

## الفصل الثالث عشر

### إدارة الأزمات التعليمية

#### مقدمة :

ساد في الكتابات الأخيرة في ميدان الإدارة العامة موضوع إدارة الأزمات يتناول تحليل الأزمات وأساليب التعامل معها على أساس أن عالمنا المعاصر الذي نعيش فيه هو عالم الأزمات في الدول النامية والمتقدمة منها على السواء وقد تكون هذه الأزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل السيول الجارفة والأعاصير العاصفة والبراكين الحارقة وما شابه ذلك أو قد تكون ناتجة عن أسباب سياسية واجتماعية مثل الحروب المدمرة والأمراض الفتاكة وألوان الفقر الشديد التي تسود بعض المجتمعات لا سيما الأفريقية منها.

وانتقل موضوع إدارة الأزمات من ميدان الإدارة العامة إلى ميدان الإدارة التعليمية تحت تأثير إعجاب رجال التربية به واهتمامهم بدراسته وأضافوا إليه الصفة التي تؤهله لأن يكون تحت مظلة التربية. وخرجوا علينا بمفهوم إدارة الأزمات التعليمية. وكان اعتماد رجال التربية في كتاباتهم في الأغلب والأعم على الكتابات عن الموضوع في ميدان الإدارة العامة..

#### مفهوم الأزمات :

الأزمة كما تعرفها القواميس اللغوية تعنى الشدة والضيقة. فيقال أزمة سياسية وأزمة مالية أو اقتصادية (أنظر المعجم الوسيط) وهي تقابل في اللغة الإنجليزية كلمة Crisis ومعناها كما تحده القواميس الإنجليزية بأنه وقت الشدة أو الخطر أو القلق فيما يتعلق بالمستقبل. وتعنى أيضاً نقطة التحول في التاريخ أو الحياة أو المرض (أنظر Oxford Advanced Dictionary). قد تكون الأزمة من صنع الإنسان نفسه واهماله أو أخطائه أو نتيجة الكوارث الطبيعية أو نتيجة الأحداث المفاجئة والأزمات التي لا يمكن تجنبها غالباً أو تفاديها.

وعند أهل الاختصاص تعرف الأزمة بأنها موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية (عماد جاد : ص ٩).

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى (ص ٥٣) بأنها تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مدرسة - مشروع ....) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

وهناك تعريف آخر للأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام (محمد رشاد الحملاوى ص ١٦).

ومن التعريفات السابقة نخلص إلى القول بصفة عامة بأن الأزمة هي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويمكن أن تكون له نتائج سلبية سيئة.

### سمات الأزمة :

تتميز الأزمات بسمات معينة من أهمها : المفاجأة أو التحول الفجائي والتهديد المباشر للقيم والمصالح الحيوية كما تتميز بالتشابك والتعقيد ونقص المعلومات.

### أسباب الأزمات :

هناك أسباب متعددة ومتنوعة لنشوء الأزمات منها ما يورده رجب عبد الحميد السيد عن الأسباب المختلفة لنشور الأزمات نقلاً عن باحث آخر. ومن أهم هذه الأسباب (ض ص ٢٨ - ٣٠ بتصرف).

#### ١ - تعارض المصالح :

وهو من أهم أسباب حدوث الأزمات على المستوى الدولى أو المحلى أو الفردى أو الجماعى. ويرتبط بذلك تعارض الأهداف واختلاف الرؤى والطموحات.

#### ٢ - الرغبة فى الابتزاز :

وتبدو فى المواقف التى تتحكم فيها التصرفات الخاطئة تحت ضغط المصالح الشخصية. وهذه الضغوط قد تكون مادية ونفسية واجتماعية. وقد تصنع الأزمات فى هذه الحالة عن عمد لجنى مكاسب غير عادلة وغير مشروعة. ومثال هذه الحالة الحرائق التى تفتعل لمداراة الاختلاسات والسرقات.

### ٣- الأخطار البشرية :

قد تتسبب الأخطاء البشرية فى نشوء الأزمات. فإهمال قد تترتب عليه أخطاء جسيمة تؤدى إلى نتائج وخيمة وخسارة فادحة. فالخطأ البشرى فى الإنتاج قد يترتب عليه توقف الإنتاج وحدثت أزمات مختلفة. وإهمال أعمال الصيانة مثلاً قد يتسبب فى انقطاع التيار الكهربائى أو نشوب نيران كبيرة تأكل الأخضر واليابس أو قد يتسبب عليه انفجارات يترتب عليها خسائر بشرية ومالية ومادية وقد يترتب على ذلك فى النهاية نشوء الأزمات المختلفة.

### ٤- الإشاعات :

الإشاعة خبر غير صحيح ينتشر بين الناس بسرعة انتشار النار فى الحطب وتكون عادة مجهولة المصدر وتتعلق بموضوع هام. وقد تستغل هذه الإشاعات بشكل معين باستخدام حقائق حدثت فعلاً. مثلاً فى حالة ظهور إشاعات حول غلاء الأسعار لسلع معينة فى أوقات معينة قد يؤدى ذلك إلى اندفاع الناس إلى شرائها وتخزينها وتحديث الأزمات المتعلقة بالنقص فى هذه السلع مما يسبب أزمات اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية وغيرها.

### ٥- اليأس :

يعتبر اليأس فى حد ذاته من الأزمات النفسية التى قد يتعرض لها الإنسان وتؤثر فى سلوكه وقدراته تأثيراً مباشراً. ويكون السبب فى حدوث اليأس عادة الاحباطات المتتالية التى تؤدى فى النهاية إلى فقد الفرد الثقة فى نفسه وتخطيط معنوياته وفقدان الأمل فى المستقبل. وقد ينصلح حال الفرد الذى أصابه اليأس إذا ما بعثنا الأمل من جديد فى نفسه واكسبناه الثقة فى قدراته وأقنعناه بأن المستقبل ملىء بالتفاؤل والنجاح.

### ٦- سوء التقدير :

وهو من أكثر أسباب حدوث الأزمات ويرتبط بالأخطاء البشرية وسوء الفهم والإدراك. فقد يحدث نتيجة لسوء الفهم أو التقدير أن نغالى فى الثقة بالنفس أو يملؤنا الغرور الخداع ونظن أننا أقوى من الطرف الآخر أو أنه أقل شأناً منا فى الوقت الذى يشتد فيه خطر الطرف الآخر ويستفحل أمره. وفى ظل غياب

المعلومات أو المعرفة الكاملة عن قوة الطرف الآخر يحدث التخاذل والتقاوس الذى قد يستغله الطرف الآخر ضدنا ومثال ذلك الواضح الصراع العربى الاسرائيلى.

### إدارة الأزمات :

فى ظل استعراضنا السابق لمفهوم الأزمات وسماتها وأسبابها يمكننا أن نتصور أن إدارة الأزمات تعنى الطريقة أو الأسلوب التى يتم بها التعامل معها والتغلب أو السيطرة عليها أو التحكم فيها. إنها المحتوى التى تجعل لعملية الإدارة مضموناً وتوجهها. فالأزمات هى السائل والإدارة هى الوعاء الذى يستوعبها. وبما أن السائل يكون عادة من لون الإناء فكذلك الإدارة تتشكل عملياتها بمختلف جوانب الأزمة. ونجاح إدارة الأزمات يعتمد إلى حد كبير فى مدى إحاطتها بهذه الجوانب والتعامل مع كل منها بنجاح.

### إدارة الأزمات Crisis Management

#### والإدارة بالأزمات (MBC) Management By Crisis

من الموضوعات التى تتكرر عادة فى الكتابات حول موضوع إدارة الأزمات التفريق بين كل من إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. ولولا هذا الزمان الملتوى الذى نعيش فيه لكان من الصعب علينا تصور وجود إدارة تعتمد فى عملها على خلق الأزمات وافتعالها وهو ما يميز أسلوب الإدارة بالأزمات. والتمييز بين كلا النوعين من الإدارة ليس صعباً أو عويصاً فأسلوب إدارة الأزمات هو الأسلوب الطبيعى للتعامل مع الأزمات والتغلب عليها ومواجهتها بالطرق التى تناولناها وعرضنا لها فى هذا الجزء من الكتاب. فهو أسلوب يعمل على تلافى حدوث الأزمات عن طريق احتوائها أو تفريقها من مضمونها أو تخفيف حدتها أو التخطيط العلمى لمواجهتها والتغلب عليها. وهى ذات طابع مزدوج وقائى وعلاجى. أما الإدارة بالأزمات فكما أشرنا هى أسلوب يعتمد على افتعال الأزمات للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة كافتعال الحرائق أو السرقة. فحدث مشكلة أكبر يغطى على المشكلات الأصغر مثلاً للتغطية على الاختلاسات. وقد يكون الهدف من وراء ذلك السيطرة والتحكم فى الآخرين.

ولذلك توصف الإدارة بالأزمات بأنها أسلوب مشبوه مشكوك فيه. لأنها لا تنشط إلا عندما تقع الأزمات أو تفتعل وتنتهى بانتهائها. فهي إدارة وقتية تظهر فقط وقت حدوث الأزمات بالفعل وعندها تنشط للتعامل معها فإذا ما انتهت الأزمة عادت إلى سكونها مرة أخرى إنتظاراً لظهور أزمة جديدة.

### الأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمات التعليمية :

إذا ما تتبعنا الكتابات الحديثة لأهل الاختصاص حول هذا الموضوع نجد أن هناك اشتراكاً كبيراً بينها لدرجة أن بعضها يكرر بعضاً. وبالإضافة إلى هذا الاشتراك والتكرار نجد أن هذه الأساليب قد تتداخل فيما بينها أو يصعب الفصل بينها فأسلوب تكوين فريق أو أسلوب المشاركة الديمقراطية ضرورى وأساس للأساليب الأخرى. وأسلوب احتواء الأزمات يتداخل مع أسلوب تفريغ الأزمات من مضمونها. فقد يتم احتواء الأزمات بأسلوب المشاركة الديمقراطية وقد يتم بتفريغ الأزمات من مضمونها. وعلى كل حال تكاد تتفق هذه الكتابات فيما بينها على أن الأساليب الحديثة لاحتواء الأزمات التعليمية، وغيرها من الأزمات هي :

- ١ - أسلوب تكوين فريق.
- ٢ - أسلوب المشاركة الديمقراطية.
- ٣ - أسلوب احتواء الأزمة.
- ٤ - أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها.
- ٥ - أسلوب تصعيد الأزمة.
- ٦ - الأسلوب العلمى لمواجهة الأزمة.

وتشير الدراسات المتخصصة حول إدارة الأزمات التعليمية إلى أن مفتاح التعامل معها يكمن فى إدارة وقيادة المدرسة فهى المسئولة عن السيطرة على الموقف وتوفير الأمن والحماية لهيئة التدريس والتلاميذ والعاملين بالمدرسة. كما أنها المسئولة على وضع خطة العمل للتعامل مع الأزمات. وهذه الخطة تتطلب أول ما تتطلب جمع كل المعلومات والحقائق الضرورية واللازمة كما تتطلب تحديد قنوات واضحة للاتصال بين قيادة المدرسة من ناحية وبين كل العاملين فيها لتجنيذ كل طاقاتهم وامكانياتهم لخدمة وصالح التعامل الرشيد مع الأزمات

والتغلب عليها أو التحكم فيها. ويجب أن تشمل خطة الاتصال على قنوات واضحة للاتصالات الخارجية بين قيادة المدرسة وبين المسؤولين المعيّنين بالأمر خارج المدرسة مثل الإدارات المركزية والوزارات والآباء ومراكز الحريق والشرطة.

ولتفصيل الكلام نقول إن أهم إجراءات الأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمات التعليمية هي ما يأتي:

#### ١ - تكوين فريق عمل : وهذا يشمل:

- الأهبة والاستعداد وذلك بتشكيل مكتب أو جهاز داخل الإدارة أو المؤسسة أو الوزارة أو المدرسة تكون مهمته التنبؤ بحدوث الأزمات والتعرف على الانذارات الأولية أو المبكرة لها ونقلها أولاً بأول وبطريقة فورية لجهات الاختصاص.

- يقوم المسؤولون عن المؤسسة أو المنظمة بمجرد تلقيهم للانذارات المبكرة من المكتب أو الجهاز بتشكيل فريق عمل على الفور تكون مهمته التعامل الفوري مع تلك الإشارات والانذارات وجمع المعلومات اللازمة ووضع الخطط والبدائل لمواجهة تفاقم الأزمات، وتحديد قنوات الاتصال الداخلية والخارجية.

- يجب تدريب فريق العمل للتدخل المباشر السريع على الأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمات مع تعيين رئيس مسئول له وتحديد الاختصاص والمسئوليات ونظام للمساءلة وقنوات الاتصال.

