منظومة الإدارة المدرسية في مصر
رؤية إسلامية معاصرة

إعـــــداد
د. كمال عبد الوهاب أحمد محمد
مدرس الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية
كلية التربية بالعريش – جامعة قناة السويس

مقـدمة:

زادت أهمية النظرة إلى التعليم على أنه مدخل – لا غنى عنه – من مـداخل تحقيق النهضة المجتمعية الشاملة في القرن الجديد ؛ فهـو الـذي يغـرس فـي المتعلمين القيَم والمُثُل ، ويِنمي لديهم المهارات والفنون والمعارف ، كما يلعـب التعليم دوراً رئيساً في ضبط حركة التغير في المجتمع.

وقد شهد مطلع هذا القرن استمرار مبادرات وجهود تطـوير التعلـيم التـي تستهدف إصلاحه ، وطرح رؤى حول ما يواجهه من تحديات ، كثيراً مـا تكـون متغيرة ومتجددة ، منها: متطلبات التقنيـة الجديـدة ، والتنـافس الاقتصـادي ، والتغير في نظم العمل ، والانفجار المعرفي ، والثورة التكنولوجيـة ، والانتشـار السريع للمعرفة ، وتغير أنماط الحياة بشكل متسارع ، والتطلعـات الاجتماعيـة ، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم(i).

وأحد محاور إصلاح التعليم المتضمنة بتلك المبادرات والجهود ، ما يتعلـق بالإدارة ، نظراً لأنّ قضية الإدارة – بصفة عامة – تمثل إحدى "القضايا الحاكمـة في حياة المجتمعات البشرية منذ الحرب العالميَة الثانية"(ii).

وعندما يحتل إصلاح إدارة التعليم هذه الأهمية ، فإن الأمر يصبح أكثر أهمية بالنسبة لإصلاح الإدارة المدرسية ، رغم أنها "أصغر تشكيل إداري فـي النظـام التعليم ، ولكنها من أهم التشكيلات فيه ؛ لأنها تتولى تنفيذ السياسـات التعليميـة بأهدافها ومراميها ، والتشكيل المباشر للنظام التعليمي الـذي يواجـه المجتمـع بجميع متطلباته ... فهي توفر لأبنائه الرعاية والتعلم ، وتحيطهم بالمُنـاخ الـذي يؤهلهم للنمو التربوي السليم ، بما يؤدي في النهاية – إلى تقدم المجتمع ونمـوه والارتفاع بمستواه"(iii).

ومن هنا ؛ يتزايد اهتمام المؤسسـات والبـاحثين بقضـية إصـلاح الإدارة المدرسية وتفعيل أدوارها التعليمية ؛ في محاولات تهدف تلافي مشـكلات الإدارة

المدرسية وتطوير أداءاتها ، مستخدمين – في ذلك – المداخل الإدارية الحديثة ، مثل إدارة الجودة الشاملة – التي مثلت مطلباً أساسياً ؛ لتطوير أنظمة التعليم في معظم دول العالم المتقدم والنامي على السواء(iv) ، ومثل الاتجاه نحو صياغة مجموعة من المعايير ، وإلزام الهيئات ذات الصلة بها للأخذ بها وتطبيقها(v) ، كمعايير بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية Baldrige Criteria ، وجائزة ديمنج في اليابان Deming Aw ards ، ومعايير أنظمة الأيزو ISO بمواصفاتها المختلفة.

ولقد جاءت الاهتمامات بإصلاح الإدارة التعليمية بكل مستوياتها – سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي أو على المستوى المدرسي ، في التعليم العام بصيغه المختلفة أو الجامعي بكل أنماطه – متعددة الأشكال ، تمثل بعضها في عقد عدد من الندوات والمؤتمرات – منذ العقد الأخير من القرن الماضي والعقد الحالي من القرن الحالي – من هذه الندوات والمؤتمرات:

مؤتمر: إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة– فرع بنها ، جامعة الزقازيق ، ١١ – ١٢ مايو ١٩٩٧.

ندوة: إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٢ نوفمبر ٢٠٠١م.

مؤتمر: جودة التعليم في المدرسة المصرية– التحديات والمعايير والفرص ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٨– ٢٩ إبريل ٢٠٠٢م.

مؤتمر: الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، ١٢ – ١٣ مارس ٢٠٠٣م.

مؤتمر: الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، كلية التربية– فرع بنى سويف ، جامعة القاهرة ، ٢٩–٣٠ يناير٢٠٠٥م

مؤتمر: تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية ، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادى١٣ – ١٤ إبريل ٢٠٠٥.

وتمثل البعض الآخر من اهتمامات الإصلاح ، في بعض الجهود الرسمية مثل وثيقة مشروع المعايير القومية للتعليم التي تمّ إخراجها في ثلاث مجلدات ، تضمن المجلد الأول منها ستة محاور ، حمل المحور الثالث عنوان "الإدارة المتميزة" (vi).

ويتضح أن هذه الاهتمامات وتلك الجهود ، اعتمدت - في ندائها - على مداخل الإدارة الحديثة ، ممثلة كل من: إدارة الجودة الشاملة ، ومعايير الاعتماد ، بوصف كل منهما مداخلاً لتطوير الإدارة المدرسية ، وعلى أساس الفوائد الناتجة ، حالما تتاح الفرص لتطبيق أياً من المدخلين ، وعلى الرغم من كل ذلك ، تطلق بعض الأدبيات والدراسات المتخصصة تحذيراتها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المحلية على صورتها المعارة من الغرب ، فضلاً عن الأصول الصناعية والتجارية لإدارة الجودة الشاملة التي أوجدت بعض الإشكاليات مثل صعوبة تحديد المستفيدين من التعليم ، وصعوبة قياس الجودة بالتعليم(vii) ، وفيما يخصُّ معايير الاعتماد ؛ فإنَّ أحد الخبراء تحفظ على ما جاء بوثيقة المعايير القومية للتعليم ، سارداً مظاهر الخلل بهذه الوثيقة في: أنها معايير يعوزها الموقع والسياق ، ومجالاتها مشتتة غير مؤتلفة في منظومة(viii) .

وإذا كانت بعض الدراسات أكدت على تحقق عدد من فوائد التطبيق الناجح للمداخل الإدارية الحديثة في مجال التعليم ، وبعضها الآخر أكدَّ وجود بعض الإخفاقات والمشكلات المرتبطة بتطبيق هذه المداخل ، فإن البعض الثالث من الدراسات أكدَّ إمكانية تطبيق هذه المداخل ، ولكن بشرط مراعاة البُعد الثقافي ، بمعنى مدى توافق ثقافة المدخل الإداري الجديد مع ثقافة المجتمع ومنظماته لاسيما التربوية منها ، ويصبح هذه العنصر أكثر وضوحا في مؤسسات التعليم ، لأن نجاح مدخل إداري معين في مؤسسات التعليم بدولة ما لا يعنى بالضرورة نجاحها في دولة أخرى ، بل داخل الدولة الواحدة قد لا يعنى نجاحها في مؤسسة تعليمية ما نجاحها في بعض المؤسسات التعليمية الأخرى(ix).

وفي هذا المعنى أوصت دراسة (Kujala , J. , 2002)(x) ، بضرورة

تحديد المعتقدات السائدة في أي منظمة ، والتي يمكن أن تكون قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل ، وهذه المعتقدات موجودة لدى رسالة المنظمة وذات علاقة بالبيئة الخارجية وواقع المنظمة وطبيعة الزمان والمكان ، وأن الثقافة التنظيمية أحد عوامل التنوع في برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما تضع حدودا للتطبيق ، وهذه الحدود يمكن تحديدها من خلال الاختلافات في المفاهيم الثقافية بين الثقافة التنظيمية وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق هذه التوصية مع الرأي القائل: أن نظام التعليم نسق ثقافي أيكولوجي متميز ، يختلف اختلافات جوهرية عن النُسق الثقافية الأخرى(xi) ؛ حيث يتحمل التعليم المسئولية الكبرى في تكوين وترسيخ وإشاعة المكونات الثقافية لدى الأفراد والجماعات.

والدراسة الحالية تسعى لوضع تصور لمنظومة الإدارة المدرسية في مصر من منظور إسلامي ؛ على أساس أن الثقافة الإسلامية تحوي نموذجاً إداريا ، أثبت التاريخ قدرته الفائقة والسريعة على بناء حضارة إسلامية واسعة في أقل من ثلاثة قرون من الزمن ، ولقد أكدت العديد من الدراسات العلمية أن الفكر الإداري الإسلامي يضم بين ثناياه ومن مصادره الأساسية – القرآن الكريم والسنّة النبوية المطهرة – أبرز معالم النظريات الإدارية الحديثة في إطار شمولي تكاملي يتعدى حدود الزمان والمكان ليثبت قدرته على الصلاحية لكل زمان ومكان"(xii).

مشكلة الدارسة:

مما سبق يمكن القول: أن تطبيق المداخل الإدارية الحديثة – على صورتها الأجنبية – لإصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر ربما لا يكون هو الحل المثالي ؛ لتقليل المشكلات وتخفيف آثارها على التعليم ، والدليل على ذلك استمرار وجود المشكلات الإدارية في بيئة التعليم المصري ، والتي منها:

عدم تحديد أولويات للمهام الوظيفية التي سيتم تدريب القيادات المدرسية

عليها ؛ بسبب غياب وجود معايير لاختيار المهام الحيوية(xiii).

تعدد أساليب وأجهزة الرقابة على العملية التعليمية ، وفي الوقت نفسه قصورها وصوريتها داخل المؤسسات التعليمية ، مع عدم ارتباط عمليات التطوير بالمعلومات الرقابية التي يتم الحصول عليها.

إهمال وتسيب العاملين في أداء واجباتهم سواءً كان ذلك جزئياً أو كلياً ، حيث لا يبذلون الجهود المفترضة والمتوقعة منهم ، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإهدار الأوقات والطاقات ، وذلك يعني تدني مستويات الكفاءة التنظيمية(xiv).

تداخل الاختصاصات الإدارية وتكرار المسئوليات والواجبات داخل المدرسة ؛ مما جعل قيادات المدرسة تؤدي بعض المهام التي ترضي ذاتها ، وتلقي أداء بعض المهام الأخرى على من ترأسه وفقاً للاجتهادات الشخصية ، وربما ترك ذلك أثراً سلبياً على العلاقة بين الناظر والمدير بسبب التنافس بينهما على قيادة المدرسة ، وبالتالي تصبح العلاقة بينهما غير تربوية(xv) .

مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير ، ذلك بسبب خوفها على أمنها الوظيفي وخوفها من المساءلة ، أملاً في بقاء الكراسي الوظيفية ، لذلك فهي تسابر الماضي ولا تمشي في ركاب الحاضر ، تخضع للقرارات دون النظر في علمية ومنطقية هذه القرارات ، فهي تابعة دون رؤية للتوجهات السياسية العامة ، أيضاً لا يوجد المناخ العام الملائم داخل المؤسسات التعليمية الذي يُشجع ويُفرخ القيادات الشابة الطموحة(xvi).

الإدارة التعليمية لا تتبنى فكراً واضحاً ، تثبت في ضوئه السياسات التخطيطية المتعلقة بتطوير وتحديث الإدارة ، بل هي توجهات وأفكار فردية وسياسات ارتجالية تتباين فيما بينها باختلاف توجهات وآراء المسئولين(xvii).

غياب وعي الهيئة الإدارية بطبيعة السياقات المجتمعية التي تعمل فيها الإدارة المدرسية وضعف سبل الاتصال بين المدرسة والأسرة والمجتمع الخارجي ، وغياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية مع

العمل في إطار جزئي للتطوير الإداري والتربوي ، وذلك في ظل عمليات تمـــيير روتينية وعقيمة(xviii).

إن التصدي لهذه المشكلات وغيرها في التعليم وفي غيره ، يأتي من خلال مراجعة ما يطبق – حاليا - من مداخل إدارية ، بحيث يمكن تعديلها وتطويرها لإمكانية الاستفادة منها على ضوء رؤية إسلامية ، ومن هنا كانت مشكلة الدراسة . ويمكن بلورتها في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر على ضوء رؤية إسلامية معاصرة لإدارة المؤسسات التعليمية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما التحديات العالمية والمحلية التي توجب إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر؟

٢. ما ملامح الرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية؟

٣. ما واقع منظومة الإدارة المدرسية في مصر؟

٤. ما التصور المقترح لمنظومة الإدارة المدرسية في مصر ؛ من منظور رؤية إسلامية معاصرة لإدارة المؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة: تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد أهم التحديات العالمية والمحلية التي توجب إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر .

٢. عرض منهجية إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر من منظور رؤية إسلامية معاصرة في إطار متكامل.

٣. تحليل منظومة الإدارة المدرسية في مصر ، من خلال كل من الأدبيات المتخصصة ، ونتائج الدراسات السابقة.

٤. الوصول إلى تصور مقترح عن منظومة الإدارة المدرسية في مصر ، من منظور رؤية إسلامية معاصرة لإدارة المؤسسات التعليمية.

منهج الدراسة:

تطلبت طبيعة الدراسة الحالية ، والإجابة عن أسئلتها ، وتحقيق أهدافها ؛

استخدام أسلوب تحليل النظم أسلوب تحليل النظم الذي يعتمد على دراسة المدخلات والعمليات والمخرجات ، وتحديد نوع العلاقات والتغذية المتبادلة(xix) ، بهدف الوصول إلى "اختيارات أفضل بشأن المستقبل التربوي للنظم التعليمية"(xx) ؛ ومن خلال استخدام هذا المنهج أمكن الباحث وضع تصور مقترح عن منظومة الإدارة المدرسية في مصر على ضوء رؤية إسلامية معاصرة.

أهمية الدراسة:

هناك جانبان يظهران أهمية الدراسة الحالية ، الجانب الأول يتعلق بالتأصيل النظري لملامح رؤية إسلامية معاصرة لإدارة المؤسسات التعليمية ، تلك الرؤية مصاغة من ثقافتنا الإسلامية ، في الوقت الذي تقل في هذه النوعية من الدراسات قياساً بنوعيات أخرى ، كما أن هناك "تقصير تجاه هذا اللون من التربية"(xxi). أمّا الجانب الآخر من الأهمية ؛ يتعلق بمدى الإفادة من تطبيق التصور المقترح في الميدان التربوي.

مصطلحات الدراسة: تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يأتي:

- إصلاح الإدارة المدرسية:

الإصلاح – في اللغة – مصدر للفعل الماضي أصلَحَ ، يقال أصلَحَ الشيء بمعنى زال فساده وأصلَحَ بينهما ؛ أي زال ما بينهما من عداوة(xxii) ؛ إذن الإصلاح ضد الفساد قال الله – تعالى – "وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ"(xxiii) ، واللفظ المقابل للإصلاح في اللغة الإنجليزية Reform ويعني إزالة الممارسات الخاطئة ، على مستوى الأفراد أو المؤسسات ، بوضع إجراءات تصحيحية(xxiv).

وفي المعاجم المتخصصة الإصلاح التربوي: "النظر في النظام التربوي القائم ، بما في ذلك النظام التعليمي ومناهجه وذلك من خلال إجراء الدراسات التقويمية ثم البدء في عملية التطوير وفق مقتضيات المرحلة الراهنة والرؤى المستقبلية للنظام التربوي ، وفي هذه الحالة تكون الاتجاهات العالمية ومظاهر التجديد التربوي من أهم الأمور التي توضع في الاعتبار"(xxv).

ويعني إصلاح الإدارة المدرسية – في الدراسة الحالية – "مراجعة كل ما يطبق ويتعلق بالإدارة المدرسية من لوائح وخطط وقرارات وتنظيمات وأداءات لكل منظومة الإدارة المدرسية ، بحيث يمكن تعديلها على ضوء الرؤية الإسلامية".

٢- رؤية إسلامية معاصرة:

يقصد برؤية إسلامية معاصرة: إطار فكرى وتطبيقي ، شامل ومتكامل ، مستمد من تعاليم ومبادئ الإسلام وقواعده الكلية في النظر إلى السلوك الإنساني عامة وسلوك القيادات المدرسية خاصة.

