعطيل ، وفى انخفاض الروح المعنوية ، وفى ضعف المؤدّة والألفة ، وهنا لا يصلح أسلوب الإدارة بالاتفاق ، وإنما يصلح أسلوب الإدارة بالرقابة .

ومن ثم لا يُوجد إلزام أو إجبار لاستخدام الإدارة بالاتفاق فى إدارة المدرسة ، ويتقصر البحث إيجاباً المناخ الذى على ضوئه يمكن تطبيق الإدارة بالاتفاق ، أو عدم تطبيقه .

وبالنسبة للبحث الثانى ( المشاركة الشعبية فى التعليم ) ، يرى الدكتور إميل أن من المعروف أنّ الدولة العصرية تتكون من جزئين ، هما التخصص واللامركزية ، ونحن هنا لسنا فى مجال الحديث عن التخصص - يقول الدكتور إميل - وإنما نحن فى مجال الحديث عن المشاركة أو اللامركزية .

واللامركزية عبارة عن قسمين ، أولهما هو التنوع ، والثانى هو المشاركة .

إذن فالمشاركة فى أساسها التربوى والفلسفى هى جزء من اللامركزية ، وبالتالى كلما اتّسعت رُقعة اللامركزية ، اتّسعت المشاركة ، وفى ظل المركزية ، تكاد المشاركة أن تنعدم .

وثمة نقطة أخرى فى هذا البحث ، وهى أننا كنا نود أن نرى نماذج من المشاركة التربوية ، وعندنا تجربة غنية جداً فى مجال المشاركة ، رفعت التعليم فى مصر لدرجة كبيرة جداً ، وهى تجربة مجالس المديرّيات ، وأساسها المناقشة بين المديرّيات فى المشاركة الشعبية فى التعليم ، حيث كان مدرّس اللغة الإنجليزية فى المرحلة الابتدائية - على سبيل المثال - يُعدّ فى المجالس على سبيل التناقص بين المحليات ، وبعضها البعض .

والنقطة الأخيرة فى هذا البحث ، أنه أشار إلى تمويل التعليم ، إلا أنه كان يجب أن

يُعطى أمثلة لتمويل التعليم ، لأنه لا نهضة للتعليم ، وبصفة خاصة التعليم الابتدائى ، إلا بتمويل هذا التعليم ، ومصادر التمويل موجودة فى الخليات ، وهنا يمكن أن تتدخل الإدارة المركزية فى الخليات التى لا تستطيع الإسهام فى التعليم ، مثل مرسى مطروح والواحات ، أو ما شابه ذلك .

#### ٤-٥-٨- المشاركة الشعبية فى التعليم المصرى قديمة وعريقة (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور إبراهيم عَضَمَت مطاوع بقوله إن لديه ثلاثة دلائل للمشاركة الشعبية فى التعليم ، الأول منها هو نشأة الأزهر والأوقاف ، والآن سُحِبَت الأوقاف من الأزهر ، وقد كانت مصدرا كبيرا من مصادر التمويل ، أما الآن ، فالدولة هى التى تقوم بتمويله فى معظم الحالات .

لقد كانت كلها أوقافا أهلية ، نتيجة تبرعات الأغنياء ، الذين كانوا يتمتعون بوفرة فى المال ، وبطاقة إيمانية عالية .

كما ظهرت المشاركة الشعبية أيضا فى نظام الحضانة ورياض الأطفال ، حيث نشأ هذا النظام فى مصر من المبادرات الأهلية والفردية ، نتيجة نزول المرأة ميدان العمل ، فكان لابد من إيجاد جهة تتبنى رعاية الأطفال ، فكانت هذه الدور والرياض . وقد تحولت هذه الضرورة الاجتماعية إلى ضرورة تربوية ، لأهمية مرحلة الحضانة ورياض الأطفال .

كما أنَّ معظم تمويل جامعة القاهرة ، التى تعدّ جامعة عريقة ، وإن كانت لا تقارن - فى عراقتها - بجامعة الأزهر - كان قائما على التبرعات ، حيث نشأت الجامعة بجهود أهلية .

---

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إبراهيم عَضَمَت مطاوع ، الأستاذ المشرّف بكلية التربية جامعة طنطا (مصر) وعميد الكلية الأسبق ، على دراستى للجلسة .

أما عن مجانية التعليم ، فإن الدولة تتولاه عن طريق الضرائب العامة التي تجمعها من أفراد الشعب ، ومن ثمّ فالشعب يشارك في تمويل التعليم في مصر ، إلا أنّ القضية هي أنّ إدارة التعليم حالياً - في ضوء ظاهرة ( السرددين التعليمي ) ، أو ( الملبات التعليمية ) - إذا جاز لي هذا التعبير - وأقصد به التكدّس التعليمي - كيف يتسنى للإدارة أن تُدير التعليم ، وهذا حاله .

إنّ لدينا الآن ١٦٠٠٠ مدرسة ، ولتحتاج اليوم إلى ١٦٠٠٠ مدرسة أخرى ، لنقلل من كثافة الفصل التي تصل إلى ٦٠ تلميذاً ، فنهبط بها إلى ٣٠ تلميذاً ، فكلما قلّت الكثافة ، زادت الجودة .

فكيف للمعلم أنّ يُدير فصلاً به ستون تلميذاً ؟

ويرى الدكتور مطّاوع أنّ المعلم المصري يصنع المعجزات ولاشكّ ، بكلّ المقاييس العالمية ، حينما يُدير فصلاً على مستوى الميكرو ، به ستون تلميذاً ، ويرى أن نستغلّ الوازع الدينيّ عند الناس في تلك العملية ، فنشجعهم على بناء المساجد ، ويمكن أن يكون جزء من هذه المساجد فصلاً هو الأمية ، وجزءاً للمدرسة ذات فصل واحد .

٤-٥-٩- الإدارة بالاتّفاق ليست أسلوباً من أساليب الإدارة (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب على بحث ( الإدارة بالاتّفاق ) ، بقوله إنّ لديه ملاحظة بسيطة عليه ، حيث يعتبر الخوف من أساليب الإدارة ، فهناك - فيه - الإدارة بالخوف ، والإدارة بالاتّفاق ، وهو يرى أنّ الإدارة متغيّر متصل ، بمعنى أنه لا يحدّ أن يكون هناك اتفاق على مبدأ معيّن ، ولا يحدّ أن يكون هناك ما يسمى رقابة ، ولذلك فعملية الإدارة

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، ووكيل الكلية لشئون البيئة ، على دراستي الجلسة .

بالاتفاق أو الإدارة بالخوف ، بها لَبَسَ بعضُ الشيء ، لأنها قد تصلح لإدارة الجماعات الصغيرة ، ولكنها لا تصلح لإدارة مدرسة .

والملاحظة الأخرى ، أنَّ الإدارة بالاتفاق قد تؤدي إلى ما يسمى بأسلوب التفاوض Bargaining ، حيث يجب على كلِّ طرف أن يقدم مجموعة من التنازلات ، من أجل الوصول إلى أهداف جديدة ، وبذلك تنتقل من الأهداف الأصلية إلى أهداف جديدة ، ومن هنا تنتقل إلى أسلوب جديد .

ولذلك يمكن القول إنَّ الاتفاق والخوف هي مبادئ ، سواء كانت في نظرية مثل نظرية الإدارة بالأهداف ، أو نظرية الإدارة بالمشاركة ، أمَّا أن نعتبرَ الإدارة بالاتفاق أسلوباً ، فإنَّ ذلك يؤدي إلى بعض اللبس .

#### ٤-٥-١٠ - مبدأ المشاركة في الإدارة والاتفاق فيها لا يصلحان لمصر والعالم العربي (\*) :

وعقب الدكتور السيد البهواشي على بحث ( الإدارة بالاتفاق ) بقوله ، إنه بالنسبة للإدارة بالاتفاق ، فهما على أنها اتفاق على اتخاذ قرار ، أو اتفاق على تنفيذ القرار ، وإنما إذا سلمنا بوجود إدارة بالاتفاق في العربية ، فإنَّ هذا الأسلوب الإداري لا يصلح إلا للدول التي تسير على نظام اللامركزية في الإدارة ، أو المركزية المُسترسة ، أما في الوطن العربي ، أو في مصر ، فهي تسير على نظام المركزية المعوقلة أو المعطلة للقرارات ، وذلك لسبب بسيط ، هو أنَّ نظام الحكم في الوطن العربي بصفة عامة ، إما أنه قائم على نظام التوارث ، أو على أساس ثورة ، وكل فرد يسعى إلى تثبيت وتوطيد نظامه ، عن طريق اتباع المثل القائل ( فرَّقْ تَسُدْ ) - فكيف تكون هناك إدارة بالاتفاق ؟

(\*) من تعقب الدكتور السيد البهواشي ، المدرس بكلية الوبية بالقرية ، جامعة قناة السويس ( مصر ) على دراستي الجلسة .

وبالنسبة لبحث ( المشاركة الشعبية ) ، يرفض الدكتور اليهوايشى تطبيق هذا المبدأ فى الوطن العربى ، ومنه مصر ، وذلك لسبب بسيط ، وهو أنه من خلال الإحصاءات الرسمية فى مصر ، وجد أن نسبة من لا يعرف القراءة والكتابة فى مصر تصل إلى ٥٠ ٪ - فمن الذى يشارك فى تخطيط التعليم ورسم أهدافه وسياساته ؟ ومن الذى يشارك فى الإدارة ؟  
إنى يجب أن أعرف الناس أولاً - يقول الدكتور اليهوايشى - ثم بعد ذلك أطلب منهم المشاركة فى أمور التعليم .

#### ٤-٥-١١ - الإدارة لا بُدَّ أن يربطها ما يسمّى بالنظام الخلقى (\*) :

وعقب الدكتور أنار الكيلانى على الباحثين بقوله إنَّ المؤسسات الربوية فى الوقت الحاضر ومستقبلاً ، تُقسَّم بطريقة محمية إلى قسمين : مؤسسات مُنتجة للمعرفة ومؤسسات موزعة للمعرفة ، وقال إنه لا بُدَّ فى هذين الشكلين من المؤسسات أن يكون هناك مشاركة واتفق ، ولذلك فهناك تناغم واضح جدًا بين المشاركة والاتفاق وطبيعة عمل المؤسسات ، فالمؤسسات المنتجة للمعرفة ، والتي تشمل جميع أنواع البحوث ، من التطوير والتصوير والتجويد والتجديد ، لا بُدَّ أن يكون لها نمط مُعيّن من المشاركة والاتفاق فى الإدارة وكذلك المؤسسات الموزعة للمعرفة ، والتي تشمل ابتداءً من الجامعات وكلية المجتمع ، وحتى المدارس بجميع فروعها .

ولكن كما نرى فى الواقع ، فإنَّ البداية تكون من الناس ، ثم للإنتاج ، ثم للعوزع ، الذى يعود إلى الناس مرّة ثانية ، ومن ثم فهى إدارة واضحة ، ولكن يجب أن يربطها ما يسمّى بالنظام الخلقى Code of Ethics ، وأتفق مع الدكتور عبد الرحمن النقيب - يقول الدكتور أنار - فى أن هذا النظام الخلقى يجب أن ينبع من قول رب العزة سبحانه ( لِكُلِّ جعلنا منكم شرعةً ومنهاجا ) ، ولذلك يجب أن يكون هذا النظام خاصاً بنا ، وحدّاً لـ وجدنا فى الباحثين شيئاً يشير إلى هذا النظام .

(\*) من تعقب الدكتور أنار الكيلانى ، رئيس قسم الإدارة الربوية فى الجامعة الأردنية ( عمّان - الأردن ) على دراستى الجلسة .

#### ٤-٥-١٢- نَحْيَا الْوَحْدَةَ الْعَرَبِيَّةَ (\*) :

ويعقب الدكتور بديوي عَلَام على الجلسة ودراسيتها وما دار فيها من تعقيبات ، فيبدأ بِشُكْر الدكتور أنمار ، لِأَنَّهُ أَعْطَاه دَفْعَةً قَوِيَّةً ، وَرَفَعَ رُوحَهُ الْمَعْنَوِيَّةَ ، بَعْدَ أَنْ قَدَّمَ لِحَدِيثِهِ - وَهُوَ يَعْرِفُنَا بِنَفْسِهِ - بِأَنَّهُ مِنْ بِلَدٍ هِيَ جُزْءٌ مِنَ الْوَطَنِ الْعَرَبِيِّ ، فَلَقَدْ نَمَتَتْ تَرْبِيَّتُنَا جَمِيعًا عَلَى أَنَّ هُنَاكَ وَطَنًا عَرَبِيًّا ، وَلَمَّا نَعْرِفُ أَنَّ هُنَاكَ وَطَنًا عَرَبِيًّا ، وَأَنَّ هَذَا الْوَطَنَ الْعَرَبِيَّ لَنْ يَسْقُطَ بِمَقُولَةٍ مِنْ هُنَا أَوْ مَقُولَةٍ مِنْ هُنَاكَ ، فَكَلَّمْنَا زَانِلُونَ ، وَسَبَقَنِي هَذَا الْوَطَنَ الْعَرَبِيَّ ، قَبْلَ الْأَسْتَاذِ الدُّكْتُورِ مَمْدُوحِ الصَّدِيقِيِّ وَبَعْدَهُ ، وَقَبْلَ بَدِيوِيِّ عَلَامَ وَبَعْدَهُ ، وَقَبْلَ أَيِّ فَرْدٍ مِنَّا وَبَعْدَهُ ، وَالْحَقِيقَةُ أَنَّ مَقُولَتَهُ صَدَمَتْنِي ، وَلَسْتُ أَدْرِي كَيْفَ أَنَّ الْوَطَنَ الْعَرَبِيَّ غَيْرُ مُوجُودٍ ؟

#### ٤-٥-١٣- الْغَائِبُ هُوَ النِّظَامُ الْعَرَبِيُّ الْوَاحِدُ ، وَلَيْسَ الْوَحْدَةُ الْعَرَبِيَّةُ (\*\*):

ثم عَقَّبَ الْأَسْتَاذُ الدُّكْتُورُ عَبْدِ الْغَنِيِّ عُبُودُ بِقَوْلِهِ إِنَّهُ مَعَ الدُّكْتُورِ بَدِيوِيِّ عَلَامَ وَغَيْرِهِ فِي أَنَّ هُنَاكَ وَطَنًا عَرَبِيًّا ، نَشَعُرُ بِهِ جَمِيعًا فِي أَعْمَاقِنَا ، وَلَكِنِّي أَعْتَقِدُ - يَقُولُ الدُّكْتُورُ عَبْدِ الْغَنِيِّ - أَنَّ الدُّكْتُورَ مَمْدُوحَ الصَّدِيقِيِّ كَانَ - فِي حِمَاسِهِ - يَقْصِدُ أَنَّهُ لَا يُوجَدُ نِظَامٌ عَرَبِيٌّ وَاحِدٌ ، وَلَيْسَ وَطَنٌ عَرَبِيٌّ وَاحِدٌ .

#### ٤-٥-١٤- فِي الْإِتِّفَاقِ وَالتَّغْيِيرَاتِ وَالْمِشَارَكَةِ وَالرَّقَابَةَ وَأَشْيَاءَ أُخْرَى (\*\*\*) :

ثم عَقَّبَ الْأَسْتَاذُ الدُّكْتُورُ حَامِدُ عَمَّارٌ عَلَى الْجُلُوسَةِ وَالتَّعْقِيبَاتِ ، بِقَوْلِهِ إِنَّهُ لَا يُرِيدُ أَنْ

(\*) مِنْ تَعْقِيبِ الدُّكْتُورِ بَدِيوِيِّ عَلَامَ ، الْأَسْتَاذُ الْمُسَاعِدُ يَقْسِمُ عِلْمَ النَّفْسِ الرَّبَوِيِّ بِكَلِيَّةِ الْيُوسُفِيَّةِ جَامِعَةِ عَيْنِ شَمْسٍ (مِصْرَ) ، عَلَى دِرَاسَتِي الْجُلُوسَةِ .

(\*\*) مِنْ تَعْقِيبِ الْأَسْتَاذِ الدُّكْتُورِ عَبْدِ الْغَنِيِّ عُبُودُ رَئِيسَ الْمُؤْتَمَرِ ، عَلَى مَا يَجْرِي فِي الْجُلُوسَةِ .

(\*\*\*) مِنْ تَعْقِيبِ الْأَسْتَاذِ الدُّكْتُورِ حَامِدِ عَمَّارٍ ، الْأَسْتَاذِ الْمُفَرِّغِ بِكَلِيَّةِ الْيُوسُفِيَّةِ جَامِعَةِ عَيْنِ شَمْسٍ ، عَلَى دِرَاسَتِي الْجُلُوسَةِ .



يتحدّث في قضية الوطن العربي ، فمعظم كتبه في عنوانها عبارة ( في الوطن العربي ) ، ولكن يبدو أنّ الدكتور ممدوح - في نظره - قد يتحدّث عن وطن عربي في حدود سياسية ، أي بالمفهوم السياسي للدولة ، فمفهوم الوطن العربي مرشّخ في اللاوعي .

وقال الدكتور حامد إنّ لديه بعض الملاحظات العامة السريعة ، بدأها بالحديث عن مفهوم الاتفاق فقال : من أين أخذنا مفهوم الاتفاق ؟

إنّ كلّ ما نُريده في المدرسة من الاتفاق - في رأى الدكتور حامد - هو شيء واحد فقط ، وهو اجتماع هيئة المدرسة ، لتحقيق أهداف المدرسة ، حيث يتم - من خلال الجلسات أو الاجتماعات - بحث كيفية تنفيذ العملية التعليمية وتراجمها ، بأحسن طريقة ممكنة ، وكيفية متابعة مسيرة هذه العملية ، وبذلك تصبح هذه الاجتماعات عاملاً من عوامل الاتفاق ، الذى يؤدّى إلى نتائج ، وإذا كانت الأهداف العامة للتعليم - لظروف معينة ، فى بيئات معينة - تتطلب نوعاً من التكيف للأساليب العامة المستخدمة ، فإن ذلك يتطلب أن يكون للمدرسة - وهى خطّ الإنتاج الأول - قدر من حرية التصرف والحركة ، حتى يكون لناظر المدرسة والمدرّسين - من خلال الاجتماعات - اتخاذ القرارات ، وهذه النقطة هامة ، ينهى أنّ تؤكد عليها .

فكيف يُمكن أن يكون للمدرسة - كوحدة - استقلال ذاتي ؟

وفى جميع الحالات - لماذا تختلف ؟

إننا لا نختلفُ مجرد الاختلاف وإظهار العضلات ، كما نراه يحدث في كثير من المناقشات ، وإنما نحن مختلف ، لنصل إلى اتفاق ، وإلى ما يسمّى بالقاسم المشترك ، حتى نتَمكّن من الحركة ، ومن العمل المشترك .

ثم أشار الدكتور حامد إلى المتغيرات العالمية ، حيث كتب مؤخرًا مقالًا بعنوان  
( المفاهيم المتلبسة ، في الحوار والمدرسة ) ، بدأ فيه بكلمة ( متغيرات ) ، فأتى مفهوم لا بُدَّ  
وأن يكون له علاقة بمفاهيم أخرى . إنَّ مفهوم المتغيرات لا بُدَّ أن يرتبط بثوابت ، ونحن حين  
نتحدَّث عن المتغيرات التي تستجدُّ علينا ، لا بُدَّ أن نعي هذه المتغيرات ودلالاتها ومآزيرها  
وتداعياتها ، بالنسبة للتوابت المطلقة أو النسبية ، ولا يمكن أن نتحدَّث عن متغيرات تجمع بنا  
إلى آفاق خيالية ، وليس من الضروري أن تكون كل المتغيرات من داخل المجتمع ، فإنا  
المتغيرات العالمية تدخل وتعكس مباشرة على المدرسة ، وإن كانت هناك متغيرات لها  
انعكاس حقيقي ، ومتغيرات خارج نطاق العملية التعليمية .

ويرتبط بقضية المتغيرات ، الحديث عن أسطورة القرن الحادي والعشرين ، وهي  
التكنولوجيا ، فنحن أحيانًا نضع أساطير في مفاهيمنا الفكرية ، تشغلنا عن فهم الواقع  
وحركته ، وأنا أزعم - يقول الدكتور حامد - أنَّ مجتمعنا في كثير من قطاعاته لم يصل إلى  
القرن التاسع عشر أو الثامن عشر ، أو الرابع عشر ، فهناك حركة أساسية في المجتمع ، لكي  
تنقله من مرحلة إلى مرحلة أخرى ، ولكي تنقل نظام التعليم من مرحلة إلى مرحلة ، حتى  
يلتقي بالمتغيرات العالمية المفروضة علينا ، نتيجة لواقع مختلف تمامًا ، ليس هو الواقع الأول .

وفيما يتعلق بالاتفاق ، لماذا يقتصر انتخاب العميد في الجامعة على فئة معينة ؟ ولماذا  
لا يكون انتخاب أعضاء هيئة التدريس ؟ وهنا يتضح جانب الاتفاق ، ويكون للرأي العام قوة  
كبيرة .

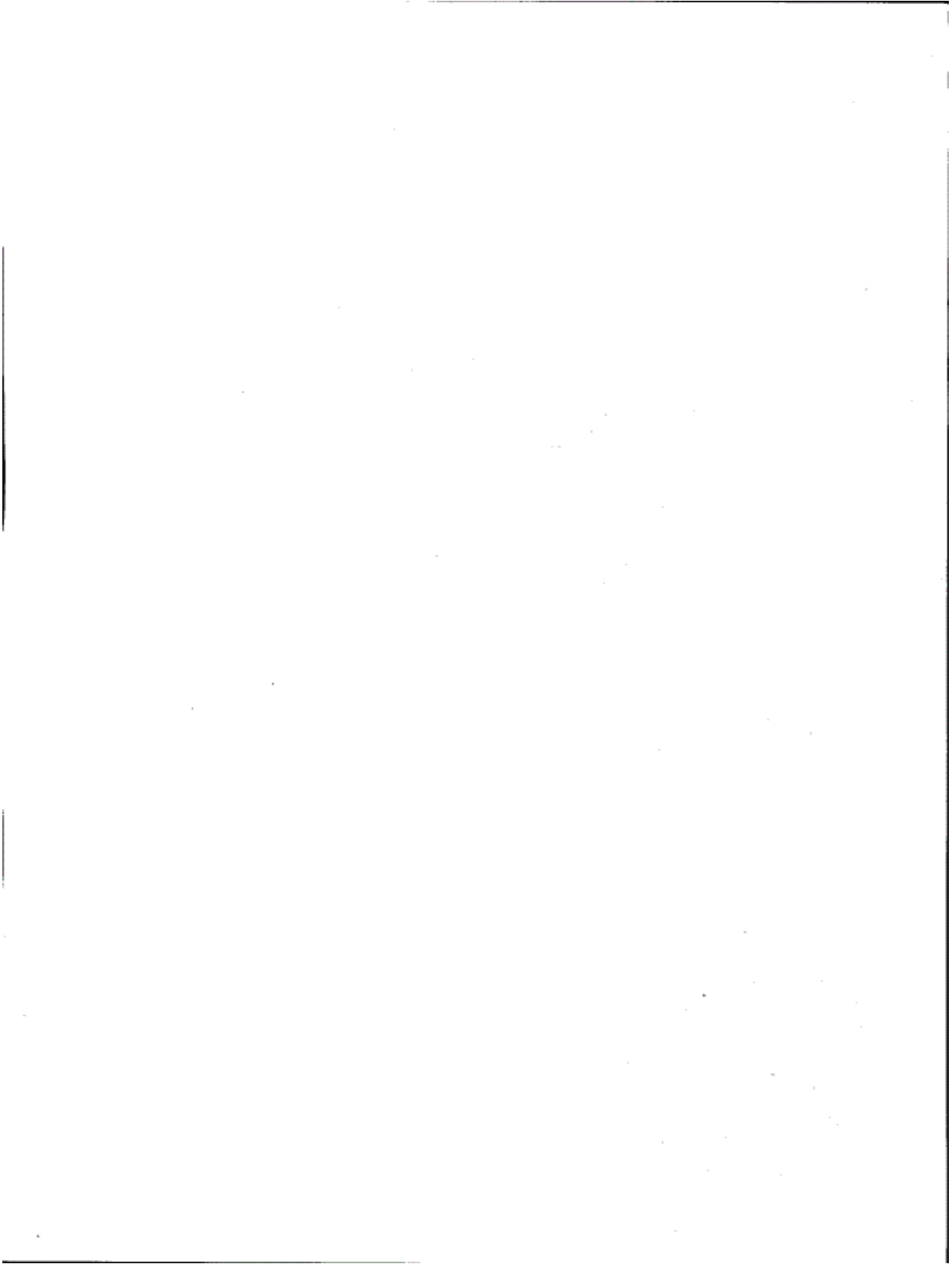
وأما عن قضية المشاركة الشعبية في التعليم ، فإني أحب أن أميز - يقول الدكتور  
حامد - بين نوعين من القضايا في التعليم ، فالتعليم له جانب سياسي ، وله جانب فني ،  
والجانب الفني هو العملية التعليمية ، وعلم النفس ، وكيف نعلم التلميذ ؟ أما الجانب  
السياسي ، فهو الجانب الذي تدخل فيه المشاركة ، لأن المجتمع هنا يتخذ قرارات ، من مثل :  
كيف تكون أشكال تكافؤ الفرص ؟ وكيف تكون سيادة الدولة على التعليم ، وبسبب  
الأشكال ؟

وفيما يتعلق بالثقافة الوطنية : ما مقوماتها ؟

إنني لا أحبّ - يقول الدكتور حامد - القضايا المثالية ، في وصف التاريخ ، وإنما أنظر إلى الواقع ، فمن قال إنّ الشعب لا يشارك ؟ إلا أنّ المشكل هو أنّ كلّ واحد يشـارك بطريقته كأفراد - كأسـر - كعائلات - والدولة تتهم الشعب بالسلبية ، فلو كانت الدولة تحتضن هموم المجتمع والشعب وتطلّعاته وآماله وأزماته ، فسوف تُصبح عملية المشاركة عملية عادية جدّاً .

ومن هنا كانت مسألة شرعية الدولة ، وتمثيلها لطموحات الشعب ، هي المحـكّ الأساسي في ضمان المشاركة الشعبية .

وأضيفُ إلى ساحة المشاركة الشعبية - يقول الدكتور حامد - عملية الرقابة ، فهي هامة جدّاً - وجانب الشفافية فيما يتعلّق بإتاحة المعلومات .



## الفصل الخامس

### القيادة الإدارية في التعليم ( \* )

٥-١-١ - محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران :

٥-١-١-١ - القيادة علم وفن :

من المؤكد أنّ نجاح أو فشل أية مؤسسة ، إنما يرجع إلى القيادة الإدارية لتلك المؤسسة ،  
فهذه مسلمات قد اتفقنا عليها - يبدأ الدكتور حامد زهران محاضراته .

والقيادة - بصفة عامة - يواصل الدكتور حامد زهران محاضراته - علم وفن ، والعلم  
يتوفر في البحوث والدراسات ومصادر المعرفة المتنوعة ، والفن يتمثل في خبرة القائد وإبداعه  
ومهاراته في الاستفادة من الجانب العلمي في ميدان التطبيق - حتى تكون قيادة فاعلة .

وتحکم التخصص ، وموضوع الورقة ، وموضوع المؤتمر ، نهتم بالقيادة الإدارية في  
التعليم ، والقيادة الإدارية التربوية في التعليم مزيج من القيادة الإدارية والقيادة التربوية ،  
ومن ثم فلا بد من المزج بين الاثنين .

٥-١-٢ - القيادة الإدارية في التربية دور اجتماعي :

والقيادة الإدارية التربوية - كأحد أشكال القيادة - دور اجتماعي - في رأى الدكتور  
حامد - يقوم به قائد تربوي ، تبرز لديه سمة القيادة ، ويقوم بسلوك قيادي مع أعضاء الجماعة

---

(\*) محاضرة الأستاذ الدكتور حامد عبد السلام زهران ، أستاذ الصحة النفسية بكلية التربية جامعة  
عين شمس ، وعميد الكلية ، في منتصف اليوم التالي من أيام المؤتمر - الأحد ٢٣ يناير ١٩٩٤ .

التي تشاركه في العملية التربوية ، لتحقيق أهدافها ، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية كدور اجتماعي ، وكسمة شخصية ، وكعملية سلوكية .

### ٥-١-٣- أسئلة مُحَيَّرَة عن قيادة التعليم في مصر :

ولمَّحْ نعرف أن القيادة الإدارية التربوية هي قيادة القَوَى العاملة في العملية التربوية ، في مؤسسة تعليمية ، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها ، بطريقة مؤثرة ، تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدائهم ، إلى أقصى حدٍّ مُمكن ، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

وقبل أن أفصل ما قصدته ، بأنها دور اجتماعي ، وبأنها سمة من سمات الشخصية ، وبأنها سلوك يُمارَس ، سوف أطرح الأسئلة التي حيرتني فعلا - يتابع الدكتور حامد - وهي على النحو التالي :

\* لماذا يوضع في بعض المؤسسات التربوية قادة إداريون معينون غالبا بالأقدمية ، وبعضهم غير تربويين ؟ ومن من هؤلاء رفض تولي القيادة ، وهو غير مؤهل لها ؟

\* ما مدى نجاح أسلوب وضع جهود تطوير وتحديث العملية التعليمية في أيدي قيادات تربوية غير مؤهلة ، أو غير مُدرَّبه على تطبيقه ميدانيا ؟

\* لماذا يُكَبَّل القادة الإداريون التربويون المدعون بأغلال الروتين والسياسات السلطوية الأعلى ؟

\* لماذا لا تُقاس سمات القيادة والقدرات القيادية باستخدام اختبارات ومقاييس علمية ؟

\* لماذا تتخذ قرارات وتسنّ قوانين ، لا يؤخذ فيها رأى القيادات الإدارية التربوية فسى

الميدان ، فيرتكعون حين يطبقونها ، مثل قانون إلغاء الصف السادس الابتدائي ، وقانون  
الثانوية العامة الجديد ؟

\* لماذا يواجه القادة الإداريون التربويون ، مشكلات لا يمكن حلها ، تفرض نفسها في  
الواقع التعليمي في مصر ، مثل مشكلة قيام مدرسين غير تربويين من فائض الخريجين بالتدريس ،  
ومشكلة قيام مدرسين بتدريس مواد غير تخصصهم ، ومشكلة كثافة الفصول ، ومشكلة  
المدارس متعددة الفترات ، ومشكلة الدروس الخصوصية ؟

\* لماذا يكتفى عند اختيار القادة الإداريين التربويين بأسلوب المقابلة ، ولا تستخدم  
الاختبارات الموقفية ، وملاحظة السلوك ، والاختبارات والمقاييس النفسية ؟

\* لماذا يتولى بعض القادة الإداريين التربويين مناصبهم دون تدريب ، أو بعد تدريب  
شكلي لا يكفي - ليضعة أيام فقط ؟

\* من من القادة الإداريين التربويين يدرس ديناميات الجماعة دراسة علمية عملية ،  
تناول خصائصها وبنائها وتمازجها ، والاتجاهات السائدة فيها ، ومشكلاتها ؟

\* من من القادة الإداريين التربويين يدرس أسباب انخفاض إنتاجية الجماعة التي يقودها ،  
وعمل على التغلب عليها ، إسهاماً في رفع إنتاجية الإنسان المصري ؟

#### ٥-١-٤ - القيادة الإدارية التربوية وظيفية جماعية وتنظيمية :

ونعود مرة أخرى - مع الدكتور حامد - إلى القيادة الإدارية التربوية كدور اجتماعي ،  
لنجد أنها وظيفة اجتماعية وتنظيمية ، وهذا الدور يتعلم ، وأنتم تعلمون - يواصل الدكتور  
حامد زهران - نظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وفكرة الموهبة ، وأن الإنسان مولود

هكذا ، لا تصلح كلها علميا طبعاً - فدور القائد الربوي دور ريادي ، عندما يتفاعل مع الأعضاء لتحقيق الأهداف الربوية ، وتتلخص أهم وظائف القائد الإداري الربوي فيما يلي :

١ - التخطيط للأهداف الربوية القريبة المدى والبعيدة المدى ، وللعملية الربوية ، بحيث تكون الأهداف واقعية ، ممكنة التحقيق .

٢ - وضع سياسة تعليمية ، مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ، ومصادر أعضاء الجماعة ، ومساهما في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها ، بأمانة وإخلاص .

٣ - الأيديولوجية ، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية ، يدعمها إطار علمي .

٤ - الخبرة الإدارية الربوية المتوفرة لدى القائد ، والتي يستغلها ، وتظهر في سلوكه .

٥ - الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل ، لتنفيذ السياسة والناهج ، وتحقيق الأهداف ، بإيجابية ونشاط ؟

٦ - الحكم والوساطة ، حيث يكون القائد حكما ووسيطا ، فيما قد ينشب من صراعات وجيلات داخل الجماعة .

٧ - الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ ، مما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة .

٨ - صيانة بناء الجماعة ، من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال المنظم بين الأعضاء ، وإمكانات الحراك الرأسي والرقى .



٩ - تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة ، وحُسن توزيعها ، والفهم بسلوك الدور ، في ضوء المعايير السلوكية السليمة ، وتجنُّب صراع الأدوار .

١٠ - أن يكون نموذجا سلوكيا ، ومثلا أعلى للسلوك ، وقُدوة حسنة لأعضاء الجماعة .

١١ - أن يكون رمزا للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها .

١٢ - أن يكون صورة للأب ، ورمزا مثاليا للتوحد .

١٣ - أن يكون حارس معايير السلوك الربوي ، في ضوء تعاليم الدين واللوائح والقوانين والعرف والتقاليد .

١٤ - أن يكون مُحافظا على تقاليد الجماعة ، ويسير القوي التي تجذب الأعضاء للجماعة .

#### ٥-١-٥- سمات القائد الربوي :

أما عن القيادة الربوية كسمة من سمات الشخصية ، فإنها تُكتسب ، وهي - عند الدكتور حامد - سمة مركبة ، تضم سمات جسمية وعقلية والفعالية واجتماعية .

\* وأهم السمات الجسمية ، كما نعلم جميعا : الصحة الجسمية ، والحيوية والنشاط ، والحلّو من الإعاقات .

\* ومن السمات العقلية : الذكاء ، والكفاءة العلمية ، والثقافة الواسعة ، والمعرفة الثرية ، وسعة الأفق ، وبعد النظر ، ونباهة البصيرة ، وحُسن التصرف ، والتفكير الإبداعي ، والطلاقة اللفظية ، والقدرة على عرض الأفكار ، والحكمة في اتخاذ القرار ، والقدرة على التأثر والإقناع .

\* ومن السمات الانفعالية : المسوذة والحب ، والثبات الانفعالي ، والنضج الانفعالي ، والمشاركة الوجدانية ، والثقة في النفس ، وقوة الإرادة ، وضبط النفس .

\* ومن السمات الاجتماعية : الانيساطية ، وتكوين العلاقات الإنسانية والصدقات ، والتعاون ، والقدرة على الاتصال الاجتماعي ، والمشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة ، وروح الفكاهة ، والمرح ، والديمقراطية ، والدكاء الاجتماعي ، وتحمل المسئولية الاجتماعية ، والتسامح ، وحسن الاستماع ، وتقبل النقد ، واحترام الآخرين ، واحترام آرائهم ، وإيجاد الحوار ، والانضباط ، ومسايرة المعايير الاجتماعية .

\* وإلى جانب هذه السمات ، سمات أخرى عامة كثيرة ، مثل : حسن المظهر ، واحترام الوقت والنظام ، ومعرفة العمل ، والموضوعية ، والمساواة ، والأمانة ، والعدل ، والصدق ، والصراحة ، والإخلاص ، والاستقامة ، والعفة ، والإيثار ، والتدين ، والتمسك بالقيم ، والتواضع ، والبساطة ، والمرونة ، والحزم ، والشجاعة في الحق ، والمثابرة ، والحساسية لمشكلات الأعضاء ، والتوافق ، والصحة النفسية .

وطبعا ، كان هذا من نتائج البحوث التي دارت حول هذه السمات ، وبعضها خليط بين سمات وقيم ... إلخ ، وهي موجودة للعرض . ولكن إذا كانت هذه السمات موجودة ، فكيف نتحقق من مدى توافرها في أتى قائد من القادة الربويين ؟ أم أنّ هذا كلام ( فاك مجالس ) ، أو كلام للاستهلاك الأكاديمي فقط ؟

#### ٥-١-٦ - القيادة الربوية سلوك جماعي يمارس :

والقيادة الإدارية الربوية سلوك اجتماعي يمارس ، وتظهر القيادة الإدارية الربوية حين يمارس في المواقف الحقيقية في الحياة اليومية ، ومن أهم خصائص السلوك القيادي في الإدارة الربوية بالطبع : المبادأة بالعمل ، والإبداع ، والمثابرة ، والطموح المناسب للقدرات ،

ومحاولة تحقيقه بحيث يكون شعار القائد مع الأعضاء ( اعملوا كما تعمل ، وليس اعملوا كما أقول ) ، والتفاعل الاجتماعي النشط الواعي الإيجابي ، بذكاء اجتماعي وإيثار ( سيفسر الذكاء الاجتماعي فيما بعد ) ، وهذه المصطلحات يجب أن يتدرب عليها أي قائد إداري تربيوى ، حتى أعلى المناصب الإدارية فى المجال التربوى ، وهذا شىء ناقص تماما ) ، وتوفير مناخ اجتماعى ديمقراطى ، ودور القائد هنا تيسير هذا المناخ وممارسته بالفعل ، وممارسة السلطة لا التسلط ، والتقليل - إلى أقصى حد ممكن - من استخدام المركز والسلطات المخولة ، مع المرونة والعلاقات الإنسانية النقية مع أعضاء الجماعة ، بحيث يتوفر قدر كبير من الحب ، ويكون الخوف قليلا ، ومراعاة مشاعر الأعضاء ، وتدعيم الفهم المتبادل والاحترام المتبادل ، والصدقة ، وحسن الإصغاء ، وفتح قنوات الحوار ، وحسن الظن بالآخرين .

وكذلك المحافظة على تماسك الجماعة ، ولم تشملها ، ودعم القوى التى تجذب الأعضاء للجماعة ، وتحقيق التكامل الاجتماعى فى الجماعة بين الأدوار المختلفة ، بحيث يكون الشخص المناسب فى المكان المناسب ، والعمل بمبدأ القيادة الجماعية ، وتركيز العملية القيادية حول الجماعة ، وصيانة بناء الجماعة ، وخاصة بناء العلاقات الاجتماعية ، الذى يقوم على التجاذب والتقبل المتبادل والتعاون البناء ، والعمل كفريق .

وكذلك تخطيط العمل ، وتنظيم السلوك الجماعى وتنسيقه وتوجيهه ، وتسيير العمل بسهولة ، وضمان عملية الاتصال بين كل الأعضاء فى الجماعة ، وإعلام الجماعة بمخالفات الأمور ، وإعلام الجماعات الأخرى بنشاط الجماعة ، والتوافق النفسى والاجتماعى ، والشعور بالسعادة بالعمل مع الجماعة ، ولصالحها ، وتقبل النقد بروح طيبة ، والاستفادة منه ، والاعتراف بالأخطاء ، والمبادرة إلى إصلاحها ، والتمثيل الخارجى للجماعة كسفير لها لدى الجماعات الأخرى ، والعمل على تحقيق أهداف الجماعة ، وتوجيه العمل الجماعى نحوه .

وكذلك الشورى ، حيث يكون أمر القائد والأعضاء شورى بينهم ، وخاصة أهل العلم والخبرة منهم .

## ٥-١-٧- القيادة الإدارية التربوية وتهيئة المناخ الصحى للعمل :

وعندما تحدّث الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب بالأمس ، وهو يتحدّث عن سيكولوجية الإدارة ، تناول بعض الدراسات والتجارب حول المناخ الاجتماعى فى الإدارة ، حيث تُشير دراسات مأيو وهوايت ، وكذا دراسات وبحوث وتجارب غيرهما ، إلى أنّ المناخ الاجتماعى فى القيادة بعامة ، والقيادة الإدارية التربوية بخاصة ، يجب أن يكون مناخا ديمقراطيا إقناعيا ، لا ديكتاتوريا ولا فوضويا ، وهذه قضية مُسلّم بها ، وهذا المناخ الاجتماعى الديمقراطى فى القيادة الإدارية يتطلّب من كل قائد إدارى أن يجرب بنفسه كل ما ذكر ميدانيا ، وسوف يرى بكل تأكيد أنّ هذه البحوث ونتائجها تصدّق ، حتى ولو بعد حين ، لأن هناك من يكون قد تعمّل فى الحكم ، ومن تكون الخبرات الشخصية قصيرة المدى هى التى تحكم توجيهه إلى الخروج عن الأسلوب الديمقراطى ، تحت أى بند من البنود ، أو تحت أى مسمى من المسميات .

وفى المناخ الديمقراطى ، يحرص القائد على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة ، وبالتالي يأتى إشباع حاجات المجموع ، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق ، وتتحدّد الأهداف والسياسات والخطط ، وأوجه النشاط ، نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية ، وتوزّع الأدوار والمسئوليات بقبول والقتناع ، وليس عن طريق الأدوار وتوزيع النشرات .

والقائد الديمقراطى يشرك فى مناقشات الجماعة ، ويشجع الأعضاء فى مناقشتهم ، ويبيح للجميع الفرصة لعرض أفكاره بحرية ، ويحيطهم علما بخطوات العمل ، ويكون موضوعيا فى المدح والنقد ، وفى الثواب والعقاب ، ويشجع النقد ، لأنه هو المستفيد منه أولاً وأخيراً - هو والجماعة .

والأعضاء فى المناخ الديمقراطى يشعرون كل منهم بمكانته ، وبالرضا والارتياح ، ويشعرون بأنه مشارك إيجابى فى تحديد الأهداف ، وفى التفاعل الاجتماعى ، ويكون لديهم صلاحية تقديم المقترحات والمشورة ، التى تلقى الاحترام ، ويكون لكل منهم حرية فى اختيار زفائقه

في العمل كـ Team ( فريق ) ، لأنه كما نعلم ، إذا تمَّ تشكيلُ أية مجموعة عمل بطريقة متألّفة ، بهذا الشكل ، فالنتيجة - كما نعلم - أنّ العمل الفردي أفضل من العمل مع فريق مُكوّن بطريقة عشوائية .

كذلك فإنّ الأعضاء يشعرون بالـ ( محن ) ، وشعور الجماعة بالـ ( محن ) مهمّ جدا ، لرفع الروح المعنويّة في السلوك .

وإذا غاب القائد الديمقراطي ، كان العمل في غيابه مساويا للعمل في حضوره ، كما نعلم جميعا ، والسلوك الاجتماعي في المناخ الديمقراطي يميّزه الشعور بالثقة المتبادلة ، والود ، والتجاوُب بين القائد والأعضاء ، وبين الأعضاء بعضهم البعض ، ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية ، ويكون الإنتاج حسب الحظّة الموضوعه ، وعلى مستوى مرتفع ، ويفتخر الأعضاء بالإنجاز .