- يتولى فريق العمل متابعة سير العمل أولاً بأول مع تصحيح المسار باستمرار عن طريق التغذية المرتدة Feedback من المعلومات الميدانية التي يتم جمعها بصورة مستمرة.

- تكون مهمة فريق العمل أو فريق التدخل والتعامل مع الأزمة مؤقتة ومرهونة بالتعامل مع الأزمات والتغلب عليها.

- تكون مهمة مكتب أو جهاز التنبؤ بالأزمات دائمة وتكون تنظيماته على كل المستويات القومية على مستوى الدولة المستويات الإقليمية على مستوى المحافظات والمستويات المحلية على مستوى مجالس القرى والمدن وعلى المستوى التأسيسي أو المؤسسات والمنظمات كالوزارات والمدارس والمنشآت الصناعية والتجارية وغيرها.

## ٢ - أسلوب المشاركة الديمقراطية :

- من الأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمات التعليمية أسلوب المشاركة الديمقراطية وهو أسلوب مفيد فى جميع أنواع الإدارة فى شتى المجالات بما فى ذلك إدارة الأزمات التعليمية. وهذا الأسلوب يتطلب المشاركة بالرأى والتداول فى الحلول والبدائل التى يمكن بها التغلب على الأزمات التعليمية والسيطرة عليها.

## ٣ - أسلوب احتواء الأزمات.

تشير الكتابات فى هذا الموضوع إلى أن أسلوب احتواء الأزمات يعتمد على محاصرة الأزمات أو حصرها فى نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التى وصلت إليها. وحتى يتسنى عمل ذلك لابد من الوقوف على الأسباب الحقيقية لحدوثها والعمل على عدم تغذية أو زيادة حدة هذه الأسباب. فلو كانت أسباب الأزمات تمويلية مثلاً يمكن التصرف بسرعة لتدبير بعض الأموال التى تسد بعض جوانب الأزمة ولو كانت الأزمات بشورة الآباء أو التلاميذ وشخصهم وعدم رضاهم عن المناهج أو أساليب الدراسة أو التقويم أو نتائج الامتحانات فيمكن تهدئة خواطهم بالاجتماع بهم أو ممثلهم أو استخدام وسائل الاتصال الجماهيرى لشرح الموقف لهم وتفسيره من جانب السلطات التعليمية المسئولة ويمكن أيضاً الاستماع إلى أية مقترحات لهم يتقدمون بها لهذه السلطات. وبهذا يمكن امتصاص الضغوط المسببة لها وافقادها قوتها الذاتية.

## ٤ - أسلوب تفريغ الأزمات من مضمونها :

وهى كما أشرنا تشترك مع أسلوب احتواء الأزمات ومن الطبيعى أن يكون للأزمات مضامين سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية. وعندما نتعرف على مضمون الأزمة فانه يمكن تعريفها من مضمونها وافقادها قوة الدفع الداخلية وقد يكون مضمون الأزمة اشاعات حول صعوبة أسئلة الامتحانات أو الشدة فى تصحيحها أو فرض رسوم مدرسية أو نقل مدير المدرسة أو أحد المدرسين وفى مثل هذه الأحوال يكون تفريغ الأزمة من مضمونها بنفى السلطات المختصة لهذه الاشاعات على الفور وتوضيح حقيقة الأمر. وقد يتم ذلك على نطاق واسع من خلال وسائل الاعلام الجماهيرية المسموعة والمرئية والمقروءة. وقد يتم بعقد عدة

اجتماعات عامة مع الآباء وأولى الأمر وأفراد المجتمع.

#### ٥ - أسلوب تصعيد الأزمة :

وهو أسلوب يعتمد على الوصول بالأزمة إلى حافة الهاوية حتى تنفجر على طريقة "اشتدى يا أزمة تنفجرى" وهذا الأسلوب قلما يصلح للأزمات التعليمية وإنما هو يناسب الأزمات السياسية والاقتصادية ومثاله فى مجال التعليم اضراب المعلمين عن العمل لزيادة رواتبهم فإذا ما اتسع نطاق المعلمين المشتركين فى الاضراب يوماً بعد يوم وتعاضمت قوة إضرابهم لدرجة تهدد النظام التعليمى بالشلل فإن ذلك قد يدفع المسؤولين على تقديم تنازلات وامتيازات لهم إرضاء لهم حتى ينهوا إضرابهم.

#### ٦ - الأسلوب العلمى لمواجهة الأزمات :

يعتبر الأسلوب العلمى لمواجهة الأزمات هو أحسن الأساليب للسيطرة عليها والتحكم فيها ويتطلب هذا الأسلوب اتباع خطوات المنهج العلمى المعروفة إلى جانب التفكير الابتكارى الابداعى للوصول إلى حلول مناسبة لها. وأول خطوة كما هو معروف فى المنهج العلمى هى تحديد الأزمة أو المشكلة وجمع البيانات والمعلومات التفصيلية عنها وتحديد حجمها وأبعادها وأسبابها المسئولة عن حدوثها. يلي ذلك تحديد مجموعة الاجراءات العملية اللازمة للتدخل فى الأزمة ومحاولة السيطرة عليها. وفى هذه الخطوة يكون هناك تقدير للامكانيات المادية والبشرية اللازمة وكيفية تدبيرها. كما يتم فى هذه الخطوة أيضاً وضع نظام للاتصال الجيد الذى يجعل فريق العمل خلية بشرية حية متفهمه لما ينبغى أن يعمل كل فرد فى اتصاله بالآخرين.

عند هذه المرحلة ينبغى تدخل التفكير الابداعى الابتكارى فى السيناريوهات البديلة المناسبة للتحكم فى الأزمة والسيطرة عليها.. والسيناريو باختصار يعنى نموذجاً متخيلاً للحلول أو بدائل الحلول. ويتم الاتفاق على تبنى سيناريوهات معينة يتم تجربتها وتعديل مسارها فى ضوء التجربة من خلال ما يعرف بالمتابعة والتغذية المرتدة Feedback.

## أسلوب السيناريو الأسوأ والسيناريو الأفضل :

يمثل أسلوب السيناريو الأسوأ والسيناريو الأفضل طرفى نقيض فى التعامل مع أزمات التعليم وإدارتها. فالسيناريو الأسوأ يمثل أسلوب العمل التواكلى التكاسلى المتشائم الذى لا يعمل شىء ويترك الأمور على أعتها أو الحبل على الغارب كما يقال فى الأمثال.

وفى ظل هذا الأسلوب من التعامل يكون هناك تكاسل وتجاهل كثير لأبعاد الأزمة ومخاطرها وعدم جدوى أو فاعلية وسائل إحتوائها أو تفريقها من مضمونها. كما يتسم هذا الأسلوب بالسلبية وبالتحليلات الحاطئة والتقديرات غير الصحيحة وتجاهل أى دروس سابقة وعدم الاستفادة منها وتكون النتيجة المحتومة وقوع الأزمة وحدث خسائر وضحايا كما قد يترتب على ذلك وقوع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.

أما أسلوب السيناريو الأفضل فيمثل أسلوب العمل الواعى المتفائل وفى ظل هذا الأسلوب يكون الوعى والادراك الكامل لأبعاد الأزمة واكتشاف مؤشراتنا والاستفادة من الدروس والخبرات السابقة ووجود الاحتياطات والاجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمة بنجاح. كما أن هذا الأسلوب يتسم بالجدية والنشاط والسرعة والإيجابية والتفاؤل والثقة فى النفس على مواجهة الأزمة والتحكم فيها والتغلب عليها.

خذ مثلاً أزمة نقص الأبنية المدرسية أو صيانتها أو تجهيزها تجهيزاً مناسباً يمكن باتباع أسلوب السيناريو الأسوأ بأن تترك الأزمة دون عمل جدى على مواجهتها وتترك الأمور تسير من سيىء لأسوأ حتى تقع الكارثة وتهدم المباني ويزداد النقص كما يزداد فقر التجهيزات حتى ينتهى الأمر إلى لا مدارس ولا تعليم. فهذا أسلوب هروبي ينأى بنفسه عن المواجهة الجدية للأزمة. أما من خلال أسلوب السيناريو الأفضل فإنه يكون هناك بدائل للعمل وإجراءات جديّة لمواجهة الأزمة سواء ببناء مباني مدرسية جديدة أو حسن صيانة المباني القائمة وحسن تجهيزها على قدر الإمكان. وبهذا يمكن مواجهة الأزمة والتغلب عليها بالتدرج حتى تنتهى تماماً حسب الجدول الزمنى المعد لها.

## الأزمات التعليمية العالمية :

من أشهر الدراسات التى تناولت الأزمات التعليمية العالمية الدراسة التى قام بها فيليب كومبز P. Coombs وترجمت إلى العربية عام ١٩٧١. وقد أرجع كومبز أسباب الأزمة التعليمية فى عالمنا المعاصر إلى ما يأتى :

- التدفق الطلابى الهائل.
- زيادة طموح الآباء فى تعليم أبنائهم.
- قلة ميزانيات التعليم.
- زيادة تكلفة تعليم الطالب.
- عدم ملائمة المخرجات التعليمية.
- جمود النظم التعليمية.

وقد نبه كومبز إلى أن النظم التعليمية تخرب نفسها بنفسها لأن أحسن العناصر الخارجة منها لا تدخل إليها للعمل فى مهنة التعليم ويعزفون عنها إلى غيرها من المهن. ويشير تقرير اليونسكو الذى أعده جاك ديبلور وزملاؤه (١٩٩٨) إلى أزمة إعداد المعلم فى ظل النمو المعرفى المتسارع وأن إعدادهم فى معاهد الإعداد وكليات التربية لا يكفى ويتحتم عليهم رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم باستمرار حتى يسايروا التطور المذهل فى عالمنا المعاصر.

ولتفعيل الكلام السابق بعبارة أخرى عن أسباب الأزمات التعليمية العالمية نقول إن من أهم أسباب الأزمات التعليمية على المستوى العالمى والمحلى بصفة عامة الزيادة الهائلة المطردة فى إعداد التلاميذ وفى نفس الوقت قلة الانفاق على التعليم وانخفاض ميزانياته أو عدم نموها بما يتناسب مع الزيادة العددية السنوية للتلاميذ. وهذا يؤدى بدوره إلى تناقض كبير وعندما يتفاقم هذا التناقض تنتج عنه أزمات التعليم المختلفة. يضاف إلى ذلك أن رواتب المعلمين مع قلتها وشكوى المعلمين من تدهورها وعدم رضائهم عنها تمتص ما يزيد على ثلاثة أرباع الميزانيات المخصصة للتعليم. وبهذا نكتمل الأضلاع الثلاثة للمثلث الذى يمثل اللب الحقيقى لجوهر الأزمات التعليمية فى عالمنا المعاصر. هذه الأضلاع هى النمو المطرد الكبير للتلاميذ وقلة الميزانية واستنزاف رواتب المعلمين لهذه الميزانية.

يتصل بأضلاع هذا المثلث أزمات تعليمية أخرى مثل نقص المباني المدرسية وتدنى تجهيزاتها ونقص الخدمات التعليمية بما فيها الخدمات الصحية والاجتماعية والاشرفية أو التوجيهية. ومرد هذا النقص كما هو واضح التمويل لأن المال عصب الحياة. وأخيراً وليس آخراً هناك أزمات تعليمية تتصل بإعداد المعلم ورفع كفاءته المهنية وتحسين أوضاعه المادية والمهنية وهي أيضاً تحتاج إلى المال ويبدو من الصعب توفيره.

لقد شهدت النظم التعليمية المعاصرة بصفة عامة فى مختلف بلاد العالم أزمات تعليمية متفاوتة فى حجمها وطبيعتها باختلاف الدول لا سيما بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأت الدول المنتصرة والمهزومة على السواء فى إعادة بناء كيانها الاقتصادى والسياسى والاجتماعى وإصلاح ما دمرته الحرب.

وكان من أهم النتائج التى ترتب على ذلك فى التعليم فى بريطانيا على سبيل المثال صدور قانون بتلر Butler للتعليم عام ١٩٤٤ الذى أعطى بريطانيا لأول مرة نظاماً قومياً للتعليم. وكان لصدور هذا القانون صده فى دول مختلفة من العالم منها مصر حيث كان نجيب الهلالي وزيراً للمعارف آنذاك وتبنى كثيراً من آراء وأفكار الإصلاح التى تضمنتها الورقة البيضاء White paper لمشروع هذا القانون قبل صدوره. وضمن ذلك فى تقريره. المعروف عن التعليم فى مصر إصلاحه الذى صدر عام ١٩٤٣.

