## الفصـــل الأول

# تحرير الوعى التعليمى

١ ــ تطوير التعليم عملية مستمرة .

٢ ــ إنجازات التعليم لتحديث الدولة .

٣ ــ تحفظات على المغالطات التربوية .

٤ ــ تحديث الإدارة مدخل لتطوير التعليم .

## ١ـ تطوير التعليم عملية مستمرة :

يحظى التعليم بقدر وافر من الحوارات والمناقشات والرؤى المستقبلية للتطوير ؛ باعتباره المكون الأساسى فى بناء مشروع النهضة ، وباعتبـــاره المـــشروع القـــومى للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع القادم ، وعـــالم التقـــدم الرحـــب ، ولملاحقـــة التطورات والتغيرات المتسارعة محليا وقوميا وعالميا ، ذلك أنه لا تحديث ولا تطوير ولا تنمية ولا تقدم، دون تعليم متطور متحرر من المفاهيم المغلوطة والقيم المرفوضة، التى ترسبت فيه وعلقت به عبر تدفقه وسريانه الطويل وتوارثتها جماعـــات الـــضغط الاجتماعى .

إن التعليم عليه الاتجاه إلى تأكيد المزيد من العناية والحرص على الهوية الثقافية للمجتمع المحلى ، وأن يزداد وبصورة أعمق وأقوى فى توجهه إقليميـــا إلـــى العـــالم العربى الكبير ؛ لهندسة وتصنيع متعلم عربى لـــه سماته القومية وتوجهـــه القـــومى الأصيل ، حتى يظهر البعد العربى القومى واضحا جليا فى مدارسنا وجامعاتنا لبنـــاء تعليم إقليمى عربى ناجح ومثمر ومتفتح ، مؤكدين فى تطوير مناهجنا التعليمية علـــى لغة القران الكريم ، والقيم العربية الأصيلة ، وعبق تاريخنا ونضالنا القومى ، وأرضنا العربية الغنية الثرية الممتدة من المحيط إلى الخليج . وكلها يشير إلى الضمير الوطنى القومى عبر خمسة عشر قرنا من الزمان مترعة بالعطاء الإنسانى الحضارى ، والقيم الثقافية السامية ، والتوازن الذهبى بين ماضـــينا وحاضـــرنا ومـــستقبلنا . موروثنـــا الحضارى هو ذاكرة الأمة ، وجذور شخصيتنا القومية ، و حاضرنا المعاش له جوانبه المـــشرقة ، ومـــستقبلنا بآمالـــه وآلامـــه . وكلهـــا جوانـــب متواصـــلة ، تتطلـــب التفكير المنظومى والتخطيطى فى برامج التعليم بمختلف مراحلـــه وكافـــة مـــستوياته ونوعياته .

إن التعليم رغم رعايته للعلوم الطبيعية علوم المستقبل واللغات الأجنبية .. إلا أنه فى حاجة إلى المزيد من العناية باللغة القومية والثقافة الإســـلامية المنفتحـــة وعلـــوم الاقتصاد والسياسة والاجتماع ، ناهيك عن الآداب والفنون والإنسانيات . وكلها يركز على القيم الحضارية الإنسانية الكبرى والسلامة النفسية والمجتمعية ، ولعل التـــوازن بين هذه العلوم والآداب والفنون يحقق غاية عليا نسعى إليها نحـــن التربـــويين وهـــى التربية الشاملة المتكاملة للإنسان ، والتى تحقق التنمية للعقـــل والجـــسم والأعمـــاق . وعليه .. فنحن فى حاجة إلى المزيد من العناية بالذكاءات المتعددة والقدرات العقليـــة العليا ، والجانب القيمى الوجدانى ، والتذوق الجمالى ، والمسئولية الشخصية .

إن المنظومة التربوية كيان نام ومتجدد ، ولعل ذلك يفرض التطوير المستمر لهذه المنظومة فى سياق منظور استراتيجى واضح المعالم طويل الأمد ، وفى الوقت ذاتـــه يفرض أن تكون هذه المنظومة على درجة كافية من المرونة تسمح بالانتقال والحركة والتغيير ، مواجهة للتغيرات المتسارعة فى معطيات الحياة داخليا وإقليميا ودوريـــا ، ولمواجهة ما يحمله المستقبل من مفاجآت ومواقف جديدة يصعب التنبؤ بها ، كمـــا أن هذه المرونة فى المنظومة التعليمية لازمة لإدراك التنوع وتقبل الاختلاف والتسامح مع الغموض . وامتدادا لتلك المرونة ، لابد لمنظومة التعليم أن توفر خاصية التنوع فـــى المناهج والبرامج حسب المستويات العقلية ، وحسب البيئات ، وأن تتخلى عن التجانس الذى أمسى سمة مميزة لمناهجنا الدراسية ، والتى أفرزت نسخا متكررة من المتعلمين لا تناسب التنمية التى ننشدها فى هذه الألفية الثالثة . إن التنوع فى مناهجنا يساعد على تنمية القدرات والاستعدادات والحاجات المتنوعة للبيئات ومجابهة الظروف المتجـــددة والمواقف الحياتية الجديدة ، بل إن التنوع يتطلب أيضا مؤسسات تعليمية جديدة تتطلبها الأعمال المتجددة ومطالب الحياة وسوق العمل المتغيرة . وعليـــه .. فـــإن التخطـــيط التعليمى والبحث العلمى مطلبان أساسيان لتوظيف نتائجهما وتوصياتهما .

إن تعليم المستقبل لا يمكن أن تقاس نتائجه بمفهوم المنحنى الاعتدالى ، والـــذى يجعل التفوق للصفوة والندرة ، بل إن التعليم المطلوب للحاضر والمستقبل معـــا هـــو تعليم للإتقان وللتميز ، بل والتميز للجميع ، لقد انتهى التعليم من أجـــل ثقافـــة الحـــد

الأدنى ، وتعليم نصف مهارة وتخريج أنصاف متعلمين لا يمتلكون الكفايـــة اللازمـــة لعصر التغييرات المتسارعة .. عصر التعقد والمعارف المتزايـــدة . وعليـــه .. فـــإن كليات إعداد المعلمين عليها أن تعد معلمين جددا يمتلكون مهارتين أساسيتين : أولاهما التربية التعويضية لمواجهة الصعوبات والمشكلات التى يواجهها التلاميذ قبل الـــتعلم ، وثانيتهما التعليم العلاجى لمواجهة الصعوبات والمشكلات التى يواجهها التلاميذ أثنـــاء عملية التعلم ؛ شريطة أن تتوافر للمعلم أدوات للتقـــويم و التـــشخيص المـــستمرين ؛ لمعرفة أوجه القوة وأوجه الضعف ولتنبيه ولى الأمـــر والتلميـــذ بمـــستويات الأداء ، ثم توافر خدمات طبية واجتماعية وسيكولوجية فى كل مؤسسة تعليمية على مختلـــف مستوياتها .

إن التعليم للحاضر والمستقبل معا يتطلب التخلى عن اســـترجاع المعرفـــة تدريـــسا وامتحانا ، وعليه أن يتجاوز ذلك ليصل إلى المواءمة بين ثقافتى الذاكرة والإبـــداع معـــا، تحليل المعرفة ونقدها والإضافة إليها والتجديد فيها أمر ضرورى وأساسى لتمسى التربيـــة للابتكار والإبداع ولتصبح لها الصدارة . وعليه .. فإن صناعة العقلية الناقدة أصبحت أمرا حتميا ، وعليه أيضا يجب أن نتخلى عن الرأى الواحد ، والفكر الواحد ، والكتاب الواحد ، والإجابة الواحدة عن السؤال الواحد ، وللمشكلة الواحدة ، والمعلم هـــو المـــصدر الوحيـــد للمعرفة ، علينا أن نؤكد فى تعليمنا تغيير الذهنية لهندسة العقلية الناقدة الفاحصة المتـــدبرة القادرة على تمثل السلوك الإيجابى لا السلوك الاستجابى ؛ حيث يصبح المتعلم إيجابيا نشطا فعالا مشاركا قادرا على التعلم الذاتى والتقويم الذاتى معا .

ولقد آن الأوان أن نتجاوز الاعتماد على الأفكار والمبرهنات والنواتج التربوية ، التى تصلنا من الغرب أو الدول الأخرى الأكثر تقدما ، فرغم أهميتهـــا وضـــرورتها للتطوير والتحديث .. إلا أننا فى حاجة إلى أن نكون منتجين ومصنعين للفكر التربوى مستزرعين لخبرتنا الناجحة فى التعليم والتعلم .. إننا فى حاجة إلى أن يصنع التعلـــيم الجديدة نواة قاعدة بحثية وتعليمية ، تعين على توليد وإنتاج التكنولوجيـــا والأســـاليب العلمية المتقدمة . وعليه .. فإن تعليمنا لابد أن يتدرب فيـــه طلابنـــا علـــى الطريـــق الصعب المتمثل فى معاناة العمليات معرفية وإنتاجية ؛ الأمر الذى يترتب عليه تحديث المناهج وطرائق التعليم والتعلم وأنشطة التقويم والامتحانات على حد سواء ، وقبلهـــا

تصنيع معلم جديد لمناهج جديدة ، معلم ميسر للتعلم ، يعلم الطلاب كيـــف يتعلمـــون وليس ماذا يتعلمون . وهذا هو تعليم العمليات الذى تنتقل فيه مسئولية التعلم من المعلم إلى المتعلم ؛ فالذى لا يستطيع أن يعلم نفسه لا يعلمه أحد ، والمتعلم المعنى شخـــصيا بالتعلم يدفعه التعلم إلى مزيد من التعلم مدى الحياة . والتعلم الذاتى يتطلب إعادة النظر فى الكتاب ليصبح وسيطا تعليميا ، كما يتطلب توظيف التكنولوجيا التربوية ووســـائط الإعلام و قنوات الاتصال ، على نحو يسهم فى القضاء على الـــدروس الخـــصوصية وتحسين نوعية التعليم وجودة مخرجاته .

إن التعليم مدى الحياة هو أحد مفاتيح الألفية الثالثة ؛ فلم يعد العـــصر الحاضـــر أو المستقبل القادم يطبق مفهوما للتربية التى تقدم للمتعلم مرة واحدة فى مرحلة عمرية واحدة ، بل لابد من تدريب مستمر ، وتدريب تحويلى ، وتدريب على الـــتعلم طـــوال عمر الإنسان ، معاصرة للحياة المتسارعة وحاجات المجتمع المتجددة وحاجات سوق العمل المتغيرة أبدا . وهنا لابد أن يتحول سلم التعليم إلى الشجرة التعليميـــة وتتنـــوع المسارات للمتعلمين ، وضمان حق المتعلم فى أن يعود إلى التعلم تبعا لحاجاته وتأكيدا لمبدأ المرونة والتنوع . إننا فى حاجة إلى ثقافة الإبداع وثقافة المشاركة وثقافة التقويم، وثقافة التفاوض ، وتشجيع التعددية ، وفتح أبواب المـــدارس والجامعـــات للجميـــع ، اعتمادا على القدرات العقلية والكفاءات التعليمية لإكساب المتعلمين مهارات جديدة مثل المبادرة والإبداع والحرية فى التفكير والتعبير ، وعلينا أن نثق فى رجـــال الأعمـــال الذين يشاركون فى تحمل أعباء التعليم عن كاهل الدولة ، وأن نتعاون معا من أجـــل تعليم أفضل .

إن التنمية الشاملة تكون بالإنسان وللإنسان ، وإن تطوير التعليم معبـــر للتنميـــة البشرية ، وليس قرار وزير ، بل هو خلاصة لسياسات استقر عليها الرأى مـــن قبـــل المهمومين والمهتمين بالتعليم ، وإن التعليم وضع فى معرض النقاش والحوار وصولا إلى فكر تربوى تعليمى حديث ، يضع التعليم فى معرض المنافسة الدوليـــة ولقيـــادة التعليم فى المنطقة الشرق أوسطية .

لقد جاءت مسيرة تطوير التعليم مؤكدة جملة من المفهومات التربويـــة والتعلـــيم الحديث وتلك نقلة نوعية ، حيث يأتى التعليم على صدر الأولويـــات الوطنيـــة وأنـــه المدخل لتحقيق التقدم والتطور ، وأنه واحد من دعائم الحياة الحديثـــة ، وأن تطـــوير التعليم عملية مستمرة ، وأن الوطن فى حاجة متجددة لوضع التعليم وسياساته فى إطار المستقبل تحقيقا للآمال والطموحات ، ولمزيد من التقدم والإنجـــاز ، وصـــولا إلـــى مصاف الدول المتقدمة وتعويضا عن فترة صعبة ، فرضتها الظروف مـــن حـــروب وانكماش اقتصادى نتيجة لتحمل الوطن مسئولياته فى القيادة والريادة العربية . وفـــى الوقت ذاته ، فقد عظم من مكان ومكانة أهل الاختصاص ، حيـــث أكـــد أن يتـــولى مسئولية تطوير التعليم المتنامية العناصر ذات الخبرة والقدرة والرؤية ؛ حتى يمكـــن التوصل إلى تحقيق مستوى جودة تتوافر له القدرة على المنافسة والمساواة مع ما هو قائم وقادم فى العالم ، وعلى مواجهة الزيادة السكانية وانعكاسها على العملية التعليمية، كما أن الفكر الحديث يشير إلى مراعاة العدالة عبر الانتشار الجغرافى الواســـع ومـــا يفرضه من ضرورة توسيع نطاق ا لخدمات خاصة فى المؤسسات التعليميـــة ؛ ممـــا يستلزم توفير كل عناصر العملية التعليمية وصولا إلى مستوى الجودة المطلوبة علـــى اتساع الخريطة الجغرافية . شريطة أن يتم ذلك فى إطار معايير دولية وإعـــداد قـــوة عمل ذات ميزة تنافسية وتخريج أجيال قادرة على أن تندرج فى سوق العمل ، ويتـــاح لها فرص العمل المناسب ، وشريطة أن يتم ذلك أيضا فى إطار آمالنـــا وطموحاتنـــا المرتبطة بقدرتنا على تدبير الموارد المطلوبة .

إن تفعيل هذه المفهومات المتناغمة مع آليات تطوير التعليم قـــد أولـــى العمليـــة التعليمية ذاتها أهمية كبرى ، حيث اعتبرها الأساس للحفاظ على مقومـــات الـــوطن ، ودعم قدرة المجتمع ، وإقامة الدولة الحديثة ، الأمر الذى يتطلب قدرتنا علـــى تعلـــيم الأجيال حتى نبنى مجتمعنا ديمقراطيا واقتصاديا قويا ، وبناء جيل من شباب الـــوطن العربى ، لديه إمكانات العالمية والتعامل الراشد مـــع التطـــور العـــالمى والتحـــديث التكنولوجى . وهنا لابد من المطالبة الإعلامية بتغيير نظرة المجتمع للتعلـــيم وتغييـــر ثقافة التعليم السائدة منذ أمد بعيد وثقافة الامتحانات ؛ لتتحول من مجرد الحصول على شهادات إلى التسلح واكتساب القدرات والمهارات .

وفى سبيل تأكيد أهمية تنويع مصادر المعرفة وعـــدم الاعتمـــاد علـــى الكتـــاب المدرسى وحده باعتباره أحد مصادر المعرفة لا كل مصادر المعرفـــة ، لقـــد جـــاء الخطاب التعليمى موجها إلى سياسة التوسع فى المكتبات والمـــشاركة فـــى فعاليـــات مهرجان القراءة للجميع ، ورعاية المكتبات العامة والمدرسية مـــن حيـــث التمويـــل والإدارة والإشراف والمتابعة ، بغية تحفيز المتعلم على القراءة الناقدة والبحث وإعمال العقل وانتقاء الخبرات المربية وامتلاك مهارات الحـــوار وطـــرح الأفكـــار وثقافـــة التفاوض؛ الأمر الذى يتطلب إعادة تشكيل المعلم فى إطار عصرى ؛ إذ إن التطـــوير عملية شاملة متكاملة والمعلم المدرب المؤهل المؤمن بأهمية التطوير ، والذى يعـــيش عصره عليه أن يعلم الطالب كيف يتعلم ذاتيا ويتعلم مدى الحياة . الأمر الـــذى يؤكـــد ضرورة تحديث كليات التربية من حيث البرامج الأكاديمية والمهنية والثقافية ؛ حتـــى تشكل معلما جديدا لتعليم عصرى جديد .

وعليه .. فإن وزارات التربية والتعليم قد خلصت من خلال حوارات ومناقشات على المستوى القومى إلى أهداف محددة للخطة الخمسية ، وللأخذ بهذه الـــرؤى والمفهومـــات والتوجهات إلى حيز التطبيق ، آخذة فى الاعتبار المنهج الـــديمقراطى والحـــوار الـــوطنى المستمر ونتائج البحث العلمى التربوى آلية فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

وقبل اتخاذ القرارات التعليمية التى تمس مستقبل الوطن ، والتى تشكل الإنـــسان الجديد ، إنسان الألفية الثالثة لابد من قراءة تربوية متأنية للخطاب التعليمى باعتبار أن تطوير التعليم عملية مستمرة ، وأنه يتم فى إطار رؤية قومية ، وموظفا نتائج البحوث التربوية ، وفى إطار دولى مقارن . وباعتبار أن التعليم هو آلية التقـــدم والتطـــوير ، وأساس للتنمية الشاملة ، وأنه شأن عام يتطلب مشاركة فاعلة من قبل المهمومين به ، كما يتطلب أن تتولى العناصر ذات الخبرة والقدرة والرؤية مهمة تحديثه ، حتى يتحقق للتعليم مستوى جودة قادرة على المنافسة عالميا من خلال الوصول إلى معايير عالمية، وإعداد قوة عمل ذات ميزة نسبية تنافسية ؛ لتخريج أجيال قادرة على الـــدخول إلـــى سوق العمل المتغيرة .

إن أول ما يشير إليه الخطاب التعليمى المستقبلى هو الرؤية المنظومية للعمليـــة التعليمية أهدافا ومحتوى وكتابا وأنشطة ووسائل وتقنيـــات وتقويمـــا ومعلمـــا وإدارة وسنوات تمدرس ومدى زمنيا للدراسة .

وثانى ما يشير إليه هو التناول النقدى المنهجى والمستقبلى لقضايا التعلـــيم وتجاربـــه ومشكلاته من خلال تربته وتنوع بيئات الدولة وجغرافيتهـــا الممتـــدة ، وتوظيـــف الفكـــر والمفاهيم العالمية ، واضعا الخطة الزمنية إطارا لحركة التعليم وقدرته على التنمية .

وثالث ما يتضمنه الخطاب التعليمى هو محاولة وضع الحلول والبدائل لما تعانيه الأسر ، من جراء توارث مفاهيم مغلوطة عن التعليم والامتحانات ، وحتـــى يـــصبح التعليم للحياة وليس للامتحان ، وتتغير نظرة المجتمع عن التعليم ؛ لتتحول من مجـــرد الحصول على الشهادات إلى اكتساب القدرات والمهارات .

ورابع ما يشير إليه الخطاب التعليمى ، هو التخفف من المركزية والأخذ بمفاهيم جديدة من اللامركزية تحرر الطاقات فى المحافظات نحو المـــشاركة الفاعلـــة لتنفيـــذ أهداف تعليم المستقبل ، وتبنى مفهوم التجريب قبل التعميم .

وخامس ما يشير إليه هو الاهتمام فى البرنامج التعليمى الجديد بالكيف فى تناغم مع الكم ، والتقليل من المواد الدراسية وإدخال مواد عصرية ومستقبلية عبر توظيـــف تقنيات تعليمية جديدة ، تقوم على تنويع مصادر التعليم والتعلم الذاتى وثقافة الإبداع .

إن الضمانات اللازمة للأخذ بالأهداف الحديثة لبرنامج التعليم الوطنى يمكـــن أن تحتضن الأمور التالية ؛ استمرارا لمسيرة تطوير التعليم المتنامية :

١- مضاعفة ميزانية التعليم ، حيث إن جودة التعليم ترتبط بالقـــدرة علـــى التمويـــل والإنفاق حكومى وغير حكومى ؛ من أجل مدارس ذات أبنيـــة وأثـــاث حـــديث وتقنيات متقدمة ومعلم يحصل على أجر مرتفع ، يتناسب مـــع مطلوبـــات عملـــه وحياته ، ثم توسع فى التعليم الجامعى والعالى ليوسع عنق الزجاجة .

٢- تغيير ثقافة التعليم وثقافة الامتحانات وثقافة الانضباط والمفاهيم المغلوطـــة التـــى شاعت فى المجتمع ، والتى وضعت وزارة التعليم فى معارك مستمرة على مـــر العصور ، مع كل رغبة أو بداية فى مسيرة التحديث والتطوير . وتلـــك ليـــست مهمة التربويين وحدهم ، بل هى مسئولية مـــشتركة تقـــوم علـــى كاهـــل كتيبـــة

الإعلاميين ، وقيادات المحليات ، والأحزاب السياسية ، والنقابات المهنية ، والجمعيات الطوعية المدنية .

٣- وضع رياض الأطفال ضمن السلم التعليمى ومرحلة التعليم الأساسى يتطلب تعميم هذه الروضات فى المدارس الابتدائية حكومية وغير حكومية ، وتوحيد الإشراف الإدارى لتختص به وزارة التعليم ، وإعداد برنامج قومى للأنشطة ، تتولى تنفيذه معلمات متخصصات فى رياض الأطفال .

٤- تطبيق مفهوم التقويم التراكمى فى صفوف المرحلة الثانوية ، شريطة ألا ينفذ إلا بعد تطوير المناهج الدراسية بالمرحلة الثانوية ؛ حيث إن التقويم أحد مكونات المنهج الدراسى بمفهومه الحديث ، وحيث إن التطوير عملية شاملة متكاملة .

٥- إعداد معلم عصرى قادر على العطاء أكاديميا ، ويمتلك المهارات التكنولوجية ، ومقومات البحث العلمى، ومهارات الحوار والنقاش والتفاوض ، واللغات الأجنبية، واحترام ثقافة الشعوب وتقبل الرأى الآخر مرهون بتحديث برامج كليات التربية أكاديميا ومهنيا وتقنية وثقافيا ، وتطوير إعداد معلم المعلم بفتح قنوات للابتعاث والتدريب خارج الوطن وداخله .

٦-تنويع المناهج الدراسية بتنوع البيئات والمحافظات ومشاركة الخبراء فى كل المناطق الجغرافية فى مسيرة التطوير يتطلب المزيد من الفاعلية لاستخدامات الفيديو كونفرنس ، وقيام المراكز العلمية التابعة لوزارة التعليم بمسئولياتها من خلال إنشاء فروع لها فى المحافظات ، وانفتاح كليات التربية على مديريات التربية والتعليم فى المحافظات ، وتحديد القدر المشترك والضرورى والأساسى اللازم من المناهج الدراسية للمواطنة العصرية ، وأن يترك شأن تأليف الكتب المدرسية للمحافظات مع المحافظة على القدر المشترك اللازم للمواطنة العصرية المنفتحة .

٧- وإذا كان التنسيق بين المحافظين ووزير التعليم قائما من حيث المدة الزمنية لإطالة العام الدراسى ، وتوقيتات الامتحانات العامة فإن ما يتبقى هو قيام المحافظات بتنفيذ وتحمل أعباء ثقافة الانضباط والرقابة والمتابعة ، وأن يحافظ أعضاء مجلس الشعب بالمحافظات على تطبيق قوانين التعليم ولوائحه والمحافظة على قيام المدرسة بدورها التربوى والتعليمى مرشدين سلوك الآباء والمتعلمين .

