

الفصل السابع

الاتجاهات الحديثة

في

الإدارة التعليمية والمدرسية

obeikandi.com

أولاً : الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التعليمية و المدرسية :

I - الإدارة التعليمية :

- * خطوط عريضة للإتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية .
- * إدارة الجودة الشاملة .
- * المهارات التى يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة .

II - الإدارة المدرسية :

- * الإتجاهات المعاصرة لأداء المديرين داخل المدرسة .
- * الإتجاهات المعاصرة لأداء المديرين خارج المدرسة .
- * الإتجاهات المعاصرة للمداخل والأساليب التى يستخدمها المديرين لأسباب نجاحهم فى إدارة المدرسة .
- * مراجع الفصل السابع (أولاً) .

ثانياً : الأزمة التعليمية

- * مفهوم الأزمة التعليمية .
- * أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية .
- * الأزمة التعليمية فى مصر .
- * أزمة الإدارة التعليمية .
- * تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية فى ضوء الإتجاهات الحديثة .

* مراجع الفصل السابع (ثانياً)

obeikandi.com

الإتجاهات الحديثة فى الإدارة التعليمية والمدرسية

أولاً : الإتجاهات الحديثة فى الإدارة التعليمية والمدرسية

١ - الإدارة التعليمية :

تناولت نجدة إبراهيم سليمان " الإتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية المحلية فى بعض الدول المتقدمة " ١٩٩٨ م على النحو التالى :

- الخصخصة والمنافسة والسوق فى التعليم :

- < متطلبات مدخل إدارة التعليم من المنظور التسويقي .
- < مميزات وعيوب الإدارة المحلية للمدرسة وإمكانية الاستفادة منها .

- فعالية المدارس :

- < الفرضية التى تقوم عليها .
- < أسبابها .
- < تغير النظرة إلى الإصلاح البنائى لنظام التعليم .
- < سمات الإدارة الفعالية .
- الاستقلالية .
- تبنى المدير أدواراً جديدة .
- بيئة مدرسية مشاركة .
- التعاون والزمالة بين أسرة المدرسة .
- شعور واضح للمديرين بالافتقار والجدارة الشخصية للمعلمين .

- إعادة البناء فى الإدارة التعليمية Restructuring

- < عناصر إعادة البناء .
- < متطلبات إعادة البناء فى الإدارة التعليمية .
- < خصائص المنظمة المعادة البناء .

- إدارة الجودة الشاملة فى التعليم :

- < تعريف الجودة فى التعليم .
- < أسباب فشل الجودة فى التعليم .
- < خطوات البدء فى الجودة الشاملة .
- < الزبائن الداخليين والخارجيين .
- < مبادئ " ديمينج " Deming الأربعة عشر فى التعليم .
- < خطوات عملية التحول فى التعليم إلى الجودة .
- < برنامج الجودة لـ " كروسباى " Crosby .

ومن خلال استقراء البحث وجد أن اتجاهات تطوير إدارة التعليم المحلية فى الدول المتقدمة تتشابه فى كثير من الأمور منها :

القيادة ذات الرؤية ، والتوجه نحو السوق ، وضع القرار التعاونى ، والتوجه نحو الزبون . والثقة فى المعلمين وفى مسؤولياتهم تجاه الإصلاح . والتحول من التطابق فى التعليم والتوحد إلى التفرد والتمييز ؛ والتأكيد على فهم ومساعدة الطلاب فى بناء المعانى الخاصة بهم ، وضع القرار عند أدنى مستوى فى المنظمة والاهتمام بتطوير المعلمين . وقد أضافت إدارة الجودة الشاملة ضرورة التحسين المستمر وقياس تكاليف الجودة والتعهد والالتزام بالجودة ووجود رسالة الجودة ومنسق وميسر للجودة ، وفريق الجودة (نجده إبراهيم سليمان ، ١٩٩٨م ، ٢٧٧ - ٣١٩) .

- ضرورة أن يلم مدير الإدارة التعليمية باللغات الأجنبية بالإضافة إلى اللغة العربية .
ويجيد لغة التعامل مع الكمبيوتر .

- أن يكون مدير الإدارة التعليمية دارساً وممارساً فى نفس الوقت ، ويمتلك العديد من المهارات الذاتية ، والإدراكية . والإنسانية والاجتماعية . والفنية ، والتي تمكنه من التعامل مع المستجدات التربوية الحديثة .

- إن التطور فى التعليم لا يمكن أن يتحقق بدون تطور فى إدارته ، فهى العنصر الأساسى فى تطوير التعليم . ومن ثم ضرورة أن تتغير الإدارة التعليمية لمواكبة الجديد . فلم تعد إدارة تسيير . وإنما إدارة تطوير لتحقيق الأهداف التعليمية الشاملة .

- ضرورة أن يتدرب مدير الإدارة التعليمية على استخدام الانترنت Internet • وأهم مميزات الانترنت أنه يساعد القيادات التعليمية على تحقيق أعمالهم فى يسر وسهولة من حيث : الوفرة الهائلة فى مصادر المعلومات ؛ الكتب الالكترونية ؛ الدوريات العلمية ؛ قواعد البيانات ؛ الموسوعات ؛ المواقع التعليمية ؛ التخاطب الصوتى ؛ التخاطب بالصوت والصورة عن طريق المؤتمرات المرئية Video Conferencing •

- وتظهر أهمية الحاسب الآلى للإدارة التعليمية حيث أنه يساعد على الإشراف على سير العمل فى كل إدارة التعليم ، ومراكز الإشراف والمدارس بجانب التقارير التى تحصل عليها الإدارة التعليمية من المشرفين التربويين ومشرفى الإدارة المدرسية ، وتحديد الاحتياجات الفعلية لتوظيف المعلمين والإداريين ، وإعطاء صورة واضحة عن تنقلات المعلمين ، والاتصال بقواعد المعلومات ومراكز البحث العلمى للإستفادة من المعلومات لتطوير الإدارة التعليمية •

- إدارة الجودة الشاملة : T.Q.M :

تعُدُّ الجودة الشاملة مدخل هام من مداخل تطوير التعليم ، فهو اتجاه من الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التى يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسين فى الجودة (بمعنى مجموع الصفات أو الخصائص لمنتج أو خدمة ما ترضى حاجات العميل أو المستخدم النهائى أو كلاهما) ويحقق الأهداف • وأهم المبادئ التى تقوم عليها هذه الفلسفة الإدارية ، التركيز على العميل ، التركيز على العمليات والنتائج معا ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وتعبئة خبرات القوى العاملة نحو اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق ، التغذية المرتدة أو العكسية وأخيراً التعرف بدقة على الهيكل التنظيمى للمنشأة أو المنظمة •

وترجع أهمية هذا الأسلوب نظراً للتغيرات المستمرة المتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة ، والالتجاء لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار هذه التغيرات • لقد تعددت تعاريف الجودة ، وتباينت بشكل يصعب معه وضع تعريف شامل وجامع يتفق عليه الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة • ومع ذلك يعرفها " أركارو " Arcaro بأنها إيجاد ثقافة متميزة فى الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب

لتحقيق توقعات المستهلك . وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت . إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطار تنظيمي متكامل يجمع بين وضوح الهدف . ووسائل تحقيقه : ومسئوليات العاملين . وواجباتهم ، يهيمن على نظام المؤسسة في مستوياتها المختلفة ، إذ يصبح تحقيق الجودة عمل يلتزم به الجميع وبشكل مستمر في إطار تنسيق الجهود وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المستهدفة .

وإدارة الجودة الشاملة أسلوب يمثل طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية ، تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كمدخلات وكنخرجات . والبيئة التعليمية ومستويات الأداء .

مما سبق يمكن تعريف الجودة في مجال التعليم بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة . وعلى هذا تهدف الجودة الشاملة في التعليم إلى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين بالمؤسسات التربوية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى . وجوهر إدارة الجودة الشاملة تغيير في الثقافة ورسالتها يجب أن تصل إلى فكر الأفراد ، ويجب أن يقتنع المعلمون أنها ستعطيهم معنى وتفيد من يتعلمون على أيديهم . ولكي يتم تنفيذ الجودة الشاملة في المدرسة لابد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها . حيث أن المدرسة هي المسؤولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها ، وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها .

وقد عرف " أركارو " Arcaro أحد رواد الجودة على أنها الملائمة للإستخدام fitness for use وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب - المجتمع) . ويقول أننا نستطيع أن نضمن الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء

عمله بطريقة ملائمة وبالأدوات الملائمة وبالتالي يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء باستمرار.

إن إدارة الجودة الشاملة تعنى نظام متكامل للإدارة ، وطريقة التطور وجودة المنتج "الطالب / المعلم" داخل الكليات ، على اعتبار أن نظام التكوين (الإعداد) سلسلة جودة مستمرة تبدأ من جودة مدخلات النظام ، الفلسفة ، والأهداف ، والعناصر البشرية والمادية والتكنولوجية "إلى جودة مخرجات النظام" جودة المنتج فى أسواق العمل أى المعلمين أثناء ممارسة المهنة ، مارة بالعمليات ، والتخطيط والتنظيم "لكل ما يتصل بمكونات العملية التعليمية داخل النظام وتعمل على التحسين والتطوير المستمر من خلال التفاعل القائم على التخطيط العلمى السليم ، ومشاركة كافة العاملين (من أعضاء هيئة التدريس - وإداريين - طلاب) فى تحمل مسئوليات تحقيق الجودة داخل نظام الإعداد بكليات التربية".

إنه أسلوب تنظيمى متكامل يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ، ومسئوليات العاملين وواجباتهم المشروعة ، يهيئ على نظام المؤسسة فى مستوياتها المختلفة إذ يصبح تحقيق الجودة عمل يلتزم به الجميع وبشكل متواصل فى إطار تضافر الجهود والتعاون فى تحقيق الأهداف المأمولة .

وفى التعليم : تعنى التعبير عن مناخ إدارى وتنظيم تتكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها وأن يدرك كل فرد من العاملين مسئولياته وواجباته فى تحقيقها . ولكى يتم تنفيذ الجودة الشاملة فى المدرسة لابد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها ، حيث أن المدرسة هى المسئولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها ، وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها وتحاول كثير من الدول المتقدمة تطوير العمل ودفعه إلى أرقى المستويات بالأخذ بإدارة الجودة الشاملة نظرا لأهميته .

وهناك مواصفات لإدارة الجودة الشاملة من أهمها :

- ١- وجود سياسة واضحة ومحدودة للجودة .
- ٢- كفاءة التنظيم الإدارى والوظيفى لضمان تحقيق الجودة الشاملة .

◀ التفتيش المنظم والدورى للمنتج أثناء مراحل إنتاجه بحيث يكون مبدأ العمل هو "منع الخطأ" لا علاجه .

◀ وجود نظم للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادى الوقوع فى أخطاء فى المستقبل .

◀ وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان جودة الأداء طوال الوقت وفى حالة اتباع المؤسسة التعليمية لأسلوب الإدارة الشاملة فى إنجاز مهامها فإن ذلك يؤدي إلى :

- تحسين الإنتاجية .

- تقليل الأخطاء .

- وجود مناخ علمى أفضل .

- تشجيع وتنمية مهارات العاملين .

- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة .

- الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان فى المدرسة .

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .

- العمل المستمر من أجل تقليل الهدر أو الفقد .

وبناءً على ما سبق هناك مجموعة من القيم الأساسية عن الجودة فى التعليم منها :
جودة يحددها المستهلك والمنتج معاً ، القيادة ، التحسين المستمر ، المشاركة الشاملة ،
الاستجابة السريعة ، منع المشكلات ، الرؤية المستقبلية ، الإدارة بالواقع ، الشراكة ،
المسئولية ، وبصفة عامة لتحقيق الجودة الشاملة بالمدرسة يجب استخدام قائمة متضمنة :

- التدريب والتعليم المستمر .

- التركيز على خدمة المجتمع .

- التقييم الذاتى .

- المشاركة فى اتخاذ القرارات .

- التخطيط والتوجيه .

- القيادة الديمقراطية .

- حلقات الجودة وروح الفريق .

- المكافآت والحوافز .

- الاتصالات الجيدة .
- التجديد للتحسين المستمر .
- التعاون مع القيادات .
- قياس الجودة بصفة مستمرة .
- المنافسة مع المدارس الأخرى .
- مراقبة وتوكيد الجودة .

وتحاول دراسة " ديتيرت وموريل " Detert & Mauriel ، ١٩٩٧م الإجابة عن هذا السؤال : هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) تحسين الأداء للنظم المدرسية بطريقة لها معنى ؟ وتقدم هذه الدراسة تقويم لهذا المدخل كبرنامج لتحسين التعليم عن طريق مقارنة فلسفته ووصفه بالنظريات والبحوث الإجرائية للمدى الطويل لعمليات تغيير التنظيم بصفة عامة وإصلاح المدرسة بصفة خاصة . وتم عرض مقدمة ونظرية مختصرة لأساليب هذا المدخل . ومن بين مظاهر القوة التي لوحظت على مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. كأداة لتحسين البرنامج المدرسي تركيزه فى دراسة وتقويم العمليات ، تجميع المعلومات القائمة على اتخاذ القرار ، تحسين الأنظمة ، التعلم المستمر والتطوير لكل هيئة العاملين . وعلى الجانب الأخر ، هناك نواحي الضعف فى مدخل T.Q.M تعتبر عادية وتشمل قلة الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس ، وصعوبة تحديد زبون التعلم وصعوبة التغيير فى الثقافة الموجودة ونقص فى الوقت والتمويل . وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات فى الإطار النظرى المستقبلى وبحوث العمليات لمدخل T.Q.M. باعتباره برنامج الإصلاح أو التطوير التربوى .