وامتد تأثير قانون بتلر البريطانى للتعليم إلى دول أوروبا ففى فرنسا سعت الدولة بعد تحريرها من الاحتلال الألمانى عام ١٩٤٤ إلى إصلاح التعليم وشكلت لجنة لانجفن لهذا الغرض. بيد أن الإصلاح قد تأخر وشكلت لجان أخرى عام ١٩٤٨ و ١٩٥٠ و ١٩٥٥ لم تقته إلى شىء حتى عام ١٩٥٩ عندما أعيد بالفعل تنظيم التعليم الفرنسى وصدرت ثلاثة قوانين هامة فى مطلع تلك السنة ١٩٥٩ وضعت حداً ونهاية للجدل الذى لم ينته طيلة الثلاثة عشر عاماً السابقة منذ لجنة لانجفن. وهذه القوانين تعتبر أساس تنظيم التعليم الفرنسى الحالى.

وإذا ما عاودنا الكلام عن انجلترا فى الفترة الراهنة نقول إن الأزمات التعليمية بها تتجلى فى تدنى المستويات التحصيلية لتلاميذ المدارس لدرجة أن التقارير الرسمية وتقارير المتابعة الميدانية لمفتشى صاحبة الجلالة تشير إلى عدم

قدرة تلاميذ المرحلة الابتدائية على القراءة والكتابة وافتقارهم إلى المهارات الأساسية الثلاث للاتصال التي تعتبر الوظيفة الرئيسية للمدرسة الابتدائية.

وهناك خطر داهم يهدد النظام التعليمي البريطاني برمته هو عزوف الشباب عن العمل بمهنة التدريس بل وخروج كثير من المعلمين ذوي الخبرة من المهنة بسبب عدم رضاهم عن رواتبهم وعنغف التلاميذ الذي يسود المدارس ضدهم لدرجة تصل إلى إحداث إصابات جسمية أو عاهات بدنية بالمعلمين وقد وصل الحد في مواجهة عنف التلاميذ إلى التفكير في استخدام الكلاب البوليسية في المدارس (\*).

. وفي ألمانيا هناك الأزمات التعليمية المرتبطة بتوحيد ألمانيا إلى جانب الأزمات الأخرى المشتركة مع جيرانها الأوروبيات.

وفي روسيا هناك الأزمات التعليمية المرتبطة بتفكك الاتحاد السوفيتي وما ترتب على ذلك من أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية عنيفة واجهتها روسيا الاتحادية بعد انفصال الدول التي كانت تشكل الاتحاد السوفيتي سابقاً. وهناك أيضاً الأزمات التعليمية المتعلقة بالحرية الأكاديمية للمعلمين والقيود الصارمة المفروضة على النظام التعليمي برمته. وتشير بعض التقارير إلى أن التعليم في روسيا في أزمة وأن متوسط سنوات التعليم العام لا يتعدى عشر سنوات فقط في حين أن هذا المتوسط يصل إلى ١٤ سنة في أمريكا. كما أن روسيا من أقل دول العالم انفاقاً على التعليم وأن ملايين المتخصصين يتركونها إلى بلاد أخرى. وهذا استنزاف للعقول البشرية يؤثر على مستقبل اقتصاديات البلاد وتطورها.

أما بالنسبة لأمريكا فقد عانت طويلاً من أزمة الفصل العنصري في التعليم. ومع أن حداثها قد خفت كثيراً إلا أن آثارها باقية مازالت تحيا في النظام التعليمي الأمريكي. أن الإصلاح التيروي في أمريكا جزء من الإصلاح الاجتماعي ومثاله صدور قانون المساعدات الفيدرالية عام ١٩٥٦ كسابقة فريدة لم يحدث من قبل خصصت بموجبه مساعدات مالية كبيرة لمختلف برامج التعليم المهني وبرامج تعليم ما قبل المدرسة والمدارس غير المتدرجة والتدريس عن طريق الفريق وتعليم اللغة الأجنبية في المدرسة الابتدائية والتعديلات الجوهرية في

(\* ) لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع ارجع كتاب لنفس المؤلف بعنوان المعلم والنظام - عالم

المناهج لا سيما مواد العلوم والرياضيات والعلوم البيولوجية والاجتماعية والتلفزيون التعليمي والتعليم المبرمج وآلات التدريس وصاحب ذلك برنامج تجديدي لاعداد المعلمين عرف ببرنامج فيلق المعلمين The Teachery Corps.

وفى عام ١٩٥٧ صدر قانون التربية للأمن القومى كتعبير عن مدى تفاقم الأزمات التعليمية فى أمريكا وكان ذلك بعد إطلاق الاتحاد السوفيتى لأول قمر صناعى عام ١٩٥٦ وقد اهتم هذا القانون بدراسة اللغة الروسية والمناهج الروسية فى العلوم الطبيعية والرياضيات.

وفى عام ١٩٨٣ عبرت الأزمات التعليمية عن نفسها فى أمريكا بصور تقدير مغزاه فى عنوانه : أمة فى خطر A Nation of Risk. وهو التقرير الذى أعدته اللجنة القومية للامتياز فى التعليم National Commission on Excellence in Education وكانت تضم ١٨ عضواً وشكلها وزير التربية الأمريكى تيريل بل Terrel Bell.

ويبدو من مقدمة التقرير مدى المرارة التى شعر بها المجتمع الأمريكى لتفوق الاتحاد السوفيتى عليهم فى إطلاق سيوتنيك أول قمر صناعى ١٩٥٧ وتخلف مستوى التحصيل التعليمى للطلاب الأمريكين. بقول التقرير لو أن قوة معادية قامت بفرض مستوى تعليمى قليل الجودة على الشعب الأمريكى لكان ذلك مدعاة للحرب. ولكننا نحن الذين سمحنا لذلك بأن يحدث وأهدرنا المكاسب التى أحرزناها فى رفع مستوى التحصيل التعليمى لطلابنا (أمة فى خطر: ص ص ١٠-١٢).

وقد أشار التقرير إلى ضعف مخرجات النظام التعليمى الأمريكى وتزايد شكوى رجال الأعمال الأمريكين من هذا الضعف وأنهم ينفقون حوالى ٢٥ بليون دولار أمريكى سنوياً على برامج التدريب على المهارات الأساسية والتربينة العلاجية Remedial Education لاعادة تأهيل الخريجين قبل تشغيلهم.

وقد أشار هذا التقرير أيضاً إلى بعض مؤشرات الخطر فى مجال التربية الأمريكية من أهمها :

١ - ان المقارنات الدولية لتحصيل الطلاب فى ١٩ اختباراً أكاديمياً لم يحصل الطلاب الأمريكين فى - على أى مرتبة أولى أو ثانية. وكان ترتيبهم الأخير

فى سبعة منها.

- ٢ - أن متوسط تحصيل الطلاب فى المدرسة الثانوية حسب معظم الاختبارات الموضوعية هو الآن أقل عما كان عليه منذ ٢٦ عاماً مضت.
- ٣ - أن ٨٠٪ من الطلاب فى سن ١٧ لا يستطيعون كتابة مقالة جيدة.
- ٤ - أن هناك تدنياً مطرداً منذ عام ١٩٦٩ فى تحصيل العلوم عند الطلاب سن ١٧.

٥ - أن إنجلترا وغيرها من الدول الصناعية يقضى طلاب التعليم الثانوى عادة ٨ ساعات يومياً فى المدرسة و ٢٢٠ يوماً فى السنة أما فى أمريكا فيقضى الطالب ست ساعات فى المدرسة و ١٨٠ يوماً فى السنة. أى أن زمن التمدرس أقل فى أمريكا بالنسبة لغيرها من الدول الأوربية. وطالب بزيادة الاهتمام بالرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية، وإطالة اليوم المدرسى.

وقد ترتب على هذا التقرير اتخاذ خطوات عملية للإصلاح التعليمى تجسدت فى موجتين رئيسيتين : الموجة الأولى بين عام ١٩٨٣ و ١٩٨٦ والثانية بين عام ١٩٨٦ و ١٩٩٠.

### الموجة الأولى للإصلاح (١٩٨٣ - ١٩٨٦) :

وهى تمثل الدفعة الأولى للإصلاح التعليمى تحت تأثير تقرير "أمة فى خطر". وقد استندت هذه الموجة على تصور أن مشكلات الأمة الأمريكية فى التعليم ترجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض المستويات الأكاديمية للطلاب وتدنى نوعية التدريس. واعتبر المعلم المسئول الأول عن ذلك وأشار إليه بأصعب الاتهام. وبين عام ١٩٨٣ و ١٩٨٥ أعدت تشريعات للإرتقاء بمستوى المعلم والتخلص من المعلمين غير الأكفاء واجتذاب المعلمين الممتازين وإعداد اختبارات للكفاءة المهنية للمعلمين حتى يمكن التخلص من العناصر الضعيفة وطردها والعمل على إيجاد بدائل لنظام التصديق على شهادات المعلمين.

وبحلول عام ١٩٨٨ كان هناك ٤٤ ولاية بها نظام امتحان الكفاءة المهنية للترخيص للمعلم بالعمل. وتشمل هذه الامتحانات المهارات الأساسية والمعرفة المهنية والإلمام بمادة التخصص. وقد أدى هذا النظام من الامتحانات للمعلمين الداخلين فى المهنة إلى نتائج غير مقصودة منها وجود نقص شديد فى المعلمين

بعض الولايات. مما أدى بدوره إلى التجاوز عن بعض شروط الترخيص للعمل بالمهنة بصورة مؤقتة. والنتيجة الثانية غير المقصودة لهذا النظام هو تناقص أعداد معلمى الأقليات العرقية. وقد أثار هذا النظام نزاعاً وخلافات كثيرة بين المعلمين والسلطات امتدت إلى ساحات القضاء فى ولايات عدة على أساس أن هذه الامتحانات متحيزة وتتعلم صلتها بالوظيفة.

### الموجة الثانية للإصلاح (١٩٨٦ - ١٩٩٠) :

وهى تتداخل مع الموجة الأولى. وإذا كانت الموجة الأولى قد نظرت إلى المعلم على أنه لب المشكلة فى التعليم فإن الموجة الثانية نظرت إليه على أنه الحل للمشكلة. فقد بدأت الصيحات تنادى فى هذه الفترة بضرورة إعطاء مزيد من القوة للمعلمين بتحسين مكانتهم المهنية وإعطائهم مزيداً من الاستقلال والحرية والثقة بالنفس ومزيداً من التدريب والفرص للقيام بواجباتهم.

وقد شهدت هذه الفترة تحسناً ملحوظاً فى مرتبات المعلمين. فقد ارتفع متوسط مرتب المعلم من ٧٤٢٣ دولاراً عام ١٩٦٧/١٩٦٨ إلى ٢٥٢٤٠ دولار عام ١٩٨٥ - ١٩٨٦. ومع ذلك فهذا المرتب يمثل زيادة قليلة عن أجر السباك فى نفس العام وهو ٢٣٥٠٠ دولار، ويقل عن أجر ساعى البريد الذى وصل إلى ٢٦٢٣٢ دولاراً فى نفس العام. وقد إرتفع مرتب المعلم فى العام التالى ١٩٨٧/٨٦ إلى ٢٦٥٥١ دولاراً فى العام. ومع ذلك تعتبر مرتبات المعلمين منخفضة نسبياً إلى المهن الأخرى. كما أن التضخم يقلل من قيمة الزيادة المتواضعة فى مرتبات المعلمين.

وعلى كل حال فقد كان تأثير الإصلاح واضحاً فى الولايات المختلفة. فقد أظهر مسح أجرى عام ١٩٨٦ على مستوى الولايات المتحدة النتائج الآتية  
(Hanson: P. 33):

- ٤٥ ولاية من الخمسين ولاية أمريكية رفعت متطلبات التخرج من المدرسة الثانوية.

- ٤٢ ولاية رفعت متطلبات دراسة الرياضيات.

- ٣٤ ولاية رفعت متطلبات دراسة العلوم.

- ٢٦ ولاية رفعت متطلبات دراسة المواد الاجتماعية.

- ١٥ ولاية عدلت سن الانتظام فى الدراسة.

- ٦ ولايات زادت مدة السنة الدراسية.

### أمريكا عام ٢٠٠٠ : استراتيجىة للتعليم :

طرح الرئيس الأمريكى جورج بوش مشروعه القومى فى الثامن عشر من أبريل ١٩٩١ بعنوان: أمريكا عام ٢٠٠٠ : استراتيجىة للتعليم. وقد أثار هذا المشروع اهتماماً على المستوى القومى والعالمى على السواء. ولفت أنظار العالم أجمع إلى أهمية التعليم كاستراتيجىة قومىة تحمل لواءها أقوى دول العالم.

