

ادارة التعليم فى المجتمع اليابانى

دكتور / يوسف عبد المعطى *

تمهيد :

تحتل اليابان موقعا متميزا بين الدول المتقدمة ، من حيث تفوقها التكنولوجى وارتفاع معدلات النمو فى مجالات الانتاج ، ومن حيث المستوى المرتفع لنظامها التعليمى والادارى .

فبالنسبة لتفوقها التكنولوجى ، فأمره أصبح معروفا وواضحا ، حيث أن العناصر التكنولوجية والصناعية اليابانية تغرق الأسواق العالمية ، وتصل الى مختلف المجتمعات والقارات ، وأصبحت تهدد الدول الصناعية الكبرى ، لتفوقها وتنوعها وارتفاع مستوى جودتها ، وأصبحت صادرات اليابان من هذه العناصر تصل الى معدلات تفوق كثيرا صادرات العديد من المجتمعات الصناعية المتقدمة (١) .

وبالنسبة لارتفاع معدلات النمو فى مجالات الانتاج فتشير الاحصائيات الى ارتفاع انتاجية العامل اليابانى حيث حققت زيادة سنوية حوالى ٩٩% مقابل ٢٧% فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة من ١٩٦٧ - ١٩٧٧ (٢) .

كما أن الانتاج اليابانى يتميز بارتفاع جودته ، وأصبح شعار « صنع فى اليابان » شعارا عالميا ، يعنى الجودة المرتفعة ، ويشكل عامل جذب للأسواق فى مختلف بلدان العالم . وتشير الاحصائيات فى الفترة المشار اليها الى أن معدل الفشل فى الوحدات المصنعة فى اليابان فى مجال الحاسبات الالكترونية وصل صفرا فى حين وصل ما بين ١١% ، ١٩% فى الولايات المتحدة الأمريكية (٣) .

(*) كلية التربية ، جامعة القاهرة ، الفيوم .

ولقد حققت اليابان فى نفس الفترة أعلى معدلات النمو فى اجمالى الناتج القومى عند مقارنته بمثيله فى عدد من الدول المتقدمة ، وفى اليابان وصل معدل النمو ٣٥% مقابل ٢٥% فى كل من الولايات المتحدة وكندا ، ١٥% فى كل من ألمانيا الغربية والمملكة المتحدة ، ٧٥% فى إيطاليا ، ٥٥% فى فرنسا (٤) .

أما بالنسبة للنظام التعليمى فى اليابان فإنه يفوق فى مستواه من الناحية الكمية والكيفية كثيرا من الأنظمة التعليمية فى العالم الغربى المتقدم .

فمرحلة التعليم الإلزامى تمتد لتشمل من هم فى الفئة العمرية من ٦ - ١٥ ، أى أنها تشمل السنوات الست للمرحلة الابتدائية ، المرحلة الثانوية الدنيا والتعليم فيها بالمجان فضلا عن الخدمات المتعددة التى تقدم للتلاميذ ، ولقد وصلت نسبة الاستيعاب فى هذه المرحلة الإلزامية ٩٩ر٩٨% فى الوقت الحاضر (٥) .

ويتضمن التعليم الثانوى العالى ثلاثة أنواع من المدارس : مدارس بعض الوقت ، ومدارس بالمراسلة ، ومدة الدراسة بكل منهما ثلاث سنوات والمدارس النظامية كل الوقت ومدة الدراسة بها أربع سنوات ، ولقد وصل معدل التسجيل بالمدارس الثانوية بعض الوقت ٢٧% وبالمراسلة ٢٦% ، أما المدارس النظامية فقد بلغ معدل التسجيل فيها ٩٤ر٧% (٦) .

وهذه المدارس بكافة أنواعها منها ما هو عام ومنها ما هو فنى صناعى أو تجارى وتؤهل هذه المدارس للالتحاق بالكليات والمعاهد العليا أو للعمل بالمؤسسات والمصانع والشركات (٧) .

الى جانب العديد من المدارس الخاصة ومؤسسات رياض الأطفال لمن هم فى سن الثالثة حتى الخامسة ، والى جانب الحضانات التى تدار عن طريق الإدارات المحلية (٨) .

كما أن مؤسسات التعليم العالى والجامعى تتميز بالكفاءة العالية من الناحية الكمية ، فلقد وصلت نسبة الاستيعاب فى عام ١٩٨٠ حوالى

٤٣٧٪ فى مؤسسات التعليم العالى فى اليابان ، وهذه النسبة تفوق كثيرا العديد من الدول المتقدمة ، فعلى سبيل المثال وصلت نسبة الملتحقين بالتعليم العالى البريطانى الى حوالى ١٣٩٪ فى عام ١٩٧٩ (٩) .

وبصفة عامة هناك العديد من المؤشرات التى تؤكد على ارتفاع مستوى النظام التعليمى فى اليابان وفى الوقت نفسه ، ساعدت على ارتفاع هذا المستوى من هذه المؤشرات : الاهتمام الشديد بالمعلم ، والاختيار الدقيق للطلاب المتقدمين للالتحاق بمختلف المراحل والانفاقات الضخمة التى تقدمها اليابان للتعليم وارتفاع مستوى المناهج الدراسية ، وتنوعها ، واهتمامها بالحياة العملية أكثر من اهتمامها بالأمور النظرية ، فضلا عن ارتفاع مستوى النظام الادارى المتبع فى التعليم اليابانى (١٠) .

وبخصوص هذا النظام فان هناك العديد من الدراسات التى تؤكد على أن النظام الادارى فى اليابان سواء فى التعليم أو فى غير التعليم يعتبر من أرقى النظم الادارية فى العالم بل يعتبر من أهم الأسباب الكامنة وراء تفوق اليابان فى كثير من المجالات (١١) .

فاليابان يمتلك نظاما اداريا يتميز عن غيره من الأنظمة فى كثير من المجتمعات بالعديد من المميزات من أهمها : قدرة هذا النظام على اختيار المزيج من العناصر ، ودمجها فى نظام متكامل جعل منه نظاما اداريا متميزا يفوق غيره من الأنظمة فى المجتمعات المتقدمة (١٢) . كما جعل منه أداة فعالة للتفوق اليابانى للارتفاع المثير للانتاجية اليابانية (١٣) .

ان هذه المظاهر المتعددة للتفوق والنجاح تدعونا الى التوفر على هذه الخبرة اليابانية فى مجال التعليم فى جوانبها المختلفة لدراستها ومن هنا يجىء موضوع الدراسة الحالية متعلقا بالجانب الادارى فى الخبرة اليابانية فى التعليم .

مشكلة الدراسة :

تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات التالية :

- ١ - ما الأسس التي يقوم عليها النظام الإدارى فى المجتمع اليابانى ؟
- ٢ - ما الظروف التى يعمل من خلالها هذا النظام ، وكانت سببا فى نجاحه وتفوقه على غيره من النظم فى المجتمعات الأخرى ؟
- ٣ - ما الملامح الأساسية لإدارة التعليم فى اليابان ؟
- ٤ - ماذا يمكن أن نستفيد من النظام المتبع فى إدارة التعليم فى اليابان ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال التساؤلات التى تطرحها الدراسة ، حيث تتطلب التعرف على الأسس التى يقوم عليها النظام الإدارى فى المجتمع اليابانى ، والأسباب الكامنة وراء نجاحه وتفوقه ، والتعرف على الملامح الأساسية لإدارة التعليم اليابانى واستخلاص أهم التوصيات التى يمكن أن تفيد فى إدارة التعليم المصرى .

كما تعود أهمية الدراسة الى أهمية الموضوع بصفة عامة ، والإدارة التعليمية بصفة خاصة .

فالإدارة عملية ضرورية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والطبيعية وأداة لتوجيه التغيرات الاجتماعية والثقافية ، وتشكل ترجمة حقيقية للأفكار والنظريات أو الفلسفات التى تسود مجتمعا ما .

وتعتبر الإدارة التعليمية نمطا من أنماط الإدارة العامة ، وتعمل فى إطارها وتتأثر بها : ايجابا أو سلبا . فكلما ازدهرت أو اضمحلت الإدارة العامة ازدهرت أو اضمحلت الإدارة التعليمية ، ومن ثم تصبح الإدارة العامة إطارا هاما وضروريا للإدارة التعليمية ، الأمر الذى يعنى أهمية الإشارة الى النمط الإدارى العام كمدخل أساسى لبيان الإدارة التعليمية .