#### ٥-١-٨ - كيف يُختار القائد التربوي ؟ :

وفي حالة اختيار القائد في الإدارة التربوية ، فإنّ الوضع الأمثل هو أنّ يكون توتّي القادة الإداريين التربويين لأدوارهم بالاختيار أو بالانتخاب ، ويمكن الاستعانة بالاختبارات الموقفية في اختيار القادة ، ويكون ذلك في مواقف حقيقية للقيادة الإدارية التربوية ، حيثُ تصمّم ملاحظة آتى الأدوار أكثر نجاحا ، كما يمكن اللجوء إلى طريقة تحليل التفاعل في اختيار القادة على أساس الملاحظة للسلوك ، في تصادج مصغرة من المواقف الإدارية التربوية العمليّة ، وحيثُ لو تمَّ ذلك دون أنّ يدرك المتردّب أنه تحت الملاحظة ، حتى يكون سلوكه تلقائيا .

وتستخدم المقابلة كذلك في اختيار القادة للإدارة التربوية ، بواسطة لجنة من القادة الإداريين التربويين الكبار ، عن طريق تقديم المرشّحين على أساس عدد من السمات المميّزة في القيادة الإدارية التربوية .

ويُلجأُ البعض إلى استخدام الاختبارات النفسية ، مثل اختبارات القيادة الربوية ، واختبارات القيادة الإدارية ، واختبارات الشخصية ، واختبارات التوافق النفسي ، واختبارات تقدير الذات ، وغيرها .

وقد أثبتت نتائج البحوث أنّ القائد الأفضل هو القائد المختار حسب القدرات القيادية ، يليه القائد المنتخب ، وأخيراً يأتي القائد المعين .

#### ٥-١-٩- التدريب على القيادة الإدارية في مجال التربية :

أما فيما يتعلق بالتدريب على القيادة الإدارية الربوية ، فإننا - يتابع الدكتور حامد - إذا اتفقنا على أنّ القيادة سمة شخصية تُكتسب ، ودور اجتماعي يُتعلم ، وسلوك يُمارَس ، فإنه يمكن التدريب عليه ، علمياً وعملياً ، حيث أثبتت الدراسات والبحوث العلمية أنّ الأفراد الذين يتلقون تدريباً على القيادة ، يكون أدائهم أفضل من الذين لا يتلقون مثل هذا التدريب ، من حيث استخدام الأساليب الديمقراطية ، وارتفاع مستوى الروح المعنوية للأعضاء ، وزيادة الحماس للعمل ، والاشراك فيه .

وهذا التدريب على القيادة الإدارية لا يقتصر على التدريب عليها قبل تولّيها ، ولكنه يشمل - أيضاً - التدريب عليها أثناء الخدمة ، ويجب أنّ تُستخدم فيه الطرُق والأساليب المقدّمة في عملية التدريب ، وأنّ تستغرق الوقت المناسب .

ومن المبحّ طرُق التدريب على القيادة ، طريقة القيام بالدور ، حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف عمليّة متنوّعة ، أشبه ما تكون بمواقف الحياة اليومية ، يمرّ المتدرّب فيها بمراحل متتالية ، تبدأ بالتعرّف على السلوكيات المفروض تعلّمها ، ثم ممارسة هذا السلوك تحت الإشراف ، ثم نقل ما تمّ تعلّمه في فترة التدريب إلى العمل الحقيقي في القيادة .

ومن العوامل التي تساعد في التدريب على القيادة :

- \* التدريب العملي على القيادة في جماعات ، حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة ، ومعرفة أسس العمل الجماعي .
- \* توافر المدرب الكفؤ ، الذي يزود المتدربين بالعلم والخبرة ، والذي يكون قدوة حسنة لهم .
- \* تبادل الآراء وتداول المسائل والحلول بين المدربين والمتدربين .
- \* التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة ، في مناخ ديمقراطي .
- \* التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات والبت في الأمور الطارئة والمفاجئة ، وبعضها يفصل - طبعاً - كأسلوب تدريسي .
- \* التدريب على النقد البناء والنقد الذاتي ، وتقبل النقد بهدف تحسين السلوك .
- \* الاندماج في برامج التدريب بما يضمن تغيير سلوك المتدرب بعد فترة التدريب .
- \* المرونة في برامج التدريب حسب طبيعة الموقف ومتطلباته .
- \* دراسة علم النفس الاجتماعي بصفة خاصة ، للإحاطة بالسلوك الاجتماعي ودوافعه ودينامياته ومعايره والتفاعل الاجتماعي ، والأدوار الاجتماعية ، والقياس ، وسيكولوجية القيادة .... إلخ .

والقيادة الإدارية الربوية ، يحسن أن تكون قيادة جماعية ، حيث تتوزع المسؤوليات القيادية على عدد من الأعضاء ، ويشاركون في القيادة حسب قدرات كل منهم ، ولا تتركز في يد قائد واحد ، ويتعاون الجميع في تحديد الأهداف ، ويعملون على تحقيقها ، بحيث يرجع الإنجاز إلى المجموع ، وليس إلى شخص القائد .

وتتطلب القيادة الجماعية تحويل الأعضاء المشاركين فيها سلطات قيادية حقيقية ، مما يخفف العبء عن القائد ، ويزيد من تحمل المسؤولية الاجتماعية ، ويترب صفاً لانياً وثالثاً ، ويعبر عن الديمقراطية .

## ٥-١-١٠- متطلبات القيادة الإدارية في مجال التربية :

ومن متطلبات القيادة الإدارية التربوية أمور كثيرة جدًا ، اختار الدكتور حامد زهران منها خمسة فقط :

\* أَوَّاهَا دراسة ديناميات الجماعة ، فالقيادة الإدارية التربوية الناجحة ، لا بُدَّ أَنْ تتَّخِذَ خُطوات إيجابية في دراسة ديناميات الجماعة ، لأنَّ الجماعة كَلَّ ديناميّ متفاعل ومتغيّر ، مما يُلقي على القائد عبءَ دراسة خصائص الجماعة ، وبناء الجماعة ، ونمّاسك الجماعة وتكاملها ومعاييرها وقيمتها ، والأدوار المختلفة فيها ، والاتجاهات السائدة فيها ، وعمليات التفاعل والتغير والتطور ، والنمو ، والتعرف على ما يفسر هذا من دوافع وحاجات ، شعورية أو لاشعورية ، وهذه مهمة جدًا ، إذ تفسر في بعض الأحيان نقص الإنتاجية ، على الرغم من كثرة العدد ، وما يسود من تعارف أو تنافس لأغراض بعضها مشروع وبعضها غير مشروع ، وبعضها يمكن أن يفسر تفسيرات غير مناسبة للسلوك .

\* إقامة علاقات إنسانية ، فالقائد عليه أن يدرُس سيكولوجية العلاقات الإنسانية ، وأن يراعيها ، بحيث تقوم على أساس من الأمانة والصدق والموضوعية ، والتعبير عن كَلِّ المشاعر الإنسانية بأسلوب مهنيّ ، بحيث تتوافر فيها عناصر حُسن الاستماع ، والاحترام ، والتشجيع والتقدير .

\* التصرف بذكاء اجتماعي ، حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي ، الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية ، وفهم الناس ، والتفاعل السليم معهم ، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي ، وكما تعلمون - يتابع الدكتور حامد - فإنَّ من أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي لدى القائد ، حُسن تصرّفه في المواقف الاجتماعية ، وتعرّفه على الحالة النفسية للآخرين ، وتذكّر الأسماء والوجوه ، وروح الدعاية والمرح .

\* إتقان التفاعل الاجتماعي ، الذي يُعدُّ أيضًا من أهم متطلبات القيادة الإدارية التربوية

الفاعلة .



\* فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي ، بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء ، فالارتباط المستمّر بين القائد والأعضاء أمر وارد ، وعلى القائد أن يحرص على أن يكون التفاعل في ضوء المعايير الاجتماعية التي تُعتبر بمثابة Thermostat ، أو منظم اجتماعي له ، وعليه أن يعمل على إبراز التفاعل الاجتماعي ، وبناء العلاقات الاجتماعية ، وبناء الاتصال ، وبناء القوة ، وبناء الحراك - والقائد الناجح هو الذي يُحيط علماً بالإطار المرجعي للتفاعل الاجتماعي ، ويعرف ما وراءه من استعدادات ودوافع ، وما يحدده من عوامل حيوية ونفسية واجتماعية وثقافية في آن واحد ، إضافة إلى الخصائص الشخصية ، مثل المهارات والعادات والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات ، والقائد الفاهم هو الذي يشارك في التفاعل الاجتماعي ، ويعرف أن له أنماطاً ، منها التفاعل المحايد المتساثل ، والتفاعل المحايد المجهب ، حيث توجد فئات من الأشخاص يطلبون تعليمات ، وآخرون يقدمون اقتراحات ، من أجل تبادل المشورة. وفي نفس الوقت ، يوجد نمط من التفاعل الانفعالي السلسي ، يقابله نمط من التفاعل الانفعالي الإيجابي ، حيث توجد فئات من الأشخاص تعارض ، وأخرى توافق ، على اتخاذ قرار ، وفئات تظهر التوتر وأخرى تخفف التوتر ، من أجل ضبط التفاعل ، وفئات من الأشخاص تُثير الشكك ، وأخرى تحافظ على التماسك ، من أجل إحداث الظاهم ، وكل هذا مستوحى من نظرية ديفيز للتفاعل الاجتماعي ، وهي تعطينا - فعلاً - تنبهاً أو تحذيراً من سوء فهم من يعارضون في آتى تفاعل اجتماعي ، لأنهم جزء لا يتجزأ من التفاعل الاجتماعي في أية جماعة عادية ، ونحن نرفض الدين يوافقون بالإجماع - والذين يبدون الفهم هم - في الحقيقة - غير مباليين ، والذين يوافقون قد يكونون من المنافقين ، أكثر منهم موافقين . وهكذا نجد أن على القائد الناجح أن يجهّد التعامل مع أنماط المشاركين في التفاعل الاجتماعي ، فعند وجود موضوع للتفاعل ، نجد بعض المشاركين يدعم ويوافق ، وعلى القائد أن يشجعه على عرض موقفه ، وأسباب دعمه ، حتى يكسب به رفاقه ، ومنهم من يرفض ، وعلى القائد أن يتدخل بحرص ليزيل التوتر الذي قد يحدث ، ويستفيد من هذه المعارضة لصالح التفاعل ، ومنهم من يردد ويقف على الجهاد ، وكلنا يعلم بعض الأساليب التفصيلية ( أنا المتحدث - يقول الدكتور حامد - عن الخطوط العريضة فقط ) ، التي يوجهنا لها من يتناولون أنماط المشاركين في المناقشات ، كالتراث والمتساثل والمتماثل والجماد والمعالي والمدهي أنه يعرف كل شيء ، والصامت الذي لا يتكلم أو لا يشارك .... الخ ، وعلى العموم فإن التعامل مع هؤلاء جميعاً من أهم مهارات القيادة الإدارية .

أما عن تحمّل المسؤولية الاجتماعية ، كمتطلّب من متطلبات القيادة الإدارية الربوية ، فإنه - فعلا - من أهمّ مسئوليات القائد ، الذي قلنا إنّه قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة ، الذين يعملون معه ، وهي - بطبيعة الحال - مسئولية الفرد أمام نفسه أولاً ، وأمام الجماعة ، وأمام الله عزّ وجلّ ، وكما نعرف من دراسات الأستاذ الدكتور سيّد أحمد عثمان ، أنه يجب أن يتوفّر لدى القائد عناصر المسؤولية الاجتماعية ، التي تتضمّن :

\* الاهتمام ، أى الانفعال مع الجماعة ، أو الاتصال بها والتّوحد معها ، وتعلّق هذه الجماعة .

\* الفهم ، أى فهم الجماعة ، والأهمية الاجتماعية لسلكه ، وتأثيره على الجماعة .

\* المشاركة ، أى تقبّل الأدوار الاجتماعية ، والتنفيذ الفعّال الإيجابي ، والتقييم الموضوعى ، وعلى القائد مراعاة أركان المسؤولية الاجتماعية ، من حيث الرعاية والراحم والتكافل والهداية والنصح - فى إطار القيم والمثل ، والإلتقان علما وعملا بنظام ، ومع بذل أقصى الجهد ، وعلى القائد أن يشجّع مظاهر المسؤولية الاجتماعية ، حيث يسود التعاون والإصلاح والأمانة والقيام بالواجبات والمحافظة على المال العامّ وعلى سعادة الجماعة والصالح العامّ ، والشعور بالانتماء ( والكلمة الأخيرة وحدها تحتاج إلى دراسة ومبحث خاص ) .

## ٥-١-١١ - القيادة الربوية والشخصية المصرية والعربية والعالم

### المتغير :

وأخيرا وليس آخرا ، أقول بكلّ ثقة ، إننا جميعا نعرف ما ينهى أن يكون فى عالم القيادة الإدارية الربوية ، فالعالم متغير من حولنا ، وهو يملأ الدوريات العلمية بالبحوث الكثيرة المراكمة والمتطورة والحديثة ، عن سيكولوجية القيادة الإدارية ، وسيكولوجية القيادة الربوية وسيكولوجية القيادة الإدارية الربوية ، وعلينا أن نجرب وأن نطبق فى مجتمعنا المصرى والعربى حيث يوجد طابع خاص فى ميدان التطبيق ، تلوّنه خصائص الشخصية المصرية ،

وخصائص الشخصية العربيّة ، وهذا أيضا ربما يكون مطروحا كتمّاح للبحث ، وهنا أدعو إلى إجراء البحوث الأكاديمية المشتركة ، كما ذكرت بالأمس - بحتم الدكتور حامد - بين علم النفس والإدارة التعليمية ، وإلى وجود التواصّل بين الجهات الباحثة والجهات المنقّدة ، في وزارتي التربية والتعليم العالی .

### ٥-٢- تعقيبات الحُضور :

٥-٢-١- العمليّة التعليمية في حاجة إلى الإدارة الواعية ، والقيادة المعبرة عن الحق ، والمنقّدة له ( \* ) :

بدأ الأستاذ الدكتور سيّد صبحي مقرّر الجلسة التعقيبات بقوله : لقد تفضّل الأخ الفاضل - الأستاذ الدكتور حامد زهران - بعرض صورة فكرية عامّة عن القيادة ، بأبعادها ومواقفها ومفاهيمها ، ولكنني كنت أتصوّر أنّ تكلم عن هذه التساؤلات التي كانت لصيقة ولا تزال وستظلّ ، بما يُمكن أن يُسمّى ( التعليم عندما يُدار ) ، فنحن نسمّع الآن عن مفاهيم القيادة بالأهداف ، والقيادة بالمواقف ، والقيادة بالنتائج ، والقيادة بالمعلومات ، ثم عن نوع جديد منها اسمه القيادة بالمعنى - ذلك النوع يرتكز على الإطار القيميّ الدينيّ .

وقال الدكتور سيّد : إننا تكلم عن العمليّة التعليمية بمعزل عن أصناف القيادة التي ذكرها الدكتور حامد ، فإنها تعني لنا الأسئلة العشرة التي تفضّل بها ، والسؤال الذي لا يزال حائرا من بينها ، هو أنّنا في حاجة ماسّة جدا إلى ما يُمكن أن يسمّى القائد الذي نستطيع أن نمثّل فيه يا قناع ، أنه يُدير أمر العملية التعليمية - وإذا كنا نتحدّث عن ذلك ، فكيف يُمكن أن نفسر ظاهرة ( القائد بالصدّقة ) ، و ( القائد بالحبرة ) ، و ( القائد بالأقدومية ) و ( القائد بالواسطة ) ؟

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور سيّد صبحي ، أستاذ الصّحة النفسية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ومقرّر الجلسة .

إنها مُشكلة ، لعلّها تَمَشَى مع الخَصَائِصِ التي تَفْضَلُ بها الأستاذ الدكتور حامد زَهْران ،  
عندما قال إنَّ هناك خِصَائِصَ قِياذية ، تلوّنها مَلَامِحُ الشَّخْصِيةِ المِصرِيةِ على وجه التحدِيدِ ،  
ثم الشَّخْصِيةِ العَرَبِيةِ على وجه العموم .  
وإذا أردنا - يواصل الدكتور سَيِّد - أن نبحث فِعْلا خَطورة ما يُسَمَّى (القائد بالصدفة) ،  
فكيف نفسر ديناميات الجماعة التي تسير ذلك ( القائد بالصدفة ) ، وهي - بحركتها  
المستمرّة الإيجابية - تجعله يتصوّر أنه قائد له جدور - بل جدور عميقة ؟ وكيف نفسّر  
ديناميات الجماعة عندما نجد صاحب الخبرة يحظى بمكانة تجعله يرقى ، مع أنّ الجماعة تحسّ  
باحتياجها إليه وإلى خبيرته وكفاءته وفكره وسلوكه ، مما يزيد في انشغالها ، بدليل أنّ كلّ ما  
يتعلّق بالعملية التعليمية من قَوَائِن صدرت - إذا كان ذلك ضمن الأسئلة التي وردت على  
لسان الأستاذ الدكتور حامد زهران - فكيف تُسنن قَوَائِن في غيبة الخُبْرَاء ؟

إن ( القائد بالواسطة ) يخدم - بالطبع - عند الدكتور سَيِّد - ( القائد بالصدفة ) ،  
كما أنّ القائد بالصدفة يبارك القائد بالواسطة ، لأنّ الاثنين دخلا القيادة من فوق ( كُوبري )  
واحد والدكتور حامد - عندما يتحدّث عما يجب أن يكون وما هو كان - فإننا يجب أن  
نتمثّل هذه الشخصية التي خرجت من ( القمقم ) ، ثم بدأت تظهر ماردا جبارا ، محروم فيه  
هذه الصورة الخُرافية الميتافيزيقية ، وقليلًا ما نسأل : هل يليق أنّ نوافق حيث لا ضرورة  
للموافقة ؟

وهل يليق أنّ نُعْطِيَ كُلَّ الاطمئنان ، حيث لا ضرورة لكلّ هذا الاطمئنان ؟

ويختم الدكتور سَيِّد تعقيبه بالسؤال التالي :

- كيف نترك العملية التعليمية على وجه التحدِيدِ ، دون أن تكون هناك الإدارة الواعية ،  
التي تستطيع أن تتمثّل الدور الحقيقي للقائد ، وليس القائد الذي يسوس أفرادا ، وإنما القائد  
الذي يستطيع أن يكتب وأن يقرّر ، وأن يحسم ، ويستطيع أن يتمثّل مواقف الحقّ ، وكلّ هذا  
يتعلّق بالقيم الدينية ؟

## ٥-٢-٢- لا توجد لدينا قيادة تربوية ( \* ) :

ثم يعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي بقوله إننا نريد أن نتحدث عن القيادة الإدارية التربوية ، أو القيادة التربوية في واقعنا الاجتماعي ، ولأنريد أن نأخذ نظريات من العرب وأشياء مثالية ، وعندما نتكلم عن القيادة التربوية في واقعنا الاجتماعي ، فس نجد أن هذه القيادة التربوية كانت قبل الثورة ممثلة في الأحزاب ، فعندما كان حزب الوفد - على سبيل المثال - يفرز في الانتخابات ، تصبح القيادات التربوية من حزب الوفد ، لدرجة أن أحد أعضائه في إحدى المرات عُيِّنَ - وهو أمي - مديرا لدار الكتب .

ويواصل الدكتور إميل : لقد قامت ثورة يوليو ١٩٥٢ ، وقالت إن القيادة جماعية ، وجعلت العامل ( القراش ) مجلس مع رئيس مجلس الإدارة ، فانهارت القيادة ، وبدأت تظهر شعارات مثل ( الرجل المناسب في المكان المناسب ) ، ولكننا - عند تطبيق الشعار - وجدنا أمورا غريبة ، حتى أن أحد الحاصلين على الدكتوراه في الزراعة في موضوع استخدام اللثة في الإكثار من النبات ، تم تعيينه في مكتبة وزارة الزراعة ، فأخذ يشكو ويكتب في الصحف .

فالقضية - إذن - عنده - قضية شعارات ، ولا توجد لدينا قيادة تربوية بالمعنى الصحيح -  
فماذا نفعل ؟

ويسأل الدكتور إميل : هل يمكننا - كما سمعنا الآن - تجنب الوساطة والمحسوبية ؟  
ويجيب : إننا لو أتيح لنا أن نقوم بدراسة علمية تتبعية لخرجي كليات التربية من سنة ١٩٥٥ أو سنة ١٩٥٧ ، لنرى : كم واحدا منهم وصل إلى القيادة العليا في التعليم ، بينما لا يزال زملاؤه كما هم معلمين ؟ وما العوامل التي جعلت هذه الفئة تبقى كما هي ؟

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي ، أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) ، وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضرة .

وما هي العوامل التي ساعدت هؤلاء على أن يصلوا إلى المناصب الإدارية العليا ؟

إننا سوف نجد انعدام الكفاءة في الدين وصلوا ، فالقضية - إذن - هي أن نراقب قيمنا السائدة ، ونحاول إصلاح مثل هذه الأمور ، وفي هذه الحالة فإن هذه القيادات يجب أن تأتي عن طريق الانتخابات ، لا عن طريق التعيين ، خاصة في مجال التعليم ، بدءاً من المدرسة الابتدائية ، فالمدرس في هذه المرحلة عنده وعي ، ويعرف كيف يختار ناظر المدرسة أو قائده .

٥-٢-٣- نحن في حاجة إلى نماذج إدارية من الواقع ، وإلى وضوح رؤية دينية للإدارة ( \* ) :

ثم يعقب الدكتور عبد الرحمن النقيب ، موضحاً أنه يؤد أن يتحدث في أمرين اثنين :

- الأمر الأول يتصل بأهداف الإدارة فعلاً في العالم العربي ، وفي مصر على وجه الخصوص ، فإنَّ عنده شعوراً قوياً بأننا ليس لنا هدف واضح ، ومُتفق عليه : لماذا نعلم ؟

ويرتب على عدم وضوح الهدف - عند الدكتور عبد الرحمن - أن الإدارة عندنا مرتبكة ، لا تعرف بالضبط ما هو مطلوب منها ، وأنا أزعّم - وقد أكون مُخبطاً - والكلام للدكتور عبد الرحمن - أن السبب الرئيسي هو أن الدين مُغيب ، بينما كان ممكناً أن يكون الدين هدفاً كبيراً ، يحشد الطاقات ، ويُجِدِّدُ وضوحاً فكرياً كاملاً للأهداف ، ولا يترك مجالاً للاجتهادات الشاذة ، التي تفرض نفسها على المجتمع باسم الشرعية ، أو بأى اسم .

وفي غيبة الهدف الواضح هذه - عنده - نحاول أن نبحث عن أهداف بديلة ، تأتي بها

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) ، على المحاضرة .

من هنا ومن هناك ، واعتقد أن هذا هو السر في أزمة الإدارة في العالم العربي ، وعندي شعور - يواصل الدكتور عبد الرحمن - بأن هذه الأزمة ستستمر ، ولن تحل إطلاقاً مهما أتينا بنظريات من هنا وهناك ، وأكد أنحدي كل خبراء الربية في مصر لو حاولوا إصلاح الإدارة في غيبة هذا الهدف الذي أزعّم أنه هدف ديني ، لأن هذا المجتمع لا يتحرك إلا بالدين ، فقد تحرك في الماضي بالدين ، وهو يتحرك الآن بالدين ، واعتقد أن الكل يحشى من تحرك هذا المجتمع بالدين .

- أما الأمر الثاني ، فهو يتعلق بأمنية للدكتور عبد الرحمن : وهي أن نسمع في هذا المؤتمر عن نماذج من الإدارة الربوية الواقعية ، خاصة وأن المنصة عليها الآن من العمداء ، أحدهما عميد سابق هو الدكتور مطاوع ، والثاني عميد حالي هو الدكتور زهران ، وليت كل من مارس الإدارة الربوية يعطينا خبرته ، ويبين لنا الواقع المتر الذي واجهه ، وكيف حلّ المشكلات التي واجهته ، وكيف طوّر ، وكيف عدّل ، فهذا هو العلم من وجهة نظره ، لأن العلم ليس مجرد نظريات جامدة .

#### ٥-٢-٤ - الإدارة سمات وعلاقات وسلطة ونفوذ وثقافة ( \* ) :

ثم يعقب الدكتور وجهه الصاوي بقوله : إننا - حين نتحدث عن الإدارة - إنما نتحدث عن فرد وسمات ، وعلاقات بين الأفراد ، ويجب أن نلنظت إلى نقطة هامة ، هي أن المبتى أو المصنع الذي نعمل فيه ، والناحية الفيزيقية التي توجد فيه ، تؤثر على الإدارة .

وثمة نقطة ثانية ، تتعلق بمدخلاتنا ومخرجاتنا ، فمن هم زبائننا ؟ - والسؤال للدكتور وجهه - وما مستواهم ؟ وهل لدينا سلطة ؟ وما هي حريتنا ؟ وما هامش هذه الحرية لدينا ؟ وإذا كنا نتحكم في المدخلات ونحسنها ، فما هو شكل المخرجات بعد ذلك ؟

(\*) من تعقب الدكتور محمد وجهه الصاوي ، أستاذ أصول الربية بكلية الربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .

وثمة نقطة أخرى وهامة من وجهة نظر الدكتور وجيه - وهى أننا نجد أن المدير له Authority ( سُلْطَة ) أو Power ( قُوَّة أو نفوذ أو سَطْوَة ) ، ولكن ماهى حدودها بالنسبة للسُلْطَة الأعلى منه ؟ وهل من سماته أنه يجب أن يكون مُطيعا ، ليكون قائدا ناجحا؟ أم أنه يُريد مصلحة مؤسسته ، فيحاول أن يأخذ أشياء لصالحه ، قد تعارض مع المصلحة العليا ، مما يؤدى إلى اعتباره ( مناركف ) ( أى مُشَارِكَا ) ؟

والنقطة الأخيرة - عند الدكتور وجيه - تتصل بموضوع المختار والمنتخب والمعين ، وكلها أمور جميلة ومفيدة ، إلا أنه من حيث ثقافتنا التى أشار إليها الدكتور حامد زهران - ثقافتنا المصرية والعربية ، نجد أننا جميعا حين ننتخب أحدا ، لانتخب الأفضل والأحسن والأكفأ ، لأن عمليات الانتخابات تتم عن طريق ( الربيط ) ، وتقوم على علاقات شخصية أكثر مما تقوم لمصلحة الإدارة ، وهو يعجب لبعض من يركون مناصبهم الأكاديمية فى الجامعة ليأخذوا مناصب إدارية ، فيبعدون عن الجانب العلمى التخصصى ، وهى - على أية حال - ظاهرة جديرة بالدراسة .

#### ٥-٢-٥ - التقنيات الجديدة فى تدريب المديرين أثناء الخدمة ( \* ) :

لم يعقب الأستاذ الدكتور صلاح جوهر ، بادئا بالقول إن كلمات الأستاذ الدكتور حامد زهران تنفد إلى الأعماق ، ولقد أثبت الأيام أنه قائد إدارى تعليمى محرف ، بمعنى أنه يبيد الصنعة ، وكم أتمنى - يواصل الدكتور صلاح - أن يوجه نصيحة للشباب المقدمين على هذا العمل القيادى الإدارى مستقبلا فى القريب أو البعيد ، ويُعطيه من نفحاته ، ويُريهم كيف أنه يمكن - لو احتد النقاش - بينه وبين أحد الأشخاص دخل المكتب عليه ، وكان هذا الشخص يستحق أن يُقال له ( يا أعور ) ، ومع هذا فإنه لايقول للأعور ( أنت أعور ) ، وإنما له أساليب أخرى فى الإقناع - أتمنى أن تستطيع بها الأجيال القادمة .

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، استاذ الإدارة غير المتفرغ بكلية الوبية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .



وأشار الدكتور صلاح إلى أن الأستاذ الدكتور حامد زهران قد ذكر - ضمن ما ذكره - الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة ، والحقيقة أنني أؤيده تماما - يقول الدكتور صلاح - لأن لدينا تدريباً للقيادات الإدارية ، خاصة في مجال التعليم ، ولكنه بدأ يأخذ شكلاً صورياً تماماً ، وبدأ يسير على سياسة ( نفع ، واستفيع ) ، وقد أثبتت البحوث ذلك وأكثر منه - أفلم يتبين الأوان لأن نكون جادين أكثر من ذلك في مسألة التدريب ، وأن نغير سياساتنا وأساليبنا وتقنياتنا التدريبية ؟

وقال إننا قد استعمرنا أشياء كثيرة في التدريب صارت اليوم قديعة ، فلماذا لا نعيد النظر

فيها ؟

ومن بين الأشياء التي يحتاج إليها رجالنا في حقل التعليم فعلاً - يرى الدكتور صلاح - أن يرى القائد نفسه ، لأن الإنسان عندما يرى نفسه ، ويرى حقيقته ، فإنه إنساناً أن يسرّ لذلك ويحمد الله ، وإما - إذا كان لديه إحساس - أن يركب على نفسه ويحزن ، ولكن لا يوجد بين القادة الإداريين - للأسف - من يركب على نفسه ، فكل منهم سعيد بنفسه فخور بها ، يرى نفسه بطلاً مغواراً ، لا يظن قلبه ، ولن يأتي بعده بطل مثله .

ومن ضمن التقنيات الحديثة في التدريب ، تدريب نساء ، ولاتستعين به ، وهو تدريب الحساسية Sensitivity training ، الذي فيه يتمكن الشخص المرشح للتدريب أو المدير فعلاً من أن تتاح له فرصة أن يرى نفسه بنفسه ، ومن خلال تفاعل حرّ مع الآخرين ، من أمثاله ، أو من هم أقل منه أو أعلى منه ، فيرى سلبياته وإيجابياته ، ومحاط القوة ومحاط الضعف فيه ، ومن ثم يعرف - من خلال هذا النقاش - نفسه ، ويرى نفسه في عيون الآخرين ، ومثل هذه التقنيات التدريبية الحديثة ، ألا تستحق أن نعطيهما بعض الاهتمام في حقل التعليم ؟

وقال الدكتور صلاح إنه يخشى أن يقول إن المتخصصين في مجال إدارة الأعمال يسبقونا - فلماذا لا نسبقهم خطوة في هذا المجال ، فيصبح لنا أسلوبنا المتطور في تدريب قادتنا أثناء الخدمة ؟

ومما ذكره الأستاذ الدكتور حامد زهران أيضا - يواصل الدكتور صلاح - أن القيادة دور ، وأنها سلوك ، وأنها - أيضا - علاقة بين شخص وآخر ، أو بين شخص وآخرين ، والعلاقة يحكمها قانون العلاقات ، فلماذا لانتهم بوضع حدود ومعايير لهذه العلاقة ، كى تستقيم ؟

ومن ضمن ما ذكره أيضا ، جملة سمات أو صفات أو خصائص للقائد الإدارى الربوى ، وهى كثيرة جدا ، لأننا يتاليون ، مما يجعلنا نهزيم أمامها ، فنرضى بالواقع الأليم ونسكت عليه.

وثمة شىء آخر أحبّ الدكتور صلاح أن يوضحه فى ختام تعليقه ، وهو أن القيادة مواقف أيضا ، بمعنى أن الموقف هو الذى يتحكّم فى إظهار وإبراز سمة أو أكثر من سمات القيادة ، وهذه السمات القيادية ليست فى حالة ثبات أو جمود أو ركود أو تحجّر ، وإنما هى متحرّكة ، بمعنى أنّ الموقف هو الذى ينادى بهذه السمة أو تلك ، فيبرزها مرة ، ويخفيها مرّة أخرى ، ومن ثم تكون هذه السمات التى تتسم بها القيادة الإدارية الربوية فى حركة دينامية باستمرار ، ويكون علينا أن نراعى ذلك فى تدريبنا للقادة الإداريين .

#### ٥-٢-٦- القيادة علم وفن وتخلق ( \* ) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور بدر الدين على تعليقه بأنه يسوده أن تتيح له الظروف أن يحضّر هذا المؤتمر القيم ، وبأنه كان يجب أن يحضر أمسي ، لولا ارتباطه بالإشراف على بحث فى مدينة العاشر من رمضان ، ضمن المهمة العلمية التى حضر من أجلها إلى مصر ، فنحسن فى أمريكا - يواصل الدكتور بدر الدين - نهتمّ بأمور الوطن ومشيكلاته دائما ، ونقيم مؤتمرات بأمريكا وكندا هذا الغرض ، وكان آخرها فى أكتوبر الماضى ، حيث عقدنا مؤتمرا عن التنمية فى مصر ، وبحضرة جوانب مختلفة فيه ، فجانب خاصّ بالسكان ، وآخر بالطاقة ، وثالث خاصّ بالإدارة ..... إلخ .

(\*) من تعليقه الأستاذ الدكتور بدر الدين على ، وليس رابطة العلماء المصريين بأمريكا وكندا ، على المحاضرة .

وقال الدكتور بدر الدين إنه استفاد من محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران ، وإنه أكمل منها معلومات كثيرة كانت ناقصة لديه ، ولكن له بعض التعليقات ، أوها المسألة الخاصة بأن القيادة علم وفن ، فإن هذا شعار نسمعه باستمرار ، ولكنني أحب أن أضيف إليه كلمة ( خلق ) ، لأن القيادة - حقيقة - علم وفن وخلق Ethics ، وربما كان ذلك مهماً في العقود الأخيرة ، أكثر مما كان في الماضي ، لأننا نعرف جميعاً قضية الفساد الإداري ، لنجد أنه - في جوهره - فساد خلقي إلى حد كبير ، وقد حان الوقت أن ندخل مسألة الخلق في منظومة الإدارة، بشيء من الجدية ، إضافة إلى الجوانب السلوكية التي أشار إليها الدكتور حامد بطبيعة الحال .

وبالنسبة للجانب الخاص بسمات الشخصية القيادية ، قال إن الدكتور جوهر قد سبقه إلى بعض النقاط ، التي يرى أنها كانت تحتاج إلى حرص في اختيارها ، فإننا لو قلنا - مثلاً - إن من صفات القائد التسامح ، فإنه يمكن أن يقول : لا ، لأن من سماتها الحزم ، مما يجعلنا نختار في أيهما نختار ، فيكون البديل لها هو المرونة مثلاً . وحب المزاح - على سبيل المثال - أو الفكاهة Sense of humour ، مأخوذة عن الأمريكان ، ومين الجائز أنها لا تنطبق على وضع مجتمعنا العربي المسلم ، ويمكن أن تحمل محلها فيه البشاشة ، بدلاً من حب المزاح ، لأن الذي يمزح في مجتمعنا يقال عنه ( هزؤ ) ، ولذلك فإنني أرى - يواصل الدكتور بدر الدين - أن السمات الشخصية للقائد تحتاج إلى تدقيق ، وأنا أتفق مع الدكتور صلاح جوهر في أن هذه السمات تستخدم في المواقف المختلفة حسب الموقف ، فقد يكون القائد حازماً في موقف ما ، ومتسامحاً في موقف آخر ، وهكذا .

وقال الدكتور بدر الدين أن ثمة نقطتين يود أن يتحدث عنهما ، بعد أن يؤيد آراء قاضيا زملاء ، تتصل بالجانب التطبيقي في الإدارة والقيادة ، ففي المحاضرة ميل واضح إلى الجانب النظري ، وهناك اتفاق بين الأساتذة الزملاء الأفاضل على ذلك ، وآخروهم ممن قال بنماذج من الواقع البيئي في أثناء شرح موضوعات خاصة بالقيادة ، من طنطا والمنيا .... إلخ ، مما كان يمكن أن يسد الثغرة بين النظرية والتطبيق .

أما عن النقطتين الهامتين اللتين أدخّرهما الدكتور بدر الدين ، فواحدة منهما خاصّة بالمركّزية واللامركّزية ، فإنّسى لكسى أكون قائدا إداريا - عميدا لكلية ، أو رئيسا لمعهد ..... إلخ ، - يقول الدكتور بدر الدين - لا بدّ أن أعطى بعضا من اللامركّزية ، يسمّى تفويضا أو Delegation ، ومعناه أن يكون لدى نواب معيّنون ، كوكيل الكلية ، أو رئيس القسم ، يأخذون اختصاصات معيّنة ، حيث أنّ تركيز السلطة فى يد القائد تُجمّد العملية ، وحيث أكون مُطالبًا بالتوقيع على كل شيء - ومثّل هذا التفويض يتطلّب تدقيقا فى اختيار المفوضين .

وأما النقطة الثانية فهى التى أثارها الدكتور حامد زهران ، والتى تخصّ الجانب الديمقراطي ، وتخصّ الشورى ، فرمما احتجنا إلى الإشارة إلى نقطة محدّدة تماما ، وهى المشاركة الطلابية ، أو مشاركة القاعدة الطلابية ، بحيث يبلغنا الطالب عن وجهة نظر الطلاب فيما تراه أى لجنة ، أو أى وجهة نظر .

وهناك أمر آخر ، خاصّ بالإدارة - يواصل الدكتور بدر الدين - هو أننا أحيانا نسمّع عن قرارات يصدرها رئيس جامعة أو رئيس مجلس إدارة ، مجاملة للمستولين الكبار ، ولحسّ من مثل هذه الأمور بتوريط وإحراج ، مع أنّ القائد المخلص الذى يحبّ بلده يتجنّب عملية التوريط والإحراج ، ويحاول أن يتناول الموضوعات بحيث يعبّر فقط عن رأى المجلس الذى يرأسه بأمانة .

وختم الدكتور بدر الدين تعقيبه بأنه يؤيد الآراء التى قيلت قبل ذلك فيما يتعلق بما ( ينبغي ) أن يكون ، والتى ركّز عليها الدكتور حامد ، وبأنه كان يجب أن يصرّ أيضا ما ( يمكن ) أن يكون .

٥-٢-٧- لِنَسْجِجِ القِيَادَةَ ، فَإِنَّهَا لَا بَدَأَ أَنْ تَكُونَ مَتَحَرِّكَةً ، قَادِرَةٌ عَلَى  
التَّأثيرِ ( \* ) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور حامد عمّار تعقيبه بقوله : معروف أنه يوجد نوعان من القيادة ،  
فهناك قيادة رسمية داخل المؤسسة ، وقيادات طبيعية تظهر في المواقف المختلفة ، كما تفضل  
الزملاء ووضّحوا ، والنوعان من القيادة لا بد أن يوضعا في الاعتبار ، ونحن نتحدث عن  
المقومات .

ولمّا عندما نتناول أيّ موضوع في التربية - يواصل الدكتور حامد عمّار - نتناوله من  
زاويتين ، الزاوية الأولى هي زاوية النموذج ، وهو نموذج لا أريد أن أصغه بأنه مثالي ، لأنه  
نموذج متجمّع من المعرفة ومن الخبرة ، كما ذكر ماكس فيبر ، وقد أعطانا الدكتور حامد  
صورة النموذج ، وهذا أمر مهمّ جداً ، لأن هذا النموذج يمثل - حسب بصيرت علم النفس  
- الإطار المرجعي ، الذي نحكم به على الواقع .

وإلى جانب هذا النموذج - في معالجتنا للقضايا التربوية - يواصل الدكتور حامد -  
تأتي القضية المرتبطة بالواقع ، وصلته بالنموذج ، والذي يحدث أننا نطالب بالنموذج ، ثم  
نطالب بالواقع ، ثم نتوقف ، ولكن كيف يمكن للواقع أن يتدرق واقعنا ، ويقرب من  
النموذج ؟ هنا الحركة والفعل فعلا .

وأخصّ الكلام الذي قيل في المقومات - يواصل الدكتور حامد - لأرى أنه لا بد -  
أوّلاً - أن يكون لدى القيادة وضوح للهدف - وماذا نقصد بوضوح الهدف في مؤسسة  
تعليمية تربوية ؟ إن الهدف فيها أساسه علمي وفني ، وتتخذ الإجراءات الإدارية لتحقيقه ،

---

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حامد عمّار ، الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامع عين شمس ( مصر ) ، على  
الماضرة .

لأن القيادة الإدارية ليست مجرد إدارة ، وكما قال الدكتور الصاوي إن هذا الهدف واضح  
وضوحه يتطلب ( مائة ) ، ومستوى من هذه ( المائة ) مع المسويات الأعلى

ومن مقومات القيادة - عبد الدكتور حامد - ان يقول ( لا ) ، فبحسب فلسفي بعض  
مواقف القيادة الإدارية ان يقول ( لا ) ، كما ان القيادة يجب ان تكون مديرة للمؤسسات  
من الوسائل الموجودة والإمكانات المتاحة ، وأن تعرف نقاط الضعف فيها والضعف ، تحسب  
تحويل ان تستثمر نقاط القوة فيها لأقصى حصة ممكنة ، وتحسب نقاط الضعف وتكتف منها ،  
وأن تقوم بتطوير نقاط الإدارة ، بلها نفسها بتطوير النوع والمضامين ، حين تدير الإدارة  
مبدأ الديمقراطية ، فالحل يد - أن يظهر من المبادئ التي هي من مبدأ الديمقراطية ،  
وتحول دون ذلك ، ووظيفة القيادة الإدارية هي الوظيفة الرائدة ، وتقدم ويرى ما يحتاجه الناس  
بعد - دون أن يحد ذلك من سلطة المفاوضين ، ليست على منتهى من قدرة العمل الكفؤ ما يحتاج  
وجوده من شركة في العالم ، ولاستجابة دولة العالم ، حسي بالمشاكل المختلفة ، وتحت  
الأمور ، ومن كونه وظيفة الرائد والبيئة الدولية

ومن وظائف الإدارة الدولية أيضا - حسي - ان تعمل حصة للنسب العليا ، وأن تدير  
الزوج المسوق ، كما أن وظيفة الزوج وحده هيمنة ، ان لا ين الغيرة على الناس ، فهي من  
الخصائص الجوهرية للقيادة ، فان لا تتوفر فالتد - من قبل الدكتور حامد - ان لا تكون لديه  
الغيرة على الناس ، فهو عامل التطوير والقيادة في التنمية الدولية

ومن بين هذه المقومات أيضا - حسي - ان لا ين الغيرة على الناس ، وان تدير  
الدكتور حامد حسي ، وعمل القيادة والاستجابة ، ومعرفة المسؤوليات المشروعة التي لها ،  
ان يقول حامد على العالم .

وان كان لابد من استراتيجيات التغيير ، فإن ان دور حامد ، ان يرى ان أهمية هي ،  
في القيادة - هي الراجح - هو أن يقع في كورس القيادة ، وان لا يتركها في مواقع

العمل المختلفة . فمجرد مرور العميد في الكلية ليرى ما يعمله الموظفون . وما يجري في المدرجات والمحاضرات . ويرى أحوال النظافة والحرس - أمر مهم جدا - وكذا الأمر في المدرسة ، وهذا يمثل الحد الأدنى لعملية انسياب المياه في نهر الإدارة ، وفي اخراق الواقع .