الدراسات السابقة

حتى تظهر فائدة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها ؛ ركّز الباحث على أهداف كل منها ، ومنهجها ، وأهم النتائج ، وأهم التوصيات ، وأوجه الإفادة منها ، ثم ختم الباحث بتعليق على الدراسات السابقة ، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

الدراسة الأولى بعنوان:"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية" عام ٢٠٠٥م(xxvi):

هدفت الدراسة تحديد معالم الرؤية الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة ، وبخاصة في المؤسسات التعليمية وسعت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما معالم الرؤية الغربية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ ، وما التحديات والمشكلات التي تواجه تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية المصرية؟ ، وما معالم الرؤية الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ ، وما متطلبات تطبيق الرؤية الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية المصرية؟ ، وأخيراً ما إمكانات الاستفادة من الفكر الإداري الحديث في ذلك ، وبخاصة إدارة الجودة الشاملة الغربية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام كل من المنهج الوصفي ، والمنهج الأصولي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المنهج الإسلامي عقيدة وشريعة حضَّ على جودة العمل والأداء ، وأن هناك منظومة فكريَة متكاملة الأُطر والمبادئ لبناء وتحقيق الجودة الشاملة ، بمعالمها الإسلامية في المؤسسات التعليمية ، ومن توصيات الدراسة: أن الانتقال بواقع التعليم والمجتمع الإسلامي من حالته القائمة – بما فيها من قصور وخلل – إلى الحالة الإسلامية المُثلى – النموذج الحضاري الإسلامي القادر على إعادة البناء والتطوير – يتطلب المزيد من الجهد والإبداع في تطبيق الفكرة الإسلامية بمقومات عصرية لا تتجاوز الثوابتَ العقائدية ، ويمكن في ذلك الاستفادة من النماذج والنظم الغربية ، مثل: نظم وآليات الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية بعنوان: "الجودة الشاملة من منظور إسلامي" ٢٠٠٤م(xxvii):

هدفت الدراسة استنباط المعايير التربوية النابعة من الفكر الإسلامي والتي تؤكد على تجويد التعليم وإتقانه وذلك بالاستناد إلى القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وأقوال الصحابة ، واجتهادات علماء التربية المسلمين حتى القرن الثامن الهجري ، واعتمدت الدراسة على المنهج الأصولي ؛ لاستخلاص المعايير المضمنة في النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية المسلمين. ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: أنَّ الإسلام ذهب إلى ما هو أبعد من مفهوم الجودة إلى تحقيق الإتقان ، وتحقيق ذلك مرهون بأمانة العمل والإخلاص فيه ، والتأكيد على المسئولية الفردية ، وضرورة توفر المعرفة والخبرة ، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة من المنظور الإسلامي في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات ، ويعتبر إجراء الدراسة الحالية ترجمة لتلك التوصية ؛ حيث تهدف الدراسة الحالية عرض منهجية إصلاح الإدارة المدرسية في مصر من منظور إسلامي في إطار متكامل.

الدراسة الثالثة بعنوان: "الإدارة التربوية المتميزة : الطموحات والتحديات" ، ٢٠٠٤م(xxviii):

استهلت الدراسة بالبحث في معنى مصطلحات (الإدارة – والإدارة التربوية – والإدارة التربوية المتميزة) في المعاجم المتخصصة – العربية والإنجليزية – وفي كتابات المتخصصين من التربويين ، وتناولت الدراسة طموح الإدارة التعليمية ، وذكرت أن ثمة آمال كبيرة لتحسين الأداء الفعلي لمن يتولون مناصب إدارية على ضوء المعايير الموضوعة ، ثم تحدثت الدراسة عن تحديات الإدارة التعليمية ، منها: تحدي العولمة ، والتقدم التكنولوجي ، وثورة المعلومات ، والتطلعات ، وفي معالجة المحاور استخدمت الدراسة المنهج المقارن ، وأكدت على: "أن الوظيفة الأساسية للإدارة التعليمية – في أيّ بلد من بلاد العالم – هي المحافظة على هُويّة الأمة ، وعلى صحتها وسلامتها ، وعلى قدرتها على تحقيق التقدم . ومن النادر أن يتمكّن نظام إداري من أنْ يقتبس تنظيماً بأكمله من حضارة أخرى مختلفة" ، ثم ركّزت الدراسة على أنّ الإدارة التعليمية المتميزة هي إدارة دينامية تعالج قضايا الإدارة المدرسية في إطار ما يشهده المجتمع من متغيرات ، كما أن الإدارة المتميزة بها رقابة رشيدة ، واختتمت الدراسة بالقول: "الأمة الذكية هي التي تصنعها ما تمُرّ به من أزمات ، وليس تلك التي تحطمها هذه الأزمات ، وما جرى لبلاد الغرب المتقدمة كلها – في الحرب العالمية الثانية – لا يزال ماثلا للعين ، وما جرى لليابان تحدياً أكثر مثولاً ، وتجربة النمور الآسيوية – في هذا المجال – هي التجربة الأروع حقاً ؛ فهي لم تقلّد فيها غيرها ، كما نراه جرى – ويجري– في غيرها من تجارب العالم الثالث ، وإنما نبعت عناصرها كلها من واقعها ومن تجربتها على الأرض". وهذه النتيجة تبرر إجراء الدراسة الحالية ؛ حيث أن دراسة الإدارة المدرسية ومشكلاتها يجب أن يكون في إطار الواقع المصري وثقافته ، وليس في ضوء واقع وثقافة الغير.

الدراسة الرابعة بعنوان: "بعض القواعد الفقهية وتطبيقاتها في التربية الإسلامية" ، ٢٠٠٤م(xxix):

هدفت الدراسة كيفية الإفادة من القواعد الفقهية في نظامنا التعليمي . واعتمدت على المنهج الوصفي في تحليل الكتب الفقهية ؛ لاستنباط بعض القواعد الفقهية وتطبيقاتها في التعليم ، وقد عرضت الدراسة لعشرون قاعدة فقهية ، وما يمكن الإفادة منها في التعليم ، وأهم ما خلصت إليه الدراسة: أن القواعد الفقهية تتميز بمرونتها ، واستيعابها لكل ما يحتاجه المسلم ، وأن من الأهمية توظيفها في مجال التعليم ، وتعريف الإدارة المدرسية والمعلمين بهذه القواعد ، وكيفية الإفادة منها في ميدان التعليم ، ومن توصياتها: ضرورة تأصيل المناهج الدراسية بالقواعد الفقهية التي تناولتها ، وضرورة الاستفادة من هذه القواعد في المجال التعليمي ، وقد وجهت تلك الدراسة نظر الباحث إلى بعض النقاط مثل: أهمية تبني مبدأ المسئولية ، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في التعليم ، وهما مبدءان من مبادئ الإدارة في الإسلام.

الدراسة الخامسة بعنوان: "رؤية إسلامية معاصرة للمسألة التعليمية" . ١٩٩٥م(xxx):

أوضحت الدراسة أن التعليم يأتي في صدر قائمة الأولويات ، وأن الإسلام يستهدف إعادة تشكيل الشخصية الإسلامية ، وصياغة سلوكها وفقاً للمنهج الرباني ، وبررت الدراسة تفضيل استخدام تعبير "رؤية إسلامية" على غيرة من التعابير بالقول: "أن ما سوف نسوقه من آراء وأفكار هنا إنما هو تعبير عن وجهة نظر كاتب هذه السطور ، فيما فهمه من الموقف الإسلامي ، بالنسبة للمسألة التعليمية" ، وانتقلت الدراسة إلى مناقشة اتجاهات البحث التربوي الإسلامي ، وذكرت أن هذه الاتجاهات تنحصر في: بحوث ودراسات تأصيلية . وبحوث ودراسات تاريخية ، وأخيراً بحوث ودراسات فلسفية ، ثم ركزت الدراسة على أهمية الاعتراف بأن مشكلات التعليم جزء من أزمة الأمة في الوقت الحاضر ، وتأتي مشكلة تسلط الإدارة التعليمية من ضمن هذه المشكلات ، وقد اختتمت الدراسة بالتأكيد على: ضرورة إيجاد حل إسلامي للمسألة التعليمية ، من خلال الاجتهاد التربوي ، القائم على استقراء النص الإسلامي ، بوعي وذكاء وعمق

وتحليل وبُعد نظر ، وتأتي الدراسة الحالية استجابة لهذه التوصية وامتدادا للدراسات التأصيلية في المجال التربوي ؛ حيث تسعى لإيجاد صيغة أو رؤية إسلامية لمشكلات الإدارة المدرسية في مصر ، من خلال أوجه الإفادة ممّا تضمنه نصوص القرآن والسنة من معاني لمبادئ الإدارة.

تعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة على إمكانية الإفادة من تطبيقات المداخل الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم ، على ضوء رؤية إسلامية معاصرة ، بالاستناد إلى القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وأقوال السلف من علماء التربية المسلمين ، كما تتفق فيما بينها على أن لا مانع من البحث في الأدبيات الأجنبية عن حلول لمشكلاتنا ، ولكن بشرط أن تأتي هذه الحلول غير مخالفة لأصول ثقافتنا ، كما تتفق توصيات الدراسات السابقة في وجوب الدعوة إلى استنباط صيغ ورؤى إسلامية معاصرة حول التعليم ، يمكن توظيفها لبناء مستقبل تعليمي أفضل أو حتى مواجهة تداعياته الماضوية وتحدياته الحالية ، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية.

وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من ناحية معالجة المشكلة واستخدام المنهج ؛ فقد استخدمت الدراستان الرابعة والخامسة المنهج الوصفي ، بينما استخدمت الدراسة الأولى كلاً من المنهج الوصفي والمنهج الأصولي ، وقد اقتصرت الدراسة الرابعة على استخدام المنهج الوصفي ، واقتصرت الدراسة الثالثة على استخدام المنهج المقارن ، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت منهجا مغايراً لمناهج الدراسات السابقة ، هذا المنهج هو أسلوب تحليل النظم.

خطوات الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تناولت مقدمة الدراسة ، ومشكلتها ، وأهدافها ، والمنهج المستخدم ، وأهميتها ، ومصطلحاتها ، وعرض وتحليل أهم الدراسات السابقة.

الخطوة الثانية: تناولت محاور الدراسة وشملت: التحديات العالمية والمحلية التي توجب إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر ، وملامح الرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية ، ثم واقع منظومة الإدارة المدرسية في مصر (دراسة نظرية).

الخطوة الثالثة: تناولت التصور المقترح لمنظومة الإدارة المدرسية في مصر ، وفقاً لرؤية إسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية.

• المحور الأول

بعض التحديات العالمية والمحلية التي توجب إصلاح منظومة الإدارة المدرسية في مصر

ارتبط بظهور المخترعات الحديثة ، والتقنيات المتقدمة – في غضون سنوات قلائل – بروز بعض التحديات عالمياً ومحلياً ، وفيما يأتي تناول ملامح هذه التحديات:

١– تحدي ثورة المعلوماتية:

المعلوماتية هي مجموع النظم العلمية المختلفة ، التي تعني بالدراسة النظرية والتطبيقات العملية لكافة الجوانب الفنية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية ، المتعلقة باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ، مثل الحاسب الآلي والعلوم الإدراكية(xxxi). ولقد حدثت طفرة هائلة في نطاق المعلومات ، وطرق تنظيمها وتوظيفها ، لم يسبق لها مثيل من قبل ؛ فلأول مرة ، يتضاعف حجم المعرفة الإنسانية مرة كل ثمانية عشر شهراً ، ولعلّ أهم ما ترتّب على هذه الثورة الجديدة في المعلومات ، ما نتج عن ذلك من تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم ، حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية Global Village(xxxii).

وقد حظي مجال التعليم بالنصيب الكبير تأثراً بثورة المعلومات ؛ نظراً لخطورته وأهميته في المحافظة على قوة اندفاع هذه الثورة ، وقد شمل تأثيرها كافة العناصر من مدخلات وعمليات ومخرجات(xxxiii).

ويتطلب مواجهة تحدي ثورة المعلومات – كما يذكر محمد نبيل نوفل – "عقلية جديدة تستطيع التعامل معها ؛ ومن ثَمَّ تحتاج إلى تربية جديدة ، وإلى تعليم لعصر المعلومات ، بدلاً من تعليم عصر الصناعة والزراعة"(xxxiv) ، وتتطلب – أيضاً – نمطاً معرفياً جديداً ، وأساليب تدريبية غير نمطية ، ووسائل تدريب متفاعلة ، ومؤسسات تدريب بلا حدود ، وأطر مؤسسية على كفاءة ، وأطر تدريبية تتطور ؛ لتلبية احتياجات المتدربين المتعددة والمتغيرة في ذات الوقت ، وأطر تكنولوجية قادرة على التنافس ، كما تتطلب إدارة واعية ، تستعد للمستقبل ، ولا تنتظر حدوثه(xxxv).

٢- تحدي الثورة التكنولوجية الجديدة:

التكنولوجيا – في أبسط مفهوم لها – هي التطبيق العملي للعلم النظري. وقد وصف ديفيد ولسون David Wilson الثورة التكنولوجية الجديدة أو ابتكار التكنولوجيات الجديدة على أنها البحوث المؤسسية والتنمية(xxxvi). ومع استمرار تزايد انتشار استخدام التكنولوجيا ، تنبأ العلماء بأنه خلال العشر سنوات القادمة ، ستصبح التكنولوجيا الجديدة بكل معطياتها الخدمية والمعلوماتية شيئاً مألوفاً ، حتى داخل المنازل سيمتزج التليفزيون ، والكمبيوتر الشخصي ، وألعاب الفيديو والهاتف ، وأجهزة المطابخ ، وغيرها معاً في تجانس مع بعضها البعض(xxxvii).

وتتضح معالم هذه الثورة في مجالات عديدة أولاها: التكنولوجيا المعلوماتية ، التي تضم الإلكترونيات الدقيقة ، والإنسان الآلي ، وتكنولوجيا الفضاء ، وثانيها هذه المجالات التكنولوجيا الحيوية ، التي تنمو باستخدام منجزات علم الأحياء والهندسة الوراثية وأبحاث الفضاء ، وثالث مجالات الثورة التكنولوجية تكنولوجيا المواد ، التي تضم مجال تخليق المواد الجديدة ، وإحلالها محل المواد الطبيعية القديمة ، على أساس التكنولوجيا الكيماوية والبتروكيماوية ، وترشيد الاستخدام للموارد الطبيعية خاصة مواد الطاقة(xxxviii).

ومن المعلوم أن الحضارة البشرية ، مرت بثلاث موجات ، هي على التوالي: موجة الثورة الزراعية ، ثم موجة الثورة الصناعية ، ونعيش الآن الموجة الثالثة

، وهي الثورة التكنولوجية ، والتي سوف يشهد العقد الحالي من القرن الحادي والعشرين اكتمالها.

وعلى أثر التغيرات المصاحبة للثورة التكنولوجية ، يصبح لزاماً إعادة النظر في أهداف الإدارة المدرسية، وبرامج تدريب قياداتها ؛ لمقابلة هذه التغيرات ، بل والتأثير فيها.

٣ - تحدي ثورة الاتصالات:

جاءت هذه الثورة سبباً ونتيجة في ذات الوقت للطفرة الهائلة التي حدثت في مختلف مجالات المعرفة ، وبفضل وسائل الاتصالات الحديثة ، انتقلت المعارف من مكان لآخر بسهولة ويسر ، ويعتبر امتلاك هذه الوسائل، وكيفية الاستفادة منها ، محك التقدم في القرن الحادي والعشرين.

وقد دفع هذا دول العالم لبذل الجهد ؛ لبناء شبكات الكمبيوتر ؛ لربط العالم ، وتسهيل نشر المعلومات والمعرفة ، ومن أبرز هذه الجهود ، شبكة المعلومات الدولية Internet ، وهي شبكة واسعة الإستخدام في مجال الأعمال والتعليم والتدريب ، ولقد أدى استخدام شبكة طريق المعلومات السريع - إحدى تقنيات الإنترنت - إلى مزيد من ترابط العالم وتداخله ، وإلى إدراك أن ما يحدث من جزء من العالم ، ينعكس أثره على بقية أنحاء العالم بدرجات متفاوتة ؛ فالعالم أصبح قرية صغيرة ، وتحولت الأرض لسوق ضخمة ، الصادرات والواردات تتزايد بسرعة ، تبعاً لعمليات الاستثمار الواسعة ، والتكامل العالمي ، رافعة شعار الأفضل والأسرع والأرخص(xxxix).