ومن باب أولى بالطبع أن يكون ذلك درس مستفاد للدول الأخرى لا سيما الدول النامىة. والواقع أن نظام التعليم الإنجليزى أيضاً يمر بثورة منذ صدور قانون الإصلاح التعليمى ١٩٩٨. ومنذ ذلك الحين والتشريعات والتنظيمات تصدر تبعاً لإصلاح التعليم الإنجليزى. وكذلك الحال فى فرنسا فهى تمر الآن بفترة حاسمة من إعادة تنظيم تعليمها العام لا سيما مدارس اللىسيه (الثانوىة). وهذا يعنى أن الدول الكبرى المتقدمة تضع إصلاح تعليمها القومى وتطويره فى مجال الأولوىة الكبرى. وقد تضمن مشروع الرئيس الأمريكى كثيراً من اتجاهات الإصلاح التى نادى بها تقرير أمة فى خطر والإصلاحات الفعلية التى أعقبت ذلك وقامت بها الولايات المختلفة.

### أهداف المشروع القومى :

تضمن المشروع القومى ستة أهداف رئيسية للتعليم يرمى إلى تحقيقها وهى:

١ - تنمية استعدادات الطفل الأمريكى فى مرحلة التعليم الإجبارى أى حتى

سن السابعة عشرة.

٢ - أن يواصل ٩٠٪ من التلاميذ المرحلة الثانوىة ويكملونها حتى النهاية

وهو هدف مماثل لما وضعته فرنسا لأبنائها عام ٢٠٠٠.

٣ - أن يكون انتقال الطالب من مرحلة لأخرى على أساس إجادته للعلوم

الأساسية وهى: اللغة الانجليزية والرياضيات والعلوم والمواد الاجتماعىة، وبناء

على أدائه فى امتحانات هذه المواد. كما يجب العمل على تنمية القدرة على

التفكير عند الطالب لىمكنه القيام بالتعليم والعمل المنتج فى ظل اقتصاد

حديث. وهو هدف نجد صدى واسعاً له فى الإصلاحات الحديثة فى نظام التعليم الانجليزى والفرنسى. وللوصول بالطلاب الأمريكىين إلى المستوى العالمى من الكفاءة تعقد امتحانات بصفة مستمرة. كما أن مرتب معلمى المواد الأساسية سيكون موضع تغيير حسب كفاءة التدرسية.

٤ - أن يحتل الطالب الأمريكى المرتبة الأولى بين دول العالم فى مادتى العلوم والرياضيات. ولعل هذا الهدف رد فعل للنتيجة المخزية التى كشفت عنها نتائج امتحان عقد للطلاب فى ١٥ دولة وجاء ترتيب الطالب الأمريكى الثانى عشر بين الطلاب.

٥ - أن يكتسب كل أمريكى ألوان المعرفة والمهارات الضرورية للتنافس العلمى وممارسة الحقوق والواجبات. فالتعليم ليس لكسب العيش وإنما للحياة.

٦ - أن تقوم كل مدرسة بشوفير البيئة المواتية للتعليم، وأن تعمل على القضاء على ظاهرة العنف وتعاطى المخدرات، "والسموم البيضاء"، بين الطلبة. وهذه الظاهرة مصدر قلق شديد للسلطات التعليمية. لا فى أمريكا فحسب وإنما فى الدول المتقدمة الأخرى ومنها بريطانيا وفرنسا وغيرها.

وخلاصة القول أنه يوجه إلى المدارس الأمريكية نقد عام لا سيما منذ بداية الثمانينات مفاده أنها فشلت فى إعداد الكوادر الفنية والقوى العاملة اللازمة لسد احتياجات الاقتصاد القومى. وهو ما يشكل تهديداً مباشراً خطيراً للأمن القومى الأمريكى ومستقبل اقتصاديات البلاد. وقد جاء هذا النقد على لسان كبار المسئولين الأمريكىين بمن فيهم الرؤساء الأمريكىون أنفسهم.

وقد أشارت وثائق تعليمية أخرى إلى أبعاد الأزمات التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية، منها الانهيار والتفكك الأسرى وفقر البيئة الثقافية لكثير من الأطفال مما يفقدهم تكافؤ فرصهم فى التعليم مع غيرهم من الأمريكىين، والأخطار المحدقة والأوبئة الحديثة التى تواجه هؤلاء الأطفال مثل المخدرات والخمور وأمراض الإيدز والعنف بمظاهره المختلفة. وأخيراً وليس آخراً تدنى المستوى المعرفى والمهارى عند المواطنين الأمريكىين لا سيما فى اللغة الانجليزية والعلوم والرياضيات والمواد الاجتماعية والمهارات الضرورية للحياة والعمل كما سبق أن أشرنا.

يضاف إلى ذلك عدم صلاحية آلاف من المدارس وافتقارها إلى توفر الحد الأدنى الضروري لممارسة نشاطها كمؤسسات تربوية سواء من حيث المباني أو التجهيزات أو انخفاض ميزانياتها أو إنشغال المعلمين بقضايا معيشتهم لا مهنتهم.

### أزمات التعليم الجامعي :

أما بالنسبة لأزمات التعليم الجامعي المعاصر، فقد أظهرت كل الدلائل خلال السنوات الأخيرة أن التعليم الجامعي يمر بفترة تحول هامة فرضتها عليه الأزمات التي عاناها وعاشها خلال تلك السنوات. وقد تفاوتت هذه الأزمات فى درجة حدتها وتنوع مظهرها. وكان أهونها رفض الأساليب التقليدية الجامعية وانتقاد الجامعات بأنها ليست سوى مصانع للشهادات والدرجات العلمية الجامعية وأنها مازالت تسير على أساس التقسيم التقليدى الرباعى الذى ساد جامعات العصر الوسيط (الآداب والحقوق والعلوم والطب) وقد جاء هذا النقد من جانب أساتذة الجامعات أنفسهم فى الدول المختلفة.

وقد وصلت هذه الأزمة إلى قمة عنفوانها على أيدى طلاب الجامعات عندما قاموا بالمظاهرات والاضطرابات التى هزت الدول المختلفة فى الشرق والغرب على السواء. فقد قام الطلاب فى إيطاليا فى نوفمبر ١٩٦٧ باحتلال حرم جامعة "نورين" طيلة شهر كامل. ومن "نورين" امتدت حركة الطلاب إلى جميع أنحاء إيطاليا. وانضمت إليها الروابط والمنظمات السياسية التى كانت تسيطر على طلاب الجامعات. وهى رابطة الشيوعيين والديمقراطيين والمسيحيين والأحرار والفاشست ولذلك كانت حركة الطلاب فى إيطاليا حركة موجهة بصورة أساسية من جانب اليساريين.

وفى فرنسا اندلعت فى مايو ١٩٦٨ ثورة طلابية عمت البلاد وثلت حركتها. والواقع أن حركة طلاب الجامعات فى فرنسا هى فى جوهرها ثورة ضد المجتمع من ناحية وضد التقاليد الجامعية التقليدية من ناحية أخرى.

وقد نادى الطلاب بضرورة أن تصبح الجامعة منبراً حراً للنقد الاجتماعى ومناقشة التنظيمات السياسية والاجتماعية وطالبوا بإعادة تنظيم الجامعة. وأساليب العمل بها مع ضرورة اشراكهم فى إدارة الجامعة وقد صدر بالفعل فى ٧ نوفمبر ١٩٦٨ أى بعد حوالى خمسة أشهر من ثورة الطلاب قانون تنظيم

الجامعات الفرنسية. وهو القانون الذى عرف بقانون التوجيه Orientation أو قانون "ادجار فور" نسبة إلى وزير التربية الفرنسى آنذاك. وتضمن القانون كثيراً من المبادئ التى نادى بها الطلاب كما أباح للطلاب الاشتراك فى مجالس إدارة الجامعة والمجالس القومية والاقليمية للتعليم والبحوث.

وفى انجلترا فى نفس العام تزعم حركة الاضرابات طلاب مدرسة الاقتصاد المشهورة بجامعة لندن وكذلك طلاب جامعة مانشستر وكانت لهم طلبات مماثلة لزملائهم الفرنسيين. وصدرت بالفعل تنظيمات حصل بموجبها الطلاب على حق الاشتراك فى مجالس إدارة الجامعة. وقد شملت الاضرابات طلاب الجامعات فى بلاد أخرى كثيرة منها ألمانيا وأسبانيا وهولندا وأمريكا واليابان والبلاد العربية وبولندا وتشيكوسلوفاكيا والمجر وغيرها.

ومع أن الأسباب وراء الثورات الطلابية فى جامعات الدول المختلفة تختلف من دولة لأخرى فهناك أساس مشترك يجمع بينهم فالجامعات الحديثة رغم ما تحاوله من العمل على تطوير أساليبها التقليدية لم تتطور بالدرجة الكافية التى تحقق طموح الشباب وتطلعه إلى الدراسة الجامعية. وكثير من الطلاب يشعرون بل ويحتجون بأن المناهج لا تمس مشكلات العصر. وقد يكونون محقين فى ذلك. كما أن انعزال الأساتذة عن الطلاب تحت ضغط الأعداد الكبيرة أدى إلى شعور كثير من الطلاب بالضيق وفقدت الجامعة قدرتها على توجيه الطلاب ورعايتهم. وسبب آخر وراء أزمة التعليم الجامعى المعاصر أن الكثير من جامعات اليوم تسلك عادة أحد طريقين : إما أنها تنظر لجامعات العصر الوسيط لتستمد منها إلهامها أى أنها تنظر إلى الخلف وإما أنها تحاول أن تستجيب للضغوط المباشرة التى تتعرض لها فتحاول أن تحل مشكلاتها العاجلة بأساليب مرتجلة موقوتة أى أنها تنظر تحت أقدامها. وقلما تتجه الجامعة إلى وضع خطة توجهها نحو المستقبل أى تنظر إلى الأمام.

إن من أهم أسباب أزمة التعليم الجامعى المعاصر أنه ورث كثيراً من التقاليد الجامعية لجامعات العصر الوسيط كما ورث معها كثيراً من المشكلات التى تركتها هذه الجامعات بدون حل. ولا يعنى ذلك أن كل ما ورثته الجامعات الحديثة معيب فقد كان هناك كثير من التقاليد التربوية الرائعة وفى مقدمتها استقلال الجامعة والحرية الأكاديمية واشتراك الطلاب فى إدارة الجامعة وغيرها.

وهناك نقطة أخرى تتعلق بأزمة التعليم الجامعي المعاصر هي أنه نتيجة للتوسع في ديمقراطية التعليم الجامعي من ناحية وتفجر مطامح وآمال الشعوب في تعليم أبنائها من ناحية أخرى أن زاد الاقبال على التعليم الجامعي وزاد الطلب الاجتماعي عليه زيادة هائلة. وكان على الجامعة أن تفتح أبوابها لمختلف الطبقات ولم تعد تعليمياً للصفوة كما كان في الماضي. وترتب على ذلك تغير في الأصول الاجتماعية للطلاب. ووجدت الأصول الاجتماعية المتواضعة أو الفقيرة مكاناً لها بين جدران الجامعة. وبعض هؤلاء الطلاب يحملون في صدورهم بذور النعمة على المجتمع والشعور بالظلم والسخط على الأوضاع الاجتماعية فيه كما يحملون الاستعداد للتمرد والثورة ضده.

### التجربة الكورية :

من قبيل المقارنة نقول إن نجاح تجربة كوريا الجنوبية في التعليم يرجع إلى الاستثمارات الضخمة فيه وفي الموارد البشرية كما يرجع إلى أن هذا التعليم استهدف تنمية حب النظام والعمل والتفاني فيه وحب المنافسة والابتكار واحترام العلم والتعليم وأهله. ولذلك تحظى مهنة التعليم باحترام كبير. يضاف إلى ذلك أن مدارس كوريا الجنوبية تهتم باستخدام وسائل التعليم الحديثة ومنها أجهزة الحاسب الآلي وغيرها من الأجهزة الحديثة وكذلك التجهيزات الحديثة للمعامل ومركز البحث العلمي. وينبغي هنا أن نشير إلى أن التوجهات التعليمية للمستقبل تتركز على مجال الالكترونيات والمعلوماتية والعلوم الطبيعية والرياضيات (\*).

### الأزمات التعليمية في مصر :

واجه النظام التعليمي الحديث في مصر منذ نشأته في مطلع القرن التاسع عشر سياسة الازدواجية بين التعليم المدني والتعليم الديني أو الأزهرى وظلت الأزمات التعليمية التي ترتبت على هذه الازدواجية تصاحب النظام حتى الآن على الرغم من الإصلاحات المتكررة للتعليم الديني وأهمها إصلاحات عام ١٩٦١. وحتى هذه الإصلاحات الأخيرة لم تؤت أكلها في نظر رجال التعليم الديني أو الأزهرى أنفسهم. يقول أحد علماء الأزهر عن هذه الإصلاحات : "ويعلم

(\* ) لمزيد من التفاصيل حول التعليم في الكوريتين أنظر لنفس المؤلف كتاب التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية. عالم الكتب القاهرة. ٢٠٠٥.