#### ٥-٢-٨- القيادة لا بد أن تختلف من مجتمع إلى مجتمع ( \* ) :

ثم يعقب الدكتور سليمان عبد ربه على المحاضرة بقوله إنه في تصوّره أن الدراسات لم تتوصّل إلى نموذج يمكن أن نصفه بالنموذج الأمثل للقيادة ، وهذا يرجع لعدة عوامل ، وهذه العوامل يجب أن تؤخذ في الحسبان ، عندما ننظر إلى القيادة ، وما تحقّقه من نتائج مادية ، تتعلق بالإنتاجية والتكاليف وغيرها ، ومن نتائج إنسانية تتعلق بالرضا الوظيفي ونوع العمل والدورات وغيرها ، وهو يعتقد أنّ هذه العوامل تنحصر في نوع العمل الذي يمارسه الأعضاء ونوع الإشراف ، وأيضا في قدرات الأعضاء ومهاراتهم ، والعلاقات السائدة بينهم ، ونوع الإشراف الذي يفضّلونه ، وأيضا البيئة وأثرها على القيادة ، وأيضا عامل الوقت ، والهيكل الأيديولوجي بالقيادة وغيرها - كل هذه العوامل تؤخذ في الاعتبار عندما ننظر إلى القيادة ، وهذه العوامل ليست واحدة في كل المجتمعات ، وإنما هي تختلف من مجتمع لآخر ، وبالتالي لا يكون هناك أسلوب يمكن اعتباره الأسلوب الأمثل للقيادة .

#### ٥-٢-٩- القيادة غير الإدارة ، والقيادة موقفية يجب تنميتها في المدارس ( \*\* ) :

ثم يعقب الأستاذ الدكتور عبد الفتى عبود بقوله إنه فيما يتصل بقضية القيادة الإدارية ، يرى أنّ يفرّق بين عنصرها ، فيفرّق بين القيادة وبين الإدارة ، فالإدارة وظيفة وجد الإنسان

(\*) من تعقب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، مدرس التربية المقارنة والإدارة العلمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة

(\*\*) من تعقب الأستاذ الدكتور عبد الفتى عبود ، رئيس المؤتمر ، على المحاضرة

نفسه فيها ، أراد هو أم لم يُرد ، وأحبّ الناس ذلك أم كرهوه ، أما القيادة فهي شىء مختلف ، حيث يصل إليها الإنسان بجُهدِهِ ، حتى ولو كان من الناحية الإدارية فى وضع أدنى .

ويواصل الدكتور عبد الغنى عبّود قوله إن الدكتور حامد تحدّث عن القيادة من منظور الذى سماه الدكتور حامد عمّار بالمنظور المثاليّ أو الانيهائى ، أو ما يجب أن يكون ، وفى أثناء حديثه لا أدري - يواصل الدكتور عبد الغنى - لماذا سرحت فى أثناء توصيفه للقائد الإدارى مع الأنبياء ، ووصلت إلى نتيجة مؤدّاه أنّ كلّ نبيّ من أنبياء الله كان قيادة فى مجتمعه ، أو كان رمزا لهذه القيادة ، وعندما يتحدّث القرآن الكريم عن المرسل إليهم الأنبياء ، فإنه يتحدّث عن ( القرية ) ، التى يجب أن نفكّر فيها بالمنظور اليمينيّ مثلا ، الذى يراها أربعة أو خمسة بيوت - ومعناه أنّ كلّ تجمّع بشريّ تظهر فيه قيادة ، تدعو ، وتقود الناس ، ويسير الناس وراءها ، وعندما تُمسك بهؤلاء الأنبياء القادة ، نجد أنماطا منهم ، لأنماط واحدا ، فسيّدنا موسى كان عصبيّ المزاج ، وكان متسرّعا ، وعلى عكسه تماما كان السيّد المسيح هادئا ، وكلاهما كان قائدا ، ورمزا لفكرة .

ولو أننا أردنا تطبيق المعايير التى وضعها الدكتور حامد ، وهى صادقة ، ومأخوذة من الأدبيات الحديثة ، فعلى أىّ النبيّين تنطبق ؟

ويجب الدكتور عبد الغنى : أنها لا تنطبق على هذا ولا على ذلك ، وهذا يقودنا إلى القضية الثانية ، وهى أنه يجب أن نفرّق بين القيادة كمعنى كبير - قيادة لدولة ، أو قيادة لتجمّع كبير ، وبين القيادة كمفهوم موجود عند الناس جميعا ، ولجده يظهر فى مواقف الحياة المختلفة ، حيث نرى الناس فى بعض المواقف يصفون من يقفها بمثل قولهم ( فلان رجل - ذا ولد - ذا سداد ..... إلخ ) ، وعندما فكّرنا فى موضوع القيادة الإدارية فى التعليم - يواصل الدكتور عبد الغنى - كنا نهدف إلى التفكير فى هذا الأمر الثانى أساسا ، وهو الكيفية التى تحوّل بها المدرسة إلى مصنع لصنع القادة ، فهذا تلميذ يصلح لقيادة النظام ، وهذا يصلح ليؤمّمهم فى الصلاة ، وهكذا ، لأنى مؤمن بأن كلّ مخلوق بشريّ له قدرة على



ان يكون قائدا لو اتيح له الموقف الذى يناسب شخصيته والإعداد المناسب (أو التدريب). ولكنه لا يمكن أن يكون قائدا بالمعنى الآخر - الكبير - إلا إذا كان رمزا لفكرة وتعبيرا عنها، وهذا هو الفارق بين قيادات اليوم وقيادات الأنبياء ، فكلّ منهم جاء تعبيرا عن فكرة فسي الحياة : التوحيد - الخوف من الله - الصدق - الأمانة - الشرف - الإيثار - وغيرها من النماذج التى تبدو لنا مثالية. ولكنها ممكنة أيضا ، وقد تحققت فى التاريخ .

وليتنا نزلنا - يواصل الدكتور عبد العنّى - إلى مستوى القيادة الموقفية ، لنعرف كيف يمكن أن نحول أمة إلى ( قادة ) ، من خلال النظام التربوى ، وإدارة ذلك النظام ، كما حدثت فى التجربتين الفاشية فى إيطاليا ، والنازية فى ألمانيا ، رغم عيوب كل منهما ، ولكن كيف استطاعت كلّ منهما أن تزرع فى النفوس فكرة القيادة تلك ؟

وهو يتصوّر أنّ العمل المدرسى فيه فرصة أوسع لخلق القيادات ، فكلّ مدرّس فيه هو قائد بطبعه ، فى الفصل وخارجه ، وهو لا يستطيع أن يكون قائدا فاعلا ومؤثرا خارج إطار تلاميذه وفصله ، إلا إذا كان معبرا عن فكرة ، ولنا فى تجربة الكتاب الإسلامية شاهدٌ على ذلك - فما هو الكتاب ؟ وما فكرته ؟

لقد كان على رأس كل كتاب - رغم اعشاره الواسع - يرى الدكتور عبد العنّى - رجُل يعبر عن فكرة ، ويحمل القرآن الكريم بين جنبيه ، ويعيش للقرآن وتعليمه ، بما يحمله إياه عيشه له ، من إمامة فى الصلاة ، وقيادة للحياة من حول الكتاب - وهذه القيادة الموقفية كيف تكون متحركة وفاعلة فى حياة المجتمع العربى ، لتنفيذه من القاع الذى يعيش فيه الآن ؟

ويختتم الدكتور عبد العنّى بقوله إن المجتمع العربى لن يُخرجه من هذا القاع الذى يعيش فيه ، سوى قيادات حقيقية فيه ، البيئة الطبيعية لوجودها هى المدرسة ، أما القيادة السياسية فإنه يالس منها تماما .

## ٥-٢-١٠- من سمات القائد سرعة البديهة ( \* ) .

وقد بدأ الدكتور منير عطا الله سليمان تعقيبه بشكره وتقديره للمؤتمر ، ولكل ما دار وسيدور فيه ، وبين أنه يحب أن يضيف إلى سمات القائد شيئا صغيرا ، وهو أن من سمات القائد أو الرائد التي من النادر أن نسمع عنها أو أن نذكر ، سرعة البديهة ، وهي سمة يفضل أن تتوفر في القائد أو الرائد ، وذلك لأنه عرضة لأن يتعرض لمواقف فجائية ، تستدعي منه التصرف السريع .

## ٥-٢-١١- الغائب في الإدارة هو طبيعة الإنسان وحركته في الوجود ( \*\* ) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور علي خليل بقوله إن له على المحاضرة تعليقين :  
\* التعليق الأول ، هو تعليقه على ما قاله الأستاذ الدكتور عبد الغني مجبود ، الذي يحب أن يختلف معه ، مثلما يحب هو أن يختلف معه ، وموضوع اختلافهما في هذه المرة ، هو مسألة قيادة الأنبياء ، حيث لا بد أن نعي نقطة ، وبعدا مهما في قيادة الأنبياء ، وهو أن النبي مصطفى ( إن الله اصطفى آدم ونوحا وآل إبراهيم وآل عمران على العالمين ) ، وهذا الاصطفاء يعطيه بعدا جديدا تماما ، رغم أن الناس بهم مطلوب .

\* والتعليق الثاني ، أو القضية الثانية عند الدكتور علي ، هي قضية القيادة والمسئولية ، أو القيادة والسلطة ، فهل كل من يتولى السلطة يعتبر قائدا ؟

---

(\*) من تعقب الدكتور منير عطا الله سليمان ، الأستاذ غير المخرّج بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

(\*\*) من تعقب الأستاذ الدكتور علي خليل - رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية بنها جامعة الزقازيق ( مصر ) ، على المحاضرة .

إن المعروف عن القائد أنه يستطيع أن يعلِّب الآخرين ، وأن عمله هو إسقاط حزمته .  
وقد رأينا - طبعاً - الأخطاء المختلفة من القادات ، وهي الخطأ كثيرة جداً ، مما يوحى بأن  
هناك أزمة في اختيار القادات ، ولما يشير إلى أن أزمة القيادة ، أو أزمة الزيادة ، أو أزمة  
الإدارة الزمنية ، إذ يعود في الأساس إلى عدم فهم الإنسان . وليسوا أننا لنبقى الإنسان فيه  
صحيحاً ، بل أن الأزمات ، ونحن لم نفهم الإنسان فهماً صحيحاً .

إن أزمة الإنسان من وجوده - بل ذلك الكبير علينا - إنما إذا فهمنا غاية وجوده  
الإنسان ، فبما أن أزمة الإدارة ، وسنذكر جميع الأزمات التي توجد ، ونكتسب صفات القادات  
التي توجد في القيادة ، وطبقت النظريات التي توجد في الإدارة الفعالة ، التي نذكرها في الأوقات  
من الأزمات ، من هذا الكلام كله .

إن هناك أزمة هو ليس أزمة الإنسان بل أزمة الوقت ، فالمعاصر من الأزمات ، وليس  
بمنا إلى المعاصر من وجود الإنسان ، فوجدنا هذه الأزمات من القيادة ، أو من سائر ، وذلك من  
تطبيق النهج القديم من القيادة ، ولو جازت الطبيعة من القيادة هذا النهج ، فبما أن أزمة  
القيادة ، بل أن أزمة ، لو لم يكن بعد ذلك الطريق الصحيح ، بل هذه الأزمات ، بل أن الأزمة  
التي هي مشكلة سائر ، وهي أزمة من القيادة ، بل أن الأزمة لمثل أن يندرج علينا

ولو سئلنا : إن فهمنا الإنسان فهماً صحيحاً ، فماذا نرى ، سواء في واقع أو من خلال ، أو  
لم نجد الإنسان ، بل أن الأزمة ، ولكن أزمة مستمرة ، بل أن أزمة - بل أن الأزمة - بل أن  
من الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن  
الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن الأزمة ، بل أن

ومن سائر أزمة القيادة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن  
مفهوم من أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن أزمة ، بل أن

٥-٢-١٢- لا يوجد على رأس التعليم في مصر قادة ، بل رؤساء غير مؤهلين ، ووظائفهم غير موصفة ( \* ) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور أحمد حجّي بقوله إنه قد أثاره بعض النقاط التي أبرزها الأستاذ الدكتور سيد صبيح ، وأهمية الاهتمام بالواقع المصري والعربي ومواجهته - ويُحيل إلى أنا نخلط بين القيادة والرئاسة ، فهل لدينا في مصر رؤساء أم قادة ؟

إن هذه - في رأيه - نقطة ذات أهمية ، لأنه لا يعتقد أن على رأس أية مؤسسة تعليمية ، بل على رأس التعليم كله ، قائدا ، بل هو رئيس ، اختير وعيّن ، ويسأل : كيف يُختار المسئول عن التعليم في أية مرحلة تعليمية ؟ وكيف يُختار أكثر مسئول عن التعليم ؟ وهل يُهتم بأن تُراعى فيه المواصفات التي ينبغي أن تتوفر فيمن يتولى إدارة العمل ؟

إن الأسلوب الذي كان متبعاً - ولا يزال متبعاً - في اختيار القيادات العليا في التعليم - في رأى الدكتور أحمد حجّي - هو المقابلة الشخصية ، وسوف أذكر أمثلة لمقابلات كانت تتم حتى عهد قريب في وزارة التربية ، ليست نكاثا والله العظيم - يواصل الدكتور أحمد - فلقد أتى أحد كبار رجال التربية والتعليم من الإسكندرية إلى القاهرة ، من أجل المقابلة ، فسُئل سؤالا لم يستطع أن يجيب عليه ، مع أنه كان مشهورا له بالخلق وبالعلم ، وكان هذا السؤال هو ( من هي أم البطل ؟ ومن هي أم الأبطال ؟ ) ، وقد نجح في الإجابة على الشق الأول من السؤال ، وفشل في الإجابة على الشق الثاني .

ولمّا سُئل آخر - يرى الدكتور أحمد أنه - في معنى الأهمية ، وهو : هل وظائف الإدارة التعليمية في مصر موصفة ؟ لقد تمّ عمل تحليل وظيفي ، كما عملت أشياء كثيرة من أجل أن نستطيع أن نرى من الذي يفيد في هذا المكان ؟ ولهذا فنحن لن نفعل ذلك أبدا ،

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور أحمد حجّي ، مقرر المؤتمر ، على المحاضرة .

لأننا لو فعلنا ، فسوف يكون قيادا علينا ( ولست أقيّد بنحن - أنفسنا ، بل أقيّدهم هم - أصحاب القرار ، الذين لا يُمكن أن يوصّفوا هذه الوظائف ) .

ومن فترة قريبة جدا - يواصل الدكتور أحمد - كان المركز القومي للبحوث التربوية يضع شرطين لمن يتولّى رئاسة المركز ، أولهما أن يكون حاصلًا على الدكتوراه ، وانطبق الشرطان على رجل طيّب وفاضل ، وعُين مديرا للمركز القومي للبحوث التربوية ، مع أنه كان حاصلًا على الدكتوراه في مجال الألبان ؟

ولتصوّر - مع الدكتور أحمد - حاصلًا على الدكتوراه في الألبان يتولّى قيادة المركز القومي للبحوث التربوية ، والتاريخ موجود ، والأسماء موجودة .

ثم تأتي مسألة المشاركة الطلابية في الإدارة ، وهي مسألة في غاية الأهمية ، ولكن : لماذا سنجعلهم يشاركون ؟

إن السؤال مهمّ عند الدكتور أحمد ، وأغلب الظنّ أننا سنشركهم في الإدارة من أجل أن ينقلوا أخبار زملائهم ، وقد حدث ذلك بالفعل ، وقد وصل بعض هؤلاء الذين شاركوا من الطلاب في الإدارة من قبل إلى أنّ صاروا محافظين ووزراء ، لأنهم اهتموا بنقل أفكار زملائهم إلى السلطة ، بل بنقل أخبار هؤلاء الزملاء إليها .

ولننظر الآن - مع الدكتور أحمد - إلى بعض الوظائف الهامة جدًا في وزارة التربية والتعليم ، وقد اختار من بينها ثلاث وظائف ، أولها هي التخطيط التربوي ، ولسو سأنا أنفسنا عن وكيل الوزارة للتخطيط التربوي ، ما وجدنا بينه ( دون ذكر أسماء ) وبين التخطيط أبة صلة ، من قريب أو من بعيد - والثانية هي الهيئة العامة هو الأمية وتعليم الكبار : من يتولّى إدارتها ؟ إن من يتولّى إدارتها لاصلة له من قريب ولا يسن بعيد لا بالربية ، ولا بالتعليم ويبدو أننا عدنا لمهد أهل الثقة مرة أخرى ، ثم تعالوا إلى الهيئة العامة للأمية

التعليمية ، والمفروض أنها تحتاج إلى رجل يجمع بين تخصصى الهندسة والربية ، فمن الذى يتولى إدارتها ؟

إننا نطالب القائد بأن يظل قائدا ، ومنديجا ، ومشاركا ، ومهتما بشئون عمله ، ومدافعا عنه ، فإذا كان على هذا القائد ضغوط رهيبه من فوقه ، ومن فوقه عليه ضغوط رهيبه ممن فوقه ، وهكذا - فهل فى إطار هذه الضغوط الخارجية وغير الموضوعية ، يمكن لهذا القائد أن يطبق ما ينبغى أن يطبقه ، ليكون - بحق - قائدا ؟

ثم نصل - أخيرا - مع الدكتور أحمد - إلى مشكلة التدريب ، لأهميته فى العملية التعليمية ، لنسأل أنفسنا : كيف يتم التدريب ؟

ولانريد أن نقول أساليب تدريب وما إلى ذلك ، فإن العملية كلها تتم فى ظرف أسبوع وفى نهايته يكون الامتحان ، حيث يطلب من كل متدرب أن يعد سؤالا ، أو يقدم بحثا ، يمكن أن يحصل عليه من أية جهة ، ويحضر به المقابلة الشخصية ، وينتهى التدريب .

إن موضوع التدريب أثناء الخدمة موضوع مهم جدا ، وحيوى ، وينبغى أن يؤخذ مأخذ الجد ، ويعتقد الدكتور أحمد أنه يستحق من المؤتمر توصية بشأنه ، تنص على ألا يستمر فى مراكز الإدارة التعليمية فى مصر إلا من حصل على دورة تدريبية كاملة ، وليت تنسيقا يتم بين كليات التربية والإدارات التعليمية ، المركزية والمحلية ، لعمَل برامج تدريبية تنتهى بمؤهل أو بغيره ، من أجل إيجاد نوع من التشجيع - كما تنص ( أى التوصية ) على أن يشترط فىمن يترشح لشغل منصب إدارى ، أن يكون قد حضر دورة تدريبية ، واجتازها بنجاح ، وأن تتضمن برامج الدورات - إلى جانب المحاضرات - ورش العمل ، ونماذج التدريس المصغرة micro - teaching ، وغيرها من إراءة للعمل الإدارى .

٥-٢-١٣ - القيادة جزء من عمل الإدارة ، وهي رسمية وغير رسمية ( \* ) :

ثم عيّنت الدكتورة مريم الشرفاوي بقولها إن القيادة جزء من الإدارة ، والإدارة أشمل كثيرا من القيادة ، والإداري يمكن أن يخطط وينظم وينسق ويقود ، فالقيادة جزء صغير من عمل الإدارة .

وقد عرفنا أشياء كثيرة - تقول الدكتورة مريم - عن القيادة ، ولينا عرفنا شيئا عن القيادة غير الرسمية ، فالقائد الرسمي هو الذي يكون قائداً مُحكم وظيفته ومنصبه ، أما القائد غير الرسمي ، فيوجد حين لا يملئ القائد الرسمي حاجات الناس ، فيلتفت الناس حول قائد آخر له مواصفات معينة ، مما يؤدي إلى أن يوجد داخل المؤسسة الواحدة قائدان ، لا قائد واحد ، مما يخلق مشاكل للقائد الرسمي .

٥-٢-١٤ - عميد عمداء كليات التربية في مصر ، ونماذج واقعية للإدارة الجامعية ( \*\* ) :

ثم عيّن الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع التعيينات بقوله : أثار البعض مسألة الحصول على نماذج واقعية من واقع العملية التربوية ، ولست أدري ما إذا كنت قائداً صالحةً أو قائداً ( آخوَر ) بين عيما ، أو أنني أتيمي إلى العهد البائد ، فقد عملت في خمس كليات للتربية ، في المنيا وأسيوط وطنطا وشبين الكوم وكفر الشيخ ، ولم أعثر طوال حياتي ، لأنني انشغلت بعمليات إنشاء كل كلية من هذه الكليات ، ولم ألتزم على ذلك .

(\*) من تعيّن الدكتورة مريم الشرفاوي ، مدرّس الإدارة العلمية بكلية التربية ببنى سويف ( مصر ) جامعة القاهرة ، على المحاضرة .

(\*\*) من تعيّن الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع ، رئيس الجلسة ، على المحاضرة .

وَبِحُكْمِ خِيَرَتِي الطويلة في الإدارة الجامعية - يواصل الدكتور مطاوع - أَحْسَبُ أن  
أَتحدَّثُ عن بعض النماذج من واقع الإدارة الذي عَشَّته .

عندما كنتُ في أسيوط ، جاءني طالب اسمه ( سَيِّد ) في قِسم الرياضة ، ودخل عَلَيَّ في  
مكتبي ، وكَيْفَهُ الأيسر منتفخ بشدَّة ، وعندما فتحتُ سَوتَه ، وجدتُ شيئاً اسمه ( مِيزر ) وهو  
المسدَّس بالتعبير الصعيدى ، وسألته عن المشكلة ، ووجدتُ نفسى أمامَ مشكلة الأخذ بالثار ،  
لأول مرَّة في حياتى ، حيثُ هو مطلوب للأخذ بالثار منه ، فسألته عما يريد منى ، وعن بلده .  
فقال من بلد اسمها ( دَرْنَكَة ) . ومعروفٌ أنَّ دَرْنَكَة والغَنَيم والهدارى هي أكثر مَراكِيز  
الصعيد في عدد جَرَائِم القتل ، وأنَّ عددَ جَرَائِم القتل في المراكِيز الثلاثة يفوق عددها فى  
القاهرة .

أما ما كان الفتى يريده منى ، فهو نقله من أسيوط إلى المنيا ، بوصفى كنتُ مسئولاً عن  
الكلية ، فلما أخبرته أن ميعاد التحويل قد انتهى ، قال لى أرجوك ، لأنها مسألة حياة أو  
موت ، فاتصلتُ بالأستاذ الدكتور البرُّلى ، رئيس الجامعة ، وشرحتُ له الحالة ، وأشرتُ  
عليه بأن يقدم الطلب بتاريخ سابق ، وتمَّ نقل الطالب إلى المنيا ، حيثُ سَتَقِلُّ فُرْصَ اغتياله ،  
على حدِّ تعبيره ، وهو يوضح لى مبررات طلبه للنقل .

ثم جاء فى اليوم التالى يطلبُ إدخاله المدينة الجامعية ، ليقلَّ فُرسَ اغتياله أكثر ( ولا  
نسى أنه طالب رياضة ) ، فادخلته المدينة الجامعية ، فظهر له شرط ثالث ، هو أن يسكن فى  
الدور الرابع ، حتى إذا جاءه أحد لاغتياله تردَّد فى صعود أربعة أدوار أو طَوَاقٍ ، ومن باب  
الحيطة أيضاً ، طلب ألا يسكن وحده ، بل يسكن مع أحد زملائه .

هذا موقفٌ من المواقف التى تعرَّضتُ لها ، وكان يستدعى اتخاذ قرار سريع ، تُكسَّر فيه  
اللوائح ، للمساعدة على استمرار حياة ، وقد قال لى الدكتور البرُّلى : إنَّ ما فعلناه يُعتبر  
( تزويراً بيضاء ) .



أما اللقطة الثانية فكانت في طنطا ، حيث كانت هناك جماعات دينية كما نعلم ، يوازن بها الرئيس السادات تواجد اليسار في المجتمع وفي الجامعة ، فجاءتني تعليمات من نائب رئيس الجامعة ، بأن عنده قائمة بأسماء طلاب منهم ، لابد أن يرشوا في انتخابات اتحاد الطلاب ، وقائمة أخرى لابد أن ينجح طلابها ، ويعتبروا ممثلين للقاعدة الطلابية ، فطلبت منه أن يرسل هذه القائمة مكتوبة ، فرفض وقال إنها تعليمات شفهية يقوم بتبليغها ، فقلت له : وما الذي يضمن لي أن تنفيدها لن يأتي بمضاعفات ، أكون أنا المسئول عنها ، بوصفي المسئول عن تسيير دولاب العمل ؟

واتصلت بالدكتور عبد الحى مشهور ، رئيس الجامعة وقتها ، وهو رجل علم وإيمان في نفس الوقت ، وحدثته عما حدث بيني وبين نابه ، وقلت له إن الطلاب المطلوب حرمانهم لن يجرؤوا ، وسأتولى أنا رئاسة الاتحاد ، وتوجه هؤلاء الطلاب ، وأكون مسئولا عنهم وعن تصرفاتهم مسئولة شخصية ، لأن هؤلاء الطلاب أعرف عنهم أنهم most constructive ( أهل خير تماما ) ، والطاقة الموجهة للهدم فيهم يمكن توجيهها إلى البناء بسهولة .

وأذكر - بالمناسبة - يواصل الدكتور مطاوع - أن أحتمهم جاءنى يوما وطلب منى أن أحدد موقفى بالضبط ، هل أنا معهم أم مع أهل اليسار ؟ فقلت له إني مع هؤلاء وهؤلاء ، لأنى والد للجميع ، ولأنى عميد الكلية ، والمسئول عنها .

ولم يظفر لى نائب رئيس الجامعة أنى كشفت السر الذى أراد أن يظل دفيما بيننا ، ولكن الطلاب الإسلاميين نزلوا الانتخابات ولمجوا لمجاحا كاسحا ، وكان مساهم فى الانتخابات ونشاطه طيبا وبناء ، وفى النهاية فإن التجربة لو فشلت لكنت أنا المسئول ، حيث يجب على صاحب القرار أن يتحمل مسئولة قراره .

وعندى - يحتتم الدكتور مطاوع تعليقه - لقطات كثيرة جدا غير هاتين اللقطتين ، ولكنى لأريد أن اضيق وقتكم ، ويكفينى أن أسألكم :

- ماذا نضع مع القائد ( الوديعي ) ، الذي يسلم أذنه لمن يملؤها بالأخبار ، الكاذب منها والصادق ، عن زملاء ؟  
- وماذا نفعل في القائد المصاب بورم في ذاته ، أو انتفاخ فيها ، نتيجة لمركبات الخيلاء والطاوسية ؟

إن هذين النمطين من أنماط القيادة لا أعرف كيف نتعامل معهما ؟ وكيف نعاملهما ؟ وكيف نعالجها ؟

### ٥-٢-١٥- الإدارة نفس ، وقضايا أخرى ( \* ) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور حامد زهران على التعليقات بقوله : أثار الأستاذ الدكتور إميل فهمي موضوع الشعارات ، وأنا معه في ذلك تماما ، وعملية الانتخاب والتصين وغيرها عن الواقع المصري ، هذه تفتح - بالفعل - بابا لجموعه من الباحثين ، ليُدلِّوا بدلوهم فيها ، ويقولوا رأى العلم والبحث العلمي فيها .

كما أثار الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب موضوع الأهداف ، وأنا أريد أن أضيف أكثر مما تصوّر هو ، حيث أقول إنني قلق جدا بالنسبة للأهداف اللاشعورية ، ففي أهداف التفاعل الاجتماعي أهداف لاشعورية ، من الصعب ضرب أمثلة عليها .

أما الأستاذ الدكتور وجيه الصاوي ، فجميل جدا أنه لفت نظرنا للجوانب الفيزيائية وموضوع الزبائن ، وأنه أوصل لنا رسالته الموجزة في كلمته عن الشخصية المصرية والشخصية العربية ، كمفتر لكل ما أقول ، وقد وضعت داخل المكتوب كلاما أقصده جيدا ، وأعتقد أن الأساتذة يفهمون جيدا ما بين السطور .

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حامد زهران ، على تعليقات المحفّور ، على المحاضرة .

وأما الأستاذ الدكتور صلاح جُوهر ، فقد ركّز على أساليب التأثير والإقناع والتدريب أثناء الخدمة ، وأشار إشارة جميلة إلى تدريب الحسّاسية Sensitivity training والتفنيات الجديدة في التدريب ، والقيادة الموقفية ، التي أشرت إليها نظرياً ، وبكفينا عملياً عليها ما أشار به الأستاذ الدكتور مطّوع ، وما ضربه من أمثلة عليها من خبرته الإدارية ، فإن أهمّ ما استخلص منه الهدى في عملية القيادة ، هو مانعشه فعلاً ، وليس ما تحلم به ، وهو غير قابل للتحقيق .

وأما الأستاذ الدكتور بدر الدين عَلي - يواصل الدكتور حامد - فإنني أرحّب به كثيراً ومراراً ، وأشكره شكراً جميلاً للإضافة التي أضافها ، فالقيادة حقيقة علم وقسّ وخلق ، ومسألة ميثاق الشرف والأخلاق تدلّ على ذلك ، وقد حاول الدكتور فؤاد أبو حطّاب في الجمعية المصرية للدراسات النفسية ، والدكتور سعيد إسماعيل في رابطة الربية الحديثة ، عمّل شيء من ذلك ، ليراعيها القادة ، ومن يعملون معهم على السواء .

وبالنسبة للشاشة والمرح ، يقابلهما التسامح والحزم ، فهذه مُشكلة عندنا ، لأنها يُمكن أن تنقلب إلى ما يسمّى ( حُرْبَ النَّشَأِ ) ، حيث يفهم أنك لتكون قائداً ، لابدّ عند مقابلة من يعملون معك أن ( تشدّ ) نفسك وتكثّف الجِدّ والحزم ، وهي عملية غير محبوبة عندنا .

ومن خلال خبرتي المحدودة - يواصل الدكتور حامد - بوصلي أحدث عميد ، على حدّ تعبير عميد العمداء ( الدكتور مطّوع ) ، يأتي بعض الناس لينتقدني ، لأنني ألعب مع الطلبة ، فقد ضبطني بعضهم ألعب Wrestling ( المصارعة ) ، والـ Ping - Pong (كرة الطاولة) مع الطلبة ، وأجلس معهم في المسرح ، وأنكّت معهم ، فأقول للطلاب - ونحن نلعب - ( أكرمني شوّه ) لأنه - بالتأكيد - سيهينني ، مع أنني كنت أستطيع أن أغلب فيما قبل

إنّ أيّ شخص يتولّى منصباً إدارياً قيادياً ، لا يستطيع أن يخرج على شطّ شخصيته أبداً ، وإلا كان مصطفاً ، كمن يرتدي قناعاً ، وأنا أكرهه تماماً أن ارتدّي قناعاً .

وبارك الله فيك على هذه التعقيبات الجميلة جدًا يا دكتور بدر .

وأما استاذنا الدكتور حامد عمّار ، فانا - يواصل الدكتور حامد زهران - اعتبر نفسى تلميذا ، اسمع منه مقومات المسئولية الإدارية لأتعلم ، وكل ما أعرفه عن الإدارة التعليمية إنما تعلمته من أساتذتها ، ومن ثم فقد دخلت الموضوع بحذر شديد ، لأنى أعرف أنسى أخطب المتخصصين فى الإدارة التعليمية .

وقد خضت تجربة علمية فى مؤتمر عقده بالإسكندرية سنة ١٩٨٤ ، وكان عنوانه ( رفع إنتاجية الإنسان المصرى ) ، وكان محرّكه هو الأستاذ الدكتور صلاح مرسى ، رحمه الله ، وقدمت ورقة صغيرة للمؤتمر ، تم اختيار عيّنتها بمنتهى الجراة ، من عمداء الكليات والقيادات العليا ، ليقولوا جميعا إن الإنتاجية عندنا فى مصر منخفضة ، والسبب الرئيسى فى ذلك هو غياب الإرشاد المهنيّ فى مصر ، مما أثير إليه كثيرا فى تحليل الوظيفة Job analysis وغيره ، فحن نسير فى عملنا ( بالبركة ) .

إننا نقوم بعمل تحليل عمل ، وتحليل عامل ، وبحوث فى القيادة والإدارة والرتاسة ، ونقول إننا نحتاج إلى رجل طويل ورجل قصير ، ورجل يتمتع بالطلاقة اللفظية ، ومن رأى - يواصل الدكتور حامد - أنّ المسألة لا تحتاج إلى ذلك كلّ ، نضع الشخص المناسب فى المكان المناسب و No Problem ( لا مشكلة ) - وقد سمعنا أمثلة على القيادة ، منها الأمثلة المزعجة التى ضربها الأستاذ الدكتور سيد صبحى ، رغم جهالها وخفة دماغها .

وقد تحدّث الأستاذ الدكتور حامد عمّار عن قول ( لا ) ، وقد صادفتنى أول سؤاليّ العمادة ، حيث جاء صديق لى ليقول لى سابتأ فى قول ( لا ) ، فقلت له إن مشكلتى أنى لا أعرف كيف أقولها ، ولا أحب ذلك الصنف من المديرين الذى يبدأ بكتابة ( لا ) على الورقة ثم يقرؤها بعد ذلك ، ليعرف محتواها ، فإن كانت مقبولة ، جعلها ( لا مانع ) ، وإن كانت غير مقبولة جعلها ( لاوافق ) .

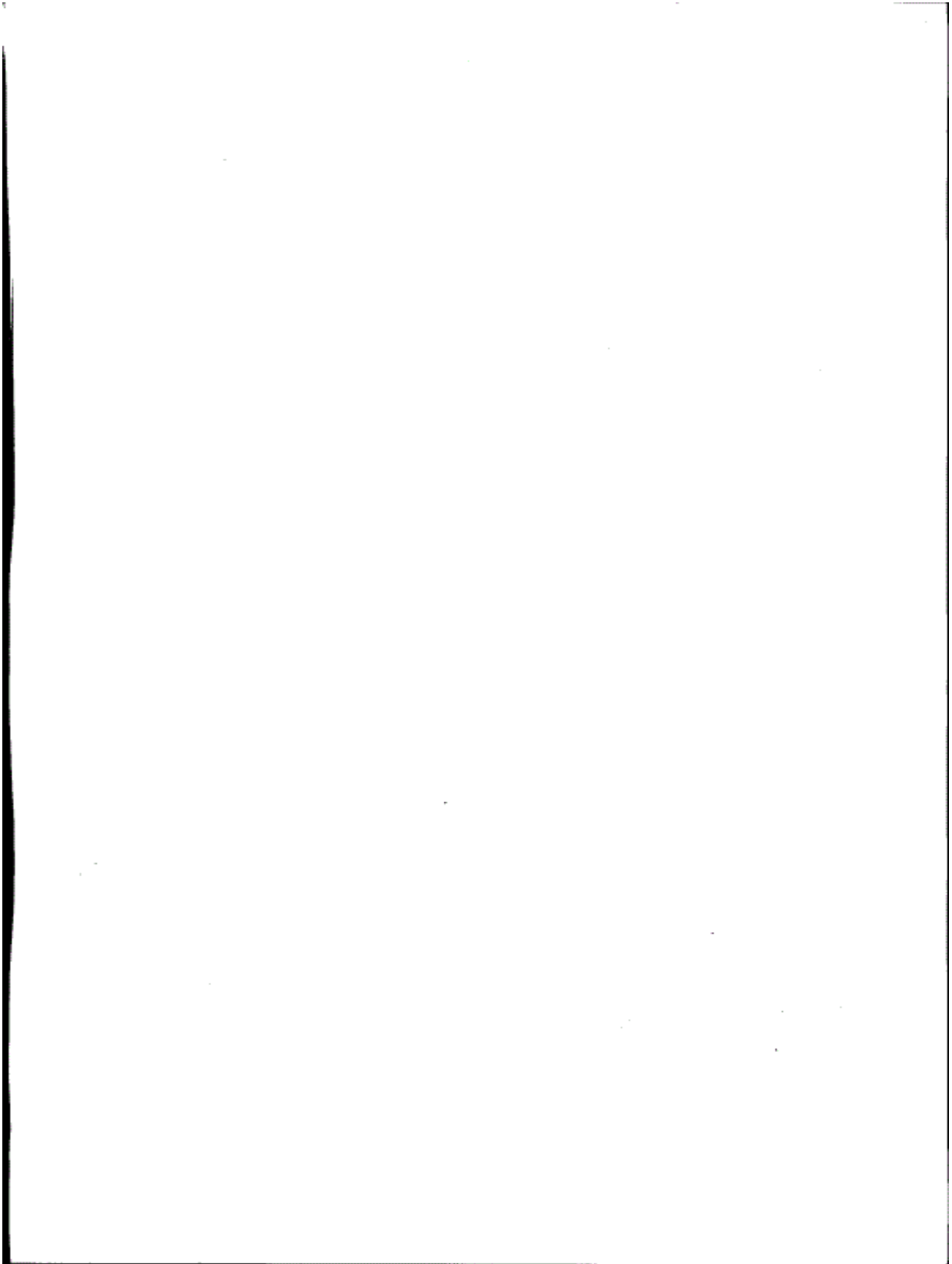
وأذكر أنني كنت أدرّس - ذات مرة - في دورة تدريبية بالأقصر - يواصل الدكتور حامد - مجموعة من أساتذة الفندقة ، وكنتُ أحدثهم في علم النفس وأصول التربية وما إليها ، وكانت المحاضرة في الفندق ، وكنتُ أصطحب معي إليها نموذجاً لتدريسيًا مصغراً - Micro teaching ، وفيديو ، وبدأتُ في العمل فيها بتدبيرة ، فإذا برئيس قسم الطبخ يقول لي ( إنَّ الطبخ نفس ، حتى ولو جنتم بملبون نظرية عنه ) .

وأستطيع أن أقتبس تعبير أستاذ الطبخ ، وأقول - يواصل الدكتور حامد - إن الإدارة نفس .

وبالنسبة لما ذكره الأستاذ الدكتور علي خليل ، فإن ما ذكره عن المصطفين الأخيار من الرسل عليهم السلام . يدخرني بما نتكلم عنه في التحليل النفسي وتحليل الأحلام ، حيثُ نقول Prophetic dreams ( أحلام الأنبياء ) ، وننتجها من دراستنا ، لأن حلم سيدنا إبراهيم ( يا بئسَ إتيّ أرى في المنام أتّي أذبحك ) - هذا أمر إلهي ، استجاب له الابن بقوله ( يا أبتِ الفعل لما تؤمر ) ، وحتى سيدنا يوسف في تفسيره حلم فرعون - هذه عملية تخرج عن قدراتنا ، ولذلك فهم يمتدّون بها ( لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة )

وأما بالنسبة لما ذكره الأستاذ الدكتور أحمد حجي عن تحليل الوظيفة Job analysis وغية الإرشاد المهني ، فقد اتفقا عليها - وكذلك أوافقه على أهمية نظام التدريب المصري . وعمما يجري في لجان اختيار القادة ، وقد عشتها ، ورأيتُ ما فيها من شكلية ومفجعات كثيرة

وأما بالنسبة لما ذكره أستاذنا الدكتور مطاوع ، الذي أفادني كثيرا ، فقد علمنا أستاذنا كارل روجرز في العلاج النفسي أن القائد ميسر ، وليس قائداً Facilitator, not leader ، ولا يزال الموضوع طويلا وعريضا - يحتم الدكتور حامد .



## الفصل السادس

### الإدارة التعليمية في مصر (\*)

٦-١-١-١ د . السيد عبد العزيز البهواشي (\*\*): اختيار  
وتدريب قيادات مدرّسة التعليم الأساسي في  
مصر بين الواقع والمأمول ، في عالم متغيّر .

#### ملخص الدراسة

٦-١-١-١ إن التحولات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية التي يشهدها عالم اليوم ، تشير إلى أنه لن يكون هناك مستقبل واحد ، بل مستقبلات عدّة ، يكون الصراع والتصارّع أهمّ معالمها ، مما يتطلّب الاهتمام بالإدارة المدرسية في مصر عاتقاً ، وبإدارة مدرّسة التعليم الأساسي خاصة ، اهتماماً يتماشى مع طبيعة التحولات والتغيرات التي سوف يواجهها المجتمع المصري مستقبلاً .

٦-١-٢-٢ وحسن اختيار وتدريب القيادات المدرسية يمكن أن يكون قوّة تعوّض قصور الماضي ، وتواجه السنوات المتبقية من القرن العشرين ، وتمكّن المدارس من اقتحام القرن الحادى والعشرين ، وهى مزوّدة بالقدرات والإمكانات التى تؤهلها للاضطلاع بالمسئوليات والتبعات الملقاة على عاتقها .

(\*) موضوع الجلسة السادسة من جلسات المؤتمر ، التى عُقدت مساء اليوم العاشر من أياره - مساء الأحد

٢٣ يناير ١٩٩٤

(\*\*) الدكتور السيد عبد العزيز البهواشي ، هو مدرّس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالعرش جامعة قناة السويس ( مصر ) .

٦-١-٣- وبناء على ذلك ، تمّت صياغة مشكّلة البحث فى الأسئلة التالية :

- أ - كيف يتم اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر ؟  
ب - هل تتوافق معايير الاختيار وطريقة التدريب مع طبيعة المهام التى تقوم بها قيادات مدرسة التعليم الأساسى ، والتى تفرضها عليها طبيعة التحوّلات والتغيّرات الحالية والمستقبلية ، المحلية منها والعالمية ؟  
ج - ما الملامح الرئيسية التى ينبغى أن يكون عليها اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر مستقبلا ؟

٦-١-٤- وللإجابة على أسئلة البحث ، تمّ استخدام المنهج الوصفى فى خطوتين ، اهتمت الأولى بتوضيح المهام التى تقوم بها قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر ، والمعايير الحالية المستخدمة فى اختيار هذه القيادات ، وقد تبّت من الدراسة أنها معايير الأقدمية ، والاشتغال بالتدريس فترة معينة ، والمقابلة الشخصية المستخدمة فى عملية الاختيار ، وهى معايير لا تتفق مع طبيعة المتغيّرات الحالية والمستقبلية .

٦-١-٥- أما الخطوة الثانية ، فقد دارت حول تدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر ، من حيث واقعه المعاش ، والمأمول فى أن يصل هذا الواقع إليه .

٦-١-٦- وفيما يتصل بالواقع المعاش ، أثبتت الدراسة أن مدة التدريب غير كافية ، وأن محتوى التدريب لا يتوافق مع عصر التكنولوجيا التعليمية الذى نعيشه ، لاعتماده على المحاضرات النظرية فقط ، وأنه يركّز على التدريب قبل الخدمة ، دون عناية بالتدريب أثناء الخدمة ، فى حين أن التدريب فى أثناء الخدمة لا يقل أهمية عن التدريب قبل الخدمة .

٦-١-٧- وفيما يتصل بالمأمول أن يصل هذا الواقع إليه ، ترى الدراسة ضرورة الاستفادة من كليات التربية فى دراسة أوضاع تدريب القيادات ، وتطوير هذه الأوضاع من مختلف جوانبها .