من ناحية أخرى تعتبر الإدارة التعليمية عملية ضرورية وهامة للنظام التعليمى فى أى مجتمع ، حيث تتوقف قدرة التعليم على قدرة

وكفاءة نظامه الادارى ، باعتباره أداة السيطرة عليه ، وعلى تنظيمه وأداة فعالة لتوجيهه وتقويمه ، من أجل الوصول الى تحقيق مستوى معين من الارتقاء فى مجال التعليم (١٤) . ومن ثم تبرز أهمية دراسة هذا النوع من الادارة .

وتعتبر ادارة التعليم باليابان من الأنماط الادارية ذات الصلة الوثيقة بالنظام الادارى العام فى المجتمع اليابانى ، ومن ثم جاء هذا النمط متجانسا مع النظام الادارى فى هذا المجتمع ، الأمر الذى أضفى عليه العديد من المميزات والخصائص التى تفتقدها ادارة التعليم فى كثيرا من المجتمعات ، وخاصة المجتمعات النامية (١٥) ولهذا فانه من الأهمية بمكان الوقوف على النمط الادارى فى التعليم اليابانى ، والتعرف على الجوانب الايجابية لهذا النمو التى قد تفيد الادارة التعليمية فى نظامنا التعليمى المصرى .

منهج وخطة الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى فى دراسة التجربة اليابانية فى ادارة التعليم « كدراسة حالة » . وتعتمد فى استخدام هذا المنهج على البيانات والاحصائيات والكتابات المختلفة حول هذه التجربة .

وتتبع الدراسة الخطوات التالية :

- طرح الأسس التى يقوم عليها النظام الادارى فى اليابان والذى تعمل من خلاله ادارة التعليم .
- بيان بعض الظروف التى يعمل من خلالها النظام الادارى والذى ساعدته على النجاح .
- طرح بعض الملامح الأساسية لادارة التعليم فى اليابان .
- دراسة بعض جوانب الافادة من ادارة التعليم فى اليابان .

على هذا الأساس نتناول الاجابة عن تساؤلات المشكلة فى المحاور التالية :

أولا : الأسس التى يقوم عليها النظام الادارى فى المجتمع اليابانى:

يقوم النظام الادارى فى المجتمع اليابانى على العديد من الأسس المستمدة من تراثه التربوى الذى ورثه من تلك الاصلاحات التى قام بها الامبراطور الميجى فى أواخر القرن الماضى ، ومن التأثيرات الغربية التى صاحبت هذه الاصلاحات ومن التغييرات والتعديلات التى أدخلت على النظام الادارى خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وفى الوقت الحاضر ليواكب التطورات الحادثة فى المجتمع اليابانى .

وبإيجاز يمكن طرح هذه الأسس على الوجه التالى :

١ - الاستثمار الأمثل للعنصر البشرى ، واعتباره الركيزة الأساسية لاستراتيجية الادارة اليابانية .

وهذا يرجع الى أن اليابان تعاني ندرة فى مواردها الطبيعية فى الوقت الذى تعاني فيه من الكثرة السكانية ، ومن ثم لم تجد مناصا من الاستغلال الأمثل لمواردها الأساسى والوحيد الذى يتوافر لديها بكثرة وهو العنصر البشرى وبالتالي اعتبرته الثروة الأساسية وأعلى مواردها على الاطلاق (١٦) .

٢ - النظرة طويلة المدى لنجاح الفرد أو المؤسسة ، بمعنى أنه لا بد من التأنى فى العمل ، مهما طال ، طالما أنه سيؤدى الى درجة عالية من الجودة فى الانتاج ومن ثم فالعجلة فى العمل غير مطلوبة كما أنه من الممكن التجاوز عن الأخطاء التى تحدث فى سبيل الوصول الى النجاح ، كما أن التأنى فى العمل والتجاوز عن الأخطاء يؤدى الى العمل الخلاق المبدع (١٧) .

٣ - النظر الى علاقة الفرد بالمؤسسة التى يعمل فيها على أنها علاقة تقوم على وحدة المصلحة والمنفعة المتبادلة . فالفرد له مصلحة حقيقية فى المؤسسة التى يعمل فيها ، ومن ثم فانه ليس من حق المؤسسة أن تستغل جهوده تحت أى ظرف من الظروف . كما أن المؤسسة لها مصلحة حقيقية من عمل الفرد وتتمثل فيما يقوم به من جهود فيها وبالتالي عليه أن يبذل أقصى جهد من أجل النهوض بمؤسسته .

وعلى هذا الأساس تحرض الإدارة اليابانية على رفع شعار « وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين فيها » ، فكل ما يبذله الفرد من جهد إنما يعود فى النهاية للفرد ، وللمؤسسة معا ، فتقدم المؤسسة ونجاحها ، وبقاؤها يؤدى الى تقدم الفرد ، ونجاحه ، وبقائه فيها (١٨) .

٤ - اتباع سياسة التوظيف مدى الحياة ، بمعنى أن الإدارة اليابانية تحرض على توفير فرصة عمل دائمة ، ومستقرة للعامل فى مؤسساتها ، طالما أن المؤسسة وافقت على تعيينه بها ، ومن ثم يعيش العامل فى المؤسسة عيشة آمنة مستقرة ، تعمل على رفع معنوياته وتزيد من إنتاجه (١٩) .

وتنضى سياسة التوظيف الدائم ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد وهو خمسة وخمسون سنة . الا اذا كانت هناك عمالة زائدة، ففى هذه الحالة يتم تحويل العمالة الزائدة الى عمالة مؤقتة فى نفس المؤسسة أو تحويلها الى مؤسسات أخرى من قبل المؤسسة الأصلية التى يعملون فيها (٢٠) .

٥ - تبنى سياسة الاختيار الدقيق للعاملين فى مختلف المؤسسات والقطاعات والمصالح الحكومية وغير الحكومية ضمانا لانتقاء أفضل العناصر التى يمكنها أداء العمل بدرجة عالية من الكفاءة ، وبأقصى حد ممكن ، وقادرة على التغلب على المشكلات التى تواجه المؤسسة .

وفى الغالب يفضل فى العمل من تتوافق خصائصه وسماته الشخصية ومستواه التعليمى ، مع طبيعة العمل فى المؤسسة ومع احتياجاتها ، كما يفضل من لديه القدرة على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة فى العمل الذى يقوم به وفى غيره من الأعمال الأخرى (٢١) .

٦ - التدريب المستمر لكافة العمال والمستخدمين ولكافة المستويات خاصة تلك المستويات العليا فى مجال الإدارة (٢٢) .

فالتدريب يعتبر من الأسس الهامة فى الادارية اليابانية ، ويشمل كافة الأفراد فى مختلف المصالح والهيئات والمؤسسات ، منذ بداية التعيين ، حتى نهاية الخدمة متى يكون أكثر قدرة على التكيف مع

فلسفة المؤسسة وقيمها وأكثر استعدادا للقيام بأعباء وظيفته بل ومختلف الوظائف الأخرى والتي قد تقع فى مجال مختلف عن تخصصه (٢٣) .

٧ - مشاركة العاملين فى المؤسسات والهيئات والمصالح فى عمليات الإدارة ، والتخطيط عن طريق ما يطلق عليه الدوائر النوعية وتتلخص فى قيام مجموعة من الأفراد بالاجماع مع بعضهم بشكل منتظم لدراسة مشكلات المؤسسة التى يعملون فيها واقتراح الحلول المناسبة وتقديمها للقائمين على أمر المؤسسة ومن ثم يكون لهؤلاء الأفراد دور بارز فى إدارة المؤسسة وتخطيط وتنفيذ البرامج ، ويشكلون فى الوقت نفسه حلقة اتصال بين المستويات الدنيا والمستويات العليا فى المؤسسة (٢٤) .