وفي غضون السنوات المقبلة ، وقبل أن ينتهي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، ستكتمل ملامح ثورة نوعية ، داخل تيار ثورة الاتصالات ، هي ثورة النشر الإلكتروني للصحف والمجلات والدوريات والمراجع ، والاستغناء عن النشر الورقي للموسوعات ضخمة الحجم ومتعددة الأجزاء ، والتي كانت تحتل أرفاً كاملة في كل مكتبة ، واستُبدلت بها الوسائل الإلكترونية الحديثة ، مثل الاسطوانات المدمجة ، التي تستخدم في الحاسب الآلي ، ومن خلال استخدام طريق المعلومات السريع ، سيكون بمقدور الفرد الوصول إلى المعلومات

المطلوبة مباشرة من جهازه الخاص ، حيث ستربطه شبكة طريق المعلومات السريع بمكتبات إلكترونية ، تضم ألوانا مختلفة من المراجع والموسوعات ودوائر المعرفة وغيرها(xl). ويصبح الفرد ، وكأنّه في مكتبة دولية ، بدون جدران.

ويرى بيل جيتس Pell Gittes أنّ طريق المعلومات السريع ، سوف يساعد على رفع معايير التدريب في المستقبل ، وسوف يتيح ظهور طرائق جديدة للتدريب ، مع توافر فرص تدريب كثيرة للاختيار ، وسيكون بالإمكان توفير مقررات دراسية عالية الجودة ، بتمويل حكومي مجاناً ، ويُمكن أنْ تكون هذه التقنية الجديدة وسيلة تختبر – من خلالها – مؤسسات التدريب مدى صلاحية المتدربين الجدد للعمل ، أو تستفيد من خدماتهم عن بُعد(xli). وسينتشر نمط تدريب القيادات عن بُعد ، مع إمكانية تحسين كفاءته.

ويتطلب مواجهة التحديات المصحوبة لثورة الاتصالات اعتماد نظام إعداد وتدريب قيادات المدارس ، يعمل بصورة مستمرة على توفير كافة الفرص الممكنة ، أمام المتدربين من القيادات المدرسية ؛ لطرح كل ما يبدو لهم من أسئلة والإجابة عنها ، والتركيز على قدرات حل المشكلات ، والتعرف على الحلول المناسبة لها ، والقدرة على ابتكار الحلول والأساليب الجديدة(xlii).

٤ – تحدي ثورة التطلعات:

ارتبط بثورتي المعلومات والتكنولوجيا نشوء ثورة أخرى ، لا تقل عمقا وتأثيراً ، يطلق عليها ثورة التطلّعات والطموحات ، التي تنطوي على تطلع إلى العيش في ظروف حياة أكثر تقدماً ومستقبل أفضل(xliii) ، وموطن هذه الثورة العالم الثالث ، وهدفها تقليل الفجوة واللحاق بركب دول العالم المتقدم.

وأمام هذه الثورة ، تسعى هذه الدول لاستثمار أثمن ما لديها ، وهو الإنسان ، من خلال رفع كفاءته ، بالتدريب ، وتنمية روح التفكير وموهبة الإبداع ، وإحلال علاقات العمل بين الأفراد محل العلاقات الذاتية والمصالح الشخصية(xliv). ومع أنّ هذه الطموحات تفتح الأمل في المستقبل ، إلا أنها تُوجِدُ شيئا من الإحباط ، بسبب العجز عن ملاحقة المستويات العالمية ، ممّا ترتب عليه محاولة الاهتمام بعوامل الجودة.

وإن ذلك ؛ يطالب البعض بتعليم وتدريب جديدين ، يرقيا بالأفراد – متعلمين ومعلمين وقيادات مدرسية – إلى مستوى تحديات القرن الحالي ، ويغرسان في الجميع قيم التفاني في العمل ، والإخلاص في الأداء ، والتحسين المستمر ، والاعتماد على التحليل والتدريب والتعلم ، من خلال التعاون مع الآخرين ، بعيدا عن أساليب الحفظ والتلقين(xlv). مثل هذه المطالب ، تأتي معبرة عن رفض نظم التعليم والتدريب الحالية ، وتدعو للبحث عن بدائل أكثر فاعلية.

٥- تحدي ثورة التكتلات الاقتصادية:

استمرت موجة قيام بعض التكتلات الاقتصادية الكبرى في الغرب والشرق مع مطلع القرن الحادي والعشرين ، ولم تعُد الشركات تتنافس على السيطرة على الأسواق المحلية فحسب ، بل أصبح التنافس في الأسواق العالمية أكثر وضوحاً.

ويعتمد قيام التكتلات الاقتصادية – في الأساس – على العقول الإنسانية المُبتكرة ، التي تعد القوة المحركة الأولى للتكنولوجيا وتطبيقاتها. وبناء هذه العقول ، يعتمد على التعليم ، خاصة الجانب الذي يتعلق بالعلم والتكنولوجيا ، كما يعتمد على التدريب ، الذي يستهدف أكمل وأشمل تطوير ممكن للفرد ، كما يعتبر ذلك أحد محاور التنمية لأي مجتمع(xlvi). لذا ؛ لابد من الإعداد الجيد للتدريب ليُجعل منه قوة منتجة لكافة المؤسسات ، التعليمية منها على وجه الخصوص.

كما أنّ التحديات التي تواجه الدول في الاقتصاد الكوكبي ، تتطلب اهتماما كبيراً ومتزايداً بالتعليم الفني والتدريب ؛ لأنّ معظم الأفراد ، قد يغيرون من وظائفهم ، من ثلاث إلى خمس مرات في حياتهم الوظيفية ، وكل وظيفة سوف تتطلب تدريباً جديداً غير نمطي ، وتصبح الدول القادرة على التنافس بنجاح ، هي تلك التي تستثمر الأموال في تدريب العمال ، وتأخذ بمفهوم التدريب المستمر(xlvii) ، ويتصل بهذا الجانب – أيضاً – التحديات المستقبلية التي تواجه الاقتصاد ، في بعض الدول في عدد من القطاعات المهمة والحساسة مثل: التنمية الزراعية ، والأمن الغذائي ، ومستقبل التطوير التكنولوجي ، وغير ذلك من تحديات تفرض مزيداً من الأعباء على الاقتصاد الوطني لهذه الدول ، والتي

بدورها تفرض ضرورة الاهتمام بتطوير التعليم الفني بصفة خاصة ، لأنّ التنمية الاقتصادية المستمرة ، سوف تعتمد بشكل كبير على القوى العاملة المدربة على المهارات التكنولوجية المبتكرة ، وتوفير هذه النوعية ، يتطلب إجراء التغيرات على نظم التعليم الفني ؛ لتطوير المهارات لدى الطلاب ، وذلك لإعدادهم ، لمواجهة تغير الاحتياجات من القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين(xlviii).

وفي ضوء ما سبق ؛ يتبين أنّ هناك عبء كبير ، يقع على عاتق مؤسسات التعليم ، للاستعداد لدخول عصر التكتلات الاقتصادية الكبرى ، ممّا يلزمها العمل على جودة مدخلاتها وعملياتها ؛ لتخريج متعلم ملائم للاستخدام ، وقادر على مسايرة التحديات.

٦- تحدي ثورة المشروعات القومية الكبرى:

ولمواجهة ما سبق من ثورات عالمية ؛ اتجهت مصر لتنفيذ مشروعات كبرى ، أخذت طابعاً قومياً ، من هذه المشروعات التوسعات الزراعية الصلاقة في سيناء وجنوب الوادي ، والمجمعات الصناعية بالمدن الجديدة ، ومشروع الإعلام المصري للاتجاه نحو الفضائيات ، وغيرها من مشروعات تستوجب تحديث نظم التعليم الحالية ؛ لتوفير الكوادر التي تقود هذه المشروعات وتنفذها، ومع أن مؤسسات الدولة - بما فيها مؤسسات التعليم - تهدف في النهاية تغطية هذه المشروعات بالكوادر الفنية المؤهلة ، إلا أنّ نظام التعليم لا يزال تقليدياً في بنيته المعرفية ، ولا يتضمن ما يفيد مساعدة المتعلمين على التفاعل ، أو التكيف مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الحادثة في المجتمع(xlix). بينما البنية المنشودة ينبغي أنْ تنمي في الأفراد والجماعة ، القدرة على تعليم الذات ، ونقد الذات ، وتقييم الذات ، والتطلع المتحمس إلى تجديد الذات"(l). والتجديد باستمرار سمة العصر الذي نعيش فيه ، ويجب أنْ يكون ركيزة رئيسة لفلسفة نظام التعليم في مصر.

٧- تحدي الثورة التعليمية الجديدة:

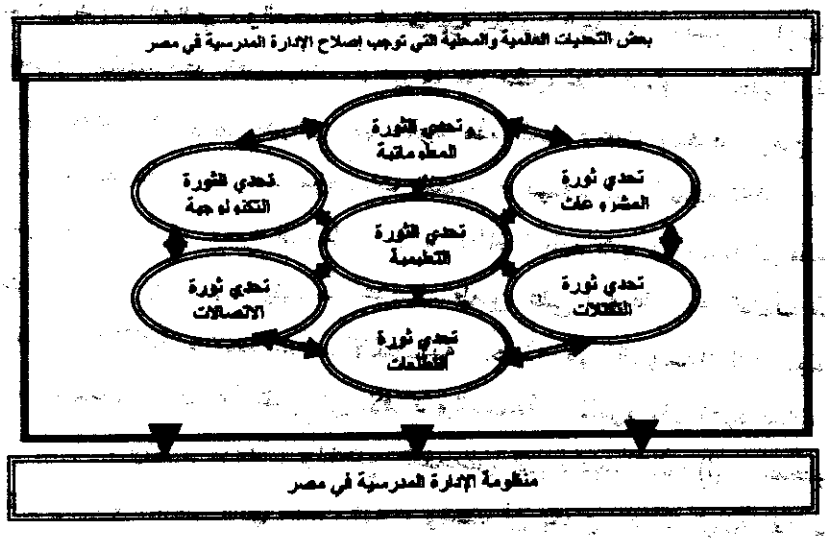
يذكر خوسيه جواكين برونر أن التعليم - عبر تاريخه - مرّ بثلاث أطوار هي نهضة المدارس ، ثم نهضة التعليم العام بعد ذلك ، ثم التعليم الجماهيري في

الآونة الأخيرة ، ثم أن ثورة رابعة قادمة هي الثورة التعليمية الجديدة ؛ حيث يتعرض التعليم لتحول عميق وسريع ، وذلك بفعل قوى مادية وفكرية خارج نطاق سيطرة المعلمين والمتعلمين ، حاملاً معه نتائج مجتومة ، ولا مهرب منها بالنسبة للطرفين(١١).

وهذه القوى المادية والفكرية تتبلور في عدد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ذات صلة وثيقة بنشوء التحديات المشار إليها ؛ ولذا يمكن القول أن التحديات المذكورة ، ساهمت في بروز تحدي الثورة التعليمية الجديدة ، وأن الأخير يُعدُّ بمثابة النواة التي تدور حولها تحديات الثورات الأخرى ، وثمة تفاعل بين التحديات المختلفة ، وتُشكِّلُ التحديات منظومة واحدة تواجه الإدارة المدرسية في مصر ، ويتطلب مواجهتها الأخذ برؤية متكاملة ، ولعلَّ هذه القراءة موضحة بالشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

التحديات العالمية والمحلية التي توجب إصلاح الإدارة المدرسية في مصر



المصدر : من إعداد الباحث.

المحور الثاني

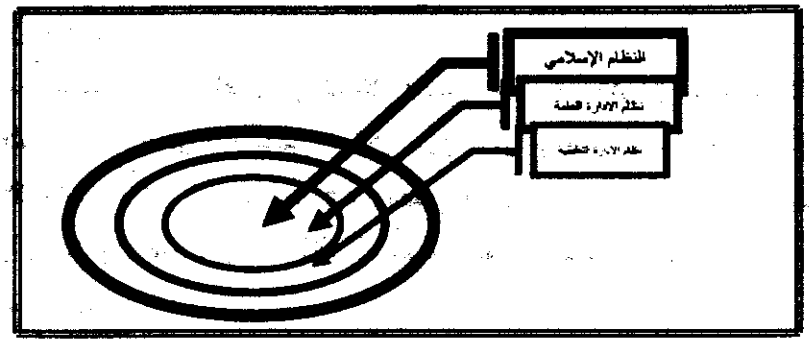
قبل تناول ملامح الرؤية الإسلامية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية ، لابد من التأكيد على:

أن الرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية جزء من النظام الإداري الإسلامي المتكامل ، وأن عناصر هذه الرؤية لا تعمل بشكل منفرد ، ولا تكون مخرجاتها ذات فعاليَّة ، إذا أُهملت إحدى العناصر أو خُفت درجة أقل في الاهتمام ؛ كما أن النظام الإداري الإسلامي جزء من النظام الإسلامي ككل الذي يتميز بأنه نظام ربَّاني المصدر إنساني الطابع ، جامع المادة والروح ، والعقل والقلب ، والدنيا والآخرة ، وهو بذلك يختلف عن الأنظمة البشرية من حيث أنه كامل ومستمر وقائم على أساس أُطر واسعة مرنة قادرة على مواجهة الأحداث والظروف ومتغيرات البيئات والعصور .... ومن أبرز خصائص النظام الإسلامي أن تعاليمه تتساند وتتفاعل في تنظيم المجتمع ، فلا يصح تجزئتها أو تفتيتها والأخذ بفرع دون آخر ؛ فكل فرع يؤثر في الفرع الآخر ويتكامل معه"(iii) ، قال الله – تعالى – (أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ الْكِتَابِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ فَمَا جَزَاءُ مَن يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنكُمْ إِلاَّ خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَى أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ)(iiii). وقال الله – تعالى – (فَذَلِكُمُ اللّهُ رَبُّكُمُ الْحَقُّ فَمَاذَا بَعْدَ الْحَقِّ إِلاَّ الضَّلاَلُ فَأَنَّى تُصْرَفُونَ)(iiv).

وبناءً عليه ؛ فالرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية جزء من النظام الإداري الإسلامي الذي بدوره يعدُّ فرعاً من منظومة أكبر هي النظام الإسلامي ، والشكل رقم (٢) يوضح العلاقة بين الأنظمة الإدارية في الإسلام.

الشكل رقم (٢)

يوضح علاقة الرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية بالنظام الإسلامي



المصدر : من إعداد الباحث.

يعتمد الباحث – بالدرجة الأولى – في بناء ملامح الرؤية الإسلامية لإدارة المؤسسات التعليمية على ما جاء في القرآن الكريم من مبادئ وأسس ، وما جاء

في السنّة المطهرة من أقوال وأفعال الرسول الله - ﷺ - وليس ذلك من زاوية كان وانقضى ، ولكن من زاوية ما كان ، وما هو كائن ، ولابد أن يكون"(lv).

وتعتمد هذه الرؤية على مجموعة من المبادئ ، تشكل في مجموعها أطارا منهجياً شاملاً متكاملاً يضمن في حالة الأخذ بها تحسيناً لإدارة مؤسسات التعليم . وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي:

١ - العمل عبادة:

العمل في المعجم الوجيز: يأتي بمعنى الفعل عن قصد ، وشغل الذهن والفكر في شيء ما(lvi) وفي الحديث: "الأعمال بالنية"(lvii) ، والعمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه وتعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"(lviii) ، وقد قرر الإسلام أن العمل هو مناط الجزاء في الدنيا والآخرة ، وقرن بين العمل الصالح والإيمان ، في كثير من الآيات ، مما يدلل على احتفاء الإسلام بالعمل ، من هذه الآيات: قال الله - تعالى - "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"(lix). وقال - تعالى - "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا"(lx).وقال - تعالى - "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ. كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ "(lxi).

ومما يوضح أهمية العمل في الإسلام أيضاً ، ذكره في القرآن مقترناً بأركان الإسلام ، من ذلك قوله - تعالى - "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ"(lxii) وقول الله تعالى "لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَن تَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ فَإِذَا أَفَضْتُم مِّنْ عَرَفَاتٍ فَاذْكُرُوا اللَّهَ عِندَ الْمَشْعَرِ الْحَرَامِ"(lxiii).

كل ذلك يدل على إن العمل في الإسلام فريضة والإقبال عليه عبادة يتقرب بها المسلم إلى ربه . قال تعالى "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ"(lxiv). وأكثر من ذلك دعا الإسلام الجميع

للعمل حتى ولو قامت الساعة ، يقول الرسول – ﷺ – "إن قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها ؛ فليفعل (lxv). إن ذلك يدل على دعوة الإسلام وحثه على الإيجابية والمشاركة في جميع أنشطة الحياة ، والبعد عن السلبية بهدف عمران الأرض ، ولا يتأتى ذلك ولا يكون إلا بالإيجابية الإنسانية التي يترجمها العمل الجاد والاجتهاد المخلص في تفجير طاقاته في المكان المناسب لها ، بحيث لا يبقى منها شيئاً معطلاً ، لأن تعطل مواهب الإنسان وقدراته معا تأباه توجيهات الإسلام(lxvi).