٦-٢-٥ . سليمان عبد ربّه محمد (\*) : الإشراف  
الربوى فى مَدارس التعليم الأساسى بجمهورية  
مصر العربىة - الواقع وتطویره .  
ملخص الدراسة

٦-٢-١ - يَعتبر الإشراف الربوى من وظائف الإدارة التعليمية ، لأنّه يَلعب دورا واضحا فى تطویرها ، إضافة إلى الدور الذى يَلعبه فى تطوير العمليّة التعليمية برمتها .

وليحقق الإشراف الربوى أهدافه ، لا بُدّ أن تكون له أهداف واضحة محدّدة ، نابعة من فلسفة التعليم ذاته .

٦-٢-٢ - وفى مرحلة التعليم الأساسى ، يُمكن أن يقوم الإشراف الربوى بدور واضح فى تطوير التعليم فى هذه المرحلة والارتقاء به ، إذا هو استمدّ أهدافه فيها من أهدافها ، ورتّب أموره وفق فلسفة المرحلة .

٦-٢-٣ - ويهدف البحث إلى التعرف على أهمّ الاتجاهات الحديثة فى مجال الإشراف الربوى ، والكشف عن واقع مَدارس التعليم الأساسى ، والتعرف على نواحي النقص والقصور فيه ، وأهمّ القوى والعوامل الطاقية التى تقف وراء هذه النواحي وتلك .

٦-٢-٤ - ويعانى الإشراف الربوى فى مَدارس التعليم الأساسى من مُشكلات متعدّدة .

(\*) الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، هو مدرّس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس بالقاهرة .

منها انخفاض المستوى الثقافي والفني لكثير من الموجهين ، وتعدد مستويات الكفاية العلمية والمهنية بينهم ، وضعف الجدية والحماس لديهم ، إضافة إلى ما يعاني منه التعليم الأساسي الذي يقوم هذا الإشراف بخدمته من مشكلات حادة ، سواء في المباني المدرسية ، وافتقارها إلى الورش ، وفي نقص الاعتمادات المالية ، وغيرها .

### ٦-٣-٥ د . حافظ فرج أحمد (\*) : النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية (دراسة ميدانية) . ملخص الدراسة

٦-٣-١ - تلعب القيادة الربوية دورا واضحا في خلق المناخ الإداري المناسب والبناء في المؤسسة التعليمية ، والقيادة الربوية - في الوقت ذاته - ظاهرة اجتماعية ، تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

٦-٣-٢ - وللقيادة الربوية أنماط متعددة ، أشهرها النمط الديمقراطي ، والنمط الأوتوقراطي ، والنمط الرئاسي ، وينعكس هذا النمط وذاك على المؤسسة الربوية التي يتولى القائد إدارتها ، وعلى المناخ السائد فيها ، وعلى أداء كل العاملين فيها، والمنتسبين إليها .

٦-٣-٣ - وتتمثل مشكلة الدراسة في أهمية المدارس الثانوية الفنية ، وأهمية المناخ السائد فيها ، لتقل كلفتها الإنتاجية من جانب ، إضافة إلى أهمية توجيهها لبناء المجتمع وتقدمه بوصفهم الكوادر الفنية التي تضطلع بالدور الأكبر في عمليات التنمية - من جانب آخر .

(\*) الدكتور حافظ فرج أحمد ، هو أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات جامعة عين شمس بالقاهرة

٦-٣-٤ - وتهدف الدراسة إلى الوقوف على أكثر الأنماط القيادية في إدارة مؤسسات التعليم الفني فعالية وصالحا ، بغية إصلاح إدارة هذا التعليم ، من خلال إصلاح قياداته .

٦-٤-٥ . إبراهيم محمد علي سليمان (\*) : إدارة

التدريب العملي لطلاب المدارس الثانوية الزراعية

بمحافظة الدقهلية - الواقع والمأمول .

### ملخص الدراسة

٦-٤-١ - انتهت الدراسات والبحوث التي تناولت التعليم الفني إلى أن التدريب العملي لطلابهم عامة ، ولطلاب التعليم الفني الزراعي خاصة ، لا يحظى بالجدية الواجبة له ، سواء من جانب المعلمين والطلاب - رغم تأكيد القوانين والقرارات الوزارية على أهمية الاهتمام به ، مما جعل الجهد فيه يتجه إلى الحصول على إنتاج زراعي ، دون النظر في مدى استفادة الطلاب من التدريب العملي .

٦-٤-٢ - وتهدف الدراسة إلى تطوير التدريب العملي لطلاب المدارس الثانوية الزراعية ، من خلال دراسة طبقت ميدانيا بمحافظة الدقهلية ، من خلال استبيان تم تطبيقه على سبع مدارس بمحافظة ، احوت على خمس شعب للتعليم الزراعي ، وعلى طلاب السنوات النهائية ، وعلى عينة من خريجي تلك المدارس ومعلميها والمستولين عن التدريب العملي بها .

٦-٤-٣ - وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، من بينها ضيق الوقت المخصص

(\*) الدكتور إبراهيم محمد علي سليمان ، هو مدرس أصول التربية بكلية التربية النوعية بمهنة النصارى - دقهلية ( مصر ) .

للتدريب العملي ، وصعوبة المقررات الدراسية ، وعجز هذه المقررات - بالتالي - عن إكساب الطالب الكثير من المهارات التي يتطلبها عمله مستقبلا .

٦-٤-٤ - وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات ، منها تحديد المجموعة التدريسية بعشرة طلاب ، وإعداد المعلم تربويا وأكاديميا ، وتوثيق صلة المدرسة بالمؤسسات الزراعية .  
٦-٥-٤ - تعقيب المؤتمر (\*) :

٦-٥-١ - بدأ الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب تعقبه على دراسات الجلسة بقوله : بداية لابد من أن أعرف بأن الجهد المبذول في الأبحاث جهد طيب ، إلا أن هناك بعض الملاحظات البسيطة عليها .

٦-٥-٢ - بالنسبة للبحث الأول للدكتور سيد البهواشي ، وعنوانه ( اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير ) ، ما زالت هناك القضية التي كنا نتكلم فيها منذ قليل ، وهي قضية الفرق بين القيادة والإدارة ، وهي قضية أساسية ، ولا بد من حلها ، وسوف نتحدث عن الفرق بين المفهومين بشيء من التفصيل ، عندما نأتي إلى بحث الدكتور حافظ .

٦-٥-٣ - وبالنسبة لاختيار وإعداد قيادات مدرسة التعليم الأساسي ، لا شك أن هناك عدة معايير لهذا الاختيار ، وهي الأقدمية وعدد السنوات ، والمقابلة الشخصية ، إلا أن هذه المعايير لا تطبق كما يجب ، فلكي يتم اختيار وتدريب القيادات ، لابد أن يتم تحديد المواصفات والشروط الربوية اللازمة للقائد الربوي ، وإذا كنا نقول إن هناك شروطا واجبا تحققها في المبنى المدرسي ، لا يصلح المبنى تربويا بدونها ، فما بالنا بالقيادات الربوية ؟

(\*) تولى التعقب عن المؤتمر على دراسات الجلسة ، الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) ، ووكيل الكلية لشئون البيئة .

٦-٥-٤- إن التدريب عندنا شكلي أكثر مما هو تدريب عملي ، والافراحات التي قدمها الدكتور سيد افراحات جديرة بالدراسة ، إلا أن هناك غباها لنقطة هامة ، هي توصيف العمل ، حيث لا يوجد توصيف دقيق للعمل حتى الآن ، مقلما نرى بالنسبة لتوصيف عمل المعلم ، مما يحدث الكثير من اللبس والتداخل ، ومن ثم تكون بدايتنا هي عمل توصيف للعمل ، وللأسف أن هذا التوصيف عندما يعمل ، فإنه لا يطبق ، وعلى سبيل المثال ، إننا إذا رجعنا الى توصيف الوزارة ، وجدنا من بين مهام المدير ، الاهتمام بالنمو المهني للمعلم ، ولكن كم مديرا يهتم بذلك ؟ وما سبيل تنفيذ ذلك ؟

٦-٥-٥- وأما البحث الثاني فعنوانه ( الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ... الواقع وتطويره ) ، حيث لا زلنا نجد خلطا بين المفاهيم ، أو تداخلا بينها ، فلو تم تحويل كلام الدكتور سليمان إلى التوجه التربوي ، ما وجدنا فارقا ، فإن هناك تداخلا بين المفهومين ، وقد اعتبر تنمية وتطوير الأداء من مهام الإشراف ، واعتبر ذلك من صعوبات التوجه التربوي أو الإشراف التربوي ، والكثير من هذه الصعوبات فوق طاقة المعلم ، وفوق طاقة الموجه ، بينما نجد ما يجري في المجال غير ذلك ، فالموجه يأتي إلى المدرسة بناء على رغبة المعلم ، لأن الهدف هو النمو ، بينما في مصر ، نجد أن الكل يحاول إخفاء العيوب بمجرد قدوم الموجه .

٦-٥-٦- وتحت عنوان ( أساليب الإشراف ) ، نجد كلاما عن اختيار الموجه ، ثم نجد كلاما عن الوظائف التي ينبغي أن يقوم بها الموجه الفني ، والتي ينبغي أن يقوم بها كل فرد من أفراد الإدارة المدرسية ، سواء كان معلما أو مديرا ، ومن رأيي - يواصل الدكتور إسماعيل - أن المعلم هو رجل الإدارة الأول في المدرسة ، وليس المدير ، لأن أكبر الجهد في المدرسة ، إنما هو الجهد الذي يبذله هو ، ومن ثم فإننا إذا قلنا ( الوظائف التي ينبغي أن يقوم بها المشرف الفني ) ، وجب أن نضع أولا على المقصود بالمشرف الفني ، فالمدير مشرف فني ، والمعلم بالنسبة لتلاميذه مشرف فني ، وإن كان العبء المطلوب من كل منهما مختلفا عن العبء الذي يطلب من الموجه تجاه المعلمين - بطبيعة الحال .

٦-٥-٧- وأما الموضوع الثالث ، فهو ( النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية ... دراسة ميدانية ) ، وهو من الأبحاث الهامة جدًا جدًا ، واعتقد أننا قضينا ندوة كاملة عن النمط القيادي ، ورأينا فيها أنه ليس كل مدير قائدا ، وإن كانت القيادة جزءا من الإدارة ، وأن من الممكن أن يكون في المدرسة أكثر من قائد ، فقد يوجد فيها قائدان وثلاثة وأربعة وخمسة ، ولذلك فإن أدق تعريف للقيادة هو القدرة على التأثير في الآخرين ، واستمرارية هذا التأثير ، كما يقاس مدى هذه القيادة بعدد التابعين ، وبالفترة الزمنية التي استمرت بها ، وغير ذلك من الأمور ، ولذلك فهناك خلط بين النمط القيادي والنمط الإداري ، لمدير المدرسة .

٦-٥-٨- والقول بأن هناك نمطا ديمقراطيا ، ونمطا أوتوقراطيا ، ونمطا ترسليا - مثل هذا التقسيم ينطبق على أنماط الإدارة وعلى أنماط القيادة أيضا ، إلا أن كل قائد من قيادات التعليم لا بد أن يكون له أكثر من نمط في نفس الوقت ، ولذلك اتجهنا إلى ما يسمى بالقيادة الموقفية .

٦-٥-٩- وقد قام الباحث في هذا الجزء بعمل استبيان مكون من حوالي ٤٥ عبارة ، تقيس كل ١٥ عبارة منها بعدا من الأبعاد ، ف ١٥ عبارة حول المدير الديمقراطي ، و ١٥ عبارة حول المدير الأوتوقراطي ، و ١٥ عبارة حول المدير الترسل ، فإذا قلنا إن المدير الديمقراطي قائد ، فإن المدير الأوتوقراطي تكون درجة القيادة لديه قليلة ، وتكون درجة القيادة لدى المدير الترسل أقل ، ولا توجد عبارة واحدة تقيس نمطا ديمقراطيا واحدا ، أو تقيس نمطا أوتوقراطيا واحدا ، أو تقيس نمطا ترسليا واحدا ، ولكن كل موقف من المواقف يقوم به المدير أو القائد ، إنما يعبر عن النمط الديمقراطي أو عن النمط الأوتوقراطي أو عن النمط الترسل .

٦-٥-١٠- والمثل الواضح على ذلك لمجده في البحث في مجموعة من العبارات ، تتعلق العبارة الأولى منها مثلا بقياس القدرة القيادية ، حيث تقول ( أفوض جزءا من سلطاتي

للمعلمين ) ، فعندما يفوض المدير جزءاً من سلطاته ، فإنه يكون من النمط الديمقراطي غالباً ، أما إذا كان لا يفوض فإنه يكون من النمط الأوتوقراطي . وإذا كان وسطاً بين الاثنين فإنه يكون من النمط الرئاسي - ومن ثم فهذه العبارة تقيس الأبعاد الثلاثة في نفس الوقت ، ولا تقيس بُعداً واحداً .

٦-٥-١١- أما العبارة الثانية ، فهي تتعلق بالنمط الأوتوقراطي ، وتقول ( أهتم بوضع خطة عمل ) ، فعندما يتم وضع هذه الخطة للعمل من خلال المشاركة ، فإنه يكون من النمط الديمقراطي ، وعندما يتم وضعها دون مشاركة ، فإنه يكون من النمط الأوتوقراطي ، وهكذا .

٦-٥-١٢- وهكذا يكون كل موقف يصدر عن المدير ، بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، له دلالة ، وله تأثيره ، ويكون معبراً عن أي نمط من الأنماط الثلاثة أو غيرها ، إذ يمكن أن يضاف إليها نمط الإصابة بمرض السلطة ، حيث نجد العميد أحياناً يسعد بأن يجد من يجري خلفه ، ومن يحمل له الشنطة ( الحقيبة ) ، ومثل هذا الموقف له دلالة .

ويمكن أن نضرب مثلاً آخر بثلاثة مديرين ، في شركة من شركات الشحن ، انقلبت فيها سيارة شحن ، أرسل المدير الأول - بمجرد علمه بالحادث - سيارة إسعاف ، وأرسل الثاني سيارة شحن ، وأرسل الثالث سيارتين - فكل موقف من هذه المواقف له دلالة ، وله تأثيره . ليس على الفرد فقط ، ولكن على كل المحيطين به .

فموضوع القيادة موضوع مهم جداً جداً ، والحديث فيه يطول .

٦-٥-١٣- أما آخر موضوع ، فهو ( إدارة التدريب العملي لطلاب المدارس الثانوية الزراعية بمحافظة الدقهلية ) ، ورغم أن الموضوع تحت عنوان الإدارة ، إلا أن البعد الإداري غالب بدرجة كبيرة جداً ، ولو أن الموضوع كان تحت مشكلات التدريب ، لأصبح منطبقاً تماماً

٦-٥-١٤- تم إن العمل في الإدارة أو في التخطيط لأبَد أن يعتمد على المصادر الأولية ، إلا أنَّ الدكتور إبراهيم في كثير من الأحيان يأتي بإحصائيات هامة جدًا من مصادِر ثانوية .

٦-٥-١٥- ونقطة أخيرة ، هي أنه يلجأ إلى النسب المتوية ، بينما نجد أنَّ النسب المتوية لا تبين مدى التوافق أو الاتفاق بين الآراء نهائياً ، ولذلك لا بُدَّ من اللجوء إلى الأسلوب الإحصائي .

وأخيراً فهناك نموذج كوريا للتعليم الفتي حوله كلام كثير .

#### ٦-٦-٦- وتعقيبات الحُضُور :

#### ٦-٦-٦-١- صعوبة تطوير مَعايير اختيار المَدِيرين (\*) :

بدأ الدكتور أنمار الكيلاني تعقيبات الحضور بتعقيبه ، الذي رأى فيه أن هذا الموضوع ، وهو تطوير المعايير ، من المواضيع الشائكة جدًا ، وأنه شارك في تجربة في الأردن ، هي تطوير مَعايير اختيار المُشْرِفين الإداريين ، في فرق التخطيط الربوي ، ووجد أن الموضوع ليس بالموضوع السهل .

ويرى الدكتور أنمار أنَّ الأدب الربوي يشير بوجه عام ، إلى ما يظنه ليس جديدًا على بعض الحاضرين - إلى أمور ثلاثة رئيسية في قضية المعايير ، هي السلطة والقوة والمستولية ، حيث يُشار إلى السلطة على أنها الحق الذي يُمنح للمدير ، بمُحكَم القانون ، ويُشار إلى القوَّة على أنها القدرة على القيام بالعمل ، وهذا هو ما أشار إليه - في الواقع - الدكتور البهواشي .

(\*) من تعقيب الدكتور أنمار الكيلاني ، رئيس قسم الإدارة الربوية في الجامعة الأردنية ( الأردن ) .



حينَ أخذَ جانبَ القُوَّةِ والقُدرةِ على القيامِ بالعملِ . أما الجانبُ الثالثُ فهو المسئولية ، وهى الجانبُ الخُلُقِيّ ، أو الخُلُقُ الإداري ، وتعني مدى التزام هذا المدير بعمله في الواقع .

ومن خلال هذه الأمور الثلاثة ، يُمكن تطوير معايير الاختيار ، سواء اختيار المشرف أو المدير أو أى شخص آخر .

وقال الدكتور أنمار إن تعليقه هنا هو أن الدكتور اليهواشي أشار إلى جانب قضية القدرة عند المدير فقط ، وليس أكثر ، وإن تحفظه في الواقع هو أننا يجب أن نضع المدير بعد اختياره في موضع التجربة ، بدلا من أن نتحمل ما يسمّى Cost of error ، أو كلفة الخطأ ، بمعنى أن من المحتمل أن نختار مديرا ، ثم يتضح بعد سنة مثلا أنه غير مناسب ، وحينئذ سنكون قد دفعنا - بالفعل - كلفة كبيرة للخطأ الذي ارتكبناه ، حين اخترنا مثل هذا المدير، ووضعناه في غير مكانه .

أما بالنسبة للدكتور حافظ ، فيبدو أنه اعتمد - يقول الدكتور أنمار - على لبيست وليون وهوايت في تطوير موضوعه ، وهو يعتقد أن هؤلاء الأشخاص الثلاثة - من واقع دراساتهم - قد دخلوا إلى داخل غرفة الصف ، وقاموا بتصنيف المدير العادي ، مما أدى بهم إلى تصنيف التسلط والديموقراطية والورش ، ولكنه يرى - بشكل عام - أن ذلك ممن الأمور الشائكة جدا ، إلا أن عملية تطوير المعايير ليست بالعملية السهلة ، وختم الدكتور أنمار كلامه بشكرهم على ما بذلوه من جهد .

## ٦-٦-٢- فرق بين المعايير والمحكّات والشروط (\*) :

ثم عقب الدكتور أحمد حجي ، بقوله إننا نخلط كثيرا بين المعايير والمحكّات والشروط ،

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور أحمد حجي ، مقرر المؤتمر .

واعتقد - يقول الدكتور احمد - أن آتى بحث علمي ينهى أن يحدد تحديدا دقيقا المصطلح الذي يستخدمه .

#### ٦-٦-٣ - خطورة تطبيق معايير خارجية على واقع مصر التعليمي (\*):

ثم عقب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب بقوله إنه مرة أخرى ، يُزَعِّجُه تطبيق معايير خارجية على واقع مصر ، ورأى أن يحاول الباحثون اشتقاق فكر إداري يلائم المجتمع المصري ، واقترح الدكتور عبد الرحمن أن تكون رَوَاسِبُ هذا الفكر من الفكر الإسلامي ، فإذا أخذنا الفكر الإسلامي بجانب الفكر الأجنبي ، واشتققنا أنماطا معينة ، ونزلنا بها إلى الواقع ، لكان إنتاجنا مغيّرا تماما ، ولكان لنا عطاء أكثر ثراء .

#### ٦-٦-٤ - دراسات الإدارة المدرسية لابد أن تعكس الثقافة المحيطة بالمدرسة (\*\*):

ثم عقب الأستاذ الدكتور عبد الفنى عبود على ما سبق من تعقيبات ، بقوله إننا كنا نتحدّث في جلسة الصباح تحت مظلة الإدارة التعليمية ، ومن ثمّ كان منطقيا أن يكون حديثنا حولّ عموميات ، وعمّا ينطبق على ثقافة ما ، وينطبق - فى نفس الوقت - على نقيض هذه الثقافة ، بينما نحن في جلستنا الحالية نتحدّث عن موضوعات تتدرج تحت مظلة الإدارة المدرسية ، حيث نجد موضوعا عن قيادة مدرسة التعليم الأساسى ، وموضوعا عن النمط القيادى لدى مديرات المدارس الثانوية ، وهكذا ، مما يعنى أننا نزلنا - فى هذه الجلسة - إلى الميدان ، وإلى حيث الثقافة تفعل فعلها فى الإدارة ، وعمق مثل هذه الدراسات لا يكون إلا بالعوص فى أعماق الثقافة ، ولكنّ الباحثين الأربعة معدورون فعلا ، لأنّ المادّة

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بكلية التربية جامعة المنصورة ( مصر ) .

(\*\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الفنى عبود ، رئيس المؤتمر .

العلمية حول الموضوع برمتها مادة أنت إلينا عبر البحار ، وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية ، والنمط الغربي - وخاصة الأمريكي منه - مضاداً تماماً لثقافتنا ، ذات النمط الشرقي ، ومنه نمط ثقافة اليابان وثقافة الصين وثقافات الممور أيضا ، حيث نمط هذه الثقافات هو النمط الأيوبي ، نقيض النمط الغربي من الثقافة ، وهو النمط اللبردى أو الرئسلي ، ويظهر هذا الاختلاف فى علاقات محددة ، كعلاقة الناظر أو المدير بالمدرسين ، وعلاقة المدرس مع تلاميذه ، أى من خلال التعامل داخل المدرسة ، وتمنى الدكتور عبد العنى أن تكون معالجة الموضوعات ذات الصيغة الإجرائية داخل المدرسة ، بحيث تتعامل مع الثقافة التى هى - عندنا - الثقافة الإسلامية ، الموجودة فى تجربتنا التاريخية على الأقل ، وإلا فما قيمة دراستنا لتاريخ التربية الإسلامية ، فيما ندرسه وندرسه لطلابنا فى مقرر تاريخ التربية مثلا ؟

وتمنى الدكتور عبد العنى أن تتأزر فى هذا المجال ، حتى توجد شبكة من العلاقات والتعاملات فيما بيننا ، لتعاون فى هذا المجال ، وذلك لأن كل شىء يمكن استيراده ، إلا تعاملنا مع الآخرين .

#### ٦-٦-٥ - مزالق فى البحوث والدراسات (\*) :

ثم تدخل الأستاذ الدكتور إميل فهيم بقوله إنه لاحظ أنه خلال عشر السنوات الأخيرة من عمر التربية ، تم نشر أبحاث كثيرة فى مجالات تربوية ، كما ظهرت مجلات تربوية كثيرة ، حتى أصبح لكل كلية مجلة تقريبا ، وهناك مؤتمرات ، كما توجد رسائل ماجستير ودكتوراه فى مجال التربية ، بكثرة فى جميع التخصصات ، وإنه لاحظ فى كل ذلك مجاملات فى نشر الأبحاث ، ومجاملات فى منح درجات الماجستير والدكتوراه ، وتكون النتيجة فى النهاية ضعف المستوى ، حيث نجد بحثا محكما ومنشورا فى مجلة علمية تربوية مشهورة ،

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فهيم ، رئيس الجلسة .

ويتقدّم به صاحبه للفحص فى الرقبة ، فتعطيه اللجنة العلمية تقدير (ضعيف جداً) ، فلماذا ؟

ومن ثم رأى الدكتور إميل فهمي أن يتحدث بصراحة ، وبدون مجاملات ، عن هذه الأبحاث الأربعة ، ورجاً زملاءه أصحاب الأبحاث الأربعة أن يستفيدوا مما سيقولسه ، وأن يستفيدوا مما قاله التعقيب ، ومما قاله الحاضرون .

فبالنسبة للبحث الأول ( اختيار وتدريب قيادات مدرّسة التعليم الأساسي فى مصر ، بين الواقع والمأمول ، فى عالم متغير ) - عند قراءة هذا البحث يلاحظ الدكتور إميل الآتى :

\* أن هذا البحث عبارة عن ثلاثة قرارات وزارية ، هى القرار رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٩ ، الذى ينظّم عمل المدير فى حوالى ٣٨ نقطة ، نقلها الباحث ، ووضعها فى البحث .

\* ونائبى لناظر المدرّسة ، فقد نقل الباحث ما ينظّم عمله من نفس القرار .

\* ثم نأتى إلى الوكيل ، لنجد ما يتصل به مكوّنات من ١٦ نقطة ، من القرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ .

\* ثم المدرّس الأول فى ٦ نقاط ، نقلها من القرار الوزارى رقم ٢٥ لسنة ١٩٨٠ .

\* ثم أضاف بعض النظريات الحديثة فى هذا الموضوع إلى القرارات الوزارية .

الم يكن أفضل - فى رأى الدكتور إميل - أن أسأل مدير المدرّسة : هل ينقل الـ ٣٨ نقطة ، الواردة فى القرار الوزارى ؟ وكيف ينقلها ؟ وهنا يكون البحث إجرائياً وفى الميدان . وهذا هو ما نريده ، لأنّ القرار الوزارى يحنوى على نقاط شاملة ، أكثر مما جاء به الباحث من كاستيتر Castetter ومورجان Morgan وماك كاي McKay وهول Hall ، حيث يحنوى القرار الوزارى على بسود أكثر مما عند هؤلاء ، فكان من الأولى أن نسأل

هؤلاء الأفراد : هل يتفقدون ما ورد في هذه القرارات الوزارية ٢ وإلى أى مدى ؟

ونقطة أخرى - عند الدكتور إميل - هي أن اختيار وتدريب هذه القيادات في الريف  
مثله في المدينة ؟

أما البحث الثاني ، وهو ( الإشراف الربوي ) ، فقد ذكر فيه الدكتور سليمان سبع دراسات سابقة ، وقال إنها لا تتشابه مع دراسته ، وهذا هو المطلوب في الدراسات السابقة ، ولكنه قال ( فيما عدا دراسة واحدة تتشابه مع دراسته ، وهي دراسة عن محافظة سوهاج ، للدكتور ثابت كامل حكيم ) ، والحقيقة أنني أقول - يقول الدكتور إميل - أن الإشراف الربوي هو عمل قسم المناهج أساساً ، ولا مبرر من التحدث عنه في مجال الإدارة ، ولكن : هل رجعنا إلى الدراسات السابقة في المناهج ؟

إنني أذكر من الدراسات السابقة في المناهج - يواصل الدكتور إميل - دراسة الدكتور  
نظمي خليل ( الإشراف الفتي في روجه وتطبيقاته ) ، فهل يختلف هذا البحث عن الدراسة  
الحالية ؟

ويُعرّف الدكتور نظمي الإشراف الفتي ( ص ٨١ ) بأنه " عملية اجتماعية ، تستوحى  
أهدافها من حاجات المجتمع ، وتعمل على بلوغ الأهداف ، بواسطة طرق سليمة ، تنفق  
ونظم المجتمع ، ويشرك فيها الأفراد والجماعات ، لرسم خطوطها وتحديد معالمها " .

كما يوجد بعد جديد جداً للإشراف ، ولو أنه من الغرب ، ولكن له فائدة بالنسبة لنا ،  
حيث يرى أحد المتخصصين في مجال الإشراف الربوي أن التجديد والابتكار عملية أساسية  
في الإشراف الربوي ، وقد غاب هذا البعد تماماً عن البحث .

ولدتى تساؤل أخير - يضيف الدكتور إميل - وهو أن هناك كتاباً لرداح الخطيب وأحمد  
الخطيب ووجه الفرح ، بعنوان ( الإدارة والإشراف الربوي ) - فما رأيك في ذلك ؟ -

يسأل الدكتور إمبيل .

لم ينتقل الدكتور إمبيل إلى البحث الثالث ، وهو ( النمط القيادي ) ، للدكتور حافظ فرج ، حيث توجد أبحاث كثيرة عن النمط القيادي ، وقد ذُكر في أدبيات الدراسة وفي الدراسات السابقة أنه توجد دراسات كثيرة ، ولكنه اكتفى بـ ١٣ دراسة فقط ، وهذا شيء طيّب ، إلا أنه ذُكر في موضع آخر ، أنه لا توجد أية دراسة من هذه الدراسات تناولت القيادة في المدارس الفنية ، فكلها تناولت القيادة في مدارس التعليم العام وغيره ، ولا توجد دراسة من الدراسات دارت حول المدارس الفنية غير دراسته هو ، في حين أنه - كما ذكر الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب - لا تحتوي أية عبارة من عبارات الاستبيان ، وعددها ٤٥ عبارة ، على أي تلميح عن التعليم الفني ، وبذلك يصلح هذا الاستبيان للتعليم العام - فكيف تكون هذه الدراسة متفرّدة عن الدراسات الأخرى ، بأنها قاصرة على التعليم الفني ؟

وقال الدكتور إمبيل إنه يُوجد مقياس ، وكيف لا يرجع إلى هذا المقياس من يُريد أن يبحث في موضوع القيادة الإدارية ؟  
إن عبارات هذا الاستبيان مأخوذة من هذا المقياس ، مع تحوير طفيف - يقول الدكتور إمبيل - وهذا المقياس هو مقياس LBDQ ( Leader Behaviour Description Questionnaire ، هالپين Halpin ، وهو عبارة عن ٤٠ عبارة ، مقسّمة إلى قسمين ، بُعد إنسانيّ وهو التقدير Consideration ، والبعد المبادرة أو المبادرة Initiation .

ويرى الدكتور إمبيل أنّ الكثيرين كتبوا في هذا المجال ، وأنه كان يود أن يرسى في الاستبيان شيئاً عن التعليم الفني ، أو عن ورشة صناعية ، أو ورشة زراعية ، فإن النمط القيادي في المدارس الثانوية الفنية في الورشة ، وفي المصنع ، وفي تعليم الآلة الكاتبة ، وغيرها - كل ذلك غير موجود في البحث ، ومين ثم فإننا لو حذفنا كلمة ( فنية ) من العنوان ووضعنا بدلاً كلمة ( عامة ) - عادية - ما تغير شيء .

ثم نأتي - مع الدكتور إميل - إلى البحث الأخير ، للدكتور إبراهيم محمد علي سليمان ، حيث ذكر دراسات سابقة ، ولكنه لم يذكر الفرق بينها وبين دراسته ، أو أوجه الشبه والاختلاف بينهما ، كما أنه لم يشير إلى نماذج التدريب العملي الموجودة ، حيث توجد نماذج للخطة ، ونماذج للتقويم ، ونماذج للتحليل ، ونماذج للإشراف .

ثم إنّه يتناول إدارة التدريب العملي للمدارس الثانوية الزراعية ، في حين أنّ التدريب العملي للمدارس الثانوية الزراعية له تكنولوجيا متقدمة جدا ، مثل استخدام الهندسة الوراثية وما شابه ذلك ، ولكنه لم يشير إليها إطلاقا .

وهناك نقطة أخرى كنا نود أن نراها في البحث - يحتم الدكتور إميل - وهي :

- ما مواصفات المدرب العملي ؟ هل يكون حاصلًا على بكالوريوس زراعة مثلا ؟

ثم إنّ هناك نقاطا غائبة في البحث - يرى الدكتور إميل - مثل تكنولوجيا التدريب في مجال الزراعة بصفة خاصة ، إضافة إلى المدرب العملي نفسه .

٦-٦-٦- بل مزالقي كبار الأساتذة في التقييم (\*) :

ثم عثم الأستاذ الدكتور أحمد ججي التعقيات بقوله إنّ لديه ملاحظتين ، الأولى خاصة بقضية الرجوع إلى البيئة ، وأنه يخشى من إهمال تراثنا ، كما يخشى من إهمال الفكر الآخر أيضا ، فينبغي أن نهتم بما هو مصري ، وما هو إسلامي ، فهذا شيء مطلوب ، ولكن فسي ذات الوقت ينبغي أن نكون على علم ووعي بما أُنجز في كثير من المجتمعات الأخرى ، لأن هذه قضية خطيرة جدا .

(\*) من تعقيب آخر للأستاذ الدكتور أحمد ججي ، مقرر المؤتمر .

أما النقطة الأخرى - عند الدكتور أحمد حجي - فهي أن البحث إذا جمع كل شيء ، فسوف يفتح الباب أمام الآخرين ، وهو يرى أنه إذا حدد الباحث النقاط التي يتناولها ، فسوف يفتح الطريق أمام الآخرين ، لكي يتناولوا نقاطا أخرى ، وتكون هناك استمرارية ، ويستطيع باحث آخر أن يقوم بهذا العمل .

ثم إنه - من جهة أخرى - يمكن لباحث أن يقوم ببحث تم القيام به من قبل ، وتجربته مرة ثانية ليتأكد .

وبالنسبة لما ذكره عن هالپن Halpin ، يرى الدكتور أحمد أن معظم كلامه كان عن المناخ التنظيمي ، وليس عن القيادة ، والقضية هي أن الباحث قد حدد سلفا أن هناك تقسيمات مختلفة للقيادة ، ومنها التقسيم الخاص بالأنماط ، وحدد أنه سيتناول هذا التقسيم في الدراسة .

وأما عن قضية الإشراف التربوي ، وكونه خاصا بالمناهج أو الإدارة - يرى الدكتور أحمد - فإن هذه قضية تحتاج إلى وقفة طويلة ، فالإشراف التربوي جزء من الدراسات في الإدارة ، وينبغي ألا نفرط في ذلك ، وإذا كان الإشراف التربوي عملية يقوم بها عتدة أشخاص داخل المدرسة ، منهم المعلم ، ومنهم المدير . فأحد جوانب هذا الإشراف هو المنهج . فالمظلة الأكبر إدارية ، وليست هي مظلة المناهج .

وأما النقطة الأخيرة التي رأى الدكتور أحمد أن يتوقف عندها كثيرا ، فهي أن هسده البحوث المقدمة في هذا المؤتمر ، قد حكمتها أساتذة ، معظمهم من اللجنة العلمية ، وإذا كان في المؤتمرات تساهل ، فنحن السبب في ذلك أيضا ، لأن الكثيرين من الذين يقرءون بحوثهم الذين يرفضونها في اللجنة العلمية ، بمقولة أن هذا البحث سيقدّم لمؤتمر ، أو سيُنشر في مجلة ، فليس لنا شأن به إلا إذا جاء إلى اللجنة العلمية ليحكم ، وهي مقولة خطيرة - خطيرة جدا ، وموجودة في معظم المؤتمرات ، حيث يحكم الشخص بحثا فيجيزه ، ثم يعيد قراءته في اللجنة العلمية فيرفضه ، أو لا يقره ، أو يمنحه درجة ضعيفة .

ولست أعرف - يختم الدكتور أحمد متسائلا - أين ميزان تلك العملية ؟



## الفصل السابع

### الإدارة التعليمية في الوطن العربي (\*)

٧-١-٥ . حصّة محمد صادق (\*\*): العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من مديري ومديرات مدارس قطر الابتدائية .

#### ملخص الدراسة

٧-١-١-١ - يُعدّ المدير القائد التعليمي والفيلسوف والمعلم والموجه ، وهو يتعامل مع مجموعات متعدّدة من الأفراد ، يُتوقّع أنّ يشغل العديد من الأدوار معهم ، يُعَلِّم بعضها عليه التنظيم المدرسي ، ويُعَلِّم بعضها الجماعة التي يعمل معها ويتعامل ، ويُعَلِّم البعض ثمّ سط شخصيته . وفشله في القيام بالدور المتوقّع منه . يوفّعه فيما يسمّى ( صراع الدور ) ، الذي يعكس - بالضرورة - على المناخ المدرسي العام . وعلى كفاءة العمل المدرسي بالتالي .

٧-١-٢ - وقد اختارت الدراسة عيّنة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية منطقتة الدوحة بطريقة عشوائية ، لتطبيق استبيان عليها ، أولهما هو استبيان وصف السلوك القيادي ، لقياس صراع الدور ، الذي أعدّه ستوجديل وكوتسز Stogdill & Coons ، واستبيان وصف المناخ التنظيمي ، الذي أعدّه هالپن وكروفت Halpin & Croft ، وذلك لتحقيق هدف الدراسة ، الذي يتلخّص في معرفة مدى الاختلاف بين المدرسين والمديرين في

(\*) موضوع الجلسة السابعة من جلسات المؤتمر ، التي عُقدت صباح اليوم الثالث من ألامه - صباح الإثنين ٢٤ يناير ١٩٩٤ .

(\*\*) الدكتورة حصّة محمد صادق . هي مدرّس أصول التربية والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة قطر .

توقعاتهم لدور مدير المدرسة ، وما إذا كانت هناك علاقة بين صراع الدور ومتغير الجنس في  
المناح التنظيمي .

٧-١-٣- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :

- أ - وجود فروق بين الجنسين في بُعد الألفة ، لصالح مدارس البنات .
- ب - وجود فروق بين الجنسين في بُعد الشكلية في العمل ، لصالح مدارس البنات .
- ج - وجود فروق بين الجنسين في بُعد التركيز على الإنتاج ، لصالح مدارس البنات .
- د - وجود فروق بين المستويات المختلفة للصراع ، في بُعد التركيز على الإنتاجية ، لصالح  
المدارس ذات الصراع الأكثر .
- هـ - وجود فروق بين الجنسين في بُعد القدوة في العمل ، لصالح مدارس البنات .

٧-٢-١. د. علي هود باعباد (\*) : المشكليات  
والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية  
في الجمهورية اليمنية .

### ملخص الدراسة

٧-٢-١- اهتمت وزارة التربية والتعليم في اليمن بالمرحلة الثانوية منذ قيام الثورة  
سنة ١٩٦٢ ، لأهمية هذه المرحلة ، حتى وصل عدد المدارس إلى ٨١٢ مدرسة الآن ، بها  
حوالي ١٥٦٧٦٤ طالبا وطالبة .

(\*) الدكتور علي هود باعباد ، هو أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة صنعاء  
باليمن ، وعميد الكلية الأسبق .

٧-٢-٢- - وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات والصعوبات ، الإدارية والفنية ، التي تواجه المرحلة الثانوية في اليمن ، بالاعتماد على المقابلة الشخصية للمديرين والمستولين والمدرسين بهذه المدارس ، إضافة إلى الإحصاءات الرسمية والدراسات المتعلقة بها.

٧-٢-٣- - وقد وضعت الدراسة أربعة أسئلة ، حاولت الإجابة عليها ، وكان السؤال الأول منها عن المهام الإدارية والفنية للمدارس الثانوية ، وكان من رأى الدراسة أنها مهام إدارية ، ومهام في مجال التنظيم ، وفي مجال المتابعة ، إضافة إلى المهام الفنية ، التي تتصل بالمنهج ، والإشراف الفني ، وتقييم العمل المدرسي .

٧-٢-٤- - أما السؤال الثاني ، فدار حول واقع المدرسة الثانوية في اليمن ، حيث وجدت الدراسة - للإجابة عليه - واقعا مؤلما من جميع النواحي ، سواء من حيث التخطيط وانضباط العملية التعليمية ، ومن حيث الإدارة المدرسية ، ومن حيث واقع المناهج والمقررات والكتب الدراسية ، ومن حيث واقع المدرسين ، ومن حيث واقع الطلبة ، ومن حيث واقع المباني والتجهيزات المدرسية .

٧-٢-٥- - وأما السؤال الثالث ، فقد دار حول المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن ، حيث وجدت الدراسة مشكلات وصعوبات في مجال التخطيط ، وفي مجال التنظيم ، وفي مجال الإداريين ، وفي الجوانب الفنية ( في مجال المنهج والمدرس ) ، وفي مجال الطلبة .

٧-٢-٦- - وأما السؤال الرابع ، فقد دار حول التوصيات ، التي قدمتها الدراسة في ضوء إطارها النظري ، وما تعرضت له من مشكلات .

٧-٣-د . عبد عَلى محمد حَيل (\*) : الإدارة المدرسية  
بدولة البحرين من المركزية إلى اللامركزية فى نظام  
المدرسة كوحدة تربوية أساسية .

### ملخص الدراسة

٧-٣-١ - تُعتبر البحرين منذ سنة ١٩٨٢ حقلاً للتجريب التربوى ، وعلى سبيل  
التجريب ، أخذت البحرين - فى نفس العام - بنظام اللامركزية فى إدارتها التعليمية .  
بإشراك جميع العاملين فى حقل التعليم فى عملية تطويره وتحديثه ، واتخاذ القرارات بشأنه .

٧-٣-٢ - وقد انعكست هذه اللامركزية فى إدارة التعليم فى البحرين على الإدارة  
المدرسية ، فمُنحت المدارس حرية أكبر فى إدارة شئونها ، فصارت المدرسة البحرينية وحدة  
إدارية شبه مستقلة ، ذات قدرة على الحركة داخليا وخارجيا ، لمديرها حتى حق قبول أو  
رفض تعيين مدرّس جديد ، إضافة إلى حقها فى إبداء رأيها فى الأمور التى تتعلق بـ  
العملية التعليمية .

٧-٣-٣ - ومن الأسباب التى حدثت بوزارة التربية والتعليم البحرينية إلى الأخذ  
بهذا النظام ، توسعها الأفقى والرأبى ، والتوسع الكمتى فى المبانى المدرسية ، وتفريع  
التعليم الثانوى ، والأخذ بنظام الساعات المعتمدة فيه ، إضافة إلى توصيات المؤتمرات  
والندوات .

٧-٣-٤ - وقد سبق تطبيق هذا النظام الجديد تقديم ندوات وبرامج وحلقات دراسية  
ولقاءات تدريبية ، كبرنامج الإدارة المدرسية ، بالاتفاق مع الجامعة الأمريكية فى بيروت  
سنة ١٩٨٤ ، وحلقة التقويم الذاتى ، التى شارك فيها بعض الإخصائين الأجانب

(\*) الدكتور عبد عَلى محمد حَيل ، هو الخبير بإدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم بدولة البحرين .

سنة ١٩٩٢ ، إضافة إلى الندوات الثلاث التي عقدتها الوزارة حول موضوع الإدارة المدرسية سنة ١٩٩٢ ، وغيرها .

٧-٣-٥- ويقوم نظام المدرسة كوحدة تربوية ، على عدد من المنطلقات الأساسية ، منها اعتبار المدرسة مجتمعا صغيرا مطورا ، وظيفته الرئيسية إحداث التعلم المعرفي والاجتماعي لدى الطلاب ، حيث يتفاعل فيه المعلمون مع بعضهم البعض ، مهنيًا واجتماعيًا ، ويتخلص ( أى مجتمع المدرسة الصغير ) تدريجيا من الطابع البيروقراطي والطابع التسلسلي والطابع التافهسي الأثباتي بين الأفراد .

٧-٣-٦- وتنظم أمور المدرسة الإجرائية بحيث تعكس هذه المنطلقات ، بدءا من مجلس إدارتها ، والأعمال الربوية فيها ، ونظامها المالي ، وانتهاء بتقويمها لعملها وأدائها .