الله أن تطوير الأزهر قد أصابه بطعنة لم يسلم منها موضع فى جسمه حتى أصبح التطوير توريطاً. وما أكثر ما يعانیه الأزهر الآن لاسترداد أنفاسه والوقوف مرة أخرى على قدميه" (عبدالعظيم المطعنى ١٩٧٨).

وقد عبر طه حسين فى كتابه عظيم القدر قليل الذكر فى التربية "مستقبل الثقافة فى مصر الذى صدر عام ١٩٣٨ عن كثير من الأزمات التعليمية لنظام التعليم المصرى المدنى والدينى أو الأزهرى والأجنبى على السواء.

وفى منتصف القرن العشرين شهد النظام التعليمى المصرى لا سيما نظام التعليم العام تأرجحات شديدة وهزات عنيفة نتيجة توحيد مدارس المرحلة الأولى من كتاتيب ومدارس إلزامية وأولية وابتدائية وغيرها فى مدرسة ابتدائية واحدة والغاء ما دونها وترتب على ذلك أيضاً الغاء تدريس اللغة الانجليزية من المرحلة الابتدائية لظروف عملية وعدم توفر الامكانيات المادية أكثر من أى سبب آخر قبل فى حينه هو تأثير تعليم اللغة الأجنبية على تعلم اللغة القومية. وكان لتطبيق أساليب تربوية حديثة فى تعليم القراءة فى هذه الفترة أثره الشديد فى انخفاض مستوى التعليم إلى جانب السبب الرئيسى الآخر وهو تعميم التعليم الابتدائى للجميع تطبيقاً للشعار الذى رفعه طه حسين وزير التعليم آنذاك وهو "التعليم كالماء والهواء حق لكل إنسان".

كما شهدت هذه الفترة فى الخمسينات والستينات هزات عنيفة للتغيير والتجديد فى بنية المدرسة الإعدادية والثانوية. وطبقت نماذج جديدة للتعليم الإعدادى منها التعليم العام والفنى أو المهنى والتجربى كما شمل التعديل عدد سنوات المرحلة الإعدادية وتم تقليدها فى النهاية من أربع إلى ثلاث سنوات. وشمل التعديل أيضاً بنية التعليم الثانوى فبعد أن كانت مدته خمس سنوات بعد الابتدائية مباشرة، اجتزئت منه مرحلة الثقافة العامة التى كانت مدتها أربع سنوات تنتهى بشهادة الثقافة العامة وجعلت مرحلة سميت بالإعدادية. أما السنة الخامسة وهى كانت تعرف بالسنة التوجيهية التى كانت تؤهل للحصول على الشهادة التوجيهية التى كانت تؤهل للدخول للجامعة فقد أصبحت سنتين وسميت المرحلة الثانوية. وفيما بعد اختزلت مرحلة الإعدادية إلى ثلاث سنوات وأضيفت السنة الرابعة إلى سنتى المرحلة الثانوية لتصبح ثلاث سنوات وهو النظام الذى استقر عليه الوضع حتى الآن. وهكذا كان التعليم الثانوى أيضاً مجالاً

لهزات عنيفة. ينبغى هنا أن نشير إلى تقرير نجيب الهلالي عن هذا النوع من التعليم الذى صدر عام ١٩٣٥ بعنوان: التعليم الثانوى عيويه ووسائل إصلاحه. وقد تأثر أحمد نجيب الهلالي فى تقريره الثانى المشهور عن إصلاح التعليم فى مصر الذى نشر عام ١٩٤٣ بالمقترحات التى ودرت فى الورقة البيضاء لاصلاح التعليم فى بريطانيا عقب الحرب العالمية الثانية والتى مهدت لصدور قانون بتلر Butler للتعليم فى بريطانيا عام ١٩٤٤ وهو ما سبق أن أشرنا إليه.

والمتأمل لحركة الاصلاح والتغلب على أزمات التعليم الثانوى المصرى على مدى أكثر من نصف قرن يجد أنها كانت تتمركز فى اتجاهين لهدفين أو غرضين.

**الاتجاه الأول:** تحرير علاقة التعليم الثانوى بالجامعة ومحاولة كسر حدة هذه العلاقة مع المحافظة بالطبع على وجود علاقة وظيفية بينه وبين الجامعة فى نفس الوقت.

**الاتجاه الثانى:** تحريك التعليم الثانوى من حيث أهدافه ووظائفه ومحتواه من أجل إعداد الشباب للدخول فى معترك الحياة المتغيرة من حولهم. وفى الاتجاه الأول ظهرت جهود عام ١٩٣٥ على يد نجيب الهلالي والتى ضمنها تقريره المشهور الذى أشرنا إليه.

كما ظهرت قضية العمومية والتخصص فى المدرسة الثانوية بمعنى أن هذه المدرسة هل هى مدرسة أكاديمية متخصصة أم أنها مدرسة للتربية والثقافة العامة. ومن هنا نشأت مرحلة الثقافة العامة ومدتها أربع سنوات والسنة التوجيهية ومدتها عام فى مدرسة واحدة ذات خمس سنوات فى مرحلة من مراحل تطورها. وقد استمر التطوير فى هذا الاتجاه حتى ظهرت فكرة المدرسة الإعدادية أو المتوسطة عام ١٩٥٣ لتكون مرحلة للثقافة العامة وأصبحت المدرسة الثانوية مرحلة متخصصة مدتها ثلاث سنوات. ومازلنا حتى اليوم ندور بحثاً عن العلاقة السليمة المنشودة بين المدرسة الثانوية وبين التعليم العالى والجامعى.

فى الاتجاه الثانى ظهرت محاولات وتجارب عديدة لخلق الصفة الأكاديمية البحتة عن التعليم الثانوى وتطويره بحيث يقبل فكرة العمل والدراسات العملية والتطبيقية وفكرة إعداد الشباب للحياة والعمل وليس للجامعة. وهنا ظهرت على سبيل المثال فكرة التعليم الثانوى الفنى بأنواعه المختلفة والمدرسة الثانوية التجريبية كما ظهرت فكرة المدرسة الإعدادية أو المتوسطة الفنية والعملية

والتجريبية. بيد أن هذه التجارب التي بدأت في التعليم الثانوى قامت لتنتهى بسرعة، ولم يتح لها الفرصة الكافية للنمر والانطلاق والتقويم العلمى وذلك تحت ضغط ونفوذ التعليم الأكاديمى إلى حد ظهور الدعوة إلى الغاء التعليم الفنى أو الغاء النواحي العملية فيه. ومن هنا تفاقمت أزمات التعليم الثانوى فى مصر. فعلى الرغم من شدة الحاجة إلى التوسع فيه إلا أن الشكوى منه قد ارتفعت أيضاً لصبغته الأكاديمية المحدودة ولارتباطه الوثيق بالجامعة. كما ظهرت شكوى الجامعة من كثرة الأعداد المتدفقة منه على الرغم من صغر حجم هذا النوع من التعليم بالنسبة لعدد السكان ممن هم فى سن هذا النوع من التعليم.

### أسلوب البحث فى إدارة الأزمات التعليمية ؛

من المعروف لأهل الاختصاص من أساتذة التربية وطلاب البحث فى علومها مناهج البحث وأساليبه. ولكاتب هذه السطور كتاب يحمل عنوان : البحث التربوى وكيف نفهمه؟ وليس المجال هنا مجال استعرضا لمناهج البحث المختلفة ولكننى أردت هنا أن أعرض لأحد هذه المناهج الذى أعتبره فى نظرى من أنسب المناهج البحثية لدراسة إدارة الأزمات التعليمية فى بحوث طلاب الدراسات العليا لدرجة الماجستير والدكتوراه. ولقد استخدم هذا المنهج بالفعل أحد طلابى الفلسطينين الذى أشرفت على بحثه لدرجة الدكتوراه فى التربية فى معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة التابع لمنظمة التربية والثقافة والعلوم - جامعة الدول العربية(\*) .

هذا المنهج أو الأسلوب من أساليب البحث يعرف بأسلوب دلفاى Delphi وسنفضل الكلام عنه فى السطور التالية.

### أسلوب دلفاى Delphi ؛

#### مقدمة ؛

ترجع تسمية هذا الأسلوب إلى أساطير اليونان القديمة حيث كان يوجد معبد يسمى معبد دلفاى الذى كان مخصصاً لعبادة الإله أبولو الذى يرمز إلى قوة العقل. وكان الناس يقصدون كهنة هذا المعبد يسألونهم عن الغيب وعن تفسير

(\*) انظر : رايق مصطفى سلامة (٢٠٠٥) : إدارة الأزمات فى التعليم الجامعى فى فلسطين رسالة دكتوراه غير منشورة.

أحلامهم وما رأوه فى منامهم. وربما يرمز أسلوب دلفاى إلى قوة العقل رمز الإله أبولو لأن هذا الأسلوب كمنهج بحث يعتمد أساساً على إجماع أساتذة الخبراء وأهل الاختصاص. وهناك خطأ يسود بين المربين العرب وفى كتاباتهم العربية عن هذا الأسلوب على أنه أسلوب للتنبؤ فقط مع أنه يصلح للتنبؤ وغيره.

فمؤسسة رائد الأمريكية عندما استخدمته عام ١٩٥٠ قبل أن يعرف بأسلوب دلفاى استخدمته لحل بعض المشكلات التى تواجهها. وعندما استخدمه كل من هملر Hemler ودالكى Dalkey عام ١٩٥٣ لأول مرة استخدماه فى بحث لصالح البحرية الأمريكية للتعرف على آراء بعض الخبراء فى قضايا تتعلق بخطة الدفاع النووى.

ومنذ ذلك التاريخ بدأ استخدام أسلوب دلفاى لدراسة المشكلات فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية. وفى تعريفاته التى يوردها الدكتور محمد سيف الدين فهمى فى كتابه عن التخطيط التعليمى ص ١٩٥ نقتبس التعريفين الآتيين لأسلوب دلفاى اقتباساً حرفياً دون أى تصرف :

١ - هو طريقة أو منهج لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء بما يسمح لهذه المجموعة من التعامل لكن دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد حلها أو وضع تصورات مستقبلية بشأنها.

٢ - هو طريقة تتضمن سلسلة من العمليات المتتابعة لجمع المعلومات أو الآراء من عدد من الخبراء عن مشكلة أو قضية يصعب تجميع معلومات منظمة عنها أو يؤثر فيها متغيرات كثيرة غير ملموسة أو لا يمكن إدراكها أو التنبؤ بها بسهولة.

ويتضح من هذين التعريفين أن أسلوب دلفاى ليس مقصوداً على دراسة التنبؤ وإنما يدرس أيضاً أى مشكلات أخرى. فهو منهج للبحث يصلح لدراسة أى مشكلة سواء كانت هذه الدراسة تنبؤية أو غير تنبؤية. إنه أسلوب إجماع الخبراء وأهل الاختصاص حول فهمهم لمشكلة معينة أو طريقة علاجها أو التعرف عليها أو التصور المستقبلى لها. وهذا هو لب المعنى الحقيقى لأسلوب دلفاى كمنهج للبحث والدراسة.

ويقول كاتب هذه السطور فى تعريف أسلوب دلفاى فى كتاب آخر له (البحث التربوى وكيف نفهمه ص ٢٦٥). يعرف أسلوب دلفاى بأنه أسلوب إجماع الخبراء

أو المختصين وهو يعتمد على طريقة المسح المفتوح ثم ترتيب الأولوية أو الأهمية. ويتم تطبيق هذا الأسلوب بتوجيه الأسئلة عادة إلى ذوى الخبرة وأهل الاختصاص فى الموضوع ويطلب منهم إبداء رأيهم مع إبداء الأسباب أو التعليقات لذلك. وعند تجميع كل الآراء والمعلومات ترتب وتوضع فى قوائم أو جداول ثم ترسل ثانية إلى نفس مجموعة الخبراء الذين وجهت لهم الأسئلة أو العبارات فى البداية. وبهذا يطلع كل منهم على آراء زملائه الآخرين والأسباب والتعليقات التى بيدونها والتى قد تختلف عن آرائهم ومواقفهم فى ضوء المعلومات الجديدة. وتجمع آراء الخبراء مرة ثانية ثم ترتب وتوضع فى قوائم وترسل لهم مرة ثالثة لابداء رأيهم فى الصورة الجديدة المنقحة. وهكذا تتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى الاجماع بين الخبراء بتقليل الاختلافات بينهم فى كل مرة تعاد لهم الأسئلة.