والعمل الذي يبتغيه الإسلام هو العمل الشريف المقرون بهدف نبيل يخص الفرد والجماعة والمجتمع والبشرية كلها ، هو العمل المنسوب لكل مقصود فعله سواءً كان عملاً بدنياً باليد أو فكريا عقلياً ، أو يجمع بينهما(lxvii).

٢- تحديد الأهداف والغايات:

"أقام الإسلام شريعته على أساس السماح بالحفاظ على الغايات والمقاصد الجوهرية والتسامح في الوسائل المتطورة والمتغيرة فتقبل من هذه الوسائل كل ما يحقق المقصود والغاية الشرعية"(lxviii). قال الله – تعالى – "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"(lxix) ، وقد أكد الإسلام على أن المصالح المادية وإن كانت مستهدفة ومقصودة إلا أنها ليست مقصودة لذاتها وإنما كوسيلة لتحقيق الفلاح والسعادة الإنسانية(lxx). قال الله تعالى "وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ"(lxxi).

٣- ترسيخ الشورى:

قرر الإسلام مبدأ الشورى في نظام الإدارة ؛ حيث أمر الله تعالى نبيه– ﷺ – بالمشورة مع ما تكفل به من إرشاده ، ووعد به من تأييده ، قال الله – تعالى – "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (lxxii) ، قال حسن البصري: أمره بمشاورتهم ليستنَّ به المسلمون ويتبعه فيها المؤمنون ، وإن كان عن مشورتهم غنياً(lxxiii). وتعني الشورى في

الإسلام تبادل الرأي والتفكير الجماعي في معالجة المشكلات ، كما يمثل هذا المطلب طلب نصح ومشورة أهل الحلّ والعقد ، يقول ابن تيمية : أن الرسول – ﷺ – لم يكن يكتفي بتطبيق مبدأ الشورى في جميع قراراته فحسب ، وإنما أكدّ عليها كمبدأ أساسي من مبادئ نظرية الحكم"(lxxiv).

"وقد حث الإسلام على الشورى بوصفها مبدأ يجب تحقيقه ، ولكنه لم يضع نظاماً للشورى ؛ لأن النظام يختلف باختلاف الأقاليم والبيئات ، ولا يترك الإسلام أمر اختيار الحاكم إلى عامة الشعب بل إلى من يُطلق عليهم أهل الحل والعقد الذين تتطلب فيهم شروطاً خاصة ، وقد كان الرسول – ﷺ – والخلفاء يستشيرون عناصر أو فئات معينة ؛ فالشورى في الإسلام ليست مسألة عدد – كما هو في النظام الفردي – وليست كثرة العدد في تقديره هي مناط الصواب ؛ فقد أبطل القرآن هذا الظن"(lxxv) في أكثر من موضع ، قال الله – تعالى– "ولكنّ أكثر الناس لا يعلمون"(lxxvi) .

"لذلك كانت الشورى دعامة مهمة من دعائم نظام الإدارة في الإسلام في كل مستوياتها" ، بدءاً من الأمور المتعلقة بالأسرة ؛ فعلى سبيل المثال أوجب الله تعالى التشاور بين الوالدين ، في مسألة فطام الابن ، قال الله – تعالى – "فإنْ أرادا فصالاً عنْ تراضٍ منْهما وتشاورٍ فلا جُناح عليْهم"(lxxvii). ويعلق صاحب تفسير المنار على ذلك بقوله: "إذا كانَ القرآن يرشدنا إلى المشاورة في أدنى أعمال تربية الولد ، ولا يبيح لأحد والديه الاستبداد بذلك دون الآخر ، فهل يبيح لرجل واحد أن يستبد في الأمة كلها ، وأمر تربيتها وإقامة العدل فيها أعسر ورحمة الأمراء أو الملوك دون رحمة الوالدين بالولد أنقص(lxxviii) ، وهذا يعني أنه لا يباح لأي شخص – مهما كان موقعه في المجتمع الإسلامي – أن يستبد برأيه في شئون المجتمع.

٤– موضوعية التوظيف: وضع الإسلام مجموعة من الشروط ؛ لشغل وظائف التنظيم المختلفة هي:

الكفاءة في التعيين: اعتمد الإسلام معيار الجدارة العلمية والشخصية ، عند التقدم لشغل الوظائف أو الترقي من وظيفة إلى أخرى ، بما يتناسب مع طبيعة كل وظيفة ، دون النظر إلى الفوارق الطبقية أو الثقافية أو العقائدية ، قال الله – تعالى – "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"(lxxix). وما دل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول – ﷺ – (لا يشم رائحة الجنة ، قيل من يا رسول الله ، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه).

العدل بين العاملين: إن الله عز وجل جعل الناس سواسيه لا فرق بين عربيهم ولا أعجمي إلا بالتقوى ، والتقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس ، وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"(lxxx). وقال الرسول – ﷺ – "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا"(lxxxi).

تجنب المحسوبية: "أقر الإسلام أن القرابات والشفاعات لا تعني شيئاً"(lxxxii). وأن الرشوة والوساطة مبغضتان ، وأن الارتقاء في المستويات الوظيفية ينصب على مؤهلات العلمية والخبرات العملية ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، فليس من الإنصاف أن يشغل الفرد عملاً غير مؤهل.

٥- الرقابة الذاتية:

"أقر الإسلام أن الرقابة لا تأتي من شخص على شخص ولا من هيئة على هيئة ، وإنما هي رقابة الإنسان لربه ونضج الوازع الديني"(lxxxiii). "ولاشك أن في ذلك ضمانة قوية لسلامة السلوك الاجتماعي ؛ فشعور الفرد المؤمن بأنه إذا استطاع أن يفلت من رقابة ومساءلة القانون والشريعة ، فإنه لن يستطيع أن يفلت من رقابة ومساءلة الله تعالى"(lxxxiv). قال الله – تعالى – "وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ"(lxxxv).

وقال الله – تعالى – "ما يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ"(lxxxvi). وورد في الحديث المتفق عليه أن النبي صلي الله عليه وسلم حينما سئل عن الإحسان قال: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) (lxxxvii).

٦- المسئولية:

يأتي هذا المبدأ من القاعدة الشرعية التي تنص على إطلاق الشريعة الإسلامية إرادة الإنسان واحترام تصرفاته(lxxxviii) ، قال الله – تعالى – "وكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ونُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا"(lxxxix) ، "والإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الإداري أو القائد ؛ فالقائد لا يعتبر المسئول الأوحد ، بل الكل مسئول"(xc) ، قال الله – تعالى – "وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَسْئُولُونَ"(xci). وقال الله – تعالى – ثُمَّ لَتُسْأَلُنَّ يَوْمَئِذٍ عَنِ النَّعِيمِ"(xcii). وقال الرسول – ﷺ – "ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"(xciii). وقد نهى الرسول – ﷺ – عن غش المسئول للعاملين معه "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة"(xciv).

٧- إتقان العمل:

الإتقان في المعجم الوجيز يعني الإحكام ، يقال أتقن الشيء بمعنى أحكمه . كما يعني الحذق ؛ فالرجل التَّقْن والتِّقْن الحاذق(xcv) ، قال الله – تعالى –"صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ"(xcvi) ؛ فصنع الله في الكون متقن ، وكل شيء فيه محكم التدبير ، وكل حركة فيه بتوقيت ، يقول "صاحب الظلال" الله سبحانه يتجلى إتقان صنعته في كل شيء في هذا الوجود ، فلا فلتة ولا مصادفة ، ولا ثغرة ولا نقص ، ولا تفاوت ولا نسيان ، ويتدبر المتدبر كل آثار الصنعة المعجزة فلا يعثر على خلة واحدة متروكة بلا تقدير ولا حساب في

الصغير والكبير والجليل والحقير فكل شيء بتدبير وتقدير(xcvii) ، وفي هذا يقول الرسول – ﷺ – "إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"(xcviii) ، ويقول – ﷺ – "من غشنا فليس منا"(xcix).

٨- الحرص على الاستفادة من الوقت:

لقد أولى الإسلام الوقت أهمية بالغة ، حيث جاءت العديد من الآيات الدالة على الوقت سواءً أوقات الليل والنهار والأيام والشهور والسنين كثيرة في معظم سُور القرآن الكريم ، كما جاء البعض من هذه الأوقات في صيغة القسم ومن المعروف لدي المفسرين ، أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه ، فذلك ليلفت أنظارهم إليه وينبههم على جليل منفعته وآثاره(c) ؛ من ذلك قسم الله – تعالى – في مطالع بعض السُور القرآنية بالليل ، والنهار والفجر ، والضحى ، والعصر قال الله – تعالى – "واللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى والنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى"(ci) ، وقال تعالى "والْفَجْرِ، ولَيَالٍ عَشْرٍ"(cii) ، وقال تعالى "والضُّحَى، واللَّيْلِ إِذَا سَجَى"(ciii) وقال تعالى "والْعَصْرِ،إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ"(civ).

ولقد جاءت الفرائض الإسلامية لتعبر عن أهمية أداء العمل في الوقت المحدد له ، إذ أن من شروط صحتها أداءها في وقتها المحدد لها ، قال الله تعالى في شأن الصلاة "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَاباً مَوْقُوتاً"(cv) ، وقال تعالى في حق الصوم "فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ"(cvi) ، وقال تعالى في تحديد وقت الحج "الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَعْلُومَاتٌ"(cvii)، وقال تعالى في شأن الزكاة "وآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ"(cviii).

ولقد أكدت الأحاديث النبوية على قيمة الوقت ، ومسئولية الإنسان عنه أمام الله ، قال الرسول- ﷺ "لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن عمره فيما أفناه ، وعن علمه فيما فعل فيه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن جسمه فيما أبلاه"(cix)، وعُمر الإنسان هو كل وقته في الدنيا(cx).

إن الوقت – في نظر الإسلام – مورد يجب على الفرد أن يحرص على الاستفادة من منه قدر المستطاع. ولأهمية الوقت إهتمت الدول والحضارات المختلفة بتنظيمه واستغلاله الاستغلال الأمثل ، وأصبح الوقت وإدارته من أبرز مؤشرات التقدم والتخلف(cxi) ، وإذا كانت الحكمة في الغرب تقول بأن الوقت هو المال time is money(cxii) ، فإن الوقت في الإسلام أهم من المال ، لأن المال يأتي ويذهب وقد يعوض إذا فُقِد ، أما الوقت إذا ضاع فلا عوض له ، يقول الرسول – ﷺ – "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيم فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن جسمه فيم أبلاه"(cxiii).

٩– التأكيد على العلاقات والروابط الإنسانية:

"عمل الإسلام على استيعاب مختلف جوانب الحياة لبناء جماعة إنسانية ؛ فقنن علاقة الأفراد بعضهم ببعض وعلاقاتهم ممن يقومون على ولايتهم كراع وعلاقته بهم كإخوان في الإسلام"(cxiv) ، بشكل يؤدي تماسك النظام الإداري وسيادة العلاقات الإنسانية من قيم التعاون والتكافل ، قال الله – تعالى – (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ)(cxv) ، أخوة داخل كل مستوى إداري من مستويات العمل ، وأخوة في كل المستويات الإدارية ، حيث يخلو التنظيم من الشحناء والبغضاء ؛ فلا يكون هناك مجال لوجود الصراعات داخل المنظمة. وقال – ﷺ – "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"(cxvi). وقال – ﷺ – "لا تباغضوا ولا تحاسدوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث"(cxvii) ، والمطلوب التعاون بين الإفراد فيما فيه المنفعة العامة ، قال الله تعالى "وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى. وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"(cxviii) والمطلوب البشاشة – وهي أدنى المعروف – قال – ﷺ – "تبسمك في وجه أخيك لك صدقة"(cxix).

وفي هذا المجال يدعم الإسلام كل بناء تنظيمي يعتمد على التلاحم قال تعالى "وَلاَ تَنَازَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"(cxx). وقال – ﷺ – "مثل المؤمنين في

توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى"(cxxi). وقال "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا"(cxxii).

١٠- تقويم الأداء:

اهتم الإسلام بتقويم العمل ، قال الله – تعالى – "وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلاَّ عِندَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنَزِّلُهُ إِلاَّ بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ"(cxxiii). وقال – تعالى – "إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ"(cxxiv). وقال – تعالى – "وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا"(cxxv). وقال – تعالى – "وَإِن كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ"(cxxvi). وقال – تعالى – "وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ . الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ . وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ"(cxxvii). وقال – تعالى – "فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ . وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ"(cxxviii).

لقد أرسى الإســـلام مبادئ تقويم أداء العمل ؛ للمفاضلة بين العاملين ، قال الله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"(cxxix) ويقول الرسول – ﷺ – "لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى"(cxxx).

١١- القدوة الحسنة:

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته الوظيفية واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه وذلك انطلاقا من قول الله عز وجل "لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا"(cxxxi).

المحور الثالث

منظومة الإدارة المدرسية في مصر (دراسة نظرية وثائقية)

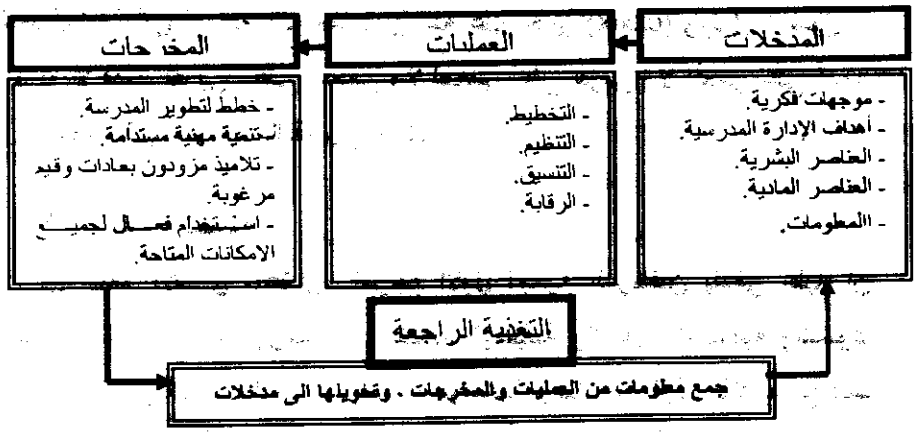
اتساقاً مع ما سبق ؛ يمكن القول: ضرورة النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي منظومة الإدارة التعليمية ، التي تعد بدورها منظومة فرعية من منظومة الإدارة العامة ، التي تدور في إطار منظومة الإسلام.

وفي هذا الاتجاه تعرف إحدى الدراسات الإدارة المدرسية بأنها: كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية ومجموعة عمليات متشابكة ، ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة ، سواء داخل المدرسة أو بين المدارس بعضها البعض ، أو بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع وصولاً إلى تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فعالية ممكنة"(cxxxii).

ومن خلال هذه النظرة للإدارة المدرسية ، وعلى ضوء التعريف السابق ، يمكن تمثيل عناصر منظومة الإدارة المدرسية في الشكل الآتي:

شكل رقم (٣)

عناصر منظومة الإدارة المدرسية في مصر



المصدر: بتصرف : شاكر محمد فتحي أحمد ، "التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية" ، مرجع سابق ، ص١٣.

وتم تحليل عناصر منظومة الإدارة المدرسية ومكوناتها الفرعية بالاعتماد على الأدبيات المتخصصة ، كما تم التركيز على مدى قرب أو بعد الإدارة

المدرسية في مصر من هذا النموذج المنظومي ، بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة ، والتقارير الرسمية ، التي رصدت مشكلات الإدارة المدرسية ، وذلك على النحو الآتي:

١- المدخلات:

يقصد بالمدخلات كل المعلومات والإمكانيات مادية أو بشرية ، التي تشكل المادة الخام ، وتؤثر في عمليات الإدارة(cxxxiii) وتتكون مدخلات منظومة الإدارة المدرسية مما يأتي:

١/١- موجهات فكرية:

وهي عبارة عن أطر نظرية توجه عمل منظومة الإدارة المدرسية وترشدها إلى أفضل السبل لتنفيذه بكفاءة عالية وتنحصر أهم هذه الموجهات في(cxxxiv):

الالتزام بالأسس العلمية لمقومات الفكر الإداري المعاصر.

مبدأ التنسيق بين عناصر النظام.

مبدأ المشاركة والالتزام وتحمل كل فرد جزء من المسئولية.

مبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المجتمع المدرسي.