٧-٣-٧- وقد بدأت بتطبيق هذا النظام فى عشر مدارس فى البحرين سنة ٩٠ / ١٩٩١ ، واستمر عدد المدارس يزيد ، حتى وصل إلى ٦٠ مدرسة سنة ٩٢ / ١٩٩٣ ، وكان من الأمور الإيجابية التى أدت إليها تطبيقه فيها ، تحقيق الابتعاد عن المركزية ، وإشراك المدرسين فى قضايا المدرسة ، وشعور المدرسة بقيمتها ، وقدرتها على اتخاذ القرار ، وتحقيق التفاعل بين المدرسة وبين البيئة المحلية المحيطة بها .

٧-٣-٨- على أنها - بحكم كونها تجربة جديدة - كان لها سلبياتها أيضا ، ومن هذه السلبيات ، عدم فهم متطلبات النظام من جانب المعلمين ، وعزوف المدرسين والمدرسين الأوائل عن ترشيح أنفسهم عن مجلس إدارة المدرسة .

٧-٣-٩- وكان من الصعوبات التى واجهت التجربة ، عدم اقتناع كثير من المعلمين بفاعلية مجلس الإدارة ، وانفراد مديري بعض المدارس باتخاذ القرار ، وعدم وضوح النظام لدى غالبية المعلمين ، وعدم وجود وقت فراغ لديهم ، وغيرها .

٧-٣-١٠- ورغم السلبات والصعوبات ، فإن نظام المدرسة نظام جديد ، هو نظام وسط بين النظام المركزي الذي عانينا منه طويلا ، وبين النظام اللامركزي الذي لا يصلح لنا . إضافة إلى معاناة من يطبقونه من تطبيقه ، وهو بحكم جدته تلك ، عرضة لظهور مثل هذه السلبات والصعوبات ، مما يحفزنا إلى مزيد من الدراسة ، وبذل الجهد لتخطيها .

٧-٤- د . بيومي محمد ضحاوي (\*) : مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان ، في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر - دراسة تحليلية مقارنة .

### ملخص الدراسة

٧-٤-١- تشير الدراسات إلى أهمية تطوير الإدارة ، باعتبارها لبّ التطوير الحضاري والريوي ، كما تشير إلى أنّ تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته .

٧-٤-٢- وإذا كانت الإدارة المدرسية هي المنظم الأساسي للعملية التعليمية ، كان من الضروري انقاء مدير المدرسة ليكون موضع الدراسة ، فيما يقوم به من أعمال وتصرفات ، لا بد أنّ تنعكس على العمل المدرسي بصفة عامة ، بقدر انعكاسها على العاملين في المدرسة والمتصلين بها ، ومن ثمّ على طلابها وعلى أدائها ، مما دفع وزارة التربية والتعليم في مصر إلى أنّ تجعل من بين أهدافها إعداد الكوادر الفنية اللازمة لإدارة التعليم .

(\*) الدكتور بيومي محمد ضحاوي ، هو أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس بمصر ، والمعار حاليا لكلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان .

٧-٤-٣- وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة للنهوض بإدارة التعليم في مصر ، فإن الواقع الذي أظهرته توصيات المديرية التعليمية ، يؤكد أن هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في واقع الإدارة المدرسية بشكل عام ، وفي واقع قادة هذه المدارس ومدرائها بشكل خاص ، وهو أمر ينطبق أيضا على واقع دول الخليج العربية ، ومن بينها سلطنة عُمان .

٧-٤-٤- وقد وضعت الدراسة ستة أسئلة تُجيب عليها ، وحددت ثلاثة محاور تدور حولها ، وهي طرق اختيار هذه القيادات المدرسية ، وإعدادها وتدريبها - كما حددت نموذجاً واحداً تهتدى به ، هو النموذج الأمريكي .

٧-٤-٥- وقد انتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإعداد مدراء المدارس في مصر وسلطنة عُمان ، في ضوء الخبرة الأمريكية ونموذج الإدارة بالأهداف ، حددت فيه أهداف برنامج إعداد القادة والمدراء وتدريبهم ، وطريقة اختيار المرشحين للمراكز القيادية في المدارس ، ومدة برنامج التدريب اللازم لهم ، ونظام الإعداد والتدريب ، وتقويم الدارسين وشهادات التخرج .

### ٧-٥- تعقيب المؤتمر (\*) :

٧-٥-١- بدأ الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام حامد تعقيبه على دراسات الجلسة بقوله إنه لا بد أن يبدأ بطمأنة الباحثين والباحثات ، بأن هذه الأبحاث قد تمَّ تحكيمها فعلا ، ولكن لا استكمال المسيرة العلمية ، ونتيجة لوجودنا ، فلا بد أن يكون هذا التلاقي الفكري ، وهذا الاحتكاك العلمي ، حتى إذا كنا قد أغفلنا شيئا أثناء مسيرة البحث ، فإننا يمكن ألا نغفله في مسيرة البحث القادمة ، بإذن الله تعالى .

(\*) تولى التعقيب عن المؤتمر الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام حامد ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر ( مصر ) .

٧-٥-٢- وبدأ الدكتور عبد السلام بالتعقيب على الدراسة الأولى ، الخاتمة بالأخت الزميلة الدكتورة حصّة محمد صادق ، فقال إننا نستطيع - أولا - أن نقرّ بأنها دراسة بيّنة جيّدة ، تجمّع بين أكثر من تخصّص ، خاصة بين تخصّصيّ علم النفس والإدارة المدرسية ، وبذلك فهي تتّسق مع كافة التوصيات التي سمعناها من التعقيبات والتعليقات في الجلسة السابقة ، فكُلّها أجمعت على ضرورة المزاوجة بين التخصّصات الربوية في البحوث ، تعميما للفائدة - واعتقد أنّ توصية بهذا الخصوص - يقول الدكتور عبد السلام - سوف تصدّر عن المؤتمر .

٧-٥-٣- ومن مزايا هذه الدراسة أيضا ، أنها نظريّة وميدانية في آن واحد ، فهي تبدأ بالتظير ، وتنتهي بالدراسة الميدانية ، التي تناولت ما هو قائم وواقع ، داخل عينّة الدراسة من مدارس ، بالفعل .

كما أنها اشتملت على عدد من المراجع العربيّة والأجنبية ، بلغ عددها ٣٨ مرجعا ، وهذا في حدّ ذاته شيء تُشكّر عليه الباحثة ، في دراسة صغيرة تقدّم لمؤتمر ، كدراستنا هذه .

٧-٥-٤- وأخيرا ، فهي دراسة تدور حول قطر عربي شقيق ، تربطنا به علاقات ليست في حاجة إلى بيان أو توضيح ، هو قطر ، ولكنني أريد أن أوضح - يواصل الدكتور عبد السلام - أن هذا القطر له علاقة خاصّة بكلية التربية جامعة الأزهر ، على وجه الخصوص - فالعروف أنّ النهضة التعليمية في جامعة قطر ، قامت على أكتاف كلية التربية جامعة الأزهر .

٧-٥-٥- ولكن كما ذكرت - يواصل الدكتور عبد السلام - فإنّ طبيعة تلك المؤتمرات تفرض علينا أن نوجّه ببعض الملاحظات ، فالكمال لله وحده ، وهذه الملاحظات للاكمال وليست للكمال .



٧-٥-٦- وأعتقد - يقول الدكتور عبدالسلام - أن الباحثة - عندما تناولت هذه الدراسة - تأثرت بدراسة أجنبية ، مثل دراسة بِلْ كِنَزِر Bill Kinzer وبرأتون Bratton. وهذا التأثير له - بطبيعة الحال - نتائج ، كان من الواجب تلافئها مُسبقاً ، حيث أنّ هذه الدراسة تمّت في إطار مناخ ، فلسفته الربوية في الإدارة هي اللامركزية ، بينما تمّت الدراسة في قطر ، حيث تسود المركزية ، فكان لأهد أنّ نتأثّر في مثل هذه الدراسات ، بمعنى أنّ الدراسة عندما تناولها باحثان عربيان ، توجهها إلينا بملاحظة ، فقالت إنّها دراسة استطلاعية ، ومن ثمّ فقد وضعنا لنا محاذير ، من أنّها ليست دراسة مكتملة ، بحيث نخرّج منها بنتائج يمكن تعميمها ، في ظلّ الفلسفة الربوية السائدة في قطر .

٧-٥-٧- إنّ عنوان الدراسة هو " العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من مديري ومديرات مدارس قطر الابتدائية " ، وهذا العنوان - في حدّ ذاته - كان يمكن أنّ يكون هكذا ، لو أُضيف إليه شيء يوضح ماذا بعد تعرّفنا على العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي - فإنّ هناك - بالقطع - أشخاصا يقومون بمهامّ وأدوار ، وبالتالي يقومون بتوجيه عملية تنظيمية داخل المدرسة ، فلا بدّ أنّ يكون هناك صراع ، لأنه ما دام هناك بشر ، فسيكون هناك صراع ، فماذا بعد وجود هذا الصراع ؟

٧-٥-٨- ومن ثمّ كان يمكن أنّ يضاف إلى عنوان البحث عبارة " وارتباطه بالرضا الوظيفي للعاملين داخل المدرسة ، " أو " ارتباطه بالإنتاجية داخل المدرسة " ، وحينئذ يكون العنوان مكتملاً ووظيفياً ، بمعنى أنّ نوضح للقارئ أنّ العلاقة الناتجة عن هذا الصراع كان لا بدّ أنّ تعكس على العملية التعليمية ككلّ .

٧-٥-٩- وفي حدود البحث ، أوردت الباحثة أنّ دور مدير المدرسة في جميع المراحل متشابه ، وبالتالي أوقفنا في الخلط بين المفاهيم ، فهل الدور هنا يعنى المهامّ المنوط بها المديرين ؟ أم هو السلوك المتوقع من المديرين والمديرات ؟

لقد بدأت المفاهيم تختلط في الدراسة ، مما يتعارض مع تعريف الدور كما حدّدته

الباحثة في بحثها ، وبالتالي لأبد من تحديد الدور بطريقة لا تحث هذا الالتباس أو الخلط .

٧-٥-١٠ - أما مشكلة الدراسة - يواصل الدكتور عبدالسلام - فقد ذكرت الباحثة أنها تحاول تحديد الفرق بين توقعات المديرين والمدرسين لدور مدير المدرسة ، ولكني أعتقد - يواصل الدكتور عبدالسلام - أنها كانت تقصد شيئاً آخر ، وهو تحديد الفرق بين السلوكيات الإدارية للمديرين ، وتوقعات المدرسين لهذه السلوكيات ، من خلال الأدوار الخاصة بهم - فالمدير يسلك سلوكاً معيناً ، والمدرسون أو المرءوسون يتوقعون منه أن يسلك سلوكاً ما ، فالمدير - إذن - لا يتوقع ، ولكنه يسلك بالفعل - وبالتالي يجب تحديد الفرق بين السلوك الإداري للمديرين ، وبين توقعات المدرسين .

٧-٥-١١ - وقد بذلت الباحثة جهداً كبيراً في بحثها ، ولكنها كانت متواضعة جداً في أهدافها ، فهي تريد أن تعرف ما إذا كان هناك اختلاف بين المديرين والمدرسين في توقعاتهم من مدير المدرسة ، وما إذا كانت هناك علاقة بين صراع الدور ومتغير الجنس داخل المناخ التنظيمي - فهي أهداف متواضعة جداً ، ومن ثم فقد ظلمت الباحثة - بها - جهداً ، وظلمت دراستها ، وظلمت - في النهاية - نفسها .

والسؤال هو : ماذا بعد معرفتنا بهذا الاختلاف ؟

٧-٥-١٢ - ويجب الدكتور عبدالسلام بأن البحث لا بد أن تكون له وظيفة ، تظهر من خلال أهدافه ، حتى نستطيع أن نقول إن البحث يخدم العملية التربوية والتعليمية .

كذلك استخدمت الباحثة - في أدوات البحث - استبياناً أعدته هاين وكروفست Halpin&Croft ، وقام بترجمته إلى اللغة العربية الدكتور سليمان الخضري والدكتور فوزي زاهر ، وقد تضمن في صيغته المعربة ٧٠ items ( فقرة ) ، ولكن الباحثة اقتصر في استبيانها على ٦٤ عبارة ، والسؤال هو : لماذا حذفت الباحثة العبارات الست ؟

٧-٥-١٣- وليت الباحثة - يتمنى الدكتور عبدالسلام - وضحت السبب الذى من أجله حذفنا العبارات الست ، المذكورة فى دراسة الدكتور الحضرى والدكتور زاهر - علما بأن الدراسة طُبقت على المجتمع القطرى سنة ١٩٧٩ ، ثم أعاد الدكتور مصطفى حسنى تطبيقها عليه مرة أخرى بعد ذلك .

٧-٥-١٤- ثم ينتقل الدكتور عبدالسلام إلى الدراسة الثانية للأخ الدكتور عبد على ، وعنوانها " الإدارة المدرسية بدولة البحرين من المركزية إلى اللامركزية فى نظام المدرسية كوحدة تربوية أساسية " ، وسوف نُعنى أنفسنا من مناقشة هذا تماما ، لسبب واحد ، هو أن الدكتور عبد على قد قال : "ستعرض الورقة التى بين أيدينا نظام المدرسية كوحدة تربوية أساسية ، ليطلع الأساتذة المشاركون فى المؤتمر على إحدى التجارب البحرينية فى مجال الإدارة المدرسية ، للاستفادة منها " ، وبالتالى فإنه أقر تماما بأن هذه الورقة تحمل تجربة قام بها قطر شقيق ، هو البحرين ، ويرجو أن نستفيد منها فى مجال الإدارة المدرسية ، ومن لسمّ فهي - من الناحية المنهجية - تعفينا من مناقشتها .

٧-٥-١٥- ولقد طُبقت التجربة الرائدة فى ١١٠ مدرسة بالبحرين ، وهو يطالبنا بالاستفادة منها ، ولكنه حذرنا أيضا ، حيث قال إنه - لحدثة التجربة - لن تتم عملية التقييم الخاصة بها على أسس علمية موضوعية ، فيما عدا أن رئيس قسم التعليم الثانوى بدولة البحرين قدّم دراسة تقييمية بحكم عمله الوظيفى ، وأوضح لنا السليات التى صاحبت التجربة ، ثم أوضح لنا كذلك أن هناك مدارس قد تمّت فيها هذه التجربة ، بنسبة نجاح ٥٠ ٪ . وقد تعرّرت فى بعض المدارس الأخرى لأسباب تتعلق بالأفراد العاملين فى المدرسة .

٧-٥-١٦- ويدعونا الدكتور عبدالسلام - مع الأخ الدكتور عبد على - للاطلاع على هذه التجربة ، راجيا أن نستفيد منها ، وشكرا جزيلاً لهذا الجهد الطيب الذى قدّمه لنا ، وهى - فى حد ذاتها - إضافة إلى الإدارة المدرسية المقارنة ، بالنسبة لتجربة بحرينية ، وهو يعتقد أيضا أنه أشار إلى أنهم قد استعملوا بالخبرة الإنجليزية فى هذا المجال .

٧-٥-١٧- تم ينتقل الدكتور عبد السلام إلى الدراسة الثالثة ، وهي تتصل بقطر  
عربى شقيق آخر ، وهو جمهورية اليمن ، وهذه الدراسة لها مميزات لا بد أن نذكرها - يقول  
الدكتور عبدالسلام - قبل أن نتقل إلى ما نراه فيها من إضافات ، كان يمكن أن تزيدها  
حسنا .

لقد قام بالدراسة الأستاذ الدكتور علي هود باعباد ، وهو خريج قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، وكان عميدا لكلية التربية جامعة صنعاء  
لفترة طويلة .

٧-٥-١٨- والدراسة - في حد ذاتها - يري الدكتور عبدالسلام - أنها نظرية  
وميدانية ، فقد استخدم فيها الباحث - وهو أستاذ - أداة غير مألوفة للبحث عند الباحثين ،  
وهي المقابلة الشخصية ، مع عينة الدراسة ، وهذه الأداة عندما تستخدم بطريقة سليمة ،  
تؤتي ثمراتها المرجوة منها .

٧-٥-١٩- وبهذا تعتبر الدراسة إضافة إلى الإدارة المدرسية من وجهة النظر المقارنة ،  
فهى تزودنا بالمشكلات والصعوبات التى تعرض المدرسة الثانوية فى جمهورية اليمن الشقيقة.

٧-٥-٢٠- وأيضا على مسيرة الملاحظات ، نجد أن الأخ الباحث ، حينما أورد فى  
عنوان البحث المشكلات والصعوبات - جاء فى تحديد المفاهيم وقال إن المشكلات  
والصعوبات تعنى العقبات ، وبذلك أضاف مُصطلحا تربويا ثالثا ، مما أدى إلى أن اختلطت  
المفاهيم التربوية ، فصارت كمن ( فسّر الماء بعد الجهد بالماء ) .

٧-٥-٢١- وقد اقترح الدكتور عبدالسلام - لذلك - أن يكون هناك مؤتمر خاص  
بالمفاهيم التربوية ، خاصة المتعلق منها بموضوعات الدراسات الاجتماعية بوجه عام ،  
والدراسات المقارنة على وجه الخصوص .

٧-٥-٢٢- كذلك لمجد الباحث اختار صنعاً كحدّ جغرافى لعينة الدراسة ، مع أنّ اليمن - كجمهورية - تجمّع بين الشمال والجنوب ، وهى تمثل مساحة واسعة من الناحية الجغرافية ، وإن كان الباحث علّل حدود بحثه ، بأنها قريبة من كلية التربية التى يعمل بها ، وأنا - يعلّق الدكتور عبدالسلام - لا أجد أنّ ذلك سبّب كاف لتعميم نتائج الدراسة ، فيما لو خرّج الباحث بنتائج أراد تعميمها .

٧-٥-٢٣- كذلك أذى تحديد المجال الجغرافى لعينة الدراسة إلى أن اختار الباحث ٢٨ مدرسة من مجموع ٨١١ مدرسة ، أى بنسبة ٣,٤ ٪ - وقد يكون ذلك كافياً من الناحية الإحصائية ، فى حالة ما إذا كان هناك تشابه فى الظروف والعوامل المؤثرة فى كافّة أنحاء اليمن ، شماله وجنوبه ، مما يضمن الاطمئنان عند تعميم النتائج على هذه المناطق جميعاً ، وهو لا يعتقد أنّ هذه الظروف متشابهة ، بحكم جغرافية اليمن الشقيق على الأقل .

٧-٥-٢٤- وكذلك عندما تناول الباحث واقع المدرسة الثانوية ، أورد أنه استند إلى التقارير الربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ، ومن ثمّ فقد وثّق ما قدمه لنا ، ولكنه لم يوضح لنا ما هو قائم وكائن بالفعل من خلال معايشته للواقع ، ومن خلال ما قام به من مقابلات شخصية .

٧-٥-٢٥- كما أنه استند إلى ما أصدرته وزارة التربية والتعليم من قرارات ، وهذا شىء مقلّ ، وصدر عن فترة زمنية سابقة ، ولا يبدل على الواقع الحالى - مع أنه كان بإمكانه - من خلال الأدوات المستخدمة - أن يعايش مع هذا الواقع .

٧-٥-٢٦- ويرى الدكتور عبدالسلام أنّ ما استند إليه الباحث من أدوات ، قد عاد هو نفسه وعطلها ، عندما رجّع إلى التقارير الميدانية ، التى أصدرتها وزارة التربية والتعليم فى اليمن .

٧-٥-٢٧- كذلك لمجد الباحث - حينما خرّج بالنتائج - استخدم عبارات وصفية ،

هي في حد ذاتها - بالنسبة لنا كمتخصصين في الربية المقارنة والإدارة التعليمية - نقول بأنها قد انتهت عهداً ، فقد كانت تُستخدم عند نشأة هذه العلوم ، ولكننا الآن نقول إنها جُمِلت وعبارات إنشائية .

٧-٥-٢٨- لقد استخدم الباحث كلمة ( قِلَّة ) ٣٥ مرة ، ولا يُمكن لأي باحث أن يحكم على معنى كلمة ( قِلَّة ) ، ولا أن يحدد وزنها النسيبي ، ولا أن يعرف بماذا يقينها ، فقد ذكر على سبيل المثال : قِلَّة الإدارة الخازمة ، وأنا لا أعتقد - يواصل الدكتور عبدالسلام - أن الإدارة الخازمة تُقاس بالقِلَّة أو بالكثرة ، ولكن لا بد أن يكون هناك شيء آخر نقيس به مدى حزم الإدارة أو عدم حزمها - أما قِلَّة أو عدم قِلَّة ، ما بين الكثرة والوفرة ، فهذا أعتقد أنه كان في حاجة إلى عملية معيارية نقيس بها .

٧-٥-٢٩- ثم ينتقل الدكتور عبدالسلام إلى الدراسة الرابعة ، للدكتور بيومي ضحاوي ، ويبدأ بقوله إنه مصري يعمل في سلطنة عُمان ، وعنوان الدراسة هو ( مدراء المدارس في مصر وسلطنة عُمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر - دراسة تحليلية مقارنة ) - فهي دراسة نظرية مكتبية ، ولكن ميزتها أنها تعتمد على أكثر من ثمانين مرجعاً ، عربياً وأجنبياً ، بعد خصم ما سبق ذكره من مراجع - وهي دراسة تُفيد الباحثين في مجال الإدارة المدرسية ، من وجهة نظر مقارنة ، حيثما يتعرض لنا لتجربة عُمان الشقيقة على وجه الخصوص .

٧-٥-٣٠- والباحث خيرٌ سفيراً لعُمان ، لأنه أظهرها وكأنها المثال والقُدوة الذي يُحتذى به في مثل هذا المجال ، أو كما قال هو بالحرف الواحد ( هذه الخبرة يُحتذى بها ) ، وهو يدعونا إلى الاقتداء بها في مثل هذه الخبرة .

٧-٥-٣١- ثم ذكر الدكتور عبدالسلام ملاحظاته على الدراسة ، وهي :

\* أن عنوان البحث ( مدراء المدارس في .. ) ، حيث نجد كلمة ( مدراء ) كلمة جُمعت على

غير ما تعود العرب أن يجمعوا به مثلها . وقد أتت إلى اللغة العربية من استخدام الإخوة في لبنان لها والصحيح أن نقول ( مديرو ) . بدلا من اللفظ الذي يبدو أن أهل عمان أخذوه عن أهل لبنان

كذلك كان العنوان في حاجة إلى إضافة ، بالرغم من أنه جاء في حدود البحث وأوضح ما هي الحدود التي سوف يعمل في إطارها في البحث . وحذا لو أضاف الباحث إلى العنوان كلمة مثل ( اختيار ، أو تدريب ، أو يجات ، أو تقييم ، أو تقويم ) ، فيكون ذلك أفضل للبحث . حتى يصل القارئ إلى ما يريد الباحث من خلال العنوان ، وليس من خلال الدراسة وقراءتها

\* كذلك جاء في مشكلة الدراسة أن مشكلته تكمن فيما يتعلق بمصر . ومعنى ذلك أنه ألهم عمان داخل المشكلة ، ولا يرى الدكتور عبدالسلام سببا لذلك ، مع أن السؤال الرئيسي يتعلق بمصر

\* كما نجد أن الباحث حينما تناول سلطنة عمان ، تناولها في صفحات عديدة ، ودعا إلى أن نقيدى بها ونستفيد من تجربتها ، ولكنه استطرد وجاء بصفحات كاملة ، بعيدة كل البعد عن الموضوع

\* وفي الدراسة السابقة ، أورد الباحث ٤٢ دراسة ، خصص لها ١٢ صفحة من حجم البحث ( ٤١ صفحة ) ، بنسبة ٣٠ ٪ تقريرا ، وهذه الدراسات ثروة للقراء ، ولكن في داخل البحث كان يمكن أن تختصر ، وتخصص كل هذه الصفحات للبحث نفسه ، وليس لجل هذه الدراسات

\* كذلك فإن هذه الدراسات عندما تناولت الموضوع ، رجع فيها الباحث إلى مراجع معنى على بعضها ١٩ سنة . مما أوقفنا في بعض المفاهيم التي تغيرت ، فحينما استعرض الشروط في مدير المدرسة قال ( مدير المدرسة الإعدادية في مصر ) . علما بأنه أصبح هناك

مسمى التعليم الأساسي ، بحلقته الأولى والثانية ، وذلك بسبب اعتماده على قرار  
وزاري صادر سنة ١٩٧٥ ، وكُتِبَ ألفت في نفس العام .

#### ٧-٦- ورأي ثانٍ للمؤتمر (\*) :

٧-٦-١- ثم أوضح الأستاذ الدكتور حسين الدريسي أن هذه التعليقات بالنسبة لمجال  
الروية ومجال المؤتمر ، تدلّ على الدقة والنظرة الناقدة ومحاولة تطبيق الفكر المقارن على هذه  
الباقية من الدراسات المتنوعة المنهج بدرجة كبيرة .

٧-٦-٢- وقال الدكتور حسين إن له تعليقا ، رجا أن يكون أحد توصيات المؤتمر ،  
فعدّ اسعراض الدراسات السابقة ، لماذا لايجري - كما يحدث في الدراسات النفسية -  
نوع من التحليل الـ meta - analysis ( تحليل كمي ) لهذه الدراسات ، للوصول إلى  
ما هو عام بدرجة معينة ؟

#### ٧-٧- وتعقيبات الحضور :

#### ٧-٧-١- عنوان البحث هو ملخصه في جملة مفيدة (\*) :

بالنسبة للبحث الأول - يرى الأستاذ الدكتور إميل فهمي أن الدكتورة حصة قد  
اعتمدت على استبيانين ، أولهما مُرَجِّم ، قامت بترجمته دلال وزينب ، وذكرت الباحثة أنه  
كان مكونا من ١٠٠ بند ، اختصرته الموجهتان إلى ٣٠ بندا ، بخلاف بعض العبارات المتكررة

(\*) أهدى هذا الرأي الأستاذ الدكتور حسين الدريسي ، أستاذ علم النفس التعليمي بكلية الروية جامعة  
الأزهر ، وعميد الكلية السابق ، ورئيس الجلسة .

(\*\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي ، الأستاذ المتفرغ بكلية الروية جامعة المنصورة ( مصر ) ،  
وعميد الكلية الأسبق ، على دراسات الجلسة .



هكذا قالت الباحثة ، ولكنها لو رجعت إلى الاستبيان الأصلي ، باللغة الإنجليزية ، لَوَى هذه العبارات المحذوفة ، لكان مفيدا في بحثها ، فربما وجدت من هذه العبارات التي حذفت عبارة تفيدُها في بحثها .

يُضاف إلى ذلك : لماذا استخدمت ترجمتها مباشرة ، في حين أنها لم تذكر أنّ هذا الاستبيان قد تمّ تقيينه ( حساب ثباته وصدقه ) ، في حين أنّ الاستبيان الذي ترجمه الدكتور سليمان الحُضري ، ذكرت أنّه مَقْتَن ؟ وبالتالي فإننا نجد أنّ نصف البحث يعتمد على استبيان مَرَجَم ، ومختصر ، وغير مَقْتَن ، وهذا يشكك في النتائج التي توصلت إليها .

ويُضاف إلى ذلك أن استبيان دلال وزيب وُضِعَ لمجتمع الكُويت ، مما كان يستدعي تطويره ، ليتناسب مع المجتمع القطري .

أما فيما يتعلق بنصف دراستها - يتابع الدكتور إميل - فقد عمَلَهَا من قبل الدكتور عبدالرحمن الدرهم ، وطبَّعَهَا على معلمين ، كما أنها تذكر أنّ الاتصال بين المدرسات والمدارس يسير في اتجاه واحد ، دون أن تذكر : هل هو من أعلى إلى أسفل ، أم العكس ؟

كذلك ذكرت الباحثة أنه لا تُوجَد استفادة من آراء المدرسات ، دون أن تضرب مثلا على ذلك .

وكذلك ذكرت الباحثة في التوصيات أنه ثبت وجود نسبة عالية من الصراع ، فهل وجود نسبة عالية من الصراع يُعَبِّرُ توصية ؟ لقد كان الأفضل أن نُوصِيَ بكيفية حلّ هذا الصراع ، وكيفية مواجهته .

وعندما نتقل سريعا - مع الدكتور إميل - إلى البحث الثاني ، الخاصّ بالدكتور على هود باعّاد ، يقول إنه لا يريد أن يكرّر ما قاله الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، إلا أنّ مقابلة الباحث اعتمدت على سؤال واحد ، لم جاء الى السؤال الثاني واعتمد على

نفسه ، وقال إنه يعتمد في الإجابة على هذا السؤال على نفسه . والسؤال مستمد من قانون سنة ١٩٩٢ .

وأرى - يواصل الدكتور إميل - أنّ الباحث لو أخذ بنود القرار الوزاريّ ، وأعطاه للهيئة ، لكانت الاستفادة أكثر ، ولكن يتضح أنّ كل توصياته مأخوذة من هذا القانون - فماذا قلّم البحث إذن ؟

وأما بالنسبة للبحث الثالث ، للدكتور عبد عليّ ، يرى الدكتور إميل أنه من المعروف أنّ عنوان البحث هو ملخصه في جملة مفيدة ، والبحث - كما سمعنا - ليس به مشكلية ، ولذلك أرى أنّ يغيّر العنوان - ليكون مناسباً لما بداخله - فيكون - مثلاً - ( التجربة البحرينية في الإدارة المدرسية ، بين المركزية واللامركزية ) .

وبالنسبة لبحث الدكتور بيومي ضحاويّ ، وهو البحث الأخير ، فكما قلنا منذ قليل ، إنّ عنوان البحث هو ملخص له في جملة مفيدة ، فلو جعل الباحث عنوان بحثه ( عرض للدراسات السابقة لمديري المدارس في مصر وعمان ) ، لكان أفضل ، لأنه أوجد - من خلال هذه الدراسات - أوجه الشبه والاختلاف بين الدول بعضها البعض ، فعرض هذه الدراسات ، واستخلص منها توصيات البحث .

٧-٧-٢- التعقيب إضافة إلى البحوث ، وليس هدهما لها (\*) .

ثم عقب الأستاذ الدكتور عبدالغني عمّود ، بأنّ هناك أمرين ، أولهما أنه في مثل هذه الدراسات ، التي تعتمد على استبيانات وأدوات قياس آتية من بيئات أخرى ، لبتنا نعرّبها ، لتناسب بيئتنا ، وكما قلنا في جلسة اليوم الأول - يواصل الدكتور عبدالغني - إنّ هناك مسويين للإدارة ، هما مستوى الإدارة العليا ، أو الإدارة التعليمية ، حيث يمكن أن نتكلم

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبدالغني عمّود ، رئيس المؤتمر ، على دراسات الجلسة

كما يريد . أما على المستوى الإجرائي . فإن البينة لابد أن تظهر في المعالجة .

وأما الأمر الثاني ، فهو أنه رغم هذه الملاحظات ، أرجو أن نوفق بالباحثين ، فقد جربنا مع الكبار - الكتابة ، ونعرف جيداً أنها عملية شاقة ومُعبِة ، وأنها كلها معاناة ، والباحثون جهدهم مشكور ، وقد حُكِّمت الدراسات ، وبارك الله فيهم وفيكم جميعاً .

إنَّ وظيفتنا - نحن الكبار - في مثل هذا المؤتمر ، هو أن نأخذ بأيدي إخواننا الصغار - صغار الباحثين - لا أن ننصب لهم الفخاخ لتتصددهم فيها ، فمن فتن عن عيب وجده .

٧-٧-٣- استبيان المواقف أكثر مناسبة لمثل هذه الدراسات (\*) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، بقوله إنه يرى أنَّ الإدارة ما هي إلا شبكة إنسانية تحقق أهدافاً معينة ، ووظيفتنا - كباحثين في الإدارة التعليمية - أن نبحث في موصفات هذه الشبكة ، وقد التقطتُ هذا الكلام - يواصل الدكتور حامد - من كلمات الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، وهو يعقب بأسلوبه الهادئ المتميز .

والحقيقة أنَّ الاستبيان الذي استُخدم في دراسة المديرين أو المدراء ، كان يجب أن يكون استبيان مواقف ، لا استبيان جمل ، فالجمل تنحو الناحية الوصفية العمومية ، بينما استبيان المواقف يسأل : لو كنت مكان المدير . فهل تفعل كذا أو كذا أو كذا ؟ ولو اختيرت العبارات بدقة من الواقع وقننت . فإنَّ باستطاعتها الكشف عن أمور كثيرة جداً ويجربنا ذلك - يواصل الدكتور حامد - إلى الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام في لقطة له وهو يعقب ، حيثُ قال عن الدكتور حسين إنه العميد الثاني له . مما أوحى إليه

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المطرغ بقسم علم النفس الربوي بكلية الربية جامعة عين شمس على دراسات الجلسة

بفكرة قيام بعض الزملاء من المدرسين أو غيرهم بدراسة الفرق بين عميد وعميد سابق ، مما قد يكشف عن أمور كثيرة تتصل بإدارة الكليات الجامعية .

وفيما يتصل بمسألة المفاهيم ، يقول هارم إن العلم ما هو إلا مجموعة من المفاهيم ، وإن العلم لا يتقدم إلا بتقدم المفاهيم وتطورها - مما يعنى ضرورة وضوح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة ، وهذه المصطلحات كان يمكن مراجعتها ، وكم أتمنى - يقول الدكتور حامد - أن يقدم أحد الزملاء أو أكثر من زميل ، ورقة عن المفاهيم في مجال التربية المقارنة وفي مجالات التربية الأخرى ، بما في ذلك مجال علم النفس .

أما فيما يتصل بالأراء النقدية التي أشار إليها الدكتور حسين الدريني ، فهذه الأراء النقدية تقوم بها ، ولكننا لم نبلورها بالطريقة التي يمكن بها أن تكون على وزن النظام الكمي ، ولتينا نقرأ عن الكيفية التي تحلل بها ، فيما يسمى بعمليات التحليل الناقد .

إن التحليل الناقد عندنا هو أشبه بالتحليل ( الناقد ) ، الذي هو أشبه بنقد الدجاج ، وليس تحليلاً ناقداً ، أما التحليل الكمي Meta - analysis ، فإننا نحتاج إلى من يفهمنا إياه ، وكم أتمنى - يواصل الدكتور حامد - أن أجد من يفهمنا إياه ، ولو في دورة صغيرة ولا أقول في مؤتمر ، لأفهم معنى التحليل الناقد ، وكيف نقوم به ؟

٧-٧-٤ - لن نتمكن من بناء نظرية للإدارة، إلا بالانفتاح على العلوم الأخرى (\*) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر تعقيباً بقوله إنه سعيد جداً بهذه الجلسة ، وسعيد كذلك بالجلسات السابقة ، وذلك بسبب البحوث التي عرضت فيها .

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، الأستاذ غير المتفرغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعميداً الأسبق ، على دراسات الجلسة .

ولا يخلو بحث بطبيعة الحال من ثغرات - يرى الدكتور صلاح - ويُريد أن ننبه أبناءنا الباحثين إليها ، ليأخذوها في الاعتبار في بحوثهم المستقبلية .

كما نشيدُ بالأسلوب الفريد - يتابع الدكتور صلاح - الذي اتَّخَفْنَا به الأستاذ المعقب .

والحقيقة أن البحوث كُلَّها - في نظر الدكتور صلاح - جَيِّدة وَقِيَّمة ، ولكنه فِهَمَ مما دار أمس وأول أمس ، أننا ننادي بالبحوث البينية ، المشتركة بين الإدارة وغيرها من المجالات ، وهو يعتبر هذا المؤتمر مؤتمرا تاريخيا بالنسبة للإدارة التعليمية ، ويكفي هذا المؤتمر - في نظره - أن يخرج منه بمسألة البحوث البينية أو المشتركة تلك ، ولكن يجب أن نعرف أنها مشتركة بين ماذا ؟

لقد لاحظت - يتابع الدكتور صلاح - أن البحوث مشتركة بين الإدارة وعِلْم النفس ، ولكنني أريد أن أوجه عناية أبنائنا الجُدُد إلى أنَّ هناك عُلوما سلوكية أُخْرَى ، ساهمت - ولا تزال تُساهم - في إثراء إطارنا المعرفي ، فإذا كانت لنا مع عِلْم النفس علاقة محبَّة وجوار تاريخيا مُنذُ القدم ، وإذا كنا قد نشأنا وترعرعنا ووُجِدْنَا بجانب عِلْم النفس ، فإننا يجب ألاَّ ننسى العلوم السلوكية الأخرى ، فهناك عِلْم الاجتماع ، وعِلْم النفس الاجتماعي والأنتروبولوجي ، وغيرها .

على أنَّ هناك تحوُّفا - في نظر الدكتور صلاح - من البحوث السلوكية ، فحسب - كمتخصصين في الإدارة - يجب ألاَّ ننسى أننا نطلق من فكر إداري ، نطرغ منه إلى العلوم الأخرى ، لنعود ونصب في الوعاء الإداري .

وشأننا في ذلك - يرى الدكتور صلاح - شأن من يذهب إلى طبيب أمراض باطنية ، فسوف يكون محور اهتمامه موجَّها إلى هذا الجزء ، وقد يطلب الطبيب من المريض عمَل فحوصات وأشعة وتحاليل واسعة ، ولكنها كُلُّها لا معنى لها ، وإنما الذي يعطيها المعنى والطعم هو الطبيب - وهكذا الإداري ، فلا بأس أبدا من أن يسمي بعِلْم النفس وغيره ،

على أنّ نصيغته بالصيغة التي تعكسه في إطارٍ فكريّ معرفيٍّ خاصٍّ بالإدارة .

إننا ومن سبقنا لم ننجح في بناء نظرية للإدارة ، وهذا ما نطلبه من أبنائنا ، ونتعنه منهم ، ولن يتحقق ذلك إلا بالانفتاح - والاستزادة منه - على ميادين المعرفة الأخرى ، فقد ولى زمن الانعزال عن العلوم واللوان المعرفة الأخرى ، ولست أظنّ أنه سيعود مرة ثانية - بحسب الدكتور صلاح جُوهر .

٧-٧-٥- لا بُدَّ من الترجمة ، ولا بُدَّ أيضا من أنّ تكون لنا أدواتنا  
البحثية (\*) :

أما الأستاذ الدكتور حسن اليلّوي ، فقد بدأ تعقيبه على الدراسات بقوله إنه يرى ان هذه الأبحاث طيبة ، وأنّ تعليقه سوف يدور حول ما بعد هذه الأبحاث ، حيث رأى تشجيع الاستبيانات المترجمة والمقاييس المترجمة ، فالعرب سبقنا كثيرا ، وأصبح لديه أدواته الهائلة ، التي نفتقر إليها ، ولكننا مطّالون - مع ذلك - بأن تكون لدينا أدواتنا الخاصة من داخل بيتنا ، راجيا ألا يسبّب ذلك إرهابا معنويا للباحثين الجدد .

ولحن - في الوقت ذاته - يرى الدكتور حسن - ما زلنا على طريق البحث ، فيجب أنّ نستخدم ترجمات ، ليكون لنا تراكمات ، تنقلنا إلى مفاهيمنا ، وإلى ما يلام بيتنا ، بالتدرج ، وخطوة بعد خطوة ، حتى لا يكون ذلك سيفا مسلّطا على كل من يستخدم أداة أجنبية .

وعلينا بالنقاش والتفاعل - يواصل الدكتور حسن - فمثلا لدينا اليوم أبحاث تناوكت قضايا وظواهر في صميم الواقع ، مثل صراع الدور ، أو تجربة اللامركزية في البحرين ، أو

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حسن اليلّوي . أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق ( مصر ) ، على دراسات الجلسة

المشكلة الإدارية في اليمن - وهذه النماذج الإدارية ، وهذه الأبحاث الأربعة ، تكوّن نظرة بأنورامية ، تجعل من العملية الإدارية وحدة واحدة ، في مواجهة هؤلاء الذين يعتبرون العملية الإدارية محصورة في المجال المعرفي فقط .

ويرى الدكتور حسن أن الذين يقولون بأن التربية تنحصر في الجانب المعرفي فقط ، إنما يقللون من قيمة العملية التعليمية ، ويقصرونها على نقل المعارف والمعلومات فقط ، وبالتالي فإننا حينما نريد إصلاح التعليم ، نقص في هذا المجال الضيق - مجال المعرفة - وحده . ولكننا الآن أمام عملية شاملة ، فيها صراع أدوار ، وفيها مركزية ولا مركزية ، وهذه الأبعاد كلها اجتماعية وسياسية وفلسفية ، وليست فقط نفسية ، مع احترامى لأستاذى ولأساتذتى ، فنحن أمام قضية بينية كبيرة جداً .

وبحكم الواقع ، فإن لدينا صراعات - يواصل الدكتور حسن - تقوم على أبعاد لا شخصية ومعايير ولوائح ، تتصارع بالضرورة مع العملية التربوية ، التى هى - بالضرورة - تفاعل إنسانى حميم ، وبذلك يكون هناك تناقض .

#### فما علاقة ذلك بالمناخ واللامركزية ؟

وبذلك نجد أنفسنا - مع الدكتور حسن - لسنا أمام Meta - analysis ( تحليل ) نقديّ ( للأبحاث ذات الصيغة الواحدة فقط ، وإنما للأبحاث المتعددة الدوائر أيضا ، ومن ثم فإن بإمكاننا الآن أن نوجه مناقشتنا إلى الـ Meta - analysis ( التحليل النقدي أو الناقد) إلى الأبحاث الأربعة الموجودة أمامنا ، للوصول إلى رؤية نظرية ، توجه عملنا التربوي - هذا إذا كنا نريد أن نتحول من وضع القياس إلى فهم الواقع الينى نفسه ، الذى يخرج منه قياس مرة أخرى ، وهكذا دواليك .

## ٧-٦-٧- المتغيرات (كمتغير الجنس) لا بد أن يكون لها دور فى الدراسة (\*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى الأستاذ الدكتور محمود عمّر ، الذى قال إن له استفسارين ،  
للدكتورة حصّة ، فلقد وصلت - يقول الدكتور محمود - إلى نتيجة مؤداها أن معظم  
المدارس تُعاني من صراع الدور ، فلماذا أدخلت الدكتورة حصّة مُشكلة الجنس فى هذه  
الدراسة ؟

إن متغير الجنس غالبا ما يدخل فى عديد من البحوث ، دون أن تكون له أهمية فى مجال  
الدراسة ، حيث نجد الباحث يسير فى إطاره النظرى والدراسات السابقة ، دون أية إشارة  
إليه ، ثم نراه - بعد ذلك - مقحما فى الدراسة .

والواقع أن كثيرا من الدراسات - فى نظره - تهتم بهذا المتغير ، وتبحث فى الفروق بين  
الجنسين ، والبعض يفسرها فى ضوء عوامل بيئة مجتمعية ، وآخرون يرجعونها إلى عوامل  
وراثية .