٨- السعى نحو القضاء على الأمية الأبجدية أمر مرهون بالكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية من حيث تحقيق مفهوم التعليم للجميع وصولا إلى الاستيعاب الكامل ، والارتفاع بجودة التعليم للقضاء على الرسوب والتسرب والهدر التربوى ، كما يتطلب مساندة المحافظين رقابة ومتابعة، وقيام الجمعيات المدنية بدور فاعل وتنشيط الدور المؤثر لوسائل الإعلام والإعلان .

إن أهداف التعليم المعلنة وسياسات التعليم المقترح الأخذ بها لتحديث برنامج التعليم الوطنى خلال الخطة الخمسية القادمة تتطلب العمل الفريقى بين المهمومين بالتعليم ، ومساندة مسيرة التعليم المتنامية من قبل التربويين منظرين وممارسين ميدانيين ، وتكوين لوبى مستنير من المهتمين بالشأن العام لتوضيح وتفسير وتصحيح ما استغلق فهمه من أمور التعليم .

إن الإصلاح التعليمى الجديد يقوم على استراتيجية مستقبلية تؤكد أن التعليم حق من حقوق الإنسان وضرورة بقاء للوطن والمواطن معا ؛ حفاظا على الأمن القومى لمواجهة تحديات المستقبل ، وهدف رئيسى من أجل التنمية البشرية للتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية ، كما أن العولمة وتأثير الثورة التكنولوجية وتأثير قوة الاتصال الهائلة ونفوذ القطيع الإلكترونى ذى الألف ذراع تشكل قوة طاردة مركزية ، تقتلع الإنسان من جذوره وتخلخل النسيج الوطنى ، وكان على النظام التعليمى تثبيت الإنسان بتربته وبجذوره ووطنه ومقاومة التخلخل فى النسيج الاجتماعى الذى سببته العولمة ، عن طريق المفاهيم التى تضمنتها المناهج الدراسية من مفاهيم الولاء والانتماء والاعتزاز بقيمنا الأصيلة وحب الوطن والدفاع عن الأرض والعرض ، والبطولات العربية الإسلامية ، وتاريخ العلماء والمفكرين العرب ، واحترام رموزنا الوطنية وآثارنا وحضارتنا الخالدة ، باعتبار أن هذه القيم الوطنية والمفاهيم التاريخية عبر لغتنا العربية وثقافتنا الإسلامية هى القاعدة للانطلاق نحو المستقبل ، وهى فى ذات الوقت ذاته تشكل الاعتزاز المسئول بالنفس والاعتزاز بالخبرة الإنسانية ، دون تعال على الغير ، وهى حب مسئول للوطن مع احترام غيره من الأوطان ، وهي معيار للانطلاق للمستقبل للتفاعل والحوار مع الحضارات الأخرى .

وفى هذه الطريقة عنيت مناهجنا بتنمية التفكير والتعلـيم وتعلـيم الأبنـاء حـق الاختيار ، وحرية الاختلاف ، وإتقان مهارات الفهم والتحليل والتجريب ، وتنمية كـل أنواع الذكاء مع إطلاق الطاقات الإبداعية ، وتدعيم وصقل القدرات البشرية والتـسلح بالخبرات والمهارات .

وتلك هى السياسة التعليمية التى تحرص على ذاتيتنا الثقافية وهويتنا الحـضارية فى معترك هذا الصراع المحتدم بين الهويات فى عصر العولمة . وهى سياسة مستقلة مستقرة مستمرة . كانت ولا تزال قاطرة لمسيرة تطوير التعليم المتنامية ، التى تـستند إلى الرؤية القومية ووضع التعليم فى إطار المنافسة الدولية ، بشهادة القيادات التربوية والسياسية والمنظمات الدولية .

ومن انشغالنا بالشأن العام ومشاركتنا الفعالة فى مسيرة التعليم ، ومشاركتنا فـى تأليف الكتب المدرسية زهاء ربع قرن من الزمان نقول : إن تعليم اللغة العربية يتم فى ظل المنظور المعرفى ، باعتبار أن تعلمها عملية تفكير تنطوى على استخدام المعرفة السابقة لدى المتعلم ، واستخدام استراتيجيات تفكير خاصة لفهم الأفكار فـى الموقـف التعليمى الجديد ، ومن ثم ربط المعرفة الجديدة بالمعرفة السابقة وإدماجها فى البنيـة المعرفية للمتعلم ، بحيث يصبح تعليم اللغة العربية ذا معنى عند المتعلم . كما أن تعليم العربية وتعلمها فى مدارسنا عملية تؤدى فيها العمليات الذهنية دورا مؤثرا وفـاعلا ، وهى عملية نشطة ينتج فيها المتعلم اللغة الفصحى الميسرة ، وهو ليس مجرد متلقـى لنماذج لغوية تفرض عليه من الخارج انطلاقا من مفهوم معرفى جديد، يؤكد أن المتعلم إنسان مبدع ، وأن المعنى والفكر فى تعليم اللغة العربية و تعلمها قضية أساسية ، وأن الإبداع فى تعليم اللغة العربية وتعلمها وثيق الصلة بدروس اللغة العربية .

إن كتب النحو المقررة حاليا تتسم بسمتين : الأولى أن الوظيفة هى المعيار الذى فى ضوئه يتم تقديم موضوعات النحو العربى للطلاب ، فنحن لا نشغل الطلبـة مـن مسائل إلا بالقدر الذى لا غنى عنه فى سلامة التعبير لنفسح أمامهم المجـال للقـراءة الأدبية ، وأما ما عداها من مسائل فتترك لمن يتخصصون فى دراسة اللغة العربيـة ؛ أى إن الطلاب يدرسون نحوا تعليميا مدرسيا . أما السمة الثانية التى تميز كتب النحو العربى فى مصر .. فهى العناية بالتدريبات اللغوية والتطبيقات ؛ لأن المطلوب هـو

تعويد الطالب سرعة الأداء مع صحة التعبير ، حتى نجعل مراعاة الطلبة لقواعد النحو والصرف عادة راسخة كأنها تصدر عن سليقة وطبع ، حيث إن القاعدة الأساسية أننـــا نعلم اللغة ولا نعلم عن اللغة . وقد تم تقديم كتب النحو العربى تحت مسمى التدريبات اللغوية ، التى تمتد إلى قواعد اللغة جميعها ولا تنحصر فى قواعد النحو والـــصرف . هذا فى المرحلتين الإعدادية والثانوية ، أما فى المرحلة الابتدائية .. فقد جاءت قواعد اللغة العربية متكاملة مع فروع اللغة العربية الأخرى ؛ أى إننا نعلم اللغة عن طريـــق اللغة ، وهو سبق يحسب للتعليم اللغوى المصرى .

كما أن الاهتمام بتدريس النحو العربى قد امتد إلى أبعد من ذلك ، حيث خصص للنحو العربى ٢٥ % من مجموع الدرجات المخصصة لمادة اللغة العربية فـــى كـــل صف دراسى ، بل إن درجات اللغة العربية ارتفعت من خمسين درجة إلـــى ســـتين درجة تمييزا لها عن درجات المواد الدراسية الأخرى ، وأنهـــا تـــدرس فـــى جميـــع الصفوف الدراسية مادة إجبارية منذ الصف الأول الابتـــدائى حتـــى الـــصف الثالـــث الثانوى .

إن تأليف الكتب المدرسية قد أخذ مسارا ديمقراطيا ، حيـــث نـــصت توصـــيات مؤتمر تطوير التعليم على أن تكون المسابقة فى تأليف الكتب المدرسية هـــى الآليـــة الحديثة للتأليف بديلا عن التكليفات التى كانت تصدر من قبل وزراء التربية والتعلـــيم السابقين . وقد قام مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية بجهود علمية تربوية ؛ حيث أعلن عن أهداف كل كتاب مدرسى ومواصفاته من حيث المضمون العلمى واللغـــوى والإخراج ، وتم فحص الكتب المدرسية التى قدمها المتـــسابقون مـــن قبـــل أســـاتذة متخصصين أكاديميين وتربويين ، كما قام المركز بإدخال التعديلات اللازمـــة علـــى الكتب الفائزة فى مسابقة تأليف الكتب المدرسية . وقد استهدف تطوير الكتاب المدرسى فى العقد الأخير ربط المناهج باحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل ، وتـــضمين المناهج المفاهيم الخاصة بالبيئة والأمـــن القـــومى ، والوحـــدة الوطنيـــة ، والتربيـــة الديمقراطية ، ومبادئ حقوق الإنسان ، وحقوق الطفل ، والمفاهيم السكانية ، والمساواة بين الجنسين ، وقواعد المرور ، والحفاظ على البيئة ، والسياحة ، والمفاهيم الصحية ، والتغذية السليمة والرضاعة الطبيعية ومحاربة الإدمان ، والتوعيـــة بمـــضار ختـــان البنات. كما أن المناهج الدراسية قد عملت على تسليح المتعلمين بأساسيات المعرفـــة ،

بدلا من تحميلهم خزائن هذه المعرفة ، وبما يحقق حصول التلميـذ علـى المعرفـة وتوظيفها .

ناهيك عن تحديث المعلومات بحيـث تكـون مواكبـة لأحـدث الإحـصائيات والاكتشافات والاختراعات ، وجعل الكتاب المدرسى مرجعا للتلميـذ لتدريبـه علـى مهارات التعلم الذاتى والبحث عن المعلومة وتشجيعه على النقد وإبداء الرأى ، باعتبار أن الكتاب المدرسى أحد مصادر المعرفة لا كل مصادر المعرفة ، والتركيز على علوم المستقبل من رياضيات وعلوم ولغة الحاسب الآلى مع الاهتمام بوزنها النسبى ، وربط الكتب والمناهج الدراسية بالتكنولوجيا المعاصرة والثورة المعلوماتية .

## ٢ـ إنجازات التعليم لتحديث الدولة :

جاء الخطاب الرسمى للتعليم بمثابة برنامج عمل لقيادات وزارة التربية والتعليم . لقد كانت ولا تزال أولى توجهات الخطاب السياسى اقتحـام عـصر التكنولوجيـا ؛ باعتباره بوابة الدخول إلى حضارة التكنولوجيا المتقدمة ، التى تختلف جـذريا عـن صور الحضارات الزراعية والصناعية التى شهدتها البشرية حتى منتـصف القـرن العشرين ، بعد أن أصبحت التكنولوجيا المتقدمة هى العامل الحاسم فى تقـدم الأمـم والشعوب ، وشملت تطبيقاتها مناحى الحياة ، حتى أصبحت من ضـروريات التنميـة الاقتصادية والاجتماعية ، بل ومن ضرورات الأمن القومى ؛ حيث لم يعد ممكنـا أن نتخلف عن طبيعة العصر ، أو نتقاعس فى توفير القـدرات والمهـارات العـصرية اللازمة لاقتحام هذه المجالات الجديدة، التى تشكل مدخلنا الأساسى إلى الألفية الثالثة .

ونقطة البدء الصحيح فى هذا المشروع الضخم هى إعداد الكوادر القـادرة مـن أبناء الدولة وبناتها أطفالها وشبابها على إنجاز هذا التحول الكبير وتوفير القنوات التى تضمن سيلا متدفقا منها ، وهو أمر أصبح ممكن التحقيق فى ظل النهضة الراهنة التى يشهدها التعليم .

إن التعليم المصرى يشهد نقلة نوعية تؤيدها دلالات الأرقام والمؤشرات التعليمية الحديثة :

- وصلت ميزانية التعليم إلى ٢٢,٤ مليار جنيه فى عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ م فى مقابـل ٣,٦ مليار جنيه فى عام ١٩٩٢/٩١م ، بنسبة تغير مقدارها ٥٦,٦%.

- تطورت أعداد المدارس ووصلت فى عام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١ م إلى ٣٣٨٨٠ مدرسة فى مقابل ٢٥٦١٦ مدرسة عام ١٩٩٢/٩١ ، كان نصفها لا يصلح للاستخدام الآدمى ، وبنسبة تغيير مقدارها ٣٢% .
- وصلت أعداد التلاميذ فى مرحلة ما قبل التعليم الجامعى فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ إلى ١٥١٧٩٢٤٦ تلميذا ، فى مقابل ١٢١٠١٨٤٦ تلميذا عام ١٩٩٢/٩١م ، بنسبة تغيير مقدارها ٢٥،٤ % .
- ارتفعت أعداد مدارس الفصل الواحد لتعليم الإناث فى عام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١م إلى ٢٦١٢ مدرسة فى مقابل ٣١٣ مدرسة فقط عام ١٩٩٤/٩٣م، وبنسبة تغيير مقدارها ٨٣٤ % .
- وتطورت أعداد الإناث الملتحقات بالفصل الواحد ، ووصلت فى عام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١ م إلى ٥٥٨٢٦ فتاة فى مقابل ٢٩٢٦ فتاة عام ١٩٩٤/٩٣ ، وبنسبة تغيير مقدارها ١٩١% .
- وصلت نسبة الاستيعاب فى التعليم العام عام ٢٠٠١/٢٠٠٠م إلى ٩١,٩٤% فى مقابل ٧٥,١٢ % عام ١٩٩٣/٩٢م ، على حين كانت نسبة الاستيعاب فى التعليم الأزهرى المتطور ٢٠٠١/٢٠٠٠م ، ٧,٧٢ % ، ٩٩,٦٦ % .
- انخفضت نسبة التسرب من التعليم الابتدائى دلالة على جودة التعليم عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ م إلى ٠,٨٧ % فى مقابل ٣,٨٥% عام ١٩٩٢/٩١م ، على حين انخفضت نسبة التسرب من التعليم الإعدادى عام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١م إلى ٣,١٣ % ، وقد كانت عام ١٩٩٢/٩١م ١٠,٨١% .
- وانخفضت بالتالى نسبة الأمية الأبجدية فى مصر عام ٢٠٠١م إلى ٣١,٩% فى مقابل ٤٩,٤ % عام ١٩٨٦م .
- يضاف إلى المؤشرات السابقة أن عدد مدارس التعليم الفنى المجهزة وصلت إلى ١٥٠٠ مدرسة تحت التطوير ، والمدارس المجهزة لاستقبال شبكة الإنترنت ١١٥٠٠ مدرسة ، وعدد المدارس المجهزة لاستقبال القنوات التعليمية ١٦٨٨٦ مدرسة .
- أما إجمالى المتدربين حتى ديسمبر الماضى ٢٠٠١ م ، فقد وصل إلى ١,١٦٨٦٩٩ متدربا ، على حين أن المستهدف تدريبه من كوادر التعليم سنويا ٣٠٠ ألف متدرب .

- أما الكتب المدرسية التى تم طبعها خلال عام ٢٠٠١/ ٢٠٠٢م ، والتى يتحمل قطاع الكتب بوزارة التربية والتعليم عبء طبعها وتوزيعها على المحافظات والمدريات والمناطق التعليمية والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية فـــى التعلـــيم العـــام والفنى؛ حتى تصل إلى أيدى التلاميذ والطلاب قبل بدء العام الدراســـى ، وصـــل عددها ١٩٥٦ كتابا بعدد ٤٢٧ مليون نسخة تقريبا . ناهيك عن الجهود المـــضنية التى يقوم بها المعلمون طوال العام الدراسى فى الارتقاء بالعملية التعليمية ، وتلك الجهود المشرفة التى يقومون بها فـــى موســـم الامتحانـــات ملاحظـــة ومراقبـــة وتصحيحا لأوراق الإجابات ، وعقدا للكنترولات فى الشهادات العامـــة وســـنوات النقل فى كافة مراحل التعليم .

إن قيادات التعليم على وعى ودراية بأن التعليم يواجه كثيرا من تحديات الألفيـــة الثالثة عصر العولمة .. عصر السماوات المفتوحة ، التى كسرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات العالمية العوائق والحواجز ، وسهلت التواصل بين الـــشعوب ، وفتحـــت المجال أمام الأفراد ؛ للوصول إلى قواعد ومعلومات ضخمة ومتنوعة بسرعة مذهلة ؛ مما جعل السباق الدولى محموما للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة ، والتى من المتوقع ان تكون المعيار الأساسى للقوة فى النظام العالمى الجديد ؛ الذى لا يعترف بفكر الغزو الثقافى الذى يردده أصحاب التفكير المنغلق ، والذى يؤمن بـــأن التعلـــيم والاقتـــصاد وجهان لعملة واحدة ، وأن المؤسسة التعليمية مصنع لهندسة المنتج التعليمى الجديـــد ، والذى يعتبر الثروة الطبيعية المتجددة غير القابلة للنفاذ ، ولكنها تزداد تميزا بقدر مـــا يقدم لها من تعليم جيد .

وعليه .. فإن التحدى الذى يواجه المستقبل هو ذلك التطور التكنولوجى الهائـــل وثورة المعلومات ، التى غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه تطلعا نحـــو الانتقـــال مـــن المجتمع الصناعى إلى مجتمع الموجة الثالثة . وعليه .. أيضا فإن دمج التكنولوجيا فى النظام التعليمى هدف أساسى وجوهرى لمسيرة تطوير التعليم المتنامية بجناحيها التعليم الجامعى وما قبل الجامعى ، على حد سواء .

إن التطور التكنولوجى يهدف إلى توفير بيئة تعليمية متطورة غير تقليدية تستخدم البنية الأساسية لهذه التكنولوجية المتقدمة الاستخدام الأمثل ، حيث يبنى الطالـــب مـــن خلالها خبراته التعليمية عن طريق تعلمه كيفية استخدام مصادر المعرفـــة ، ووســـائل

التكنولوجيا المساعدة ؛ لكى يصل بنفسه إلى المعلومات ويتحمل تبعة تعلـيم نفـسه . وتعمل تكنولوجيا التعليم على تحسين نوعية التعليم وزيادة فعاليتـه ، لتحقيـق هـدف التعليم للتميز والتميز للجميع .

ولذلك .. فان وزارة التربية والتعليم بقياداتها التـى تجمـع بـين المفكـرين التربـويين الأكاديميين والممارسـين الميـدانيين ، خبـراء التعلـيم الـواقفين علـى خطـوط الإنتـاج البشرى والموجهين والمستشارين ووكلاء الوزارة يعملون معا من أجل هذا الهدف عن طريق :

- حل مشكلات ازدحام الفصول وقاعات الدروس ومزارع الفكر البشرى الديمقراطى.
- مواجهة النقص فى أعداد هيئات التدريس المؤهلين علميا وتربويـا داخـل الـبلاد وخارجها .
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب واستخدام أساليب وأنـشطة تعليميـة تعلميـة تقويمية حديثة .
- مكافحة الأمية بأنواعها حتى لا تقف عائقا فى سبيل التنمية الشاملة .
- تدريب المعلمين وإعداد كوادر فنية للتعامل مع عصر المعلومات ، والحرص على الارتقاء بمستوى المعلم ماديا واجتماعيا ومهديا .
- اعتبار المتعلم محور العملية التعليمية في كافة عناصر المنهج .
- التعليم والتدريب عن بعد ، وفتح آفاق وبيئات تعليمية حديثة ، مثل : مركز سوزان مبارك الاستكشافى ، ومركز التطوير التكنولوجى ودعم اتخاذ القرار .
- نشر الأجهزة والمعدات اللازمة لقاعات الوسائط المتعددة ومناهل المعرفة والعلـوم المطورة ، واستقبال بث القنوات التعليمية وقنوات الاتصال عالية السرعة للتدريب عن بعد ، وشبكة الإنترنت وقنوات الاتصال بالأقمار الـصناعية ، وفقـا لخطـة استراتيجية محددة .

إن إنشاء مدينة مبارك للتعليم يشكل بنية متكاملة لعصر تكنولوجيا التعليم ، وهى فى الوقت ذاته معبر لاقتحام عصر التكنولوجيا ولتنفيذ خطة متكاملـة لتعظـيم وتـسنيم دور

التكنولوجيا فى إحداث نقلة نوعية فى العملية التعليمية وتنمية القيمة المـضافة ، والإبـداع الفنى ، والابتكار التقنى . ومدينة مبارك للتعليم هى أكبر مدينة من نوعهـا فـى المنطقـة الشرق أوسطية ، مساحتها بمدينة السادس من أكتوبر ٥٨ فدانا ، تـربط المدينـة بـشبكة اتصالات ومعلومات عالية التقنية داخليا وخارجيا بجميع مراكـز التطـوير التكنولـوجى والمراكز الاستكشافية والمديريات التعليمية . وتضم هذه المدينة بـين جنباتهـا : مركـز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتعاون مع البنك الدولى ، وقاعة المؤتمرات الكبرى التـى تستوعب ١٦٠٠ فرد ، والمسرح التعليمى المجسم بالتعاون مع قوات مـصر المـسلحة ، وقاعة تصحيح الامتحانات التى تسع ٥٠٠٠ مصحح من معلمى مصر الأكفـاء ، ومبـان لإقامة ألف متدرب مزودة بكامل الخدمات ، ومعهد لتدريب المعلمين يستوعب ألفى معلـم متدرب ، ويحتضن معامل تدريب فى مختلف التخصصات ، ووحدة التطوير التكنولـوجى لإنتاج البرمجيات والتعلم عن بعد ، البيئات التعليمية التعلمية غيـر التقليديـة ، ومركـز سوزان مبارك الاستكشافى على غرار نظيره فى سان فرانسيسكو ، ثـم مخـازن الكتـب المدرسية والتى تعمل بأحدث نظم التخزين العالمية .

إن الخطاب التعليمى يحمل فى ثناياه رؤى جديدة لتطوير التعليم ، ونقلة نوعيـة للتعليم من الوضع القائم إلى رؤية مستقبلية ، تحتضن مستقبل التعليم من أجـل تعلـيم المستقبل .. فهو يضع التعليم فى منافسة عالمية مع التعليم فى اليابان وأمريكا وأوربا والصين لتصنيع وهندسة إنسان جديد للألفية الثالثة يفكر عالميا ويطبق محليا ، منفتحا على الآخر ، ويوجه إلى ضرورة الاهتمام بالكيف فى مقابل الاهتمام بالكم فـى بنـاء مناهج وبرامج إعداد الإنسان ؛ لتنمية التفكير فى مقابل آلية التخزين ، وتبنـى ثقافـة الإبداع فى مقابل ثقافة الإيداع ، وتحقيق البهجة والتسامح والحرية فى انتقـاء المـواد الدراسية التى تتناغم مع الميول والحاجات والقدرات والإمكانات ، وتبنى تربية الفريق فى مقابل تربية القطيع ، والتعليم القائم على أنشطة المكتبة والمعمل فى مقابل التربية البنكية وإيداع المعلومات فى أدمغة المتعلمين التى عرفت بتربية المقهورين . ويدرك الخطاب التعليمى أن التعليم قد قطع شوطا فى طريق التحديث والتطوير ، غيـر أنـه يؤكد مزيدا من الإنجازات التعليمية والتربوية ، ويحرص على أن يكون التعليم سـابقا لعصره فى المنطقة الشرق أوسطية ، وقاطرة التطوير والتنوير على امتـداد الأرض العربية .

إن افتتاح مدينة مبارك للتعليم بمنشآتها الجديدة فى إشارة إلى توظيـف التعلـيم للتفكير التكنولوجى عالى التقنية ، وجدوى المؤتمرات القومية فى تطـوير التعلـيم ، وأهمية تدريب المعلمين فى ضوء المستجدات التربوية والتعليمية ، وضرورة اتخـاذ القرار التعليمى وتصنيعه فى ضوء المعلومات الصحيحة والدقيقة والحديثة ، ورعايـة التفكير العلمى والاتجاهات العلمية الإيجابية لدى جيل المستقبل ، وكذلك تقدير المعلـم والكتاب المدرسى بتوفير قاعات ضخمة لتصحيح الامتحانات ومخازن حديثة للكتـب المدرسية ، ناهيك عن التأكيد والدعم لتوظيف التكنولوجيا والوسائط المتعددة فى التعليم شريطة استزراعها فى تربة تعليمية تربوية خصبة وبأيد عربية ، وشـريطة اعتبـار الكمبيوتر التعليمى قلب التقنيات النابض ، وإنتاج البرمجيات التعليمية لتنمية مهـارات المدرسين الجدد ، واستخدام التدريب عن بعد فى مدارسنا لتفعيل مسيرة التعليم . وكان حرص الخطاب الرسمى على تحقيق العدالة فى تقديم الخدمات التعليميـة واضـحا ؛ حيث إنشاء القنوات التعليمية السبع ، على اعتبار ان المناطق النائية هى الأكثر استفادة من هذه التقنية التعليمية فى تربية أبنائها على السواء .