وجدير بالذكر أن العمل عن طريق الدوائر النوعية يعتبر من أهم الوسائل التى أدت الى فعالية الإدارة اليابانية ، لأنها تدفع الى الحماس فى العمل وتعمل على الاخلاص فيه ، وتشيع روح الالتزام والمسئولية وتخفف من حدة المركزية وضغط فى العمل ، فضلا عن أن لها دورها الهام فى الشعور بالأهمية من جانب القائمين بها ، وتبصيرهم بطبيعة المشكلات التى تواجه المؤسسة التى يعملون فيها (٢٥) .

٨ - اتباع تقليد الأب الروحى للموظف المستجد ، كتقليد يابانى يأخذ بالتنظيم الهرمى فى العلاقات الاجتماعية .

والأب الروحى للموظف المستجد ليس هو الرئيس المباشر وليس هو أى موظف آخر له سلطة مباشرة أو غير مباشرة ، وانما هو فى العادة أحد الموظفين أو الإداريين الكبار أو الأقدم بالنسبة للفرد يتم اختياره بطريقة غير رسمية ، وانما هو فى العادة ما يكون متخرجا من نفس الجامعة أو المعهد أو المدرسة التى تخرج منها الموظف المستجد . ويظل الأب الروحى على اتصال دائم بهذا الموظف يراعه ، ويوجهه وينصحه ، والموظف يستمع الى توجيهاته ونصائحه ، وتستمر هذه الرعاية قرابة عشر سنوات من التحاق الموظف المستمر بالمؤسسة (٢٦) .

٩ - اتباع سياسة الترقية البطيئة للعامل خلال مساره المهنى ، حتى تتاح الفرصة للحكم عليه من مختلف الجوانب ، فضلا عن أن هذا البطء يعطيه فرصة تشرب فلسفة المؤسسة التى يعمل فيها .

ولكن هذه السياسة لها أهميتها بالنسبة للعامل أو الموظف ، حيث أنه يضمن شغله المناصب العليا فى مستقبل حياته ، لأنه من النادر قيام الهيئات أو المصالح والمؤسسات بتعيين أشخاص من خارجها ، وإنما تظل المناصب بها للعاملين مما يشجعهم على التدريب المستمر والعمل على رفع كفاءتهم . فضلا عن أن الموظفين القدامى لا يخشون من منافسة القدامى لهم ، لأن الأقدمية هى الفيصل الوحيد فى الترقيات ومن ثم لا يبخل القدامى بتقديم توجيهاتهم وارشاداتهم للموظفين الجدد (٢٧) .

١٠ - تبنى سياسة التقويم الشامل والمستمر للعامل أو الموظف ضمانا للحكم الصحيح عليه ، فالتقويم على فترات طويلة سيتيح تواجد أكثر من رئيس مباشر للعامل أو الموظف ، وبالتالي يتيح تواجد اشتراك أكثر من مسئول فى عملية التقويم مما يجعل الصورة أكثر وضوحا والتقويم أكثر موضوعية (٢٨) .

١١ - تحديد سياسة الأجر على أساس الأقدمية المطلقة ، من منطلق أن الفرد كلما طالت مدة خدمته زادت كفاءته ومن ثم يجب أن يزداد أجره ، فضلا عن أن الفرد فى المراحل الأولى من عمره الوظيفى تكون أعبأه أقل نسبيا ، ومع تقدم سنه ، تتزايد مسؤولياته ، وبالتالي لابد من زيادة أجره (٢٩) .

١٢ - تفضيل أسلوب المام الفرد بالكثير من الأعمال والمهارات على أسلوب التخصص المحدود . على أساس أن تعدد مهارات الفرد يتيح له فرصة القيام بأى عمل تطلبه المؤسسة ، وبالتالي يضمن استمراره فيها والحد من انتقاله منها فضلا عن أن هذا يعمق فيه الولاء للمؤسسة ، ويعمل على مرونة الحركة الوظيفية والتنسيق والتعاون داخل المؤسسة .

ولضمان تطبيق هذا الأسلوب تقوم المؤسسات اليابانية باتباع أسلوب التناوب الوظيفى الذى يتيح نقل أى موظف من مجال عمل معين الى مجال آخر وبالتالي تضمن بقاءه فى المؤسسة ، وانتقاله الى أى عمل آخر داخلها دون أدنى مشاكل (٣٠) .

١٣ - الاهتمام الشديد بالحوافز للعاملين والرعاية الاجتماعية لهم والاستجابة لحاجتهم .

فالادارة اليابانية وان اهتمت بأداء العاملين والموظفين فى مؤسساتهم الا أنها تهتم أيضا بحياتهم الشخصية والأسرية ، على أساس أن هذه الجوانب تؤثر تأثيرا كبيرا فى أدائهم وأعمالهم .

فالموظف الذى يعانى من مشكلات تتصل بحياته الخاصة تنعكس على عمله وتؤثر فى مدى انتظامه فى العمل ، ومن ثم فان العمل على حل هذه المشكلات يساعد على التركيز فى عمله ، ويعمل على تحسين علاقاته بالآخرين .

لذلك تحرص الادارة اليابانية على حل المشاكل الشخصية والأسرية للعاملين والموظفين ، وتقديم المعونات المادية والاجتماعية وتوفير المساكن لهم ، الى آخر هذه الوسائل التى تعمل على راحة العامل أو الموظف وتنعكس على أدائه داخل المؤسسة ، وتزيد من ولائه لها (٣١) .

١٤ - العمل من خلال أسلوب المشاركة الجماعية فى صنع القرار على أساس أن المشاركة الحقيقية للعامل فى صنع القرار لا تأتى من خلال ممثليه فى مجالس الادارات أو رسم السياسة العامة أو الموافقة على الخطط والأهداف الموضوعية وانما تأتى المشاركة الحقيقية عندما يتاح للعمال أو الموظفين فرصة القيام بأنفسهم بالمشاركة فى صنع القرارات الخاصة بالأعمال التى يقومون بها .

بمعنى أن صنع القرار فى المسائل قصيرة المدى لابد أن يأتى من أسفل لا من أعلى ، فالجميع يشارك فى تشخيص المشكلة وتحليلها ، والتعرف على أسبابها ، حتى اذا ما أخذت ادارة المؤسسة قرارها بخصوص هذه المشكلة فان القرار يأتى معبرا عنها بصدق ، ويحظى بالاتفاق عليه وبأن ثمة مشكلة جديرة بالحل .

فاذا ما حظى القرار بالموافقة الجماعية ، وتم الاتفاق على المشكلة تقوم الادارة بتحديد من هم أنسب من غيرهم للقيام بحل هذه المشكلة سواء من داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة ، وتطلب منهم طرح تصوراتهم عن هذا الحل ، ثم تقوم بعرض التصورات على كل من له علاقة بالمشكلة حتى تنال الحلول الموافقة الجماعية من المهتمين بها ، والقادرين على

المشاركة فى حلها . واذا كان ثمة معارض لهذا الحل أو ذاك فإنه يتنازل عن موقفه ، لكن عن رضا واقتناع ، وشعور بأن رأيه كان محل اعتبار من الأغلبية .

ولا شك أن صنع القرار بهذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا ، لكن يتم تعويض هذا الوقت فى مرحلة التنفيذ وفى الغالب الأعم يكون الحل صائبا ، لأنه تم بأسلوب صحيح ، ومن ثم يكون التنفيذ ميسورا دون مشكلات تذكر (٣٢) .

وصنع القرار بهذا الأسلوب يفرض توافر العديد من قنوات الاتصال حتى يمكن القيام به . وبالفعل توفر الادارة اليابانية هذه القنوات ، عن طريق اتباع نظام الاقتراحات والشكاوى والتظلمات ، واللجان المشتركة ، وجماعات الرقابة على الجودة . واتباع نظام التقارير ، وقياس الاتجاهات والدوافع واجراء المسوح المختلفة (٣٣) .

هذا فيما يتصل بصنع القرارات قصيرة المدى . أما القرارات طويلة المدى والتي تتطلب القيام بعمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات فهي من اختصاص السلطات العليا (٣٤) .