بناء على المناقشات بين التربويين ورجال الأعمال والمشرعين والمصلحين التربويين كما تمت فى دراسة كل من " أليكسندر وكيلر " Alexander & Keeler ، ١٩٩٥م على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. فى التربية . وتؤكد الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة أنها حقاً تحل المشكلات التربوية . وتم تنظيم هذه الدراسة فى أربع أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة : تطبيق نموذج (T.Q.M.) فى الصناعة والأعمال فى المدارس ، لغة الثقافة : استخدام صيغة بلاغية للمدرسة كمصنع ، والتوضيح الدقيق للمديرين فى مدخل إدارة الجودة الشاملة . لقد ناقشت الدراسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنه مدخل لنموذج آخر للإدارة ويتعرض للمدرسة على

أنها طريق واحد صحيح لتحقيق الإصلاح التربوى والتحذير من خطورة استخدام لغة بمفهوم ضيق في تحديد المعلمين كما لو كانوا مديرين ، والتلاميذ كما لو كانوا عمال ، ويجب أن ينظر إلى المديرين كما لو كانوا خدم أو مضيفون ممارسين للقيادة الخلقية فضلاً عن ممارستهم للإدارة . وعلى الجانب الآخر ، تسهم إدارة الجودة الشاملة فى ترقية القائمة المبنية على التنظيم والهياكل فى المصنع ، لغة المصانع ، وتعاون سلطة القيادة فى إعادة بناء التربية .

وبالرغم من مميزات هذا الأسلوب والإسهامات التى يمكن تحقيقها فى مجال التعليم ، إلا أنه له بعض المعوقات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى تطبيقه ، منها التركيز على الأهداف بعيدة المدى ، تعدد المستفيدين من المدرسة ، التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية ، ضعف النظام المعلوماتى للمدرسة ، عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم ، وندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمى وإدارته ، تسبب العاملين بالمدرسة وتخليهم وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً ، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود ، مما يؤدى إلى عدم انتظام العمل وإلى تدنى مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

– المهارات التى يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة : (٥)

- ١- مهارات العمل الجماعى :
كيف تكون عضواً فعالاً فى جماعتك؟
 - ٢- مهارة قيادة الآخرين :
كيف تكون قائداً متميزاً فى عملك؟
 - ٣- مهارات التفويض :
كيف تحصل على ما تريد؟
 - ٤- مهارات بناء الفريق :
كيف تكون فريق العمل ؟
 - ٥- مهارات تنظيم وإدارة الوقت :
كيف تدير وقتك ؟
- Group works Skills.
- Leading others Skills.
- Delegation authority.
- Building Skills.
- Time Organization and Management Skills.

١١ محمد عبد الغنى حسن حلال : مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

- Effective communications Skills. : ٦- مهارات الاتصال الفعال :
فن الاستماع والحديث .
- Training Skills (Administrators preparation). : ٧- مهارات التدريب (إعداد المديرين) :
كيف تغير أداء الآخرين؟
- Creative Thinking Skills. : ٨- مهارات التفكير الابتكاري :
كيف تكون مبدعاً؟
- Crisis Management Skills. : ٩- مهارات إدارة الأزمات :
الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها .
- Adult Education Skills. : ١٠- مهارات تعليم الكبار :
الطريق إلى التعليم المستمر .
- Performance Management Skills. : ١١- مهارات إدارة الأداء :
معايير وتطبيق الجودة في الأداء .
- TQM Skills in Training and Education. : ١٢- مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
والتدريب :
تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ في التعليم والتدريب .
- Counseling Skills During Supervision. : ١٣- مهارات الإرشاد أثناء الإشراف :
التوجيه أثناء العمل .

٢ - الإدارة المدرسية :

- الاتجاهات المعاصرة لأداء المديرين داخل المدرسة :

النواحي الإدارية :

- الإدارة عن طريق الاستثناء Management by Exceptions : وهذا المدخل يعتمد على تفويض المدير بعض سلطاته Delegation of Authority ، وإعطائه الأعمال الكتابية وغير المهمة للمرؤوسين . أما بالنسبة للأعمال الهامة الضرورية فيقوم بها .

- إدارة وقت المدير Management of Time Principal : وهو استخدام المدير للوقت وكيفية استغلاله بشكل فعال في إدارة الأنشطة والأعمال من خلال وقت الدوام الرسمي ، ويتضمن معرفة مقصودة بمقدار الوقت المنصرف في تلك الأنشطة والأعمال في الوقت الحاضر . ثم تحليل بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل لوقت الدوام الرسمي مستقبلاً .

لذلك يجب أن يسجل المدير وقته ، ويحلل توزيعه لمعرفة أى الأعمال تستحق الاهتمام بها ، وأى الأعمال لا تستحق ، مع مراعاة ضرورة توعية المديرين بأهمية الوقت ، وضرورة المحافظة عليه ، واستغلاله بشكل فعال مما يعود بالفائدة على العملية التعليمية التربوية ، ويتطلب ذلك : تحديد الأعمال التى تضيع وقت مدير المدرسة ، تحديد الأعمال التى يمكن أن يقوم بها شخص آخر نيابة عن المدير ، وضع نظام جديد لتدفق الأعمال بالمدرسة : وضع مدير المدرسة للأولويات طبقاً للأهمية النسبية للإستخدامات المختلفة للوقت لما يتطلبه العصر ويحتاجه الفرد والمجتمع .

– الإدارة بالأهداف Management by Objectives : وهذا المدخل يركز على ضرورة العمل الجماعى بروح الفريق ، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس . ويحقق الرقابة الذاتية Self-Control من أجل تحقيق الأهداف التعليمية . ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته فى وضع الأهداف ، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها ، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة على أن تكون الأهداف محددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها . وهو أسلوب إدارى حديث يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها ، والغاية الأساسية من وراء ذلك كله التعرف على مدى بلوغ المؤسسة أهدافها .

وتعرف أيضاً على أنها عملية يقوم بها الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التى يعملون فيها مع تحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ومساهمة الجميع فى تحقيق النتائج المطلوبة . ويعنى هذا أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم ويركز هذا الأسلوب على ضرورة العمل الجماعى بروح الفريق والمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف التى تم صياغتها ومعنى ذلك أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المدير على وضع الأهداف .

وهذا الأسلوب يركز على توضيح أهداف المنظمة (المؤسسة) ومحاولة المديرين والمرؤوسين العمل سوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية خطة لتحقيق أهدافهم . ويمر هذا الأسلوب بعدة مراحل منها :

- ١- مشاركة جماعة العمل .
- ٢- مشاركة المدير والمرؤوسين .
- ٣- تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
- ٤- تحديد ما تم إنجازه .
- ٥- المراجعة والتقييم وإعادة الدورة .

ويؤكد هذا المدخل أيضاً على مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة على شكل نتائج التي يرجى تحقيقها ، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين .

وللإدارة بالأهداف عدة فوائد وبعض العيوب . ومن فوائدها :

- ١- موضوعية تقويم أداء العاملين .
- ٢- سهولة التخلص من العامل ضعيف الأداء .
- ٣- تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض .
- ٤- تعطي للمدير القدرة على مراجعة الأعمال الإدارية وتوجيه اهتمامات العاملين لتطوير أدائهم .

أما عيوبها فهي :

- ١- صعوبة تطبيق القياس الكمي على كثير من الأنشطة .
- ٢- صياغة الأهداف بطريقة براقية تخفي مساوئ الإدارة .

- تكامل العملية التربوية بشقيها الإداري والفني : وهذا الاتجاه يركز على محاولة المدير إيجاد توازن في ممارسة الأعمال الإدارية (الكتابية) : التوقيعات ، الإشراف على المبنى ، إعداد الموازنة) والأعمال الفنية (كالإشراف ، وتنمية المعلمين والتلاميذ ، والمجتمع ، وتطوير البرنامج المدرسي والعلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى جانب على الآخر .

- برامج التدريب لمديري المدارس : ومن الضروري تضمينها لتكنولوجيا الإدارة ، وتحديثها ، كما ينبغي أن تتضمن البرامج التدريبية زيارات ميدانية لبعض الدول . أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو الدولية . مع ضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية للمديرين . والمهارات الأساسية المطلوبة لأداء المديرين ، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الشخصية والوظيفية والبيئية لدى المديرين . وأن تتضمن الموضوعات التي تتلاءم مع طبيعة العصر .

النواحي الإشرافية :

- مدير المدرسة مشرف تربوى مقيم : من الاتجاهات الحديثة فى مجال الإشراف قضاء المدير معظم وقته داخل المدرسة فى التوجيه والإرشاد . وأن يتعاون مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور فى مراقبة مدرسته والإشراف عليها كفريق واحد . وأن يتعاونوا على تقديم برنامج تعليمى متكامل لخدمة العملية التعليمية .

- الإشراف العيادى أو الكلينيكى Clinical Supervision : ضرورة إلمام المدير بالجوانب المختلفة للعملية الإشرافية مع التركيز على استخدام الإشراف العيادى فى تحسين التعليم الصفى للمعلم . وهو يعتمد على (التخطيط المنظم . والملاحظة : والتحليل النقدى للتعليم) : وتزويد المعلمين بتغذية مرتدة ، ومساعدتهم فى تطوير اتجاهات إيجابية نحو مهنتهم .

- التوجيه من الزملاء Peer Supervision : ويعتمد على استخدام استراتيجيات التوجيه للمعلمين بعضهم لبعض ، ويتطلب ذلك توفير المعلم المتمكن Master Teacher الذى يتحمل على عاتقه مساعدة المعلمين الجدد فى تخصصه . وإذا أحسن إستخدام هذا النوع من التوجيه يمكن التغلب على مشكلة انعدام الثقة بين المدير والمعلم لأن المدير يمثل سلطة الثواب والعقاب ، وأيضاً عن طريقها يمكن التغلب على مشكلة التخصص لدى المدير أثناء زيارته للفصول .

- ورش العمل workshop : ضرورة عقد ورش عمل ، وعمل ندوات وحلقات بحث للمديرين لمساعدتهم على تغيير مفاهيمهم عن التوجيه التربوى وأهدافه وأسسه وطرقه الحديثة ؛ وعمل دورات تدريبية للمديرين يتم فيها تدريبهم على تحليل أداء المعلم أثناء التدريس والاستفادة من هذا التحليل فى تحسين قدرته على الأداء ويتضمن البرنامج التدريبى - لكل من المدير والمعلم - الاتجاهات الإشرافية المعاصرة وهى الاتجاه التسلى نحو الإشراف والتوجيه . والاتجاه الديمقراطى . والاتجاه الموضوعى . والاتجاه التطورى . والاتجاه الكلينيكى . والاتجاه التفاعلى . والاتجاه الإبداعى . والاتجاه العلمى . مع ملاحظة زيادة اعتماد المديرين على ممارسة الأساليب الإشرافية ذات الطابع التعاونى الإنسانى القائم على دافعية المعلمين الذى يهتم بإشراكهم فى عمليتى التعليم والتعلم .

- التغيير فى المدرسة وإعادة البنية Restructuring :

يوضح " كونلى " Conely أن التغيير داخل المؤسسة له ثلاثة مستويات هى :

- (١) التجديد .
- (٢) الإصلاح .
- (٣) إعادة البنية .

ولإعادة البنية ثلاث صور هى :

- (١) التغييرات الثلاثة الأساسية التى تركز على الطالب بطريقة مباشرة التعلم والمنهج ، التدريس ، التقييم .
- (٢) الأربع متغيرات المتاحة وهى : الوقت ، التكنولوجيا ، بيئة التعلم ، علاقات المجتمع المدرسى School Community Relationships .

وقد وضع "ديفيد" Dived ثلاثة محاور محتملة لمستقبل التعليم العام وهى :

- (١) المعالجة المستمرة Continued mediocrity .
- (٢) التغيير والتحسين المتزايد Incremental change .
- (٣) إعادة البنية Restructuring .

ويرى "انطونيو" Antonio أن هناك بعض الاتجاهات الحديثة التى تتمثل فى :

- (١) التعاون المتزايد .
- (٢) المتطلبات التربوية النمائية .
- (٣) الحاجة إلى الجودة .

وطبقاً لـ " هوفنر " Huefner يعانى مديرى المدارس من عدم القدرة على الربط بين المتطلبات التعليمية الخاصة للتعليم المجانى المناسب وتلك القوانين التى تقرها السياسة التعليمية للدولة .

ويقترح " فاجنر لاند " Fagner Land أن التغيير فى العملية التعليمية يجب أن يتماشى مع التغيير الاجتماعى .

A change in the educational environment is required to match the change in the social environment.

- أدوار المدير :- ظهرت اتجاهات حديثة معاصرة للأدوار التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة وهى مساند Supertive . مساعد Helper . مستشار Consultant . مشارك

- Preventative . Sharing . منسق Co-Ordinator . مسهل Facilitator . مانع للمشكلات
- بناء Constructive . مصحح Corrective ، مشخص Therapist ، مقوم Evaluator .
- قائد مجموعة Group-Leader .