### خصائصه العامة :

١ - من أهم ما يتميز به أسلوب دلفاى من خصائص عامة هى موضوعيته فهو أسلوب موضوعى يعتمد على اجماع الخبراء وأهل الاختصاص بما يتمتعون به من خبرة كبيرة لا تتوفر لغيرهم. وهو بهذا ليس أسلوباً حدسياً كما ترى بعض الكتابات لأن الحدس ضد الموضوعية ونحن نعرف أن من تعريفات الحدس أنه نوع من المعرفة التى لا يمكن البرهنة على صدقها أو صحتها. أما كون أسلوب دلفاى موضوعياً لا حدسياً فلأنه يمكن البرهنة على صحة المعلومات وصدقها.

٢ - ومن خصائصه العامة أيضاً أنه أسلوب واضح الخطوات وهو بهذا الوضوح يسهل استخدامه من جانب أساتذة التربية وطلاب البحث.

٣ - هنا خاصية أخرى ثالثة هى أنه يعتمد على التغذية المرتدة Feedback بإعادة الإجابة الواردة من مجموعة الخبراء إليهم عدة مرات أقلها ثلاثة ليراجعوا آراءهم فى ضوء معرفة آراء زملائهم.

### عيوبه :

١ - من أهم ما يعاب على أسلوب دلفاى صعوبة تطبيقه سواء فى الحصول على الخبراء وأهل الاختصاص الذين يرغبون فى الاشتراك فيه أو فى

ارسال الأسئلة لهم للإجابة عليها وتسلمها منهم مرة أخرى ثم تفرغها وتصنيفها وارسالها لهم مرة ثانية وثالثة. فهناك صعوبات عملية إجرائية تتطلب من القائم البحث الصبر والمثابرة وبذل المجهود.

٢ - من عيوبه أيضاً أن بعض المشتركين من الخبراء وأهل الاختصاص قد يمل من إرسال الإجابات إليه أكثر من مرة ويتقاعس عن إرسال الرد في المرة الثانية والثالثة.

٣ - أنه مكلف مادياً وجسماً مما يثقل أو يشق على طلاب البحث عمله أو تحمله.

٤ - أنه قد يضيع وقت كبير في تسلم الإجابات من الخبراء وأهل الاختصاص لا سيما وأن العملية تتكرر عدة مرات.

### أنواع الاستبيانات المستخدمة في أسلوب دلفاي :

يعرض أحد الباحثين لأنواع الاستبيانات المستخدمة في أسلوب دلفاي على النحو التالي (محمد سيف الدين فهمي: ص ١٩٨) وقد اعتمدنا عليه بصفة رئيسية بتصرف :

#### أولاً: الاستبيانات المفتوحة :

وهي تتضمن سؤالاً واحداً أو مجموعة من الأسئلة توجه إلى مجموعة الخبراء أو أهل الاختصاص ويطلب منهم الإجابة على هذا السؤال أو تلك الأسئلة كما قد يطلب منهم التعبير عن آرائهم أو رؤاهم وتصوراتهم. ويتضمن هذا النوع من الاستبيانات نوعين فرعيين :

أ - النوع الفرعي الأول هو الاستبيانات الاستقرائية وفيها يقدم لمجموعة الخبراء أو أهل الاختصاص سؤال واحد، أو أكثر في موضوع ما ويطلب من كل خبير إبداء رأيه أو مقترحاته أو تصوراته في الإجابة على السؤال أو الأسئلة. وقد يتم تطبيق هذا النوع من الاستبيانات بطريقة مكتوبة تقدم باليد أو ترسل بالبريد. وقد يتم تطبيقه بطريقة شفوية تسجل فيها إجابات الخبراء على شرائط كاسيت ثم تفرغ على الورق بطريقة مكتوبة.

ب - النوع الفرعى الثانى هو الاستبيانات الاستنتاجية أو المدروسة وفيها يقدم لمجموعة الخبراء أو أهل الاختصاص معلومات مدروسة أو استنتاجية كافية عن موضوع الدراسة ثم يطلب من كل خبير الإجابة على أسئلة مفتوحة ليبر عن رأيه أو مقترحاته أو تصوراته فى ضوء المعطيات التى قدمت له. وقد يستخدم هذا النوع من الاستبيانات المفتوحة فى الجولة الأولى من الجولات الثلاث أو أكثر لأسلوب دلفاى.

### ثانياً: الاستبيانات المقضولة :

وهى استبيانات يعدها الباحث فى ضوء تحليل بيانات الاستبيان الأول المفتوح الذى سبق إرساله. وتستخدم المعلومات المستخلصة فى إعداد الصورة الثانية التى ترسل لمجموعة الخبراء فى الجولة الثانية والثالثة أو الرابعة لأسلوب دلفاى وعلى الباحث أن يقوم بتحليل البيانات والمعلومات المستقاة من الاستبيان الأول المفتوح وتصنيفها أو تبويبها ووضعها فى صورة عبارات تتطلب من الخبير الإجابة عليها بموافق أو غير موافق أو قد يضع البيانات فى صورة تتطلب الإجابة عليها من الخبير درجات من تحديد الأهمية أو الوزن النسبى على طريقة : مهم جداً - مهم - محايد - قليل الأهمية - غير مهم.

### أسلوب دلفاى بين الاجماع وشبه الاجماع :

يتباين استخدام أسلوب دلفاى ويختلف باختلاف غرض الباحث. فإذا كان غرض الباحث أو هدفه الوصول إلى إجماع مجموعة الخبراء على رأى أو آراء معينة فإنه يستخدم صورة دلفاى التقليدى أما إذا كان غرضه الوصول إلى شبه إجماع فى رأى الخبراء فإنه يستخدم دلفاى السياسات.

### أولاً: دلفاى التقليدى،

وفيه يجب على الباحث السير فى الخطوات الآتية:

- يعد استبياناً مفتوحاً يحتوى على سؤال واحد أو أكثر عن الموضوع المطلوب دراسته.

- يحدد مجموعة الخبراء ويتفق معهم على إرسال الاستبيان لهم.

- يرسل الاستبيان لهذه المجموعة عن طريق البريد أو تسليمها باليد أو

شفهياً مع تسجيل الإجابات على شريط كاسيت.

- عندما يتسلم الباحث الردود يقوم بتفريغها وترتيبها حسب أوجه الاتفاق والاختلاف فيها.

- يعاد إرسال الإجابات المرتبة إلى مجموعة الخبراء مرة ثانية فى جولة ثانية لدلفاى.

- عندما يتسلم الباحث ردود الجولة الثانية يقوم بتفريغها وترتيبها بنفس نظام الجولة الأولى أى حسب أوجه الاتفاق والاختلاف.

- يعاد إرسال ردود الجولة الثانية بعد ترتيبها إلى نفس مجموعة الخبراء فى جولة ثالثة.

- عندما يتسلم الباحث ردود الجولة الثالثة تفرغ البيانات بنفس الطريقة السابقة فإذا تم الوصول إلى اتفاق أو إجماع مجموعة الخبراء فى الآراء تنتهى جولات دلفاى التقليدى عند هذه الجولة.

- إذا لم يحدث إجماع مجموعة الخبراء واتفاقهم الكامل فى آرائهم ومقترحاتهم يعاد إرسال الردود إليهم فى جولة رابعة وخامسة حتى يتم الاجماع أو الاتفاق.

### ثانياً، دلفاى السياسات :

الفرق الرئيسى بين دلفاى السياسات ودلفاى التقليدى هو أن دلفاى السياسات لا يتطلب الاجماع أو الاتفاق لمجموعة الخبراء وإنما يكتفى بما يشبه الاجماع. ولذلك فإنه يكتفى بجولتين أو ثلاثة على الأكثر بنفس خطوات دلفاى التقليدى التى سبق عرضها. ويكتفى الباحث فى هاتين الجولتين أو الثلاثة بما يكاد يتفق عليه الخبراء أو ما يشبه إجماعهم دون إصرار على الإجماع الكامل. ومن الواضح أن الأفضل لدراس التربية أن يستخدم أسلوب دلفاى التقليدى لأنه أقرب إلى الموضوعية والناحية العلمية.

## تذييل : إصلاحات الإدارة التعليمية :

درج دارسو التربية المقارنة على غرار ما هو حادث في علم الإدارة على تقسيم النظم التعليمية من حيث إدارتها إلى نظم مركزية وأخرى لا مركزية . وكان عادة يشار إلى فرنسا على أنها نموذج حي للنظام المركزي وإلى أمريكا وانجلترا على انهما نموذجان للنظام اللامركزية . مثل هذا التقسيم قد فقد الآن كثيرا من قيمته وأصبح من الصعب الاستفادة منه في دراسة هذه النظم . ويصدق ذلك على باقي طرق التعليم المعاصرة . فقد حدثت تحولات كثيرة في المجتمعات . وزادت أعداد سكانها وبالتالي زادت مطالب التعليم بها . يضاف إلى ذلك زيادة طموح الناس في الحياة وما يتصل بها من تحسين أوضاع الناس و المؤسسات في الدولة العصرية مما أدى إلى ضغوط هائلة على النظم المركزية ، وأصبحت تنوء بعبء مطالب التعليم لدرجة لم يكن هناك بد من التنازل عن بعض سلطاتها إلى المستويات التنفيذية الإقليمية والمحلية . ومن ناحية أخرى نجد أن تزايد الاهتمام بالتعليم كضرورة للأمن القومي والمحافظة على سلامة البلاد ومكانتها الدولية قد حدا بالحكومات اللامركزية إلى عدم ترك الحبل على الغارب في أمور التعليم . وإنما يجب أن يكون لها دور في توجيهه توجيها قوميا . يضاف إلى ذلك تزايد النظرة إلى التعليم باعتباره ضرورة للأمن الاقتصادي والاجتماعي للشعوب المخلفة . وهذا بدوره أدى بالنظم اللامركزية إلى ضرورة تدخلها في توجيه القومي العام للتعليم . وهكذا نجد أن التغيير الحادث في نظم إدارة التعليم على اختلاف شاكلتها يتمثل في إحداث نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية . فلو تصورنا نقطتين على طرف خط مستقيم إحداها تمثل النظم المركزية والأخرى على طرفه الآخر تمثل النظم اللامركزية نجد أن كل هذه النظم تتجه إلى نقطة الوسط وهذا يعني أن النظم المركزية تتجه إلى ناحية اللامركزية و النظم اللامركزية تتجه إلى النظم المركزية . وبعبارة أخرى نقول إن مختلف النظم التعليمية المعاصرة تتجه إلى تحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية على المستوى القومي والسلطات التنفيذية على المستوى الإقليمي والمحلي والإجرائي . وينبغي أن نشير إلى أن هذا التوازن نسبي . فبعض النظم يغلب فيها تمركز السلطات على

المستويات العليا وتقل فيها سلطات المستويات الأدنى والعكس صحيح . وتعتبر بريطانيا وأمريكا من أحسن الأمثلة على هذا التحول في نظام إدارة التعليم . فقبل عام ١٩٨٨ أي قبل صدور قانون الإصلاح التعليمي في بريطانيا كان تصريف أمور التعليم في يد السلطات التعليمية المحلية والمدارس . أما بعد صدور هذا القانون فقد أصبح لوزير التعليم اليد الطولى وتضاءل نفوذ السلطات التعليمية المحلية وسلطات المعلمين إلى حد ما \* وهذا يعني وجود اتجاه واضح نحو مركزية التعليم على المستوى القومي في إنجلترا .

كذلك نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي التي ينص دستورها على أن التعليم مسئولية الولايات لا الحكومة الفيدرالية قد وجدت نفسها في موقف حرج يحتم عليها التدخل في شئون التعليم لدرجة اقتربت معها من مخالفة نص الدستور . وجاءت الصدمة الأولى عام ١٩٥٧ عند إطلاق الإتحاد السوفيتي آنذاك لأول سفينة فضاء ، وهي ما تعرف بصدمة « سبوتنيك » إسم السفينة . وكان التربويون الأمريكيون قد أقنعوا ساستهم بأن نظام التعليم السوفيتي نظام دكتاتوري تسلطي لن يؤدي إلى إحراز أي تقدم . فإذا بهذا النظام يثبت تفوقه على النظام الأمريكي في إنجازاته . ومن هنا جاءت الصدمة التي كان رد الفعل لها هو صدور قانون مشهور عرف بقانون التعليم للأمن القومي National Defense Education Act عام ١٩٥٨ الذي أدى إلى الاهتمام بتدريس العلوم والرياضيات و اللغات والبحث العلمي .

وتلا ذلك إصلاحات تعليمية كثيرة منها صدور قانون ١٩٦٥ للتعليم الابتدائي والثانوي والذي استهدف القضاء على الفقر الثقافي والاجتماعي للفئات المحرومة . وتلا ذلك تقرير ١٩٨٣ الذي دق ناقوس الخطر بتحذيره المعروف « أمة في خطر A Nation at Risk » وهو العنوان الذي حملته التقرير . واستحدثت إصلاحات تعليمية كثيرة في مختلف الولايات أشرنا إليها بالتفصيل في كتاب آخر هو كتاب الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث . وأخيرا كانت

\* لتفصيل الكلام عن التغيرات التي أحدثها هذا القانون في التعليم في إنجلترا . أنظر لنفس المؤلف كتاب الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة . عالم الكتب ١٩٩٢ .