١٥ - العمل من خلال مبدأ المسؤولية الجماعية ، من منطلق التقليد اليابانى العريق وهو أن وحدة البناء فى التنظيم الاجتماعى هى الجماعة وليس الفرد ومن ثم فان تحديد المسؤوليات والسلطات لا يكون على أساس فردى ، انما يكون على أساس جماعى ، فالمساءلة والمحاسبة للفرد ، والرقابة عليه متروكة للجماعة التى يعمل من خلالها (٣٥) .

وهذا يشير الى أن الادارة اليابانية - على خلاف الادارة الغربية - لا تضع معايير محددة أو صريحة للسلوك أو الأداء الفردى ، وانما تترك هذه المهمة للجماعة ذاتها . كما تترك للفرد أن يقوم بنفسه بوضع المعايير المناسبة له فى ضوء فهمه الواضح لأهداف المؤسسة التى يعمل فيها . وفى ضوء احساسه بالمسؤولية الجماعية من حيث ضرورة قيامه بتحقيق هذه الأهداف ، وفى ضوء احساسه الحقيقى بأن مصلحته تتوافق مع المصلحة الحقيقية للمؤسسة ككل (٣٦) .

فالادارة اليابانية ترى أن الفرد يمكن أن يضع لنفسه أهدافا ينبغى عليه أن يقوم بتحقيقها اذا ما استوعب أهداف المؤسسة التى يعمل فيها وشعر بالمسئولية تجاهها ، وتتوافق مصلحته مع مصلحتها (٣٧) .

ولقد نجح هذا التقليد فى اليابان نجاحا كبيرا ، ولم تجد عناء فى حث الأفراد على العمل الجماعى وتولى المسئولية الجماعية لسبب واضح ، وهو أن هذا التقليد يشكل احدى قيم المجتمع اليابانى ، وهى قيمة الانتماء للجماعة . وهى قيمة متوارثة من التاريخ اليابانى . والثقافة اليابانية وتأثرها بالثقافة الصينية ، وتعاليم الكنفوشية ، التى تؤكد على أن كل فرد لابد أن يعتبر نفسه عضوا داخل جماعات تتدرج من البساطة الى التعقيد ، وهذه الجماعات تعتمد على بعضها البعض وليست مجرد علاقة بين الفرد وغيره ، أو بين الجماعة وغيرها . وانما هناك وحدة عضوية بين الفرد والجماعة وبينها وبين الجماعات الأخرى ، وينبغى على الفرد أن يعرف نفسه للأخرين من خلال الجماعة التى ينتمى إليها ودوره فيها لا من خلال اسمه وشخصه (٣٨) .

هذا فيما يتصل بالأسس التى يقوم عليها النظام الادارى فى المجتمع اليابانى . وكما هو واضح منها فانها تتضمن العديد من الأسباب التى تقف وراء نجاح هذا النظام ، لما تحمله من مبادئ وأساليب وقيم ايجابية تكفل له الفاعلية والعمل بكفاءة عالية . وان كان هذا لا يحول دون اشارة موجزة لأهم الظروف التى يعمل من خلالها هذا النظام وتعمل على زيادة فاعليته وكفاءته .

ثانيا : بعض الظروف المرتبطة بتفوق النظام الادارى اليابانى :

تطرح الدراسات والبحوث العديد من الظروف المرتبطة بتفوق النظام الادارى فى المجتمع اليابانى أو الأسباب المفسرة لهذا التفوق .

من هذه الظروف أو الأسباب ما يتميز به المجتمع اليابانى من الناحية الثقافية والاجتماعية وما يسوده من قيم ومبادئ تحكم سلوك الأفراد والجماعات وما يتصف به من صفات الحزم والصرامة ، والجدية والتفانى فى العمل والاخلاص فيه ، وغيرها من الصفات والسمات

الثقافية والاجتماعية التى تضى عليه خاصيته الفردية ، المتميزة ولها تأثيرها الواضح فى ممارسات الأفراد والجماعات وفى النظم وأساليب العمل المختلفة (٣٩) .

وجدير بالذكر : ان هذه الخصائص والصفات التى يتصف بها المجتمع اليابانى ليست وليدة اليوم ، وانما تضرب بجذورها فى أعماق التاريخ اليابانى .

فاليابانيون من الشعوب القديمة ذات الثقافة العريقة .

ومعروف تاريخيا أن اليابان عاشت قرابة ألفى عام منعزلة عن غيرها من المجتمعات بسبب الظروف الطبيعية والجغرافية التى يختص بها المجتمع اليابانى وأضفت عليه طباعا مميّزا ، فضلا عن أنها عملت على انزاله عن بقية شعوب العالم عبر تاريخه القديم .

وفى منتصف القرن السادس الميلادى بدأ اتصال اليابانيين بالحضارة الصينية فأعجبوا بها ، واستعاروا كثيرا من عناصرها ، كما اقتبسوا من الثقافة الصينية العديد من التنظيمات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وما أن حل القرن السابع الميلادى حتى أصبحت الثقافة اليابانية جزء لا يتجزأ من الحضارة الصينية . (٤٠)

كما تأثرت اليابان بالفلسفة البوذية ، وتعاليم الكنفوشية ، وأصبحت هذه التعاليم مسيطرة على العلاقات السائدة بين الأفراد والجماعات لسلكياتهم وطبقاتهم . بل أصبحت الفلسفة الكنفوشية على وجه الخصوص من أهم مكونات المناهج الدراسية ، ومحتوى التربية اليابانية . (٤١)

ومعروف أن تعاليم الكنفوشية تؤكد على التربية الخلقية ، وعلى قيم الولاء لمختلف التنظيمات الاجتماعية ، كما تؤكد على الاخلاص فى العمل والتفانى فيه . الى آخر هذه القيم التى تضمنتها تعاليم الكنفوشية وتحرص على تأكيدها وكان لها تأثيرها الواضح فى الثقافة اليابانية (٤٢)

ولقد استطاعت اليابان اعتبارا من القرن الثانى عشر أن تكون لنفسها ثقافة خاصة بها وأصبح للثقافة اليابانية خصائصها وتقليدها

التي تختلف الى حد ما عن الثقافة الصينية وأخذت هذه الاختلافات
تتزايد عبر القرن .

وعلى هذا الأساس تشكلت الثقافة اليابانية ، وتميزت عن غيرها
من الثقافات كما أصبحت هذه الثقافة هي الحافظ للشخصية اليابانية ،
حيث عملت اليابان على حماية هذه الثقافة من التأثيرات الخارجية ،
خاصة التأثيرات الغربية التي بدأت تعرف طريقها لليابان بعد اتصالها
به فى أواخر القرن الماضى .

فبرغم هذه الاتصالات والتأثيرات لم تفرط اليابان فى ثقافتها ،
بل حافظت عليها ، وعملت على تطويرها لتلائم التغييرات الجديدة
الهادئة فى المجتمع بعد الاصلاحات التى قام بها الامبراطور الميجى فى
أواخر القرن الماضى وتلك الاصلاحات التى تمت بعد ذلك خلال تاريخ
اليابان الحديث والمعاصر . (٤٤)

وجدير بالذكر أن هذه الثقافة وان تضمنت العديد من العناصر
المؤثرة فى الحياة اليابانية فان هناك عنصرا يصعب اغفاله لدوره وتأثيره
الواضح فى العمليات التنظيمية والادارية فى المجتمع اليابانى . هذا
العنصر هو البناء الاجتماعى « والعلاقات السائدة داخل هذا البناء » .

فالبناء الاجتماعى فى المجتمع اليابانى يعتمد فى الأساس على
العائلة أو الأسرة حيث تشكل الوحدة الأساسية فى هذا البناء ، وذلك
على خلاف كثير من المجتمعات التى تتخذ من الفرد الوحدة الأساسية
لبنائها الاجتماعى لكن فى المجتمع اليابانى لا يعرف الفرد بذاته ، وانما
بعائلته باعتبارها الوحدة الأساسية للبناء الاجتماعى .

ويهمنا فى هذا المجال الإشارة الى تركيب العائلة اليابانية والعلاقات
السائدة بينها ، لما لهذه العناصر من تأثير فى التنشئة الاجتماعية وتأثيرها
فى الأعمال التنظيمية والادارية .