– التعاون Co-operation : من الاتجاهات الحديثة الاتجاه نحو التعاون والعمل المشترك بين المدير وأسرة المدرسة في مناخ من الحرية والاتصالات المفتوحة . ومشاركة المعلم للمدير في تنظيم زيارته للفصول والتدريس المصغر في الفصل Micro-Teaching بغرض تحسين وتطوير أداء المعلم : واستخدام استراتيجيات مختلفة لمواجهة الفروق الفردية بين التلاميذ .

تنظيم المدرسة :

– الأخذ بالتقنيات الحديثة في المدرسة مثل الكمبيوتر كوسيلة جيدة في تقديم الخدمات الإدارية لتنظيم المعلومات ، والملفات ، وسجلات وكشوف التلاميذ ، وأسئلة الامتحانات ، والتقارير الدورية لحفظها وتداولها . والتنظيم الناجح هو الذى يمنع الازدواجية فى توزيع المسئوليات والاختصاصات بين الأفراد .

– تحديد العلاقة بين المدير والمرؤوسين بحيث تقوم على أساس العمل المشترك ، والثقة فى المرؤوسين ، والاحترام ، مع ضرورة تحديد مدير المدرسة بوضوح لنوع العلاقة بينه وبين العاملين معه ، وكذلك تحديده لأنماط السلوك التى ينبغى أن تسير عليها عملية التنظيم المدرسى .

اتخاذ القرار :

– منطقة القبول Zone of Acceptance : ويعد من أهم المداخل لنجاح المدير فى معرفة متى يجب أن يشترك المرؤوسون - وتحت أى ظروف - فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المدرسة .

– مدخل التتابع أو التناسق Systematic Approach : يجب على المدير أن يفكر بطريقة علمية فى مواجهة المشكلات عن طريق اتباع الأسلوب العلمى بحيث تصبح عادة يومية يمارسها المدير فى إدارة المدرسة .

– تحليل النظم System Analysis : وهو مدخل يساعد على تحليل الوحدات المؤلفة للنظام إلى عناصرها الأولية وفقاً لأهدافها ومسئولياتها ومتطلباتها ومخرجاتها : بحيث

تتيح الفرصة لصانع القرار (المدير) لمعرفة دقائق الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض وبالنظام : ويمكن أن يستفيد المدير في اتخاذ القرارات في تحديد الاختيارات المفضلة من خلال عدة بدائل .

– طريقة بيرت PERT : وهي طريقة من طرق الإدارة ، وهدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن تقوم به لبلوغ أهداف معينة . وهي تساعد على اتخاذ القرارات ، وتقديم معلومات إحصائية عن مقدار الشك وعدم اليقين الذي يصاحب العديد من المهام التي تتطلبها المدرسة . وهدف هذه الطريقة جلب انتباه الإدارة إلى المشكلات الكامنة الخفية التي تتطلب قرارات وتوفر بيانات إحصائية عن مقدار الخطأ المحتمل الذي يرتبط بالعمل في المدرسة .

– شجرة القرار Decision Tree : حدد فروم Vroom أنماطاً مختلفة للقرار ، وأكد على أنه لا توجد عملية اتخاذ قرار واحدة تكون أفضل تحت كل الظروف ، وأن فاعلية اختيار البديل المناسب إنما تعتمد على طبيعة الموقف .

– التأمني في اتخاذ القرار : في ضوء التجربة اليابانية نجد الاتجاه لعدم الانفراد بالقرار ، وإنما الاتجاه نحو المشاركة . والمدير الياباني يقاوم الرغبة في وضع حد للأمر والبت فيها إلى أن يرى ما هو مطلوب فعلاً .

– أسلوب الاحتمالات أو الموقف في الإدارة المدرسية :

Contingency Approach in School Administration

وهذا الأسلوب لا يعتمد على نوع واحد من القيادة أو فلسفة واحدة لأجل إدارة وتنظيم المدرسة : وإنما يعتمد على الظروف والعوامل المحيطة بالموقف : وأنه لا توجد طريقة واحدة للقيادة .

– التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الفرد : ظهور عدة أنماط قيادية منها (٥.٥) وهي التي تحاول إيجاد التوازن بين أهداف المدرسة وإنتاجيتها وبين حاجات ورغبات الأفراد . وأيضاً النمط الكامل (٩.٩) Integrated Style وهو يهتم برفع الأداء والروح المعنوية والوصول إلى درجة عالية من الرضا للعاملين . وتؤكد الإدارة اليابانية أنه بمقدار ما تسد وتشبع الحاجات الاقتصادية والروحية والاجتماعية للفرد فإنه سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل الذي سيكون غالباً عملاً متميزاً .

وتتميز المدرسة الفعالة بمجموعة من الخصائص منها : قوة قيادة المدير . وتوقعات عالية من التلاميذ . والتركيز على المهارات الأساسية للتلاميذ . والربط بالبيئة . والتقويم والمتابعة المستمرة . واستقرار المعلمين . وتنمية المعلمين . وإدراك النجاح الأكاديمي للتلاميذ . والإحساس باحتياجات المجتمع . ووضوح الأهداف . ومشاركة أولياء الأمور . وتنمية الإحساس بالمسؤولية لدى التلاميذ : ومساعدة البيئة والتدريس الذى يهدف إلى منع المشاكل ، وتكامل بعدى الاعتبارية والقدرة على المبادرة ، وصحة المناخ المدرسى .

– الإدارة بالاتفاق Management by Acceptance :

مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها بحيث ينظر إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسى بينهما مع الإلتزام به سلوكياً بحيث يتوالد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسى وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداده . ويتميز أسلوب الإدارة بالاتفاق بأنه يعتبر وسيلة للتكيف مع الضغوط أو مواجهة التحديات المتزايدة من داخل المدرسة أو خارجها فى ظل المتغيرات المتوقعة والمؤثرة وذلك من خلال تقديم إطار مقبول للجميع تطبقه إدارة المدرسة استجابة للتغيرات الخارجية دون معارضة . وخلاصة القول تقوم الإدارة بالاتفاق ب :

- ١- وضع تصور لمتطلبات العاملين فى المدرسة وطرق الوفاء بها .
- ٢- وضع تصور لمتطلبات المدرسة من العاملين .
- ٣- تحديد متطلبات كل فرد داخل المدرسة تجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية .

– الإدارة بالاستثناء Management by Exception :

أسلوب إدارى يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات وبذلك يتحدد وظائف كل مستوى إدارى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإدارى الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة عن الطريق المؤدى إلى تحقيق الأهداف المخططة وما يحتاجه المديرين هو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات إدارية لا يمكن تفويض قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى . ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسئوليات ولتحديد شكل التنظيم وأسلوب الرقابة .

- علاقة المدرسة بالمجتمع :

- الانتقال بالمدرسة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالمدرسة - Closed System to Open System . إن مديري اليوم بحاجة إلى تطوير نموذج جديد ، يكون مختلفا في العمل وطريقة الأداء ، ويقوم على النظام المفتوح . والمديرون بحاجة إلى تغيير مفهومهم عن أدوارهم بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي استجاباتهم لاحتياجات البيئة التي يعيشون فيها . إن معرفة طرق التكيف مع البيئة المتغيرة هي إدارة لعملية التغيير ، كما أنها تبني لمنظور موقفي أو بيئي في عملية الإدارة .

- ربط المدرسة بالبيئة : إن دراسة الإدارة المدرسية للبيئة أهم وسيلة تمكنها من فهم المناخ الذي تتعامل معه في محيطه ، حيث يستطيع مدير المدرسة إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتراكيب الموجودة في البيئة التي تحيط بالمدرسة ، وهذا بدوره يجعله يعرف محيط القرار الذي يتخذه . والبيئة قد تحدد نوعية القرار الذي يتخذه المدير .

- إقامة برنامج العلاقات العامة : الهدف منه تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة ، وبرنامجهما ، وأنشطتها ، وخطة عملها ، وما ستقوم به من نشاط ، وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها .

- التعليم للمهنة Career Education : وهو يؤكد علاقة التعليم بالعمل ومطالب المجتمع ، ويؤكد على المهارات التي يحتاجها الأفراد في فهم وتأدية أدوارهم في الحياة . كما يؤكد على المشاركة التعاونية بين المدرسة والمجتمع . وبذلك تقل الفجوة بين ما يدرس داخل المدرسة وما يتم تعلمه خارجها .

* الاتجاهات المعاصرة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون لأسباب نجاحهم في إدارة المدرسة :

- الإدارة الذاتية Self-Management : ضرورة أن يخصص المدير جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكاناته ومهاراته ، وزيادة معلوماته بغية تطوير فاعلية الإدارة واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل وفعال .

- يتوقع من مديري المدارس أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معهم بطريقة فعالة ومرضية . وأن يردوا عدة أقنعة في وقت واحد على الرغم

من العوامل التي تؤثر فيهم داخل وخارج المدرسة . ويعتمد نجاح المدير في هذه الوظائف على مدى تعامله ورؤيته لها من حيث قدرته على أدائها ورغبته في عملها .

- ضرورة أن يستخدم المدير نكاهه عند إدخال التجديدات التربوية التي يراها مناسبة في حدود صلاحيته للعمل بصورة تدريبية . وبعد تهيئة الأفراد لها بما يحقق الدافعية المتجددة لمدرسته والعاملين فيها .

- ينبغي أن يتمتع المدير بالحماسة والحيوية والحركة .

- ضرورة امتلاك المدير القدرة على الاستماع لكل من يخاطبه .

- إصدار مجلة دورية تناول الخبرات الناجحة والمتميزة وما يتصل بعمل المدير ، مع إتاحة الفرصة لكل مدير في الكتابة بها وعرض إنجازاته وابتكاراته في مدرسته بغية رفع مستوى الأداء ، وأن يشترك المدير في كتابة المقالات في الصحف والمجلات لأن ذلك يصقل تفكيره ويطوره مهنياً .

- إدارة الصراعات Management of Conflicts : ضرورة أن يعتبر مدير الإدارة وجود الصراع في المؤسسة شيئاً طبيعياً ومن الأهمية توجيه هذا الصراع إلى صالح أهداف المؤسسة: ويجب التعايش مع ظروف العاملين في المؤسسة ومساعدتهم قدر الإمكان ، وفي نفس الوقت يحقق أهدافها . وهو أسلوب إداري يهدف إلى تشجيع العاملين على احتواء الخلافات واختلاف الآراء فيما بينهما قبل أن تتحول إلى صراع داخل المؤسسة وينبغي على المدير أن يعرف أن وجود الصراع في المدرسة أمراً طبيعياً وعليه أن يوجه هذا الصراع إلى صالح أهداف المدرسة من خلال التعايش مع ظروف العاملين في المدرسة ومساعدتهم على تحقيق أهدافها:

وترى " بيتينا بروان " Bettina Brown أن عملية الصراع تظهر من خلال ديناميات قوى العمل المختلفة وهي :

- ١- التغيير التنظيمي Organizational change
- ٢- المنافسة Competition Complex
- ٣- الاتصال المعقد Communication

ولا تعتبر المفاوضات القانونية أو المنازعة Litigation سبل سهلة لاحتواء الصراع بل لابد من اشتراك العاملين في عملية معالجة الصراع للوصول إلى الحل الأمثل لهذا الموقف حيث تتكرر معظم الصراعات في مقر العمل تحت ضغط ظروف ومواقف جديدة. ونظراً لأن الصراع له أثر سلبي على كل من ابتكار وكفاءة وإنتاجية العامل توظف بعض المنظمات متخصصين لإدارة الصراع يقومون بتدريب العاملين بطرق إيجابية لحل مثل هذه الاختلافات. ويعتبر كل من مديري التعليم والتربويون ومديري الرعاية الصحية والموارد البشرية من المساهمين في إدارة الصراع. ومن بين الأساليب الفعالة في تحسين مهارات إدارة الصراع هي :

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| Self-Esteem Training | ١- التدريب على التقدير الذاتي |
| Drama and Role playing | ٢- الدراما ولعب الدور |
| Teamwork | ٣- فرق العمل |
| In-Team intervention | ٤- الترابط الشديد للجماعة |

تلك هي بعض الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة ولا يعنى ذلك أن الإلمام بهذه الأساليب ومعرفتها هو الهدف الذى ننشده بل لابد من التدريب عليها وممارستها حتى تتطور الإدارة التعليمية وتستطيع تحقيق الأهداف التى تم صياغتها وهذا ما أقره "ليفينج ستون" Livingstone أن العاملين يجب أن يكون لديهم المهارة على تطبيق ما اكتسبوه حيث يرى :

The acquisition of knowledge is not enough, if learners do not have the skills of application to follow through on what was learned.

obeikandi.com

مراجع الفصل السابع (أولاً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد و أحمد على غنيم : " دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد (٢١) ديسمبر ١٩٩٤م .
- ٣- السيد عليوة : تنمية مهارات مديري الإدارات ، التوثيق العلمي ، مركز القرار للإستشارات ، ايتراك للطباعة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٤- _____ : تحديد الاحتياجات التدريبية ، التوثيق العلمي ، مركز القرار للإستشارات ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٥- الهلالي والشربيني الهلالي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى - رؤية مقترحة ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، (ع) (٣٧) ، مايو ١٩٩٨م .
- ٦- أمين النبوى : إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوى على المستوى المدرسى بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوى الثالث ، إزادة التغيير وإدارته فى الوطن العربى ، ج (٢) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م .
- ٧- جانيس أركارو : إصلاح التعليم : الجودة الشاملة فى حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بسيونى ، دار الأحمدي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٨- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٩- حسن حسين البيلاوى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى بمصر ، مؤتمر التعليم العالى وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، مركز إعداد القادة ، الجهاز المركزى للتتظيم والإدارة ، القاهرة ، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦م .
- ١٠- رفاعى محمد رفاعى : السلوك الإنسانى فى منظمات العمل ، دار الهانى للطباعة ، المنصورة ، ١٩٩٦م .
- ١١- عازة محمد أحمد سلامة : اتجاهات تربوية حديثة : مدارس على مدار العام النموذج الأمريكى ، مجلة كلية التربية بنها ، أبريل ١٩٩٩م .