وقال الدكتور محمود إن الاستفسار هو : هل هناك ما يبرر دخول هذا المتغير فى هذه  
الدراسة ، مما حمل الباحثة أعباء كثيرة ، كانت فى غنى عنها ؟

أما استفساره الثانى ، فهو أن الدراسة قد توصلت إلى أن معظم الإدارات تُعاني من  
صراع الدور ، وذلك باستخدام مقياس للدكتور سليمان الحضرى والدكتور فوزى زاهر  
وهو يعتقد أن هذا المقياس موضوع للمناخ المؤسسى ، وأنه يُعطى عدّة درجات ، ولا  
يُعطى الدرجة الكلية ، فهل هناك اختلاف فى النتائج فيما يتصل بالمناخ السائد بين مدارس

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور محمود عمّر ، الأستاذ بقسم علم النفس الربوى بكلية التربية جامعة  
عين شمس ، على دراسات الجلسة



## الذكور ومدارس الإناث ؟

واستفسار أخير له ، هو : لماذا لم تراعى الدراسة نوع المدرسة وحجمها - مما يُمكن أن يؤثر على النتائج أيضا ؟

### ٧-٧-٧- التعليقات يجب أن تدور حول مسائل كبيرة (\*) :

ثم انتقل التعليق إلى الدكتور محمد وجيه الصاوي ، الذي رأى أن التعليقات السابقة تدور حول مسائل صغيرة في الأبحاث ، بينما المؤتمر فكرة كبيرة يجب أن تدور حولها ، لا حول أشياء صغيرة ، كتقص في العنوان أو ما إلى ذلك .

أما مسألة الاستبيان ، فإنه لا يرى خصاصة أبدا في أن يضع فردا مسلما بأن يأخذ استبيان فلان ويطلبه ، فالاستبيان الذي صمم على البيئة المصرية ، وتعب فيه الباحث - تطبيق مثل هذا الاستبيان ، أو عمل رسالة أو دراسة علمية عليه ، أمر جائز ، ولا يجوز لي أن أقول إن البيئة القطرية لا تتماشى مع البيئة الكويتية أو البيئة المصرية .

إن هذه البيانات - في حالة التعليم - تصلح أو لا تصلح ، ولكننا عندما نتكلم عن لغة عامة ، فإن الوضع يختلف ، ووجهة نظره أن الاستبيانات في مجال العلوم الربوية لا يوجد فيها اختلاف جوهري ، بما يتبع من استخدام جهد باحث آخر - وهذه وجهة نظره .

وأما بالنسبة للاستبيانات الأجنبية ، فإن عليها - في نظر الدكتور وجيه - علامات استفهام كثيرة ، وهو يؤيد الدكتور حسن ومن معه ، ولكنه - في نفس الوقت - يختلف معه في أنه ليس كل ما يقال في الغرب آخذة قطعة واحدة ، بل إنه يمكن أن يأخذ روح الفكرة ، ويضع القالب من عنده ، خاصة وأن الترجمة لن تكون دقيقة تماما .

(\*) من تعقب الدكتور محمد وجيه الصاوي ، أستاذ أصول الربوية المساعد بكلية الربوية جامعة الأزهر ، على دراسات الجلسة .

وهذا ينقلنا - يتابع الدكتور وجهه - إلى مسألة المثال الأمريكيّ ، أو النموذج البريطانيّ ، في الأبحاث الموجودة ، وفي مسألة المركزية واللامركزية ، فقد تمّ المقارنة في مجال بيئة أخرى غير البحرين - إذ ما حجم البحرين ؟ وما حجم روسيا أو أمريكا ؟

إنّ قولي بأنّ المركزية مطلوبة في البحرين يكون أوجه - يتابع الدكتور وجهه - من قولي بأن اللامركزية مطلوبة فيها ، فالقضية ليست قضية مركزية أو لامركزية ، وإنما القضية هي مدى ملاءمة هذه أو تلك للمجتمع ، وهذه هي النقاط التي ينبغي أن نناقشها بصورة عامة ، ونستفيد من كلّ وجهات النظر ، مهما اختلفنا معها ، وذلك لأنّ الناس يخبر ما تباينوا ، فإن تساووا هتوا - أيّ أنا لا بدّ أن يكمل بعضنا بعضا ، وكلّنا نتعلّم ، والباحثة بذلت جهدا كبيرا ، وربما كان هذا هو السبب ، فإنّ بذل الجهد في البحث يجعل هذا البحث قيمة .

#### ٧-٧-٨ - لا بدّ من مراعاة إيكلولوجية الإدارة (\*) :

ثم انتقل التعقيب إلى المختار على الطبيب ، الذي رأى أنّ الأبحاث التي قدّمت بالجلسة كلّها أبحاث طيبة ، وقيمة ، وأراد أن يتساءل عن الموضوع الذي قدّمه الدكتور عبد عيسى بالنسبة لتجربة البحرين عن اللامركزية وتطبيقها على المدرسة كوحدة أساسية تربوية ، وكأنه يقول إننا - في وطننا العربيّ - يجب أن ندرّس جميع النماذج الإدارية الموجودة في العالم ، وأنّ نأخذ بالفوائد التي نتجت أو تنتج عن هذه النماذج الإدارية ، وتطبيقها بطريقة معينة في بلادنا العربية طبقا لبيئة الإدارة ، أو ما يسمّى بإيكلولوجية الإدارة .

وقد ركّز الدكتور عبد عيسى - في نظر الأخ المختار - على القرار الوزاريّ الخاصّ بالمدرسة ، وتطبيق اللامركزية على النواحي الإيجابية المتعدّدة في النظام اللامركزيّ في

(\*) من تعقيب المختار على الطبيب ، طالب الدكتوراه بكلية التجارة جامعة قناة السويس بالإسماعيلية

( مصر )

المدرسة . دون الغوص في العيوب التي نتجت عن تطبيق اللامركزية . وفي النهاية ظهرت  
سليبات ذكرها الباحث ، وهي عزوف المدرسين عن الاشراف في مجلس الإدارة بالمدرسة  
الأساسية ، مما يجعلنا نفكر في البلاد العربية في نموذج اللامركزية الذي نادى به دائما ،  
باعتبار أن الإدارة دائما تركز حول الإنسان ، باعتبار الإنسان هو محور الإدارة .

وَحَيْدًا لَوْ وَصَّحْنَا لَنَا الْبَاحِثُ سَبَابَ الْعُزُوفِ عَنِ الْمَشَارَكَةِ فِي الْإِدَارَةِ ، حَتَّى نَسْتَطِيعَ  
تَطْبِيقَ النِّظَامِ الْلَامْرَكَزِيِّ بِنَجَاحٍ .

### ٧-٧-٩- الإدارة التعليمية وعلم النفس المؤسسي وقضاياها أخرى (\*) :

ثم ينتقل التعقيب أخيرا إلى الدكتور بديوي علام ، الذي بدأ تعقيبه بالرحيب  
بالدكتورة حصة في مجال علم النفس المؤسسي ، أو علم النفس التنظيمي ، وأنا أعرف -  
يتابع الدكتور بديوي - أن هذا المجال جديد علينا في وطننا العربي ، وقد استعملت  
الأدوات التي استعملناها في مجال علم النفس ، قبل أن يستعملها زملاؤنا في مجال التربية ،  
ومن ثم كان منطوقها أن تسقط منها بعض الأشياء سهوا ، إلا أنها لا تزال في بداية الطريق ،  
ولم يكتمل لديها بعد الاهتمام بالأدوات وصديقتها وتلقيها .

وأرجو من الزملاء ألا يخافوا في هذا المجال ، فحن في علم النفس - يقول الدكتور  
بديوي - لدينا خبرة سابقة عن هذا الموضوع ، وأنا أصغر تلميذ في هذا المجال ، وأسألتي  
موجودون معنا ، ومن ثم فلهيهم أن يقتحموا المجال ، وألا يخافوا أو يرددوا في استخدام  
هذه الأدوات ، وأن نكتسب خبرة استخدامها سويا ، فهي خبرة مشتركة ، نعلمها جميعا .

---

(\*) من تعقيب الدكتور بديوي علام ، الأستاذ المساعد بقسم علم النفس الرومي بكلية التربية جامعة  
عين شمس .

لقد بدأ المؤتمر بالدعوة إلى ما يُسمى Organizational Psychology . او  
علم النفس المؤسسي ، وأحد الله أنا رأينا بحثا في المؤتمر في هذا المجال ، وأنا في نهايات  
المؤتمر وغدا سنخيمه ، بالخاصة القيمة المتوقعة من الأستاذ الدكتور صلاح جوهر .

وأريد أن أقول للأخت حصة - يواصل الدكتور بديوي - أن هناك عديدا من المجالات  
التي تهتم بهذا الموضوع ، مثل مجلّة General Organizational Psychology ،  
ومجلّة Journal of Occupational Psychology ، وكذلك المجالات التي تركز  
على مجال الإدارة المدرسية ، وهذه المجالات يُمكن أن تستفيد منها ، وقد قُمت -  
بالفعل - بمراجعة الدراسة ، فوجدتُ فيها كُتبا في علم النفس التنظيمي ، غير أنها  
ينقصها بعض المجالات في هذا المجال ، لو رجعت إليها فستكون خير فائدة عليها إن شاء  
الله .

وثمة نقطة أخرى هامة جدًا ، وهي أنا عندما نصف بياناتنا الإحصائية في أي بحث -  
يعضف الدكتور بديوي - يجب أن تكون هذه البيانات كاملة ، ومن المُمكن أن أقوم  
بعمل تحليل بعديّ للدراسة ، في دراسة الزميل حسين ، والزميل علي والزميل محمود ،  
وهنا اعتمد على البيانات الإحصائية التي وردت في البحث ، لأقوم بما يسمّى بالتحليل  
البعديّ ، وهذا التحليل يعتمد على تجميع نتائج الدراسات السابقة ، في شكل كميّ ،  
لنخرج بمحتوى عام بالنسبة لهذه الدراسات ، وذلك يتطلب أن تكون البيانات كاملة -  
كاملة بمعنى أنه في بعض جداول الدكتور حصة ، كان المفروض أن نعرف أعداد  
الناس في جداول تحليل التباين ، فقد اكتفت بعرض المتوسطات فقط ، وكان يجب  
عرض الانحرافات المعيارية ، وهذا أمر مهم جدًا ، لأنني قد أخذت هذه الدراسة وأستخدمها  
في دراسات تالية ، مما يجعل الصورة مكتملة .

أما بالنسبة للدكتور علي هود ، فأحب أن أوجه نظره ونظر غيره من الزملاء - يقول  
الدكتور بديوي - إلى أنه استخدم التسجيل ، وقال إنه عمِلَ مقابلة شخصية ، طرح فيها  
سؤالا واحدا ، فقد سأل الناس : ما المشكلات الفنية ؟ وكيف نعالجها ؟

ويعتقد الدكتور بديوي أنه كان من الممكن أن يأخذ الجمهورية اليمنية كلها ، لأنه لم يقل لنا - هل تدخل في المقابلة فعلا ، وكان يناقش الباحثين أم لا ؟ لأنه لم يقل لنا ، وإنما هو طرح السؤال وسجل الإجابة ، وقد كان في إمكانه أن يكتب السؤال ويوزعه على عينة أكبر ليكون حكمه أصدق .

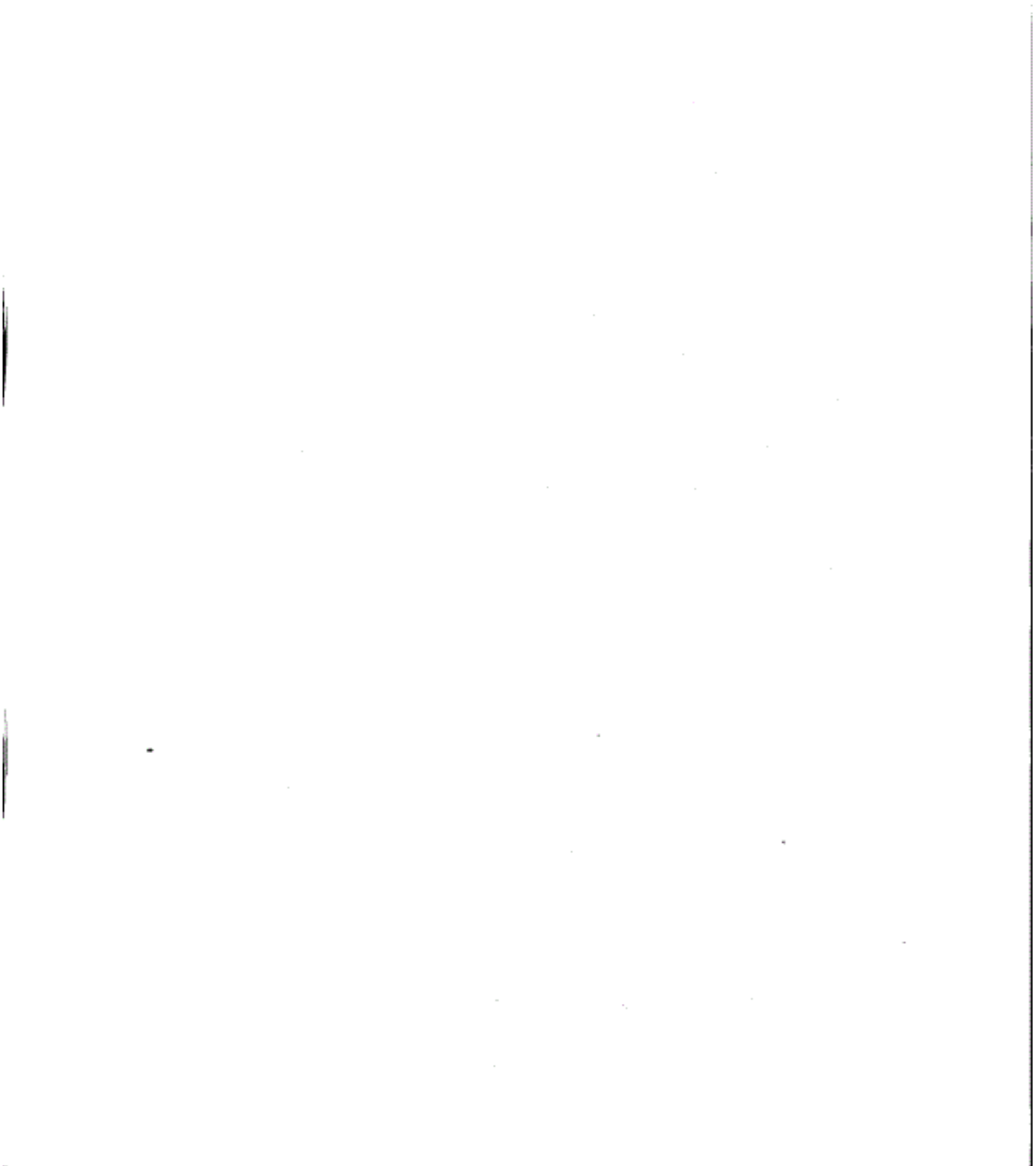
وربما كان ذلك هو ما لفت نظر بعض الزملاء والأساتذة ، فالتاروا قضية اقتصاره على العاصمة فقط - فلقد كان بإمكانه أن يرسل الورقة المكتوب فيها السؤال إلى خارج العاصمة أيضا ، ويفرغ ما يصله من نتائج .

وأما بالنسبة للدكتور عبد علي ، فقد ذكر أن من العيوب التي وجدها ، عزوف بعض المدرسين عن الاشتراك في مجالس الإدارات ، وأحب أن أنه إلى - يواصل الدكتور بديوي - أنه بدأ بمفهوم المركزية واللامركزية - واللامركزية - كما فهمتها - معناها أن يشرك الناس في أمور معينة ، إلا أن مفهوم اللامركزية لا يتوقف فقط على اشتراك الأفراد في مناقشة أمر معين ، وإنما يتعدى ذلك إلى اشتراك الناس في اتخاذ القرار . ومن ثم يكون تفسير النتيجة التي وصل إليها في حاجة إلى إعادة نظر ، فإن اشتراك الناس في مجالس الإدارات ، وعدم اشتراكهم في مناقشة الأمور ولا في اتخاذ القرار ، هو الذي جعلهم ينصرفون عن الاشتراك في عضوية مجالس الإدارات .

وأما بالنسبة للأخ بيومي ضحاوي ، فانا لست متعصبا في مجال الرتبة المقارنة - يقول الدكتور بديوي - ولكنني أرى أنني عندما أخذ نموذجنا ، وأقول ( في ضوء الخبرة الأمريكية ) ، فهل مستوى النموذج مع الأمثلة ؟ هل يتشابه النموذج الأمريكي مع مصر وسلطنة عمان و... ؟

أم أن النموذج يكون أصلا ، ثم أليس عليه بقية الأمثلة ؟

النقطة الثانية وهي هامة جدا ، هي : لماذا في ضوء الخبرة الأمريكية بالذات ؟



## الفصل الثامن

### الإدارة التعليمية في عالم متغيّر (\*) :

#### ٨-١- محاضرة الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهر :

##### ٨-١-١ الورقة جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل

ورقة العمل هذه عبارة عن محاولة لرصد الواقع - واقع الإدارة التعليمية في مصر والعالم العربي - وقد تعمقتُ بصري إلى الوراء - يبدأ الدكتور صلاح جُوهر محاضراته - لكي أرى كيف نشأت وتطوّرت الإدارة التعليمية عبر السنين . وامتدّت بصري أيضاً إلى المستقبل . بالقدر الذي ساعدتني به المعلومات المتاحة . والخيال الذي أرجو أن يكون مازال فيه بعض الخصوبة . بعد هذا العمر الطويل

ومرة أخرى ، أحبّ أن أؤكد - يواصل الدكتور صلاح - أن هذا المؤتمر قد جاء في الوقت المناسب . في مسار تاريخ الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عالمنا المتغيّر ، وإنسى أحسن - بعيدق - أن انعقاد هذا المؤتمر ، وما سوف يتمخض عنه من توصيات - بإذن الله - سوف يكون دفعة قوية نحو مستقبل أفضل للتعليم ولإدارته في مصر وفي الوطن العربي .

#### ٨-١-٢ متغيّرات العصر من حول الإدارة

يعيش عالم اليوم تغيّرات هائلة ، تُقاس معدلاتها في السنوات الخمسين الماضية بما يعادل معدلات التغيّر التي حدثت خلال السنوات التي سبقتها.

(\*) محاضرة الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهر ، الأستاذ غير المفرغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، ( مصر ) ، وعميد الكلية الأسبق ، في منتصف اليوم الثالث من أيام المؤتمر - الإثنين ٢٤ يناير ١٩٩٤

ويشهد عالمنا المعاصر تقلبات وتحوّلات عميقة في الربع الأخير من القرن العشرين ، لم تترك مجالاً من مجالات الحياة إلا وأحدثت فيه تغييرات واسعة وعميقة ، فعلى الصعيد الاجتماعي ، نشهد تقلبات القيم والاتجاهات ، والاهتمام المتزايد بشئون البيئة وحياتها ، والتطلّعات المتزايدة من جانب الجماهير نحو ظروف عمل أفضل ، ومستويات معيشة أحسن .

وعلى الصعيد السياسي ، نشهد تزايد نفمة المكاشفة والمصارحة بين الجماهير والحكّام ، والميل إلى توسيع دائرة المشاركة في القرار السياسي ، على جميع مستوياته .

وعلى الصعيد الاقتصادي ، نشهد تحوّلاً كبيراً ومتسارعاً إلى الاقتصاد العالمي ، وإلى اتّساع دائرة السوق ، مع التركيز على جودة المنتج في كلّ القطاعات .

أما عن التكنولوجيّات ، فإننا لا نستطيع بأيّ حال حصر التحوّلات والتقلّبات التكنولوجية التي تمت على الصعيد العالمي منذ منتصف هذا القرن ، سواء في مجال المعلومات ، أو في مجال المواد ، أو في مجال الهندسة الحيوية ، وغيرها من مجالات الحياة الأخرى ، مما جعل إيمان الناس يزداد في التكنولوجيّات ، وفيما يمكن أن تحقّقه لهم من رخاء أو فناء .

ويشهد النصف الأخير من القرن العشرين انحسار الاستعمار بشكله التقليدي ، وظهور أنواع جديدة من الاستعمار ، هي - باختصار - الاستعمار الثقافي ، واستعمار الديون الخارجية ، واستعمار الشركات الضخمة ، متعدّدة الجنسيات .

ولا ينبغي أن نغفل ذلك الحدث العالمي الضخم الذي وقع منذ سنوات قليلة ، وهزّ أركان الأرض من أقصاها إلى أقصاها ، ونقصده به تفكك واحدة من القوتين العالميتين العظميين ، وتركّز القوة الدولية في الدولة العظمى الباقية - ويبدو أن هذا الوضع لن يكتب له الاستمرار طويلاً ، فنحن نلاحظ اتّجاهاً جديداً نحو ظهور مراكز قوّة عالميّة جديدة وعديدة تعود بالذاكرة إلى تلك المحاولة المشابهة التي كانت سائدة في بداية الستينات من هذا القرن .



### ٨-١-٣- التعليم في عالمنا المتغير :

والتعليم لا يستطيع أن يحيا بمعزل عن روح التغيير التي تحكم واقع الحياة من حوله ، وإذا كان التعليم هو سبيل تجاوز التخلف الذي ينسب إلى العالم العربي ، فإنه لن يكون كذلك إلا إذا حقق في ذاته وبداخله ثورة تتوازي مع ما يحيط بالتعليم من ثورات في التكنولوجيا ، وفي المعرفة والمعلومات ، وفي التطلمات والتوقعات - فالتعليم في الوقت الحاضر يواجه مطالب وتحديات كبرى ، يأتي في مقدمتها :

- أولا : زيادة الطلب على التعليم ، بشكل وحجم لم يسبق له مثيل من قبل .
- ثانيا : تزايد حدة المطالبة بربط التعليم بمجهود التنمية ومتطلباتها .
- ثالثا : تصاعد حدة النداء بضرورة المشاركة الجماهيرية في توجيه دفة التعليم .
- رابعا : تزايد الإيمان بأن التعليم هو بمثابة العصا السحرية ، التي يمكن أن تحقق الرفاهية والقوة للمجتمعات .
- خامسا : المطالبة بإطالة فترة الإلزام في التعليم .
- سادسا : المطالبة بتوسيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية ، على اختلاف أنواعها ومستوياتها .

وقد استطاعت مصر ، ومعها الكثير من دول الوطن العربي ، أن تحقق بعض هذه المطالب والتطلعات منذ منتصف هذا القرن ، فأصبح التعليم فيها حقاً لجميع الأطفال من سن ٦ - ١٢ سنة ، والزامياً وباجتياز ، كما أصبح التعليم الثانوي والفني بالاجتياز ، وامتدت مظلة مجانية التعليم لتغطي جميع مراحل التعليم - ولنجحت مصر في مسد الإلزام إلى ثماني سنوات ، ليشمل المرحلتين الابتدائية والإعدادية ، باعتبارهما مرحلة التعليم الأساسي ، كما نجح غيرها لأبعد من هذا بقليل .

وعلى صعيد التشريعات التعليمية ، تنص التشريعات التعليمية في مصر وفي بعض البلدان العربية ، على أن محو الأمية واجب وطني ، تجند له كل طاقات المجتمع .

وعلى الرغم من كل ما يقال عن هذه الإنجازات وغيرها في حفل التعليم في الوطن العربي ، فإن هناك إحساسا قويا ومناداة بضرورة إحداث تغيّرات جوهرية في بنية التعليم العربي ، لتحقيق ثلاث غايات ، متدرّجة في شدّة التحدي :

- ١ - فالتغيير المطلوب لمواكبة التغيّرات المحلية والعالمية المؤثرة .
- ٢ - والتغيير المطلوب للتمهيد والإعداد للمواجهة الإيجابية مع التغيرات المحلية والعالمية المؤثرة .
- ٣ - والتغيير المطلوب فوق كلّ هذا وذاك لاستباق التغيّرات المحلية والعالمية .

ولكى يتحقّق هذا التغيير في مستوياته الثلاثة سالفة الذكر ، فإنه يلزم الإجابة على تساؤلات أربعة - وبعبارة آخر ، فإنه ينبغي أن نكون قادرين على مواجهة التحديات التي يتضمّنّها كلّ من التساؤلات الأربعة :

- أولا : كيف تتلقّى مؤسسات التعليم إشارات التغيير المحلية والعالمية ؟
- ثانيا : كيف تستجيب مؤسسات التعليم لنداء التغيير ؟
- ثالثا : كيف تمهّد مؤسسات التعليم لإحداث التغيير ؟
- رابعا : كيف تقود مؤسسات التعليم التغيير في مجتمعاتها وتوجّهه ؟

إنّ هناك حقائق ينبغي أن نعيّها جميعا ، قبل محاولة الإجابة على هذه التساؤلات ، وهي تتصل - في مجموعها - بالمعوقات الأساسية التي تعوق المؤسسات التعليمية في الوطن العربي عن تطوير نفسها ، وأهمّ هذه المعوقات - في نظرنا - تلتخصّ فيما يلي :

- أولا : عدم استيعاب بعض القيادات التعليمية لمتطلّبات التغيير
- ثانيا : انتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير .
- ثالثا : القصور في فهم التغيير المطلوب ، وضعف الثقة فيه .
- رابعا : نقص المرونة الضرورية للتكيف مع التغيير .

إن أزمة التعليم في الوطن العربي لم تأت بسبب الفقر أو نقص الموارد ، وإنما هي تنطلق - في أساسها - من أزمة إدارة التعليم ، فالدول العربية غنية في مواردها ، ولكنها فقيرة في إدارة هذه الموارد .

إن الإدارة - بصفة عامة - هي حُسن استخدام الموارد المادية والبشرية والمعنوية ، لتحقيق أهداف محددة ، ولذلك فإن التعليم بحاجة إلى ثورة تحاكي وتوازي الثورة التكنولوجية في الصناعة وفي التجارة وفي النقل وفي المعلومات - وهذه الثورة ذاتها قد أنتجت ثورة في الإدارة والتنظيم ، أدت إلى حُسن استخدام الموارد ، وترشيد القرار ، وزادت من كفاءة الإنتاج ، وما علينا في حقل التعليم سوى الاجتهاد في محاكاة تلك الثورة ، والاستفادة من تجاربها

والآن .....

#### ٨-١-٤ - كيف التعامل مع العالم المتغير ؟ :

رأينا - فيما سبق - كيف تتغير الساحة الدولية بالمغيرات والتغيرات ، وأن هذه التغيرات ليست كلها من نوع واحد ، فمنها ما هو التصادى ، ومنها ما هو سياسى ، ومنها ما هو ثقافى ، ومنها ما هو تكنولوجى - وباعتصار ، فإن التغيير قد أصاب كل جوانب حياتنا ، فالعالم الذى يحيط بنا متغير فى أساليبه وسياساته ، متغير فى قيمه ومبادئه ، متغير فى علاقاته وتنظيماته ، متغير فى أدواته ووسائله ، متغير فى أهدافه وتطلعاته ، وهو - فى كل هذا - متغير إلى الأفضل وإلى الأسوأ فى آن واحد ، ومتغير إلى أوضاع جديدة ، سرعان ما تتغير وتتبدل .

وعندما نتطرق إلى الحديث عن ( الإدارة فى عالم متغير ) ، فإننا ينبغي أن نتيقن أولاً من أن التغيرات - بصفة عامة - تختلف عن بعضها البعض ، من حيث شدة التأثير ، وجمال التأثير ، واتجاه التأثير ، ومن حيث احتمال الحدوث وتكرار الحدوث ، والإدارة الرشيدة

عندما تواجه بمثل هذا الكم الهائل من التغيرات ، فإن المنطق يتطلب أن تهتم - أول ما تهتم - بالتغيرات كثيرة التكرار ، بالتغيرات واسعة مجال التأثير ، بالتغيرات كبيرة الاحتمال ، بالتغيرات قوية التأثير .

هذا ، ونودّ - قبل أن نتمق فيما ينبغي أن تكون عليه إدارة التعليم فى عالم متغير - أن نرسي بعض الأفكار التى هى بمثابة منطلقات للعرض والتحليل ، فنحن أولا نسلم بوجود تغيرات عديدة على الساحين الدولية والعربية ، وأن بعض هذه التغيرات مواتية ومرغوبة ، بينما البعض الآخر غير مواتية وغير مرغوبة ، ونحن نؤمن بأنه كلما كانت الإدارة التعليمية منفتحة ومرنة ، أمكنها أن تضاعف الفائدة من هذه التغيرات ، وأن تقلل من تأثير سلباتها ، ونحن نتوقع كذلك أن التغيرات التى تمتدّ بها الساحان الدولية والعربية لن تستقر ، ولن تكون فى ذاتها نهاية المطاف .

والعامل مع التغيرات عامة يتطلب أمرين رئيسيين ، أوّهما الاستعداد لاستقبالها ، والثانى التعرف عليها وعلى أبعادها ، وعلى تأثيراتها المحتملة ، والإدارة إذا عجزت عن هذين الأمرين ، فإنها تفشل ، وتقع المشكيلة ، وتصاب الإدارة بالتجمد أو الانطواء أو الانعزال ، ومن ثم فإن الإدارة الفعالة فى عالم يموج بالتغيرات ، هى الإدارة الدينامية المؤثرة ، وهى الإدارة المتطورة المتجددة .

وهناك العديد من الصعوبات تواجه الإدارة فى عالمنا المعاصر ، المليء بالتغيرات ، ومن المفيد أن نميز بين هذه الصعوبات وبعضها :

١ - فهناك صعوبات ترتبط بالأهداف ، التى هى مبرر وجود الإدارة ذاتها ، ومن أمثلة هذه الصعوبات ، صعوبة تحديد الأهداف فى مناخ متغير ، وصعوبة تحديد أولويات الأهداف ، وصعوبة الربط بين المتغيرات والأهداف .

٢ - وهناك صعوبات ترتبط بالظروف الداخلية للإدارة - ومن أمثلتها ، صعوبات ترتبط بإجراءات العمل ومسارات الاتصال . وصعوبات ترتبط بالموارد المالية والبشرية ، وصعوبات ترتبط بعلاقات العمل ، والتعامل مع العنصر البشري

٣ - وهناك صعوبات ترتبط بالظروف الخارجية للإدارة - ومن أمثلتها صعوبات الأحوال السياسية أو الأحوال الاقتصادية أو الأحوال الاجتماعية والثقافية والقيم السائدة ، وتعاظم الطلب على التعليم الجيد ، وتزايد الآمال المعقودة عليه ، وفوق كل هذا وذاك الصعوبات التي تنشأ عن عدم القدرة على التنبؤ ، والتعرف على هذه الظروف الخارجية .

#### ٨-٩-٥ - إدارة التعليم قضية متشعبة

إن الحديث عن إدارة التعليم يشبه الحديث في قضية متشعبة ومعقدة ، يعجز الإلمام بكل جوانبها . وإن أمكن الإلمام بكل جوانبها ، فإنه يستحيل معالجتها في مقال واحد ، أو بحث واحد :

- ١ - فالحديث عن إدارة التعليم يمكن أن ينصبّ على إدارة التعليم في مستويات التعليم المختلفة ( جامعي - عالي - عام ... ) ، أو في أنواع مؤسسات التعليم المختلفة .
- ٢ - ويمكن أن ينصبّ الحديث عن إدارة التعليم على إدارة التعليم في المعاهد والكلية .
- ٣ - ويمكن أن ينصبّ الحديث كذلك على إدارة التعليم كمهنة .
- ٤ - ويمكن أن يتجه الاهتمام إلى حركة البحث العلمي في حقل الإدارة التعليمية .

وفي كل الحالات ، فإن محور اهتمامنا عند الحديث عن ( إدارة التعليم في عالم متغير ) ، يظلّ هو محاولة الوصول إلى تحقيق المعيشة الإيجابية الفعّالة بين إدارة التعليم ، وعصر التغيرات الذي نعيشه

## ٨-١-٦- تطور النظرة إلى إدارة التعليم :

قديمًا كانت النظرة إلى إدارة التعليم على أنها شخص بعينه ( المدير ) ، يُجيد الضبطَ والربط والتحكّم والسيطرة ، وتنفيذ النظم واللوائح والقوانين ، بحرفيتها ، ثم تطوّرت النظرة إليها ، وأصبحت تعني مجموع العمليات التي يتم بها تعبئة الموارد المادية والبشرية ، المتوافرة والممكنة ، من أجل تحقيق أهداف مؤسسة التعليم .

ومنذ أواخر الثمانينات من هذا القرن ، أصبحت النظرة إلى إدارة التعليم تعني السيطرة والتحكّم في التغيّرات المؤثرة في حركة التعليم ، وتوجيهها جميعًا لخدمة أغراض التعليم ، بأعلى كفاءة ممكنة .

وفي وقتنا الحاضر ، أصبحت إدارة التعليم تعني - بالإضافة إلى بعض ما سبق - الجهود المستمرة لتطوير المناهج والكتب ، والتنمية المهنية للمعلمين ، وتعزيز العلاقة المثمرة بين المدرسة والبيئة ، وبين المدرسة ودنيا العمل ، والتعامل مع العمل والناس المنخرطين فيه ، بالمعلومات الصحيحة المتوافرة .

ومن المنظور المهنيّ ، تُعتبر الإدارة التعليمية - كعمل مهنيّ يركّز على الإعداد والتدريب - مهنة حديثة ، بالمقارنة بغيرها من المهن .

وفي داخل حقل التعليم ذاته ، تُعتبر الإدارة التعليمية تخصصًا جديدًا ، بالمقارنة بغيرها من التخصصات ، فحتى عام ١٩٠٠ ، لم يكن هناك معهد أو كلية جامعية على الصعيد العالميّ ، تقدّم برنامجًا متخصصًا في إعداد مديري المدارس ، بل كان يقوم بمهنة إدارة المدارس أفراد من أعضاء أسرة التعليم ، تخرّسوا في العمل بالمدارس لفترات طويلة من حياتهم ، وعرفوا الكثير من مشكلاتها ، ودنiamيات العمل بها .

وَمُنذُ منتصفِ هذا القرن ، بدأت السلطات التعليمية في غالبية الدُول المتقدمة تحسّ بأن أعباء إدارة مرفق التعليم قد أصبحت أكبر وأضخم من أن يقوم بها الهواة ، مهما كانت خبراتهم ، وبدأت هذه الدول تؤمن بأن الأمر أصبح يتطلب إعداد أفراد معينين ، قد أُحسِن اختيارهم ، إعداداً علمياً أكاديمياً ، للقيام بإدارة المؤسسات التعليمية في جميع مستوياتها .

أما عن صورة الإدارة التعليمية اليوم ، فإنها تختلف تماماً عن صورة الأمس ، وبخاصة في الدُول الغربية . ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، نجد أن الإعداد العلمي والمهني لمديري المدارس ، قد أصبح أحد متطلبات شغل مناصب الإدارة التعليمية ، بحكم القوانين التي تنظم العمل في مجال التعليم ، وأصبحنا نجد كليات التربية بالجامعات الغربية تقدم - ضمن مناهج الدراسة - بعض المقررات المتخصصة في الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، بينما يقدم البعض الآخر منها برامج متخصصة لتدريب وإعداد مديري المدارس .

ومن المفيد أن نذكر أن الاهتمام في تدريس مقررات الإدارة التعليمية قد انحصر - في بادئ الأمر - على وصف البنيان التعليمي ، ووصف أنظمته ، وحصر وظائفه ، ثم تحوّل هذا الاتجاه الوصفيّ البسيطُ تدريجياً إلى دراسة أكثر عمقاً لإدارة التعليم ، ومساعد على ذلك التقدم الكبير في العلوم السلوكية ، وفي استخدام نتائج بحوثها في مجالات الإدارة الأخرى ، كالصناعة والمال .

#### ٨-٦-٧- تطوّر منهج البحث في الإدارة التعليمية :

وعلى صعيد البحث الإداري ، نجد أن المنهج القانونيّ قد سبق غيره من مناهج البحث في الظهور في مجال الإدارة التعليمية ، وقد ظهر هذا المنهج في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين . واهتم فيه الباحثون بدراسة التاريخ الإداري والشكل القانوني للإدارة ، دون الاهتمام بالمؤثرات التي تؤثر فيها وفي دينامياتها .

ثم ظهر المنهج التنظيمي الوصفي في أوائل القرن العشرين ، وفيه اهتم الباحثون بدراسة البناء التنظيمي للحكومات والوزارات ، ودراسة شئون الأفراد العاهلين ، والنواحي المالية والتنظيمية - كل هذا من ناحية الوصف فقط ، وجاء - بعد ذلك - أصحاب المنهج الاجتماعي النفسي ، ليحاولوا فهم المواقف الإدارية ، في ضوء المؤثرات والعوامل الاجتماعية والنفسية ، التي تخلقها وتؤثر فيها ، وكانوا يؤمنون باستمرارية التنظيمات والعمليات الإدارية .

وكان للدراسات والبحوث الاجتماعية والسلوكية ، التي انتعشت قُرب منتصف هذا القرن ، أثر كبير في دعم هذا المنهج ، وفي تفهم ديناميات الإدارة على أساس علمي تحليلي.

وقد تضمنت اهتمامات أصحاب هذا المنهج الاجتماعي النفسي دراسة التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في المنظمات ، وأثرها على العاملين في المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى دراسة الاتصالات الرسمية ، وتأثيرها بالتفاعل بين العاملين .

ثم ظهر المنهج الإيكولوجي ، لوجه اهتمام الباحثين في الإدارة إلى العلاقة بين الإدارة والبيئة التي تعمل في إطارها ، من حيث التأثير المتبادل بينهما ، وقد بدأ هذا المنهج البحثي يأخذ مكانة الواضح منذ الحرب العالمية الثانية ، نتيجة للاتصال الهائل بين الدول .

وقد تزامن مع ظهور المنهج الإيكولوجي ، الاهتمام بالدراسات المقارنة بين الأنظمة الحكومية على الصعيد العالمي ، وكان أن نشطت حركة البحوث المقارنة ، التي أدت إلى الكثير من التعديلات والإصلاحات في أجهزة الإدارة وتشريعاتها وهياكلها .

ومع ظهور حركة بحوث العمليات ، والتقدم الهائل في استخدام الحاسبات الإلكترونية في مجال الصناعة والحرب والأعمال ، ظهرت الحاجة إلى استخدام تقنيات بحوث العمليات في الإدارة ، والاستفادة من أسلوب تحليل النظم في فهم وتحليل وتشخيص وعلاج مشكلات الإدارة .



هذا ، ويلاحظ أنّ جهود البحث العلمي في مجال الإدارة التعليمية بدأت هي الأخرى  
تستفيد من خبرات الباحثين في مجالات الإدارة الأخرى ، وهذا - في حدّ ذاته - يُعتبر  
علامة صحّية .

### ٨-١-٨- واقع الإدارة التعليمية في كليات التربية العربيّة :

وعلى صعيد كليات التربية المصرية ، وكثير من كليات التربية في الوطن العربي ، نجد  
أن الواقع الحالي للإدارة التعليمية يشبه - إلى حدّ بعيد - ما كان قائما في الجامعات الغربية  
منذ حوالي ربع قرن ، فالأنشطة البحثية ما زالت - في معظمها - تعتمد على وصف  
الأوضاع الإدارية في مؤسسات التعليم ، وعلى إبراز المشكلات اليومية التي تواجه مَسار  
الإدارة في تلك المؤسسات .

وفي مجال تدريس الإدارة التعليمية ، نجد أن الجزء الأكبر من اهتمام المقررات ما زال  
يُصرّف إلى وصف الأوضاع والمشاكل الإدارية القائمة ، كما أن تدريس هذه المقررات ما  
زال يتمّ بمعزل عن تدريس الموادّ التربوية الأخرى ، وتبدو في كثير من جوانبها كما لو  
كانت عديمة الصلة بها ، فيما عدا تلك الصلة العضوية التي نشأت بين الإدارة التعليمية -  
كتخصص أكاديمي - والتربية المقارنة كمنهج بحثي أصيل ، نتيجة لدمجها في قسم علمي  
واحد في الكثير من كليات التربية العربيّة .

كانت هذه نبذة سريعة عن تطوّر الإدارة التعليمية ، وعلى الرغم من أن التطوّر الذي  
حدّث في الإدارة التعليمية في الوطن العربيّ يُعتبر قليلا وبطيئا ، إلا أن المؤشرات تُنبئُ بأننا  
على الدرب لسير :

- ١ - فهناك تزايد في أعداد كليات التربية التي أنشأت تخصصا مستقلا للإدارة التعليمية .
- ٢ - وهناك تزايد كبير في أعداد المقررات الدراسية التي تُنوّس لطلاب التخصص في  
الإدارة التعليمية في الوقت الحاضر ، بالمقارنة بعشر سنوات مضت .

٣ - وهناك أعداد متزايدة من الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية .

كل هذا بمقياس الكمّ ، أما من منظور الكيف ، فإن تقييم التطور الذي حدث في حقل الإدارة التعليمية يحتاج إلى بحوث متعمقة ، نرجو أن نجد من يهتمُّ بها . وإلى آن يأتي هذا اليوم ، فإننا نجد من المفيد أن نذكر بعض الحقائق عن واقع الإدارة التعليمية على المستوى الأكاديمي :

١ - ما زالت المكتبة العربية تفتقر إلى المراجع ذات القيمة في موضوعات الإدارة التعليمية المتقدمة والحديثة .

٢ - ما زال النصيب الأكبر من اهتمام الباحثين ينصبُّ على وصف الأوضاع والمشكلات الإدارية القائمة في المؤسسات التعليمية ، بدون التعمُّق في تحليل وتفسير هذه الأوضاع والمشكلات على أساس نظريّ مقبول .

٣ - كثير من المفاهيم الإدارية الأساسية ، التي هي بمثابة لِنَات اللغة الإدارية ، ما زال يُحطُّها الفموض ، ويختلط بعضها في كتابات الباحثين المتخصّصين في الإدارة التعليمية .

٤ - لا يوجد توحّد في مقرّرات الإدارة التعليمية التي تُدرّس بكلّيات التربية العربية ، لا في العناوين ولا في المضمون .

٥ - ما زال تدريس الإدارة التعليمية في كثير من كليات التربية العربية قاصراً على مرحلة الدراسات العليا والدبلومات ، وما زال الطريق صعباً أمام تدريس مقرّراتها في مرحلة البكالوريوس والليسانس .

٨-١-٩- واقع التعليم في الوطن العربيّ .. صورة غير مُضيئة :

من مُنطلق الاهتمام ببحث دور الإدارة التعليمية في عصر التغيرات الضخمة والسريعة، فإن المنطلق يتطلّب أن نضع أمام المهتمين بتطوير الإدارة صورة واضحة - ما أمكّن - عن

واقع التعليم في مصر وفي الوطن العربي ، لكي نرى : ماذا يمكن لإدارة التعليم أن تفعله لمواجهة متطلبات المستقبل ؟

ولتحقيق هذه الغاية ، فإنه يمكن عرض صورة التعليم في الوطن العربي - في إيجاز - في النقاط الآتية :

- ١ - المدارس والمعاهد في حالة ازدهار غير مسبوق بالتلاميذ والطلاب ، وبُعاني من هذا الازدهار المعلمون والإدارة التعليمية .
- ٢ - تزايد حجم العمالة ، وتداخل اختصاصاتها .
- ٣ - سلوكيات العاملين خليط متناثر من الجديد والقديم ، الإيجابي والسلبي ، المستول وغير المستول
- ٤ - تجرد الإجراءات وتقادم طرق العمل .
- ٥ - صناعة القرار - في أحسن صورها - مسألة اجتهادية ، قد تُصيب وقد تُخطئ .
- ٦ - علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة ، مع غيبة الفرص المواتية للعمل الجماعي المستول .
- ٧ - المناخ المدرسي يكرس الاستمساك بالمألوف ، وينتج الأفكار الجديدة الابتكارية .
- ٨ - القهادات الإدارية التعليمية حريصة أشد الحرص على أمنها الوظيفي ، بالبعد عن مخاطر التجريب ، وهي - في مجلتها - مسيطرة ومعتسمة .