فالعائلة اليابانية لها كيانها الاجتماعى المتميز ، وهى ممتدة ،
تتكون من الأصول الأبوية ومن امتداد الآباء للأسلاف ، سواء كانوا على

قيد الحياة أو كانوا موتى ، فهم فى كل الأحوال جزء من العائلة ، بهما
تغيير أفرادها . (٤٥)

وتركيب العائلة اليابانية بهذا الوضع له ما يبرره فى التربية
اليابانية حيث أنه يشكل ضمانا اجتماعيا لأفرادها ، ويمنحهم الدفء
العاطفى ويزيد من ولائهم للعائلة . (٤٦)

وبالنسبة للعلاقات السائدة داخل العائلة اليابانية فهى علاقات
المودة والحب ومراعاة مشاعر أفرادها صغارا وكبارا . كما أن العائلة
اليابانية تتيح لجميع أفرادها المشاركة الاجتماعية وتشجعهم منذ الصغر
على هذه المشاركة كما تشعرهم بأنهم أختيار لا أشرار تشجيعا لهم على
عمل الخير ، وتجنب ارتكاب الأخطاء كما يسود العائلة اليابانية روح
الاحترام المتبادل والشعور بالأمان مما أضفى عليها طابع الوحدة
والتماسك . (٤٧)

ولاشك أن هذه العلاقات لها تأثيرها وأهميتها فى عمليات التنشئة
الاجتماعية ، وفى وضع معايير معينة للحكم على الأفراد المتميزين الذين
يمكن أن يكون لهم نفوذهم ، ومكانتهم الاجتماعية المتميزة . من هذه
المعايير أن يكون لدى الفرد الولاء لعائلته أو للمؤسسة التى يعمل فيها ،
وأن يكون على علاقة طيبة بالآخرين وقدوة لهم ، ناجحا فى عمله ،
الى جانب اعتبار كبر السن من المعايير الهامة للحكم على تمييز الفرد
وعلى مكانته الاجتماعية الى آخر هذه المعايير التى تعطى لصاحبها فرصة
احراز الامتيازات والمكانة الاجتماعية الأفضل ، والقدرة على قيادة
الآخرين . (٤٨)

وهذا يشير الى أن كثيرا من القيم الضرورية للقيادة وادارة الأعمال
يتم تشكيلها لدى الأفراد منذ الصغر ، وداخل العائلة التى ينتمى اليها
وتظل مع الفرد طوال دراسته ودخوله دنيا العمل ، رئيسا أو مرؤسا .

لهذه الأسباب ولغيرها يرجع كثير من الدارسين تميز وتفرد الادارة
اليابانية وتفوقها الى الخصائص الكامنة فى الشخصية والثقافة
اليابانية . (٤٩)

(دراسات تربوية)

والى جانب هذه الأسباب والظروف فان هناك من الدراسات والبحوث التى تضيف أسبابا لتفوق النظام الادارى فى اليابان وتتمثل فى قدرة هذا النظام على تجميع الأسس والمبادئ التى سبق بيانها فى المحور السابق فى نظام متكامل أصبح يعطى للادارة اليابانية لونا متميزا ويساعدها على تحقيق ما تصبو اليه من نجاح ، فكفاءة الادارة اليابانية لا ترجع الى أنها تستخدم تكنولوجيا متقدمة أو لأن لديها مفاهيم ادارية غير متوافرة لدى الآخرين وانما ترجع هذه الكفاءة الى قدرة النظام الادارى على التعامل مع هذه المبادئ من خلال اختيار المزيج فيها ودمجها معا فى نظام متكامل . (٥٠)

فالأخذ بسياسة التوظيف الدائم اقتضت الأخذ بسياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء العناصر التى بمقدورها التكيف مع سياسة التوظيف الدائم ، كما اقتضت الأخذ بسياسة الامام بالعام بدلا من التخصص الدقيق ، كما فرضت الأخذ بسياسة التدريب المستمر لكافة المستويات .

كما أن الأخذ بسياسة الأقدمية فى الترقيّة عملت على الحد من التنافس والقلق ، فالأقدم لا يخشى منافسة الأحدث له فى الترقيّة ، طالما أنها بالأقدمية ومن ثم لا يبخل عليه بالنصيحة كما أن الأخذ بهذه السياسة يفرض ضرورة العمل من خلال الاحساس بالمسئولية المشتركة نحو تحقيق الاهداف كما تقضى سياسة الأقدمية الأخذ بنظام البطء فى التقويم والأداء لضمان اصدار حكم موضوعى شامل . (٥١)

وهكذا تتكامل العناصر وتتفاعل مع بعضها وتعمل فى تناسق وانسجام يعطى للنظام الادارى اليابانى صفته المميزة التى تضمن له الفاعلية والنجاح وتجعله جديرا بالدراسة للاستفادة عنه .

وما يهمنى الإشارة اليه فى هذا المجال هو أنه من خلال هذه الظروف التى يعمل من خلالها النظام الادارى فى اليابان ، ومن خلال الأسس والركائز التى يقوم عليها - تعمل الادارة التعليمية فى المجتمع اليابانى ، وتستمد من الادارة العامة والظروف التى تعمل من خلالها ملامحها الأساسية ومقومات نجاحها وهذا يفرض علينا طرح المحور الثالث الخاص باللامح الأساسية للادارة اليابانية .

ثالثا : الملامح الأساسية لإدارة التعليم فى اليابان

قد يكون من المفيد لتحديد هذه الملامح الاشارة الى الجذور التاريخية لهذه الادارة وبالتحديد فى اواخر القرن الماضى عندما قام الامبراطور الميجى عام ١٨٦٨م بتحديث التعليم اليابانى .

ويمكن تصنيف هذه الفترة التاريخية الطويلة الى مرحلتين أساسيتين مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية ، ومرحلة ما بعد الحرب ، وحتى الآن .

فادارة التعليم اليابانى منذ قيام الامبراطور الميجى بتحديث التعليم فى اواخر القرن الماضى ، وحتى قيام الحرب العالمية الثانية كانت ادارة تستمد نظامها وأسلوبها من النظام الادارى العام ومن أسلوب الحكم الذى كان سائدا فى مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية .

ومن أهم ما كانت تتميز به ادارة التعليم فى تلك المرحلة ، المركزية الشديدة الصارمة المستمدة من نظام الحكم المركزى ، ومن الطابع الفرنسى فى الادارة للسيطرة على التعليم وتوجيهه لخدمة الأهداف السياسية التى كانت مطروحة فى ذلك الوقت ، وفى مقدمتها العمل على اقامة الدولة اليابانية الحديثة . (٥٢)

واستمرت المركزية كاسلوب للإدارة التعليمية قبل وبعد الحرب العالمية الأولى حتى يمكن توجيهه لإقامة الامبراطورية العظمى القادرة على خوض غمار الحرب العالمية الأولى ، ومن بعد الحرب العالمية الثانية .

لكن بعد الحرب الثانية وخلال الاحتلال الأمريكى لليابان ، عملت سلطات الاحتلال على التخفيف من حدة المركزية التى كانت مسيطرة على التعليم فى سنوات ما قبل الحرب .

وكان هدف سلطات الاحتلال من هذا الاجراء ، انهاء مركزية الادارة بصفة عامة فى المجتمع اليابانى ، للحيلولة دون الحكم الاستبدادى

المركزي مرة أخرى ، ومن ثم صدر قانون عام ١٩٤٧ لاصلاح التعليم فى اليابان ، وتضمن العديد من الأساليب التى تكفل الحد من مركزية التعليم . ومن أهم هذه الأساليب انشاء المجالس المحلية التعليمية عام ١٩٤٨ ، وذلك لتمكين هذه المجالس من الاشراف على التعليم . (٥٣)

وبمجرد أن حصلت اليابان على استقلالها عملت على السير فى الاتجاه الذى يرمى الى التخفيف من حدة المركزية مع الابقاء على سلطة وزارة التربية والعلوم والثقافة كسلطة مسئولة عن التعليم فى اليابان .

ولقد استمرت اليابان فى اتخاذ الاجراءات التى تكفل تحقيق هذا الهدف حتى أصبحت ادارة التعليم فى الوقت الحاضر تقوم على المشاركة بين السلطات القومية والسلطات المحلية على مستوى الأقاليم والمقاطعات .