- ١٢- عبد الودود مكرم : الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ ، دراسة تحليلية فى ضوء مفهوم TQM للمؤسسات التعليم ، مجلة كلية التربية ، المنصورة ، العدد ٣٢ سبتمبر ١٩٩٦م .
- ١٣- على زكى ثابت : دور أسلوب الإدارة بالأهداف فى تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع (٢٩) ، سبتمبر ١٩٩٥م .
- ١٤- عطية حسين أفندى : التطوير بالجودة الشاملة "جريدة الأهرام" بتاريخ ١٤ فبراير ٢٠٠٠م .
- ١٥- على محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ١٦- فاطمة محمد السيد : تطوير إدارة التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة . صحيفة التربية ، ع (١) أكتوبر ١٩٩٥م .
- ١٧- فرانسيس ماهونى وكارل جى ثور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T.Q.M ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م .
- ١٨- محمد بن عبد الله المنيع : " الحساب الآلى فى الإدارة التربوية : الضرورة قصوى " ، المعرفة ، العدد (٥٧) ذو الحجة ١٤٢٠ هـ ، مارس ٢٠٠٠م .
- ١٩- محمد عبد الرازق إبراهيم ويخ : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوى العام بكليات التربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، دكتوراه ، جامعة الزقازيق - فرع بنها ، ١٩٩٩م .
- ٢٠- محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات إدارة الأداء ، معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢١- تجدة إبراهيم سليمان : " الاتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية المحلية فى بعض الدول المتقدمة " ، العلوم التربوية ، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة ، ع ١٠ ، أبريل ١٩٩٨م .
- ٢٢- وليام ل. مور وهربت مور : حلقات الجودة تغيير انبساطات الأفراد فى العمل ، ترجمة زيد العابدين بن عبد الرحمن الحفظى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Antonio. Macro, New Trends In Inter-university co-operation at Global levels. Higher Education-Management, Vol. 6, No.1, 1994.
- 2- Arcaro. Jerome S. Quality In Education: An Implementation Handbook. Florida: Lucie press Inc., 1995.
- 3- Alexander, Gary C. & Keeler, Carolyn M. Total Quality Management: The Emperor's Tailor, ERIC, ED 387422, EA 027119, Oct. 1995.

- 4- Boron, Robert A. & Green berg, Jerald, **Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human side of work**, Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- 5- Brown, Bettina Lankard: **Conflict Management: Trends and issues, Alerts**, ERIC clearing House Ed 417291, 1998.
- 6- Conely, David: **Restructuring schools; Educators a dapt to a changing world. Trends and issues series**, No. 6, 1991.
- 7- Davies, Brent & Ellison, Linda, "Improving the Quality of schools-Ask the clients?" **School Organization**, Vol. 15, No.1, 1995.
- 8- Detert, James R. & Mauriel, Joho J., Using the lessons of Organizational change and previous school Reforms to predict Innovation Qutcomes: Should we Expect More from T.Q.M?, paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, chicago, Il, March 24-28, 1997.
- 9- Hog, Wayne K., **Foundations of Educational Administration: Traditional and Emerging perspectives**, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 30, No. 2, May 1994.
- 10-Huefner, Dixie, **The Mainstreaming Cases: Tensions and Trends for school Management**, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 30, No.1, Feb. 1994.
- 11-Fagerland, Ingemar, **Educational planning & Management, prospects**, Vol. 21, No.1, 1991.
- 12-Livingston, J. Seterling: **New Trends in Applied Management Development, Training-and-Development Journal**, Vol.37, N0.1, Jan. 1983.
- 13-Martin, Kathleen J. & chrispeels, Janet, **Becoming problem solvers: The case of three future Administrators**, **Journal of school leadership**. Vol. 8, No. 3, May 1998..
- 14-Miklos, Erwin, **Trends in Doctoral Research in Educational Administration**, **Alberta Journal of Educational Research**, Vol. 37; No. 4, Dec. 1991.
- 15-Monahan, William G. & Hengst, Hervert R., **Contemporary Educational Administration**, New York: Macmillan publishing Co., Inc., 1982.
- 16-Quong, Terry & Walker, Allan. "TQM and school Rerstructing: A case study", **School Organization**, Vol. 16, No. 2, 1996.
- 17-Robfes, Harriett J. **what Educational Administrators Need to know about Information and Information systems: Auser's point of View, -U.S.: California**, **Journal Announcement**, 1998.

obeikandi.com

ثانياً : الأزمة التعليمية

- مفهوم الأزمة التعليمية :

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي ، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه . وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية) ، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية ، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها ، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية .

لذا تظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود تناقض حاد يصل إلى مرحلة التناقض ، وقد يكون تناقضاً بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة . ينتج عنها عدم التوافق بينهم . بمعنى أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها ، وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية .

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق ، وعدم التنظيم ، واخلل في الإدارة ، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف ، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .

- أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية :

إن عالم الأزمات جزء منا ، كما أننا جزء منه ، إن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن يكون أكثر حضوراً في وعينا . وفي فكرنا ، وفي إدارتنا ، وحتى نؤثر في مجرياتها نتجنب مخاطرها ، بل والاستفادة من إيجابياتها .

لقد استهدفت دول العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغييرات سريعة في النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والنقدية . وفي التركيب السكاني والاجتماعي ، صاحبها نمو وتغير في نظم التعليم . وقد لوحظ ببطء تكيف هذه النظم مع الظروف المحيطة بها . ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم

مع بيئاتها . ويرجع "كومبز" Coombs عدم التوافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب أهمها :

- ١- الفيضان الطلابي .
- ٢- الزيادة الشديدة فى التطوع إلى التعليم والإقبال عليه . الأمر الذى أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية .
- ٣- النقص الحاد فى الموارد المالية .
- ٤- زيادة التكلفة التعليمية .
- ٥- عدم ملاءمة المخرج التعليمى .
- ٦- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكى تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة فى البيئة .
- ٧- الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الاستفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة بحيث يعطى للعادات والتقاليد وزناً كبيراً يعرقل التنمية .

وقد بدأ الانتباه إلى أزمة التعليم المعاصرة على يد الاقتصاديين الذين أشاروا إلى ضخامة الإنفاق على التعليم فى المؤسسات التعليمية التقليدية ، ثم انتقلت التساؤلات إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية . وبدأ كثيرون يلاحظون أن غالبية التلاميذ لا يتعلمون ما تدعى إليه المدارس أنها تعلمه . وبدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو "أزمة" التعليم .

وقد أكد "سيلبرمان Silberman فى السبعينيات أن هناك أزمة داخل الفصول الدراسية فى المجتمع الأمريكى ، وقد وضع علامات استفهام حول لمن توجه التربية والتعليم؟ وماذا حدث للمعلم؟ ، وأن هناك ثمة خطأ فى المدارس . ويشير أن المشكلة التعليمية ليس فقط نقص كفاءة المدرسة ، ولكن كيف يمكن إيجاد ترابط بينها وبين المجتمع الإنسانى . كما يؤكد أن هناك فجوة كبيرة بين المجتمع وما يحدث داخل المدارس .

ويرى "إيفان ايلتش" Ivan Illich - السبعينيات - أن التعليم والمدارس فى الولايات المتحدة الأمريكية يبران بأزمة خطيرة . وهى أزمة سياسية - وهى جزء من المجتمع الصناعى - . وتتطلب إعادة النظر فى فكرة التعليم الإلزامى ذاتها وليس فى

أشكاله أو وسائل تطبيقه فقط - وأكد فشل العملية التعليمية على الرغم من المصاريف الباهظة التي تتفق لتحسين التعليم حين أكد :

- ١- أن ثلاثة بلايين من الدولارات غير كافية لتحسين أداء ستة ملايين طفل.
 - ٢- الموارد المالية غير كفاء وعاجزة للصرف على المناهج ، مع الاعتبار أن هناك أطفالاً فقراء.
 - ٣- القصور في التربية لا يمكن علاجها بالاعتماد فقط على التربية داخل المدرسة.
- بالإضافة إلى :

- ١- ارتفاع نسبة التسرب من التعليم.
 - ٢- ترك معلمى التعليم الإبتدائى العمل.
 - ٣- تزايد الشعور بالإحباط عند المعلمين والتلاميذ.
 - ٤- عجز المدارس عن تأدية وظائفها.
 - ٥- هدف التعليم تطبيع الأفراد وفق أهداف المجتمع.
- إن أفكار كل من "جودمان Goodman ، "ريمر" Reimer ، "إيلتش Illich تمثل تحدياً فى التشكيك للمسلمات التى يؤمن بها معظم التربويين والمسئولين عن التعليم . إنهم يعلنون صراحة أن المدرسة قد ماتت ، وأن المجتمع لا يحتاج إليها للأسباب التالية :

- < التعليم ليس نتيجة للتدريس .
- < زيف الشهادات الدراسية .
- < المدرسة أداة للتلقين السياسى .
- < غرس قيم مجتمع الاستهلاك .
- < التعليم لا يحقق العدالة الاجتماعية ولا الديمقراطية .
- < التعليم الحقيقى يحدث خارج المدرسة .
- < تحدى التكنولوجيا الحديثة .

ومن ناحية أخرى . ينظر "باولوفيرى" Paulo Freire إلى الأزمة التعليمية من منظور أيديولوجى عندما يرى أن الهدف الأساسى للتعليم فى بلدان العالم الثالث يمثل

تعليم المقهورين وفقاً لسياسة المستعمر وبالتالي يستخدم القاهرون التعليم أداة لتكريس التبعية والتخلف .

وفي الثمانينيات والتسعينيات - استمرت أزمة التعليم فى دول عديدة متقدمة ونامية . وفى الولايات المتحدة الأمريكية شكل وزير التربية "تيريل بل" Terrel Bell لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه . وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه "أمة فى خطر" Nation at Risk - وقد أشرنا إلى ذلك من قبل - ويشير التقرير أنه لو قامت "قوة معادية" بفرض أداء تعليمى قليل الجودة على الشعب الأمريكى لاعتبر ذلك مدعاة للحرب . ولقد سمحنا لذلك بأنفسنا بأن يحدث . ولقد بددنا هدرًا المكاسب التى حصلنا عليها فى رفع مستوى التحصيل التعليمى لطلابنا بعد التحدى الذى واجهناه بإطلاق القمر الصناعى سبوتنيك .

وقدم التقرير عدداً من المؤشرات التى توضح أبعاد الخطر الذى تواجهه الأمة . والتى توصلت إليها اللجنة من خلال الوثائق والتقارير وشهادات الأفراد . وتزايدت شكوى رجال الأعمال فى أمريكا من أنهم ينفقون سنوياً ٢٥ بليون دولار على التربية العلاجية Remedial Education وبرامج التدريب على المهارات الأساسية .

وقد أضافت وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية "آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمى لعام ٢٠٠٠ مجموعة أخرى من مؤشرات الأزمة التعليمية منها :

◀ هناك عدد كبير من الأطفال يبدؤون حياتهم المدرسية وهم غير معدين لمواجهة تحديات العلم .

◀ ظهرت بعض الأوبئة الحديثة التى تواجه الأطفال مثل : المخدرات ، وسوء استخدام المشروبات الكحولية . ومظاهر العنف غير المتوقعة : وتعرض المراهقات للحمل ، والإيدز .

◀ يفتقد الكثير من المواطنين الأمريكين المعرفة وخاصة اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا . كما يفتقدون المهارات الضرورية لأن يحيا ويعملوا بنجاح فى العالم .

◀ إن العائلة بالنسبة لعدد كبير من الأطفال . والتى يجب أن تكون الراعية الحامية لهم وسندهم الخلقى هى نفسها فى حالة من الإنهيار .

وقد علق "ريد هندت" Red Handit رئيس اللجنة الفيدرالية للإتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية ، على ذلك بقوله : "إن هناك ألوف المباني فى هذه البلاد يعيش بداخلها الملايين من الناس بلا تليفونات ، أو تليفزيون ، أو أى دلائل على احتمالات توفير خدمات إتصالية عريضة النطاق ، وهذه المباني هى ما نسميه بالمدارس . ومن الصعب بالنسبة للمعلم أن يعد مادة متعمقة ومثيرة للإهتمام لخمسة وعشرين طالبا . لست ساعات يوميا ، وعلى مدى مائة وثمانين يوما كل عام . على أن كل تلك المعلومات وإدخال الكمبيوتر داخل المدارس لن يحل المشكلات الخطيرة التى تواجه العديد من المدارس الحكومية اليوم مثل : تخفيضات الميزانية ، العنف . المخدرات ، معدلات الغياب العالية . الجيرة الخطرة ، المعلمين المشغولين بتدبير أسباب العيش أكثر من إنشغالهم بقضايا التعليم فتقدم تكنولوجيا جديدة ليس كافيها بذاته ، وإنما ستعين المجتمع أن يعالج المشكلات الأساسية .