مبدأ الكفاءة في الأداء ؛ للحصول على أفضل قدر ممكن من المخرجات.

ويلاحظ أن موجهات الإدارة المدرسية ارتبطت بالفكر الإداري المعاصر ، ولم ترتبط بثقافة المجتمع الإسلامي.

١/٢- أهداف الإدارة المدرسية:

بناء على الموجهات الفكرية السابقة ؛ تتحدد أهداف الإدارة المدرسية فيما يأتي:

وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.

بناء شخصية التلاميذ بناءً متكاملاً.

تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة.

الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية.

تطوير مستويات الأداء المهني والإداري للعاملين بالمدرسة(cxxxv).

وقد أشارت الأدبيات المتخصصة إلى أن أهداف الإدارة المدرسية لا زالت غير محددة تحديداً إجرائياً واضحا(cxxxvi).

١/٣- العناصر البشرية:

يعتبر "العنصر البشري – على كل المستويات – هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة ، في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية"(cxxxvii) ، وتضم العناصر البشرية في منظومة الإدارة المدرسية كل من مدير المدرسة والمعلمين وجميع العاملين والإداريين وأولياء أمور التلاميذ وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي الذين لهم علاقة ومصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل التربوي والإداري للمدرسة ، وأيضاً التلاميذ الذين يعدوا أهم الفئات المستهدفة والمستفيدة من العمل التربوي"(cxxxviii).

ولعل من أهم المشكلات التي أشارت إليها الدراسات السابقة وتؤكد الدراسة الحالية استمرارها في هذا الجانب تتمثل فيما يأتي:

افتقار العديد من القيادات المدرسية إلى القدرات والمهارات التكنولوجية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة.

قلة العدد الكافي من فني تشغيل الأجهزة التكنولوجية.

ضعف اهتمام القيادات المدرسية ، بوسائل الاتصال الحديثة ، كالحاسب الآلي أو الإنترنت وتفعيلها في العمل المدرسي(cxxxix).

قلة العدد الكافي من المدرسين والفنيين والإداريين والعمال المؤهلين والمدربين على طبيعة العمل داخل المجتمع المدرسي(cxl).

١/٤- العناصر المادية:

تضم الأجهزة والأدوات والآلات والتقنيات التي تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة في مواجهة المشكلات العملية في المجالات الرئيسة لعمل

الإدارة المدرسية بغية التوصل إلى أوجه العلاج الملائمة لها(cxli) ، كما تضم العناصر المادية أجور العاملين بالمدرسة.

ومع أهمية توفير هذه العناصر - بشكل كاف - في المدرسة ، إلا أن من أهم المشكلات التي أشارت إليها الأدبيات السابقة ، وتؤكد الدراسة الحالية استمرارها في هذا الجانب تتمثل في ما يتعلق بتوفير المال اللازم للإنفاق على التعليم والتوسع فيه ، وقد يكون عجز الدولة عن توفير المال سبباً في تخليها عن بعض مشاريعها التربوية أو تأجيلها للمستقبل"(cxlii). ومن أوجه القصور التي أشارت إليها نتائج بعض الدراسات في هذا الجانب ما يأتي:

انخفاض أجر العاملين بالتربية والتعليم ، وقلة فرص الترقي بالتعليم قياساً بغيرهم من المهن الأخرى.

انخفاض المكانة الاجتماعية للعاملين بوزارة التربية والتعليم.

شعور الموظف بعدم إثابة المجد ومعاقبة المهمل(cxliii).

ضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة للعمل كمديرين ووكلاء بالمدارس(cxliv).

أن تطبيق نظم موحدة للحوافز على العاملين لا تشجع المتميزين منهم(cxlv).

١/٥- المعلومات:

المعلومات "ليست هدفاً في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة وأداة في يد صناع القرارات التعليمية في كافة المستويات التنظيمية"(cxlvi). لاستخدامها في التحكم في متغيرات البيئة المدرسية. والمعلومات التي تحتاجه الإدارة المدرسية عبارة عن حقائق تختص بكل ما يتصل بمكونات منظومة الإدارة المدرسية وبيئتها المحيطة ، وأيضاً كل ما يفيد في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي ، وما يفيد في تحديد أساليب مراقبة وضبط المنظومة"(cxlvii) ، وتحصل الإدارة المدرسية على المعلومات التي تحتاجها ، من أكثر من مصدر ، من السجلات الموثقة ، ومن الميدان عن طريق البحوث ، ومن خلال الخبرات الذاتية(cxlviii) ، والواقع - كما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات - أن معظم العاملين بمجال التعليم

يرجعون إلى اللوائح فقط في حصولهم على المعلومات التي تفيد في مجال الأعمال المنوطين بهم"(cxlix) ، وهو ما يعد أحد جوانب قصور الإدارة المدرسية في هذا المجال.

٢ – العمليات:

عمليات الإدارة المدرسية جميع الأنشطة التي تتعامل مع المدخلات ؛ لتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس(cl) ، وتضم هذه العمليات التخطيط ، والتنظيم ، والإشراف ، والرقابة ، فيما يأتي تناولها:

٢/١ – التخطيط:

تختص عملية التخطيط باختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة أو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة (cli) ، وتتضمن عملية التخطيط ما يأتي:

توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.

اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف.

تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج.

وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً.

رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة.

طرح البدائل الملائمة(clii).

غير أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية عملية التخطيط يشير إلى وجود عديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط مثل:

سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين(cliii).

ضعف كفاية الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها(cliv).

ضعف الإدارة المدرسية نتيجة تراخيها أو شدتها المبالغ فيها(clv).

غياب دور القيادة في تحقيق التميز وتهيئة مناخ العمل(clvi).

ويرجع قصور الإدارة المدرسية في أداء عملية التخطيط على الوجه المطلوب ، إلى قصور آخر في نظام اختيار وإعداد قيادات الإدارة المدرسية بصفة عامة ؛ حيث يشير الواقع إلى أنه لا يتم غالباً على أسس علمية ، وقد حددت الوثائق

الرسمية عددا من الشروط ، يختار على أساسها المتقدمون لشغل إحدى وظائف الإدارة المدرسية مثل: التأهيل العلمي ، والخبرة الزمنية والنوعية ، وقضاء الحد الأدنى للبقاء في التقسيم الوظيفي الأقل مباشرة(clvii) ، كما تشير الوثائق إلى أن المتقدمون لشغل إحدى وظائف الإدارة المدرسية ، يتم ترتيبهم طبقاً لما يأتي:

الأعلى في الدرجة المالية الحالية.

الأقدم في الوظيفة الحالية.

الأقدم في التعيين.

الأقدم تخرجاً.

٢/٢- التنظيم:

يعتبر التنظيم "الإطار العام الذي تتم من خلاله الإدارة ، وهذا يعني أن التنظيم ليس هدفاً في ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية"(clviii) ، وغاية التنظيم - بوصفه عملية إدارية تتم بالمدرسة - وضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة وتشمل هذه العملية ما يأتي:

تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ الخطط المدرسية.

تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد مجتمع المدرسة.

وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.

توزيع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة على الاحتياجات بشكل أمثل(clix).

غير أن نتائج الدراسات السابقة تؤكد على وجود عدد من المشكلات المتعلقة بعملية التنظيم مثل:

يوصف تنظيم الإدارة المدرسية الحالي بأنه بناء جامد يقاوم التكيف ، ولا يعد الأفراد لعالم الغد(clx).

أن الأجهزة العليا - في الوزارة - يبدها السلطة الحقيقية لأنها تضع بمفردها القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمل ، أما المحليات - المديريات التعليمية والإدارات التعليمية التابعة لها، والمدارس - فلا تملك إلا التنفيذ ؛ حيث لا يمكنها اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات أو مبادرات في مجال إدارة التعليم(clxi).

ضعف استخدام قيادات الإدارة المدرسية لمهارات اتخاذ القرار التربوي السليم(clxii)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمسئوليات الملقاة عليهم وأيضاً إلى الافتقاد إلى الخبرة في كيفية اتخاذ القرار وضعف تدريبهم(clxiii).

أن الإدارة المدرسية لا تستطيع اتخاذ قراراً باعتماد منهج أو تجريبه أو أن تأخذ منح أو تقييم علاقات معينة مع المجتمع الذي يحيط بالمدرسة ، دون توجيه أو إذن من إدارة التعليم المختصة أو ديوان الوزارة"(clxiv).

ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس ومعاونيهم ، مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسئولياتهم القيادية ذات الكفاءة العالية(clxv).

عدم تحديد سلطة ومسئولية كل موظف بدقة، أي ضعف التوازن بينهما.

الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين رؤساء الإدارات بعضهم البعض.

الخوف من العقاب.

ضعف وسائل الاتصال في التنظيم.

الافتقاد إلى خطوط اتصال ذات فعالية بين عناصر الإدارة على كافة المستويات(clxvi).

٢/٣- الإشراف:

مهما كانت قدرات ومواهب الإنسان ؛ فإنه بحاجة إلى من يعاونه في وظيفته . ومن هنا يحتاج مدير المدرسة إلى من يعاونه في إدارة المدرسة ؛ وذلك حتى يتفرغ هو للقيام بالإشراف والتوجيه وتقديم التعليمات اللازمة لأفراد المجتمع المدرسي ، حول كيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة ، وتشمل هذه العملية ما يأتي:

التوجيه المرحلي لسياسات المدرسة وإجراءات تنفيذها.

التوجيه المستمر لأفراد المجتمع المدرسي.

القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها(clxvii).

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود عدد من المشكلات تتعلق بعملية الإشراف مثل:

يركز الإشراف على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل(clxviii).

سيادة العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق(clxix).

جمود الإجراءات وتقادم طرق العمل.

علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي المسئول(clxx).

غياب دور القيادة في تحقيق التميز وتهيئة مناخ العمل(clxxi).

٢/٤- الرقابة:

تُعرف الرقابة بأنها: "التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها ، وهى الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون والرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المطلوب وبأكبر كفاءة ممكنة"(clxxii) ، وتشمل عملية الرقابة ما يأتي:

وضع معايير لمستويات الأداء.

تصحيح الأخطاء.

إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها(clxxiii).

وواقع عملية الرقابة داخل مدارسنا ، يشير إلى أنها تشوبها بعض السلبيات مثل:

إن وزارة التربية والتعليم تطبق نموذجاً واحداً يقوم في ضوئه أداء جميع العاملين مهما كانت تخصصاتهم (معلمين ووظائف فنية) بل يستخدم في تقويم الإداريين كالسكرتير والمعاون وغيرهم(clxxiv).

والملاحظ أن هذه الاستمارة الوحيدة هي ذاتها التي صممها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لكي تسترشد بها الوزارات في تصميم أساليب تقويم أداء العاملين بما يتناسب مع أهداف وطبيعة ونوعية الوظائف التي تتضمنها هياكلها التنظيمية، مما قد يؤدى إلى عدم استفادة الوزارة من تحقيق أهداف التقويم العلمي لكفاءة أداء العاملين فيها(clxxv).

أن سلطة الإدارة المدرسية قليلة في مجال تقويم الأداء ، وخاصة بالنسبة للمعلمين ، كما أن فكرة التقويم الذاتي غير قائمة ، وإنما يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى(clxxvi).

ضعف اهتمام القيادات التربوية على مستوى الإدارة الوسطي بتشجيع التقييم الذاتي في الإدارة المدرسية(clxxvii).

أن تقويم الأداء لا يقاس بغرض تحديد مدى الحاجة إلى التحسين والتدريب.

قصور تقييم الأداء من إشراك المعاملين في وضع معايير التقويم والتأكد من إتباعها ، ولا يجاد الحافز الذاتي لدى العاملين(clxxviii).

لازالت أساليب تقويم المعلم تركز على قدرته على توصيل المعلومات إلى طلابه – رغم خضوع هذه العملية لعدة اتجاهات فقد يتم التقويم في ضوء مفهوم الدور ، أو إنتاجية الطلاب ، أو على أساس كفاءته التدريسية – ومن ثم يتم

تقويم المعلم بطريقة خطية أي الحكم على المعلم بالنجاح أو الفشل(clxxix).

٣- المخرجات:

"هي تلك المتغيرات التي تتأثر بالمنظومة وعملياتها المختلفة ، وهي الصورة النهائية للمدخلات ، بعد مرورها بالعمليات ، ويمكن اعتبار المخرجات هي الهدف العام من منظومة الإدارة المدرسية ، الذي يتمثل في تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية ، وأيضاً تربية التلاميذ ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم"(clxxx). ويمكن – بوجه عام – حصر المخرجات فيما يأتي:

خطط لتطوير المدرسة.

عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي والتنمية المهنية المستمرة.

تلاميذ مزودون بعادات وقيم مرغوبة واتجاهات ايجابية.

استخدام فعال لجميع الامكانات المادية والبشرية في المدرسة والبيئة المحيطة(clxxxi).

ويتبين من واقع مدخلات وعمليات الإدارة المدرسية في مصر ، وما يتخلله هذا الواقع من سلبيات ، وما يتضمنه من مشكلات ، أن واقع مخرجات الإدارة المدرسية لابد وأن يكون نتاجاً طبيعياً لكل من المدخلات والعمليات ؛ حيث يقل أو ينعدم استخدام خطط التطوير بمدارسنا ، كما العناصر البشرية كثيراً ما تعتمد على جانب الخبرة الشخصية أو خبرة الآخرين القريبين في المدرسة ، وتحتاج هذه العناصر إلى الأخذ بمفهوم التنمية المهنية المستمرة ، ومن جانب آخر – وهو المهم – تزداد شكوى المجتمع من ضعف المدرسة في تزويد تلاميذها بقيم إيجابية مرغوب فيها ، فضلاً عن القصور في الاستفادة من امكانات كل من المدرسة والبيئة المحيطة بها لصالح كليهما معاً.

٤- التغذية الراجعة:

تعني التغذية الراجعة الحصول على معلومات تصحيحية ، ترد من المخرجات إلى المدخلات والعمليات ، وتقوم بعملية مراقبة الأداء ، وتقويم آثاره ، لمعرفة مدى فاعليته ، في تحقيق الأهداف المنشودة(clxxxii) ، وتنطوي التغذية الراجعة على جانبين أساسيين أولهما: جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المنشودة وقدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب لمكونات البيئة القريبة والبعيدة ، ومدى تمتع المنظومة بالقبول والرضا العام من قبل البيئة المحيطة ومؤسساتها وأيضاً قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات الناجمة عن التغيرات الحادثة في مناحي الأنشطة المجتمعية ، وثانيهما: تحويل هذه المعلومات إلى مُدخلات جديدة للمنظومة ، الأمر الذي يفيد في المحافظة على استقرار منظومة الإدارة المدرسية وديناميه توازنها داخلياً وبيئياً ، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد(clxxxiii).

وتتعدد وسائل التغذية الراجعة ، ويتم اختيار الأنسب منها ، على ضوء تحديد الجوانب التي ستخضع للتقويم ، ومن وسائلها الملاحظة ، واستخدام الاستبيانات

المعدة خصيصاً ، وتطبيقها على الفئات المستهدفة ، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية والجماعية ، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات.

إلا أن استقراء الواقع ، يضعنا أمام القول: أن ممارسة الإدارة المدرسية لجانبي التغذية الراجعة – جمع المعلومات ، وتحويلها إلى مدخلات جديدة – مفقودة ؛ للأسباب التالية:

النقص في الكوادر المدربة التي تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

ما زال الوعي بأهمية المعلومات واستخدامها في الحياة المهنية ضعيفاً.

لا يزال البعض يفضل الاتصال الشفهي المباشر أو عبر الهواتف التقليدية والمحمولة.

مقاومة استخدام الحاسبات الإلكترونية(clxxxiv).

المحور الرابع

التصور المقترح لمنظومة إدارة المدرسية في مصر من منظور رؤية إسلامية معاصرة لإدارة المؤسسات التعليمية

في المحور الأخير من الدراسة الحالية ، عرض الباحث تصوراً مقترحاً لما يجب أن تكون عليه الإدارة المدرسية في مصر ، على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات ، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

١- نتائج الدراسة وتوصياتها:

١/١- أكدت الدراسة على أن مبادئ الإدارة في الإسلام تشكل منظومة عمل متكاملة وشاملة.

ومن هنا ؛ توصي الدراسة ضرورة النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها منظومة عمل متكاملة ؛ وتأتي هذه النظرة متطابقة مع نظرة الشرع الحنيف للحياة – بصفة عامة – على أنها منظومة ، ولا يمكن أن نفصل بين فروع المنظومة في الحياة العملية ، وإنما يجئ هذا الفصل لغرض الدراسة.