فوزارة التربية والعلوم والثقافة هى السلطة المركزية المسئولة عن التعليم ولها سلطاتها الواسعة فى المجالات التربوية والعلمية والثقافية وهى المسئولة عن التخطيط للتعليم ولبرامجه على اختلاف مستوياتها ، وهى التى تقدم التوجيهات والارشادات لمختلف المناطق التعليمية ، وللوزير سلطة اتخاذ القرار بشأن الانشاءات الجديدة فى التعليم والتصديق عليها . (٥٤)

ويلى وزارة التربية المجالس القومية والمحلية المنوطة بمهام أخرى وان كانت تعمل بتوجيه من السلطة المركزية ممثلة فى الوزارة التى تقوم بالتخطيط على المستوى القومى .

وعلى هذا الأساس يتبين لنا أن لادارة التعليم فى اليابان ثلاثة مستويات : المستوى القومى ، والاقليمى والمحلى .

وفيما يلى ما يوضح هذه المستويات الثلاث :

١ - ادارة التعليم على المستوى القومى . وهذه الادارة مسئولية وزارة التربية وكما سبق أن أشرنا تقع عليها مسئولية نشر التعليم والعلوم والثقافة ومسئولية التخطيط على المستوى القومى للتعليم ولبرامجه وادارة الجامعات والكليات المتوسطة والفنية ، ولها سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بانشاء المؤسسات التعليمية .

وتتكون وزارة التربية من الوزير ، ووكيل الوزارة السياسى الذى يعين من قبل الدايت (البرلمان) والوكيل الدائم للوزارة .

الى جانب اللجان والأقسام المختلفة المعاونة ، والتي تختص كل منها بمهام تعليمية معينة ، فهناك اللجنة الخاصة بالتعليم الابتدائى ، والثانوى ولجنة التعليم الفنى ، ولجنة التعليم الجامعى واللجنة المسؤولة عن التعليم الخاص واللجنة المسؤولة عن الشباب وتعليم المرأة ، ولجنة التربية الرياضية واللجان الخاصة بالتفتيش والكتب الدراسية وتدريب المعلمين ، واللجان الخاصة بالمناهج الدراسية وغيرها من اللجان التى تتبع جميعا وزير التربية والعلوم والثقافة وتحت مسؤوليته واشرافه . (٥٥)

وجدير بالذكر أن للوزارة لجانا أخرى تختص بالعلاقات الدولية ونشر العلوم والثقافة والشئون الدينية والأخلاقية . (٥٦)

كما أنه يوجد على المستوى القومى اتحاد المعلمين اليابانى الذى يضم الآن حوالى ٩٠% من معلمى المدارس على اختلاف مستوياتها ، ويقوم بالعديد من الأنشطة المهنية والاجتماعية للمعلمين ويتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية الخاصة بالنشاط المهنى الذى يقوم به المعلمون فى اليابان . (٥٧) فاتحاد المعلمين له كيانه المتميز عن الوزارة ، ويقوم بدور هام بالنسبة لرفع مستوى كفاءة المعلمين المهنية وكثيرا ما يحدث التداخل فى الاختصاصات بينه وبين وزارة التربية . (٥٨)

ويتم تشكيل اتحاد المعلمين من أربعة مستويات من الجمعيات الخاصة بالمعلمين ، وعلى رأسها الاتحاد اليابانى للمعلمين . ولهذا الاتحاد صحيفة أسبوعية وأخرى شهرية ، ويعقد الاتحاد اجتماعا سنويا للمعلمين على مستوى الدولة .

ويتبع الاتحاد معهد للبحث التربوى ، حيث يقوم ببحث ودراسة العديد من المشكلات وكتابة تقارير منتظمة حولها . كما أن للوزارة معهدا مماثلا ، ومن ثم تحدث بينهما المنافسة .

وللاتحاد لجانه الفرعية فى المقاطعات اليابانية ، وللمقاطعات مجالسها الفرعية فى المحليات الى أن تصل الى مجالس المدارس . (٥٩)

وللاتحاد اليابانى للمعلمين وظائفه التى تتلخص فى : الحد من قبضة الوزارة ومقاومة نفوذها ، وتوجيه العملية التعليمية والرعاية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمعلمين واسماع صوتهم للوزارة ، وحفظ التوازن بين مطالبهم وسلطات الوزارة . (٦٠)

كما أن للطلاب تنظيمهم الخاص بهم والذى يتدرج تصاعديا فى مستويات معينة تبدأ من الفصل الدراسى ، حيث أن كل فصل يشكل أسرة تجتمع كل أسبوع ، تحت اشراف مدرس الفصل ، ومن الأسر داخل المدرسة يتم تشكيل اللجان المختلفة عن طريق الانتخاب ، وتتكون اللجنة من ممثلين عن كل حجرة دراسية شريطة أن يكون أحد العضوين ذكرا والآخر أنثى .

وتقوم هذه اللجان بالأنشطة المدرسية ، والتجهيزات الخاصة بطرق التدريس ، والأنشطة الرياضية والثقافية والصحية ، والاصلاحات الخاصة بالمدرسة .

ومن هذه اللجان تتكون اللجنة المركزية على مستوى المدرسة ، ثم على مستوى المنطقة المحلية فالمقاطعة ثم على مستوى الدولة ممثلا فى الاتحاد العام لطلاب المدارس اليابانية . (٦١)

٢ - ادارة التعليم على المستوى الاقليمى : فاليابان مقسمة الى ٤٧ ، اقليما وكل اقليم مقسم الى عدد من البلديات المحلية ، كما أن لكل اقليم مجلسا خاصا بالتعليم وهو مسئول عنه وعن ادارته ، وعن كل نشاط تربوى وثقافى فى الاقليم .

ويتكون المجلس من خمسة أعضاء يتم تعيينهم لمدة أربع سنوات من قبل محافظ الاقليم ، وبموافقة التربية والتعليم والثقافة . ويقوم المجلس بتعيين مدير عام للتعليم ، ويعتبر هذا المدير المسئول عن تنفيذ السياسة والاجراءات التى يقترحها المجلس . (٦٢)

ومن المهام المكلف بها المجالس الاقليمية : كل ما يتصل بالنهوض بالتعليم والعلوم والثقافة بالاقاليم وفى مقدمتها : الاشراف على مؤسسات

التعليم على اختلاف مستوياتها والقيام ببعض مسؤوليات الجامعة الاقليمية والعمل على تطوير برامج تعليم الكبار ، ونشر الثقافة القومية واصدار التوجيهات والتعليمات للمجالس البلدية ومتابعة نشاط هذه المجالس وتعيين معلمى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وانهاء خدمتهم ودفع جزء من مرتباتهم ومكافآتهم كما أن لها سلطة منح الشهادات المخولة لممارسة مهنة التعليم فى الاقليم . (٦٣)

٣ - ادارة التعليم على المستوى المحلى أو المجالس البلدية والتابعة لمجالس المقاطعات أو الأقاليم . ويتم تعيين المجالس البلدية من قبل السلطات السياسية المحلية وسلطات الاقليم أو المقاطعة . ولقد بلغ عدد المحليات أو البلديات فى اليابان حوالى ٣٢٥٥ ولكل منها مجلس للتعليم يختص بإدارة شؤونه وشؤون العلوم والثقافة ويمثل المجلس البلدى فى تشكيله المجلس الاقليمى ، حيث التشكيل من خمسة أعضاء يعينهم مدة أربع سنوات حاكم الاقليم بموافقة مجلس الحكم المحلى . وللمجلس المحلى رئيس أو مفتش عام يكون مسئولاً أمام المجلس عن كل ما يتصل بتنفيذ الاجراءات التعليمية .

وعلى وجه الاجمال يعتبر المجلس البلدى مسئولاً عن ادارة المؤسسات التعليمية والثقافية فى المنطقة التابعة له ، ومسئولاً عن تطوير أنشطة تعليم الكبار ، وكل ما يتصل بالنواحى التربوية والثقافية وحق تعيين وانهاء خدمة معلمى مدارس البلدية ، واعتماد الكتب المدرسية اللازمة لهذه المدارس .

ومن هذه المهام يتبين لنا أنها لا تختلف كثيراً عن مهام مجالس الأقاليم ، وما قد يكون هناك من فروق إنما هو فى مستوى التنفيذ والسلطات المخولة لكل من المجلس البلدى والاقليمى .

كما أنه من الملاحظ على ادارة التعليم فى هذه المجالس اقليمية أو بلدية تدخل السلطة السياسية الحاكمة لهذه المجالس ، فلكل حاكم اقليم أو محافظ للبلدية بعض السلطات فى الشؤون التعليمية ، كالاشراف على شؤون الرمامعات والكليات المتوسطة واعداد مشروعات الميزانيات الخاصة بالتعليم فى المناطق التابعة له ، كما أن حاكم الاقليم أو المحافظ البلدى بحكم منصبه يعتبر مسئولاً عن المجالس التعليمية فى المنطقة التابعة له كما

يعتبر حلقة اتصال بين الوزارات المختلفة وبين هذه المجالس ومسئولا عن نشر المعارف التربوية وعقد المؤتمرات الخاصة بالتعليم . كما أنه مسئول عن التنسيق بين هذه المجالس التابعة لوزارة التربية والعلوم والثقافة وبين المجالس التابعة للوزارات الأخرى ، ضمنا للتعاون والتنسيق بين المؤسسات المختلفة (٦٤) .

• هذه هي المستويات الثلاث لادارة التعليم اليابانى .

وواضح من تعددها : أن التعليم اليابانى يتمتع الى حد ما بالأسلوب اللامركزى فى الادارة . لكن يمكن القول من خلال هذه المستويات والاختصاصات المخولة لها والتدرج فيها ، أن التعليم اليابانى مازال يعمل من خلال الأسلوب المركزى فى الادارة (٦٥) .

كما أن هناك ظروفًا وعوامل متعددة أدت وتؤدي الى العمل من خلال هذا الأسلوب . من أهم هذه الظروف والعوامل :

١ - التشريعات التى تحدد بدقة اختصاصات الهيئات التعليمية والمجالس المحلية ودرجة الحرية التى يتمتع بها والحدود التى ينبغى عليها ألا تتعداها .

٢ - اعتماد المجالس المحلية على السلطة التقليدية لوزير التعليم ، واعطائه سلطات اصدار التوجيهات والتعليمات للهيئات والمجالس المحلية والتى تصل اليها عن طريق النشرات والدوريات الخاصة بذلك ، وبطريقة لا تختلف كثيرا عما كانت عليه قبل الحرب العالمية الثانية .

٣ - اعتماد الهيئات والمجالس المحلية والتعليمية على الميزانية العامة للدولة ، فهى لا تملك فرض ضريبة خاصة ، ومن ثم لا تستطيع الاستقلال بنفسها من الناحية المالية . (٦٦)

٤ - امتداد سلطات المسئولين عن التعليم الى الأقاليم الجغرافية وذلك عن طريق مكاتب التعليم التابعة للمقاطعة ولجالس التعليم المحلية .

٥ - أن اشراف الوزير على المحليات لا يتأتى عن طريق الرغبة المباشرة للمدارس وإنما عن طريق السلطات العليا فى الوزارة بكل ما لها من نفوذ وهيبة .

فالوزارة على المستوى القومى هى التى تعد المناهج للمدارس العامة والخاصة ، وتوافق على جميع الكتب المدرسية وهى التى تجرى الاختبارات التحصيلية للصفوف الدراسية ، وتحدد الأساليب والطرق الادارية وتعتمد الاعانات المالية وتضع مشروعات التدريب أثناء الخدمة لتحقيق الأهداف القومية .

والوزارة تقوم باجراء الاختبارات والامتحانات على المستوى القومى بالمدارس المتوسطة ، بالرغم من المعارضة الشديدة لهذا الاجراء من قبل المعلمين .

كما أن لمكتب التربية بالمقاطعة ، والتابع للوزارة حق الاشراف على المحليات . أما المدرسون فانهم يأخذون نصف مرتباتهم من المقاطعة والنصف الآخر من الحكومة الوطنية .

ويدخل تحت مسؤولية المقاطعة (المحافظة) مسؤولية ادارة المدارس العامة ومنح الشهادات واجراء الاختبارات والتعيينات والترقيات . (٦٧)

لهذه الظروف وغيرها فان ادارة التعليم فى اليابان ماتزال تتسم بالاسلوب المركزى وان كان بدرجة أقل مما كانت عليه قبل الحرب .

لكن الجدير بالذكر أن ادارة التعليم فى اليابان ليست كتلك المركزية التى تتبناها المجتمعات التى تأخذ بهذا الأسلوب وانما تتبنى اليابان الأسلوب المركزى الممزوج بعناصر اللامركزية أو بعبارة أخرى ، تعمل من خلال نظام فريد يجمع مزايا الأسلوبين المركزى واللامركزى ، مما جعل منه نظاما فعالا فى نهضة التعليم اليابانى وتقدمه ، فماذا يمكن أن نستفيد من هذا النظام فى ادرة التعليم المصرى ؟ الاجابة عن هذا السؤال موضوع المحور الأخير من الدراسة .

رابعا : بعض جوانب الافادة من ادارة التعليم فى اليابان :

تحاول العديد من المجتمعات المتقدمة تحليل النظام الادارى اليابانى فى كافة المجالات والقطاعات للتعرف على أسرار نجاحه وتفوقه ، ومحاولة الافادة منه . فلقد أصبح هذا النظام يثير الانتباه ويجذب اليه العديد من المجتمعات المتقدمة برغم ما وصلت اليه من مستوى عال فى كثير من

المجالات وهى لا تحاول تقليده وانما تحاول الافادة مما يتميز به من خصائص فريدة متميزة ، وتضمن هذه الخصائص لنظمها الادارية حتى يستمر لهم التقدم والتفوق .

وإذا كانت الدول المتقدمة تحاول الافادة من النظام الادارى فى اليابان فانه من باب أولى أن تقوم الدول النامية بهذه المحاولة ، خاصة وأن هناك العديد من أوجه الافادة التى يمكن أن تستخلص من هذا النظام . لكن لابد من الأخذ فى الاعتبار أن لكل دولة ظروفها وثقافتها التى تحكم النظم والمؤسسات التى تعمل من خلالها . ومع التسليم بهذه الحقيقة فانه بالامكان الافادة من تجارب الآخرين وتطويعها للظروف المحلية والثقافية والقومية .

وعلى هذا الاساس يمكن القول أن النظام الادارى اليابانى بصفة عامة والتعليمى بصفة خاصة يحمل الكثير من جوانب الافادة من أهمها : -

١ - العمل على بناء نظام ادارى متكامل العناصر يأخذ بمزايا المركزية واللامركزية ، مع توافر المهارة العالية فى تشغيل هذا النظام ، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال : توافر الأجهزة الادارية ، والقيادات الواعية لتشغيل هذه الأجهزة وتولى ادارتها ، واعادة النظر فى الكثير من الاجراءات والممارسات والمعايير المتبعة فى النظام الادارى المصرى بصفة عامة .

٢ - العمل من خلال مفاهيم وأسس واضحة ومحاولة تطبيقها بأسلوب يتميز بالتنسيق والتكامل فيما بينها ، بحيث تؤدى فى النهاية الى نظام متكامل العناصر يعمل على تشغيل دولاب العمل بكفاءة عالية .

٣ - التاكيد على الصلة الوثيقة بين الادارة التعليمية والتخطيط للتعليم فاذا كانت الادارة التعليمية تقوم على مبدأ المشاركة والمسئولية الجماعية فان هذا يفرض أيضا قيام عمليات التخطيط على هذه المبادئ والاسس والتكامل بين هذه العمليات وبين ادارة التعليم وبحيث تشمل عملية المشاركة كل المهتمين بأمر التعليم والمستفيدين منه ، من الطلاب وأولياء الأمور والعلمين والنظار ، وغيرهم وبأسلوب يتيح المزج بين المركزية واللامركزية فى ادارة التعليم وتخطيطه ، وبين النظرية والتطبيق وبصورة تتيح الافادة من كافة العناصر المشاركة ، ومن المحليات فى هذا المجال .

٤ - الأخذ من أسس الادارة اليابانية سواء فيما يتعلق بعمليات

التوظيف الدائم أو المشاركة فى اتخاذ القرار ، أو المسئولية الجماعية أو معيار الأقدمية أو وجود الأب الروحى داخل المؤسسات ، بما يكفل الحد من التنافس والصراعات وبما يتلاءم وظروف المجتمع المصرى .

٥ - الافادة من التجربة اليابانية فى عمليات التكامل بين المركزية واللامركزية وبين الادارة على المستوى القومى ، والمستوى الاقليمى ، والمحلى فى النهوض بالتعليم ، ونشر الثقافة والعلوم والمساهمة فى توفير الميزانيات الخاصة بالتعليم والانفاق عليه ، فالسلطات المحلية تقوم بتوفير ما يقرب من نصف نفقات التعليم ، ونصف مرتبات المعلمين . كما أن الأموال التى توفرها المحليات تستثمر استثمارا جيدا فى خدمة العملية التعليمية . كما أن المحليات تشارك فى عمليات الأبنية والمؤسسات المدرسية اصلاحا وانشاء ، فضلا عن دورها فى تعيين وانهاء خدمة المدرسين والتصديق لهم بممارسة التدريس فى المدارس التابعة لها .

٦ - مشاركة الادارات التعليمية على اختلاف مستوياتها فى النهوض بالبحث التربوى والاعتماد عليه فى حل الكثير من المشكلات التى تواجهها ، ومن ثم العمل على حل هذه المشكلات بأسلوب علمى بدلا من الاعتماد على الملاحظات الشخصية أو كتابة التقارير دون دراسة معمقة لهذه المشكلات .

٧ - مشاركة الادارات التعليمية فى رفع مستوى الوعى التربوى والتعليمى عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها وبذلك تتحول الادارات التعليمية من مجرد كونها مؤسسات لادارة شئون التعليم الى مؤسسات لنشر الوعى التعليمى والتربوى ، ومصدر اشعاع ثقافى للجتمعات والبيئات المحلية التى تعمل من خلالها .

الى آخر هذه الجوانب التى يمكن استخلاصها من ادارة التعليم فى اليابان ، وتكييفها لخصوصيات البيئة المصرية .

وبهذا نصل الى خاتمة هذه الدراسة التى حاولنا فيها بيان ، الأسس التى تقوم عليها النظام الادارى فى المجتمع اليابانى ، والظروف التى يعمل من خلالها وساعدت نجاحه وتفوقه . ومن بيان هذا النظام بأسسه وظروفه حاولنا بيان الملامح الأساسية لادارة التعليم فى اليابان ، ومن خلال اشارة موجزة لجذورها التاريخية وما وصلت اليه الآن من تنظيمات ومستويات ومهام تقوم بها من أجل النهوض بالتعليم بصفة خاصة وبالتالى العمل على تقدم المجتمع اليابانى بصفة عامة . ثم خلصنا من هذا كله ببعض الجوانب والمضامين التى أمكن استخلاصها من نظام ادارة التعليم فى اليابان ، ويمكن أن تفيد كمؤشرات لادارة التعليم المصرى .

مصادر الدراسة

١ - رفاعى محمد رفاعى « فلسفة الادارة اليابانية فى ادارة الموارد الانسانية » - مجلة العلوم الاجتماعية مجلد ١٢ العدد ٤ شتاء ١٩٨٤ ص ٨٢ - ١٠٨

2) Shimabukro, Y. Consensus, Management in Japanese Industry, Tokyo, 1983, p. 2.

3) Ibid.

٤ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق ،

٥ - ثناء العاصى « دراسة تحليلية لنظام التعليم فى اليابان » دراسات تربوية . رابطة التربية الحديثة . المجلد الثانى ، الجزء الثامن سبتمبر ١٩٨٧ ص ٨٩ - ١٤٠ .

٦ - نفس المرجع ص ١١١ .

٧ - نفس المرجع ص ١١٢ .

٨ - نفس المرجع ص ١١٣ .

٩ - محمود عباس عابدين « التعليم والتنمية فى المجتمع اليابانى » دراسات تربوية . رابطة التربية الحديثة المجلد الثالث الجزء ١٢ مايو ١٩٨٨ ص ٩٤ - ١٤٧ .

١٠ - نفس المرجع ص ٤٩ - ٦١ .

١١ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق ص ١٠٨ .

١٢ - نفس المرجع .

١٣ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ٢١٧ .

١٤ - ثناء العاصى ، مرجع سابق ص ١٠٢ .

١٥ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ١١٩ .

16) Zussman, Y. "Learning from Japanese Management in Resources-Source World "Organizational Dynamic, Winter, 1983, pp. 8-11.

١٧ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ١١٦ - ١١٧ .

١٨ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق ص ٨٦ .

- ١٩ - نفس المرجع ، ص ٨٧ - ٩١ .
 - ٢٠ - نفس المرجع .
 - ٢١ - نفس المرجع .
- 22) Morito, A. The Situation of Management Education in Japan, in OECD Management Education, Paris, OECD, 1971, p. 38.
- 23) Zussman, op. cit., p. 71-72.
- ٢٤ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ١١٨ .
 - ٢٥ - نفس المرجع .
 - ٢٦ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق ص ٩١ - ٩٤ .
 - ٢٧ - نفس المرجع .
 - ٢٨ - نفس المرجع .
- 29) Marsland, S. and Beer N. The Evolution of Japanese Management; Lesson for U.S. Managers Organization Dynamics Winter, 1983, p. 51.
- ٣٠ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق .
 - ٣١ - نفس المرجع ص ١٠١ - ٢٠٢ .
 - ٣٢ - نفس المرجع ص ٩٦ - ١٠٠ .
 - ٣٣ - نفس المرجع .
- 34) Zussman, op. cit.
- 35) Ouchi, W.C. and Price R. "Hierarchies, Chans and Theory Z:A. New Perspective on Organization Development. Organization Dynamic Management.
- 36) Ibid.
- 37) Ibid., p. 308.
- 38) Ibid.
- ٣٩ - رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سابق ص ٨١ - ٨٢ .
 - ٤٠ - ج. سنجلتون . المدرسة اليابانية ، ترجمة محمد قدرى لطفى وآخرون . القاهرة عالم الكتب ، ١٩٧٢ ، ص ٥ .
 - ٤١ - نفس المرجع .
 - ٤٢ - نفس المرجع .

- ٤٣ - نفس المرجع .
- ٤٤ - نفس المرجع ص ٦ .
- 45) Dore, R.P. City Life in Japan A Study of a Tokyo Word.
Berkeley, Calif. University of California Press, 1958, p. 95.
- ٤٦ - ج . سنجلتون ، مرجع سابق ص ٢٧ - ٢٨ .
- ٤٧ - نفس المرجع .
- ٤٨ - نفس المرجع ص ٣٤ .
- ٤٩ - رفاعى محمد رفاعى مرجع سابق .
- ٥٠ - نفس المرجع ص ٨٤ - ٨٥ .
- ٥١ - نفس المرجع ، ص ١٠٢ - ١٠٤ .
- ٥٢ - ج . سنجلتون . مرجع سابق ص ١٦٢ .
- ٥٣ - نفس المرجع ص ١٦٣ .
- ٥٤ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ١٢٠ .
- ٥٥ - ثناء العاصى ، مرجع سابق ص ١٠٥ - ١٠٦ .
- ٥٦ - نفس المرجع .
- ٥٧ - ج . سنجلتون ، مرجع سابق ص ١٧٩ .
- ٥٨ - نفس المرجع ص ٦٨ - ٧٠ .
- ٥٩ - نفس المرجع ، ص ١٧٩ - ١٨٣ .
- ٦٠ - نفس المرجع ، ص ٢٠٩ - ٢٢١ .
- ٦١ - نفس المرجع .
- ٦٢ - محمود عابدين ، مرجع سابق ص ١٢٠ .
- ٦٣ - نفس المرجع ص ١٢١ .
- ٦٤ - نفس المرجع ، ص ١٢١ - ١٢٢ .
- ٦٥ - ج . سنجلتون ، مرجع سابق ص ١٧٥ - ١٧٨ .
- ٦٦ - نفس المرجع .
- ٦٧ - نفس المرجع .