وتأتى الدعوة إلى دراسة اقتراح أن يكون امتحان الثانوية العامة امتحانـا غيـر مركزى ، ومتنوعا بتنوع المحافظات مع الالتزام التام بمعايير موحدة وأسئلة متكافئـة مع مراعاة السرية ، ثورة أخرى فى تطوير هذا الامتحان الذى تعانى منه الأسر بقلقها الشديد على أبنائها وبناتها . وهذه الرؤية التربوية التقدمية تتناغم مع التفكير التربـوى الحديث ، وهى فى الوقت ذاته قراءة تربوية ذكية لما يدور فى فكرنا ، نحن التربويين المهمومين بشأن التعليم والتقويم .

إن الدعوة إلى التخلى عن المركزية فى امتحان الثانوية العامة يساعد فى ربـط خريجى المدارس الثانوية فى كل محافظة فى الجامعة الكائنة فيها، ويفتح المجال أمام كل جامعة إقليمية أن تكون لديها رؤية فى مواصفات الطلاب الملتحقين بها من أبنـاء المحافظة ، من خلال المشاركة فى وضع أسئلة امتحان الثانويـة العامـة ، ومتابعـة كليات التربية فى تلك الجامعات لحركة التعليم والتقويم المستمر فى المدارس الثانوية ، وربطها بالأنشطة والاستراتيجيات التربوية الحديثة وربط الفكـر التربـوى النظـرى بالممارسة والتطبيق الميدانى .

والتخلى عن مركزية امتحانات الثانوية العامة يساعد وزارة التربية والتعليم فـــى ترشيد الإنفاق المإلى على طبع الأسئلة قبل الامتحان بفتـــرة طويلـــة ، ونقلهـــا إلـــى المحافظات تحت حراسات مشددة ، وتخزينها فى المـــديريات التعليميـــة والمـــدارس الثانوية وما يتتبع كل ذلك من مخاطر ومخاطرات ونفقات مالية لا جدوى من ورائها . كما أن التخلى عن المركزية يحمل كل محافظة مسؤولية قبول أبنائها فـــى جامعتهـــا الأمر الذى يساعد على التوسع فى التعليم الجامعى حتى ترتفع نسبة المقبولين ؛ ممـــن هم فى سن التعليم الجامعى من ٢٨ % إلى ما يربو عن تلك النسبة الـــضعيفة ؛ ممـــا يخفف بدوره من الصراع الرهيب الذى يعيشه الآباء قبل الأبناء فى اللحـــاق بقطـــار الجامعات عبر محطة الثانوية دون دروس خصوصية ترهق ميزانية الأسر ، كمـــا أن لا مركزية امتحانات الثانوية العامة توفر جهد المعلمين فى الانتقال والإقامة بالمراكز الكبرى المخصصة لتصحيح أوراق إجابات طلاب الثانوية العامة ، حيـــث إن إلغـــاء المركزية يساعدهم على القيام بمسئولياتهم فى تصحيح إجابات الطـــلاب دون معانـــاة نفسية أو مالية أو عائلية ؛ الأمر الذى يحقق عوائد اجتماعيـــة واقتـــصادية وتربويـــة مجزية للطلاب والمعلمين على السواء ، ولميزانية وزارة التربية والتعليم التى تلهـــث فى تخصيص أماكن لإقامة المعلمين وأماكن للتصحيح ، ناهيك عن المأكل والمـــشرب والمواصلات والاتصالات فى عمل يتطلب الهدوء والاستقرار .

وتفرض علينا المسئولية المهنية والانشغال بهموم التعليم ، والمشاركة الفاعلة فى مسيرة تطوير التعليم المتنامية أن نصحح المفاهيم المغلوطة ، والأفكـــار التقليديـــة ، والرؤى الجزئية وما استغلق فهمه ، وما اعوج تفسيره ، وما التوى تعليله حتى يتبين الرشد من الغى .

بداية .. فإن مناهجنا الدراسية وكتبنا المدرسية تحتضن مفاهيم تربوية حديثـــة ، تأتى فى مقدمتها الوظيفية والتكامل والحداثة والتطبيق . من هنا فإن القواعد النحويـــة التى نقدمها فى التعليم العام والفنى تقوم على الوظيفية ، لأننا نعلم اللغـــة العربيـــة ، ولا نعلم عن اللغة العربية ، كما أن تنظيم هذه القواعد عبر السنوات الدراســـية اتـــسم بالتراكمية ، وجاء متكاملا فى التعليم الأساسى مع النصوص الأدبيـــة والممارســـات والتطبيق ، على حين اقتصر تدريس القواعد النحوية فـــى المرحلـــة الثانويـــة علـــى التطبيقات والتدريبات ، التى أعدت فى ضوء مصفوفة المدى والتتابع مراعـــاة لعـــدم

التكرار وإزالة للحشو واستبعادا للخلافات النحوية ، بغية عصمة القلم واللـــسان مـــن خلال الاقتصار على القدر الضرورى واللازم من هذه القواعد النحوية العملية .

وتدريس التاريخ فى مدارسنا قد تحول من الاقتصار علـــى دراســـة المعـــارك والحروب والغزوات إلى دراسة الحضارات ، والعناية بالأحداث والشواهد التى تقـــدم العبرة والعظة ، وتنمية الهوية والوجدان القومى ، وكلها يتطلب العنايـــة بـــالتواريخ باعتبارها ذاكرة الأمة ، ونحن نعيش عالما بلا هوية .

إن المطالبة بتخفيف الموضوعات فى المناهج الدراسية ، والحذف منها أو ترتيبها أو تحديثها أمر يخضع لعلم المناهج بأصوله وأسسه وقواعده ، وهو علم لـــه خبـــراؤه والمتخصصون فيه . فليست المناهج الدراسية صناعة من ليست له صناعة ، أو أنهـــا مسألة تخضع للاجتهادات الشخصية والأذواق الفردية والقياسات الماضوية المنغلقـــة . ولا يصح أن نحكم على جزئية من هذه المناهج دون النظر إلى التنظيم الرأسى لتلـــك الخبرات التى يضمها المنهج الدراسى . ولعل خطأ رهط من المعلمين بإصدار حكم ما على بعض موضوعات المناهج الدراسية بالحذف أو إعادة التنظيم مـــرده أن كليـــات التربية لم تقم بدورها فى تمهين المواد الأكاديمية ، التى يتم تكوين المعلمين من خلالها بحيث يتقن المعلمون ما يجب أن يعرفه طلابهم فى المناهج الدراســـية ، وأن تكـــون دراسة المناهج الدراسية تطبيقية بحسب التخصصات الأكاديميـــة ، لا نظريـــة بحتـــة عارية عن التطبيق والحكم على الكتب المدرسية .

وما يتوجب التنبيه إليه هنا هو خطأ التفسير الذى يقع فيه البعض حين يربطـــون بين حصول بعض الطلاب على الثانوية العامة بتفوق ثم رسوبهم فى الـــسنة الأولـــى بالكليات الجامعية . والصواب أن نفهم ذلك الأمر فى ضوء اختلاف المناخ الدراســـى بين المدرسة والجامعة من زاوية الحرية الشخصية المكفولة لطلاب الجامعة ، ونوعية المناهج الدراسية التى لا تتقيد بكتاب مقرر فى الجامعة ، والتكليفات التعليمية التى يقوم بها طلاب الجامعة من حيث جمع المواد الدراسية من المكتبة ونقدها وإعداد البحـــوث والدراسة العملية والميدانية ، ناهيك عن أن بعض طلاب الـــسنة الأولـــى الجامعيـــة ينشدون الراحة بعد عناء مباراة الثانوية العامة .

وما يدعو إلى الأسف إلقاء الكلام على عواهنه دون تمحيص ، حيث إن إلغـــاء الصف السادس الابتدائى لم يترتب عليه إبقاء المناهج الدراسية دون تغيير أو تخفيف ، حيث إننا نحن التربويين قد أعدنا تشكيل وترتيب وتوزيع مفردات هذه المنـــاهج فـــى ضوء معايير علمية ، روعيت فيها المرحلة العمرية للمتعلم ، والتراكميـــة العلميـــة ، وأساسيات المادة الدراسية وكذلك الوظيفية . وقد ترتب علـــى ذلـــك حـــذف بعـــض الموضوعات وإعادة توزيع المقررات الدراسية حسب تلك المعايير العلمية . وهنا لابد من تأكيد أن الحرية الأكاديمية والمهنية مكفولة للمعلم بأن يقدم من التدريبات والـــربط بالأحداث الجارية والبيئة التى يعيشها المتعلم ما يراه لازما ومناسبا . وتفعيل الكتـــاب المدرسى يتطلب جهد المعلم ونشاط المتعلم ، ويتطلب أيضا الحث على القراءة خارج المقرر، الأمر الذى يحتاج إلى مهارات وقدرات وكفاءات متعددة للمعلـــم ؛ باعتبـــاره ميسرا وموجها ومبدعا .

إن المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى يهتم بقياس قدرات المـــتعلم وتنميـــة تفكيره وتعبيره وذكاءاته المختلفة ، من خلال تلك المعايير التربوية التى يضعها للاسترشاد بها فى إعداد الامتحانات وتقويم الطلاب ، ومن خلال كتاب دليل الطالـــب الـــذى يـــدرب الطلاب فى كل صف دراسى على تلك القدرات والذكاءات . إن من بين أهداف التـــدريب النموذجى المحلول التدريبات التى تتحدى قدرات ومهـــارات وذكـــاءات الطـــلاب والتـــى يتضمنها دليل الطالب ، وقضايا التعليم تتطلب الحصافة والدقة فـــى طرحهـــا وتفـــسيرها ومناقشتها لأنها تمس كل بيت ، ولا مجال فيها لادعاء المعرفة والفتوى.

إن ما يجب إثباته فى هذا المقام هو أن مسيرة تطوير المنـــاهج الدراســـية قـــد ترجمت بصدق التوصيات التى أقرتها المؤتمرات القومية فى مجال التعلـــيم ، وهـــذه المؤتمرات القومية هى آلية تطوير المناهج ، التى تعكس رؤية قومية ، شـــارك فيهـــا المهمومون بقضايا التعليم من مثقفين وأساتذة جامعات أكاديميين وتربويين ومعلمـــين ونقابيين وأعضاء من المجالس التشريعية والأحزاب السياسية على اختلاف انتماءاتهم، كما شارك فيها طلاب متفوقون وآباء وأمهات وإعلاميـــون . وقـــد اســـتهدفت تلـــك المؤتمرات القومية :

– تحديث المناهج بصفة دورية من خلال المتابعة الميدانيـــة ونـــبض الـــشارع التربوى الذى تعكسه الصحافة ووسائل الإعلام مسموعة ومرئية ٠ وهذا التطوير يأتى متناغما مع المتغيرات المحلية والعالمية ؛ الأمر الذى يضع مناهجنا المـــصرية فـــى منافسة مع المناهج فى الدول المتقدمة .

– ربط المناهج المدرسية باحتياجات ومتطلبات سوق العمل الداخليـــة والقوميـــة والمتغيرة أبدا .

– تضمين المناهج الدراسية المفاهيم والقيم الخاصة بالبيئة والأمن القومى ، ومحاربة التطرف والإرهاب ، ودعم الوحدة الوطنية ، والتربية الديمقراطية ، ومبادئ حقوق الإنسان ، وحقوق الطفل ، والمفاهيم السكانية والمساواة بين الجنـــسين ، والحفـــاظ على البيئة ، وترشيد الموارد ، وتنمية مفاهيم السياحة والصحة والتغذية ، ومحاربة الإدمان ، وتأكيد الهوية .

– وتؤكد مناهجنا تسليح المتعلمين بأساسيات المعرفة التراثية والمعاصـــرة وامـــتلاك مفاتيح المعرفة بديلا من تحميلهم خزائن المعرفة ، وتأكيد ثقافة التفكير والإبداع ، فى توازن مع آلية التحصيل و الإيداع .

– إن المعايش لمعارك تطوير التعليم يجد أن تحديث المعلومات قضية أساســـية تـــتم سنويا قبل طباعة الكتب المدرسية ؛ حتى تكـــون مواكبـــة لأحـــدث الإحـــصاءات والاكتشافات والاختراعات العلمية ، كما يجب الحرص على إعادة البـــسمة إلـــى أطفالنا بتخفيف هذه المناهج ، دون الإخلال بـــالكم المعرفـــى الـــلازم والمناســـب والمستوى العلمى والثقافى المنشود .

والكتاب المدرسى المصرى حظى بمكـــان الـــصدارة فـــى المنطقـــة العربيـــة والأفريقية، بدلالة نتائج الدراسات والبحوث التربوية المقارنة ، والندوات والمؤتمرات الدولية ، حيث نؤكد تفوقه مضمونا ثقافيا وعلميا وإخراجا وشكلا وجودة ورق وطباعة وألوانا، والذى تطورت إعداده حتى بلغت فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٢م (١٩٥٦) كتابا بعدد (٤٢٦,٩٣٧,٩٨٠) نسخة ، يتم توزيعها على (١٧) مليون متعلم سنويا ؛ لتصل إلـــى أيدى الطلاب قبل بداية العام الدراسى، كما أن الكتاب المدرسى المصرى المفتـــرى عليه يعد مرجعا للطالب لتدريبه على مهارات التعلم الذاتى ، والبحث عن المعلومـــة ، وتشجيعه على النقد وإبداء الرأى .

والمناهج الدراسية فى مراحل التعليم بجناحيه العام والفنى تحتضن ما اصـــطلح على تسميته علوم المستقبل ، من رياضيات وعلوم ولغات أجنبية تقدم منـــذ المرحلـــة الابتدائية ، وحاسب آلى دخل المدارس المصرية بجرأة لم تشهدها مدارس دول أخرى كثيرة فى منطقتنا العربية . ولكل منها وزن نسبى حسب المرحلة التعليميـــة ، ريفـــا وحضرا على السواء ، ناهيك عن ربط المناهج الدراســـية المـــصرية بالتكنولوجيـــا المتقدمة والثورة المعلوماتية .

إن التطور الكيفى يـــأتى فـــى إطـــار تبنـــى وزارة التربيـــة والتعلـــيم لفلـــسفة الاستراتيجيات الشاملة التى تميز أسلوب التفكير الاسنراتيجى ، الذى ينظر إلى جميـــع مكونات وعناصر المنظومة التعليمية نظرة شاملة متكاملة متوازنة ، سواء أكانت تلك المكونات والعناصر مرتبطة بالمناهج تخطيطا وتصميما وإعدادا وتنفيـــذا وتقويمـــا ، أم كانت مرتبطة بالمعلم تدريبا وتنمية مهنية مستمرة وتحسينا لظروف عمله ، أم كانت كذلك مرتبطة بتنفيذ العملية التعليمية واستخدام طـــرق تعلـــيم متطـــورة ، وتوظيـــف تكنولوجيا التعليم المناسب داخل مدارسنا وفصولنا وقاعات الـــدرس مـــزارع الفكـــر البشرى الديمقراطى ، وحتى من خلال الأنشطة التعليمية ، إضافة إلى تطوير عمليات التقويم والامتحانات ، والاهتمام بالجوانب الصحية للطلاب ورعايتها ليتكامـــل العقـــل والجسم ، وانتهاء الجهود المتكاملة المرتبطة بتحسين بيئة التعلم ، فى ضوء معـــايير ومؤشرات الجودة الشاملة .

إن تطوير التعليم يتم وفق خطة استراتيجية ، كما أن تطوير التعليم يخضع لفلسفة مستقلة مستقرة مستمرة ، وأن تطوير التعليم لـــه أهدافه وتوجهاته وخططه وبرامجـــه ومجالاته ومشروعاته ، بعيدا عن الانطباعات الشخصية والرؤى الذاتية والاستنتاجات المغلوطة والتعميمات المضللة المرفوضة ، التى تشوه مسيرة تطوير التعليم المتناميـــة أمام المهمومين بتنمية مواردنا البشرية للقيام بأعباء التنمية القومية الشاملة ، والتفاعل مع معطيات وتحديات عصر التراكم المعرفى والعولمة .

إن قراءة واعية للخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى الصادرة عن المؤتمر القومى للتعليم العالى فى فبراير ٢٠٠٠م توضح أن عملية التطوير الـــشاملة للتعليم العالى ، تنطلق من رؤية واضحة للطبيعة النوعية للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ، فى كافة المجالات العلمية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، مـــع دراسة واعية لطبيعة التأثيرات المتزايدة للعولمة وعصر المعرفة والفـــضائيات التـــى

تتفاعل لإحداث ثورات تقنية ومعرفية تغير مسار حركة التعليم بشكل عام ، والتعلـيم العالى منه على وجه الخصوص .

إن انشغالنا بالشأن العالم ، ومشاركتنا الفعالة فى مسيرة تطوير التعليم المتنامية، والتبعات التى يستوجبها عملنا المهنى فى مجال التعليم تفرض علينا توضيح ما استغلق فهمه من قضايا التعليم العالى ، كما تفرض علينا التثقيف والتنوير من أجـل تحقيـق المزيد من المشاركة الفعالة ، فالحوارات الإيجابية تحقق المصلحة العامـة ، وتزيـل الفجوة والجفوة التى تعكسها مقالات ومقولات فى ثقافـة التعلـيم العـالى وتطـويره المتنامى. إن الوظائف الأساسية للتعليم العالى فى مصر تتحدد بوضوح فى : إعـداد الطلاب للتعلم و تنمية قدراتهم فى حقول البحث العلمى ، وإعداد خريجين فى مجـال التخصص المختلفة لتحمل ومواجهة مسئوليات الحيـاة فـى صـورها الاقتـصادية والاجتماعية والثقافية ، ناهيك عن إتاحة التعليم للجميع وتأكيد أهمية التعليم المـستمر والتدريب ، إضافة إلى التفاعل والعمل المشترك مع المؤسسات الاقتصادية والخدمية ، ثم مواكبة المتغيرات العالمية وتنمية صيغ التعاون الدولى ومجالاته .

قد اتبع منهج استراتيجى واضح فى تحديد أهداف ومكونات ومراحـل الخطـة القومية لتطوير التعليم العالى ، شاركت فى إعداده مجموعات عمل تمثلت فى : اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعى والعالى واللجان الفرعية المنبثقة عن اللجنة القومية ، ولجان قطاع التعليم بالمجلس الأعلى للجامعات ، وفريق الخبراء المـصريين الـذين شاركوا فى ندوة تطوير التعليم الجامعى والعالى المنعقدة فى يونيو ١٩٩٩م ، وفريـق الخبراء العالميين ، وخبراء البنك الدولى .

أضف إلى ذلك كله جلسات استماع شارك فيها شخصيات عامة فاعلـة يمثلـون اتحادات الطلاب بالجامعات ، ومجموعة من الإعلاميـين ، ومـن رجـال الأعمـال والمؤسسات الاقتصادية .

لقد شهدت الفترة من العام الجامعى ١٩٩٨/٩٧م حتى الآن جهودا حثيثة ؛ مـن أجل الارتقاء بالتعليم العالى ، أهم ملامحها بإيجاز : ضبط الأداء الجامعى ، والارتقاء بالمستويات الأكاديمية والمهنية والثقافية لعضو هيئة التدريس ، وتحديث شئون الطلاب وتيسير الخدمات المقدمة لهم ، وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير النظام التعليمى والمكتبات مراكز مصادر التعلم ، ودعم الأنشطة الطلابية وتسويق الخدمات الجامعية وخدمة المجتمع و تنمية البيئة ، وإنشاء قنوات تعليمية عـن طريـق القمـر

المصرى نايل سات مع وزارة الإعلام ، وتنفيذ مشروعات تطوير التعلـــيم الفنـــى ، وإنشاء وافتتاح مكتبة الإسكندرية ، الهرم المصرى الرابع فى الألفية الثالثة .

وكان حصاد المؤتمر القومى للتعليم العالى هو تحديد الخطة المـــستقبلية لـــدور التعليم العالى فى التنمية الشاملة وتحديث مصر ، حيث انتهى المؤتمر بإعلان للمبادئ والتوصيات والخطة الاستراتيجية والبرنامج الزمنى ، وخمـــس وعـــشرين مـــشروعا للتطـــوير على آجال زمنية مختلفة ، شملت الخطة العـــاجلة لتطـــوير التعليم العـــالى (٢٠٠٠ / ٢٠٠٢ م) ، وتضمنت مناقشة المشروع الجديد لقانون تنظيم الجامعـــات ، ومراجعة المقررات الدراسية ومقارنتها بنظائرها فى جامعات العالم وقـــدرتها علـــى اكتساب المهارات التى تتطلبها أسواق العمل المتغيرة ، ووضع حـــد أقـــصى لكثافـــة الطلاب فى قاعات المحاضرات والمعامل والنهـــوض بأعـــضاء هيئـــات التـــدريس وكوادرهم ، واقتراح للتعليم من بعد وكذلك مشروع الجامعة العربية المفتوحة .

أما البرامج المخطط تنفيذها على المدى المتوسط ( ٢٠٠٠ / ٢٠٠٥ م ) ، فقـــد شملت : تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية ، وتطوير المعاهد العليـــا والمتوســـطة ، وتطوير نظم وبرامج تقنيات التعليم المفتوح وأنماط جديدة من التعليم العالى ، وإنشاء نظام قومى للجودة والاعتماد ، وإعداد خريطة جديدة لمنظومة التعليم العالى ، وتعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار من خلال شبكة الجامعـــات ، وتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئات التدريس ، وإنشاء المركز القـــومى لتطـــوير القيادات الإدارية فى منظومة التعليم العالى ، وتطوير البـــرامج والمنـــاهج الدراســـية والبرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأما البرامج المخطط تنفيذها علـــى المـــدى الطويـــل حتـــى عـــام ٢٠١٧ م فهـــى المشروعات المتبقية من الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى وتشمل : إنشاء مركز قومى لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاختبار ، وتطـــوير نظم الالتحاق بالتعليم العالى ، وتحديث المكتبات ومصادر المعلومات والمواد التعليميـــة ، وإعادة هيكلة الأقسام العلمية وتخطيط الهياكل الوظيفية ، وتطوير نظم وبرامج الدراســـات العليا ودعم نظم وآليات البحث العلمى ، وتحديث الإدارة ، وتعميق ترابط مؤسسات التعليم العالى بقطاعات الإنتاج والخدمات ، وإنشاء مركز دراسات ومتابعـــة توظيـــف خريجـــى

مؤسسات التعليم العالى ، وتنمية التبادل والتعاون العلمى والبحثى مع مؤســسات إعلاميــة والاستفادة من العلماء المصريين فى الخارج ، وتنمية برامج التميــز لرعايــة المتفــوقين والموهوبين ، ودعم مراكز التميز العلمى والبحثى فى الجامعات.

إن الجامعة هى الكنز المكنون ، إنها عقل متجدد لمجتمع متجدد فى عالم متجدد ، وهى آلية اقتحام عصر المعلوماتية حيث سعيها المتواصل فى صقل الملكة النقديــة ، والثقة بالنفس وبقدراتنا الذاتية ، من أجل التعامل هذا الزمان الثقافى الكونى ، والــذى يحاول أن يفرض نفسه علينا لنضرب فى توجهاته ، لكنها الجامعــة حــصن الأمــن القومى والتفاعل والتحسب لموجاته لتحدد ماذا نصنعه نحن، لا ماذا يصنعه غيرنا فينا، وفى بذل الجهد علما وتعليما وبحثا وتكييفا ومتابعة ومواجهة ، وضمانا للمناعة والبقاء والتجدد والنماء .