١/٢- ذكرت الدراسة أن العمل في الإسلام فريضة والإقبال عليه عبادة يتقرب

بها المسلم إلى ربّه

ومن هنا توصي الدراسة الحالية توعية العاملين بالتعليم بهذه القيمة ، خاصة وأنهم يعملون في مهنة مقدسة هي مهنة الأنبياء والرسل ، قال تعالى "إِنَّما يَخْشَى اللَّه مِنْ عِبادِهِ الْعُلَماء إِنَّ اللَّه عَزِيزٌ غَفُورٌ"(clxxxv) ، وقال الرسول – ﷺ – "إن العلماء هم ورثة الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما ، إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذه بحظ وافر"(clxxxvi).

١/٣- بينت الدراسة أن الهدف الأساسي لأي نشاط إنساني ، لابد أن يأتي ترجمة للآية الكريمة "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"(clxxxvii).

ومن هنا ؛ توصي الدراسة القائمين على التعليم في مصر – بصفة عامة – والمختصين بالإدارة المدرسية – بصفة خاصة – ضرورة العودة إلى التراث التربوي الإسلامي ، بهدف "صياغة الإنسان العربي عموماً والإنسان المصري خصوصاً وفقاً لقيم أصيلة دون أن يحول هذا بيننا وبين الاستفادة بالجهود الأجنبية الأخرى في الحقل التربوي"(clxxxviii).

١/٤- أوضحت الدراسة أن القيادة الإسلامية قيادة تقوم على مبدأ قوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) لذلك ينبغي على القائد الإداري في مدرسته أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه ؛ حيث يتحمل الجميع المسئولية تجاه ذلك الموقف ، كما أن القائد بالمدرسة ينبغي أن لا يجمع كل السلطات في يده ؛ فإن طاقته وساعات عمله محدودة ؛ لهذا فلابد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف.

١/٥- جاء في الدراسة أهمية مراعاة الموضوعية في التوظيف في الوظائف العامة.

وتوصي الدراسة ضرورة أن يعمل مدير المدرسة على القضاء على مرض المحسوبية والفساد الإداري وأن يكون معايير الحكم على مرؤوسيه في العمل الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري. ولا شك أن شعور العاملين بالمدرسة بعدالة

المدير سيقوي مشاعره نحوها وينمي لديهم روح الانتماء لها ؛ مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

١/٦- كما جاء في الدراسة أن التشريع الإسلامي أهتم بالرقابة الذاتية واعتبرها أعلى درجة من رقابة الإنسان لأخيه ؛ حيث أعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان ، وتوصي الدراسة التأكيد على تنمية هذا الجانب لدى القائمين على الإدارة المدرسية ، من خلال تخصيص دورة تدريبية لهم باسم (أخلاقيات المهنة).

١/٧- ركزت الدراسة على أن القيادة في الإسلام مسئولية مشتركة بين القائد والمرؤوسين ومن هنا ؛ فإن الدراسة الحالية تنادي بتبني نمط القيادة المسئولة في الإدارة المدرسية ، عملاً بروح حديث "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

١/٨- كما ركزت الدراسة على أن إتقان العمل ضرورة دينية ، وأن الغش في العمل يخرج الفرد من الأمة ، وعلى ذلك تؤيد الدراسة الحالية كل الجهود التي بذلت وتبذل في مجال تحقيق جودة التعليم – عامة – وجودة الإدارة المدرسية ، على وجه الخصوص.

١/٩- بينت الدراسة أن الإسلام أولى الوقت أهمية بالغة ، كما طالب المسلمين بأداء الأعمال الموكولة إليهم على وقتها المحدد ، كما حثهم على الحرص على الاستفادة منه قدر المستطاع.وفي هذا الصدد توصي الدراسة بتدريب القائمين على الإدارة المدرسية على إدارة الوقت ، لما فيه صالح العملية التعليمية.

١/١٠- جاء تأكيد الإسلام على العلاقات الإنسانية في المجال التربوي ، ترجمة لقوله تعالى "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ"(clxxxix).

وعملاً بهذه الآية الكريمة توصي الدراسة الحالية ضرورة أن يسود جو العلاقات الإنسانية في المدرسة ، وأن تعمل إدارة المدرسة في هذا الاتجاه .

وتقوم بحل الخلافات داخل المدرسة ، بعيداً عن جو التحقيقات القانونية – كلما أمكن – ، ولا بأس أن يحسب ذلك العمل لصالح الإدارة المدرسية ، واعتباره أحد معايير الحكم على تميزها.

١١/١- أوضحت الدراسة أن العدل والمساواة في تقويم الأداء من مبادئ الإدارة في الإسلام.

وعلى ذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرءوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه.

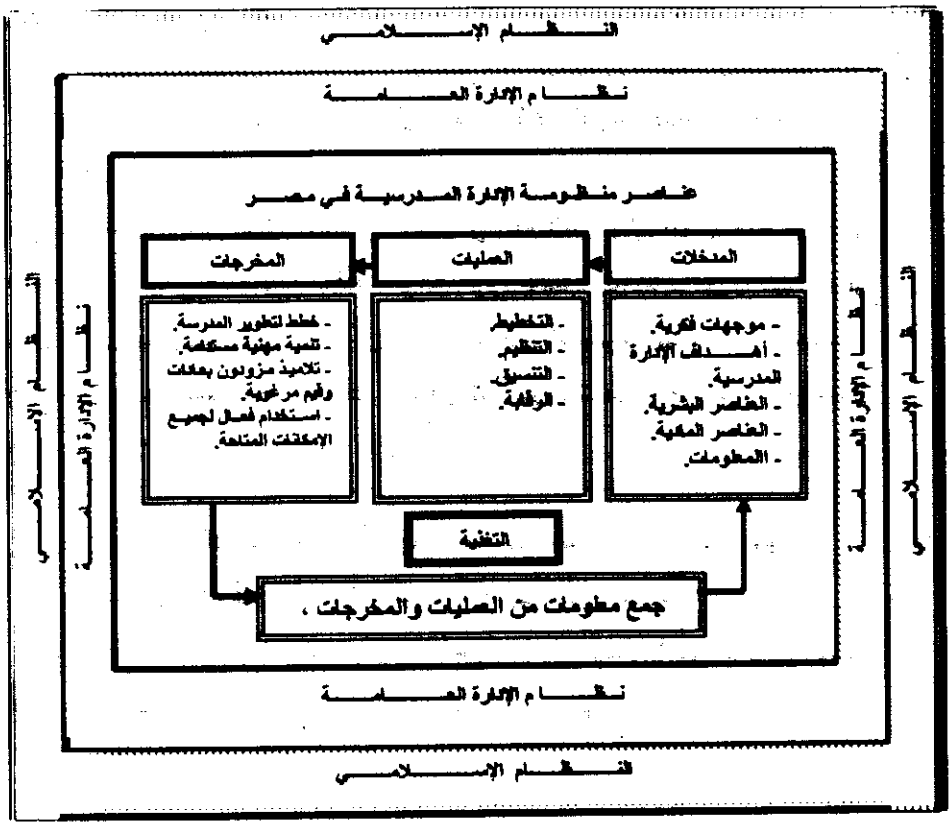
١٢/١- أكدت الدراسة على أن نجاح القائد في عمله مرهون بأن يكون نموذجاً – قولاً وفعلاً ، شكلاً ومضموناً – لغيره في المدرسة.

ومن هنا تشدد الدراسة الحالية على أهمية هذا المعيار في تقويم الإدارة المدرسية ، فيثاب الأفراد الممتثلين لهذا النهج ، ويعاقب كل من يخالف ذلك ، كل على قدر عمله.

٢- عناصر التصور المقترح:

جاء بناء التصور المقترح على ضوء النتائج والتوصيات التي خلص بها الباحث مما تمّ عرضه في محاور الدراسة ؛ ولذلك جاء عرض عناصر التصور المقترح متسقة مع ترتيب عناصر منظومة الإدارة المدرسية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة ، مع توضيح موقع منظومة الإدارة المدرسية من كل من نظام الإدارة العامة والنظام الإسلامي ، والشكل رقم (٤) يبين ذلك:

شكل رقم (٤)
منظومة الإدارة المدرسية – رؤية إسلامية



المصدر : من إعداد الباحث.

ويتضح من الشكل السابق أن منظومة الإدارة المدرسية جزء من منظومة فرعية هي الإدارة العامة التي بدورها جزء من منظومة كبرى هي منظومة الإسلام ، وهذا يعني أن ما يجري على الكل يجري على الجزء ؛ ولذا فإن بناء منظومة الإدارة الإسلامية في المجتمع الإسلامي ينبغي أن تكون نابعة من ملامح منظومة الإسلام ، متناغمة مع مضامينه ، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

٢/١- مدخلات الإدارة المدرسية: وتشتمل على ما يأتي:

٢/١/١- موجهات فكرية:

ينبغي أن ترتبط موجهات الإدارة المدرسية بثقافة المجتمع الإسلامي مع الإفادة من الفكر الإداري المعاصر ، طالما لا يبتعد عن قيم هذه الثقافة ، ومن هذه الموجهات ما يأتي:

أن الإدارة المدرسية وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع الإسلامي.

أن الإدارة المدرسية ينبغي أن تصطبغ بملامح النظام الإسلامي في معالجة شئون الحياة.

أن الإدارة المدرسية تتطلب مجموعة من الصفات – العدل والمساواة ، الإخلاص والإتقان ، الموضوعية ، محاسبة النفس والرقابة الذاتية – يجب أن يتحلى بها من يقوم بها.

أن الإدارة – في المقام الأول – مجموعة من البشر ، يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض وفق عادات وقيم وتقاليد وأخلاقيات يجب أن تكون نابعة من ثقافة المجتمع الإسلامي ، لا من ثقافة مجتمعات أخر.

٢/١/٢- أهداف الإدارة المدرسية:

بناء على الموجهات الفكرية السابقة ؛ تتحدد أهداف الإدارة المدرسية في المجتمع الإسلامي في: التعبد ، التحرير ، إتمام مكارم الأخلاق ، التعليم ، التعقيل ، التوجيه الاجتماعي ، عمارة الأرض ، الإعداد البدني الإثراء الجمالي والوجداني ، تربية الفتاة المسلمة وتعليمها ، هذه الأهداف مستمدة من التوجيه القرآني والهدي النبوي ، ومن ثم فإن إمكانيات تحقيقها في الواقع قائمة(cxc).

٢/١/٣- العناصر البشرية:

دعا الإسلام إلى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري ؛ فهو الأساس في تحقيق أي تقدم ، كما حث الإسلام على أن يبذل الجميع – كل حسب استطاعته – الجهد لما فيه صالح المجتمع ، قال تعالى "فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ"(cxci) وقال تعالى على لسان شعيب – عليه السلام – "إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ"(cxcii).

والاستطاعة شرط من شروط العمل ، قال تعالى " لا يُكلِّفُ اللَّهُ نفْساً إلا وُسعها"(cxciii).

وعلى هذا الأساس ؛ فإن العناصر البشرية المطلوبة للإدارة المدرسية – مع تنوعها وتعددها من مديرين ووكلاء ومعلمين وإداريين – يجب توزيعها ، حسب معيار الاستطاعة على أداء العمل بجدارة ، على أن يلازم ذلك دورات تدريبية متخصصة في هذا العمل ، ودورات متقدمة في تكنولوجيا التعليم ؛ لضمان زيادة قدر الاستطاعة ، قال تعالى "لا يُكلِّفُ اللَّهُ نفْساً إلا ما آتاها"(cxciv). ولقد كان الرسول – ﷺ – يراعي استطاعة كل فرد ؛ فكان يأمر أن لا يكلف الفرد نفسه أكثر من طاقته ؛ حيث قال "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم(cxcv).

٤/١/٢- العناصر المادية:

اهتم الإسلام بالعناصر المادية ، على قدر اهتمامه بالعناصر البشرية ، وهذا هو أحد معاني الوسطية في الإسلام قال تعالى "وابْتَغِ فيما آتاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخرة ولا تنْسَ نصيبكَ منَ الدُّنْيا"(cxcvi). ومن تلك العناصر ما يتعلق بالأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله من حيث تناسب قدره مع حجم وطبيعة العمل والجهد المبذول ؛ بحيث يكون الأجر بقدر العمل دونما نقص من حق العامل ، قال الله تعالى "ولا تبْخسُوا النَّاسَ أشْياءَهُم"(cxcvii) ، وقال – ﷺ – "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"(cxcviii).

هذا هو الحال مع كل الأعمال والوظائف ، فما بالنا بتلك الأعمال والوظائف المختصة بالتعليم ، بما في ذلك وظائف الإدارة المدرسية! إن الأمر يصبح أكثر أهمية ؛ وذلك لأهمية التعليم بالنسبة للمجتمع الإسلامي ، وفي هذا المجال تؤيد الدراسة الحالية الجهود المبذولة – حالياً – والخطوات التي بدأ تنفيذها ، في سبيل تحسين الأوضاع المادية للعاملين في التعليم.

على أن هناك جانب آخر يتعلق بالعناصر المادية ، ألا وهو حسن استغلال المتاح من تلك العناصر ، وتفعيل استخدامها ، وقد جاءت هذه المعاني في قول

رسول الله – ﷺ – "اغتنم خمسا قبل خمس ، حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، وفراغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك"(cxcix).

٢/١/٥- المعلومات:

المعلومات التي يحث الإسلام على استخدامها في الإدارة المدرسية لضبط البيئة المدرسية ، تلك التي تكون موثوقة فيها ، وأقرب ما تكون إلى الحقائق ؛ فالإسلام لا يؤمن الإسلام بالظن أو التخمين قال الله تعالى "وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا"(cc) ، ولقد كان الرسول – ﷺ – يستقي معلوماته من مصادر وافية دقيقة(cci).

٢/٢- عمليات الإدارة المدرسية:

تضم هذه العمليات التخطيط ، والتنظيم ، والإشراف ، والرقابة ، فيما يأتي تناولها:

٢/٢/١- عملية التخطيط:

التخطيط في الإسلام له شأن عظيم ؛ حيث يدعو للأخذ بالأسباب والتدبير المتقن قال تعالى "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ"(cccii) وقال تعالى "أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا"(ccciii) ، وتتضمن عملية التخطيط في الإسلام ما يأتي:

ارتباط التخطيط بقضية الإيمان: قال الله تعالى "ولا تقولنّ لشيءٍ إني فاعلٌ ذلك غداً، إلّا أنْ يشاءَ اللّهُ واذْكُرْ ربّكَ إذا نسيتَ وقُلْ عسى أنْ يهدِيَنِ ربّي لأقربَ من هذا رَشداً"(ccciv).

في إطار الهدف العام ، وهو العبادة لابد من الدقة والوضوح في تحديد الأهداف الفرعية التي تختلف حسب المجال ، ففي مجال الإدارة المدرسية ، الأهداف الفرعية – كما سبق ذكرها – متعددة.

التخطيط في الإسلام قائم على المشاركة الجماعية ، وأساسها "الشورى".

الإعداد الكافي لضمان نجاح التخطيط ، قال الله تعالى "وأعِدُّوا لَهُمْ ما استَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ ومِنْ رِباطِ الخَيْلِ(ccv).

طرح البدائل الملائمة ، وحياة الرسول- ﷺ - مليئة بالأمثلة التي تؤكد مرونة التخطيط النبوي ، منها تغييره - ﷺ - خطته في غزوة بدر حسب الظروف المستجدة.

٢/٢/٢- عملية التنظيم:

التنظيم منهج رباني ، تتجلى صوره في كل شيء خلقه الله - تعالى - في حركة الكون ، قال الله تعالى "وَآيَةٌ لَهُمُ اللَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُمْ مُظْلِمُونَ وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ وَالْقَمَرَ قَدَّرْنَاهُ مَنَازِلَ حَتَّى عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ لا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ"(ccvi). وفي أداء العبادات كالصلاة التي هي في عبارة عن أقوال وأفعال تؤدي بترتيب محدد.