وإزاء هذه الصورة القائمة لواقع التعليم في مصر وغالبية البلدان العربية ، فإن التربويين - ومعهم كثيرون من المهتمين بشئون التعليم - يتفقون على أنّ التعليم في الوطن العربي يعاني أزمة - أزمة في كل جوانبه ، ويُؤمنون بأن مواجهة هذه الأزمة أصبحت تحتاج إلى ( ثورة ) في أنظمة التعليم ، تُشبه تلك التي حدثت من قبل في مجالات الصناعة والنقل والاتصالات ، وأن مستقبل الوطن العربي يحتاج منا الكثير ، لمواجهة التحولات والتغيرات العالمية العاتية ، وأنه لا ينبغي الانتظار حتى تحدث هذه التغيرات والتحولات ، بل يجب أن نستعدّ لما هو جديد ، وأن نستعدّ لتجربته ، وتطبيقه إذا ثبتت فائدته لأهدافنا التعليمية .

وفي هذا المقام ، لا ينبغي لأحد أن يوجه اللوم إلى إدارة التعليم وحدها ، ولا أن ينتظر منها - وحدها - أن تُخرجنا من أزمة التعليم ، وذلك لأن ما تقدر عليه إدارة التعليم له حدود ، ولأن مؤسسة التعليم في البلدان العربية كيان تابع ، وبالتالي فإن إدارة مؤسسة التعليم لا تستطيع أن تتولى مسؤولية التغيير، عندما تكون مؤسسات المجتمع الأخرى غير مستعدة ، أو غير مؤيدة ، للتغيير والتطوير ، وهذه النظرة ، وإن كانت تبدو حزينة فائسة ، إلا أنها نظرة واقعية لا يُمكن إنكارها ، وهذه الحقيقة لا ينبغي أن تثنى عزيمتنا عن تطوير التعليم ، وإخراجه من أزمته ، بل على العكس من ذلك ، فإنها ينبغي أن تدفعنا بقوة أكبر إلى مساندة إدارة التعليم ، وإصلاح بنيتها ، كي تتمكن من أداء دورها في مواجهة تحديات العصر .

وكلنا يعلم بوجود صراع ، مستتر غالبا وظاهر أحيانا ، بين الرغبة في التغيير ، تحقيقا للمزيد من التقدم والازدهار ، والرغبة في بقاء الأوضاع على ما هي عليه ، تحقيقا لمناخ الأمن والسلامة ، وهذا الصراع يحدث على مستوى الأفراد ومستوى الأسرة ومستوى المؤسسات ومستوى المجتمع الكبير . والمطلوب من مؤسسة التعليم - في عصر التغيرات الكبرى - أن تستجيب لما تتطلبه هذه التغيرات ، وتدير التفاعل معها والإفادة منها ، بحيث لا يفقد العاملون مشاعر الأمن والطمأنينة ، وهذا - في حد ذاته - تحد كبير .

وبالإضافة إلى هذا التحدي ، فإن هناك عقبات حقيقية تعوق جهود تطوير التعليم ، لمواكبة متطلبات العصر ، ومن هذه العقبات نذكر :

- ١ - كثرة التقلبات والتعديلات في السياسة التعليمية ، وضعف ارتباطها بالسياسات الخاصة بقطاعات النشاط الأخرى في المجتمع .
- ٢ - قصور الإدارة في فهم الواقع ، وفي فهم أهداف التغيير ، عندما يصبح التغيير ضرورة .
- ٣ - قصور العنصر البشري عن الاستجابة الإيجابية لدواعي التطوير .
- ٤ - ضعف إمكانات التحرك من الواقع ، إلى التغيير المنشود .

## ٨-١-١٠ - بعض الدروس المُستفَّادة في مجال تطوير الإدارة :

إنَّ تطوير الإدارة في مجال الصناعة والتجارة والنقل ، قد مَكَّنَها مِن تحقيق أهدافها ، بكفاءة لم تُعرَف مِن قَبْل ، وأصبح معروفًا أن الدور الأعظم في زيادة إنتاج المشروعات في تلك الميادين ، هو دور الإدارة والتنظيم ، وقد آن الأوانُ لأن نحاول ما حاولَه غُربنا مِن قَبْل ، وبالشكل الذي يلائم طبيعة المسئولية الملقاة على عاتق إدارة التعليم .

أولاً : غيَّبَ عن القول أن دخول الحاسبات الإلكترونية قد أكَّد أهمية قيام إدارة مِن نوع جديد ، طالما أن هذه الحاسبات تحتاج - أولاً وقبل كل شيء - إلى تنظيم إداري متطور ، يقوم على إدارة القرارات ، والإشراف على تنفيذها - وهذا - في رأينا - هو الدرس الأول الذي نستفيد منه من خبرات التطوير الإداري في ميادين الصناعة والتجارة والنقل .

ثانياً : إن ضخامة وتعقُّد المشروعات الصناعية والتجارية الحديثة قد جعل أخطاء الإدارة مَكَلَّفة ، ولا تُحتمَل ، ومن ثمَّ أصبح الركوز إلى الأساليب والنظريات الإدارية القديمة أمراً يناهض منطق التطور ، وأصبح ضرورياً اللجوء إلى أمرٍ جديدة في الإدارة والتنظيم ، كان منها أساليب التحليل الإجرائي Operational Analysis ، الذي يستهدف عَقَلَنَة القرارات ، أو بترجمة القرارات - والتي تنتهي إلى ذلك المنهج العلمي المعروف باسم منهج (تحليل النظم) Systems Analysis - وهذا - في اعتقادنا - يحل الدرس المستفاد الثاني .

ثالثاً : أثبتت البحوث والتجارب أن الأفكار الجديدة والابتكارات عندما تدخل مؤسسة ، فإن دخولها يكون فعالاً عندما تأتي من خلال المستويات العليا . وتطوير الإدارة وجعلها أكثر كفاءة ربما يتطلب منا تشجيع دخول الابتكارات والتجديدات إلى المؤسسات من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلاه . ومعنى هذا - من الزاوية الإجرائية - أن تتجه إدارة مؤسسة التعليم - في عصر التغييرات - إلى حث صغار الإداريين والفنيين والمعلمين على الابتكار ، وجلب الأفكار الجديدة ، ومعاونتهم في تجربتها ، وتنفيذها في الواقع ، متى أتيحت صلاحيتها ونفعها ، مثلما فعلت بعض المشروعات الكبرى في مجال الصناعة والتجارة .

ومن المنظور الإداري ، فإن ذلك معناه ، فتح واتباع قنوات اتصال جديدة ، تسري فيها الأفكار الجديدة والابتكارات ، في غير قنوات السلطة التقليدية في المؤسسات - وهذا - في رأينا - يمثل درسا مستفادا ثالثا .

رابعا : من المديرين من يقاوم التغيير والأفكار الجديدة ، ومنهم من يُحسِن استقبال هذه الأفكار ويتفاعل معها ويرحب بها ، ولذلك فإن تطوير الإدارة التعليمية يتطلب التمييز بين هذين النوعين من المديرين ، وتفضيل استخدام القادرين منهم على التفاعل والتفاهم مع التغيير والأساليب الجديدة المتكررة ، والقادرين - كذلك - على التعامل مع العالم خارج المؤسسة ، ومتابعة كل ما هو جديد ومفيد من أفكار وأساليب وأنظمة - وهذا يمثل درسا مستفادا رابعا .

خامسا : وهناك دروس مستفادة أخرى ، يُمكن أن تُتبر أماننا الطريق لتطوير إدارة التعليم ، منها ضرورة السعي إلى معرفة الحجم الأمثل لمشروعات التطوير التي يمكن أن تلقى نجاحا أكبر وأسرع في القبول والتطبيق .

ومن الدروس المستفادة - كذلك - ضرورة تجنب إثارة الخوف والشعور بالتهديد في نفوس العاملين ، نحو أفكار التطوير الجديدة ، وذلك لأن الجزء الأكبر من نجاح مشروعات التطوير الإداري إنما يرجع إلى مدى الاطمئنان إلى نتائجها .

ومن مجموع هذه الدروس المستفادة ، فإنه يُمكن تلخيص ما يحتاجه تطوير الإدارة التعليمية في المتطلبات الآتية :

- ١ - ترشيد عمليات صنع القرار .
- ٢ - تطوير المؤسسة التعليمية إلى منظومة مفتوحة ، تدار بالأهداف ، والمخاسة بالنتائج .
- ٣ - تطوير المؤسسة التعليمية سلوكيا ، بالعمل الجماعي والقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية ، وبالمهارة في مواجهة التغيير وحل المشكلات .

٤ - تبسيط الإجراءات وتسهيل تدفق المعلومات

٥ - تطوير التوجيهات الرئيسية السائدة في إدارة التعليم . من التعامل مع التوائيسات الحاضرة ، إلى التعامل مع المتغيرات ومع المستقبل

هذا ، ونود أن نؤكد أن كافة الجهود التي يمكن أن تُبدل لتطوير إدارة التعليم ، بما يجعلها أكثر استجابة وتقبلاً للتجديد والتطوير لمواجهة متطلبات التعايش الإيجابي مع عصر التغيرات ، إنما تدور حول ثلاثة محاور ، هي :

أولاً : المهكل ، الذي ينبغي أن يكون مناسباً لتحقيق أفضل تنسيق وتفاعل بين الأفراد .  
ثانياً : النظم ، ومنها نظم المعلومات ، وينبغي أن تخلق وتدعم روح التكامل في المؤسسة التعليمية ، بحيث تؤدي إلى أفضل كفاءة ممكنة للموارد .  
ثالثاً : البشر ، الذين ينبغي أن يتمتعوا بروح الخلق والابتكار ، والقُدرة على اتباع استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى التجديد والتطوير .

#### ٨-١-١١ - الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم :

إن مستقبل الشعوب اليوم ليس امتداداً مباشراً للماضي والحاضر ، ولا ينبغي من خلال تجارب الماضي أو تجارب الحاضر ، بل ينبغي من خلال التعرف على المستقبل المتوقع من جهة ، والمستقبل المأمول الذي تبنى هذه الشعوب ، انطلاقاً من معرفتها بالمستقبل المتوقع ، من جهة ثانية .

وعمتى آخر ، فإن تجارب الماضي والحاضر لم تعد - رغم أهميتها - تكفي لنبوءة مستقبل الشعوب ، بل لابد من نظرة مستقبلية تنبؤية ، تكشف بها عن الاختيارات المتاحة ، والتي يمكن تحقيق المأمول منها ، بتوجيه الجهود وتركيز القوى نحوها .

ولم يعد هم العلماء الباحثين في المستقبل النبوءة بما سوف يكون فحسب ، بل هم يستطيعون تنبؤاتهم كأداة لرسم ( صورة ممكنة للمستقبل ) في شتى المجالات ، وعضوونها

أمام المسئولين عن سياسة الدول ، على أنها تمثل الاختيارات المختلفة ، التي يمكنهم أن يختاروا من بينها ما يؤثر على صورة المستقبل ، كما يتمنونها .

وعلماء المستقبل عندما يفعلون ذلك ، فإنهم يخلقون - من معرفتهم باتجاهات المستقبل - قوة يؤثر بها على تلك الاتجاهات ، ويوجهونها الوجهة الأفضل - وهم - بذلك - يصنعون المستقبل ، إذا جاز لنا التعبير .

من ذلك نرى أن الدراسات المستقبلية تسعى إلى تحديد اتجاهات الأحداث ، وتحليل المتغيرات التي تؤثر في مسار هذه الاتجاهات ، ولا يقف دورها عند هذا الحد ، بل إن الدراسات المستقبلية تحاول تقديم الأدوات والوسائل التي يمكن أن تؤثر في مجرى الأحداث المستقبلية ، بما يرضى اختيارات المجتمع وقادته .

ولما كانت الدراسات المستقبلية لا تقوم من فراغ ، بل تمتد جذورها من الماضي والحاضر ، فإنه يتضح لنا أهمية الدور الذي تلعبه ( المعلومات ) الصحيحة عن الظاهرة الحاضرة ، وجدورها الماضية ، فهي حلقة لا غنى عنها في التنبؤ بظروف المستقبل .

ولقد اهتمت الدراسات المستقبلية - ضمن ما اهتمت به من قضايا وظواهر - اهتمت بالثورة العلمية والتكنولوجية ، التي بدأت تباشرها منذ الخمسينات من هذا القرن ، وأخذ عودها يشتد ويمتد منذ ذلك الوقت - وهذه الثورة هي المرشحة لأن تكون هي ثورة بدايات القرن الحادي والعشرين ، وفق ما تنبأت به الدراسات المستقبلية .

وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال عن الكيفية التي تستطيع بها الدراسات المستقبلية أن تحتوى هذه الثورة ، وأن تكشف عن نتائجها وآثارها ، في شتى مجالات الحياة .

وبالنسبة لنا - نحن أبناء الوطن العربي - لنا أن نساءل عن الدور الذي ينبغي أن تلعبه



إزاء هذه التغيرات التي سوف تنجم عن امتداد الثورة العلمية والتكنولوجية في القرن  
الواحد والعشرين .

وبالنسبة لنا - نحن الرجال المستولين عن تخطيط التعليم وإدارته - ماذا ينبغي أن نفعله  
من الآن ، وحتى نهاية الثورة العلمية والتكنولوجية ، إن كان لها نهاية ؟ وكيف يمكن أن  
يكون لنا الإسهام الأكبر في تشكيل مستقبلنا ؟

وبإدنى ذي بدء ، ينبغي أن نؤكد على أن مؤسسات التعليم في الوطن العربي مدعومة  
ومطالبة اليوم بمراجعة أساليبها وأنظمتها ، والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة ، ومطالبة  
بالنظر إلى الأمور نظرة مستقبلية ، وأن تبنى برامجها الحاضرة في ضوء المستقبل .

وهناك أكثر من مدخل يمكن أن يسعين به المهتمون بالدراسات المستقبلية في التعليم ،  
ولعل أهمها ما يلي :

- ١ - رسم صورة المستقبل ، باعتباره صورة من الحاضر .
- ٢ - رسم صورة المستقبل ، كامتداد طبيعي للماضي .
- ٣ - رسم صورة المستقبل المرغوب فيه ، ثم الاجتهاد في إحداث التغييرات المؤثرة فسي  
تقريب هذه الصورة إلى احتمالات الواقع المستقبلي .
- ٤ - رسم صورة المستقبل الشاملة ( والتي لا تقتصر على نشاط التعليم وحده ، بل تحيط  
بانشطة القطاعات الأخرى في المجتمع ) ، آخذين في الاعتبار أن التغيير المرغوب فيه  
في مستقبل التعليم وإدارة التعليم ، لا يمكن تحقيقه بدون النظر إلى التغيرات المرغوبة  
في قطاعات النشاط الأخرى .

وبطبيعة الحال ، فإن الأخذ بالمدخل الأخير ، وهو الأولي بالاتباع ، يتطلب من مؤسسة  
التعليم في الوطن العربي ، البدء على الفور في تطوير إدارتها ، ولعل أفضل ما تبدأ به  
الإدارة التعليمية - لتطوير ذاتها - هو أن يكون هناك - في برامج إعداد رجال الإدارة

التعليمية - نصيب كاف ، ينمى فيهم النظرة المستقبلية في أمور التعليم

٨-١-١٢- التحديات الحقيقية أمام إدارة التعليم .

يمكن بلورة التحديات الحقيقية التي تواجهها إدارة التعليم - في خضمّ عالمنا المتغير - في ثلاث قوى عريقة متفاعلة ، يشكل كلّ منها ثورة - إن جاز لنا هذا التعبير :

- ١ - الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات .
- ٢ - ثورة الطلب على التعليم .
- ٣ - ثورة التغيرات في كلّ مجالات الحياة .

\* أما عن الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات ، فإنها يمكن أن تساعد الإدارة - إن شاءت - في المجالات الآتية :

- ١ - تحسين طرائق العمل وأساليبه .
  - ٢ - تحسين نظم التخطيط والرقابة .
  - ٣ - تحسين إدارة الموارد البشرية .
  - ٤ - تحسين قياس الأداء والنتائج .
  - ٥ - تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة بشكل أفضل .
- \* وفيما يتصل بثورة الطلب على التعليم ، فإن إدارة التعليم عليها :
- ١ - استخدام الطاقات المتاحة أفضل استخدام .
  - ٢ - تهيئة المناخ الجيد للعمليات التعليمية .
  - ٣ - التأكيد على أهمية التميز في الأداء .
  - ٤ - العمل على خفض تكلفة التعليم ، بدون تدنى مستواه .

\* وأما عن تعامل إدارة التعليم مع ثورة التغيرات في كلّ مجالات الحياة ، فإننا نرى

انه على إدارة التعليم :

- ١ - أن تعدّل من توجّهاتها ، لكي تتلاءم مع الأمنى القومية .
  - ٢ - أن تفتح على المجتمع والبيئة المحيطة ، بأوسع ما يكون الانفتاح .
  - ٣ - أن تستمر المعلومات من أجل التعامل مع متغيرات البيئة ، لمصلحة عمليات التعليم .
  - ٤ - أن تنمى الآليات ذاتية ، تستشعر ما حوفاً من تغيّرات ، وتوجه سلوكها وفق ما تتطلبه هذه التغيّرات .
  - ٥ - أن تهيبّ المناخ التنظيمى الموائى للابتكار والتجديد والخلق ، والتحرّر من القيود المفصلة .
  - ٦ - أن تتحوّل - فى توجّهاتها وممارساتها - إلى اللامركزية الحقيقية ، التى تحفز على الإبداع والتجديد .
  - ٧ - أن تؤكد قيمة العمل الجماعى ، والمشاركة فى اتخاذ القرار .
  - ٨ - أن تؤكد الاهتمام بحوث التطوير الإدارى والتحديث التنظيمى .
  - ٩ - أن تفتح باب التجريب أمام نماذج جديدة فى التنظيم المدرسى ، تتلاءم ومتطلبات التغيير .
  - ١٠ - أن تهتم بإعداد المعلم القادر على العمل وسط التغيّرات ، والاستفادة منها فى تحقيق الأهداف المتجددة للتعليم .
  - ١١ - أن تؤكد على أهمية التدريب المستمر وإعادة التدريب ، بما يتلاءم مع التغيّرات فى كل مراحق الحياة .
  - ١٢ - أن تطور أساليب ومعايير المتابعة وتقييم الأداء ، بما يحرر الأفراد من القيود البيروقراطية ، المشبّطة للتجديد والابتكار والتطوير .
- \* وعلى الصعيد الأكاديمى ، فإننا نؤمن بضرورة تشجيع بحوث التنمية والتطوير ، فى كل مجالات الإدارة التعليمية ، مع التأكيد على أهمية تلاحم جهود الباحثين فى حقل الإدارة التعليمية ، مع جهود الباحثين فى مجالات الإدارة الأخرى .
- وهو ق كّل هذا وذاك ، فإننا نطلّع إلى اليوم الذى توضع فيه نتائج البحوث الإدارية المراكمة موضع التنفيذ .
- ونسأل الله التوفيق .

٨-١-١٣- المراجع :

- ١ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : اتجاهات التربية في البلاد العربية على ضوء ، استراتيجية تطوير التربية العربية ، تونس ، ١٩٨٢ م .
- ٢ - اليونسكو : مستقبلات ، المجلد ٢٢ ، العدد ١ ، ١٩٩٢ م .
- ٣ - اليونسكو ، مستقبلات ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، ١٩٩٢ م .
- ٤ - اليونسكو : " تغير النظم الجامعية في أوروبا " ، مستقبل التربية ، العدد ٨ ، ١٩٧٤ .
- ٥ - جابر عبد الحميد جابر ، و طاهر محمد عبد الرازق : أسلوب النظم بين التعليم والتعلم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ٦ - سعيد يس عامر : بحوث ومقالات المؤتمر السنوى الأول لاسرategies التغيير وتطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٧ - سعيد يس عامر : بحوث ومقالات المؤتمر السنوى الثانى لاسرategies التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٨ - سعيد يس عامر : قضايا هامة لإدارة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٩ - صلاح الدين جُوهر : مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- ١٠ - عبد الله عبدالدايم : الثورة التكنولوجية فى التربية العربية ، ط ٣ ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٨١ .
- ١١ - على السلمى : الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٢ - على السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٣ - كلود س . وجورج ( الابن ) : تاريخ الفكر الإدارى ، ترجمة أحمد حمودة ، مكتبة الوعي العربى ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

- ١٤ - محمد حسن يس ، وإبراهيم درويش : المشكلات الإدارية وصناعة القرار ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ١٥ - محمد محمود محمد حسين : بعض مفاهيم الدراسات المستقبلية في التعليم ، وأساليب البحث المستخدمة فيها ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .
- ١٦ - محمد منير مرسى : الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٧ - هيرمان كان و آخرون : العالم بعد مائتي عام ، سلسلة عالم المعرفة ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، ترجمة شوقي جلال ، الكويت ، ١٩٨٢ .
- 18 - Coombs,A:What the Future Demands of Education,Phi Delta Kappan , N.Y,1981 .
- 19 - Grey,H.L ( ed ) : The Mangement of Education Institution,The Falmer Press , Sussex , England , 1982 .
- 20 - Ralph,B.Kimbrough&Michael Y . Nunnery : Educational Administration ,2nd ed . , macmillan Publishing Co . , Inc . , New York , 1983 .
- 21 - Toffler , A . : future Shock , Random House , N . Y . 1970 .

## ٨-٢-٢- تعقيبات الحضور :

### ٨-٢-١- تطوير الإدارة أم إدارة التطوير ؟ : (\*)

بدأ الأستاذ الدكتور شكري عباس حليمي تعقيبه على المحاضرة بقوله إن المحاضرة أسعدته شخصيا ، من مجموعة من المنطلقات الأساسية .....

\* المنطلق الأول ، أن الدكتور صلاح يؤكد فكره بأنه لا يمكن عزل أي نظام تعليمي ، أو أي مكونات لأي نظام ، عن النظرة الكلية المجتمعية ، سواء كان ذلك في إطار الرؤية عامة في علاقتها بالفروع العلمية الأخرى ، وفي مجالات التخصص الأخرى ، أو في إطار النظرة للمنطقة المحلية ، أو في إطار النظرة إلى المجتمع الأكبر ، وهكذا ، وهذا أسعدني كثيرا ، وذلك لأن كثيرا من البحوث التي تمكنت من الاطلاع عليها في مجال الإدارة ، مازالت حتى الآن تتكلم عن الإدارة منعزلة عن أشياء أخرى ، وقد صادفتني هذا في بعض بحوث الرقيات ، وأيضا في بعض البحوث التي نشرتها في المجالات المتخصصة ، حيث يتكلمون كثيرا عن نظريات الإدارة ، وهل التركيز على النواحي البشرية ، أم على النواحي المادية ، أم على العمليات الداخلية ، ثم يحاولون أن يخرجوا بمنظومة معينة للعمل الإداري ، سواء على مستوى الإدارة الربوية عامة ، أو الإدارة التعليمية ، ونحن أن كثيرا من هذا الكلام هو عبارة عن نقل مباشر من مجال آخر ، ولم يعدل مع النظرة المجتمعية .

أي أن مقاله أستاذنا الكريم في النهاية عن الارتباط حتى بفروع المعرفة الأخرى - موجود ، ولكنه موجود بلا وعي ، واعتقد أن أستاذنا يعني هذا كثيرا ، فإن هذه البحوث منعزلة عن مجالها ، ونحن نحاول أن نركبها في مجال آخر ، دون وعي بالمجال الذي تتحرك فيه .

(\*) من تعقيب الأستاذ الدكتور شكري عباس حليمي ، أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ورئيس الجلسة ، على المحاضرة .

\* هذه هي النقطة الأولى ، أما النقطة الثانية في تعقيب الدكتور شكري ، فهي أننا نتكلم كثيرا عن الإدارة وأهمية تطويرها ، حيث أشار استاذنا الكريم إلى نقطة هامة ، وهي أن كثيرا من فشل محاولات الإصلاح في التعليم ترجع أساسا إلى نمط الإدارة السائد ، وهي واضحة جدا لمن يستعرض التاريخ ويستقرئه ، حيث نجد إما محاولة التنفيذ فحسب حدوث الصدمات ، وإما أن الإدارة نفسها - بعملياتها - تعوق الهدف ، ولذلك تبنت - يتابع الدكتور شكري - فكرة موجودة في كثير من الكتب الأجنبية ، وليست فكرتي الخاصة ، وهي : كيف يمكن الآن أن نعمل عمليات ، غير تطوير الإدارة ، وإنما هي إدارة التطوير ، بمعنى أن يرتبط بكل محاولة إصلاح ، إدارة خاصة بتطويرها ، وهذه الإدارة يجب أن تكون على وعى بأهداف هذا الإصلاح وأبعاده وخطواته وإجراءاته ، وبالتالي تكون الإدارة جزءا من كيان التطوير ، فلا أنتظر حتى يتم تطوير الإدارة بما يتناسب مع محاولات الإصلاح - فيصبح مفهوم إدارة التطوير جزءا من عمليات الإصلاح ، وليست محاولة لتنفيذ الإصلاح .

\* الجانب الثالث - في تعقبه - أن الدكتور صلاح قد طرح مفهوما هاما للغاية ، وتوقفت في فترات تاريخية ، واعتقد أنه عاصر هذه الفترات ، وهو : هل العملية الربوية ، وبالتالي عملية الإدارة ، عملية قيادة ، أم عملية تابعة ؟

إنها قضية خطيرة جدا في الحقيقية ، لأنها لو أنزلناها على كل مستوى من المستويات ، فسوف تختلف منظومتها . فهل يُسمح اليوم في التعليم المصري أن نضع من القضايا ومين المفاهيم ما يُسمح - من منظورنا نحن كربوين - بإحداث تغيير جدي في المجتمع ، منجزين في ذلك عن أن نكون تابعين للتوجهات السياسية العامة ؟

إنها قضية خطيرة تحتاج إلى مناقشة : هل تسمح الدولة بأن تتحرك كربوين ، حتى من أجل تطوير هذه المؤسسة ، بمنزلة عن الأهداف العامة ، في عملية إعداد المعلم ، من منظورنا الخاص ، أم يرتبط أيضا بإطار عام ؟

وهل نسمح تحت هذا الشعار لأنفسنا - كأساتذة تربية - بأن نقود حركة التغيير من منطلقات شخصية ، فتصبح الساحة مروج بالتيارات ، أم أن يكون الحكم هو العلم ؟

وإذا ما تعارض ما نراه مع بعض القيم السائدة - فماذا يكون الحل ؟

إنها قضية خطيرة ، وأتمنى أن يدخل في هذا الموضوع أحد عباقرة الإدارة ، ممن يتناولون هذا الأمر بتركيز كبير ، ليس بالضرورة للبحث فيما إذا كنا ندفع أم نقود ، وإنما للبحث في قضية موقع هذه العملية من قضايا التغيير .

٨-٢-٢- هل لا بد أن يكون مدير المدرسة تربويا ؟ ( \* ) :

ثم انقل التعقيب إلى الأستاذ الدكتور إميل فهمي شودة ، الذي تحدث في نقطتين :

\* النقطة الأولى ، هي أن تصميم المبنى المدرسي أصبح له دور رئيسي في إدارة المدرسة ، فقد بدءوا في المجالس - مثلا - بتصميم مدارس حديثة الآن ، بحيث لو حدث حريق مثلا في معمل العلوم ، فإن هناك جهازا آليا يوجه على الفور إلى مكان الحريق ويطلقه ، أوتوماتيكيا ، ودون مساعدة أحد ، ويبحث مجلس المدير في مكانه وفي مكتبه ، ويخاطب المدرس في أي مكان ، وكأنه يراه ، من خلال جهاز يجعل المدير يستطيع أن يرى المعلم ، كما يستطيع المعلم أن يرى المدير .

ومن ثم فإن وسائل الاتصال داخل المدرسة أصبحت تحمل عينا كبيرا من عمل المدير ، وأصبح تصميم المدرسة في التكنولوجيا الجديدة ، وفي العالم المتغير الجديد ، مما يطرح سؤالا عن ماهية موقف الإدارة المدرسية من ذلك ، حيث أن هذا يستدعي إعادة النظر في وظائفها

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور إميل فهمي شودة ، الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر)

وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضر:



وفي عملياتها ، سواء في التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرار أو التوجيه .... إلى آخر هذه الأشياء .

\* والنقطة الثانية نقطة تحمل جرأة كبيرة في الحقيقة ، فقد ثبت في بعض المؤسسات غير التعليمية في الغرب - وبالذات في أمريكا - كالمستشفيات على سبيل المثال ، أنه ليس بالضرورة أن يكون مدير المستشفى طبيبا ، فمن الممكن أن يكون خريج تجارة ، لكن على أن يكون لديه مهارات القائد ، مما يمكنه من تسيير العمل بشكل أفضل مما يسيّره به الطبيب - وعليه فما المانع أن يكون مدير المدرسة ليس مدرّسا أو تربويا ، طالما كانت لديه هذه الكفاءة ؟

إن ذلك يساعد أيضا على تطوير الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية - وقد قلتُ إن الفكرة فيها شيءٌ من الجرأة ، ولكنهم نفذوها في الخارج ، والعالم يتغيّر الآن ، فإذا كان لدينا مدير تربوي ، ولكنه لا يتمتع بصفات القيادة ، فما المانع من إبعاده ، حتى يحدث التطوير في ظلّ العالم المتغيّر ؟

٨-٢-٣- العيبُ فينا أنّ التطويرَ يأتي من أعلى بأوامر (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور حامد العبد على المحاضرة قائلا إنّ العيب في عملية التطوير في مصر ، أننا لا نزيدُ على أن نكون صَدَى ، فهناك مَنْ يجلس على العرش ليقول ، وما عليك إلا أن تكون رَدَّ فعل حينما يقول وحينما يفعل ، حتى لقد صرنا ( ديكور ) يُجمَلُ الأشياء .

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المتفرغ بقسم علم النفس الربوي بكلية التربية جامعة عين شمس ، وعميد كلية التربية جامعة المنيا ( مصر ) الأسبق ، على المحاضرة .

إن النبع إذا لم يكن منا نحن المتخصصين ، فلن يكون هناك آتى تقدم أو تطور ، وقد يقول قائل إنه فوق ، ويرى الدائرة أكثر اتساعا ، فنقول له ( نعم ) فيما اتفقنا عليه من خير وحق - متفقون على ذلك أيضا ، وفيما عدنا ذلك فكَلَّ شىء يسير .

لإذا كنتُ أنا المتخصص فى مادة كذا ، أو فى علم كذا ، أو فى فرع كذا ، وليس من حقى أن أتمى هذا الفرع إلا إذا جاءنى أمر من العميد أو رئيس الجامعة ، فإن ذلك لا يؤدى إلى تطور ، وفى الخارج لا يكون هناك تطور إلا من خلال هؤلاء المتخصصين ، فى أمريكا والمجلدا ، وتقرير ( أمة فى خطر ) وغيره من قبيل إنجازات المتخصصين فى المجال ، وليس من إنجازات الإدارة العليا .

إن على المتخصصين أن يستجيبوا لطلب أصحاب القرار ، بدراسة الحلل هنا والحلل هناك ، ثم تأتى الحلقة التالية عند أهل السياسة - حلقة ( فن الممكن ) ، وهو الفن الذى يعنى بنقل هذه القرارات إلى حيز التنفيذ أو التطبيق ، حسب الموارد المالية أو غيرها .

٨-٢-٤ - أمام الإدارة عندنا تحديان: تحدى العقل، وتحدى السوق (\*):

ثم انتقل التطيب إلى الدكتور أنار الكيلاني ، الذى قال إننى أعمل بقسم الإدارة الوهوية ، وهذه إحدى أمنيات الدكتور صلاح جوهري ، وفى البداية أحب أن أشكره على هذه المحاضرة الملمة ، ومن وحى هذه المحاضرة ، أود أن أتطرق لقضيتين :

\* القضية الأولى أو التحدى الأول للإدارة - كما أسميه - وأكرر أن هذا من وحى محاضرة الدكتور صلاح جوهري - هو تحدى العقل ، فهناك مقولة ترى أن الفرق بين الدول النامية

---

(\*) من تطيب الدكتور أنار الكيلاني ، رئيس قسم الإدارة الوهوية بالجامعة الأردنية ( الأردن ) على المحاضرة .

والدول المتقدمة هو الفرق في استخدام العقل ، وترى - أيضا - أن استخدام العقل هو مسئولية التربية ، والتربية لها إدارة ، ومن ثم تكون الإدارة التربوية هي المسئول الأول عن التقدم والتخلف .

\* أما التحدي الثاني ، فهو تحدي السوق ، وقد ذكر أحد الأساتذة الأفاضل في الجلسة الأولى أن هناك فرقا واضحا بين ما يقدم في المدارس والمؤسسات التعليمية من علم وتربية ، وبين ما هو مطلوب في السوق .

وهناك - أيضا - تحدّي واضح للإدارة التربوية في هذا العالم المتغير ، مما ينقلنا - في الواقع - بطريقة سريعة - إلى العلم الذي يهتم بدراسة الواقع في الدول النامية والمتقدمة وتحدي السوق ، وقد غاب نهائيا عن هذا المؤتمر ، وهو ( اقتصاديات التعليم ) ، وله كثير من الأدوات التي تقيس التربية اقتصاديا ، وهي أدوات يجب أن يعيها المدير بشكل جيّد وواضح .

وعلى ذلك أضيف أمنية من الأمنيات ، وهي أن تكون هناك لفظة أو إشارة إلى هذا الشيء في المستقبل ، إذا قامت الجمعية الكريمة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - بمؤتمرات قادمة .

٨-٢-٥ - مجموعة تساؤلات (\*) :

وعقب أحمد نجم الدين على المحاضرة بقوله إن تزايد الإيمان بأن التعليم يحقق الرفاهية للمجتمع ، أمر لا نكركه جميعا ، وإذا كان أمامنا متغيران ، هما متغير التعليم ومتغير التنمية الشاملة في المجتمع ، فإن هذين المتغيرين يليهما متغير الإدارة التعليمية والتنمية الإدارية ، ولاننسى أن هناك ظروفًا وقوى وعوامل ثقافية تؤثر ، وخاصة في المجتمع المصري ، فمن

(\*) من تعقب أحمد نجم الدين ، المعيد بكلية التربية جامعة الزقازيق ( مصر ) ، وقت انعقاد المؤتمر ، والمدرّس المساعد بها حاليا ، على المحاضرة .

مِلكِ اليوم عَصَا التطوير فى التعليم .

وإذا كانت هناك مثل هذه الكفاءات الموجودة - وأصدَق دليل عليها هو وجود هذا الحشد منهم أمامى الآن - فإنها أحقّ بتطوير التعليم من سواها ، مما يفرض هذا السؤال : هل نحن - بالفعل - جادون فى تطوير التعليم عندنا ، أم أنّ الظروف والقوى السياسية - والعامل السياسى على وجه الخصوص - هى المؤثر الأعظم ؟

إنّ هناك وظائف قيادية علياً فى الإدارة ، فكيف يتمّ التعمين فى مثل هذه الوظائف القيادية ؟

لا بدّ أن تكون هناك لوائح وقوانين تُتبع ، فمن الذى يضع هذه التشريعات ؟ هل هم رجال الربية - حقيقية - وهم أفدر على التطوير ، أم غيرهم ؟

والقرار التعليمى - قرار التطوير - هل هو قرار يهدف - فعلاً - إلى تحقيق الصالح العام ، أم أنه قرار سياسى ؟

وإذا كانت الوظائف القيادية يُشَرَط فيها أن تُحوّث نوعاً من التنمية الإدارية الشاملة - والتنمية الإدارية - قطعاً - تنمية أجهزة إدارية - والأجهزة الإدارية عبارة عن أفراد - فهل لديها الوعي الإدارى بهذا ؟

إنها مجرّد مجموعة من التساؤلات .

## ٨-٢-٦ - إنشاء مراكز بحوث في المدارس لإجراء التطوير (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور حسن البلاوي على المحاضرة بقوله إن الشكر واجب لأستاذنا الدكتور صلاح جوهر على هذه النظرة البانورامية الرائعة لمشكلات التربية ، وهي نظرة تذكّره بأستاذنا المرحوم الدكتور أبو الفتوح رضوان ، حينما تحدّث في رسالته للدكتوراه عن الـ Old and New Forces ( القويّ القديمة والجديدة ) في التعليم ، وعن التعليم من حيث هو تفاعل مع قوّى جديدة ، تصيغه بهذه الصيغة ، وأنا أتساءل - يواصل الدكتور حسن - ألم يقابل التعليم المصري منذ نشأته new forces ( قوّى جديدة ) أخرى ؟

والإجابة - قطعاً - بالسلب - لأن انطباعي الخاص - يقول الدكتور حسن - هو أنّ تعليمنا يسير حسب قانون نيوتن ( ألقصور الذاتي ) ، وأنّ أيّ جسم من التعليم - في إدارته ، في تركيباته ، في بناءه الاجتماعية - مازال قائماً من عمق التاريخ ، وهناك دائماً قوّى جديدة ، ولكنها لا تؤثر أبداً فيه .

ولذلك فإن كل الصعوبات التي تجمعت ، والتي أعتقد أنها تملخص في أنها - وانجسراً في ذلك - أزمة شرعية لهذه النظم العتيقة الموجودة التي نواجهها الآن ، فإننا نعيش أزمة شرعية بالفعل في هذه البنية ، وفي المحتوى ، وفي التنظيم ، فإذا كنا نقول إننا نريد لهذا التطوير إدارة ، فإننا لابد أن نعرف أولاً : تطوير ماذا ؟ ومن أجل ماذا ؟ مما يزيد من عمق المشكلات .

وعلى أية حال ، رغم أن المشكلات كثيرة ، ورغم أننا إذا تحدّثنا فيها فسوف يستغرق ذلك وقتاً طويلاً ، فإنني أعتقد - يواصل الدكتور حسن - أنّ لدينا هامشاً للتغيير ، ولا بدّ

---

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور حسن البلاوي ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق ( مصر ) على المحاضرة .

أن نستغله من أجل إدارة التطوير ، واعتقد أن إحدى آليات التطوير - وهذا على سبيل  
الأمنيات أيضا ، إذا جاز لنا استخدام هذا التعبير - إنشاء مراكز بحوث داخل كل مدرسة ،  
أى أن كل موقع تعليمي لابد أن ينشأ به أيضا بؤرة أو لجنة أو مركز لعملية البحوث ، لأن  
البحث العلمى داخل هذه المدارس من شأنه أيضا أن يساعد على الوعى بوجود المشكلات،  
والوعى بالأزمة التى نعيشها ، ويستطيع أن يقترح بعض المقترحات - أى أن يجعل العلم  
داخلا فى إطار الوعى ، وهو الحد الأدنى الذى نطلبه .

ثم ما العمل بعد ذلك .

إنّ هناك صعوبات ، لكننا لا نملك إلا أن نتمنى .

#### ٨-٢-٧- اتخاذ القرار فى عصر المعلومات (\*) :

وعقب أيمن محبوب على المحاضرة بقوله إن حديثه يدور حول ثلاثة أمور :

- \* أولها موضوع المؤتمر ( الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عالم متغير ) .
- \* وثانيها موضوع الجلسة التى نحن بصددّها ( الإدارة التعليمية فى عالم متغير ) .
- \* وثالث هذه الأمور مؤتمر حضرته بالأمس القريب - يواصل أيمن محبوب - عن ( مستقبل  
تكنولوجيا المعلومات فى مصر .... الحاضر والمستقبل ) ، وحضره العديد من الأساتذة ، فى  
كثير من التخصصات فيما عدا التربية ، وتحدثوا عن طبيعة هذا العصر ، أو بمعنى أصح ، عن  
تفسيرهم لمعنى ( عالم متغير ) - فنحن الآن فى عصر المعلومات ، وقالوا لنا مررنا بعصر  
الزراعة ، حيث كان الإنسان يتعامل مع الطبيعة ، فعصر الصناعة ، حيث تعامل الإنسان مع  
الآلة - وفى عصر المعلومات ، سوف يتعامل الإنسان مع الإنسان - فإين نحن من هذا العصر ؟

(\*) من تعقيب أيمن محبوب ، المقيد بالمركز القومى للبحوث الوبوية والتنمية ( مصر ) ، على المحاضرة .

وأنا أُنحى باللائمة على الربوبين في مصر - يتابع أيمن - لأن العامل الأساسي في هذا العصر ليس طبيعة العصر ، وإنما هو مجتمع هذا العصر . وهو مجتمع المعلومات المواتية .

وفي عَجالة ، وحتى لا أُطِيلَ عليكم - يواصل أيمن محبوب - سأوجه النظر إلى بعض مآقوله ، فقد ناقشوا - في الحقيقية - قضايا تربوية ، رغم أنهم جميعاً من تخصصات مختلفة غير تربوية ، فقد كان مما ناقشوه اتخاذ القرار في عصر المعلومات ، وقالوا إن اتخاذ القرار في عصر المعلومات ينقسم إلى قسمين ، هما صنع القرار ، واتخاذ القرار ، وأكدوا - كذلك - على أن عصر المعلومات قد دخل فيه الكمبيوتر ، وأن هناك برامج كمبيوتر - شاهدها - عن الإدارة المدرسية .

كذلك قالوا إننا - بدخولنا عصر المعلومات - سوف نستطيع أن نقلل من الفجوة بيننا وبين العالم المتقدم ، حيث يمكن أن نواكب عصر المعلومات هذا مع الدول المتقدمة .

#### ٨-٢-٨ - الإدارة الحديثة والتكنولوجيا الإدارية (\*) :

وعقب الدكتور سليمان عبدربه محمد على المحاضرة بقوله إن عصرنا يتميز بالفسورة التكنولوجية ، وكونه يتميز بهذه السمة لا بد وأن ينعكس على الإدارة ، خاصة وأن الانفجار السكاني يؤدي إلى زيادة عدد التلاميذ في العملية التعليمية ، مما لا بد وأن يؤثر على الإدارة ، ومن ثم فإننا نقول إن الإدارة - لتواجه ذلك - لا بد لها أن تأخذ بالتكنولوجيا الإدارية ، ومنها استخدام العقول الإلكترونية في الإدارة ، خاصة وأن هذه العقول سوف تساعد في عمليات قيد التلاميذ وتسجيلهم وامتحاناتهم ، وفي عمل الجدول المدرسي والميزانية .. الخ ، وإن ما يتم الآن إنما يتم وفق آليات قديمة ، مما لا بد أن يرفع من كفاءة العمل الإداري والعملية التعليمية برمتها ، ويختصر الوقت والجهد والمال .

(\*) من تعقب الدكتور سليمان عبدربه محمد ، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة العلمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

وهناك - بالقطع - تحفظ ، هو أنّ العقول الإلكترونية ليست الأداة السحرية التي ستحلّ لنا كلّ المشكلات ، لأنها - في النهاية - أدوات ، يتم تشغيلها بواسطة البشر ، ولأنها تزودنا بما يريدون هم تزويدنا به من معلومات .

#### ٨-٢-٩ - قضية الإدارة المدرسية والعالم المتغير وقضايا أخرى (\*) :

وعقب الأستاذ الدكتور بدر الدين عليّ على المحاضرة بقوله إنه - بعد الاستماع إلى محاضرة الزميل الصديق ، الأستاذ الدكتور صلاح جوهر - وجد نفسه أمام محسر من المعلومات في مجال الإدارة التعليمية ، واستفاد - إلى حدّ كبير - من المعلومات التي طرحها ، والتي يعدّ بعضها جديدا بالنسبة له ، إلا أنه أحبّ أن يسجّل بعض الملاحظات البسيطة :

\* الملاحظة الأولى على حديث الدكتور إميل ، عندما أشار إلى فكرة تصميم المدرسة ، حيث طرّق نوعا من التفكير الذي كنت أفكر فيه تقريبا - يتابع الدكتور بدر الدين - على مستوى الأبعاد الممكنة تناولها في محاضرة خاصة بالإدارة التعليمية في عالم متغير ، فالأستاذ الدكتور صلاح جوهر اختار الإطار النظريّ ، بمنظوراته الهامة الخاصة بالممارسة ، وبالمنظور المهنيّ ، وبمنظور البحث ، وليس هناك من شكّ في أنه كان إطارا شاملا متكاملا ، ولكن كان من الممكن أن نذكر في أبعاد واقعية وتطبيقية ، متعلّقة بأركان التعليم الرئيسية المعروفة ( الطالب ، المدرّس ، المنهج ، المكان ) ، ومن ثمّ فإنّ الدكتور إميل عندما تحدّث عن التصميم المدرسيّ ، وردّ في ذهنيّ بعد المكان ، ولو أننا خرجنا خارج هذه القاعة ونجولنا لبضع دقائق ، في فناء الكلية ، التي يعقد بها المؤتمر الآن ، ونظرنا إلى بعض الأركان والأماكن ، فسوف نجد أشياء تثير في نفوسنا أهمية هذا المكان بالنسبة للتعليم ، وكذا دور الإدارة في إيجاد المكان المناسب لتناول التعليم ، بل إنّ هناك بعض الدول تهتمّ بالمكان

(\*) من تعقب الأستاذ الدكتور بدر الدين عليّ ، أستاذ علم الاجتماع بجامعة لويزيانا - بالولايات

المتحدة الأمريكية - على المحاضرة



حتى في السجون ، فالفناء - كما يقولون - حينما يكون منظماً وفيه الزهور وما إلى ذلك، فإنه يساعد على عملية التقويم والإصلاح .

\* كذلك أعلق - يتابع الدكتور بدر الدين - على حديث الدكتور إمبيل أيضا ، حينما تحدث عن فكرة جريئة ، وهي : لماذا لا تكون الإدارة في مجال التعليم إدارة غير متخصصة ؟

إنَّ هناك - بالفعل - نظرية تقول : Executive skill is transferable ، ويمكن ترجمتها إلى أنَّ مهارة القيادة مهارة يمكن انتقالها ، وهذا أمر يمكن أن يتحقق بالنسبة لواجبي السياسة العامة ، فمن الممكن أن يكون وزير التعليم طبيبا ، ووزير الصحة قانونيا .... إلخ ، وقد يكون هذا ممكنا باعتبار أنَّ هؤلاء قد يكون لديهم فكر وصفات قيادية ، ومقدرة على وضع سياسة عامة .

ولكن ، عندما نقرب من الأمر من الناحية الإدارية ، فأنتى - يتابع الدكتور بدر الدين - لاشك - سأجدنى مازلتُ أساند الموقف التخصصى ، فى إطار ما أشار إليه الدكتور صلاح ، من أنَّ الإدارة التعليمية لها تخصصها ، واعتقد أنَّ المجال الربوى يختلف عن المجالات الأخرى ، وهنا أتطرق للممثل الذى ضربه الدكتور إمبيل ، والخاص بإدارة المستشفيات ، لإدارة المستشفيات فيها نواحي خاصة بالتغذية والأسرة ... أى أنَّ فيها أشياء يمكن أن يقوم بها شخص غير الطبيب المتخصص ، أما الإدارة المدرسية فهي تعليم وتغيير فى السلوك وتغيير فى الشخصية ... وبالتالي فإن المدير الربوى مطلوب ، بمنطق الشخص المناسب فى المكان المناسب .

\* ثم نقطة ثالثة أذكرها فى عجالة - يتابع الدكتور بدر الدين - هى أن موضوع المؤتمر - بالقطع - هو الإدارة التعليمية فى عالم متغير ، وهو موضوع هام جدا ، وقد نهتمَّ بالعالم المتغير ونعطيه اهتماما أكثر من اللازم ، ونهتمَّ بالنواحي الخاصة بالتبؤ بما سوف يحدث ، أو كما قال الأستاذ الدكتور صلاح ( استباق التغيرات المحلية والعالمية ) ، ولكنى أقول إنَّ

هناك جانب آخر خاصاً بالاستقرار والتقاليد التعليمية ، وحتى في أمريكا نجد أن هناك أنماطاً عديدة من التعليم ، وأن التعليم سائر ، ومن ثمَّ فإن ما أريد قوله هو أننا على قدر اهتمامنا بالتغيرات ، لا بدَّ أن نراعى أنَّ هناك شيئاً يسمَّى التقاليد والاستقرار ، وأن النظام التعليمي غير المستقر ، والتغير باستمرار ، يؤدي إلى حدوث هزة في ثقة أبناء المجتمع في جدويَّة البرنامج التعليمي ، وفي أهمية هذا البرنامج .

\* ثم نقطة أخرى - يواصل الدكتور بدر الدين - هي أنني تعجبت للغاية ، وأحمد الله أنَّ أحد الإخوة في الأردن الشقيق قال إن هناك قسماً للإدارة ، فكيف أنَّ كليات التربية في مصر جميعها ليس بها قسم للإدارة التعليمية ، وأنا أعتقد أن هذا الأمر من أجدبيات التربية في أي كلية تربية ، وأتمنى أن تخرج من هذا المؤتمر توصية قوية ، بأن يكون هناك قسم للإدارة التعليمية في جميع كليات التربية في مصر والوطن العربي .

\* ثم كلمة أخيرة خاصة بالتغير - يحتم الدكتور بدر الدين - هي أننا على قدر ما نحسب ملاحقة التغير ، المحلي والعالمي ، فإني أعتقد أنه بدلاً من التغيرات الجذرية التي تقلب الموازين ، وتهز الثقة ، فإنه يمكن أن نقوم بعملية ( تطعيم ) ، أي أن هناك تغيرات محدودة يمكن أن نطعمها بالجديد ، وهذا فن في حد ذاته ، هو فن التطعيم ، بناء على نتائج البحوث أو التجارب الحديثة .

#### ٨-٢-١٠ - أين الإدارة من منظور إسلامي (\*) :

وعقب محمد إمام لطفي على المحاضرة بقوله إنه سوف يُمسك بالخيط من أوله ، ويمس وسطه ، ومن آخره ، حيث يبدو من ظاهر الحديث أن معظم التطلعات هي إلى الإدارة في الغرب ، في الولايات المتحدة وغيرها ، وإنه يتفق مع الأستاذ الدكتور حامد العبد حينما

(\*) من تعقب إمام لطفي ، بكلية التربية بها - جامعة الزقازيق ( مصر ) - على المحاضرة .

قال إننا نعيش أزمة ضمير إداري ، بمعنى أن التطوير الإداري لا بد وأن يبدأ من أهله وذويه ، ولا يبدأ من غير المتخصصين ، وهنا أقول - يتابع محمد إمام - اليس هناك إطار إسلامي للإدارة ؟ أين الإسلام ونحن نتحدث عن إدارة التعليم في الوطن العربي الذي يدين بالإسلام؟ أين روح الإسلام في الإدارة ؟ ألم يهتّم رجال الإدارة على رسم إطار إسلامي للإدارة ؟ ألم ننظر إلى إدارة الأزمات وكيف قادها الخليفة الثاني لرسول الله صلى الله عليه وسلم - الفاروق عمر - في عام الرمادة ؟ ألم ننظر إلى المعين الذي لا ينضب ، وهو القرآن والسنة ، لتأخذ إطاراً دينياً إسلامياً يفوق كلّ هذه الأطر التي نتكلم عنها ؟

إننا أردنا أن تكون هناك وسائل اتصال - في الحقيقة - فعلينا بالإحسان ، الذي قال في حقّه صلى الله عليه وسلم ( الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه ، فإن لم تكن تراه فإنه يراك ) ، ثم لا بدّ وأن نردّ الأمر لأهله ، لأننا إذا أردنا تطويراً إدارياً من غير الإسلام ، فلن نستطيع ، لأنّ الرسول صلى الله عليه وسلم جاءه صحابيّ وقال ( إذا ضيّعت الأمانة ، فانتظروا الساعة ) ، ولما سئل عن إضاعتها ، قال صلى الله عليه وسلم ( إذا وُيِدَ الأمر إلى غير أهله ) .

فعلينا - من هنا - الانطلاق من الإسلام في بناء الضمير الإداري ، ورسم إطار إداري ، وليت هذا - إن شاء الله - يجد قبولاً  
٨-٢-١١ - لا بدّ أن نراجع أنفسنا فيما ندرسه لطلابنا بكلّيات  
التربية (\*) :

وعقب الدكتور السيد ناس على الرأي الذي طرحه الدكتور إميل في تعقيبهِ ، بأننا من الممكن أن نعين مديراً غير تربوي ، لممارس وظيفة مدير مدرسة ، وسأل : هل معنى هذا أنّ

(\*) من تعقب الدكتور السيد ناس ، مدرّس التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الزقازيق ( مصر ) ، على المحاضرة .

هناك شعورا عاما عند بعض التربويين بأن هناك قصورا في إعداد القادة التربويين ؟

وإذا كنا - نحن كتربيين - يواصل الدكتور سيد - نستشعر هذا القصور ، فلماذا نعدّ هذه المقررات ، وندرسها لطلّابنا ، سواء فيما قبل التخرج ، أو في الماجستير والدكتوراه ؟

إنّ كل شيء لا بدّ أن تكون له محدّدات ، والإدارة التعليمية من أهمّ المداخل التي يمكن عن طريقها إصلاح التعليم ، فلا بدّ - إن كنا مؤمنين بهذا - أن يصاحبنا هذا في مرحلة إعداد هؤلاء ، حيث سيصبح لدينا إيمان بأنّ من يمارس عملية التعليم يكون أهلا لهذا العمل ، وقادرا في أحد الأيام على أن يمارس عمله كوكيل أو ناظر أو مدير مدرسة ، فإذا لم يكن لدى هذا الشعور - وأنا أعده - في أثناء دراسته الجامعية - فمن الأولى أن نغلق الجامعة .

وهل طالما أن شيئا ما قد جرّب في أمريكا - هل يمكن أن نطبقه في مصر ؟ إنّ هناك قطاعات - كما قال الأستاذ الدكتور بدر الدين علي - يمكن أن ينجح فيها ذلك ، أما في التربية ، فإنه لا يصلح - فكيف يكون هناك شعور عام عند بعض أساتذة التربية ، بأن التربية غير قادرة على خلق القيادات التي تقوم بوظيفتها الإدارية ؟

إن الأولى بنا أن نراجع أنفسنا - نحن كتربيين - ونراجع ما ندرسه لطلّابنا في كليات التربية .

٨-٢-١٢ - عندنا أنواع مختلفة من التعليم لكل منها إدارته (\*) :

وعقب فوزي رزق شحاتة على المحاضرة بقوله إنّ عنوان المؤتمر يدور حول إدارة

(\*) من تعقب فوزي رزق شحاتة ، بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ( مصر ) ، على المحاضرة .

التعليم ، مع أنه على مستوى مصر ، ليس هناك تعليم واحد ، ويجب أن يكون ذلك واضحا في أذهاننا ، لأنَّ الموجود هو أنواع ومستويات من التعليم ، لكل مستوى منها إدارته .

وفي رأيه الخاصَّ أنَّ هناك أنواعا معيَّنة من التعليم في مصر ، تتمتع بإدارات على درجة عالية من الكفاءة والتكنولوجيا ، لأنها تنتمي إلى طبقات معيَّنة ، وهذا كان من الممكن أن يكون جيِّدا وليس فيه غِصَاضة ، لو أنَّ هناك توزيعا متكافئا للأنواع الأخرى والمستويات الأخرى من التعليم ، إلا أنه يلاحظ أنَّ تعليم القاعدة الشعبية الكبيرة من الناس لا يتمتع بمثل هذا المستوى من الكفاءة الإدارية ، بل إنَّ هناك مجموعة من القوانين واللوائح والمحاولات المستحيطة لأن يكون هذا التعليم تحت عباءة المركزية ، بشيء من الأدب الربوي .

والغريب في أن يصبح هذا التعليم تحت عباءة المركزية ، هو أنه يطوِّع لصالح هذه الفئات ، بحيث لا يخرِّج إلا أمثالا معيَّنة من البشر ، نسأل الله لها السلامة - فلا تقدّم فكريها لها ، ولا إعادة بناء شخصية ولا ... ولذلك يريد أن يرى : متى تمت سيطرة بعض الفئات على التعليم ليكون أداة طيِّعة ، وليكون مسقوفا ، فلا يُعيد إنتاج شخصية متميزة ، وذلك من قبيل المقارنة الداخلية على مستوى مصر ؟

### ٨-٣- تعقيب الدكتور صلاح جُوهر على التعقيبات :

وقد عبَّ الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهر على التعقيبات بقوله : في الحقيقة أنسى أتقدّم بالشكر إلى كلِّ من أسهم بتعليق أو تعقيب من أي نوع ، لأن هذا جعل للكلام الذي قلته طعما آخر ، أجمل وأكثر والحمد لله .

إلا أن هناك بعض النقاط أودّ أن أستوضحها ، وأضيف فيها رأيي بسرعة ، لأنها مَسَارٌ جدل وكلام كثير .

\* وأبدأ بالكلمة المفيدة التي قالها الأستاذ الدكتور إميل فهمي ، والمثل الخاص بإدارة المستشفى الذي يديره شخص غير طبيب ، فلم لأيدبر المدرسة أيضا شخص غير تربسوى . ولكنّه متخصّص فى الإدارة ؟ وأنا أضيف معلومة بسيطة لعلنا نتذكّرها - ومعنا الأستاذ الدكتور إميل - أنه كان مُنذُ زمن فى مصر ، فكرة وكيل الوزارة الدائم ، حيث كان منصب الوزير منصبا سياسيا ، خاضعا للتغيير ، ولكن سياسة الوزارة كانت باقية رغم تغير الوزير ، وكان الذى يضمّن استمرارها فى خطّها المرسوم لها ، هو الوكيل الدائم للوزارة .

وقد أشار الدكتور إميل إلى تجربة مُدير المستشفى ، وهى موجودة فعلا ، وخصوصا فى الولايات المتحدة ، وهى بلاد تجرّب كلّ شىء ، ولكن هناك تجارب أخرى أيضا فى الولايات المتحدة وغيرها ، أثبت أنه خير من الإتيان بمُدير للمستشفى من خارج الكادر الطبى ، أن نأتى بأطبّاء لديهم استعداد إدارى ، وأن يتم إعدادهم إعدادا متكاملا ، مما يجعلهم قادرين على تفهّم الجانبين-ويبقى أن نقوم ببحث حول الأكفا فى إدارة مستشفى : هل هو الشخص المتخصّص فى الإدارة فقط ، أم الشخص الطبيب الذى أعده إعدادا إداريا ؟

إذا كانت التجربة الخاصة بالطبيب الذى يُعدّ إعدادا إداريا قد أدت إلى شىء، فليتمّ لا تجربها لدينا فى حقل التعليم ، فمن بين رجال التعليم من لديهم استعداد إدارى ، فليتمّ لاناخذ هؤلاء ، ونعدّهم إعدادا إداريا متعمقا ، ليديروا المؤسسة التعليمية ؟

\* أما الأستاذ الدكتور حامد العبد ، وكلمته عن الصدى ، وعن أنّ القرارات التعليمية لاتنبع منا ، فهو على حقّ بالطبع فى ذلك ، وهو أمر واضح ، ونسأل الله أن تأتى الكرة إلى ملعب الأشخاص الأقدر على أن يلعبوها ، ولكن المشكلة فى بلدنا العزيز - وفى الوطن العربى عموما - هى مُشكلة الخلط بين الدور السياسى والدور الفنى ، وبالتالي هناك الكثير من أمورنا ، بدلا من أن تسير فى خطّ مستقيم ، فإنها تسير فى خطّ متعرج .

\* وشكراً للدكتور أنمار الكيلاني على كلامه ، وإعادة تصنيفه للتحديات - وأنا معه في أن التحدي الأول للتعليم وللإدارة التعليمية هو استخدام العقل ، وإلا لم يكن هناك داع لأن نخلق بهذا العقل الذي ميزنا الله به على سائر مخلوقاته .

وكذلك أتفق معه في فكرة السوق ، وتحديه ، وكذلك إشارته إلى اقتصاديات التعليم .

\* وأما الأستاذ أحمد نجم الدين ، فقد أسهم إسهاماً طيباً ، وأنا أشكره لأفكاره عن التعليم ورفاهية المجتمع والتنمية الشاملة وتحدياتها .

\* ويقول الأستاذ الدكتور حسن اليلوي أن تعليمنا يسير بالقصور الذاتي ، وأقول له لقد أحسنت إليه كثيراً ، فليته يسير حتى بالقصور الذاتي ، حيث هو يسير بطريقة أخرى .

ومع هذا لنكن متفائلين ، وارجو أن نصل إلى حال يكون فيه تعليمنا يسير بالقصور الذاتي .

\* ويتساءل الأستاذ أيمن محبوب ، عن غياب الربويين عن المؤتمر الذي أشار إليه ، وهذا - في الحقيقة - علامة سلبية ، فقد كان من المفروض أن يخطرونا به كمؤتمرات علمية ترويه ، ولكنني لم أعرف به - هل يجب أن يكون لدينا استشعار عن بُعد ؟

وليس بعيداً أن نكون نحن الملمومين لعدم حضوره ، خاصة وأنه علم حديث ، وتقنيات حديثة ، يجب استغلالها .

\* وأنا مع الدكتور سليمان عبدربه في مطالبته باستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في الإدارة ، ولكن على ألا تصبح هدفاً في حد ذاتها - وإنما مجرد وسيلة من الوسائل العسى تدفعنا إلى تحسين العملية الإدارية ، وشكراً له .

\* أما الدكتور بدر الدين عيلى ، فقد طرح مدخلا آخر للموضوع ، وهو مدخل طبيب ، وكل الأمر أنى اخترت مدخلى ، ولكل شيخ طريقته ، وأنا معه فى خشيتيه من أننا فى وسط اندفاعنا وحماسنا للتغيير ، يمكن أن ننسى عامل الاستقرار فى حياتنا ، وأنا معه فى هذا ، فينبغى ألا نندفع - خاصة وأن العالم المندفع نحو التغيير بدأ فى إعادة النظر فيما فقدته خلال لعبة التغييرات التى تحدث فيه باستمرار ، فعلينا أن نرث من الآن ، لتعرف على ما ينبغى المحافظة عليه من ثقافتنا ، لأن ذلك من عوامل الاستقرار ، والاستقرار عنصر هام فى سلامة الإنسان وكمال عقله ، فارجو ألا نفيق توازنا العقلى بالجرى وراء التغيير مجرد التغيير ، وهناك خوف - فعلا - من أن نتجرف وراء تيار التغيير مجرد التغيير ، وأشكره لإثارته لهذه النقطة ، التى يشعر بها هو أكثر ، نظرا لتواجده فى هذا المجتمع المتغير المتقلب - الولايات المتحدة - الذى هو كل يوم فى شأن .

\* وشكرا لابن الكريم محمد لطفى على فكرة الإطار الإدارى الإسلامى ، وأحب أن أتفه إلى أننا - فى الإدارة - لم نستطد قط من الإسلام ، وهو غنى بالإدارة والتنظيم والمشورة... لكن لانسى أن فى قصص الأنبياء جميعهم دروسا إدارية ، كقصة سيدنا موسى على سبيل المثال ، وكذا فى قصة سيدنا شعيب فى سفر الخروج ، حينما كان يشكو من أنه حين يجتمع مع أهله تروصدهم عيون فرعون لتقتلهم ، فقال له إنك بهذا الشكل تقتل نفسك وقومك ، فلم لا تختار من قومك عشرة ، وتبلغهم رسالتك ، وكل منهم - بدوره - يختار عشرة آخرين ، وهذه هى فكرة التدرج والتسلسل .

فقصص الأنبياء إذن ، والدروس السماوية ، مفيدة جدا للإدارة ، لأنها هى التى تنظم كل أعمالنا الدنيوية ، التى نرجو فيها وجه الله .



## الفصل التاسع

### توصيات المؤتمر (\*)

بسم الله الرحمن الرحيم

\* انطلاقاً من أن صلاح الأقطار العربية لن يكون إلا من خلال التعاون المشترك في كافة المجالات ، ومنها البحث العلمي الزبوي ، في إطار وطن عربي واحد ، من المحيط إلى الخليج .

\* وانطلاقاً مما يمر بالوطن العربي من متغيرات ، محلية داخلية وخارجية ، تمثل تحدياً أمام استمرار هذا الوطن وتقدمه ، مما يستدعي النظر إلى التعليم وإدارته على أنه مسألة أمن قومي ، ومدخل لتقدم المجتمع .

\* وانطلاقاً من أن نجاح الجهود المبذولة لإصلاح التعليم وتطويره ، فضلاً عن تحديثه ، في الوطن العربي ، يتطلب إدارة تعليمية ، تتسم بالمليدة والكفاءة .

\*\* عقدت الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

مؤتمرها الوطني السنوي الثاني ، تحت عنوان :

إدارة التعليم في الوطن العربي

في عالم متغير

في الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤ م

بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس

وفي مسرح الكلية بـوكسي بمصر الجديدة

(\*) موضوع الفصل هو الجلسة التاسعة والأخيرة من جلسات المؤتمر ، التي عُقدت في الثالث من أياره - يوم الإثنين ٢٤ يناير ١٩٩٤ .

حيث تمَّ عقدُ سبعِ جلساتٍ ، أولَها جلسة الافتتاح ، وأخرُها جلسة للتوصيات ، وبينهما أربعُ جلساتٍ للبحوث ، تخللتها ثلاثُ جلساتٍ ، دارت كُلُّ منها حولَ ندوةٍ ، كان موضوعُ أولَها ( سيكولوجية الإدارة التعليمية ) ، وكان موضوع الجلسة الثانية ( القيادة الإدارية في التعليم ) ، وكان موضوع الجلسة الثالثة ( الإدارة التعليمية في عالمٍ متغيرٍ ) .

وقد شارك في المؤتمر باحثون من أقطار عربية عديدة ، منها المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر والبحرين وسلطنة عُمان واليمن والأردن والجمهورية العربية الليبية وسوريا - إضافة إلى مصر بطبيعة الحال .

\*\*\* وانطلاقاً مما عُرض من بحوث ودراسات وندوات ، وما دار عليها من تعقيبات وحوارٍ من مناقشات ، يُوصى المؤتمر بما يلي :

### أولاً : توصيات عامة :

١ - تأكيد النظرة إلى الإدارة التعليمية على أنها عملية مهنية ، مما يستدعي توفير الظروف التي تساعد على أن يتولى قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي متخصصون في التربية .

٢ - أن يتوفر لأجهزة البحث العلمي العربي الاستقلال الواجب لها عن الأجهزة التنفيذية ، وعن المسؤولين عن التعليم ، مما يوفر لها مالا تستطيع العمل بدونه ، من حرية أكاديمية ، ويوفر هؤلاء المسؤولين وتلك الأجهزة - في نفس الوقت - الرؤية الواضحة في صنع القرار ، والرأي الصائب عند اتخاذه .

٣ - أن تلتزم الحكومات في الأقطار العربيّة بتوفير فرص التعليم بجميع مراحلها لمواطنيها ، على أساس من تكافؤ هذه الفرص ، باعتبار قضية التعليم قضية أمن قوميّ ، مما يستدعي توفير المال اللازم له .

٤ - أن يُراعى في تحديد أهداف التعليم ورسم سياساته وتنفيذ هذه السياسات ، الظروف المجتمعية المحيطة به في داخل كلّ بلد عربيّ ، بالدرجة الأولى ، مع تعميق الانتماء العربيّ ، وأخذ الاعتبارات العالميّة في الاعتبار .

٥ - أن تتضمن مناهج التعليم قبل الجامعي دراسة مبادئ الإدارة ، انطلاقاً من أن عملية القرار لاغنى للفرد عنها ، أيّا كان موقعه ، وأنها لا تقتصر على من هم في مواقع القيادة من المواطنين دون سواهم .

٦ - أن تتضمن برامج إعداد المعلم في كليات التربية - أيّا كان تخصصه - دراسة الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، انطلاقاً من أن المعلم مُديرٌ للعمليات التعليمية ، في داخل الفصل وخارجه على السواء .

٧ - أن ينشأ في كلّ كلية من كليات التربية في الوطن العربيّ قسم علمي للإدارة التعليمية ، يضمّ المتخصصين في مختلف مجالاتها ، كالخطط والتظيم والتمويل والإشراف وغيرها .

٨ - أن يهتمّ المسؤولون عن التعليم في أنحاء الوطن العربيّ بخلق مناخ يساعد على المشاركة الشعبية والطلّابية في إدارة التعليم ، في مختلف مجالاته ، وعلى كافّة مستوياته .

٩ - تهينة المناخ التنظيمي الموائى للابتكار والتجديد والإبداع .

١٠ - التوسع في الأخذ بلامركزية الإدارة التعليمية ، بالمزيد من تفويض السلطات للإدارات المحلية والمدرسية والمؤسسية ، الإجرائية .

١١ - أن يحرص المسئولون عن التعليم في جميع أنحاء الوطن العربي على الاسترشاد برأى المتخصصين في التربية ، عند رسم سياسات التعليم في بلادهم ، إضافة إلى أخذ رأى المنظمات الربوية والمهنية ، قبل إقرار أى تشريع تعليمى ، حماية لهذا التشريع ، وارتقاءً به ، وضماناً لحسن تنفيذه .

١٢ - العمل الجاد على تحقيق انفتاح المؤسسات التعليمية على المجتمع والبيئة ، بوصفها المجال الحيوى لعمل هذه المؤسسات .

## ثانياً: توصيات خاصة بالبحث العلمى فى مجال

### الإدارة التعليمية :

١٣ - الاهتمام بتحديد المصطلحات المستخدمة فى مجالات التربية بعامة ، وإدارتها بخاصة ، تحديداً دقيقاً ، يراعى خصوصية التربية والتعليم ، وذلك من خلال مؤتمرات علمية عربية .

١٤ - الاهتمام بالدراسات المستقبلية فى مجالات الإدارة التعليمية .

١٥ - الاهتمام بالتجريب فى مجالات إدارة التعليم ومحاولات تطويرها وتحديثها .

١٦ - الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالتنوير الإدارى فى مجال التعليم .

١٧ - أن يهتم الباحثون والأجهزة البحثية بالدراسات الإمبريقية ، فى مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .

١٨ - أن يعمل الباحثون على ربط البحث العلمي في مجالات الإدارة التعليمية بواقع إدارة التعليم وممارساته ، على مختلف المستويات .

١٩ - أن تُعطى البحوث أهمية لإيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية .

٢٠ - الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجالات الإدارة التعليمية فكرياً وتطبيقياً ، دون إغفال خصائص المجتمع العربي ، ومقومات حياته الرئيسية .

٢١ - الاهتمام بمجالات وموضوعات بحثية لم تأخذ حَقَّها بعد من اللغات إليها والاهتمام بها ، مثل إدارة التجديد التربوي والتغيير التعليمي ، وإدارة الأزمات التعليمية ، وإدارة الفصل ، وغيرها .

٢٢ - الاهتمام بالدراسات والبحوث البينية ، التي تربط ما بين الإدارة التعليمية والتخصصين فيها ، وبين العلوم السلوكية والاجتماعية المختلفة ، ذات الصلة بها وبهم .

٢٣ - أن تسمى الأجهزة التعليمية التنفيذية في بلاد الوطن العربي إلى الإفادة من نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية ، في مجالات الإدارة التعليمية المختلفة .

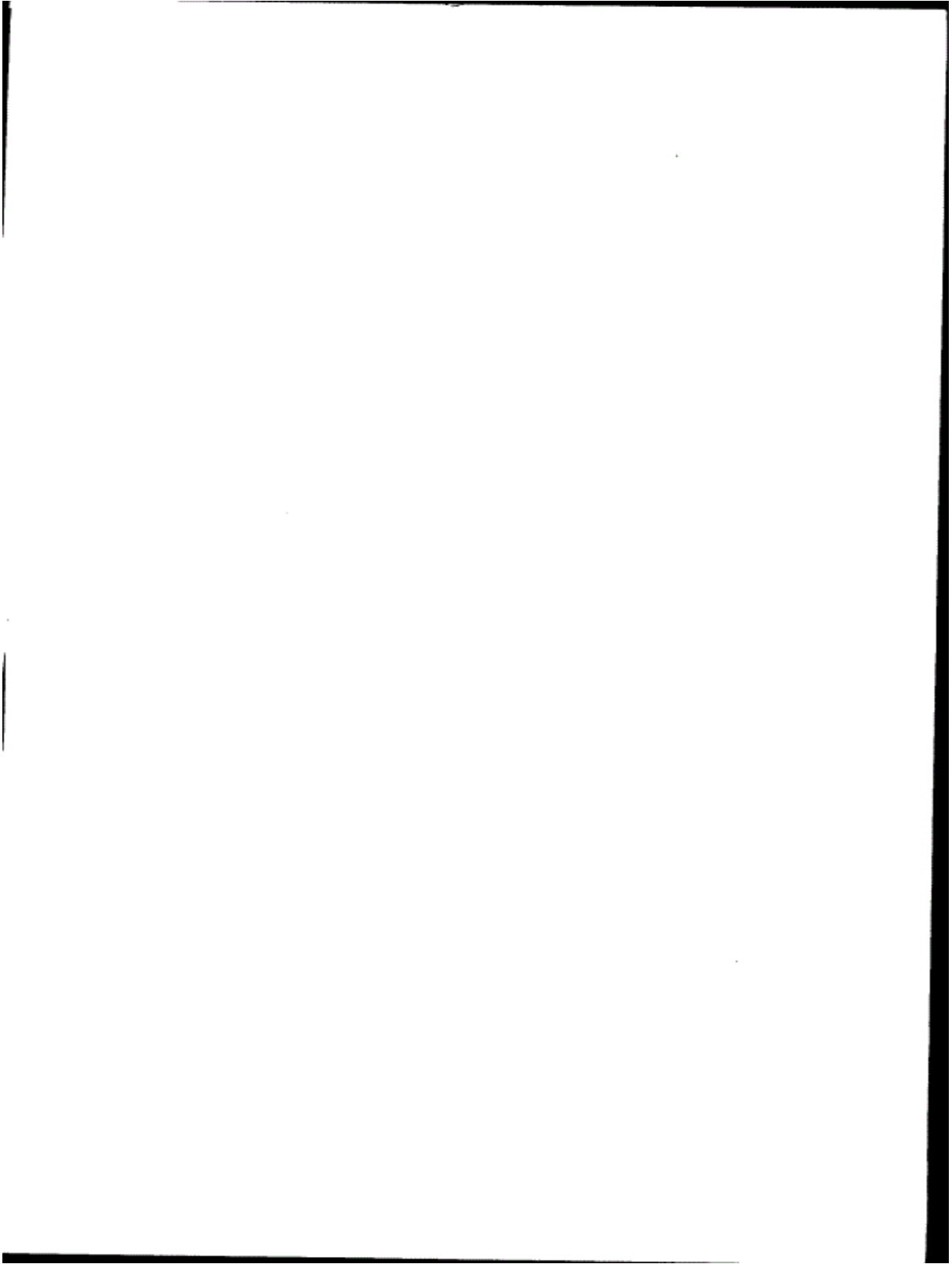
**ثالثاً : توصيات خاصة باختيار إداريي التعليم**

**وتدريبهم :**

٢٤ - استخدام الأساليب العلمية المتطورة في اختيار القادة التربويين ، كالاختبارات الموقفية ، وتحليل التفاعل ، وغيرها - مع مراعاة الواقع المحلي والقومي عند تطبيقها .

- ٢٥ - توصيف وظائف الإدارة التعليمية والمدرسية ، وفقا للمهام والأدوار التي يُطلب القيام بها .
- ٢٦ - تحديد الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لوظائف الإدارة التعليمية والمدرسية.
- ٢٧ - أن يشترط فيمن يشغل أية وظيفة إدارية في التعليم ، الحصول على الدبلوم التي تؤهله لهذه الوظيفة من كلية التربية .
- ٢٨ - الاهتمام ببرامج التدريب لشاغلي وظائف الإدارة التعليمية والمدرسية في أثناء الخدمة ، وأن تقوم كليات التربية بما يفترض أن تقوم به من دور في إعداد هذه البرامج وتنظيمها .
- ٢٩ - تنوع الطرق والأساليب المستخدمة في برامج التدريب ، لتشمل المحاضرات وورش العمل والتدريس المصغر ولعب الأدوار وغيرها .
- ٣٠ - تطوير عمليات القرار التعليمي ، صناعة واتخاذ ، وتنفيذا ومتابعة وتقويما .
- ٣١ - تطوير أجهزة التخطيط والتوظيف والرقابة والتقويم والمتابعة ، في إدارة التعليم في الوطن العربي ، وفي داخل كل قطر من أقطاره .
- ٣٢ - توفير قواعد للمعلومات في إدارات التعليم المختلفة ، والاستخدام الأمثل لها في صنع القرار التربوي ، على كافة مستويات الإدارة .

٣٣ - تفويض مجلس إدارة الجمعية المصرية للدرية المقارنة والإدارة التعليمية فسى  
تعميم هذه التوصيات . ومتابعة تنفيذها ، وتقديم تقرير عما تم بشأنها للمؤتمر  
الجمعية القادم ، الذى سيبدأ أعماله صباح السبت ٢٦ يناير ١٩٩٥ ، إن  
شاء الله ، تحت عنوان :  
( إرادة التغيير فى الربية وإدارته فى الوطن العربى ) .





للمحرر

### أولاً . من كُتُب التربية - تأليفاً مستقلاً

- ١ - الأيديولوجيا والتربية ، مدخل لدراسة التربية المقارنة - دار الفكر العربي بالقاهرة - الطبعة الأولى ١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٧٨ ، والطبعة الثالثة ١٩٨٠ ، والطبعة الرابعة ١٩٩٠ .
- ٢ - التربية المقارنة في نهايات القرن ، الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللانظام - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٩٣ .
- ٣ - إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة - دار الفكر العربي بالقاهرة - الطبعة الأولى ١٩٧٨ ، والطبعة الثانية ١٩٨٢ ، والطبعة الثالثة ١٩٩٠ .
- ٤ - إدارة التربية في عالم متغير - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٩٢ .
- ٥ - تاريخ التربية - رقم ( ٤٥ ) من ( السلسلة العمالية ) - المؤسسة الثقافية العمالية بالقاهرة - ١٩٧٦ .
- ٦ - دراسة مقارنة لتاريخ التربية - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٧٨ .
- ٧ - التربية الاقتصادية في الإسلام - مكتبة النهضة المصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .
- ٨ - في التربية المستمرة ، ومحور الأمية ، وتعليم الكبار - مكتبة النهضة المصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .
- ٩ - في التربية الإسلامية - الجزء الأول - دار الفكر العربي بالقاهرة - الطبعة الأولى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥ ، والطبعة الثالثة ١٩٩٣ .
- ١٠ - في التربية الإسلامية - الجزء الثاني ، دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٩٢ .
- ١١ - التربية الإسلامية والقرن الخامس عشر الهجري - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٨٢ .

- ١٢ - الفكر التربوي عند الفزالي ، كما يبدو من رسالته (أيها الولد) - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٨٢ .
- ١٣ - التربية ومشكلات المجتمع - دار الفكر العربي بالقاهرة - الطبعة الأولى ١٩٨٠ ، والطبعة الثانية ١٩٩٢ .
- ١٤ - البحث في التربية - دار الفكر العربي بالقاهرة - ١٩٧٩ .
- ١٥ - كليات التربية (الأوضاع والتطلعات) - تحرير - مكتبة النهضة المصرية ، ودار النهضة العربية بالقاهرة - ١٩٩٤ .

## ثانيا - من كُتُب التربية - تأليفاً مشتركاً

- ١ - **فى التربية المقارَنة - عامُ الكُتب بالقاهرة - ١٩٧٤** ( مع الدكتور نازلى صالح ) .
- ٢ - **التربية المقارَنة - منهج وتطبيقه** ( مع الدكتورين أحمد جِجى ، ويومى ضحاوى ) - مكتبة النهضة المصرية بالقاهرة - ١٩٨٩ .
- ٣ - **إدارة المدرسة الابتدائية** ( مع الدكتورة أحمد جِجى ، وأحمد غانم ، والسيد البهوايى ) - مكتبة النهضة المصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .
- ٤ - **فى التربية المعاصرة - دار الفكر العربى بالقاهرة** ( مع الدكتور إبراهيم عَصَمَت مطاوع ) - الطبعة الأولى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥ .
- ٥ - **نحو فلسفة عربية للتربية - دار الفكر العربى بالقاهرة** ( مع الدكتور عبد العِنى التورى ) - الطبعة الأولى ١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٧٩ .
- ٦ - **فلسفة التعليم الابتدائى وتطبيقاته** ( مع الدكتورة حَسَن عبد العال ، وعلى خليل ، وشوقى ضيف ) - دار الفكر العربى بالقاهرة - الطبعة الأولى ١٩٨٢ ، والطبعة الثانية ١٩٩٠ .
- ٧ - **التعليم فى المرحلة الأولى ، واتجاهات تطويره** ( مع الدكتورة رضا أحمد إبراهيم ، ومرفتُ صالح صالح ، وسليمان عبد ربه محمد ، ورمضان أحمد عيد ) - مكتبة النهضة المصرية بالقاهرة - ١٩٩٤ .
- ٨ - **التربية الإسلامية وتحديات العصر** ( مع الدكتور حَسَن عبد العال ) - دار الفكر العربى بالقاهرة - ١٩٩٠ .

ثالثاً - كُتِبَ سِلْسِلَةٌ ( الإسلام وتحديات العصر )

وتصدرها كلها : دار الفكر العربي بالقاهرة

- ١ - العقيدة الإسلامية والأيدولوجيات المعاصرة - الطبعة الأولى  
١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٨٠ .
- ٢ - الله والإنسان المعاصر - الطبعة الأولى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية  
١٩٨١ .
- ٣ - الإسلام والكون - الطبعة الأولى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨١ .
- ٤ - الإنسان في الإسلام ، والإنسان المعاصر - يناير ١٩٧٨ .
- ٥ - اليوم الآخر ، والحياة المعاصرة - يونيو ١٩٧٨ .
- ٦ - أنبياء الله ، والحياة المعاصرة - سبتمبر ١٩٧٨ .
- ٧ - قضية الحرية ، وقضايا أخرى - يناير ١٩٧٩ .
- ٨ - الأسرة المسلمة ، والأسرة المعاصرة - يونيو ١٩٧٩ .
- ٩ - الملامح العامة للمجتمع الإسلامي - فبراير ١٩٨٠ .
- ١٠ - ديناميات المجتمع الإسلامي - يونيو ١٩٨٠ .
- ١١ - الحضارة الإسلامية والحضارة المعاصرة - فبراير ١٩٨١ .
- ١٢ - الدولة الإسلامية ، والدولة المعاصرة - يونيو ١٩٨١ .
- ١٣ - اليهود واليهودية والإسلام - يونيو ١٩٨٢ .
- ١٤ - المسيح والمسيحية والإسلام - يناير ١٩٨٤ .
- ١٥ - المسلمون وتحديات العصر - مايو ١٩٨٥ .

رابعاً - كُتِبَ يُقَدِّمُ لَهَا الْمُؤَلِّفُ  
( سِلْسِلَةُ مَكْتَبَةِ التَّرْبِيَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ )  
وَتُصَدِّرُهَا : دَارُ الْفِكْرِ الْعَرَبِيِّ بِالْقَاهِرَةِ

- ١ - العربية الإسلامية في القرن الرابع الهجري ، تأليف الدكتور حسن عبد العال - ١٩٧٨ .
- ٢ - فلسفة العربية الإسلامية في القرآن الكريم ، تأليف الدكتور علي خليل ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٠ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥ .
- ٣ - نظام التربية الإسلامية في عصر دولة المماليك في مصر ، تأليف الدكتور علي سالم النباهين ، ١٩٨١ .
- ٤ - تاريخ التعليم في الأندلس ، تأليف الدكتور محمد عبد الحميد عيسى ، ١٩٨١ م .
- ٥ - فلسفة العربية الإسلامية في الحديث الشريف ، تأليف الدكتور عبد الجواد السيد بكر - الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ ، والطبعة الثانية ١٩٩٠ .
- ٦ - الفكر التربوي في كتابات الجاحظ ، تأليف الدكتور محمد سعد القزاز - ١٩٩٥ .
- ٧ - القيم التربوية في القصص القرآني ، تأليف الدكتور سيد أحمد الطهطاوي ( تحت الطبع ) .

سلسلة  
( دراسات فى التربية المقارنة والإدارة التعليمية )

صدر منها حتى الآن

- ١ - نحو علم للإدارة التعليمية المقارنة ، للدكتور أحمد حجي - ١٩٩٣  
( دار النهضة العربية ) .
- ٢ - كليات العربية ( الأوضاع والتطلعات ) ، تحرير الدكتور عبد الفنى  
عمّود - ١٩٩٤ ( دار النهضة العربية ومكتبة النهضة المصرية ) .
- ٣ - إدارة التعليم فى الوطن العربى ، تحرير الدكتور عبد الفنى عمّود - ١٩٩٥  
( دار الفكر العربى ) .

رقم الإيداع والترقيم الدولي

١٩٩٥ / ٣٩٢٦

977 - 04 - 1159 - 0 -

دار المناهل للطباعة  
ش يوسف السندارى - أرض اللواء  
بـولاق الدكرور