والجامعة قاطرة التنمية الاجتماعية الشاملة ، غايتها تحسين نوعية الحياة للإنسان ماديا ومعنويا ، وتوفير شروط ومقومات حياته الكريمة بما يمكنه من تحمــل أعبــاء التنمية المستقلة ، وبما يتيح فرص العطاء الوافر لمجتمعه ، وبما يضمن له الانتفــاع العادل بثمرات التنمية ؛ فالجامعة تسعى سعيا حثيثا لتجعل حقوق الإنسان المنصوص عليها فى الشرائع السماوية والمواثيق الدولية مسئولية قومية ، تغرسها فــى أعمــاق طلابها وفى وعيهم وثقافتهم عبر آليات الحوار والنقاش والبحث والاطلاع . والجامعة تحرص على تحقيق الأمن الفردى والاجتماعى ؛ بوصفه ضرورة مــن ضــرورات التنمية الاجتماعية ، وتدعيم الحقوق الإنسانية دون تمييز بسبب الجــنس أو اللــون أو الدين أو المركز الاجتماعى ، عن طريق توسيع قاعدة المشاركة فيها ، وتحرير عقلية المتعلم من الخوف والفاقة العلمية والتقنيــة ، وتحــصينهم ضــد أســباب الجريمــة والانحراف والجامعة تسعى نحو تنمية روح المسئولية الاجتماعية والمهنية باعتبارهــا واجبا عاما ، وتحقيق الربط بين الحق والحاجة من جهة ، والواجب والمسئولية مــن جهة أخرى ؛ سعيا نحو إيجاد المجتمع المنتج العــادل ، وإلغــاء أشــكال الاتكاليــة والاستغلال ، وضمان المشاركة الفاعلة للمرأة فى المجهودات التنمويــة علــى قــدم المساواة مع الرجل ، وبالشكل الذى يوفر لها تحقيق الذات والوفاء بحاجاتها الإنسانية . ناهيك عن أدوار الجامعة فى ترشيد أنماط الاستهلاك وقيمه السائدة بشكل يكفل تعظيم

الاستثمار فى قطاعات الإنتاج والخدمات والحد من أشكال الإنفاق المهـــدرة للثـــروة القومية ، مما يدعم مقومات التنمية الذاتية المستقلة .

والجامعة لها مشاركة فاعلة فى إنجاز مهام التميز الحضارى وتحقيق شروط بناء المجتمع العربى الأفضل ، عن طريق السعى نحو توفير حالة متطورة يعيشها الوطن والمواطن تحفز على الإبداع والتجديد ، وتقوم على أساس من تحرير طاقات المتعلم ، وتضمن له أسباب التواصل والتقدم والإسهام الملتزم ؛ ولذلك .. فإن الجامعـــة تعمـــل على ضمان حريات التفكير والتعبير والحوار باعتبار أنها شرط أساسى يتعذر دونـــه توفير التفاعل المطلوب فى تيسير أسباب الإبداع و المشاركة الإيجابية فـــى صـــناعة النهضة المتجددة . كما أن الجامعة تعمل على تدعيم قيم و مشاعر الانتماء القـــومى ، والعمل المنتج ، والفكر العلمى ، والمشاركة ، والمبادرة الجماعية ، والجهد التعـــاونى باعتبارها ضرورات للإبداع ، ومن هنا أيضا فإن الجامعة تحقق التجديد المستمر فـــى بنية النظام التربوى وأهدافه وأساليبه ومضامينه ؛ ليكون أداة فعالة فى تنمية قـــدرات الإنسان العربى ووعيه الحقيقى بقضايا عصره ووطنه وتراثه ، وتمكينـــه مـــن الأداء المبدع فى مجالات الإنجاز الحضارى .

والجامعة تضيف إلى ذلك العمل على رفع المستوى الثقافى لطلابهـــا ، ومحـــو أميتهم الحضارية ، وتشجيع الإبداع للجميع بمختلف قنواته وأشكاله ، وتنمية الـــوعى الموضوعى لدى الطلاب بخصائص العصر وتحدياته ، وضرورات التنمية وأهـــدافها ومعوقاتها وتيسير حصوله من مصادر متنوعة على الحقائق والمعلومات ، مع تدعيم حرية البحث وتأكيد ضرورته قاعدة وموجها لجهود التنمية وتمكين الطلاب من تبادل الخبرات والمعارف مع دعم المؤسسات العلمية والتنسيق بينها ، ووضع خطط قوميـــة للبحث العلمى الجامعى فى حقوله المختلفة ، مرتبطة بأولويات التنمية البشرية العربية واحتياجاتها وقائمة على استشراف الآفاق والاختيارات التقنية المستجدة على الـــصعيد العالمى ، بما يعين على موقف وطنى محدد من تطوراتها واستخداماتها بغية السيطرة على مسيرة التقدم الحضارى المستقل ، مع تنشيط الجهـــد المبـــذول لتأصـــيل فكـــر اجتماعى قومى يستهدف تحليل واقع المجتمع وحركته، وإبراز خصوصيته الحضارية، وإدراك متطلباته القائمة والقادمة ؛ الأمر الذى يتيح الإسهام فى توجيه التنمية وتقـــويم مسارتها .

والجامعة بعد ذلك كله تعطى محور التعليم الجامعى الأهمية البالغة فى عـــصر المعلوماتية ، وعالم المعرفة المعلوماتية هو عالم الجامعة عالم الفكر والتفكير الجديـــد والمتجدد فى تلاحق وتسارع وتنام دون انقطاع . ومن ثم تبرز الأهمية البالغة لمسيرة الفكر العالمى فى اقتحامه لكثير من المسلمات السائدة ، لضرورة التفاعل معه والتكيف والتكييف له على الأصعدة الوطنية والمحلية بأكبر قدر من الإدراك والوعى لتداعياته فى مختلف تلك الأصعدة .

ولعله من نافلة القول تأكيد أن الجامعة هى معيار قوة الأمـــة ، ودليـــل تقـــدمها ورخاء مواطنيها ؛ ذلك أن مكانة الأمم و تقدمها لم يعد معتمدا أو مقاسا بما تملكه من ثروات طبيعية تتناقص يوما بعد يوم ، أو من السلاح والعتاد ، بل بما يتاح لهـــا مـــن قدرات على تملك رأس المال المعرفى ، مما لدى الأمم الأخرى ومما تولده وتنتجـــه قوتها البشرية توليدا وإنتاجا ذاتيا . ومن ثم جرى الاصطلاح على أولوية ما يعـــرف بالقوة الناعمة البشرية فى مقابل القوة الصلبة المادية . والحاصل أن الأولى قد غـــدت المصدر الأمثل والأفعل لإنتاج الثانية وتطويرها وتوظيفها واستمرار نموها ، حيـــث مكان الجامعة ومكانتها تأتى من أن النصر قد غدا للأعلم والأعقل ، ولـــيس للأقـــوى والأعنف .

والجامعة سوف يزداد تأثيرها وشبكات الإنترنت ، حيث تحتـــل موقعـــا تتـــسع مساحته ومضامينه للتواصل والتعلم الذاتى وفى متابعة المعارف والأحداث ، وســـوف يكون لذلك آثاره الإيجابية فى تشكيل وهندسة منتج تعليمى جامعى جديد يمتلك القـــدرة على الاختيار وإدراك التنوع ، وإمكانة التفكير والتعبير الحر والقراءة الناقدة المبدعة، بل والاستماع الناقد المبدع . والجامعة ، وسط طوفان المعارف الآتية من بث الأقمار الفضائية أم الشبكات العنكبوتية ، معنية بتكوين إنسان جديد يمتلك القدرة الفائقة علـــى الفرز والنقد والتقييم والوعى بما تحتضنه مختلف المعلومات من رسائل وتوجيهـــات ظاهرة ومستترة ، وكلها يتطلب مهارات وقدرات وقيما وأخلاقيات ولغات غير اللغـــة القومية . ومن هنا كان تعليمنا الجامعى وما قبل الجامعى متجها للمنافسة العالمية ، فى إطار من اعتبار الثقافة القومية والرؤى المستقبلية لمنتج تعليمى للألفية الثالثة .

لقد جاءت استراتيجية الإصلاح التعليمى الجديدة فى مرحلـــة مـــا قبـــل التعلـــيم الجامعى استراتيجية مستقبلية ، تؤكد أن التعليم أمن قومى لمواجهة تحديات المستقبل ، ومن أجل التنمية البشرية للتمكن من دخول فاعل إلى المنافسة العالمية . وعليه .. فقد ركزت على مجانية التعليم ، والوحدة الوطنية ، والتعليم المتميز للجميـــع ، ورعايـــة الطفولة باعتبارها دعامة المستقبل ، والحفاظ على الهويـــة والتماســـك الاجتمـــاعى ، وتعميق الولاء والانتماء ، وتعميق الديمقراطية .

كما أن الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى الصادرة عن المؤتمر القومى للتعليم العالى فبراير ٢٠٠٠ م حددت الأهداف الاستراتيجية لتطـــوير التعلـــيم الجامعى فى التكوين المتكامل علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا ، والتنمية المستمرة للموارد البشرية المصرية بما يتناغم مع مطلوبات العصر وتقنياته ، وبما يهيئهـــا للمـــشاركة الفاعلة فى تنمية موارد المجتمع وتحقيق نموه ودعم قدراته ، وتوظيف البحث العلمى وتنمية القدرات العلمية واستحداث تقنيات تسهم فى حل مشكلات المجتمـــع وإحـــداث التنمية القومية ، وتعظيم دور مؤسسات التعليم العالى كمراكز تعليم وتثقيف وتنـــوير لمصر وأفريقيا والأمة العربية والإسلامية ، مع تأكيد الهوية والحفاظ علـــى الانتمـــاء القومى ، وتطوير نظم التعليم وقواعده ، بما يتيح فـــرص التطبيـــق الـــواعى للـــتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة .

## ٣ـ تحفظات على المغالطات التربوية :

تتردد فى الأوساط التربوية الأكاديمية أفكار مغلوطة ومفاهيم خاطئة عن التعليم ، وكلها يعكس عدم الوعى بالتجديدات التربوية المتسارعة التى تشهدها مسيرة التعلـــيم وتطوره ، والنقلة النوعية التى تشهدها مؤسسات التعليم المصرى مدارسه وجامعاتـــه على حد سواء ، والتى تعكس مفهوما جديدا ، التعليم بوابه الألفيـــة الثالثـــة ، وقمـــة أولويات التنمية المجتمعية الشاملة حتى يكون الإنسان أداة التنمية وغايتهـــا ، وحيـــث جعلت إصلاح التعليم وتطويره المشروع القومى الأكبر لمصر حفاظا علـــى الأمـــن القومى ، وحيث أصبح تطوير التعليم وتحديثه هما قوميا ، وقضية تنموية فى المقـــام الأول شارك فيها ويشارك مختلف أجهزة الدولة وقطاعات المجتمع ، وكافة المعنيـــين

بقضايا التنمية البشرية من مختلف المواقع والتخصصات من أجل بلورة رؤية قوميـــة واضحة ومحددة لمستقبل التعليم فى مختلف مراحله ونوعياته .

وهذا الوضع يلقى عبء الشرح والتفسير والتوضيح والتنوير على عاتق خبـــراء التربية المنشغلين بالخدمة العامة ، والمهمومين بقضايا التربية والتعليم ، والمـــشاركين فى مسيرة تطوير التعليم ، مؤتمراته ولجانه ، ودراســـاته وبحوثـــه ، ومؤســـساته ، ومعالمه وتوجهاته .

إن من المغالطات التربوية التى يطلقها بعض التربويين، دون دليل على صحتها، تصوير بيئة التعليم التى تحكم السواد الأعظم من مدارسنا وجامعاتنا بأنها بيئة تسلطية بدءا من تنظيم اليوم الدراسى والجدول المدرسى ، وطرق التدريس ومصادر المعرفة المستخدمة ، والمستويات المعرفية المتضمنة فى الامتحانات ، ونظم القبول بمراحـــل التعليم العام والفنى والعالى ، وممارسة الأنشطة التعليمية والصلة بالبيئـــات المحليـــة وأوضاع الاتحادات الطلابية . وهو قول لا يتفق مع الواقع ، حيث إن التعلـــيم بكافـــة مستوياته رؤية قومية منفتحة على المجتمع مفكريه ومؤســـساته وأحزابـــه ونقاباتـــه وخبراء الاقتصاد والتعليم والسياسة والاجتماع على حد سواء . وهو أمر تـــشهد بـــه المؤتمرات القومية التى هى آلية أساسية من بين آليات تطوير التعليم فى مراحل التعليم المختلفة ، بدءا من التعليم ما قبل الجامعى ووصولا إلى التعليم الجامعى والعالى .

ومن المغالطات التربوية قولهم إن جوهر مناهج التعليم بما فـــى ذلـــك أســـاليب التقويم والأنشطة التعليمية ، وتوظيف الوسائط التعليمية تقليدية تعتمد بصورة أساســـية على التلقين من جانب المعلم والحفظ والاستظهار من جانـــب الطـــلاب ، وتكـــاد أن تقتصر مصادر المعرفة فيها على المعلم والكتاب المدرسى المقرر ، كما أنها تنطلـــق من عدم الثقة فى نزاهة المعلم وحسن تقديره ، ويتم استخدام وسائط التعليم و الأنشطة التعليمية بصورة شكلية و محدودة . وقد نسى هؤلاء أو تناسوا ثمرات مسيرة التطوير، والتى تمثلت فى ثورة فى : المبانى المدرسية ، والمناهج الدراسية ، والتقنيات التـــى اقتحمت المدرسة المصرية ، وتدريب المعلمين داخل مصر و خارجها .. والتى توجت بأن أصبح التعليم للجميع تطورا فى الكم ، والتعليم للتميز والتميز للجميع تطورا فـــى الكيف ، ورعاية المتفوقين والموهوبين ، والتطوير التشريعى والمؤسسى وإعادة هيكلة المنظومة القومية للتعليم العالى ، وتطوير النظم والبرامج والمواد والتقنيات التعليميـــة وقدرات أعضاء هيئة التدريس والدراسات العليا والعلاقات مـــع قطاعـــات الإنتـــاج

والخدمات وتعميق آليات الأنشطة الطلابية ، وإنشاء مراكز التميز العلمى والبحثـــى ، وتقييم الأداء فى ظل نظام الجودة الشاملة .

ومن المغالطات التربوية التى تحظى بالهبش والنبش مرارا وتكرارا أن الدروس الخصوصية تمثل الجانب الأكبر من الإنفاق الأسرى على التعليم ، فى جميع مراحـــل ونوعيات التعليم، بل يكاد أن يقترب الإنفاق الأسرى على التعليم من الإنفاق الحكومى. وما يستوجب التأكيد هنا أن قيادات التعليم ، والتعليم العالى تسعى جاهدة إلى العنايـــة بالكيف والكم معا فى التعليم ، وأنها تسعى لخفض درجة القلق التى يعانى منها الآباء والتى تنعكس على الأبناء ، حيث يفرض الآباء على أبناؤهم هذه الدروس الخصوصية والتى تجابه من قيادات التعليم بالحسم والحزم معا ، وبإعادة ثقافـــة الانـــضباط إلـــى المدراس والجامعات وبإعادة مفهوم أن التعليم للحياة وليس التعليم للامتحانات ، وتلك مسألة مجتمعية أكثر منها مسألة تعليمية تربوية .

ومن القضايا المغلوطة تربويا تحميل مؤسسات التعليم وحدها انحدار بعض القيم الأخلاقية وتدنى السلوك لدى بعض الطلاب ، وأن مناهج التربية الدينيـــة الإســـلامية والمسيحية لا تحتسب درجاتها ضمن التقويم النهائى للطالب ، وأن هناك ضـــعفا فـــى إسهام التعليم فى قضية الوحدة الوطنية . وقد نسى هؤلاء أن التعليم القومى يقدم القدر المناسب والمشترك من المعلومات والمفاهيم والقيم والسلوكيات الدينية ، وأن منـــاهج التربية الدينية قد اختصت بجانبى العقائد والعبادات ، على حين سمحت للمواد الدراسية الأخرى أن تشاركها بتناول جوانب الأخـــلاق والـــسلوك والمعـــاملات ، وأن تنميـــة المهارات والقيم والقدرات والاتجاهات لا رعاية الدرجات والعلامات والتقديرات هـــى غاية التعليم فى مدارسنا وجامعاتنا .

ويتحدث بعضهم عن غياب الأنشطة التربوية والاجتماعية والفنية عن مدارســـنا وجامعاتنا ، كما أشارت إلى ذلك نواتج تحليلهم للمناهج والمقررات الدراسية ، ويرون أن ذلك فى مقدمة النقاط الفارقة بين المناهج التقليدية والمناهج الحديثة . ويأتى خطـــأ هذا الحكم نتيجة عدم تمييز هؤلاء بين مناهج الدراسة فى بداية التسعينيات من القـــرن العشرين وما قبلها ، حيث أصبح للمناهج المطورة ٣٠ % من حجم التقويم والتدريس للأنشطة جميعها ، كما أنه فى هذه الفترة الخصبة المتميزة فى مسيرة تطوير التعلـــيم المصرى ظهرت وظائف نائب رئيس الجامعة للمجتمع وخدمة البيئة ، ووكلاء كليات الجامعة المختصين بهذا الجانب الثرى ، الذى تـــسانده رعايـــة الـــشباب بأنـــشطتها

ومسابقاتها وندواتها واتحادات الطلاب طوال العام الدراسى . ويحمل بعـضهم علـى الجامعات والمدارس بسبب بعدها عن المجتمع المحلى ، وأن هذه الصلات تكاد تكون محدودة رغم أهميتها وجدواها فى تفعيل أهداف المؤسسات التعليمية وتطوير المجتمع علميا وتقنيا . وللرد على ذلك نورد بعض الصلات والمتمثلة فـى مجـالس الآبـاء والمعلمين ، وصدور قرار وزارى يعطى مجلس الآباء الحق فـى متابعـة العمليـة التعليمية من بدايتها إلى نهايتها ، وهو القرار رقـم ٤٦٤ لـسنة ١٩٩٨م ، وكـذلك التجربة الإنتاجية التى تقوم بها بعض المدارس والجامعات فى مسيرة محـو الأميـة والاحتفالات فى المناسبات القومية والمجتمعية والرحلات والزيارات والمواسم الثقافية ودعم المسيرة المباركة لمهرجان القراءة للجميع ، والأنشطة الصيفية فـى مدارسـنا وجامعاتنا وأنشطة الطلاب فى مجال الخدمة العامة ، وأنشطة مراكز الخدمة العامـة والمراكز ذات الطبيعة الخاصة وتعاقداتها لدراسة بعض الأبعاد والقضايا الاجتماعيـة والعلاجية ، والمشاركة فى اللجان والأعمال الاستشارية والبحثية ، ومشاركة بعـض الشخصيات العامة فى مجالس الجامعات ، والمؤتمرات القومية التى تحتضن ممثلـين للنقابات المهنية ورجال الأعمال وأعضاء من المجالس النيابية ومجلس الشعب ومجلس الشورى ، بل ودراسة وتدريب الطلاب فى مجالات معينة كأحد متطلبات دراستهم أو تخرجهم ، ناهيك عن التبرعات والإنجازات ، التى يقدمها رجال الأعمال الشرفاء إلى المؤسسات التعليمية ، وكلها أمور جوهرية تميز التعليم المصرى فى المنطقة الـشرق أوسطية .

ومن قبيل تصحيح المفاهيم المغلوطة ، وإثراء الوعى التربوى نـذكر صـدور القرار الوزارى بتحريم العقاب البدنى ومعاقبة من يقوم به من المعلمـين ، ورعايـة تعليم الإناث وتعميم المدارس ذات الفصل الواحد ، وإنشاء وظيفة الإخصائى النفـسى رعاية للمراهقين والمراهقات ، ومد مرحلة الإلزام والتعليم الأساسى إلى (١٥) عامـا لسد ثغرة عمالة الأطفال ، وعودة الصف السادس الابتدائى تثميرا لقدرات ومهـارات ومعلومات وقيم الإنسان المصرى ، وعدم مطالبة اليتامى والفقراء بتـسديد الرسـوم الضئيلة المدرسية وتسليمهم الكتب الدراسية مجانا وهى التى – أى الكتب المدرسية – سبقت وفاقت كثيرا من الكتب المدرسية فى المنطقة العربيـة مـضمونا وإخراجـا ، وإرسال المعلمين إلى بعثات فى دول متقدمة علميا وتعليميا ، وكذلك السعى الحثيـث نحو الزيادة المطردة فى أجور المعلمين . ناهيك عن توافر الحريـة الأكاديميـة فـى جامعاتنا ومدارسنا ، والثقة فى المعلم والسعى نحو مزيد منها بإسناد مساحة كبيرة من

التقويم لأحكام وتقديرات المعلمين ، وتطوير وتحديث وميكنـــة المكتبـــات الجامعيـــة والمدرسية ، وفتح مجالات الحوار الدائم مع قيادات التعليم والمعلمين والأدبـــاء عبـــر الفيديو كونفرنس ، ومحاربة الدروس الخصوصية حماية للأسر الفقيرة ، والحسم فـــى مسألة الغش فى الامتحانات حتى تم تحجيمه ، والمساواة فى التعليم بين المرأة والرجل ومحاربة الجنسوية فى كافة الأنشطة التعليمية والكتب المدرسية ، ورعاية الموهـــوبين وتفعيل مسيرة البحث التربوى والأكاديمى ، ومحاصرة الأمية الأبجدية ، وتحقيق تكافؤ الفرص فى الإنفاق والرعاية وتوزيع الكفاءات والقيادات على المؤسسات التعليمية فى الريف والمدينة على حد سواء ، وسد الأبواب الخلفية للالتحـــاق بالجماعـــات ، بـــل والسعى نحو الارتفاع بمستوى خريجى الجامعات الخاصة بتحديد القبول بنسبة ٨٠ % فأكثر ، والتوسع فى التعليم الخاص مع الإشراف الكامل على المـــدارس والجامعـــات الخاصة ، وكذلك الإشراف على التعليم الأجنبى فى مصر والمتابعة الجادة والصارمة أحيانا لهذا النمط التعليمى . وما يتناساه بعضهم أن تعليمنا يتميز بالرؤيـــة القوميـــة ، والسياسة الديمقراطية ، وتكافؤ الفرص ، والتوجهات المستقبلية ؛ الأمر الـــذى جعـــل التعليم المصرى فى مدارسه وجامعاته يقترب فى مكانه ومكانته من المنافسة العالمية .