مبادرة « جورج بوش » الرئيس الأمريكي التي حملت عنوان أمريكا عام ٢٠٠٠ .  
إستراتيجية التعليم .

كل هذا التغييرات أدت إلى تدخل الحكومة الفيدرالية في التعليم بصورة مباشرة . ومن هنا أصبح توجيه التعليم الأمريكي توجيهها قوميا مسنولية الحكومة الفيدرالية مما يؤكد ما أشرنا إليه من تحول إدارة التعليم الأمريكي من اللامركزية إلى توازن نحو المركزية .

والقول صحيح بالنسبة للنظم المركزية . ففي فرنسا تشير كل الدلائل في الإصلاحات التعليمية الحديثة إلى تحول من المركزية إلى ادارة متوازنة نحو اللامركزية . ويصدق هذا الوضع على الدول العربية في إصلاحاتها التعليمية التي شهدتها خلال السنوات الماضية . وإدارة التعليم في مصر على سبيل المثال شهدت محاولات متعددة لإصلاح إدارة التعليم بها وتطبيق نظام اللامركزية وكانت أولها إنشاء مجالس المديرات (١٩٠٩م) وثانيها إنشاء المديرات التعليمية (١٩٣٩م) وثالثها القيام بتجربة مضبوطة للامركزية التعليم في محافظة الجيزة التعليمية (١٩٥٦م) ورابعها صدور قانون الإدارة المحلية والحكم المحلي (١٩٦٠م) \* .  
إن الموقف الراهن لإدارة النظم التعليمية على إختلاف شاكلتها يقوم على أساس المشاركة المركزية و اللامركزية .

ومن الإتجاهات الإصلاحية في التعليم إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في إتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة وفاعلية . والنظام المتبع حاليا يسمى بنظام الإدارة على مستوى المدرسة School Based † Management . وهي تقوم على الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة للمدرسة تضم إلى جانب ناظر المدرسة ووكيلها المدرسين الأوائل وممثلين عن الآباء . والمجتمع الخارجي . ويتولى هذا المجلس الإشراف على تصريف السياسة العامة للمدرسين والرقابة على مصروفاتها والنظر في أمور تحسين برامجها التعليمية . وفي يظل هذا النظام لاينفرد الناظر بأي سلطة وإنما يستمد سلطته من توجيهات

\* لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع أنظر لنفس المؤلف كتاب إدارة وتنظيم التعليم العام . عالم الكتب ، القاهرة .

مجلس الإدارة ويقوم عادة بتصريف الأعمال اليومية الروتينية . وهو نظام متبع في بريطانيا وأمريكا وغيرها من الدول .

وهناك نموذج للإدارة المدرسية يعرف بحلقات القيادة Leadership Circles † متبع في المدارس الأمريكية . وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المصانع المعروف بدوائر النوعية «Quality Circles» وهو يتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ قرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمي وهيئة العاملين . ولا يحتسب الوقت الذي يقضيه المعلم في دوائر القيادة ضمن نصابه التدريسي وإنما يكون بالإضافة إليه . أي أن هذا الوقت يقطع من وقت راحته .

وهناك نظام أيضا يقوم على إعطاء نظار المدارس المسئولية الكاملة في تصريف شئون المدرسة بما يحقق تحسينها وتطويرها ورفع مستوى كفاءتها . وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض النظار للفصل أو النقل أو العقوبة . وهو ما يعرف بنظام المساءلة التعليمية Accountability ويعتبر ذلك من أحدث الاتجاهات في الإدارة التعليمية . يضاف إلى ذلك جماعية القيادة Collective Leadership وجماعية اتخاذ القرار Collective Decision Making والاشتراك أو التمثيل Participation . وهذه الاتجاهات تمثل المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم المعاصرة .

## خاتمة: نظرة إلى المستقبل

والآن ونحن في نهاية المطاف نود أن ننظر إلى الصورة التي تحدد الإدارة التعليمية في المستقبل . و الواقع أن الإنسان عبر تاريخه الطويل قد فتن بالتطلع إلى المستقبل . وتميزت معظم المجتمعات البشرية منذ الإنسان البدائي بمحاولة التنبؤ بالمستقبل . فالرعاة القدماء كانوا وهم يحرسون قطعانهم بالليل في وادي نهر دجلة والفرات ينظرون إلى السماء فوقهم وتصوروا أن الكواكب والأبراج السماوية تمثل حيوانات تخيلية وأشياء أخرى . وقد جاء الكهنة البابليون وبنوا على ذلك وربطوا بين الكواكب وبعض مقدساتهم ، ومن هنا توصلوا إلى فن الفلك وهي ممارسة التنبؤ بحوادث المستقبل من دراسة حركات الكواكب وأماكنها بالنسبة لبعضها البعض .. ومن بابل انتقل فن الفلك إلى اليونان ومصر وروما . وخلال العصور الوسطى كان الفلك مهما جدا في أوروبا والشرق الأوسط . وكان للملوك والأباطرة في هذه العصور الوسطى أناس خصوصيون يقرأون لهم الطالع ويقدمون لهم النصح بالنسبة لسياستهم ، ومن الوسائل الأخرى المعروفة في قراءة الطالع النظر في الكرة البللورية وقراءة الطالع بواسطة " الودع " أو أوراق العلم . ومع انتشار اللعب انهارت قراءات الطالع والتنبؤ . ومع ذلك مازال الناس لهم اهتمام بقراءة الطالع والحظ ومازال له رجاله حتى الآن ، بل ومازالت الصحف اليومية تخصص مساحة يومية مستمرة بها طالع النجوم والحظ ، وبعض القراء يحرصون على قراءة تها للتسلية وبعضهم يقرأها ويأخذها بجد واهتمام . ومن الأساليب المختلفة الأخرى للنظر إلى المستقبل تصورات الفلاسفة مثل أفلاطون والفارابي وتوماس مور .

وكل الأساليب السابقة لم تعد كافية لمعرفة المستقبل ومن ثم اجتهد علماء العصر في التوصل إلى طرق أكثر دقة للتنبؤ بالمستقبل . وهم يعنون جوانب مختلفة من المستقبل ويستخدمون لذلك أساليب مختلفة لأغراض مختلفة . وهناك في الدول المتقدمة منظمات عديدة تهتم بدراسات المستقبل منها

منظمات حكومية ومنظمات البحوث والتنمية والهيئات المهمة بالتنبؤات الإحصائية المتعلقة بالسكان ، وأصبحت التنبؤات الاقتصادية جزءاً من عمل كثير من رجال الاقتصاد ، وكذلك التنبؤ بأعداد الملتحقين بالمدارس واحتياجات القوى العاملة من الوظائف والمعلمين .

### الدراسة العلمية للمستقبل :

إن بعض ما كتب عن علم المستقبل يمثل تكهنات رومانسية والبعض الآخر يمثل طابعاً جاداً . ويقدم لنا هنكلي وبيتس Hencley & Yates (١٩٧٤م) كتابهما عن بعض المسائل التي ترتبط بالوصول إلى أحكام مستقبلية في التربية. ويتضمن هذا الكتاب استخدام أسلوب دلفاي Delphi للتنبؤ بالمستقبل . وهذا الأسلوب شأنه شأن معظم غيره من الأساليب الخاصة بعلم المستقبل يفترض أن المستقبل يمكن التنبؤ به في جانب من جوانبه إذا ما أمكن استخدام الأساليب المناسبة . وتوجد كتابات قيمة تتناول الظروف التي تجعل التنبؤ بالمستقبل ممكناً أو غير ممكن . ومن أحسن المفكرين المشتغلين بالميدان عالم الاقتصاد المثير للجدل ج . شاكل Chackle فهو يأخذ بالجانب المتطرف الذي يرى أن المستقبل يقتصر التنبؤ به على الجوانب أو الأمور العادية أو الظروف التي تتميز بالثبات على مر السنين . فالمناخ العام للكرة الأرضية يمكن التنبؤ به على مدى ٢٥ سنة قادمة على الأقل . أما الأمور ذات الأهمية الكبرى فيبدو أنه لا يمكن التنبؤ بها . مثلاً من كان يستطيع سنة ١٩٣٠م أن يتنبأ بما سيحدث في الدنيا بعد ربع قرن من الزمان ؟ .. إن الأحداث الكبرى في حياتنا أو التغيرات الهامة التي تحدث فيها لا يمكن التنبؤ بها في نظر « شاكل » وذلك لأنها تنتج وفقاً لمتغيرات الأحداث. وبعض هذه الأحداث يتوقف على الأحداث الكبرى وهي ما لا يمكن التنبؤ به . ويعتقد بعض المشتغلين بعلم المستقبل أن معظم الأحداث الهامة للإنسانية لا يمكن التنبؤ بها وإن كان يمكن التنبؤ بقليل من الأحداث التي تمثل بعض الأهمية للإنسان .

إن هناك علاقة بين قدرتنا على التنبؤ بالمستقبل واستطاعتنا خلق المستقبل الذي نريده. فلو استطعنا مثلا أن نتنبأ وبدقة وتأکید أن كارثة ذرية ستحدث عام ٢١٠٠م فإننا لا نملك منع حدوثها . لأن تنبؤنا بحدوث ظاهره ما لا يعني أننا نستطيع منعها . ذلك لأن للإنسان قدرة محدودة على التحكم في خلق وتشكيل مستقبله . وتكون الفرصة متاحة للفرد للتدخل في المستقبل والتأثير عليه إذا كان هذا المستقبل غير ثابت تماما بالنسبة لنا . والتنبؤ بأن طالبا سينجح في الامتحان مسألة في حدود المعقول أما التنبؤ بأن هذا الطالب سيتوصل إلى اكتشافات كبرى في مجال الطبيعة النووية مثلا قبل سن الخمسين فيعتبر خارج نطاق التنبؤ المعقول. إن المستقبل يمكن أن يصنع أو يشكل ويمكن أن يحدث ببساطة. وبالنسبة لكثير من أمورنا فإن المستقبل يحدث بالنسبة لبعض الأفراد فيمكن أن يصنعوا مستقبلهم بوضع أهداف لهم يعملون على تحقيقها . وتعتمد الدراسة العلمية للمستقبل عادة على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية :

#### أولا : الإسقاطات Projection :

وهي على أنواع أشهرها الإسقاطات الامتدادية ويقصد بها الامتداد الزمني عبر المستقبل بالإتجاهات السكانية ( الديموجرافية ) والاقتصادية والعمالة تحت فروض مختلفة . ومنها أيضا النماذج البيانية وهي تعتمد على التراكيب الرياضية المعقدة ومنها أيضا نماذج «التغذية العكسية» مثل ( السبرانطيقا ) التي تقوم على أساس نظام للتغذية العكسية يسمح بالتعديل المستمر . ومنها أسلوب التنبؤ العلمي والجماعي لمجموعة من العلماء يقومون بعمل تنبؤات شخصية في مجالات معينة ثم يعاد تغذية هذه التنبؤات باستمرار وتعرض على العلماء لتوضيح مواطن الاتفاق والخلاف بينهم .

#### ثانيا : التعرف على المستجدات Identification of Innovations :

وهو أسلوب يقوم على التعرف على المستجدات الممكن توقعها . ومن المفروض أن المستجدات الكبرى سترتب عليها حدوث تغييرات لا يمكن توقعها من خلال الأسلوب الإسقاطي .

**ثالثاً : تحديد مجالات الانتشار** Specifications of diffusions : وتقوم

الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب على أن المتغيرات الاجتماعية الرئيسية إنما تنتج عن الانتشار الواسع للتكنولوجيا وتنامي الامتيازات القائمة لتشمل قطاعات أوسع من الناس . وهذا الأسلوب يعني أن ما كان في يوم احتكار لقلّة يصبح متاحاً لكثرة مما يترتب عليه تغيرات واسعة في المجتمع .