هذا عن الأزمة ومؤثراتها فى التعليم فى أمريكا ، وبصفة عامة فقد أشار تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين التابع لليونسكو ، أن كثيراً ما يرتبط الطلب الشديد على التعليم بالنقص الشديد فى الموارد فى الدول النامية . أما فى الدول الصناعية ، حيث يصعب أن تتعرض للاختناق بسبب القيود المالية بالمقارنة بالدول النامية فإن الاختيارات السياسية فى الدول المتقدمة تكون عادة مسائل أقل عنفا وقسوة ، وتستطيع أن تحقق التوازن بين البدائل المختلفة بطريقة أسرى فى ميزانيات التعليم . وفى الإصلاحات التربوية . فى اختبار الطلاب وتوزيعهم ، وفى الاستجابة للإنتقادات للنظام التعليمى فى أنه يستحق اللوم على عدم تحقيقه للملاءمة بين العرض والطلب فى سوق العمل .

ويشير تقرير اليونسكو أيضاً أن العالم بصفة عامة يتطور بسرعة مذهلة فى يومنا بحيث ينبغى على المعلمين كغيرهم من الجماعات المهنية أن يواجهوا حقيقة هى أن تدريبهم المبدئى لن يكفيهم للمضى لنجاح بقية حياتهم . إنهم فى حاجة إلى تحديث معرفتهم وأساليبهم وتحسينها خلال دورة حياتهم ولا بد من تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة والبراعة فى المادة التى تدرس .

وتتجلى أزمة التعليم فى بريطانيا كما أوضحت صحيفة الإند بندنيت البريطانية ١٩٩٩ بمقالة بعنوان "أبها الطلاب الأعضاء ٠٠ إياكم والتدريس" أشار معلم بريطانى نحن

تتعرض للإزدراء والحق من قدرنا وتشويه سمعتنا وقلّة من المعلمين ينصحون أبناءهم بالإنخراط في مهنة التدريس . وانخفاض معدلات الأداء للتلاميذ . إن دخولنا إلى الألفية الثالثة المحسوبة بعالم تكنولوجيا معقد ومتطور للغاية وبشكل متزايد يجعل من وجود معلمين مطلعين ومجتهدين ومتفانين أمراً حيوياً وجوهرياً عاماً .

وتتمثل الأزمة التعليمية في روسيا الاتحادية في أنها تستمد جذورها في عدم الرضا العميق والمتزايد عن المدرسة وأهدافها الاجتماعية والسياسية . فهناك قطاعات غديدة من المجتمع تلقى باللوم على الأوجه المختلفة للنظام التعليمي . وأغلبية الأفراد مهتمة بأن أطفالها لن تستطيع أن تواكب المناهج التعليمية للتعليم الثانوي الإلزامي . كما أن المعلمين كذلك غير راضين بتلك القيود والحدود الصارمة المفروضة على العملية التعليمية . وغياب الحرية الأكاديمية . والإجبار على تقدير الأداء الأكاديمي بطريقة ذاتية وغير دقيقة .

إن أزمة التعليم في كوبا ترجع إلى زيادة نسبة المتعلمين زيادة كبيرة مقارنة بفرص العمل المتاحة . وهذه الزيادة أصبحت مشكلة سياسية ومالية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي ، وبالتالي توقفت المساعدات وضعفت التجارة . وذلك قامت الحكومة بتخفيض نسبة المتعلمين . إن تطورات التعليم في كوبا في الفترة بين منتصف السبعينيات ومنتصف التسعينيات . في تلك الفترة استمر "كاسترو" في دعم فكرة التعليم للجميع لدرجة أن كوبا أصبحت أكبر دولة في نسبة التعليم في الدول النامية . فخلال فترة حكومة "كاسترو" تم التوسع في التعليم الأساسي المجاني لكل الأطفال بغض النظر عن محل الإقامة وحالة الأسرة والنوع . وأغلقت المدارس الخاصة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم . وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي لم تستطع كوبا تلبية احتياجات التعليم . فعانت المدارس من الناحية المالية . ونقص المصادر والموارد في الدولة . الطلاب أصابتهم اليأس وكانوا يذهبون إلى المدارس مجردين من الكتب والورق والأدوات الكتابية . وكان يلزم على الحكومة مراجعة المناهج بسرعة لتتقيتها من كل ما يتعلق بالماركسية . وبدأ المعلمون في التغيب من المدارس والتخلي عن وظائفهم .

وبالنظر إلى الدول النامية - نيجيريا كنثال - نجد أن أسباب الأزمة التعليمية تتدهور في زيادة عدد الطلاب المقيدون بالتعلم . عجز الإمكانات الاقتصادية . غياب إمكانات التدريس والتعلم . إن النظام النيجيري لا يفي باحتياجات المجتمع وتقديم المعرفة الأساسية لحل المشكلات المتاحة ، والمناخ التعليمي غير صحي حيث يركز على

الشهادات دون الاهتمام بالتعليم والمهارات . والفساد . والتوسع غير المخطط ، وعدم استقرار السياسة التعليمية . بالإضافة إلى ذلك تكمن الأزمة التعليمية النيجيرية فى الإحباط الاقتصادى والتضخم وتكدس الفصول الدراسية . وعجز الإمكانيات ، والغش فى الإمتحانات ، والنظام التعليمى نفسه الذى يؤكد بصورة كبيرة على الامتحانات ، والأسوأ من ذلك ، أن تقييم أداء التلميذ يقوم على إمتحان واحد ، إعطاء قيمة كبيرة للحصول على الشهادات أكثر من الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة . بمعنى أن الظروف التعليمية والمجتمعية لم تنمى اتجاهات إيجابية تجاه اكتساب المهارات والقيم والمعارف الضرورية كشرط لاستحقاق شهادة تعليمية مع التمويل الضعيف جدا للمنشآت التعليمية ، ومع العجز الشديد فى المعلمين المؤهلين ، الغش فى القبول ، وهناك أزمة فى الثقة فى قدرة النظام على معالجة المشكلات العديدة والخطيرة التى تواجه المجتمع .

وهناك تحديات تواجه التربويين فى القرن الحادى والعشرين من أهمها : زيادة الغموض فى التنظيم ، التعليم المستمر ، استثمار التعليم كما لو كان سلعة سوق ، التنافس فى ضوء محدودية المصادر الإنسانية ، تنمية البرامج التربوية ، التنظيمات الثقافية وطريقة عملها . الجوانب السلوكية والخلقية ، وإدارة الاختلافات والتباينات .

ويتضح مما سبق أن الأزمة التعليمية فى العالم - المتقدم والنامى - تختلف من دولة إلى أخرى تبعا لسباقاتها الثقافية والاجتماعية ، وأنها تتفاوت فى القوة والشدة أيضاً وفقاً لتقدم أو تأخر هذا المجتمع ومدى استعداده فى مواجهة تلك الأزمات .

الأزمة التعليمية فى مصر :

وإذا كان هذا الوضع بالنسبة لطبيعة أزمة التعليم بصفة عامة : فإن الوضع لن يختلف كثيراً عن التعرض لأزمة التعليم المصرى . وإن كانت أكثر تأثراً بالبعد التاريخى ، وبما مرت به مصر من ظروف انعكست وأثرت فى التعليم حتى وقتنا الحاضر . فالتعليم له مقوماته وقيمه ورسالته وآلياته لتحقيق أهدافه . وهو فى ذلك كله لا ينعزل عن حركة المجتمع ، أو حركة التاريخ . فالعلاقة بينهما حية ومتبادلة ومستمرة .

ويتضح ذلك من خلال قصور نظامنا التعليمى فى : غلبة الطابع النظرى . صلابة المقررات وجودها بالنسبة لمطالب التعليم والبيئة ومواجهة تحديات العصر ، محدودية المقررات الدراسية . قصور الاهتمام بالإنسان الفرد من نواحي ميوله وحاجاته ومشكلاته .

كما يؤكد ذلك القصور في السرعة التي يسير بها التقدم العلمى والتكنولوجى فى السنوات العشرين الأخيرة فى مصر لا يصاحبها سرعة مماثلة فى تكوين كوادر من الأفراد المهرة والمدرسين إدارياً وفنياً.

وبداية : تتفق معظم الكتابات على اعتبار بداية النصف الثانى من عقد الستينيات بمثابة إعلان حقيقى عن وجود أزمة فى نظام التعليم المصرى : وعن ضرورة البدء فى إصلاحه وتطويره لتجاوز هذه الأزمة ، حيث صدر فى عام ١٩٦٥م قرار جمهورى بتشكيل لجنة وزارية لدراسة مشكلات التعليم والعمل : واحتياجات خطة التنمية من القوى العاملة : وسياسة التعليم فى جميع المراحل ، ومن الملاحظ حتى قبل الإعلان الصريح عن أزمة التعليم ومنذ الخمسينيات وحتى الآن ، أن نوعية المشكلات التعليمية المثارة تعبر عن عجز النظام التعليمى عن تحقيق أهدافه لم تتغير.

ومن خلال تقارير وزارة التربية والتعليم : والخطاب السياسى فى حقبة الستينيات ، ومع بداية حقبة السبعينيات وطبقاً لبيان الحكومة الصادر عن وزارة التربية والتعليم ، وقبل إنتهاء حقبة السبعينيات أعدت وزارة التربية والتعليم ورقة عمل بعنوان "تطوير وتحديث التعليم فى مصر" ١٩٧٩م ، ومع بداية حقبة الثمانينيات ظهرت "استراتيجية تطوير التعليم فى مصر" ١٩٨٧م ، ومن ثم يمكن حصر مشكلات التعليم فى ضوء هذه التقارير - السبعينيات والثمانينيات - على النحو التالى :

١- الأبنية التعليم : حيث نقص عدد المباني المدرسية الصالحة : ونقص فى التجهيزات المدرسية وكفايتها .

٢- نقص تدريب وإعداد المعلم : وعدم كفاية الإدارة التعليمية : مشكلة الإنفاق حيث نقص الإعتمادات والموارد المالية اللازمة للتوسع فى التعليم .

٣- اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلّفها وانفصالها عن البيئة وتخلّف نظم الامتحانات وأساليب التقييم واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين .

٤- الأمية .

٥- الإخلال مبدأً تكافؤ الفرص والمتمثل : عدم تحقيق الاستيعاب الكامل . وارتفاع نسبة التسرب والرسوب . وتعدد فترات اليوم الدراسى . وكثافة الفصول . والتمايز فى نوعية الخدمة التعليمية المقدمة بين المدارس الخاصة والمدارس الرسمية .

- ٦- عدم التكافؤ بين تعليم الريف وتعليم المدينة ، وعدم التوازن بين خريجي التعليم الفنى وحاجة سوق العمل . ونقص الاهتمام بالتعليم الفنى .
- ٧- الكثافة الطلابية فى الجامعات . وعدم كفاءة نظام القبول فى الجامعات .
- ٨- تدهور الكيف فى التعليم برغم تقدم الكم ، والتوسع الكمي فى التعليم على حساب الكيف . ودون أن يوجه لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية .
- ٩- وجود خلل فى العملية التعليمية ، والناتج عن غياب التخطيط .
- ١٠- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة ، وعدم وجود سياسة تعليمية ثابتة .
- ١١- غياب الطابع القومى للتعليم ، وجزئية الإصلاحات التعليمية .
- ١٢- غياب الوعي الجماهيرى بمشكلات النظام التعليمى وأهمية تطويره (وزارة التربية والتعليم . ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم فى مصر ١٩٧٩م ، أحمد فتحى سرور ، استراتيجية تطوير التعليم فى مصر ، ١٩٨٧م) .

أما عن ملامح الأزمة التعليمية فى حقبة التسعينيات ، فقد تم تخصيص فصل منفصل عن أزمة التعليم فى وثيقة "مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل" ، ١٩٩٢ ، حيث أكد أن التعليم المصرى يمر بأزمة : وهى جزء من الأزمة العالمية التى يعانى منها جميع دول العالم بنا فيها الدول المتقدمة . وقد أشارت الوثيقة أن هناك جوانب للأزمة من حيث المبانى المدرسية . أحوال المعلم ، المناهج . وفى تناولها لجوانب الأزمة عرضت على النحو التالى :

- ١- أزمة التعليم من حيث المبانى : إذ لا يصلح أكثر من نصف المدارس المقامة بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية .
- ٢- أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم : فقد تم إهمال المعلم طويلا وتعايش المجتمع طويلا مع الأوضاع السيئة التى يعيش فيها المعلم .
- ٣- أزمة التعليم من حيث المناهج : تشير الوثيقة أننا أسهمنا جميعا بشكل أو بآخر فى قتل البسمة على وجوه أطفالنا ، وأشقينا الأسرة المصرية التى راحت تلهث وراء تعليم أولادها . ودخلت فى مصاعب جمة تسببت فى كثير من الأحيان فى شقاء الأسرة المصرية (وزارة التربية والتعليم - مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل . ١٩٩٢م) وقد عبر عن هذه الأزمة بصدق الرئيس محمد حسنى مبارك فى مطلع هذا العقد : حيث أشار

أن أزمة التعليم قد مست المدرسة والمعلم والمنهج والطالب ، وأنه بالرغم من كل الجهود المخلصة التي بذلت . فإن الحصيلة النهائية ما زالت قاصرة عن تحقيق آمال هذا الشعب .

ويشير تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (٩٢-١٩٩٣م) إلى أن إمتداد الأزمة التعليمية إنما يرجع إلى :

◀ قصور الإدارة التعليمية ، ويعنى ذلك القصور فى إعداد القيادات التربوية . وجمود الإدارة التعليمية وتسلط بيروقراطيتها .