والسؤال الآن هو : لمصلحة من يتوقف طلاب الثانوية العامة عن الانتظام فـــى الدراسة ؟ ولمصلحة من ترتفع نسب الغياب عن المدرسة الثانويـــة بـــشهادات طبيـــة وهمية ؟ ولمصلحة من يتدخل بعض الآباء لإهدار ٢٢,٤ مليار جنيه مصرى ، تقدمها الدولة للإنفاق السنوى على التعليم ، ناهيك عن تكاليف بناء ٣٠ ألف مدرسة حديثـــة ، يعمل بها مليون معلم من المعلمين المصريين الأكفاء ، ولمصلحة من هـــذا التلـــوث التربوى بعد أن أصبح التعليم للجميع تطورا فى الكم ، والتعليم للتميز ، والتميز للجميع تطورا فى الكيف ؟ ولمصلحة من يتبنى هؤلاء الآباء مفاهيم مغلوطة بأن التعليم فـــى البيت مردوده التربوى أفضل ؟ وماذا يحرك هؤلاء الآباء نحو إعاقة نظام التعليم : هل هم مدرسو الدروس الخصوصية وأصحاب المصالح الفئوية والشخـــصية ؟ أو ســـلبية بعض الآباء تجاه المدرسة والمعلم ؟ أو الموضة والتقليد الأعمى لأبناء مدللين آباؤهم من أصحاب الأصوات العالية ؟ أم هى سطوة الأبناء وخنوع الآباء ؟ أم هو فقر الفكر عن التعليم الرسمى ؟

وإذا كان التعليم المصرى رؤية قومية .. فمن واجب التربويين تصحيح المفاهيم المغلوطة ، وتوضيح القيم التربوية الربحية التى تترتب على هذا التلوث التربـــوى . وهنا لابد من وقفة وتساؤل : لماذا يعزل معظم أساتذة التربية أنفسهم عن المشاركة ،

ودعم المفاهيم التربوية الحديثة التى تتبناها وزارة التربية والتعليم ؟ هل مرد ذلك فقر الفكر التربوى أو هو الانعزال عن الواقع التربوى والتعليمى ومسيرة التطوير المتجدد دائما ، والتى تجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق ؟ أو هو انغمار التربويين فى الفكر النظرى وعدم ارتباط كليات التربية بالمجتمع واقعه وتوقعاته ؟ أو هو انشغال عمـــداء كليات التربية وقياداتها فى أمور روتينية تتصل بمـــشكلات الإدارة طلابـــا وأســـاتذة وعاملين ، وتحويل كليات التربية إلى مدارس للمعلمين لإعدادهم بمناهج لم تتطور مع الزمن ؟ وأين مشاركة لجنة القطاع فى تطوير كليات التربية ، وفى تجسير الفجوة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم بمدارسها مزارع الفكر الـــديمقراطى والحقـــل التربوى ، الذى نختبر فيه الفكر التربوى والنظريات النفسية للتعلم و للتعليم الحديث ؟ ثم أين أدوار ومشاركات وفعاليات المراكز العلمية التابعة لـــوزارة التربيـــة والتعلـــيم وخاصة المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ؟ إن الطالب الذى لا ينتظم فـــى الدراسة بنسبة لا تقل عن ٨٥% من عدد أيام الدراسة الفعلية لن يسمح لـــه بـــدخول الامتحان فى نهاية العام ، حيث يتم فصله من المدرسة والنظر فى إعادة قيده .

ويأتى حرص القيادات التعليمية على ضبط العملية التعليمية بانتظام الطالب فـــى الدراسة وتواجده فى المدرسة – من المسئولية فى المحافظة على الـــسلوك التربـــوى السليم ، وصون هؤلاء الطلاب من التردى فى مفاهيم مغلوطة يأتى فى مقدمتها إهدار المال العام ، والأنانية ، وعدم تقدير جهود المعلمين ، والتقليد الأعمى ، والتدليس فى الشهادات الصحية ، وإهدار قيمة النظام ، ومفهوم المساواة بين الطـــلاب ، والتعـــالى على الأقران ، وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، وتدليل الأبناء .

إن البدائل والحلول المطروحة لإدارة أزمة عدم انتظام الدراسة من قبل طـــلاب الثانوية العامة تتطلب :

- مشاركة التربويين والإعلاميين فى تصحيح المفاهيم التربوية ، وبيان الآثار السلبية التى تنعكس على المتعلم والمعلم والعملية التعليمية ، مـــن جـــراء هـــذا الـــسلوك المرفوض .
- تشكيل لجنة لإدارة هذه الأزمة ، تتشكل من مجلس الآباء والمعلمين فى كل مدرسة على حدة لوقف هذا النزيف التربوى .

- مناقشة الطلاب وإقناعهم بجدوى الانتظام فى الدراسة داخل المدرسة ، ومشاركتهم فى وضع الجدول المدرسى وانتقاء أساليب التدريس المناسبة والتقويم والامتحانات المستمرة ، التى تقف الآباء على مستوى تحصيل الأبناء شهريا .

- مساءلة مدير المدرسة والمعلمين عن نسب الغياب أسبوعيا بواسطة لجنة المتابعة من قبل الوزارة ، باعتبار أن انتظام الدراسة مؤشر على جودة التعليم وقيام المدرسة بدورها .

- قيام المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى بدور فاعل فى دراسة علمية ميدانية تحدد حجم الظاهرة ، وأسبابها ، ووسائل لعلاجها ، واستخدام أسلوب دراسة الحالة للمدارس التى تعانى من هذا التلوث التربوى .

- المتابعة الجادة والدورية للمناطق التعليمية من قبل قيادات الوزارة ، وباستخدام الفيديو كونفرنس للحوار والنقاش حول الحلول الفورية ، ووضع الوسائل الكفيلة بتفادى الأزمة مبكرا ، عملا بمقولة " الوقاية خير من العلاج " .

إن تطبيق نسبة الحد الأقصى للغياب هو شرط صلاحية أو شرط تأهيل لدخول الامتحان آخر العام . وتطبيق القانون أخذ فى اعتباره الحالات الخاصة والمرضية . فالطالب الذى تحتم عليه ظروفه المرضية غيابا يتجاوز ما حدده المشرع نوقف قيده لإعفائه من شرط التأهيل ، ويسمح له بدخول الامتحان من الخارج حرصا على مستقبله . وإذا اقتضى الأمر فإن الطالب المريض يتم امتحانه من خلال لجنة خاصة فى المستشفى ، وكذلك الطالب الذى يريد الانتظام فى الدراسة داخل مدرسته ، عليه أن يقدم طلبا بذلك إلى إدارة المدرسة ؛ حتى يتم إيقاف قيده ولا تضيع عليه فرصة أداء الامتحان آخر العام .

إن المتابعة الميدانية المستمرة كشفت عن أن مدارس ثانوية حكومية تعانى من ظاهرة غياب الطلاب وانخفاض نسبة الحضور بها ، وباستقصاء هذه الظاهرة ودراستها اتضح أن الدروس الخصوصية هى العقبة أمام تنفيذ القانون وانتظام الدراسة فى المدارس الثانوية ؛ حيث اتجه هؤلاء الطلاب إلى الارتباط بمواعيد الدروس الخصوصية التى قد تتعارض مع مواعيد المدرسة ، كما اتضح أن التأمين الصحى هو المنفذ للحصول على الشهادات ، التى تصدر عن القومسيون الطبى .

وإذا كانت وزارة التربية والتعليم حريصة على تفعيل قوانين التعليم ، والحفـــاظ على المخصصات المالية ، والحفاظ على هيبة المدرسة ومديرها ومعلميها ، والتقليـــل من التلوث التربوى والدروس الخصوصية .. فإن الوزارة حريصة أيضا على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب ، فلا داعى أن يحجز طالب مكانه فـــى مدرســـة ثانوية حكومية ولا يستفيد منه ، لذلك فمن الأجدر أن يستفيد بهذا المكان طالب آخر ، لم يصبه الدور فى التنسيق عند الالتحاق بالمدارس الثانوية العامة .

إن ضمان وسلامة وجدية تطبيق القانون مسئولية مشتركة بين الآباء والمعلمين ، ومديرى المدارس الثانوية وأطباء وزارة الصحة ، بل إن أساتذة التربية وعمداء كليات التربية وكتيبة الإعلاميين مسئولون مسئولية أساسية عن طريق إثراء الوعى التربوى بين فئات الشعب ، على اختلاف مستوياتها وطبقاتها ، والتخلى عن الفكـــر التربـــوى التقليدى والمنغلق .

إن رحلة التقدم لن تكتمل بغير إطلاق قدرات الإنسان ، وتحويل أكبر عدد مـــن أبناء هذا المجتمع إلى مشاركين بالعمل فى زيادة الإنتاج والارتقاء بجودته . وتلك هى المهمة الأولى من المهام الجسام العديدة ، التى لم يزل علينا واجب أداؤها وسبيلنا إلى هذه المهمة أن نعيد النظر فى مفاهيمنا ودور مؤسسات التعليم والتدريب ، التى هى فى الحقيقة مؤسسات اجتماعية ينبغى أن تكون لها الأولوية الأولى فى حـــساب برامجنـــا الاستثمارية . ومن هنا كان التعليم رؤية قومية ، وأصبح التعليم للجميع تطـــورا فـــى الكم، والتعليم للتميز والتمييز للجميع تطورا فى الكيف لتحسين فرص التعليم ، والتنمية المهنية المستديمة التى تسهم فى إفراز تعليم متميز ، والديمقراطية التى توفر المنـــاخ الملائم لإنشاء الأجيال المتميزة ورعاية الموهوبين والنهوض بهم ، واكتـــشافهم فـــى مراحل الطفولة المبكرة ورعايتهم حتى تنمـــو مـــواهبهم ، ودعـــم البنيـــة الأساســـية للتكنولوجيا والإفادة من معداتها الحديثة واستخدامها اســـتخداما مثمـــرا ، واســـتخدام القنوات والبرامج التعليمية لخدمة المواد الدراسية . وكلها مؤشرات للإصلاح التعليمى جاءت فى إطار ثورات ثلاث : ثورة فى إنشاء المبانى المدرسية ، وثورة فى المناهج الدراسية ، وثورة فى اقتحام التكنولوجيا للمدارس المصرية ؛ لمواجهة تحديات العولمة ولتصنيع وهندسة إنسان جديد للألفية الثالثة .

وفى إطار هذه الإنجازات التعليمية التى تمت ، تناثرت بعض الأصوات العاليـــة من قبل أصحاب التربية التقليدية والأفكار الماضوية التى تنادى بعودة ضرب التلاميذ

فى المدارس ، بل أنهم ربطوا بين إدارة الفصل الدراسى وانضباطه وإعادة الهيبة إلى المعلمين ، وضرورة إلغاء قانون ضرب التلاميذ فى مدارسنا الحديثة ، متناسين أن أبناءنا وبناتنا خلقوا لجيل غير جيلنا ولزمان غير زماننا ، وأنهم يتطلبون تربية حديثة تقوم على أنسنة الإنسان واحترام المتعلم ، وتثمير مهارته وقدراته وتربية ضميره وأعماقه ، فى إطار قوانين نفسية وتربوية ونتائج دراسات وأبحاث وتجارب عالمية ومحلية تربوية وتكنولوجية ؛ لتحسين نوعية الإنسان فى عصر العولمة والعلم والمعلوماتية .. عصر التنافس بين الدول الذى هو فى جوهره تنافس نوعية التعليم ، الذى يشكل ويصنع إنسانا جديدا لمجتمع جديد ، ولتنميته تنمية شاملة متكاملة جسميا وعقليا وروحيا وفنيا وذوقيا وثقافيا وتعليميا .

إن الضرب معاملة لا إنسانية تسبب الكبت النفسى والكف ، وتكسب المتعلم سلوكا عدوانيا ، وسلبية تجاه المعلم والمادة الدراسية التى يقوم بتعليمها ، بل وكراهية المعلم ومادته والمدرسة نفسها ، وهو سلوك يتناقض مع القاعدة التربوية التى أيدتها ودعمتها البحوث والدراسات النفسية والتربوية الحديثة أنه " لا تعلم دون دافعية " ، وأن الضرب كف موقوت ، يترتب عليه استرجاع تلقائى وخبرة مؤلمة تعوق التعلم ، وتحد من القدرة على الاستيعاب ، ويفقد المتعلم التوازن النفسى والهدوء ، الذى هو شرط أساسى فى التحصيل الدراسى السوى .

والضرب إيذاء بدنى يقتل فى المتعلم القدرة على التفكير وإبداء الرأى ومحاولة الاجتهاد وسلوك المشاركة والتفاعل مع زملائه ومعلميه ، ويساعده على اكتساب سلوك الانطواء والأنمالية والعزلة و المسايرة لا المغايرة والتماهى ، حيث إن العدوانية والعنف فى التعليم يصلح لتربية المقهورين ، وهو ضرب من التربية القمعية وتربية القطيع ، لا تربية الفريق الذى يتبنى فكرا جديدا يقوم على التمايز بين المتعلمين ، كل حسب مهارته وسرعته وخبراته وقدراته وميوله واتجاهاته .

والضرب يقتل الإبداع ويسد شرايين الابتكار ؛ لأن صناعة المبدعين تتطلب البهجة والحرية والتسامح فى التفاعل الصفى واللاصفى مع الطلاب ، بل إنه يتطلب الإثابة والتشجيع والحفز والحوار والعصف الذهنى وثقافة التفاوض ، وكلها استراتيجيات ضرورية لتشكيل بيئة تعليمية ثرية ، تصقل الإبداع وتنميه وترحب بالطلاب المبتكرين والمبدعين .

إن إدارة الفصل الدراسى فن وعلم ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة علـــى شخصية المعلم وأسلوبه فى التعامل مع الطلاب فى قاعة الدراسة وخارجهـــا ، فهـــل شخصية المعلم جذابة مرنة ذات سلوكيات مهذبة رفيعة ؟ وهل هو مـــؤمن برســـالته التربوية ويحب عمله ؟ وهل يعامل طلابه معاملة حسنة مهذبة كريمة ، ويشجعهم على التعلم ، ويحفزهم على التميز والإنجاز والإبداع ؟ وهل يتحلى بسعة الأفق ، ورحابـــة الصدر وروح الفكاهة والدعابة؟ وهل يجمع بين اللين والحزم والتوجيه السديد واحترام الطلاب ؟ وهل يعى أدواره مربيا ومعلما وصديقا ، بحيث يسهم فى تمكين الطلاب من التعلم ويصقل طاقاتهم الإبداعية الكامنة ؟ إن إدارة الفصل لا تتحقق بالعصا والعدوان والعنف ؛ فإدارة الفصل علم له قوانينه وإجراءاته ومكوناته وسلوكيات معلميه وخططه وأساليب تنفيذها ؛ مما يتيح فرص الاستغلال الأمثل للوقت المخصص للتعليم وزيـــادة مستوى التعليم والتعلم .

إنه ليس بالعصا يتعلم الطلاب ، وليس بالعصا تكـــون إدارة الفـــصل أو حـــسن التعامل مع الطلاب ، أو تحقيق دافعيتهم ، أو الاحتفاظ بنشاطهم وفاعليتهم طوال اليوم الدراسى ، فالتعليم بهجة ، والألفة والمحبة والحوار والتفـــاوض شـــروط ضـــرورية لتشكيل بيئة تعليمية تعلمية نقية فيها الانضباط والمشاركة الواعية وتبادل الخبـــرات ، ولذلك بات على المعلمين التقليديين والمؤمنين بأن العقاب ســـبيل التعلـــيم النـــاجح أن يغيروا مفاهيمهم المغلوطة ، والتى تتناقض مع أساسيات ومبـــادئ وشـــروط التعلـــيم والتعلم الناجح المثمر ، والتى من أهمها :

- وضع توقعات إيجابية عالية لجميع الطلاب ، حتى يؤدى الطالب واجباته بأفـــضل مما تتيحه لـــه قدراته . ومن أهم الرسائل الموجهة إلى الطلاب : جميع الأنـــشطة المدرسية مهمة ، ويمكنك تحقيق النجاح بغض النظر عن ظروفك الصعبة ، وثقتى فيك كبيرة ولن أتخلى عن مساعدتك وإرشادك.

- ممارسة عادات الدراسة فى أثناء اليوم الدراسى ؛ خاصة إنجاز الواجبات والتكليفات المدرسية ، واستغلال أوقات الفراغ فى نشاط منتج ، ووضع قائمة يومية بالدروس التى يجب أن ينجزها الطلاب استعدادا لدرس جديد، أو تثبيتا لمهارات درس سبق شرحه ودراسته .

- وضع قائمة بالإجراءات المحددة الواجب القيام بها فى الفصل ، لتحقيق بيئة تعليمية أكثر انضباطا ونظاما ، الأمر الذى يتطلب إرشادات أساسية يتبعها الطالب إذا مـــا أراد شيئا ما ، وهذا الذى يتيح يوما دراسيا أكثر إنتاجية .

- تحديد شروط التعامل بين الطلاب بعضهم والبعض الآخر ، وبينهم وبين المعلـــم ، وشروط أخذ الدور فى الحديث والمشاركة أو طرح السؤال . وهذا يتم عن طريق اتفاق مسبق بين المعلم والطلاب فى أوائل العام الدراسى ؛ ممـــا يـــسمح بوضـــع معايير لطلاب شاركوا فى وضعها وتحديدها ، ومن أهمها : اصغ عندما يتحـــدث غيرك ، احترم الأشخاص الآخرين ، استعمل لغة مناسبة ، تعاون مـــع غيـــرك ، ارفع يدك مستئذنا إذا أردت المشاركة .

- الطلاب الذين لهم أهداف واضحة تقل عندهم احتمالات سوء السلوك . ويمكن وضع أهداف لكل طالب على حدة أو مع الفصل ككل محددة وواضحة ومتفق عليها مـــن الجميع ، شريطة أن يحصل كل طالب على تغذية راجعة فورية وشاملة ومفصلة، وهى وسيلة لتشجيع الطلاب وإرشادهم .

- تدخلات المعلم الإيجابية عن طريق التوجيه غير المباشر باستعمال عبارات مهذبة ، مثل : أنا أحب كذا .. أو النظرة ذات المعنى دون التحدث مع الطالب، أو الوقوف بالقرب من الطالب الذى يتصرف بصورة غير لائقة ، أو مناقـــشة الطالـــب بعـــد انتهاء الدرس مراعيا ظروفه الشخصية والاجتماعية. دون اللجـــوء للإجـــراءات الجزائية أو العقاب اللفظى أو الإدارى . والأمر يعود إلى تمتع المعلـــم بعلاقـــات شخصية وألفة مع طلابه .

- السلوك غير السوى يصدر من الطالب ، إذا افتقد المعلم صفة مـــن الـــصفات التاليـــة : العدالة بين جميع الطلاب ، والتمكن من المعلومات والمهارات ، وسعة الثقافة ، وإتقان العمل ، والتمتع بشىء من الدعابة ، ومعاملة الطلاب باحترام ، ومـــشاطرة الطـــلاب مشاعرهم ، والتغاضى عن السلوك السلبى غير المعتمـــد ، والاســـتماع إلـــى أســـئلة وحوارات الطلاب ، وتعزيز الشعور بروح الجماعة ، والتواصل مع أولياء الأمور .

وتبقى كلمة وهى أن التعليم علم لـــه أصوله وأسسه وقواعده ، وأن هذه وتلك تتغيـــر وتتطور بتطور علم النفس التعليمى وقوانين التعلم ، ومفاهيم الـــصحة النفـــسية ، والتقـــدم العلمى والتكنولوجى وتطور أهداف التعليم وفلسفته ، ولعل أهم من ذلك كله تغير الذهنيـــة

وتقبل الآراء الأخرى ، فأنا وأنت لسنا أفضل من غيرنا إلا بقدر ما نقدم للآخرين من فكر صائب ورأى علمى ؛ حتى نضع لبنة فى صرح التعليم على طريق المسيرة غير المتناهية لإصلاح التعليم . إن السؤال الذى يواجهنا هو كيف نستثمر جهد المعلـــم ووقتـــه ونثمـــر مهارات المتعلم وقدراته وميوله وعادته واتجاهاته ، فى إطار تعليمـــى تربـــوى ، قوامـــه البهجة والحرية والتسامح من أجل تنشئة جيل جديد لمجتمع جديد ؟

إن توفير الانضباط بين الطلاب فى قاعات الدرس ، لتحقيق أهداف التعليم والتربيـــة بكفاءة مشكلة تواجه قيادات التعليم والمعلمين والآباء والطلاب أنفسهم ، إنها تستهلك الوقت و الجهد ، بل وتهيئ المناخ لاستنبات عادات سلوكية غير مقبولة لدى بعـــض الطـــلاب ، سواء أكانت بتأثير الإعلام المحلى أم الإعلام الفضائى عن طريق التوحد والتقمص لسلوك مستورد وعبارات ومقولات مستهجنة ونماذج هابطة لا تتفق مع ثقافة الانضباط ، التى هى الشغل الشاغل للمدرسة الحديثة والبيوتات الواعية على السواء ، وحيث تشكل تلوثا تربويا قيميا سمعيا وبصريا .

إن أدوار الآباء والأمهات تسبق أدوار المعلمين والإداريين فى اســـتخدام ثقافـــة الحوار مع الأبناء والبنات منذ اليوم الأول فى العام الدراسى ؛ فالمتعلمون مـــسئولون أمام آبائهم فى تعرف الأهداف المنوطة بهم ، الأهداف القريبـــة المرتبطـــة ببـــرامج الدراسة اليومية والأسبوعية ، والأهداف البعيدة المرتبطة بالإنجاز الدراسى طيلة العام ثم تحديد هذه الأهداف ومتابعتها وغرس مفهوم الاحترام والتقدير للمعلم والمعلمة الأب البديل والأم البديلة ، وتنمية الثقة فى النفس وفى الآخـــرين ، وتحمـــل المـــسئولية ، واحترام الذات ، وتقدير مفهوم الحرية ، والتمييز بين الحرية والفوضى على أســـاس المسئولية " أنت حر وأنت مسئول " و" أنت حر ما لم تضر " . والمـــسئولية تتطلـــب الاعتماد على الذات فى الاستذكار وإنجاز الواجبات والتكاليف المدرســـية اليوميـــة ، وتعاون الكبار مع الصغار داخل البيت من آباء وأمهات وأخوة وأخوات مع من هـــم أصغر سنا بالإرشاد والتوجيه وغرس الثقة فى القدرة على الإنجاز ؛ حتـــى يـــصبح البيت حضنا اجتماعيا للإثابة والتشجيع المستمرين .

إن كسب ود الطلاب واحترامهم عن طريق الحوار الايجابى لا يقتـــصر علـــى البيت ، بل إن ذلك يمتد إلى المدرسة عن طريق الألفة والمودة والرحمـــة وضـــرب الأمثلة بالناجحين والمتفوقين ، وحماسة المعلم وعلمه وخلقه الكـــريم أدوات أساســـية

لتحقيق الألفة باستخدام الكلمات والإشارات والإيحاءات المشجعة والمناسبة ، حيث تقدم فى الوقت الملائم بالقدر الملائم .

إن ديمقراطية التعليم داخل الفصل الدراسى هى سفينة الأمان نحو الوصول بـــالمتعلم إلى أهداف الدرس بفاعلية وكفاءة ، إنها تتطلب من المعلمين معرفـــة أســـماء المتعلمـــين واحترامهم وتقدير أسئلتهم وإعطائهم مساحات أوسع من الحرية فى المشاركة داخل الدرس وإبداء الرأى ، والتفسير ، والتعليل ، والنقد والتطبيق والربط والموازنة والتذوق ، وإصدار الأحكام ، واحترام الرأى الآخر، بل والمشاركة فى إدارة الفصل عن طريق مجلس الفصل وعقد المسابقات وإقامة الحفلات والرحلات والزيارات ، والأنشطة اللاصـــفية وأصـــدقاء المكتبة وجماعة الصحافة والتمثيل والخطابة والمناظرات ... وكلها أنشطة مدرسية توفرها القيادات التعليمية للممارسات الطلابية لتفعيل العملية التعليمية ، ناهيك عن التمييـــز بـــين الطلاب على أساس الفروق الفردية بحيث تتم رعاية الطلاب حسب قـــدراتهم ومهـــاراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم وميولهم . وتنمية الخبرات أكثر من تنمية المعلومـــات " فـــدرهم خبرة خير من قنطار معلومات " وربط المتعلمين بالبيئة وحل مشكلاتها ، وربط الدرس بما تنتجه وسائل الإعلام مسموعة ومرئية ومقروءة لربط المدرسة بالحياة ؛ حتى يصبح التعليم من أجل الحياة لا التعليم من أجل الامتحانات . ومن خلال كل هذا لابد من غرس مفـــاهيم جديدة عن الحق والواجب والسلوك الجيد وأدوار الطالـــب المتميـــز ، واللغـــة المقبولـــة والتصرفات المقبولة . وهنا لابد من تحقيق الشراكة بين البيت والمدرسة ؛ من أجل توفير ثقافة الانضباط فى بيئة تعليمية ثرية قوامها البهجة والتسامح والحرية لتـــصنيع وهندســـة طلاب مبدعين للألفية الثالثة .