### مستقبل الإدارة التعليمية :

و على كل حال فإن اهتمام رجال التربية بالمستقبل لا يقل عن اهتمام غيرهم في المجالات الأخرى إن لم يزد عليه . ذلك أن للتربية دوراً هاماً في تشكيل صورة المستقبل . ومما يعكس هذا الاهتمام ظهور مؤلفات تربوية متعددة تحمل عبارات المستقبل في عناوينها وفي مقدمة هذه الكتب المجلدات السبع التي

تحمل عنوان التربية في أوروبا لعام ٢٠٠٠ Education in Europe for year 2000

وفي العالم العربي بصفة عامة زاد الاهتمام أيضاً بمستقبل التربية ، وفي مصر محاولة لتخطيط التعليم لعام ٢٠٠٠ أيضاً . وإذا كانت ملامح هذا العصر قد تمثلت في أبعاد ثلاثة هي : التفجر السكاني والتفجر المعرفي وتفجر الآمال والطامح ، فإن هذه الأبعاد الثلاثة ستظل سمة مميزة للمستقبل أيضاً . وهذا يعني أشياء كثيرة بالنسبة لإدارة التعليمية . فالتفجر السكاني يعني زيادة في أعداد التلاميذ وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير الفرص التعليمية اللازمة لهم وما يرتبط بذلك من توفير المدارس والتجهيزات والبرامج والمعلمين وغيرها . والتفجر المعرفي يعني مواجهة السلطات التعليمية بمشكلة التوصل إلى ضيغة مناسبة تتكافأ مع التضخم الكمي والتعدد النوعي للمعرفة المعاصرة وما يفرضه ذلك من متطلبات على برامج الدراسة و مناهجها . وبكفي أن نعرف أن البشرية استغرقت ١٧٥٠ سنة لأول تضاعف في كم معرفتها و ١٥٠ سنة لثاني تضاعف وخمسين سنة لثالث تضاعف وعشر سنوات فقط لرابع تضاعف ، ويمكننا أن نتصور الزمن الذي يستغرقه أي تضاعف تال . ويرتبط بذلك أيضاً زيادة الطلب

الاجتماعي على التعليم نتيجة التحسن المستمر في مستويات المعيشة وزيادة آمال الناس ومطامحهم في الحياة . وهذا يعني المزيد من الفرص التعليمية أي الامتداد الأفقي كما يعني أيضا الامتداد الرأسي بمعنى إطالة سنوات التعليم الإلزامي المجاني الذي توفره الدولة للأفراد .

وسيرتب على كل ذلك تضخم في الاستثمارات التعليمية ونمو في حجم المؤسسات التعليمية والتنوع في البرامج الدراسية ومرونة في نظم الامتحانات والنقل والغاء الحواجز التقليدية بين الفرق الدراسية وبين أنواع المدارس ليتحقق في النهاية نموذج مدرسة تتلاشى فيها الحواجز المصطنعة لتقسيمات الفرق الدراسية والمواد الدراسية وتتسم بالشمول في تلاميذها وبرامجها معا . كما سيحظى تعليم الكبار بأهمية متزايدة قد تغطي على أهمية التعليم العام في كثير من الدول لا سيما الدول المتقدمة \*

ولعل من أهم التطورات المستقبلية التي سيشهدها ميدان التعليم بما فيه الإدارة التعليمية هو تعميق الجانب المهني فيه بحيث يتحقق لهذا الميدان في النهاية الاعتراف الكامل بحقوقه المهنية وما يترتب على ذلك من وضع المعايير المهنية التي تنظم العمل فيه . كما سيتزايد أيضا اعتماد التربية على التكنولوجيا والاستفادة من الإنجازات التكنولوجية في مجال التعليم . وهو اتجاه بدأت معالمه تتضح بالفعل في استخدام التعليم البرنامجي والتعليم الذاتي والتلفزيون التعليمي وفي استخدام العقول والأجهزة الإلكترونية وبنوك المعلومات في معالجة المعلومات Data - processing . ونظرا أهمية استخدام العقول الإلكترونية في مجال التعليم فإننا سنخصص كلمة عنها في السطور التالية .

---

\* لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع أنظر لنفس المؤلف كتاب الاتجاهات الحديثة في تعليم الكبار ١٩٩٧ . عالم الكتب ، القاهرة .

## استخدام العقول الإلكترونية في الإدارة التعليمية :

يتزايد استخدام العقول الإلكترونية في المجتمع الحديث لما يترتب عليها من اقتصاد في الوقت والجهد والمال . فقد ساعدت هذه العقول الإلكترونية على معالجة البيانات والمعلومات بدقة وسرعة مذهلة وساعدت أيضا على الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها والحصول عليها بطريقة سريعة وفعالة ، وساعد ذلك رجال الإدارة على الارتفاع بمستوى القرارات التي يتخذونها والتوصل إلى بدائل الحلول في المشكلات المختلفة .

ويتعين على رجال الإدارة من اليوم أن يلموا باستخدامات العقول الإلكترونية وطريقة عملها واستخدامها في معالجة المعلومات والبيانات وحل المشكلات واتخاذ القرار . والواقع أن مستقبل الإدارة في تعويلها على التوسع في استخدام العقول الإلكترونية سيشهد تغيرا هائلا في طبيعة العملية الإدارية ، ووظائفها . وسيجد رجال الإدارة العليا أن عملهم ازداد أهمية وصعوبة معا . ذلك أنه أصبح في مقدورهم الحصول على معلومات أكثر يبنون عليها قراراتهم بصورة أدق وأسرع . وستتغير العلاقات التنظيمية بين الأفراد نتيجة لتدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة. وسيصبح مركز العقول الإلكترونية قلب العملية الإدارية .

ويتزايد استخدام العقول الإلكترونية بصورة مستمرة في الإدارة التعليمية في الدول المختلفة ولا سيما المتقدمة منها ، ويتزايد الدور الذي تلعبه هذه العقول الإلكترونية في معالجة المعلومات والبيانات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم والبرامج التعليمية وعمل الميزانية وإعداد الجدول المدرسي والتعليم البرنامجي ومساعدة الإدارة التعليمية على اتخاذ القرارات والتوصل إلى حل المشكلات بصورة أفضل . بيد أنه علي الرغم من الميزات الكبرى التي تترتب على استخدام العقول الألكترونية في الإدارة التعليمية من اقتصاد في الوقت والجهد والمال وارتفاع بمستوى العملية الإدارية في درجة كفاءتها وسرعتها وموضوعيتها وهي كلها أمور هامة ورئيسية ينبغي أن نضع في اعتبارنا أن هناك صعوبات وتحفظات على استخدام هذه العقول الإلكترونية . وفي مقدمة هذه التحفظات أن العقول الألكترونية ليست الحل السحري للمشكلات لأن المحصلة

النهائية لنتائج عملياتها تعتمد على نوع المعلومات والبيانات المقدمة والطريقة التي قدمت بها وعودت على أساسها. وهناك دائما احتمال الخطأ البشري الذي يؤثر في النهاية على نوعية المعلومات النهائية. يضاف إلى ذلك أن العقول الإلكترونية غالية وباهظة التكاليف سواء من حيث ثمنها أو صيانتها والاحتفاظ بها سليمة وفعالة. ولذلك مما يبرر استخدام هذه العقول الإلكترونية من الناحية الاقتصادية أن يكون مجال العمل الذي تخدمه كبيرا في حجمه. ومن الوسائل التي يستعان بها للتغلب على مثل هذه المشكلة في البلاد التي تأخذ حديثا بفكرة العقول الإلكترونية البدء التدريجي في استخدامها بحيث يبدأ أولا مركز قومي للعقول الإلكترونية يخدم كل البلاد في كل المجالات يعقب ذلك قيام السلطات المركزية المختلفة في شتى المجالات بالاستعانة في قطاعها بمركز خاص بها للعقول الإلكترونية. ففي مجال الإدارة التعليمية يتم ذلك على مستوى وزارات التربية والتعليم، ومع تضخم حجم العمالة وتنوعه قد تستخدم العقول الإلكترونية على مستوى الإدارات التعليمية المحلية وفيما بعد على مستوى المدارس. وقد تشترك أكثر من مدرسة في استخدام العقل الإلكتروني على أساس النظام المعروف بالمشاركة في استخدام خدمات العقول الألكترونية.

### نظم المعلومات :

يهمنا ونحن بصدد الكلام عن النظرة إلى المستقبل أن نتحدث أيضاً عن نظم المعلومات لما يُبنى به مستقبل تطورها من أهمية بالغة. فالمعلومات تحتل أهمية كبرى تتزايد باستمرار في عصرنا الحديث لدرجة أنه يسمى أحيانا بعصر المعلوماتية Informatics. والمعلومات، كما هو معروف، ضرورة ولازمة لإنجاز أي قرار في أي مجال من مجالات الحياة. وبدونها لا يستقيم دولا العمل والحياة. ولا يمكن أن نتصور قيام الحياة الإنسانية أصلا بدونها. وإذا تذكرنا أن عصرنا الراهن يتميز أيضا بأنه عصر التفجر المعرفي، أصبح من السهل علينا أن نتصور أهمية وجود أنظمة فعالة للمعلومات، قادرة على توفير المعلومات والبيانات اللازمة عند طلبها والحاجة إليها، ولاسيما في عمل واتخاذ القرارات

المختلفة على المستويات والأصعدة المتعددة سواء كانت هذه القرارات سياسية أو إدارية أو تخطيطية اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها . وسواء كانت هذه القرارات تتخذ على المستوى العالمي أو القومي أو الإقليمي أو المحلي أو على مستوى المؤسسات :

وتقوم أنظمة المعلومات على البناء الهيكلي المنظم . وهو على نوعين : النوع الأول يدوي أي يتعامل معه باليد وهو النظام التقليدي . والنوع الثاني آلي أي تقوم به الأجهزة والآلات وهو النظام العصري الحديث . وقد تطورت هذه الأنظمة الحديثة تطوراً هائلاً في السنوات الأخيرة . وهو ما ينبئ بتطورات أخرى سريعة متلاحقة في المستقبل .

ومن المعروف أن لنظم المعلومات وظائف متعددة منها ما يتعلق بجمع المعلومات ، ومنها ما يتعلق بتصنيفها وتبويبها ، ومنها ما يتعلق بمعالجتها إحصائياً أو تلخيصها في جداول ، ومنها ما يتعلق بتحليلها للاستفادة منها علمياً ، ومنها ما يتعلق بتخزينها في صورة بطاقات وملفات وسجلات ودفاتر كما في النظام اليدوي ، أو في صورة ديسكات وأسطوانات وأشرطة مغنطة كما في الحاسب الآلي ، ومنها ما يتعلق باسترجاعها عند الحاجة إليها في أي وقت للاستفادة منها .

ولا شك في أن البيانات والمعلومات تتفاوت في مدى توفرها وكفايتها ، كما تتفاوت في مستوى دقتها وكفاءتها . ومن الطبيعي أنه كلما أمكن توفير البيانات والمعلومات الكافية الدقيقة ، كان القرار المتخذ على أساسها أقرب إلى الموضوعية والسلامة والجودة ، ويصبح الاعتماد عليه بدرجة عالية من الثبات والوثوق . والعكس صحيح عندما لا تكون المعلومات غير دقيقة وغير متوفرة بالدرجة المطلوبة . وقد يصبح الاعتماد على مثل هذه المعلومات في اتخاذ القرار محفوفاً بالمخاطر لعدم توفر جانب الثقة فيها . وتكون البيانات كافية عندما تكون شاملة لدرجة تغطي جميع جوانب الموضوع أو المشكلة محل الدراسة . وتكون دقيقة عندما تعكس حقيقة الواقع الفعلي الذي تمثله أو تعبر عنه بكل أبعاده الإيجابية والسلبية .

وينبغي أن نشير إلى أهمية التعاون الدولي والإقليمي في توفير المعلومات ودقتها من خلال شبكات المعلومات العالمية التي نشهدها في عصرنا الراهن . ولا يمكن لأي دولة معاصرة أن تعتمد على جهودها الذاتية في توفير ما تحتاج إليه من معلومات دقيقة . وإن كان هذا ضروريا - وإنما تستعين الدول المختلفة بجهود غيرها في هذا المجال . وهنا يبرز أحد مجالات التعاون الدولي المثمر البناء . وتطالب المنظمات الدولية باستمرار الدول المتقدمة بالعمل على تسهيل حصول الدول النامية على ما تحتاجه من معلومات ، وألا تحجب أو تخفي ما لديها من معلومات عن غيرها من الدول : ولكن يبقى بعد ذلك أن كل دولة تحرص على الاحتفاظ لنفسها بجانب من المعلومات لا تكشف عنه لغيرها لأنه يتعلق بأسرارها ومقدرتها القومية والاستراتيجية . ويجب على البلاد العربية ، ومنها مصر ، أن تولي أهمية كبرى لبناء أنظمة المعلومات بها والعمل على تطويرها باستمرار على أساس عصري ، مستفيدة في ذلك بالنظم العصرية المتطورة في البلاد الأخرى . كما يجب أن تهتم بتدريس علوم الحاسب الآلي في جميع معاهد تعليمها لأن هذه العلوم تعتبر قاعدة أساسية لأي نظام عصري جيد للمعلومات . كما يجب أن تهتم بتدريب كوادرها البشرية في مواقع العمل بأنظمة المعلومات في إداراتها وأقسامها المختلفة ليواكبوا التطور السريع في هذا الميدان .