◀ قصور فى نظم الاتصالات الفعالة . وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوى وقواعد التنفيذ . (تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا . ١٩٩٣م) .

ويؤكد تقرير "حالة التعليم بمصر فى عامين (٩٤-١٩٩٥ م . ٩٥-١٩٩٦م)" أنه لوحظ فى السنوات العشر الأخيرة تدنى مستوى العملية التعليمية فى المدارس بكل مراحلها . ووجود نوع من التعليم الموازى الذى يتم خارج المدارس عن طريق الدروس الخصوصية التى أصبحت ظاهرة مستشرية وآثارها على التعليم ، وعلى مبدأ تكافؤ الفرص داخل المجتمع المصرى ، الذى يمر بتغيرات اجتماعية واقتصادية هامة . وكنتيجة منطقية لضعف ثقة الأسرة أو اقتصادها فى المدرسة وفيما تقدمه من تعليم لأبنائها ، اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء للتعليم المتمثل فى الدروس الخصوصية ، ذلك فضلاً عن تفشى ظاهرة الكتب الخارجية التى كان من أهم أسبابها عدم تطوير الكتب الدراسية وابتعادها عن مسابقة الأساليب الحديثة فى الطباعة . وجمود المحتوى . لذا برزت الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم والفقره الواضح فى العائد منه . كما يتمثل فى نقص المهارات والخبرات اللازمة التى يتطلبها سوق العمل فى المتخرجين من هذا التعليم .

ويشير حامد عمار (١٩٩٨م) أن هناك أزمة تعليمية . وأن إصلاح التعليم لا يتم إلا بإحداث تغييرات جذرية فى بناء هيكل التعليم . واعتماد خطة الإصلاح على تنمية المهارات للمتعلم والاهتمام بإعداد المعلم وتكثيف الإنفاق على التعليم . وأكد أن الإنفاق

على التعليم مازال ضعيفاً ولا أمل في تطوير التعليم بدون مضاعفة الميزانيات ، وقد أرجع أسباب الأزمة التعليمية إلى :

- ١- الإنفاق على التعليم ما زال ضعيفاً.
- ٢- الدروس الخصوصية مفسدة للطالب والمعلم والسياسة التعليمية ، ولا بد من تجريمها ومحاربتها بقسوة.
- ٣- التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة.
- ٤- نسبة الحاصلين على شهادات جامعية في سوق العمل لا تتعدى ٦٪.
- ٥- تدنى التعليم كماً وكيفاً.
- ٦- اعتماد الأنظمة التعليمية العربية على التجارب التربوية الأجنبية بدون فحص دقيق وبما يتلاءم مع الأوضاع العربية التي نبتت فيها.

إن مجرد إعلان الحرب على الدروس الخصوصية في مانشيتات الصحف وعلى شاشات التليفزيون بينما العملية التعليمية على حالها ، فإن ذلك لن تغير من الأمر شيئاً . حينما تفتقد العملية التعليمية إلى المعلم المؤهل ، رغم إنتشار كليات التربية في معظم الأقاليم . وعندما تفتقد العملية التعليمية إلى المنهج الواضح ، والإدارة المدرسية الصارمة . والمتابعة الرقابية المستمرة . هنا لا بد أن يعلو شأن الدروس الخصوصية . نحن نطالب بعودة دور المفتشين والمراقبين الذين كانوا يدخلون الفصول ، ويراقبون أداء المعلمين . ويسألون التلاميذ ويحاسبون المقصرين فوراً . ونطالب بالتدقيق في اختيار المعلم التربوي الذي يستحق أن يقف أمام التلاميذ معلماً ومربياً وقادة .

وتعتبر هذه الأسباب المتداخلة والمعقدة عن عجز النظام التعليمي في مصر عن تحقيق أهدافه وحل نشكالاته المختلفة بشكل يعوق عن المساهمة في تغيير وتطوير العملية التعليمية . ومن ثم تعد هذه الأسباب بمثابة مؤشرات عن وجود أزمة داخل النظام التعليمي بمصر . إن تطوير التعليم والخروج من أزمتة الراهنة هو انعكاس لرغبة قومية طالما أن هناك اتفاقاً لدى الرأي العام على أن التعليم هو الأمن القومي لمصر . ومن ثم فلا يمكن أن ينفرد به فرد أو وزير أو وزارة . ولكنها مسئولية قومية يتحملها المجتمع (مشروع مبارك القومي - وزارة التربية والتعليم . ١٩٩٦م) .

أزمة الإدارة التعليمية :

ركزت معظم الكتابات والتحليلات التي تناولت نظامنا التعليمى على ضلعين من أضلاع المثلث الذى يتشكل منه أى نظام تعليمى حيث . فاهتم بعض الخبراء والمتخصصين بفلسنة النظام التعليمى ومناهج الدراسة . وانشغل البعض الآخر بسياسات النظام التعليمى وأهدافه . وأهملت الركيزة الثالثة للنسق التعليمى كله والتي لا تقل أهمية عن الركيزتين الأوليين ألا وهى الإدارة التعليمية بجوانبها المالية والإدارة والتنظيمية أو ما يطلق عليه "دالة الإجراءات".

ولنا أن نتصور مصنعاً . أقام منشآته : واستورد آلاته ومعداته وحدد أهداف إنتاجه ومناطق تسويقه ثم غاب عن كل ذلك الإدارة الكفء التي تضمن متابعة كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتخلق آلية لقياس الجودة والتفتيش على فاعلية نظم العمل وكفاءة العمال، وتوفير مناخ إجتماعى وثقافى داخل المنشأة تضمن انسياب العلاقات الصناعية بما يحقق درجة أعلى من التناغم والتعاون ويقلل درجة التشاحن والمنافسة أو ما يطلق عليه فى أدبيات الإدارة الحديثة "ثقافة المنظمة" فإذا كانت المناهج والنظام القيمى فى أوساطنا التعليمية هى بمثابة تدفقات الدم فإن النظام الإدارى للعملية التعليمية هو ما يمكن وصفه بأنه الشرايين والأوردة والشعيرات الدموية المسؤولة عن حركة هذه التدفقات إلى كل جزء من أجزاء الكائن الحى .

فكيف يتأتى لنظام تعليمى النجاح دون إدارة عصرية حديثة تؤمن بما يقوم به وتسعى لتوفير أفضل ظروف ممكنة لنجاح النسق التعليمى كله؟ ثم هل تستطيع إدارة تعليمية أنشئت منذ ما يزيد عن سبعين عاما أن تلبى مطالب ومتغيرات واسعة المدى وعميقة الأثر طرأت على نظامنا التعليمى وبنيته المؤسسية . وحتى يتبين لنا حجم ومقدار التحدى الذى تواجهه الإدارة التعليمية الراهنة علينا أن نتوقف قليلا لنعرض بالشرح والتحليل للتطور الذى طرأ على البنية المؤسسية لقطاع التعليم فى مصر خلال الأعوام العشرين الأخيرة .

تطور البناء المؤسسى لقطاع التعليم فى مصر :

إذا بدأنا بقطاع التعليم قبل الجامعى فنجد أن التطور الذى طرأ على المنشآت التعليمية والميزانيات المخصصة لقطاع التعليم قد تجاوز عشر أضعاف تقريباً، وفى عام ١٩٧٥م كان عدد المدارس لا يزيد على ٨٧٨٠ مدرسة زاد عم ١٩٩٧م إلى ١٢٦٢٩ مدرسة ثم إلى ١٥ ألف مدرسة عام ١٩٨٥م ثم إلى ٢٥ ألف مدرسة عام ١٩٩١م وفى عام ١٩٩٨م تجاوز عدد المدارس العاملة فى البلاد ٣١ ألف مدرسة ، وبالمقابل زاد عدد التلاميذ من ٣ ملايين تلميذ إلى ٦ ملايين إلى ١٢ مليون تلميذ ووصل عددهم ١٥٥ مليون تلميذ بجميع مراحل ومستويات التعليم ، ومقابل هذا ارتفع عدد المعلمين فى التعليم قبل الجامعى من أقل من ٥٥ ألف معلم عام ١٩٧٥م إلى ما يزيد حالياً على ٤٥٠ ألف معلم علاوة على جهاز إدارى من عمال وموظفين يزيد على ٢٠٠ ألف شخص يتوزعون بين مديريات ومناطق التعليم المختلفة أى ما يعادل ٣١ من إجمالى العمالة بوزارة التربية والتعليم . هذا من حيث الحشد الإنسانى الذى يتحرك فى نسق تعليمى طرأ عليه تغير مؤسسى وقيسمى هائل تمثل فى :

أولاً : توسع كبير وملحوظ فى المدارس الخاصة (بمصرفات) والتي يزيد عددها الآن على ٧ آلاف مدرسة فى جميع مراحل التعليم قبل الجامعى وتتراوح مصروفاتها بين ألف جنيه للتلميذ بما يمثل شكلا من أشكال الإنقسام الطبقي والاجتماعى الواضح فى النظام التعليمى بكل تداعياته وتجلياته وتأثيراته على النشء والشباب .

ثانياً : أن النظام التعليمى بشقيه (الحكومى ، والخاص) قد أصبح واقعياً أسيراً لنظام تعليمى غير رسمى يقوم على مافيا شديدة البأس فى مجال الدروس الخصوصية تتم داخل المنازل وتجرى فى مراكز علنية تعلن عن نفسها بسفور وتبجح يدعمها سلوك فظ وإجرامى من جانب عدد ليس بقليل من المعلمين والعاملين فى حقل التعليم . لقد تجاوز الوضع الحد الخطر ليبدو فى صميم جوهر الوجود الاجتماعى والثقافى لأهدافنا الوطنية ونسق قيمنا الثقافية .

ثالثاً : يجرى كل ذلك دون خلق آلية إدارية تعليمية فعالة وحازمة للتفتيش على ما يحدث فى المدارس الحكومية والخاصة سواء على مستوى الأداء التعليمى أو المستوى التربوى . كما أن خلق هذه الآلية الإدارية التفتيشية لن يكتب لها النجاح دون

إيجاد آلية اجتماعية وإعلامية وقانونية متكاملة لمحاربة هذا السرطان الاجتماعي وعبر تعاون جهاز الإعلام الرسمى والصحافة والتشريع لكشف مخاطر هذه الممارسة على الأجيال الجديدة وانبيار القيمة الأخلاقية الأولى التى تشكل من خلالها مدركات هذه الأجيال ، وهى قيمة الأستاذية والقودة ، والحقيقة أنه مهما زادت الاعتمادات المختصة لقطاع التعليم فى الموازنة العامة من ١٤١٧ مليون جنيهه عام ١٩٨٤/٨٣م إلى ١٤ مليار جنيهه عام ١٩٩٨/٩٧م فلن يكتب لها النجاح ما دامت لم تتصافر جهود المؤسسة الإعلامية والمؤسسة التعليمية فى حرب طاحنة ضد سرطان الدروس الخصوصية .

رابعاً : أن عوامل الضبط الاجتماعى القيمى الراسخة منذ عقود طويلة قد تعرضت للتحلل خلال العقود الثلاثة الأخيرة خاصة بعد عام ١٩٧٤م وظهور السلوكيات للأجيال الجديدة إلى ممارسات غير مقبولة تشكل مصادر خطر وخلل على الأبناء الاجتماعى العام ونظرة على سلوك وممارسات آلاف الطلاب اليومية داخل الفصول أو خارج المدرسة تصيب المراقب بالقلق والاضطراب لذا فإن الحاجة ماسة لتشديد عناصر الرقابة المدرسية داخل المؤسسة التعليمية وعناصر الرقابة الشرطة والمدنية خارج المدرسة لضبط الجنوح والانفلات فى سلوكيات الكثيرين ، والشوارع حافلة بالكثير من مظاهر هذه السلوكيات فى فترات خروج الطلاب من مدارسهم . والأمر نفسه غالباً ما يثار بشأن سلوكيات كثير من المعلمين فى الفصول وبين الطلاب بما يصل إلى حد التجريم سواء فى المدارس الخاصة أو المدارس الحكومية .

خامساً : ما زالت الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية يغلب عليها الطابع الشكلى والمظهرى فى الكثير من مدارسنا . وما زالت الإدارات التعليمية تتعامل مع هذه الأنشطة دون المستوى المطلوب . وهو قصور لا يقل خطره عن انفلات الأداء التعليمى والتربوى بالمدارس الحكومية والخاصة ، ويمكن القول نفسه بالنسبة لإدخال نظم الحاسبات الإلكترونية فى النظام التعليمى ، ومن هنا فإن الحاجة ماسة إعادة النظر فى المستوى المركزى ومديريات التعليم بالمحافظات ومنحها سلطات وصلاحيات كاملة لاتخاذ القرارات الحازمة والحاسمة لوقف تدهور كامل النسق التعليمى قبل الجامعى ومنعه تدهور وانبيار جيل كامل من أبنائنا (عبد الخالق فاروق : جريدة الأهرام ١٩٩٩م) .

ثانياً : تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية فى ضوء الاتجاهات الحديثة :

من خلال الإطار النظرى لإدارة الأزمة ، بالإضافة إلى استعراض لأهم الإتجاهات الحديثة فى إدارة الأزمة التعليمية فى السنوات العشر الأخيرة . يمكن عرض التصور المقترح كالتى :

١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة :

حيث أن الأزمة التعليمية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة التعليمية أو المدرسية تجنبها ، وتحدث نتيجة قصور داخل هذه المنظومة ، مع ملاحظة أن هذا القصور له جذوره العميقة كما أن العاملين بالتعليم يعتقدون أنهم يستخدمون أفضل الطرق ويسيرونها وفقاً لأحدث استراتيجيات ، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية Guidelines أو وصفات Prescriptions تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التى يمكن أن تترجم بسهولة إلى أدياء فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة التعليميين وتدريبهم على مواجهة الأزمة . أيضاً تعليمهم كيفية التصرف تجاهها من خلال أساليب التدابير الوقائية التى تحول دون وقوع الأزمة . وعلى الرغم من الصعوبات التى تنجم عن أحداث بيئية يصعب التحكم فيها ، مما قد يؤدي إلى فشل الخطط التعليمية ، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة ، فإن القادة التعليميين مطالبون بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر ، مع البدء فى اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد .

إن نجاح أية استراتيجية تعليمية لا يتوقف على تنفيذها بالفعل من المركز ، بل من المجتمعات المحلية وفى المناطق التعليمية والمدرسية . وذلك أن استراتيجية إدارة الأزمة التعليمية لا تكتمل إلا بعد أن يكون إعدادها من خلال عمل مشترك لمن سيقومون بتنفيذها .

وتمثل مواجهة الواقع وعدم الهروب من الحقيقة أول وأهم خطوة لإدارة الأزمة . والاعتراف بوجودها وفق ظروفها . ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها . وهذا يفرض على القادة التربويين والتعليميين تحمل المسئولية والقدرة على تلقي الصدمات . والمهارات فى تفسير وتحليل المواقف . وكذا المعلومات المتاحة . والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة فى تشخيص مسبباتها . والمهارة فى خلق بدائل

جديدة وحلول مجدية . والشجاعة فى تقبل المخاطر المحسوبة ، والمحاسبة الفورية .
والقادة التعليميين ومتخذى القرار مطالبون بالتنبؤ بما نسميه الإشارات التحذيرية المبكرة
Early-Warning Signals مع البدء بإجراءات وقائية وعلاجية لمنع الأزمات من الحدوث
أولا والتفشى والتفاقم ثانيا . ويتطلب اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة
بضرورة إقامة جهاز قومى على أعلى مستوى من السلطة لإدارة الأزمات للتخطيط
والتنسيق بين الجهات المسؤولة والجهود الشعبية .

٢- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة :

أما وقد بدأت الأزمة ، أو وقعت بالفعل ، فإنه لا مناص من التدخل لتخفيف
حدتها باحتوائها ، والحيلولة دون تفاقمها ، ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة فى
المجال التعليمى لتخفيف حدة الأزمة : مثال : أنه يمكن رفع إنتاجية التعليم . إذا
كانت أزمة متمثلة فى تدهور مستوى مخرجاته ويتطلب ذلك :

◀ زيادة الاهتمام بمراقبة جودة التعليم والتأكيد على تحسين مدخلات العملية
التعليمية : حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم .

◀ الارتفاع بمستوى إعداد المعلم وتدريبه .

◀ القيادة القوية للمدرسة .

◀ الامتحانات الجيدة والمناهج المتطورة .

◀ آليات جديدة لتطور مراقبة الجودة فى العملية التعليمية .

◀ إنتظام التلاميذ فى الذهاب إلى المدرسة والاستمرارية من خلال محاربة

الدروس الخصوصية . وعودة الدور الوظيفى والتعليمى والتربوى للمدرسة .

إن تخفيف حدة الأزمة التعليمية ليس عملية عشوائية : تقوم فيها الإدارة التعليمية

باتخاذ إجراءات غير مدروسة . ولكنها مرحلة تتضمن :

◀ وصف الواقع التعليمى وتحليله وتفسيره .

◀ تشخيص واقع القصور فى العملية التعليمية .

◀ تحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة . التى يمكن توظيفها للتخفيف

من وقع الأزمة ومواجهتها .

◀ تدريب القوى البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية ، تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة بما يتطلبه ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات تتطلبها مرحلة المواجهة .

ويطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الاستراتيجيات والخطط أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزئية .

- إنشاء آلية لمواجهة الأزمة ، وهذه الآلية المقترحة ينبغي أن تكون قادرة على :

◀ تحقيق التكامل بين الأنشطة ، وإجراءات مواجهة الأزمات .
◀ توفير المرونة فى التصرف والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة .

◀ بناء شبكة من الاتصالات الفعالة ، كيفية إدارتها والاستفادة منها .
◀ وجود قيادة فاعلة تشجع على الإدارة الذاتية والتقويم الذاتى تساعد على خلق مناخ تربوى تنظيمى يشجع الابتكار والتجديد والتغيير وزيادة التوقعات من جانب أفراد المؤسسة التعليمية .

◀ التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة ، وتحسباً لوقوع أى حدث جديد وتحديد الأولويات فى ضوء طبيعة الموقف والحدث .

◀ إضافة نوع من اللامركزية فى إدارة المدرسة لإتاحة الفرصة لمدير المدرسة فى القيام بدور فعال فى عمل برنامج تربوى لتنمية وعى الطلاب فى مواجهة الأزمات والكوارث .

◀ عقد اجتماعات دورية ومستمرة مع أسرة المدرسة والطلاب لمناقشة الأزمات التعليمية الحالية بالمجتمع والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها .

◀ حث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة فى وضع برنامج تربوى لتنمية وعى الطلاب مع إتاحة الفرصة للمعلمين والمهوبين فى هذا المجال .

◀ يقوم المدير بتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد فى الإدارة فى برنامج التدريب للطلاب مع الإشراف على تنفيذ ذلك البرنامج بمشاركة المدير والوكيل والعاملين .

◀ ضرورة تعميم وعمل سيناريوهات تتضمن الاحتمالات المختلفة يتدرب عليها
المسؤولين عن العملية التعليمية قبل وقوع الأزمة.

إعداد السيناريوهات :

يتم في هذه المرحلة إعداد سيناريوهات بديلة لإدارة الأزمات وعند إعداد
السيناريوهات يجب الالتزام بالقواعد التالية :^(١)

◀ تصرف رئيس فريق إدارة الأزمة بجدية والعمل على إثارة تحديات أعضاء
الفريق للإستجابة للتهديد الذى تتعرض له المنظمة وخلق الإحساس بالطوارئ
والواقعية لديهم.

◀ إتاحة الموارد الفنية اللازمة (خط فاكس ، تليفون ، حاسب آلى ، الخ) قبل
انعقاد إجتماع فريق الأزمة.

◀ الاحتفاظ بطابع سرية البيانات ومقترحات وردود أفعال أعضاء الفريق أثناء
جلسات إعداد السيناريوهات.

◀ إعداد السيناريوهات فى غرفة مراقبة الأزمة ، بما يضىف قدر كبير من
الجدية والواقعية على هذه الجلسات.

◀ عدم السماح لأى مدير أو إدارة بمفردها بأن تهيئ على صياغة
الاستراتيجية أو على جلسات إعداد السيناريو.

◀ عدم السماح لأى مدير أو إدارة بعدم الاشتراك فى المناقشات.

◀ تناول المسائل المتعلقة بالميزانية والمتطلبات المالية لكل إدارة بطريقة مباشرة.

^(١) محافظة المنوفية : مركز الدراسات الوطنية . برنامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فى مجال الدعوة الإسلامية
بوسط الدلتا . دور المدير فى مواجهة الأزمات . ديسمبر ١٩٩٦ . ص ٥٧ - ٧٠ .

ويوضح الجدول التالي نموذج لأفضل وأسوأ سيناريو لإدارة الأزمة :

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو	
<p>إستعداد المنظمة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات.</p>	<p>تقع الأزمة التي تم استبعاد حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها عند أدنى مستوى ممكن.</p> <p>تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.</p>	<p>أنواع الأزمات</p>
<p>اكتشاف هذه الإشارات وتسجيلها وإبلاغها.</p> <p>فاعلية وسائل احتواء الأضرار.</p> <p>استعادة النشاط بيسر وبدون اضطرابات.</p> <p>الاستفادة من دروس الأزمة الحالية والخبرات المتراكمة لزيادة قدرات المنظمة.</p>	<p>حجب وتجاهل علامات الإنذار المبكر.</p> <p>عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار.</p> <p>الفشل في استعادة النشاط.</p> <p>عدم استخلاص أى دروس.</p>	<p>المراحل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإنذار المبكر. - احتواء الأضرار. - إستعداد النشاط. - التعلم.
<p>وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للمخاطر المحتملة.</p> <p>وجود شبكات معلومات مفتوحة ونظم اتصالات قائم على الصدق والصراحة.</p> <p>تحقيق التوازن بين الاحتياجات والقدرات الإنسانية.</p> <p>وجود احتياطات مناسبة للتعامل مع الأزمة بنجاح.</p>	<p>تحليل خاطئ للمخاطر بل وتجاهلها أحياناً.</p> <p>التعتيم على المعلومات واتخاذ خطوط الاتصالات.</p> <p>استبعاد العوامل الإنسانية.</p> <p>حدوث الأزمة في أسوأ مكان ووقت.</p>	<p>نظم تحليل المخاطر.</p> <p>الاتصالات والمعلومات.</p> <p>الموارد البشرية.</p> <p>الاحتياطات.</p>
<p>تقوم الأطراف الرئيسية بالدور المطلوب منها.</p> <p>ثبوت بطلان اتهامات الأطراف الخارجية وإثبات أن المنظمة تعمل بجدية.</p>	<p>وقوع ضحايا من الأطراف البريئة.</p> <p>ثبوت صحة اتهامات الأطراف الخارجية المعادية بأن المنظمة تقاعست عن أداء واجبها.</p>	<p>الأطراف المعنية</p> <p>داخل المنظمة :</p> <p>خارج المنظمة :</p>

ويوضح الجدول السابق أن أسوأ سيناريو يتضمن وقوع أزمة واحدة على الأقل وتكون المنظمة أقل استعداداً لمواجهةها لأنها لم تخطط لذلك بشكل كافٍ أو استبعدت احتمال حدوثها وتقع الأزمة في أسوأ وقت وفي أسوأ موقع محتمل . كما يتضمن هذا السيناريو حدوث سلسلة من الأزمات غير المتوقعة قبل أو بعد أزمة رئيسية وعلاوة على ذلك يتضمن هذا السيناريو مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة بمعنى أن الاستعدادات التي تنفذها المنظمة تؤدي لتفاقم الأزمة .

ويعنى أسوأ سيناريو ممكن الحدوث أن المنظمة إما فشلت في إلتقاط علامات الإنذار المبكر أو تجاهلتها عمداً أو أن نظم الإنذار المبكر أعطت مؤشرات مضللة ولم تمكن المنظمة من وضع الاستعدادات لاحتماء الأضرار وبالتالي لم تنجح في استعادة النشاط ولم تستخلص أى دروس تضيفها إلى خبرتها المتراكمة أو أن الاستعدادات مصممة بطريقة خاطئة أو غير موجودة أصلاً .

وفي ظل أسوأ سيناريو ممكن الحدوث يتم التقليل من دور العوامل الإنسانية فى الأزمة ويتسم النظام بالإفراط الشديد فى الثقة والتحليل الخاطئ للمخاطر وانهايار الاتصالات ووضوح نقاط الضعف فى الثقافة التنظيمية .

ويؤكد هذا السيناريو صحة إدعاءات الأطراف بأن المنظمة تجاهلت الأزمة وتعمدت ألا تفعل شيئاً . ويترتب على ذلك إلحاق أضرار بالغة بالآخرين بما يترتب على ذلك من تدهور الروح المعنوية للعاملين فى المنظمة ونظرتهم للإدارة العليا باعتبارها تبذل جهداً كبيراً فى إنكار الأزمة بدلا من الاستعداد لمواجهةها .

وفي حالة أفضل سيناريو كون المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل وتوجد لديها خطط وإجراءات تم التدريب عليها وتكون الأطراف المعنية على معرفة وثيقة بالدور المطلوب منها . وتوجد بدائل احتياطية عند غياب بعض الأطراف الهامة . وتتوافر الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات .

كما يوجد لدى المنظمة وسائل اكتشاف وتسجيل وإرسال إشارات الإنذار المبكر عن الأزمات الوشيكة الحدوث وتكون وسيلة احتواء الأضرار جاهزة للعمل . وتكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة نشاط الوحدات الرئيسية . كما تم الاستفادة من المعلومات المتاحة فى تحسين نظم إدارة الأزمات .

وباستخدام أفضل وأسوأ سيناريو ممكن الحدوث . يتم التقدير الفوري للخسائر البشرية والمادية ومعرفة كيف ولماذا وقعت الأزمة ، وتحديد استخدام وسائل احتواء الأضرار ثم إخطار الأطراف المعنية الهامة الداخلية والخارجية ، ويعقب ذلك مباشرة اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل مع الأزمات الفرعية التي قد تنجم عن الأزمة الرئيسية ، ويتم استئناف النشاط وذلك كله من خلال الاتصالات بين فريق الأزمات الذي يقوم بجمع الحقائق وتحليلها والسيطرة على الأضرار والقيام بالاتصالات اللازمة انتهاء إلى وضع استراتيجية تحدد ما يجب فعله عند وقوع أزمات مماثلة في المستقبل .

ويجب أن يقوم فريق الأزمة بالتقييم اللاحق لسيناريوهات إدارة الأزمات .

– الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات:

بعد اكتشاف الحقائق وتحديد السيناريوهات وتقييمها ، يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمة بصياغة الاستراتيجية التي تتعامل مع كل أزمة .

وتحدد الاستراتيجية الجوانب الآتية :

◀ المتحدث الرسمي باسم المنظمة عند حدوث أزمة ، وما يحتاجه من دورات تدريبية .

◀ مكان وتجهيزات القاعة المركزية لإدارة الأزمات .

◀ المعلومات والبيانات الحساسة .

◀ وسائل الإعلام التي قد تغطي السيناريوهات الرئيسية التي أعدها الفريق .

◀ تسلسل الأوامر وتوزيع المسؤوليات عند حدوث أزمة .

◀ خطة الاتصالات المعنية بإبلاغ العاملين في المنظمة بشأن الأحداث المحيطة

بالكارثة . بحيث تصلهم الرسالة في هذا الشأن من داخل المنظمة وليس من

وسائل الإعلام الخارجية .

◀ قائمة بجميع الأعضاء الناعليين في فريق إدارة الأزمة بحيث لا توجد شكوك

بشأن من سيتخذ القرار بالإضافة إلى أسماء المساعدين في ترتيب ملائم .

◀ كيفية إعلام العنلاء بتطور موقف الأزمة .

٣- مواجهة الأزمة التعليمية :

وهذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة . وواضح أن نجاحها يتوقف على المرحلة السابقة وهي مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة . ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها على ما يلي :

٤٠ أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة . مثال لذلك زيادة حجم الإنفاق على التعليم كأحد المداخل لمعالجة الأزمة التعليمية . وهي الخطوة التي إذا تمت بمعزل عما يكون أن يقدم من حلول لبقية المشكلات التعليمية داخل المنظمات التعليمية . أو لبقية جوانب الأزمة خارج انظام التعليمي ، وتصبح حلا عديم الجدوى . لأنه ركز على جانب واحد من جوانب المنظومة التعليمية ولم يشمل كل الجوانب .

٤١ أن تكون المواجهة قائمة وفقا لبرنامج علمي للأولويات .

٤٢ المرونة : وتعنى التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانات المتاحة .

٤٣ الدقة : وتعنى التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها .

٤٤ أن تكون كذلك قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة .

٤٥ وتكون قائمة على أساس تشاركي . يضع الآراء المختلفة في الاعتبار . وتسعى جاهدة إلى إجتذاب الطوائف التعليمية الأخرى وغيرها للقيام بدور إيجابي . أيضاً يتعين أن تشمل مواجهة الأزمة أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة العاملين الذين يعملون في الميدان الحقيقي للتعليم .

٤٦ كما يجب أن تكون المواجهة قائمة على إدارة المخرجات : وهي طريقة لتعظيم نواتج المدرسة من خلال تعظيم إسهامات أفرادها . ويعتبر الأداء الكمي والكيفي هو المعيار للحكم على فعالية المدرسة من خلال الإستخدام الجيد للوارد المتاحة وضمان الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات والتنسيق بين الأنشطة والجهات التي ستشارك في المواجهة .

◀ تحديد الواجبات الخاصة والعامة للجهات ، والأجهزة المختلفة التى يمكنها أن تشارك فى الوقاية .

◀ ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكليات التربية والمدارس .

◀ إنشاء بنك معلومات فى مجال مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات .

٤- استعادة النشاط : التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية :

إن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الحال . كما كانت عليه قبل حدوثها ، إلا أن ذلك ليس كافياً ، ومن ثم كان من الضرورى أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب من الأهمية هى التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية ، بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة : ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين فى المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية :

◀ الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس .

◀ الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بحيث تكون مهمته التنبؤ بالأزمات والمخاطر التعليمية ، والتخطيط لمواجهتها بأسلوب المبادرة ، وليس بأسلوب رد الفعل بعد وقوع الأزمة .

◀ الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية وعلى كيفية التعامل مع أجهزة الإعلام والرأى العام .

◀ إن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين المهنيين الذين لديهم التدريب والخبرة فى مجال التعليم . مع ضرورة استقرار السياسة التعليمية لفترة معقولة (على الأقل خمس سنوات) .

◀ وضع خطة وطنية شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث . وأيضاً لمواجهة تحديات القرن القادم ضمن رؤية مستقبلية واضحة .

إن التطوير الناجح للتعليم لا يتمثل فقط فى المناهج الدراسية أو سنوات التعليم أو نظم الامتحانات . وإنما التطوير يبدأ من الداخل والخارج كما يقتضى مراعاة تحديد نقاط

الضعف وجوانب القوة . ثم البحث عن أسباب الضعف . كنا أن التطوير الناجح للتعليم
يؤسس على التدريب الفعال للمعلمين وزيادة المهارات التدريسية والأساليب الفنية لديهم .

وسوف نتناول الخطوات التي يتم من خلالها تطوير التعليم وتحديثه :

- ١- تكافؤ الفرص على التعليم وتخفيض الأعباء عن الأسرة .
- ٢- إدخال التكنولوجيا المتطورة وترسيخها .
- ٣- التنمية المهنية للمعلمين وإصلاح أحوالهم .
- ٤- الاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة .
- ٥- تطوير المناهج ونظم الامتحانات .
- ٦- الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير التعليم .
- ٧- تطوير الإدارة التعليمية بما يتضمنه من تخطيط ورسم سياسات .
- ٨- تطوير المباني المدرسية وتجهيزاتها .
- ٩- ربط التعليم باستراتيجية التنمية الشاملة " الاجتماعية ، الاقتصادي .
والثقافية " .

إلا أنه في ضوء الخطوات السابقة يجب مراعاة العديد من الاعتبارات التي يجب أن
تؤخذ في الاعتبار عند إجراء عملية التطوير :

- ١- إجراء دراسات عملية كافية لتحديد الاحتياجات المجتمعية حتى يمكن
تطوير المنهج التعليمي ليفي بالاحتياجات الحقيقية للمتعلمين ويزودهم
بالمهارات الأساسية اللازمة للحياة الحاضرة والمستقبلية .
- ٢- إشراك المفكرين والساسة ورجال الأعمال في مرحلة تحديد الأهداف العامة
للمناهج .
- ٣- إعداد منبج بشكل متكامل بحيث يستوعب كل شروط وعناصر . من
أهداف ومحتوى ومواد تعليمية متنوعة .
- ٤- مدى تقبل الأشياء الجديدة التي تم إضافتها لتطوير النظام التعليمي وتلاؤمها
مع العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع .
- ٥- مراعاة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير التعليم .
- ٦- الاحتفاظ بالأصالة وتكييفها مع المعاصرة .

٤ التعرف على التجارب التربوية العالمية فى مجال إدارة الأزمة التعليمية ، والاستفادة من خبرات الآخرين بعد الفرز الدقيق ، وتعرف كامل على الأوضاع التى نبتت فيها . مع صبغها بالصبغة القومية والخصوصيات الثقافية ، والإجابة الدقيقة عن التساؤلات ، ماذا ، ولماذا تنقل عن الآخرين؟

٥ التعرف على الأنظمة التربوية الدولية . والإطلاع على تجارب وإنجازات الآخرين .

٦ الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ومحاولة تجنبها فى المستقبل ، لأن استرجاع الأحداث واستخلاص الدروس يؤدى إلى التقليل من آثار الأزمات ونتائجها .

٧ الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة . مع ضرورة وجود هيئة علمية مرجعية تقدم المشورة لوسائل الإعلام : والاهتمام بنشر الثقافة العملية ، ووضع خطط عملية والتدريب عليها لمواجهة الأزمات .

٨ إتخاذ فلسفة المجتمع وتطلعاته وآماله وواقعه ومشكلاته وأزماته التعليمية أساساً للفلسفة التعليمية ، وعلى ضوء فلسفة التعليم ، يتم وضع السياسات والخطط التعليمية التى تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والواقف الجديدة .

٩ الإصلاحات الجزئية لمعالجة أى أزمة تعليمية ليست ذات قيمة وهى فى كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن تاركة المشكلات والأزمات الحقيقية تتفاقم .

١٠ الاستقرار مطلوب فى البنية والمناهج واللوائح الإدارية والتنظيمات ، وعلى ذلك فإن الإصلاح أن يكون مؤسسياً : أى يصبح جزءاً من ممارسة المؤسسة التربوية . وينبغى أيضاً أن يختبر لعدد معين من السنوات بغض النظر عن الوزير . من هو الآن أو من هو الذى سيكون مسئولاً مستقبلاً . إن هذا الاستقرار ضرورى للسياسة التعليمية وبصفة خاصة بالنسبة للمناهج والكتب الدراسية .

١١ التعليم الفنى ضرورى جداً للدول النامية . وينبغى أن يرفع مستواه من خلال التعاون بين وزارات التربية والتعليم والصناعة والتجارة .

وبالله التوفيق ، وعلى الله قصد السبيل .

obeikandi.com

مراجع الفصل السابع (ثانياً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأئمة التعليمية : منظور عالمي ، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٢- أحمد فتحى سرور : استراتيجيات تطوير التعليم فى مصر ، الجهاز المركزى للكتيب الجامعية المدرسية ، القاهرة ، ١٩٨٧م .
- ٣- المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة العشرين (١٩٩٢-١٩٩٣م) ، مطبوعات المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى ، القاهرة ، ١٩٩٣م .
- ٤- أمة فى خطر : تقرير مقدم من اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة يوسف محمد المعطى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤م .
- ٥- آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمى : وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة بدر الدين ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٢٢ هـ ، ١٩٩٢م .
- ٦- السيد سلامة الخميسى : قراءات فى الإدارة المدرسية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٧- أيان روا : المعلمون فى بريطانيا : أيها الطلاب الأعزاء ٠٠٠ إياكم والتدريس : ، ترجمة أحمد أبو زيد ، المعرفة ، العدد (٤٥) ، يناير ١٩٩٩م .
- ٨- باولو فرايرى : تعليم المقهورين ، ترجمة يوسف نور عوض ، دار القلم ، بيروت ، لبناء ، ١٩٨٠م .
- ٩- بيل جيتش : المعلوماتية بعد الانترنت : طريق المستقبل ، ترجمة عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، مارس ١٩٩٨م .
- ١٠- جاك ديبلور وآخرون : التعليم ذلك الكنز الكامن ، ترجمة جابر عبد الحميد جابر ، تقرير اللجنة الدولية للقرن الحادى والعشرين ، اليونسكو ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١١- حامد عمار : مزيداً من الإنفاق أو الانحاط ، المعرفة ، ع ٤١ ، ديسمبر ١٩٩٨م .
- ١٢- حسن أحمد عيسى وآخرون : تقرير عن حالة التعليم فى عامين (٩٤-١٩٩٥ : ٩٥-١٩٩٦م) ، قسم التقويم ، المركز القومى للاختبارات والتقويم التربوى ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ١٣- سعيد إسماعيل على : فلسفات تربوية معاصرة ، عالم المعرفة ، رقم (١٩٨) ، يونيو ١٩٩٥م .
- ١٤- صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ١٥- عبد الخالق فاروق : أزمة الإدارة التعليمية ، جريدة الأهرام ، السنة ١٢٣ ، ع ٤٠٩٥٧ ، يناير ١٩٩٩م .
- ١٦- فلاديمير ديمتريفتش شانديكوف : روسيا الاتحادية : إخفاء الطابع الإنسانى على التعليم ، ترجمة سناء سيد محمد مسعود ، مستقبلات ، م ٢٧ ، ع ٣٤ ديسمبر ١٩٩٧م .

- ١٧- فيليب كوميذ : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر ، ترجمة أحمد خير كاظم ، وجابر عبد الحميد جابر ، دار النهضة العربية . القاهرة ١٩٧٢م .
- ١٨- مجلة الأهرام الاقتصادية : العدد ١٥٠٦ ، ١٩٩٧م .
- ١٩- محافظة المنوفية : مركز الدراسات الوطنية ، برنامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الدعوة الإسلامية بوسط الدلتا ، " نور المدير في مواجهة الأزمات " ، ديسمبر ١٩٩٦م .
- ٢٠- محمد نبيل نوفل : دراسات في الفكر التربوي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥م .
- ٢١- وزارة التربية والتعليم : ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم في مصر ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٧٩م .
- ٢٢- وزارة التربية والتعليم : مشروع مبارك القومى ، إنجازات التعليم فى خمسة أعوام ٩١-١٩٩٦م ، وزارة التربية والتعليم ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Atkinson, Anne J., Model School Crisis plan, <http://11www.pen.k12.Va.Us/VDOE/Instruction/model.html>, 1994.
- 2- Brock, stéphen E. and others et-al., **Preparing for Crises in the Teams**, Brandon: cliniciela psychology publishing com., 1996.
- 3- Eckstein, susan, "The Coming Crisis in Cuban Educations", **Assessment in Education** Vol. 4, No.1, Jan 1997.
- 4- Illich, Ivan, **Deschooling Society**, New York: Harper & Row, publishers, Inc., 1971.
- 5- Nwagwu, cordelisa c., "The Environment of crisis in the Nigerian Education system, **Comparative Education**, Vol.33, No.1, 1997.
- 6- Ornsten, Allan C.A. "Bulletin special the National Reform of Education: Over View and outlook", **N.A.S.S.P. Bulletin**, September 1992.
- 7- Silberman, Charbes E., **Crisis in the Classroom: Remaking of American Education**, New York: Remdom House, Inc., 1970.
- 8- Somerly, Robert G. "preparing for the 21st century: Ten critical Issues for Continuing Educators, **Journal of continuing Higher Education**, Vol. 39, spr., 1991.