ويهدف التنظيم تحقيق الانسجام والتفاعل بين أجزاء المنظمة ، ومنع حدوث التداخل في أداء الأعمال ، وقد أرسى الإسلام عدداً من الضوابط يمكن الإفادة منها في مجال الإدارة المدرسية ، من هذه الضوابط ما يأتي:

توزيع الأدوار على العاملين في المدرسة ؛ بناءً على التخصص والخبرة قال الله تعالى "فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لا تَعْلَمُونَ"(ccvii) وقال تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"(ccviii) ، وكان الرسول - ﷺ - في السلم والحرب يوزع الأدوار على صحابته بدقة ، من ذلك وصاياه قصة - ﷺ - لمعاذ بن جبل حين أرسله عاملا وداعية إلى بلاد اليمن "إنك تأتي قوما من أهل الكتاب ، فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأني رسول الله ، فإن هم أطاعوك لذلك فأعلمهم أن الله افترض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة ، فإن هم أطاعوك لذلك ، فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد إلى فقرائهم ، فإن هم أطاعوك لذلك ، فإياك وكرائم أموالهم ، واتق دعوة المظلوم ، فإنه ليس بينها وبين الله حجاب(ccix).

تنوع المستويات التنظيمية في المدرسة ؛ لتنوع الأدوار ، قال الله تعالى "وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلائِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ"(ccx). وقد حذر الإسلام من تعالي أو تسلط فئة الإدارة العليا بالمدرسة على من دونها في التنظيم ، وطالب الجميع بالعمل بالشورى ، والتعاون ، والأمر

بالمعروف ، والرعاية ، والمسئولية ؛ ضماناً للاتصال الفعال والتواصل الإيجابي بين أعضاء التنظيم.

التوازن بين المركزية واللامركزية ، ففي الحديث سأل النبي – ﷺ – معاذ بن جبل ، عندما أرسله قاضياً إلى اليمن سأله بم تقضي يا معاذ؟ قال: بكتاب الله ، قال: فإن لم تجد ، قال: فبسنة رسول الله ، قال: فإن لم تجد ، قال: أجتهد رأى لا آلو(ccxi). ويستنبط من هذا الحديث أن الإسلام وضع الإطار العام لمن يتولى أمراً من أمور المسلمين وترك له حرية اتخاذ بشرط ألا يخرج عن هذا الإطار.

٣/٢/٢- عملية الإشراف:

أرسى الإسلام عدداً من الضوابط تتعلق بعملية الإشراف ، يمكن الإفادة منها في مجال الإدارة المدرسية من هذه الضوابط ما يأتي:

بناء وإيجاد روح الفريق ، ذلك لأن فريق العمل في المدرسة مكون حيوي وجوهري ؛ لتنفيذ عملية الإشراف ، والدليل على اهتمام الإسلام بالعمل الجماعي ، والآيات القرآنية كثيرة التي تحض على العمل ، والاعتصام بحبل الله والتعاون والتكافل والابتعاد عن جو الشحناء والبغضاء ، وإنشاء الود والتراحم بين الأفراد.

تيسير عملية الاتصال داخل المدرسة ؛ بهدف تشجيع روح المبادأة في العمل ، قال الرسول– ﷺ – "من ولاه الله شيئا من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله تعالى دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة)(ccxii).

تحري مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم ، قال– ﷺ – الدين النصيحة ، قالت الصحابة لمن يا رسول الله؟ قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم(ccxiii).

٤/٢/٢- عملية الرقابة:

إن مهمة الرقابة تنصب – إلى حد كبير – على مكافحة الفساد الإداري والحيلولة دون وقوعه ، وبالرغم من كل ما تبذله التنظيمات الإدارية من جهود علمية وتكنولوجية حديثة في سبيل تحديث نظم الرقابة فيها ، إلا أن هذه التنظيمات لا زالت تعاني من كثرة الفساد الإداري ، ولعل ذلك راجع إلى اعتماد هذه المنظمات على نظم الرقابة الخارجية ، ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتطلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون المجسوبية(ccxiv).

أما الإسلام فقد عالج هذه المشكلة من جذورها ، من خلال تبني نظام الرقابة الذاتية ، من داخل الفرد نفسه ، ووضع لهذا النوع من الرقابة عدداً من الضوابط ، منها ما يأتي:

وضع معايير لمستويات الأداء ، من أهمها الإتقان ، والأمانة ، والإخلاص في العمل ، والآيات والأحاديث الدالة على ذلك كثيرة.

الوقاية خير من العلاج ، من خلال البعد عن المخالفات ، قال الله تعالى "تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلا تَقْرَبُوهَا"(ccxv). ومن خلال معاونة الآخرين على عمل كل معروف يفيد المدرسة ونهيهم عن كل منكر يضر بالمدرسة قال تعالى " الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ"(ccxvi) ، وذلك كله يؤدي إلى الأخطاء الصفرية Zero defect.

تشجيع الإدارة المدرسية الرقابة الذاتية ، في القول والفعل ، في النيّة والعمل ، من خلال الوازع الديني للفرد المسلم ، الذي يدرك أن الله أقرب إليه من وريده الذي هو في نفسه ، قال الله تعالى "وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ"(ccxvii).

إشراك العاملين في وضع معايير للرقابة والتأكد من إتباعها ؛ لا يجاد الحافز الذاتي لديهم ، يقول الأمام القرطبي في تفسير "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" ، أمر الله تعالى نبيه – ﷺ – أن يشاورهم في الأمر "تطييبا لنفوسهم ، ورفعا لأقدارهم ، وتألفا على دينهم ، وإن كان الله تعالى قد أغناه عن رأيهم بوحيه" (ccxviii).

٣/٢- مخرجات الإدارة المدرسية:

من المعروف أن الاهتمام بمدخلات وعمليات الإدارة المدرسية ، يُمكّن من الحصول على مخرجات جيدة ، واهتمام الإسلام - على النحو السابق - بنوعية المدخلات والعمليات ، إنما هو وسيلة لتحقيق الهدف النهائي ، ألا وهو عبادة الله جلّ جلاله.

٤/٢- التغذية الراجعة:

يفيد العمل بالتغذية الراجعة في الحفاظ على استمرارية المنظومة وتوازنها أما إهمالها "قد يودي إلى عدم اتزان النظام ، وكذلك فإن التغذية الراجعة غير الدقيقة أو المشوهة يمكن أن تؤدي إلى خلخلة النظام وعدم استقراره ؛ فالتغذية الراجعة يجب أن تتم في لحظتها المناسبة وبالشكل المناسب ؛ لتؤتي ثمارها المرجوة"(ccxix).

وهذه المعاني نفهمها من الآيات القرآنية التي تحدثت عن خلق الله للكون والإنسان ، قال الله تعالى "ما تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَاوُتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هل تَرَى مِنْ فُطُورٍ"(ccxx) ، وقال تعالى " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ"(ccxxi) ، ونفهمها من الآيات التي تحدثت عن خلل النظام بسبب تدخل الإنسان بشكل غير سليم في المنظومة " ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ"(ccxxii) ، كما نفهم أيضاً من حديث عبد الله بن مسعود - ﷺ- قال: سألت رسول الله - ﷺ - أيُّ الأعمال أفضل؟ قال: الصَّلاةُ على وقْتِها"(ccxxiii) ضرورة أداء الإنسان العمل المطلوب منه في الوقت المحدد له ، وهو الوقت الأكثر مناسبة من غيره ، وأداء الصلاة بالشكل الذي قال عنه الرسول - ﷺ - "صلوا كما رأيتموني أصلي"(ccxxiv) ، والهدف من ذلك أن تؤتي الصلاة الفوائد المرجوة ، كما قال الله تعالى عنها "اتْلُ ما أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ"(ccxxv).

هوامش الدراسة

- Stanley J. Spanbauer, "Reenergizing Community College Education Through Total Quality Leadership", DLAE Journal, Volume 23, Number 2, Spring 1993 P.2. Retrieved, June 15-2007, http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/CATALYST/V23N3/spanbauer.html

- عبد الغني عبود ، "الإدارة التربوية المتميزة – الطموح والتحديات"، آفاق الإصلاح التربوي في مصر ، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة ، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة في الفترة من ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤م ، كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، المنصورة ٢٠٠٤ ، ص ٣٢١.

- المرجع السابق ، ص٣٢٣.

- لمزيد من التفصيل راجع: كمال عبد الوهاب أحمد محمد ، تصور مقترح لنظام تدريب قيادات التعليم الثانوي الفني أثناء الخدمة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة السويس ، العريش ، ٢٠٠٦م ، ص ص ٤-٥.

- عبد الغني عبود ، "الواقع المجتمعي المحيط بالجامعة .. البعد الغائب في معايير جودة الجامعات العربية ومعايير اعتمادها" ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) ، في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م ، الجزء الأول ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص٤٧.

- وزارة التربية والتعليم ، المعايير القومية للتعليم في مصر ، المجلد الأول ، القاهرة ، مطابع الأهرام التجارية ، ٢٠٠٣م.

- لمزيد من التفصيل راجع: كمال عبد الوهاب أحمد ، مرجع سابق ، ص ص٦٠-٦٣.

- أحمد المهدي عبد الحليم ، "المعايير القومية للتعليم : لماذا وكيف؟" ، آفاق الإصلاح التربوي في مصر ، مرجع سابق ، ص ص٤٧٣-٤٧٧.

- أشرف السعيد أحمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، المنصورة ، ٢٠٠٥م ، ص٣٢.

-Kujala , J. , "Total Quality Management as Cultural Phenomena : A Conceptual Model and Empirical Illustration", Unpublished Doctoral Dissertation , Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Helsinki University of Technology, Helsinki, 2002.

- أحمد المهدي عبد الحليم ، إعادة بناء التعليم - لماذا وكيف ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص٦١.

- أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص٣٥.

- كمال عبد الوهاب أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص١١٥.

- أحمد إبراهيم أحمد ، مجع سابق ، ص ص٥٢-٥٣.

- راجع:

- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص٥٢.

- كمال عبد الوهاب أحمد ، دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة السويس ، العريش ٢٠٠٠م ، ص١٦٣.

- أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس ، "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر" ، مجلة التربية ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، فبراير ٢٠٠٠ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص١٠٥.

- المرجع سابق ، ص١٠٣.

- ضياء الدين زاهر ، "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، الجزء الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٩٥، مركز

ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٥م ، ص ص٩ – ١٠.

– عزيز حنا داود وآخرون ، مناهج البحث في العلوم السلوكية ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩١م ، ص٣٦٧.

– شاكر فتحي أحمد وهشام بدراوي زيدان ، التربية المقارنة : المنهج – الأساليب – التطبيقات ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ١٨١.

– سعيد إسماعيل علي ، نظرات في الفكر التربوي ، دراسات في التربية "٧" ، الطبعة الأولى ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص٢٤٨.

- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩١م ، ص٣٦٨.

– سورة البقرة ، آية رقم٢٢٠.

- David B. Guralnik, Webster's New World Dictionary of The American Language, Second College Edition, Simon and Schuster, Inc., New York, 1984, p.1194.

– أحمد حسين اللقاني وعلى الجمل ، معجم المصطلحات التربوية المعرفة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص٣٧.

– أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص٣٢.

– عبد الفتاح شاهين وإسماعيل شندي ، "الجودة الشاملة من منظور إسلامي" ، ضبط النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، مؤتمر عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، في الفترة من ٣ – ٥ يوليو ٢٠٠٤م ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، فلسطين.

Retrieved, June 17- 2007, http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/QulityConfernce/pepars/session2/mohammad.htm

– عبد الغني عبود ، "الإدارة التربوية المتميزة – الطموح والتحديات ، مرجع سابق ، ص ص٣١٧-٣٤٧.

- ليلى عبد الرشيد حسن العطار ، "بعض القواعد الفقهية وتطبيقاتها التربوية" ، مجلة التربية ، السنة السابعة ، العدد الحادي عشر ، مارس ٢٠٠٤م ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،القاهرة ،٢٠٠٤م ،ص ص١٥-٥٤.

- سعيد إسماعيل علي ، "رؤية إسلامية معاصرة في المسألة التعليمية" ، دراسات تربوية ، المجلد العاشر ، الجزء الحادي والسبعون ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٩٥م ، ص ص٩-١٣.

- السيد نصر الدين السيد ، إطلالات على الزمن الآتي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ص١٥٠.

- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي ، دراسات في الإدارة التعليمية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ص٢٤٥-٢٤٦.

- رأفت رضوان ، "ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية" ، آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية ، من أوراق ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، في الفترة من ٢-٤ مارس ١٩٩٧م المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص٢٥٠.

- محمد نبيل نوفل ، "رؤى المستقبل : المجتمع والتعليم في القرن العشرين المنظور العالمي والمنظور العربي" ، المجلة العربية للتربية ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، يونيو ١٩٩٧م ، المنظمة العربية للتربية والتنمية والثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٩٧م ، ص٢٠٢.

- رأفت رضوان ، مرجع سابق ، ص٢٥٥.

- ديفيد ولمون "إصلاح التعليم الفني والمهني والتدريب في عالم العمل المتغير" ، مجلة مستقبليات ، المجلد الحادي والثلاثون ، العدد الأول ، مارس ٢٠٠١م ، مركز مطبوعات اليونسكو ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص٢٨.

- السيد نجم ، "ثورة التكنولوجيا والكتاب".

Retrieved , April 20- 2004, http://www.egwriters.org.eg/wordfiles/technology.doc

- فؤاد مرسي ، الرأسمالية تجدد نفسها ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد السابع والأربعون بعد المائة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، مارس ١٩٩٠م ، ص٣٧.

- John Daniel. and Goran Hultin, "Technical and Vocational Education and Training for the Twenty -First Century", UNESCO and ILO Recommendations, 2002 , P. 21 .Retrieved , April 10- 2004 , From the World Wide Web: http://www.ncver.edu.au/centofex/UNESCO Recom.pdf

- سليمان إبراهيم العسكري ، عالمنا العربي ومستقبل الثورة الرقمية ، في: مستقبل الثورة الرقمية ، العرب والتحدي القادم ، كتاب العربي الخامس والخمسون ، ١٥ يناير ٢٠٠٤م ، الكويت ، ٢٠٠٤م ، ص٣- ٥.

- بيل جيتس ، المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل) ، ترجمة عبد السلام رضوان ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد الواحد والثلاثين بعد المائتين ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، ١٩٩٨م ، ص٣٢٠.

- عنتر لطفي محمد ، "ملامح التغير في منظومة إعداد المعلم في ضوء التحديات المستقبلية" ، مجلة تربية الأزهر ، العدد السادس والخمسون ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص١٩٤.

- حازم الببلاوي ، على أبواب عصر جديد ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص١٢.

- السيد عبد العزيز البهواشي ، القرية والنظام العالمي الجديد ، النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص١٠٠.

- علي علي حبيش ، الإنماء المعرفي منطلق مصر للتحديث ، سلسة كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد الخمس والستون بعد المائة ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، سبتمبر ٢٠٠١م ، ص١٠٩.

- علي علي حبيش ، مرجع سابق ، ص ص١١٢-١١٣.

- ديفيد ولسون ، مرجع سابق ، ص٢٦.

- Wouter Van den Berghe, ,"Application of ISO 9000 Standards to Education and Training" European Journal, Vocational Training , No.15, 1998, P.25.

- أحمد محمد غانم ، العاملون بالمدرسة الابتدائية ، في: عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، الطبعة الثالثة ، النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ص٩٣.

- محمد إبراهيم المنوفي ، "التعليم المصري وتحديات العولمة" ، مجلة التربية المعاصرة ، العدد السادس والأربعون ، السنة الرابعة عشر ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص ١٨٩.

- خوسيه جولكين برونر ، "العولمة والتعليم والثورة التكنولوجية" ، مجلة مستقبليات ، المجلد الحادي والثلاثون ، العدد الثاني ، يونيه ٢٠٠١م ، مركز مطبوعات اليونسكو ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص١٦٠-١٦١.

- أنور الجندي ، موسوعة مقدمات العلوم والمناهج : محاولة لبناء منهج إسلامي متكامل ، المجلد السادس بعنوان: المجتمع الإسلامي نظام الإسلام - قضايا المجتمع - التربية الإسلامية - مناهج العلوم ، دار الأنصار ، القاهرة ، ١٩٨٥م ، ص٥.

- سورة البقرة ، آية رقم ٨٥.

- سورة يونس ، آية رقم ٣٢.

- سعيد إسماعيل علي ، نظرات في الفكر التربوي ، مرجع سابق ، ص٢٥٢.

- المعجم الوجيز ، مرجع سابق ، ص٤٣٥.

- أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري الجعفي ، صحيح البخاري ، المجلد الأول ، الجزء الأول ، كتاب الإيمان ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص٢٠.

- سورة التوبة ، آية رقم ١٠٥.

- سورة الكهف ، آية رقم٣٠.

- سورة الكهف ، آية رقم١٠٧.