وبعيدا عن قرارات الغرف المغلقة ، وتوظيفا لنتائج البحث العلمى ، وفى إطـــار أن السياسة التعليمية تتسم بالديمقراطية .. فقد تم طرح مفهوم تربوى حـــديث مـــؤداه إلغـــاء اختبارات نهاية العام الدراسى لجميع صفوف النقل فى المراحل التعليمية المختلفة، على أن يكون النقل من صف دراسى إلى صف دراسى آخر تلقائيا آليا ، مع الإبقاء على امتحانات شهادات الصفين الثالث والسادس الابتدائيين والشهادة الإعدادية والثانوية العامة .

وفى إطار تفعيل هذا المفهوم التربوى الحديث ، والتوعية بدلالاتـــه الـــصحيحة ورسم حدوده وقواعده وشروطه ، وحتى لا ينحرف فكر الآباء والأبنـــاء والمعلمـــين التقليديين عن مساره الصحيح .. يمكن طرح الاعتبارات والبدائل التالية :

- إن فكرة التخفيف من الامتحانات ستوفر ما يقرب من ٢٠% من الوقت المخصص للتعليم ، وتلك هى المهمة الأساسية المنوطة بالتعليم ؛ لأن الامتحانات فى جوهرها أداة لفرز الطلاب وتصنيفهم حسب مستوياتهم فـــى التحـــصيل والتفكيـــر ، وأداة نشخيص وعلاج .

- إن الأخذ بهذه الفكرة وتطبيقها هو تصحيح وتعديل للمسار التربـــوى والتعليمـــى ، حيث التخفف من التوتر والقلق ، كما أنه يقضى على فكـــرة خطـــأ ذاع وانتـــشر مدلولها بين الآباء والمعلمين وهى أن التعليم للامتحانات وليس للحياة .

- إن الثقة فى أحكام المعلمين والاهتمام بالامتحانات الشهرية التى تحقق اســـتمرارية التقويم ومتابعة الآباء لمسارات تعليم الأبناء تتطلب رقابة شـــديدة ومـــستمرة مـــن أولياء الأمور قبل القيادات التعليمية ؛ حتى لا تتفشى الأسباب التى أدت إلى صدور قرار سابق بإلغاء درجات أعمال السنة ، وحتى لا تعود إلـــى النـــواتج التعليميـــة السلبية للنقل الآلى ، التى أفقدت المدرسة رسالتها التربويـــة والتعليميـــة .. فـــإن المطلوب هنا وثيقة لرعاية الأمانة وتغليب المصلحة العامة .

- إن المراكز العلمية التابعة لوزارة التربية والتعليم قـــادرة علـــى اســـتيعاب هـــذه الوضعية التعليمية الجديدة على مدارسنا ، والتى ستحذو حذوها دول عربية ، والتى تتطلب رسم الخطط لتفعيلها فى المدن والقرى ، وتحديد أدوار ومهـــام المعلمـــين والمشرفين التربويين و تدريبهم على إنجاز هذه المهمة بفاعليـــة وكفـــاءة ضـــمانا لسلامة الإجراءات ودقتها ؛ خاصة وأن هذا الإجراء التربوى الحديث سيقضى على غول الدروس الخصوصية ، ويدرب الطلاب على الاعتماد على الذات .

إن المتابعة الجادة والمخلصة والدورية التى ستقوم بها أجهـــزة وزارة التربيـــة والتعليم فى إطار تفعيل مهام المدرسة للقيام بأدوار التربية والتعليم والتثقيف وإعادة ثقة الآباء فى جدواها وأهميتها فى إعداد الأبناء والبنات للمستقبل ، تتطلب شراكة تربوية من الآباء عن طريق مجالس الآباء و المعلمين ، والتى اهتمت بها قيادات التعليم حيث يصبح للآباء أدوار متابعة التدريس الفعال وإنهاء المقررات الدراسية والقيام بالأنشطة التعليمية فى مواعيدها ، ومتابعة كفاءات المعلمين والقيـــادات التعليميـــة ، وانتظـــام الدراسة طوال العام ومعالجة المشكلات التى تواجه المدرســـة وتحـــد مـــن كفاءتهـــا الداخلية، ودعم مرافقها ومستلزماتها التعليمية وإثراء بيئة التعلم ؛ اعتمادا على الجهود الذاتية ومشاركة الوطنيين الشرفاء من رجال الأعمال ، وتحقيق الفطام التربوى بعـــدم

مطالبة الوزارة بأعباء جودة التعليم والتعلم ، وهى ميزانيات تعجـز الـوزارة عـن توفيرها وتدبيرها ؛ خاصة وأن الإنفاق على التعليم لا يزال متواضعا .

إن نظرة الآباء إلى التعليم يجب أن تتغير ، فنحن فى حاجة إلى إعـداد إنـسان يفكر و يفسر وينقد ، يمتلك مهارات الحياة ، صحيحا جسميا وقادرا علـى المـشاركة والانتقاء وإدارة المشروعات الصغيرة ، يستوعب واجباته وحقوقـه ، يقـدر العلـم والعلماء ، يصنع مستقبله بيده وفكره ، يمتلك القيم الأخلاقية ، والجرأة الأدبية وارتياد المجهول والاستقلالية فى التفكير والعمل الجاد والمثابرة والانفتـاح علـى الجديـد ، وامتلاك الخيال الابتكارى وأن خير الناس أنفعهم للناس .

## ٤ـ تحديث الإدارة مدخل لتطوير التعليم :

تسعى النظم الإدارية الحديثة فى المؤسسات التعليمية إلى القيام بأعباء ومسئوليات إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة ، وإنتـاج المعرفـة التـى تحتاجها تلك المجتمعات . وعليه .. زاد الاهتمام بتحديث نظم الإدارة التعليمية ، وبات تحليل كفاية هذه الإدارة ذا أهمية متزايدة لواضعى السياسة القومية ، كما بات علينا أن نولى تقويم نظم الإدارة التعليمية القدر الكافى واللازم من اهتمامنا حتى تتوافر لـدينا قاعدة معلوماتية دقيقة عن طبيعة هذه النظم واتجاهاتها ومشكلاتها وأسـاليب حلهـا ؛ خاصة وأن الإدارة التعليمية مسألة أساسية لتطوير التعليم العام والعالى ، وأن تعقيداتها تتزايد حسب متغيرات العصر القائمة والقادمة على حد سواء .

إنه رغم الاهتمام المتزايد بنظم الإدارة فى مستويات التعليم المختلفـة والـسعى نحو تحديثها فى إطار الإصلاح الشامل الذى تواليه الدولة للتعليم .. إلا أنه فى ضـوء محدودية تمويل التعليم بالنسبة لاحتياجاته الحقيقية ، وفى غياب الإبداع فـى العمليـة الإدارية التعليمية ، والعناية المحدودة بالتخطيط العلمى السليم وتقنياته ، وفـى ظـل كوادر إدارية غير مؤهلة التأهيل الإدارى المناسب ، وفى ظـل صـراعات إداريـة لا تكاد تنتهى حتى تبدأ ، وفى إطار منطق جزئى للتطوير الإدارى ، وفى ظل عمليات تسيير روتينية ، وفوق كل ذلك فى غياب وعى بطبيعة السياقات المجتمعية التى تعمل فيها الإدارة ، وفى ظل غياب بيانات ومعلومـات حقيقيـة عـن واقـع الإدارة فـى المؤسسات التعليمية .. فى ظل كل ذلك ، يصعب تطوير هذه الإدارة ونقلها من مجرد

عمليات روتينية إلى عمليات خلق وإبداع قوامها التخطيط الفعال والتنـــسيق والتنظـــيم والمتابعة والتقويم ، وإذا حدث هذا فسوف تؤخذ هذه العمليات بشكل آلى رتيب ودون تفهم عميق للمضامين الثورية ، التى تحتويها ، وبذلك تظـــل هـــذه الإدارة متمـــسكة بطقوس جامدة وبيروقراطية متخلفة ، واعتمادها على كفاية للتسيير بدلا مـــن قيامهـــا على كفاية للتطوير . فهى فى جملة واحدة تقوم على التناقض بين ما تحمله من فكـــر وتقنيات تقليدية بيروقراطية ، وتغيرات و تحديات متسارعة يستوجب علينا اســـتيعابها والاستعداد لها . يؤكد ذلك أن هناك اعتقادا شبه يقينى بين المهمومين بالتعليم أنه خلال الأعوام المقبلة سيكون تركيز النشاط التعليمى إلى جانب القضايا الكمية لا على تنمية الاتجاهات النوعية كالحاجة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة داخـــل المؤســـسة التعليمية ، والحاجة إلى المشاركة فى تحديث البرامج التعليمية والهياكـــل التنظيميـــة للمؤسسات التعليمية لمواجهة مطالب التغير السريع والمتزايد فى الأعداد ، وتحـــسين وتطوير كفاية وفعالية العمليات التدريسية والتعلمية ، وكذلك تسخير إمكانات المجتمع التعليمى لخدمة قضايا المجتمع المحلى ووضع البدائل والحلول لمواجهة مشكلاته .

إن وضع مفهوم شامل للإدارة لابد أن يتضمن ثلاثة مكونات : **الأهداف** باعتبار أن نشاط الإدارة يجب أن يوجه نحو غايات متوقعة ، ثم **الموارد المتاحـــة** اقتـــصادية أو بشرية ، وإلادارى هو المسئول الأول عن تخصيصها ، وأخيرا **البشر** الذين ينبغى عليهم إنجاز تلك الأنشطة فى ضوء الأهداف ، وفى إطار الموارد المتاحـــة . وطبقـــا لذلك .. فإن الإدارة عملية تتضمن التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة . وبـــديهى أن كل وظيفة من هذه الوظائف تتطلب قرارات ، وأن الدراسة العلمية لـــلإدارة تتـــضمن نظرة إلى اتخاذ القرار . وعليه .. فإن الإدارة لابد وأن تكون العملية الشاملة ، التـــى تستهدف إنجاز الأعمال المرتبطة بالمؤسسات التعليمية بفاعلية من خلال العاملين بهـــا وعن طريقهم . ولكن الرؤية الأصوب تتطلب أن نتجاوز كون الإدارة مجرد عمليـــة شاملة لتصبح منظومة شاملة متكاملة ، ليصبح مفهوم الإدارة هنا منظومة متكاملـــة ، تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية و الماديـــة المتاحـــة ، والتوصل إلى مجموعة من القرارات ، التى يؤدى تطبيقها إلى إنجاز الأهداف المرجوة بفاعلية .

إن إدارة المؤسسة التعليمية الحديثة تنطوى على وظائف وأنشطة متجددة دائما ، لعل فى مقدمتها اتخاذ القرار الذى هو عملية عقلية موضوعية للاختيار بـين اثنـين أو أكثر من البدائل ، وهى عملية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخـذ القرار ؛ لأن البدائل بكونها تشكل مواقف متنافسة .. فإنها تتضمن قدرا من المجازفـة وعدم اليقين . إن عملية اتخاذ القرار هى لب المنظومة الإدارية ، وهى مهارة أساسية لكل قائد أو مدير أو رئيس مؤسسة تعليمية فعال . إن وظيفة القيـادة تتطلـب اتخـاذ قرارات تتعلق بتحفيز المرءوسين وتنسيق جهودهم وحل مشكلاتهم ، واتخاذ قـرارات تتعلق بتحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال ، والتعديلات التى ستجريها علـى الخطة وتصويب الأخطاء . وعليه .. فإن خطوات اتخاذ القرار، هى : تحديد المشكلة، وتعرف الصعوبات التى تواجهها ، ووضع معايير لحل المـشكلة ، وتطـوير خطـة أو استراتيجية للفعل أو القرار .

وإذا كان اتخاذ القرار هو لب العملية الإدارية .. فإن التخطيط هو أهم وظـائف الإدارة على الإطلاق . فهو يحدد لرئيس المؤسسة ماذا يجب أن يفعل ، وكيف ومتـى وبواسطة من ، وهذا يعنى أن التخطيط هو العملية التى يعبر بها الإدارى ما هو فيـه الآن إلى ما يرغب أن يكون عليه فى المستقبل . وتنطلق الرؤية الصحيحة للتخطـيط من كونه منظومة متكاملة داخل المنظومة الإدارية ، وهذه المنظومة تتكـون مـن : المدخلات البشرية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتعليمية والمعلوماتية والزمنية، ثم العمليات وتتضمن وضع الغايات والأهداف التنظيمية ، والتنبؤ بالاحتياجـات فـى ضوء التغيرات البيئية ، ووضع الخطة اللازمة للمؤسسة التعليمية ، وتنفيذ تلك الخطة، والمتابعة المستمرة للخطة . ومن عمليات التخطيط والتوصل إلى المخرجات التى هى جملة نتائج وأنشطة العملية التخطيطية ، ثم البيئة وتتضمن كافـة الفـرص والقيـود التخطيطية ، التى تساعد أو تعوق منظومة التخطـيط وعملياتهـا وتتـصل بمجمـل متغيرات البيئة الخارجية القريبة والبعيدة . ويمكن للـرئيس أو مـدير المؤسـسة أن يمارس عمله التخطيطى بزيارات لتعرف الاحتياجات وتحديدها وتوضيحها وإعطـاء مؤشرات للمواقف المختلفة لتحقيق المزيد من التفاعل ، وإزالة المعوقات وصولا إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ ، تأخذ فى الاعتبار أساليب جعل عملية التنفيذ مستمرة ، وذات أثر فعال ، وكلفة قليلة ، وتحديد الأولويات ومسارات التنفيذ . ومهما بلغت الدقة فـى

كل مراحل العملية التخطيطية .. فهناك احتمالات وقيود قد تعـــوق تحقيـــق أهـــداف الخطة، وهى فى عمومها تتصل بجانبين : الأول صعوبات ناتجة عن الأفراد وأهمها : قلة الالتزام بالتخطيط ، والاعتماد الكبير على الخبر ، ومقاومـــة التغييـــر ، والثـــانى صعوبات فى العملية التخطيطية وتشمل : صعوبة الحصول على معلومـــات دقيـــق ، ومشكلة سرعة التغيير ، وعدم المرونة ، وإدارة الوقت .

إن من أهم الأدوار المنوطة بالمدير أو الرئيس ، والتى تحدث المؤسسة التعليمية، التعرف الدقيق على مواصفات المؤسسة ومكوناتها ومتطلبات العمل داخلها وخارجها ، والإلمام بالقوانين داخلها وخارجها ، والإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التى تنظم العمل ، ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب بعد تقيـــيم قدراتـــه وإمكاناته واستعداداته ، وتجديد موارد المؤسسة مالية كانت أو فيزيقيـــة واحتياجـــات المستقبل ، والرقابة على تداول المعلومات وتحليل ودراسة المعلومات وتأسيس قاعدة بيانات وتدريب العاملين ، وإدارة جيدة للوقت بشكل يساعد على تحقيـــق الأهـــداف . الأهم من ذلك كله أن القيادة ليست صفات أو سمات خاصة يمتلكها الرئيس أو المدير المسئول ، بقدر ما هى عملية تفاعل بين عدد من العوامل منها القائـــد والمرءوســـين والمواقف ، التى تمارس فيها وظيفة القيادة ، وبالتالى .. فإن القيادة هى العملية التـــى يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ؛ من أجل دفعهم للعمل برغبـــة واضحة لتحقيق أهداف محددة . وهذا يعنى أن القيادة هى القدرة على جعل الفرد يفعل ما تريده أن يفعل ، عندما تشاء أن تنفذ عملا ما بطريقة تبتغيها أنت ، ويكـــون هـــو راغبا فى الوقت نفسه لعمل ذلك ؛ أى إن القيادة الإدارية تتكون من الإشراف والدافعية والاتصالات وإدارة الصراع وإدارة الوقت .

ومن أهم أنماط القيادة الشائعة على رأس العمل فى الكليات والمراكز الجامعية : القيادة الأوتوقرطية أو التسلطية حيث يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده ، وحيث تنتهى عنده كافة العمليات الإدارية ، وحيث يتحرك المرءوسون وفق رغباته اعتمـــادا منـــه على التخويف والعقاب والتهديد ، والقيادة الديمقراطية أو المشاركة حيث يعمل القائـــد من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثـــل ، القائـــد يستـــشير مرءوســـيه

ويشركهم فى اتخاذ القرار ويفوض كثيرا من سلطاته إليهم ، وهو يعمل علـــى رفـــع معنوياتهم وتنمية إنتاجياتهم . كما توجد قيادة أخرى هى قيادة عدم التدخل حيث يترك القائد حرية كاملة للمرءوسين فى اتخاذ القرارات ، وهذا القائد لا يمارس نمط القيـــادة الصحيحة حيث ينقصه الحماسة والدافعية .

إن استخدام المدير الفعال منهج النظم فى إدارته يحقق له طريقة تفكير تحليليـــة ومفاهيم قابلة للتطبيق ، وتقنياته وأدواته التنظيمية بكفاءة ، وهو منهج يـــساعده علـــى التحليل الوظيفى والسلوكى للموقف الإدارى فى إطار الظروف الراهنـــة واتجاهـــات التطوير ، فهو لا ينظر إلى أى موقف بمعزل عن الأحداث المحيطـــة بـــه ، ويهـــتم بالعلاقات وأوجه الارتباط والأنماط خلال سياق زمنى محدد ، كما أنه يـــزود القائـــد بمنهج التحليل البنائى فى إطار العلاقات والقرائن التى يتم ردهـــا وكـــذلك بـــالقرائن المرتبطة بالأجزاء المكونة للبنى والهياكل ، وهو قادر حينئذ على تقديم مـــنهج عمـــل إجرائى ؛ لمواجهة أى مشكلة حيث ينظر للنظام ككل والقوى المؤثر فيه ثـــم يتبـــادل الأسئلة والإجابات السليمة التى تؤدى إلى استجلاء الموقف ووضوح جوانبه وأبعاده . كما أن التفكير المنظومى قادر على إتاحة نقطة بدء واقعية ، وهى مسألة مهمة عنـــد العمل فى بيئة معقدة مركبة وقادر على التنبـــؤ بالأحـــداث والمواقـــف والعمليـــات ، ويستقرئ احتمالاتها فى المستقبل ، ولهذا .. فإنه مدير صاحب رؤية مستقبلية .

إن هذا التحديث الإدارى القائم على الرؤية المنظوميـــة والـــذى يتطلـــب قائـــدا للمؤسسة التعليمية ، يتسم بالديمقراطية والمرونة والثقافة ، هو ما نسعى إلى تـــشكيله من خلال مسيرة تطوير التعليم المتنامية .

إن المدير الجيد يمتلك ثلاث قدرات رئيسة : أولها التفكير المستقبلى بشأن أهداف المؤسسة التعليمية ، والاتجاهات التى يجب عليه أن يسلكها ، وثانيها خلـــق وتحقيـــق التغيير المطلوب فى المؤسسة ، وثالثها إدارة الأعمال المختلفة بشكل يضمن مـــستوى جيدا وفعالا من الأداء ، سواء من جانب المؤسسة أو الأفراد العاملين بها . ومن أبرز سمات المدير الناجح قدرته على الجمع بين الحسم والحزم من ناحية ، والقدرة علـــى العمل الفعال بصرف النظر عن الظروف المحيطة من ناحية أخرى ، وعليه إبان ذلك بالتفكير الموضوعى قبل إصداره أى قرار ، أو اتخاذه أى إجراء ، كما أن عليه فـــى

الوقت ذاته أن يميز بين النشاط العابر والتغيير الحقيقى ، وأن يركز أيضا على الأشياء الثابتة الباقية ، خاصة تلك الاتجاهات الأساسية الدائمة فى المجتمع الخـــارجى وفـــى مجال العمل المؤسسى .

وهكذا فإن عملية بدء وتحقيق التغيير تعتبر من الأنشطة الرئيـــسة لأى مؤســـسة تعليمية ؛ فالمدير يصدر القرارات ، والقرارات تبنى على اختيـــارات والاختيـــارات تفترض وجود بدائل من ضمنها إمكانية صنع أو تجنب أو مقاومة أو خلق التغييـــر . وحيث تنعدم إمكانية التغيير تنعدم الحاجة لمدير جيد لأن الإداريين والوكلاء ســـيكون باستطاعتهم أداء العمل الروتينى ، والمدير الجيد القادر على إحداث التغيير يجـــب أن يتسم بالذكاء والحكم السديد ، وأن يتحلى بالإيمان والشجاعة والنشاط .

إن من أهم الأمور المنشودة للمدير الفعال أن يطرح على نفسه هـــذه الأســـئلة : لماذا أقوم بإدارة هذه المؤسسة ؟ ولماذا بهذا الأسلوب ؟ وما البدائل ؟ وما التكـــاليف ؟ ومن يؤدى هذا العمل بشكل أفضل وأسرع ؟ وما الـــذى يجـــرى داخـــل المؤســـسة وخارجها من شأنه أن يساعدنا أو يوقف تقدمنا ؟ والغرض من طرح مثل هذه الأسئلة ليس الحصول على إجابات ، بل هو جعل المدير ومن معه يفكـــرون فـــى الأمـــور المختلفة ؛ بدلا من مجرد القيام بالفعل أو رد الفعل بشكل آلى .

إن المشكلة التى تعانى منها الإدارة فى المؤسسات الجامعيـــة هـــى أن معظـــم المديرين يديرون مؤسساتهم فى ضوء ظروف الأمس ؛ لأن كل خبراتهم قد اكتسبوها ممن سبقهم ، وهم بذلك قد أفقدوا المؤسسات الجامعية القدرة على تحقيـــق الأهـــداف المنوطة بها ، وأفقدوا العاملين فيها حماستهم على العمل والإنجاز أو التحـــديث لهـــذه المؤسسات ، ولكن الإدارة يجب أن تتحرك فى ضـــوء الظـــروف المـــستقبلية ؛ لأن المستقبل يختص بما يجب عمله ، وليس بما تم عمله بالفعل ، يختص بالقيام بالأعمال والخيارات والقوانين واللوائح والرؤى الجديدة ، والتى تضع المؤسسة التعليميـــة فـــى إطار المنافسة الدولية والتحـــديات الداخليـــة والخارجيـــة والتغيـــرات المجتمعيـــة ، والتطورات التى تحدث فى المعرفة والتقنية ، والبيانات الجديدة التـــى تحتـــاج إلـــى الدراسة العلمية لتصبح معلومات لها دلالاتها .

إن الشائع فى الإدارة الجامعية كما تعكسه المشاهدات اليومية والدراسات الوصفية أن المديرين يزداد اعتمادهم على معاونيهم للقيام بعمليات التفكير والتحليل بالنيابة عنهم ، وهم بذلك يفقدون أنفسهم القدرة على استخدام التفكير الجاد والعميق بشأن أهداف المؤسسة التعليمية التى يرأسونها ، أو المهام التى يقومون بها ، أو الاستراتيجيات والتكنولوجيا والنظم والعاملين القادرين على تحقيق هذه الأهداف . إن من أهم ما يمكن أن يمنحه مدير المؤسسة الجامعية لعمله هى الرؤى والبدائل التى تنتج عن قراءاته ، ووعيه بالشأن العام ، والتوجهات المستقبلية التى ترمى إليها الجامعة ، وكلها أمور تمكنه من حسن الأداء بشكل حاسم وفعال والثقة والحزم فى التعامل مع الآخرين .

إن مدير المؤسسة الجامعية الجيد دائما ما يتمتع بثقة كبيرة بالنفس ، ووضوحا فى الرؤية ، كما أن العمل الجامعى الحقيقى يتطلب جهودا فعالة ذات تأثير حقيقى . ففى عالم تتزايد فيه المنافسة لا يكفى أن نتخذ الخطوات المناسبة ، بل ويتم إنجازها أيضا فى الوقت المناسب . كما أنه لابد أيضا من قياس أداء المؤسسة التعليمية الجامعية ، وقياس إنتاجية كل عضو من أعضائها ، ولا بد أيضا من الوصول إلى معلومات كيفية بجانب المعلومات الكمية مع مراعاة الاعتبارات الإنسانية .

إن العمل الجامعى يتطلب من المدير الجيد أن تكون له رؤاه ، وأن يكون له تصوره المستقبلى ، واقتراحاته للتطوير والتحديث ، وعلاقاته المتسعة والمتشبعة داخل المؤسسة الجامعية وخارجها ؛ حتى يتمكن من تنفيذ أفكاره الجديدة بيسر وسهولة ، وبمعاونة من يعرفهم من القيادات والزملاء وأصحاب الرأى والمشورة ، كما أن تفاعله مع الجميع أساتذة وطلابا وعاملين وقيادات أمنية تجعل قراراته مقبولة من الجميع .

إن الهدف من وجود أى مؤسسة هو تنظيم النتائج ، فهى تكرس جميع طاقاتها المادية والبشرية بغية الوصول إلى العائد المنتظر ، وهى تتطلب النظام والسيطرة والتوجيه من قيادات وعاملين يراعون الالتزام بهذه الضوابط ، ويعتمد عليهم فى حسن أداء المطلوب منهم ، مع احتفاظ المؤسسة الجامعية بحيويتها وقدرتها الخلاقة . إضافة إلى احتفاظها ببعض العوامل مثل النمو المطرد والقدرة على المنافسة والتخطيط قريب

المدى وبعيد المدى والتعاون الخلاق وروح الجماعة والحث والتشجيع والتحفيز الدائم لكل أفراد المؤسسة ، والأخذ بنظام ملزم يتبعه جميع الأفراد ، مهما كانـــت إمكانـــات وطاقات وإبداعات كل فرد منهم ؛ حتى نحصل على أداء لحن مميز يجعل المـــصلحة العامة فوق كل اعتبار ، حيث لا تستر على فساد ولا حماية للمفسدين فـــالجزاء مـــن جنس العمل .

إن التزام كل الأفراد بالنظام لـــه فائدة كبرى ، خاصة عند ارتباطـــه بأهـــداف المؤسسة الجامعية وطاقاتها وطموحاتها ، طالما أن فى المؤسسة أفرادا لديهم الرؤيـــة الثاقبة لتخطى الروتين العادى وقيادة مسيرة العمل ، وهم أفراد يتسمون بالقدرة علـــى بث روح التجديد والرغبة فى تحقيق التقدم المستمر . وهنا يمكن أن نقول إن كلمـــات نابليون لا تقل أهمية عن أعماله ، فهى أعمال مفكر مبتكر وقائد جرئ يوحى لرجالـــه بالحماسة والولاء والابتكار ، وفى الوقت نفسه هى أعمال مدير عملى وضع سياسات صارمة ثابتة لا يزال حتى يومنا هذا مثلا يحتذى به فى التنظيم النـــاجح ؛ فالـــسياسة الثابتة أتاحت الفرص للابتكار ، كما أن الابتكار وجه السياسة . ويؤدى هذا النوع من النظام المتكامل إلى قرارات عقلانية متأنية وتتميز فى الوقت ذاته بالجرأة والشجاعة . إنه ليس هناك شيء بسيط فكل شيء لـــه أكثر من بعد ، ولكن ليس هناك شيء معقد ، لدرجة أنه لا يمكن الاعتماد فيه على الفطنة وحسن التصرف أو قوة الرؤية الثاقبـــة . وفى النهاية .. فإن التوفيق دائما يكون حليفا لهؤلاء الذين يواجهون كل مهمة بحماسة العالم ودقة الفنان .

إن معظم الأعمال تتم بجرعات مناسبة منتظمة حتى تـــضمن التقـــدم المـــستمر المتدرج ، كما أن المحافظة على النجاح تعتمد على التركيز على الهـــداف المنـــشودة وبذلك نحافظ على قوة المؤسسة الجامعية وقدرتها على تحقيـــق أهـــدافها وتفوقهـــا ؛ خاصة مع الالتزام بمبادئ ومعتقدات يمكن دائما استيعابها وتنفيذها حتى تحت ضـــغط العمل وروتين الحياة اليومية . وكل ذلك يكفل للمؤسسة الجامعية والعاملين فيها قـــدرا من الإنجاز وقدرا من التميز والتقدير ، مادام هناك عمل مخلص وجهد وتفان وتحديد. وهذا النجاح يستمر بفضل العادات الصحية للنقد الذاتى ، والإحساس بالبيئة المحيطـــة التى يولدها التخطيط الجيد والإدارة الحازمة . إن دور المدير فى هـــذا هـــو تـــشجيع

العاملين والزملاء على التفكير بحرية ، والتجديد ، واحترام الرأى الآخـــر ، وتبنـــى مهارات التفاوض ، والثقة المتبادلة ، والتوافق مع البيئة ، وتغيير الذهنية ، والحفـــاظ على حيوية المؤسسة الجامعية ، واستخدام التقنيات الحديثة فى التعليم والبحث العلمى والإدارة ، واعتبار المؤسسة الجامعية بيت خبرة ومركز استشارات وإشعاع تربـــوى فى البيئة المحلية ، واعتبار التغيير المؤسسى ذاته من المهام الرئيسة للإدارة الحديثة ، وأن نهتم بالمستقبل ففيه سنقضى بقية أعمارنا .

ولذلك كله فقد جاءت الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى الصادرة عن المؤتمر القومى للتعليم العالى ، المنعقد فى فبرايـــر ٢٠٠٠م ، متـــضمنة خمـــسة وعشرين مشروعا لتحديث منظومة التعليم العالى والجامعى ، وجاء المشروع الخامس عشر من هذه المشروعات لتحديث الإدارة الجامعية بغية زيادة كفاءة الإمكانات المادية والبشرية ، وتحقيق الفعالية فى الاستفادة من الموارد المالية والتقليل من الإهدار فـــى الإنفاق ، وتطبيق نظم الإدارة الحديثة فى الإدارة الجامعية بما يتيح تحويل مـــدخلات وبيانات المنظومة التعليمية التعلمية فى داخل نظام آلة ، يسمح ويساعد علـــى اتخـــاذ القرار فى الوقت المناسب إضافة إلى تطبيق نظم وآليات ضبط الجودة وتوكيدها ضمن البرنامج المالى والإدارى بهدف إحكام الربط بين عناصر منظومـــة التعلـــيم العـــالى الجامعى والإدارة الحاكمة وتحقيق توازن بـــين المـــوارد والأداء . إن تبنـــى الفكـــر المنظومى والتفكير العلمى ، وآلية المؤتمرات القومية وضع التعليم الجامعى والعـــالى فى إطار المنافسة الدولية والرؤى المستقبلية بغية تحديثه .

وتحديث الإدارة فى منظومة التعليم العالى أحد مشروعات الخطة الاستراتيجية ، التى تتطلب مستوى عاليا من المهارة الفنية التى تؤهلها للاســـتجابة لتحـــديات الإدارة وعوامل التناقض والغموض فى المؤسسات الجامعية . أيضا يجب أن يكـــون للقيـــادة الجامعية حسن الاختيار والحرية الشخصية التى تجعلها قادرة علـــى إيجـــاد نمـــاذج واحتمالات جديدة لأفكار وأعمال عصرية ويومية .

يجب أن تتصف القيادة الجامعية بالتنوع الفكرى الذى يجعلها تتبنى المرونة فـــى أفعالها وقراراتها ، كما يجب أن تكون لها من السعة والمقدرة ما يجعلهـــا تتـــصرف

بطريقة مغايرة حينما يفشل الثبات ، وبطريقة دبلوماسية حينما تكون المشاعر ملتهبة ، وبطريقة سياسية حينما تواجه بتحديات ضيق الأفق والمصالح الشخصية .

إن أخطر ما يواجه القيادة الجامعية هو ما يسمى بالتناقض القيادى ، وهو كيفية المحافظة على تكامل المؤسسة الجامعية ورسالتها دون تحويلها إلى مؤسسة متصلبة أو جامحة فى قراراتها وسياستها وأنشطتها ؛ لأن التصلب الإدارى يبدد طاقة المؤسسة ، ويخمد مبادراتها الخلاقة ويسئ توجيه الموارد ، ويؤدى فى النهاية إلى نكبات للمؤسسة الجامعية . والتصلب الإدارى ظاهرة ترجع إلى كثير من الأسباب ؛ منها : أن اتباع الوسائل المألوفة خاصة التى تعتمد على لوائح مكتوبة فى التعامل مع مشكلات المؤسسة قد يمثل شيئا مريحا لمتخذ القرار ؛ لأن هذه الوسائل فيها بعض من الراحة النفسية المعروفة لألفتها ، وإضفاء الإحساس بأن المؤسسة منضبطة ، وأن كل شيء تحت السيطرة . ولكن فى عالم متغير ومتناقض وملئ بالمفاجآت .. فإن الوسائل المألوفة كثيرا ما تفشل فى إدارة العمل المؤسسى بنجاح وفعالية ، وغالبا ما يستتبع الفشل أن تأخذ القيادة الجامعية الموقف المضاد والمتطرف فى بعض الأحيان ، بأن نقبل كل الأفكار ، ومن كافة الاتجاهات فى محاولة لاسترضاء كل العاملين بالمؤسسة لتغطية بعض مظاهر الفشل المؤسسى ، والنتيجة هو انعدام الهدف وانتشار الفوضى ، ووصول النظام الجامعى إلى درجة من عدم النظام يصعب معها توجيه المؤسسة ؛ حتى تصبح نشاطاتها الجامعية متناسبة مع الطاقات والموارد الموجهة لحفز وإنجاز هذه النشاطات .

إن أفضل الإداريين والقادة هو من له القدرة على الإبداع والمحافظة على التوازن بين التصلب والجموح الإدارى ، وذلك بمزج القيم الجوهرية للمؤسسة والاستراتيجيات المرنة ، من له القدرة على معرفة أين تقف مؤسسته ، وماذا يريد لها مع قدرته على توصيل رؤيته للعاملين معه بوضوح وقوة ، ومن له القدرة على الفهم والاستجابة لنسق القوة التى تجذب وتدفع المؤسسة فى اتجاهات مختلفة .. من له القدرة على التفكير غير النمطى لإدارة المؤسسة والوصول بها إلى أهدافها وغاياتها .. من له القدرة على تطوير استراتيجيات مرنة يمكن ان تستجيب للانحناءات والالتفافات التى يمكن أن تناهض العمل المؤسسى فى حاضره ومستقبله . إن القائد الناجح هو الذى يؤمن بأن مرونة الاستراتيجية فى العمل المؤسسى فيها ضمان للاستفادة من الأخطاء ، ومحاولة إصلاحها حينما تستدعى الظروف عمليات الإصلاح .

ولا يجب على القائد حينما تتكرر مظاهر الفشل المؤسسى أو الإدارى الاعتقـــاد بأن الاستراتيجية المتصلبة ناجحة ، وأن النجاح وشيك . القيادة الجامعية الناجحة لابد وأن يحاط بها مجموعة من المحافظين ، ومجموعة من متحررى الفكر . ويمكـــن أن تكون القيادة الجامعية خاصة فى مرحلة الأزمات هدفا لهجمات المحاظين ومتحـــررى الفكر فى الوقت ذاته أو فى أوقات متتابعة . ولابد للقائد من أن يتقبل هـــذه الهجمـــات بصدر رحب طالما أنه مقتنع برشد قراراته وسياساته وفعالية اســـتراتيجياته ، وعلـــى القائد أن يعى حقيقة غاية فى الأهمية ، وهى أن تـــوازن القـــوى بـــين المحـــافظين ومتحررى الفكر فى المؤسسة توازن دقيق لـــه مـــشكلاته علـــى المـــستوى الإدارى والمستوى التنفيذى ، وعليه .. فإن التعامل مع هذا التوازن يعتبر من التحديات المهمة داخل المؤسسة الجامعية .

وكلنا يعلم رد فعل الطلاب والأساتذة لبعض السياسات الجامعية ، وعلى ســـبيل المثال السماح للمنقبات بدخول المدرجات والمعامل والتعامل مـــع العمليـــة التعليميـــة بطريقة ، تسمح لهن بالملاحظة ولا تسمح لهن بالتفاعل .

ورغم أننا لن نعلق على هذه السياسة – والتى لم تستند إلى أية قرارات مكتوبة – إلا أننا نضرب بها مثلا للتحفظ والتحرر فى النظرة إلى بعض السياسات الجامعيـــة . وأيضا على القائد ألا يقع فريسة للتصور أو الفكرة القائلـــة أن القائـــد القـــادر علـــى المخاطرة والسير على أرض غير معروفة التضاريس يمكن لـــه من أن يرى ويعرف كل شىء ، ويتحكم فى كل شىء . إن القائد الأعظم هو فى الواقع تابع ماهر بمعنـــى أنه لا يقف ضد حركة التاريخ المؤسسى ويقبل الواقع .

إن مقدرة القائد على رؤية الاتجاهات الحتمية التى لا مناص منها فـــى العمـــل المؤسسى وتبنيها كبرامج له بدلا من إجهاضها ، هو القائد الواقعى والـــذى لا يتـــرك الأوهام تغرقه بالوقوف ضد التيار المؤسسى . وأفضل مثال فى العصر الحديث لهـــذا النوع من القيادة هو الرئيس السوفيتى الأسبق جورباتشوف ، والذى استشعر حركـــة التاريخ من خلال رؤيته الثاقبة وحسه الواقعى وقبلها رغم مراراتها ثم تبناها ضـــمن برنامجه الإصلاحى وتحمل المسئولية كاملة . ورغم تركه لعجلة القيـــادة فيمـــا كـــان يسمى بالاتحاد السوفيتى .. فسوف يظل القائد التاريخى الذى استقرأ محصلات القوى

فى مؤسسته ، ورأى أن اتجاه أو حركة مؤسسته فى اتجاه التخلص من احتكار الحزب الشيوعى للسلطة وتصفية القوى العسكرية فى أوروبا الشرقية وإعادة اتحاد أو اندماج ألمانيا الشرقية والغربية فى كيان واحد ، وانهيار النظام الشيوعى كنظام . اقتصادى ، وأيضا انهيار التضامن بين بلاد الكتلة الشيوعية ، وانتهاء عهد الحرب البـــاردة بـــين دول المنظومة الشيوعية .

إن الرشاقة الإدارية والتحليل هما من أهم عناصر نجاح الإدارة الجامعية ، ولكى تضيف القيادة الجامعية فعالية إلى نجاحه .. يجب أن تكون قادرة على أن تمد الزملاء العاملين بإحساس دائم ومقنع بأغراض واتجاه المؤسسة الجامعية على أن تكون هـــذه وتلك نحو رسالة الجامعة ممتدة إلى جذور عميقة ، أهمها قيم الإنسان وروحانية .

ورؤساء الجامعات يجب أن يكونوا نشطين فكريا ، ولهم مقدرة على الاســـتجابة والانعكاسية بموضوعية وهدوء ، ولهم أيضا المقدرة العالية علـــى توصـــيل فكـــرهم ورؤيتهم وقيمهم ومعتقداتهم وفلسفاتهم إلى من يعملون معهم والذين تـــشملهم رســـالة الجامعة حتى يحس هؤلاء بتماسك وثبات اتجاهات رئيس الجامعة ، بغية بناء جـــسور من الثقة بين القائد ومن يعملون معه ، وبغية إضفاء نوع من الاســـتقرار النـــسبى ، المبنى على توقع رد فعل القائد . إن مقدرة رئيس الجامعة على اســـتخدام الإطـــارات القيادية المتعددة تجعله يراقب احتياجات الزملاء العاملين معه مراقبة دقيقة ورحيمة ، وتجعله مقنعا محبوبا وإداريا صلبا وسياسيا محترما للطقوس الجامعية ، التى تفرضها ثقافة الجامعة . إن قيادات المستقبل قادرة على تصميم استراتيجيات مرنة تتلاءم مـــع التغيرات المعاصرة المتلاحقة والظروف والملابسات سريعة التغير فـــى المـــستويين الداخلى والعالمى .

إن علينا أن نعيد النظر فى مفاهيمنا لدور مؤسسات التعليم والتدريب ، التى هى فى الحقيقة مؤسسات إنتاجيـــة ينبغى أن تكون لها الأولويـــة فـــى حـــساب برامجنـــا الاستثمارية . وأهم عناصر نجاح المؤسسات التعليمية هـــو وجـــود الجهـــاز الإدارى الفعال الذى يجعل المؤسسة تقوم برسالتها من خلال ممارسات تتفوق إيجابياتها علـــى سلبياتها . هذه الإدارة يجب أن تكون قادرة على رؤية المؤسسة من خـــلال منظـــار متعدد العدسات ؛ حيث تقوم كل عدسة فيه بالكشف عن جوانب محـــددة فـــى العمـــل

المؤسسى ، ومن خلال الرؤية المتكاملة لهذا العمل يمكن معرفـــة مـــواطن الـــضعف وكيفية علاجها ، ومواطن القوة فيسعى إلى تدعيمها .

إن الإدارة الجامعية الحديث تحتاج إلى وفرة فيمن يمكن أن تكـــون لهـــم أدوار إدارية تحول دون وصول المؤسسة إلى مرحلة من الفوضى ، وتلك المـــسئولية تقـــع على عاتق الجهاز الإدارى المسئول عن تنفيذ الإجراءات الجامعية علـــى مـــستويات الإدارة المختلفة . هذا الجهاز لابد أن يتصف بولائـــه للمؤســـسة ، وحبـــه للعمـــل ، وحرصه العميق على مصلحة من يقوم علـــى خـــدمتهم . كمـــا أن الإدارة الحديثـــة للجامعات تحتاج إلى وجود قيادة مرنة متأملة ملتزمة نزيهة ، تستطيع أن تعيد صياغة الخبرات بطريقة تؤهلها لاكتشاف بدائل واحتمالات جديدة للتعامـــل مـــع المـــشكلات الجامعية ، مع الالتزام التام بأهداف وقيم وتوجهات القيادة السياسية التى تسعى دومـــا إلى صناعة مصر الحديثة . والقيادة الجامعية الحكيمة تستطيع أن تجد صيغا متعـــددة ومناسبة لأداء المؤسسة الجامعية التى تقودها ، ومن خلال هذه الصيغ يمكن أن تحرر الكفاءات فى تلك الكوادر من قيودها ، وتحسن من الأداء الجماعى مـــسترشدة بـــآراء قبيلة أساتذة الجامعة ، وآمال طلابها ومنسوبيها وقياداتهـــا الأمنيـــة ومثيلاتهـــا مـــن الجامعات على المستويات الداخلية والقومية والعالمية بحيث تفكر عالميا وتطبق محليا.

إن المؤسسات الجامعية الحديثة تتصف بالتعقيد والتشابك وعدم ســـهولة التنبـــؤ بمجريات الأمور ، وذلك التعقيد يفرض على قائد المؤسسة أن يرى الأمور من خلال احترام الآراء المؤيدة والمخالفة حتى يمكن تشخيص الواقع بالحوار والعمل الجمـــاعى الذى يسنم التقاليد والأعراف الجامعية وقانون الجامعة فى آن . وهذه القدرة على رؤية المؤسسة ضرورية لنجاح القيادة الجامعية ، وحسن التعامل مـــع جزئيـــات الوضـــع المؤسسى وخلق ائتلاف جامعى يمثل الغلبية العظمى ويتقاسم مـــسئوليات والتزامـــات رسالة الجامعة برضى وقناعة . وهذا يفرض على القيادة الجامعية أيضا المرونة فـــى انتقاء البديل المناسب والالتزام بجوهر القيم الجامعية المسئولة عن صياغة وصـــيانة رسالة الجامعة تعليما وبحثا وخدمة للبيئة والمجتمع ، وتنمية للموارد البشرية القـــادرة على تعظيم الإنتاج والقيم الخلقية كما يفرض على قيادة الجامعة القدرة علـــى اتخـــاذ

القرار فيما يختص بما هو مطلوب عمله ، وبث الرغبة لدى الآخرين لتنفيذ هذا القرار فى رغبة وحب وتعاون .

إن أهم ما يمكن أن يتصف به قائد المؤسسة الجامعية أن يمتلك الرؤى المناسبة ، والقدرة على الاتصال بالآخرين ، والالتزام والتفاعل مع المواقف المتغيرة ، وتنمية العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة ، والمرونة والمخاطرة والكفاءة الوظيفية والمبادرة فى اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب ، وفهم المرءوسين ، وهو مدرك أن علامات القيادة المتميزة تظهر فى السلوك المؤسسى للمرءوسين . وليس من صفات القائد فقط استلهام الرؤى ، ولكن قدرته أيضا على تمييز وتغذية وتطوير الكوادر القيادية الشابة القادرة على إنجاز هذه الرؤى وتنفيذ خطط قائدهم ، وعليه .. فإن أهم الوظائف للقيادة الجامعية أن يكون معلما ، وله القدرة على تطوير القيادات .

إن ما نفتقد فى مؤسساتنا الجامعية هو عدم الوضوح فى مستويات النظم الجامعية، وعدم القدرة على تقسيم الأعمال ، وعدم القدرة على إعادة التنسيق بينها . إن مستويات النظم الجامعية تتحدد فى : المستوى الفنى ، وهو مستوى الإنتاج والخدمات ، والذى يشمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، والمستوى الإدارى الذى ينسق التعاون بين المستويات المختلفة ويشرف على أداء المستوى الفنى ، ثم المستوى المؤسسى الذى يضمن للنظام شرعية إجراءاته ومصداقيته وتنمية الثقة لدى العاملين والمتعاملين معه ، وبذلك يضيف إلى عوامل نجاح المؤسسة الجامعية نجاحا مجددا . وفى كل مستوى من هذه المستويات هناك تقسيم للأعمال ثم إعادة التنسيق بينها ، من خلال : روابط رأسية تعتمد فى أساسها على الصلاحيات والنظم والأوامر والسياسات والقواعد ونظم التحكم المؤسسى . والروابط الجانبية التى تقوم على الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية واللجان المتخصصة . والقيادة بصفة عامة هى مطلب أساسى للإدارة ليس فقط لأسباب فنية ولكن لأسباب نفسية وتربوية ، حيث إن من طبائع البشر الإحساس بالخطر وعدم التيقن ، الذى يجعل الناس يتطلعون إلى من يتحمل أعباء هذه الأحاسيس نيابة عنهم ؛ مما يجعل للقيادة معنى يحمل فى طياته خطورة الاعتماد على الغير ، والذى يفرض مفهوم القيادة الجماعية التعاونية ويتجه إلى مفهوم اللامركزية ويلغى مفهوم الدجماطيقية وتوهم امتلاك الحقيقة المطلقة .

إن القيادة الجامعية الناجحة قيادة متشابكة ومعقدة ، ولابد من القناعة بأن اليـــوم الذى كانت تزدهر فيه المؤسسات ومنها التعليمية ومن خلال تنفيذ أفكار القارئ الأوحد قد ولى . وعليه فإن القيادة الفعالة فى المؤسسة الجامعية المستقبلية تعتمد على من لهم القدرة على تسهيل وإعادة توزيع الأفكار بغض النظر عن مصادر هذه الأفكار ، طالما أنها صالحة ومتوافقة مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة ، وهنا لابد للقائـــد الحاســـم الفعال أن يغلق ملفات الخلاف وأن يفيد منها لينطلق إلى المستقبل بكفاءة ، وعليه فهو ليس الأعلى صوتا ولكن الأقدر على الاستماع واستقبال الأفكار والـــرؤى . ويتحـــدد دوره هنا بثلاثة عناصر : أولها إعداد وتوزيع الموارد الخاصة البشرية منها ، وتنمية الأهداف المشتركة التى يتفانى أعضاء المؤسسة فى إنجاز مهامهم ومساعدة بعـــضهم البعض فى إطارها ، وثانيها خلق روح التعلم الإدارى والتأقلم الظرفـــى بالمؤســـسة ، ويدخل تحت ذلك حشد الأفكار والمعلومات وتحديد المشكلات قبل أن تقع ، وتـــصحح الأخطاء أولا بأول . وثالثها تفويض المرءوسين حتى يصبحوا فى مركـــز المؤســـسة لا على هامشها من خلال تشجيع المعارضة الموضوعية وتحرير المواهـــب وتـــأمين إرادتها وتنمية الثقة فى الجميع والالتزام بأهداف المؤسسة وأصول التعامل على أساس أخلاقى؛ بحيث تصبح المصلحة العامة فوق كل اعتبار ، وتمسى الكفاءة هى المعيار.

ولعل نجاح الأساليب التى تستخدم فى إدارة المؤسسة الجامعية مرهون بـــسلامة هذه الأساليب ، ولتحديد الأسلوب السليم الذى يجب اتباعه يحتـــاج مـــدير المؤســـسة الجامعية إلى الحكمة التى يكتسبها بالسن والخبرة ، ولكن تنفيذ هذا الأسلوب بالـــشكل السليم وإنجاحه بفاعلية .. فهو أمر آخر يحتاج إلى مدير ذى طاقة ونـــشاط ومثـــابرة وتفاؤل وجرأة ، ونضيف إلى ذلك أن عالم الإدارة الجامعية قد ازداد تعقيدا واتساعا ، وأصبح يدار بالمعرفة وبفريق العمل المتعاون النشط الذى يدرك الأهداف المـــستقبلية للمؤسسة الجامعية فى إطار منظومة التعليم العالى المتناميـــة ، والـــذى يعـــى أدوار المؤسسة الجامعية فى مجالات التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع وتنمية البيئـــة . والمدير النشط يبذل جهدا أقل باتباع أســـاليب أدق وأحـــدث ، وبمـــا أن التكنولوجيـــا المتقدمة تحل محل كثير من الجهد المبذول .. فإن ذلك يزيد من أهمية التدريب السليم والمعاملة الإنسانية لزملاء العمل ، وتحويل الفكر الديمقراطى إلى واقع وممارسة .

ثم إن هناك أيضا الاتصال مع العالم الخارجى الذى يتطلب اهتماما خاصا مـــن مدير المؤسسة الجامعية ، فلديه الخبرات غير المباشرة فـــى التقـــارير والدراســـات والكتابات التى تقدمها المجالس القومية المتخصصة، ولجان المجلس الأعلى للجامعات، ونواتج المؤتمرات القومية المعنية بالتحديث والتطوير ، والبحوث العلمية التى تنتهـــى بنتائج وتوصيات عملية ، ناهيك عن الخبراء ممن مارسوا العمل الإدارى وشهد لهـــم بالنجاح والتفوق ، والأفكار المطروحة فى الإعلام المقروء والمسموع والمرئى مـــن المنشغلين بالشأن العام والرؤى القومية ومقالات النقد الإيجـــابى ، وقبـــل ذلـــك كلـــه توجهات وتوجيهات القيادة السياسية ورؤاها المستقبلية . وكلها مصادر للخبرة المربية التى تستحوذ على وقت وعقل مدير المؤسسة الجامعية الجيد ، الذى ينسق ويراوح بين تجديد خبراته ومعرفته وإنجاز الأعباء الإدارية وتوطين روح العمل التعاونى واحترام الحقوق والواجبات . وعليه فى الوقت ذاته أن يدرك أن الأدوات الإداريـــة الجديـــدة والإجراءات الروتينية ، التى صممت خصيصا لحل مـــشكلات الإدارة ســـرعان مـــا تساعد على تفاقم وانتشار المشكلات العابرة ، التى يجب أن يتحسب لها مدير المؤسسة الجامعية قبل وقوعها ؛ لأن الوقاية خير من العلاج .

إن كثيرا من المديرين يشعرون بالكبر قبل الأوان ، فهم يـــصابون بالـــشيخوخة المبكرة ، والذى يجب أن نلتفت إليه هو أنه ليست هناك علاقة مباشـــرة بـــين الـــسن الفعلى والشعور بالشيخوخة ؛ فالشيخوخة رحلة عمر ليس المهم فيها المـــسافة التـــى قطعتها ، ولكن المهم هو شعورك تجاه الرحلة ، والمديرون الجيدون يمكنهم أن يعيشوا العمر الذى يريدونه وباستطاعتهم أن يكونوا شبابا ، فزمن الصبا هو مرحلة مؤقتـــة ، ولكن شباب الروح هو حالة نفسية لا ترتبط بالعمر . وهذه الحالة النفسية تساعد على الاحتفاظ بالقدرات والمهارات ، بل وتنميتها فى عالم سريع التغير محـــاط بـــضغوط التقدم التقنى السريع ، وازدياد المنافسة فى عالم الجامعات الحديثة ، الأمر الذى يتطلب تغيير الذهنية وتجديد المعرفة والتسلح بالخبرات ، ذلك أن الأساليب الإدارية المألوفـــة لم تعد تعمل بالكفاءة نفسها ، وأصبح الزملاء أقل انسجاما والمرؤوسون أقل مـــسايرة وطاعة لرؤسائهم .

ولا شك أن هذه كلها أمور تزيد من صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة ، ومن وضع الإنسان المناسب فى المكان المناسب ؛ الأمر الذى يلقى على مدير المؤسسة مسئوليات التدريب والتشجيع وتطبيق فن استخدام الممكن ؛ حتى يسبح أعضاء المؤسسة الجامعية بيسر وثقة نحو تحقيق الأهداف ببراعة وفى نشاط ، فالنجاح فى العمل يتطلب التوافق مع البيئة حين تزداد سرعة الأحداث وتطور التكنولوجيا وحدة المنافسة . إن حيوية المؤسسات الجامعية وبث روح التحديث والتطوير فيها مرهون بالتخلى عن أولئك ، الذين احتلوا مناصب الإدارة لفترة طويلة ، والذين طبعوا من يساعدونهم بطابعهم وحركتهم الوئيدة ، حيث حولوا الكليات الجامعية إلى مدارس ثانوية ، وأفقدوها الرسالة التى هى المحرك الأساسى للمؤسسة التعليمية الجامعية ، الأمر الذى يتطلب حلا منهجيا يتمثل فى تكليف المهمومين بالشأن العام ، ومن لديهم وعى بمسيرة تطوير منظومة التعليم الجامعى المتنامية .

إن تحويل أى عمل إلى النمطية يؤدى إلى وأد هذا العمل ؛ إذ يقضى بذلك على الاهتمام واليقظة والخيال والطاقة لدى أعضاء هيئات التدريس فى المؤسسة الجامعية . وهذا هو السبب وراء أهمية التدريب الإدارى ، وأهمية عمليات التقويم وفحص الكفاءة الداخلية للمؤسسة الجامعية وكذلك الكفاءة الخارجية ، وتحديد المهام وتنشيط العقول حتى تنتعش روح التجديد والحركة وحسن الأداء . وتتميز القيادة الإدارية فى المؤسسات الجامعية ، التى تجدد نفسها باستمرار برغبتها واستعدادها لتجاوز الأنماط الثابتة بشكل ومهام القيادة . فالمدير الجيد يفرض النظام والالتزام من ناحية ، ويشجع على تبنى روح التجريب والتغيير من ناحية أخرى ، ويشجعون طلابهم على ظهور أشكال واتجاهات جديدة . وبهذا الاستيعاب يحققون نظام العمل بالانزيمات المنشطة الخلاقة .

إن الذى يعمل بوعى وخبرة ومرونة لا يرفض اختبار النفس والتكيف مع المتغيرات ، ولكنه يتطلب منه دفاعا علنيا عن التجديد وتشجيعا واضحا له ، ويتطلب فرض التغيير على الذات وعلى الآخرين ، وفى أغلب الأحيان .. فإن التغيير يحدث بالتدريج والمثابرة ، ومفتاح النجاح فى القيادة التى تصمم دائما على اختبار الذات والاستعداد للتغير والتشجيع ، فهذه قيادة تنقب وتيسر وتؤيد الأذكياء وذوى الخبرة ،

ممن لديهم الرغبة والطاقة والشجاعة للقيام بالتغيير المعقول . إن نجاح واستمرارية أى عمل مؤسسى يتطلب الآن أكثر من أى وقت مضى التوافق مع المستقبل ؛ لأن المستقبل سيغير كل شيء من حولنا ، ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بصورته على وجه التحديد ، وما يتبقى لنا أن نكتسب لغة العصر : التكنولوجيا والتكيف مع الظروف والأحداث المتغيرة ، التى تشكل المستقبل الأمر ، الذى أمسى يشكل جزءا مهما من كيان وواجبات الإدارة الحديثة . ومديرو المؤسسات الجامعية الذين لا يحاولون ولا يتعلمون ولا يتكيفون مع الجديد هم بالتأكيد يحدون من تقدم مؤسساتهم بل ويسيئون إليها . لقد أصبح التغيير ذاته من المهام الرئيسية للإدارة الحديثة ، وأصبحت صناعة التغيير ، وتكريس جهود المؤسسة الجامعية والعاملين بها لمواجهة سرعة التغيير قضية أساسية ، تجعل كل شيء فى المؤسسة الجامعية قابلا للفحص والدراسة .

إننا نعيش فى عالم سمته التغيير المتسارع ، فلم يعد المدير الجيد يسأل نفسه كيف حال العمل فى المؤسسة الجامعية ؟ ولكن السؤال الآن هو : ما الجديد الذى يمكن أن أضيفه إلى المؤسسة الجامعية ؟ فما عليه الأمور الآن أقل أهمية مما ستصير عليه فى الغد ؛ لأن ما قد يحدث يمكن أن ينفعنا أو يضرنا . وهذا الذى سيحدث هو عالم المستقبل. ولكن هناك بالطبع تغييرات وتحولات قوية ، لها تأثير مزلزل على عصرنا. ومثل هذه التغييرات يجب أن نشعر بها ونفهمها . فهناك التحول من الوسائل الميكانيكية والكهربائية إلى وسائل الإلكترونية ، ومن التكبير إلى التصغير ، وهناك أيضا تحويل كل شيء إلى أرقام وتحويل معرفة بعض الناس إلى معرفة متاحة للجميع من خلال تخزينها فى العقول الإلكترونية ، وظهور كثير من الابتكارات الحديثة فى الهندسة الوراثية والكيمياء والمواد غير العضوية والمعرفة ذاتها .

فى المستقبل سنقضى بقية أعمارنا ، وعليه يجب أن ننظم أنفسنا للعمل وقد يكون من الضرورى أن ندرس ونجرى حساباتنا بسرعة أكبر ، ولكن علينا كذلك أن نعتمد على حسن التصرف الذى نكتسبه بالخبرة والحكمة . فنحن نكتسب الخبرة مما قمنا به من أعمال ، ونكتسب الحكمة ممن أسأنا القيام به . والمؤسسة الجامعية تدار بالعلاقات الإنسانية ، وتقوم بالمعايير المتعارف عليها فى مجال الجودة الشاملة وتعتمد على التخطيط المستقبلى والتوظيف التقنى ، كما أن الكفاءة الإدارية للمؤسسة الجامعية

تتطلب القرارات المدروسة وقوة الحسم والإيمان ، وقبل كل شيء تتطلب الرغبة فـــى العمل وبالتدرج ، وحتى تصبح سرعة التصرف أكثر أهمية من التفكير فى الغد ؛ لأن ما يستلزم التصرف هو ما يحدث الآن بالفعل وليس ما قـــد يحـــدث مـــستقبلا . إننـــا نفترض بالطبع أن المديرين الجيدين الفعالين القادرين على إحداث نقلة نوعيـــة فـــى المؤسسة الجامعية يحفظون توازنهم بالقيم الخلقية ، والإحساس بالواجب الاجتمـــاعى والذوق ومبادئ الصواب والخطأ ، وأن لديهم شيئا موفورا من الشخـــصية المطمئنـــة والضمير الحى ، والسؤال الأهم الذى يفرض نفسه عقب ذلك كله هو : كيف يمكن أن نتخذ القرار ؟

إن البحث العلمى يهدف إلى تتبع الظاهرة وصولا إلى كنهها ، ومعرفة أبعادها ، ومن ثم فإن البحث العلمى يقدم المعلومات والبيانات التى يستخدمها صناع القـــرار ، كما يستعين بها الباحثون من أجل المزيد من البحث والاستقصاء والبحث العلمى بهذا الاعتبار مصدر للمعلومات اللازمة لصناعة القرار يعتمد عليه المسئولون فى صناعة السياسات ، وفى التخطيط والممارسات التربوية فى اتخاذ قراراتهم . إنه وسيلة وآلية لترشيد القرار وتسديده ، ويمثل البحث والتخطيط معا جنـــاحى المعلومـــات للقـــرار التربوى . ولهذا قيل الإدارة بلا بحث عمياء ، والإدارة بلا تخطيط عرجاء .

إن نشاطا علميا آخر يقدم أيضا معلومات لصناع القرار ومتخذيه وهـــو التقـــويم التربوى ؛ فالبحث والتقويم مفيدان لعملية القرار وقد يستخدمان الأساليب الاستقصائية والإحصائية نفسها لجمع المعلومات والبيانات .. إلا أنهما يختلفان من حيث الوظيفـــة والقيمة . إن وظيفة البحث هى البرهنة والإثبات وتحقيق الفروض ، علـــى حـــين أن وظيفة التقويم هى التحسين وإصدار الحكم . وقيمة البحث فى منهجه ، على حـــين أن قيمة التقويم فى نتائجه ، وفيما يترتب عليه من آثار .

إن الباحث يهمه أساسا سلامة منهجه وموضوعية أدواته ولا يهمه النتائج التى قد يصل إليها ، وكل شيء فى البحث مفروض على الباحث إلا موضوع البحث . وعندما يختار الباحث موضوع بحثه تتوقف ذاتيته ، فأدوات البحث وأساليبه مفروضة عليـــه بطبيعة المشكلة التى يبحثها والفروض التى يسعى إلى تحقيقها ، وهو لا يملك تغييـــر النتائج أو تفسيرها فى غير موضعها ، وإذا تأكد انضباط منهجه وصفنا البحث بأنـــه

بحث ممتاز . والموضوعية سمة أساسية فى شخصية الباحث ، فهو لا يملك أن يفاضل بين متغير أو آخر ، أو يفاضل بين أسلوب إحصائى أو آخر . وبسبب هـــذه الدرجـــة العالية من الانضباط ، قيل إن البحث نشأ فى أحضان العالم ، والدليل على انـــضباطه يقاس بصدقه وثباته . فإذا أجرى البحث مرة أخرى فى الظروف نفسها أعطانا النتائج نفسها ، وهذا الأمر لا يصدق على الدراسة التقويمية .

التقويم يختلف عن البحث فى هذه الجوانب ، وفى قيمة ما يترتب على نتائجه من قرارات ، والذاتية هنا مرحب بها فى التقويم ، لأن رأى المقوم مطلوب بحكم خبرته ، وذاتيته تظهر فى اختياره الجوانب التى يريد أن يقومها ، ويحدد حجم وعمق ومساحة التقويم وفقا للوقت والإمكانات المتاحة ، والمقوم مستهلك رئيسى لنتائج البحث التربوى فهو خبير بما أنتج من بحوث فى مجال تقويمه . ومن هنا قيل إن كل مقـــوم باحـــث وليس كل باحث مقوم . والبحث عملية تصغيرية ميكروسكوبية للظاهرة ، على حـــين أن التقويم عملية تلسكوبية تكبيرية للظاهرة . ولذلك قيل الباحث يحفر والمقوم يحلق .

إن صناع القرار التربوى فى حاجة إلى الآليتين البحث والتقويم معا ؛ من أجـــل تحسين الأداء وتطوير كفاءته . ولهذا قيل إن التربية مهنة وسيلتها النظرية وغايتهـــا التطبيق ، ويأتيها العمق النظرى من نتائج البحث والتقويم معا . وكلما ابتعد التطبيـــق والممارسة عن الأساس النظرى والعملى .. تاخر وصول التربية إلى مستوى المهـــن الرفيعة ، وشاب ممارستها كثير من الممارسات الحرفيـــة المعتمـــدة علـــى التلقـــين والمحاكاة العشوائية والتخبط .

إن توظيف البحث والتقويم التربوى لخدمة أغراض التطبيق ، بدءا من صـــناعة السياسات وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التنفيذية وصولا إلى الممارســـات التفصيلية داخل قاعات الدرس أمر مرغوب فيه ؛ من أجل رفع كفاءة العملية التعليمية، وزيادة مردودها التنموى والثقافى والاجتماعى للأفراد والمجتمع معا ، فـــضلا عـــن ارتباطهما الوثيق بتمهين التربية ووضعها فى مصاف المهن الرفيعة .

إن التعليم بجناحيه الجامعى وما قبل الجامعى له سياساته التعليمية التـــى تحكـــم حركته وتوجه نشاطه . إنها تصدر عن رؤى مستقبلية ، وتستند إلى أســـاس بحثـــى

أو معلوماتى ، وتأخذ فى اعتبارها قدرة المنفـــذين ومدى اســـتعدادهم لتنفيذ ما جـــاء فى السياســـات من آمال وطموحات ؛ خاصـــة وأن آليات المؤتمرات القوميـــة التـــى تتخذها وزارة التعليم العالى ووزارة التربية والتعليم سبيلا للتطوير تـــسبقها مرحلـــة البحث والتقويم التى توظف المعرفة والمعلومات البحثية لتجعل هذه الـــسياسات أكثـــر مصداقية وأكثر تعبيرا عن الحاجات الفعلية ، وأكثر واقعيـــة وارتباطـــا بـــالظروف والإمكانات المؤسسية المادية والبشرية ، كما أنها أكثر صدقا فى تعرف الإشـــكاليات ورسم الحلول والبدائل الأمر ، الذى يجعل الممارسات أكثر جـــدوى وفاعليـــة ؛ لأن الأساس المعلوماتى يمثل بعدا مهما فى صناعة تلك السياسات ، ويربطهـــا بالحاضـــر والمستقبل معا .

إن ما يجب الالتفات إليه هنا لتأكيد ربط المعرفة التربوية بـــسياسات وزارتـــى التعليم ، هو:

- تدريب طلاب الدراسات العليا على البحث فى مؤسسات بحثية لدول متقدمة ، وعند عودتهم يجب أن يعملوا ويركزوا بشكل واضح لا على المشكلات ، التى حـــددها لهم تدريبهم فى الخارج ، بل على مشكلات المدارس والجامعات فى وطنهم حتـــى يمكن الاستفادة من بحوثهم فى دعم السياسات ؛ خاصة إذا ما قوينا الروابط المهنية بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم .
- تأكيد ألا تنتهى رسائل الماجستير والدكتوراه ، التى يتم إنجازها فى الجامعات على توصيات وأمور جزئية تفصيلية متناثرة يصعب توظيفها فـــى صـــناعة سياســـات تعليمية كلية ؛ خاصة وأنها تقوم على عينات صغيرة وغير كافية وبـــدون إشـــارة للمسببات ، بل عليها أن تتجه إلى إيجاد الحلول والبدائل للمشكلات الحقيقية التـــى يواجهها نظامنا التعليمى . وعليه أن تتجه تلك الدراسات إلـــى النـــواحى العلميـــة وتقويم مجموعة من الإجراءات، تؤدى إلى نتائج تتناغم مع مرامى التعليم وأهدافه.
- ليس كل ما يمكن تصنيفه على أنه بحث يخدم السياسة أو يساعد على إحداث التغير التربوى المنشود . وعليه .. فإن هناك أربعة أنواع من البحوث لها جـــدواها فـــى صناعة السياسات وتوجيهها ، هى : البحث الأكاديمى الذى يهتم بإدراك العلاقـــات الافتراضية بين المتغيرات وهو يبحث فى النظريات والنمـــاذج التـــى يـــستخدمها

الباحث لاشتقاق فروضه وهل هى صحيحة ، ويصلح هذا النوع من البحوث فـــى تفسير نتيجة تعليمية . والبحث التخطيطى ويدور حول العوامل التى يمكننا التحكم فيها للحصول على النتائج التى ننشدها ، وتدخل ضمنها بحوث المستقبليات التـــى تستخدم التخطيط الاستراتيجى ، مثل : تحليل السيناريوهات ، وتحليل التحسبات ، والمفاضلة بين البدائل . ثم البحث الأدواتى أو التنظيمى الذى يدرس تنظيم العوامل اللازمة للوصول إلى النتائج المنشودة ، وأخيرا البحث الأدائى الذى يدرس النتائج المرغوب فيها بالإمكانات المحدودة .

- تحسين قنوات الاتصال بين منجزى البحوث ومستخدميها ، ليصبح منتج البحـــث أكثر فعالية ومستخدم البحث أكثر ذكاء . وهذه تـــسمى اســـتراتيجية الانتـــشار ، وتقليص الهوة والتفاوت بين ثقافة المنتج وثقافة المستخدم لـــه ، وتلك الاستراتيجية الشبكية .

- المشاركة المستمرة والمتزايدة لمستخدم البحث فى عمليات إنتاج المعرفة البحثية ؛ خاصة فى عمليات تصميم وجمع وتفسير البيانات وتلك هى استراتيجية المشاركة . وإعادة صياغة السياسات التعليمية ، بحيث تصبح عملا بحثيا وتلـــك اســـتراتيجية إنتاج المعرفة .

- عدم تهيب الباحث من رد الفعل الرسمى فى حالة الخوض فى بحث مشكلات قومية أو تنموية ؛ إذ إن المجتمعات النامية لا ترحب كثيرا بالنقد أو كشف المـــشكلات ، وترى فى ذلك إضعافا لمصداقيتها أمام الجماهير ، أو إلى شعور صـــناع القـــرار بالضيق فتنشأ علاقات من عدم الثقـــة بين الباحث ومتخذ القرار .

- تقليل الباحثين من التنظير والانبهار بمراجعة أدبيات الغير ، وهـــم بـــذلك يتقنـــون معرفة مكتسبة من بيئات أخرى ؛ ظنا منهم أن ذلك يحدث التطوير فـــى بيئـــاتهم المحلية ، خاصة وأن هذه المراجعات لا تستهلك وقتا لقيام شبكات الإنترنت بـــدور فاعل فيها ، وتصبح هذه البحوث فكرا وافدا لا يساعد على حل مشكلات محليـــة ، والمطلوب هو السعى نحو إيجاد الحلول والبدائل العملية والإجرائيـــة للمـــشكلات القومية .

- توهم بعض الباحثين أنهم لابد أن يفقدوا حرية الحركة فى بحوثهم ؛ لأنهم يعملـــون تحت إمرة صانع القرار ، وأن عليهم أن يقولوا ما يحب المسئولون سماعه . وهذا أمر ليس له ما يبرره ؛ لأن حرية البحث تفكيرا وتعبيرا واستنتاجا وتوصية مكفولة لجميع الباحثين فى الجامعات ، وفى المراكز العلمية والبحثية على حد سواء .