- سورة الصف ، آية رقم ٢ ، ٣.

- سورة البقرة ، آية ٢٧٧.

- سورة البقرة ، آية ١٩٨.

- سورة الملك ، آية ١٥.

- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، مسند الإمام أحمد.

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- محمد البهي ، منهج القرآن في تطوير المجتمع ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٣، ص١١٩.

- أشرف السعيد ، مرجع سابق ، ص٢٨٨.

- أنور الجندي ، مرجع سابق ، ص١٣.

- سورة الذاريات ، آية رقم٥٦.

- أنور الجندي ، مرجع سابق ، ص١٧.

- سورة القصص ، آية٧٧.

- سورة آل عمران ، آية ١٥٩.

- أبو الحسن الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، تحقيق مصطفى السقا، ، سلسلة الذخائر(١٢٧) ، الهيئة العامة لقصور الثقافة ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص٢٧٣.

- أنور الجندي ، مرجع سابق ، ص٢٣.

- المرجع السابق ، ص٢٥.

- سورة الأعراف آية رقم ١٨٧ ، وسورة يوسف آيات رقم (٢١ ، ٤٠ ، ٦٨) وسورة النحل آية رقم ٣٨ ، وسورة الروم آيات رقم (٦ ، ٣٠) ، وسورة سبأ آيات رقم (٢٨ ، ٣٦) ، وسورة غافر آية رقم ٢٦ ، وسورة الجاثية آية رقم ٢٦.

- سورة البقرة ، آية ٢٣٣.

- محمد رشيد رضا ، تفسير المنار ، الجزء الثاني ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٢، ص٣٢٨.

- سورة القصص ، آية رقم٢٦.

- سورة النحل ، آية رقم٩٠.

- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الثاني عشر ، دار الريان للتراث القاهرة ، ١٩٨٧م ، ص٢١١.

- المرجع السابق ، ص٨.

- المرجع السابق ، ص٨.
- المرجع السابق ، ص١٧.
- سورة ق ، آية رقم١٦.
- سورة ق ، آية رقم١٨.
- أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري الجعفي ، صحيح البخاري ، المجلد الأول ، الجزء الأول ، مرجع سابق ، ص١٨.
- أنور الجلدي ، مرجع سابق ، ص١٣.
- سورة الإسراء ، آية رقم ١٣.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، الجامعة الأردنية ، عمّان ١٩٨٥م ، ص٣٤.
- سورة الصافات ، آية رقم٢٤.
- سورة التكاثر ، آية رقم٨.
- أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري الجعفي ، صحيح البخاري ، المجلد الرابع ، الجزء الثامن ، مرجع سابق ، ص١٠٤.
- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الثاني ، مرجع سابق ، ص١٦.
- مجمع اللغة العربية ، مرجع سابق ، ص٧٦.
- سورة النمل ، آية رقم٨٨.
- سيد قـطب ، في ظلال القرآن ، المجلد الخامس ، الطبعة السابعة عشر ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٢م ، ص ٢٦٦٩.
- جلال الدين السيوطي ، الجامع الصغير من أحاديث البشير النذير ، الجزء الأول ، الطبعة الرابعة ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، ص٣١.
- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الثاني ، مرجع سابق ، ص١٦٥.
- يوسف القرضاوي ، الوقت في حياة المسلم ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٨٥ ، ص٥.
- سورة الليل ، آية رقم١ -٢.
- سورة الفجر ، آية رقم ١-٢.
- سورة الضحى ، آية رقم ١-٢.

- سورة العصر ، أية رقم ١ ٢.
- سورة النساء ، آيه رقم ١٠٣
- سورة البقرة ، آية رقم ١٨٥
- سورة البقرة ، اية رقم ١٩٧.
- سورة الأنعام ، آية رقم ١٤١.
- أبو عيسي محمد بن عيسي الترمذي ، سنن الترمذي ، تحقيق كمال يوسف الحوت ، صفة القيامة، الجزء الرابع ، المكتبة الثقافية ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص ٥٢٩.
- يوسف القرضاوي ، الوقت في حياة المسلم ، مرجع سابق ، ص٦.
- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣، ص١٨٠.
- أحمد إسماعيل حجى ، إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص٢٦٥.
- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، سنن الترمذي ، صفة القيامة والرقائق والورع عن رسول الله ، رقم الحديث٢٣٤١.

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- أنور الجندي ، مرجع سابق ، ص٢٤.
- سورة الحجرات ، آية رقم١٠.
- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الثاني ، مرجع سابق ، ص١٦.
- المرجع السابق ، الجزء السادس عشر ، ص١١٥
- سورة المائدة ، آية رقم٢.
- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، سنن الترمذي ، البر والصلة عن رسول الله ، حديث رقم ١٨٧٩ .

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- سورة الأنفال ، اية رقم٤٦

- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء السادس عشر ، مرجع سابق ، ص١٤٠.
- المرجع السابق ، الجزء السادس عشر ، ص١٣٩.
- سورة الحجر ، آية رقم٢١.
- سورة القمر ، آية رقم٤٩.
- سورة الأنبياء ، آية رقم٤٧.
- سورة الأنبياء ، آية رقم٤٧.
- سورة المطففين ، آية رقم١ ، ٢ ، ٣.
- سورة الزلزلة ، آية رقم ٧ ، ٨.
- سورة الحجرات ، آية رقم١٣.
- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، مسند أحمد ، باقي مسند الأنصار ، حديث رقم ٢٢٣٩١.
Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.
- سورة الأحزاب ، آية رقم ٢١.
- شاكر محمد فتحي أحمد ، "التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية" ، مجلة التربية والتنمية ، السنة الثانية ، العدد الثاني ، يناير ١٩٩٣م ، مركز التنمية البشرية والمعلومات ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص٥.
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص٢٤٤.
- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٦.
- المرجع سابق ، ص٧.
- محمد الصغير منصور الفواخري ، "الإدارة المدرسية" ، في: عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسية الابتدائية ، الطبعة الثالثة ، النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص٩٨.
- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص٢٢٩.
- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٧.

- مروة حسين أبو السعود ، تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ص١٥١-١٥٤.

- محمد الصغير منصور الفواخري ، مرجع سابق ، ص٩٨.

- شاكر محمد فتحي أحمد ، "التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية" ، مرجع سابق ، ص٧.

- أسيد عبد العزيز البهواشي ، "بعض المشكلات الإدارية للتعليم الابتدائي في مصر" ، في: عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسية الابتدائية ، الطبعة الثالثة ، النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص٢٦٥.

- محمد رجب شرابي "الإدارة التعليمية بين الواقع والمأمول" ، أخلاقيات الإدارة التعليمية ، المؤتمر العلمي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، في الفترة من ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص٢١٤.

- المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة (٢٧) ، ١٩٩٩-٢٠٠٠م ، ص٥٦.

- أحمد إبراهيم أحمد ، "بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العام (دراسة ميدانية) ، نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية جامعة حلوان ، مايو ١٩٩٨، كلية التربية جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ص ص١٠١- ١٠٢.

- صلاح جوهر ، "أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات" الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي ، في الفترة من ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١م ، دار الفكر العربي ، القاهرة ٢٠٠١م ، ص٤٢٢.

- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٧.

- صلاح جوهر ، مرجع سابق ، ص ص٤٢٢-٤٢٣.

- سالمة أحمد محمود خليل ، "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية – دراسة ميدانية" الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، مرجع سابق ، ص٢٧٩.

- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص٢٤٥.

- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص ٢٣٩.

- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٨.

[153] - المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة (٢٧) ، مرجع سابق ، ص٥٦.

[154]- نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، "تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية دراسة مستقبلية على التعليم المصري في ضوء بعض الخبرات المعاصرة" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، يونيو ١٩٩٩م ، ص١٩١.

[155] - المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة (٢٥) ، ١٩٩٧ – ١٩٩٨م ، ص٣٣.

[156] - نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة التعليم الثانوي) ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ص٨٥.

- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٧م في شأن التقسيمات الوظيفية في الدرجة المالية لوظائف التعليم وإشراف والتوجيه الفني بديوان عام الوزارة التعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات ، مادة ٣ ، الوقائع المصرية ، العدد ١٣٦ في ٢١ يونيه ١٩٩٧م ، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص٢٨.

- كمال حمدي أبو الخير ، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص١٩.

- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٨.

[160] - نادية محمد عبد المنعم وخالد قدري إبراهيم ، معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص١٢.

[161]- نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية دراسة مستقبلية على التعليم الثانوي المصري في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص١٢١.

[162] - عبد الخالق محمد عبد الخالق ، واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر (دراسة تقويمية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص٢٦١.

[163] نبيل سعد خليل ، "واقع علمية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العامة بمحافظة سوهاج دراسة تحليلية ميدانية" ، مجلة التربية ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يونيو سنة ٢٠٠٠م ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص٦٣.

[164] - المجالس القومية المتخصصة ، "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا" ، الدورة (٢٧) ، مرجع سابق ، ص٤٩.

[165]- المجالس القومية المتخصصة ، "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، الدورة (٢٧)، ١٩٩٩ مرجع سابق ، ص٤١.

[166] - محمد رجب شرابي ، " مرجع سابق ، ص ص٢١٣-٢١٥.

- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٨.

[172] - يوسف عبد المعطى مصطفي ، "تنمية الإبداع في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر (دراسة ميدانية) ، مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والسبعون ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ص٣٣٤.

[173]- مريم محمد إبراهيم الشرقاوى ، "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح) ، مجلة التربية والتنمية ، السنة التاسعة ، العدد الثالث والعشرون ،

سبتمبر ٢٠٠١م ، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية ، القاهرة ، ٢٠٠١م . ص١٠٣.

[174]- أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس ، مرجع سابق ، ص١٠١.

[175] - نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة التعليم الثانوي)، مرجع سابق ، ص١٨٥.

176 أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة ، ٢٠٠٢م ، ص١٧

[177] - شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٨.

[178] - أحمد إسماعيل حجى ، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص١٨١.

[179] - همام بدراوى زيدان وشاكر محمد فتحي أحمد ، "تقويم أداء المعلم في ج.م.ع وسلطة عمان دراسة مقارنة" ، نحو تعليم ثانوي أفضل ، المؤتمر العلمي الخامس في الفترة ٢١-٥ أغسطس١٩٩٣، الجامعة العمالية بمدينة نصر ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص ص٩٣٤-٩٣٨.

[180] - المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، العدد (٢٧) مرجع سابق ، ص ٥٢.

[181] - عبد الخالق محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ، ص.٢٦٧

[182] - نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة الثانوي العام) ، مرجع سابق ، ص١٨٨.

[183] - محمد أحمد علام ومحمود عطا محمد ، "تصور مقترح لتطوير نظام تقويم معلم التعليم العام في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد الخامس والثلاثون ، مايو ٢٠٠٠ ، كلية التربية بالزقازيق ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، ٢٠٠٠م ، ص٢٩٢.

[184]- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٩.

[185]- المرجع السابق ، ص٩.

186- إيمان عبد النبي أحمد هلال ، تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨م ، ، ص ٨٧.

187- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سابق ، ص٩.

188 - صلاح جوهر ، مرجع سابق ، ص٤١٥.

189- سورة فاطر ، الآية رقم٢٨.

190- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، سنن ابن ماجه ، المقدمة ، فضل العلماء والحث على طلب العلم ، حديث رقم ٢١٩

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- سورة الذاريات ، آية رقم٥٦.

- سعيد إسماعيل علي ، نظرات في الفكر التربوي ، ص٢٤٨.

- سورة الحجرات ، آية رقم١٠.

- سعيد إسماعيل علي ، "أهداف المدارس الإسلامية" ، مؤتمر المناهج التربوية في ظل الفلسفة الإسلامية والفلسفة الحديثة ، في الفترة من ٢٩-٣١ يوليو ١٩٩٠م ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، ١٩٩٠م ، ص ص١٨٧-٢٢٢.

- سورة التغابن ، آية رقم١٦.

- سورة هود ، آية رقم٨٨.

- سورة البقرة ، آية رقم٢٨٦.

- سورة الطلاق ، آية رقم٧.

- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة ، حديث رقم ٦٧٤٤.

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- سورة القصص ، آية رقم٧٧.

- سورة الأعراف ، آية رقم٨٥.

- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، سنن ابن ماجة ، الأحكام ، رقم الحديث ٢٤٣٤.
Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.
- ابن أبي شيبة ، مصنف ابن أبي شيبة ، المجلد الثامن ، بدون تاريخ ، ص١٢٧.
- سورة يونس ، الآية رقم ٣٦.
- يوسف القرضاوى ، الرسول والعلم ، دار الصحوة ، القاهرة ، ١٩٨٤م ، ص٤٥.
- سورة الملك ، الآية رقم١٥.
- سورة محمد ، الآية رقم٢٤.
- سورة الكهف ، الآية رقم٢٣-٢٤.
- سورة الأنفال ، الآية رقم٦٠.
- سورة يس ، الآية رقم٣٧-٤٠.
- سورة النحل ، الآية رقم٤٣.
- سورة يوسف ، الآية رقم٥٥.
- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، صحيح البخاري ، الزكاة ، الحديث رقم ١٤٠١.
Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com .
- سورة الأنعام ، آية رقم١٦٥.
- أبو داود سليمان الأزدى ، سنن أبو داود ، المجلد الثالث ، كتاب الأقضية ، دار إحياء السنّة النبوية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص٣٠٣ .
- إبراهيم فهد الغفيلي ، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي" ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات ، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية ، في الفترة من ٣٠-٣١ أكتوبر ٢٠٠١م ، ص١٢.

---

* مؤشر التكافؤ يقاس بواحد صحيح

* المعدل الصافى يمثل عدد التلاميذ كنسبة مئوية بعد حذف التلاميذ الملتحقين الأقل سنا والاكبر سنا من العمر الافتراضى المحدد للقبول

** مؤشر التكافؤ يقاس بواحد صحيح

Project countries and regions are categorized by EFA region

Retrieved, June 17-2007,http://ocw.kfupm.edu.sa/user%5CMGT44803/Chapter_11%20Professional_Ethics.doc

- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الأول ، كتاب الإيمان ، مرجع سابق ، ص٧٤.
- المرجع السابق ، ص٧٤ .
- سورة البقرة ، آية رقم١٨٧.
- سورة التوبة ، آية رقم٧١.
- سورة ق ، آية رقم١٦.
- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، تفسير القرطبي.

Retrieved, June 17- 2007/http://quran.al-islam.com/arb

- هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سابق ، ص٩٨.
- سورة الملك ، آية رقم٣.
- سورة التين ، آية رقم٤.
- سورة الروم ، آية رقم٤١.

** تمثلت عينة المقابلة الشخصية فى عدد ثمانية عشرة فتاة أعمارهن فوق خمسة عشرة عام وذلك فى مجمع كفر الترعة الجديد للتعليم الابتدائى مركز شربين محافظة الدقهلية ، جمهورية مصر العربية

* أجرى الباحث عملية تحويلية لاستخدام اللغة العربية كمرادف للجمل العلمية

** ملحق اسطوانة مدمجة يمكن استخدامها كنموذج لتعليم حروف الهجاء والأعداد الأولية

* ملحق (١)

* ملحق (٢) الأسس المعيارية الخاصة بمدخل تكامل الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا .

* ملحق (٣) قائمة بأسماء السادة المحكمين عبر مراحل الدراسة .

* أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها أي بند باعتبار أن جميع أفراد المجموعة كانوا قد حددوا بأن البنود مناسبة إلى درجة كبيرة .

* ملحق (٤) الإطار العام لمحتوي التصور المقترح

- المملكة العربية السعودية ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، صحيح البخاري ، مواقيت الصلاة ، فضل الصلاة على وقتها ، حديث رقم ٤٩٦.

Retrieved, June 15- 2007. http://hadith.al-islam.com.

- المرجع السابق ، أخبار الآحاد ، حديث رقم ٦٧٠٥.

Retrieved, June 15- 2007, http://hadith.al-islam.com.

- سورة العنكبوت ، أية رقم٤٥.

* ملحق (١) قائمة بالأهداف السلوكية الاجرائية لوحدة الكثافة

* ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة المحكمين

** ملحق (٣) وحدة الكثافة للصف الثاني الإعدادي

* ملحق (٤) دليل المعلم لتدريس وحدة الكثافة للصف الثاني الإعدادي .

** ملحق (٤) اختبار مهارات حل المشكلات الرياضية لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي .