

رؤية إستراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد

إعداد

شيرويت محمود محمد أبو عوض جوان
عضو الدعم الفني بإدارة الجودة والتدريب بديوان عام منطقة بورسعيد الأزهرية
مراجع خارجي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماده

ضمن متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(كلية التربية - قسم أصول التربية - جامعة دمياط)

لجنة الإشراف

الأستاذة الدكتورة
إيمان توفيق صيام
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية
جامعة دمياط

الأستاذة الدكتورة
مها عبد الباقي الجويلي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية
جامعة دمياط

للعام الجامعي
٢٠١٧ م / ١٤٣٨ هـ

مقدمة

للأزهر مكانة سامية – علي مر العصور – في أنحاء العالم الإسلامي لأنه ظل يؤدي رسالته الدينية والتربوية والعلمية أكثر من ألف عام في وقت لم تكن أنشئت بعد معاهد العلم المخصصة للدراسة فقط ، وقد حمل الأزهر علي عاتقه مهمة تعليم أبناء الشعب المصري لفترة طويلة ، وقد كان يقبل عليه عامة الشعب المصري وخاصته^(١) ، وقد يرجع ذلك إلي عدم وجود قيود أو شروط تحول دون الالتحاق بالتعليم الأزهرى إضافة إلي صبغته الدينية

ولم تكن مصر تعرف من أنواع التعليم حتى أوائل القرن التاسع عشر سوي التعليم الذي يتم في الجامع الأزهر والمساجد الكبرى والكتاتيب (٢) إلي أن قام الحاكم بأمر الله سنة ٣٩٥هـ بتأسيس دار الحكمة بالقاهرة والتي استقطبت العديد من العلماء والعاملين بالأزهر ، نظراً للمزايا التي كانت تقدم لهم بهذه الدار ، وبرغم منافستها الشديدة للأزهر في هذه الفترة إلا أنها لم تستطع القيام بالدور نفسه الذي يقوم به ، وإنما جاء دورها مكملاً لدور الأزهر (٣) .

ولقد كانت للدولة محاولات أول في إصلاح الأزهر بدأت بقانون عام ١٨٧٢ م والمعروف بقانون الشيخ المهدي ، ثم توالى قوانين إصلاحه حتى صدر المرسوم بقانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٣٦ م ، والذي ظل معمولاً به حتى صدر قانون تطوير الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م ، والذي يعد من أهم القوانين الإصلاحية ونقطة التحول الرئيسة في تاريخ التعليم الأزهرى ، الذي عبر بالأزهر من الجمود إلي التجديد ومن العزلة إلي الاندماج والانفتاح والتطوير ، فأدخل العلوم الحديثة من طب ، وهندسة ، وتجارة ، وزراعة ، وتربية ، وغير ذلك(٤) .

ويتزامن هذا مع ما ينشده الأزهر من تجويد للتعليم الأزهرى تمثل ذلك التوجه في إعداد الأزهر لجنة للتنسيق المستمر مع هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد وتفعيل التعاون معها ، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لإعداد وتأهيل المعاهد الأزهرية للحصول على الاعتماد في ضوء المعايير التي وضعتها الهيئة^(٥) .

(١) محمد سيف الدين فهمي : المنهج في التربية المقارنة ، ط ٣ ، القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٩٥ م ، ص ١٧٤ .
 (٢) وزارة الأوقاف وشئون الأزهر : الأزهر تاريخه وتطوره ، القاهرة ، مطابع الشعب ، ١٩٦٤ م ، ص ٢٠٠ .
 (٣) عبد الحميد عبد الله سلام : مشكلات التعليم الثانوي الأزهرى وأثرها علي اتجاهات القبول بجامعة الأزهر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٧٨ م ، ص ٢٢ .
 (٤) شوقي عبد السلام ضيف : الأزهر كمؤسسة تربوية تطوره وأثره التربوي في جمهورية مصر العربية من ١٩١١ إلي ١٩٦١ م ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ١٩٨٠ م ، ص ١٥٧ .
 (٥) وانظر : محمد يوسف نصر : تصور مقترح لمعاهد ثانوية فنية أزهرية في ضوء فلسفة التعليم الأزهرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٧ م ، ص ١٣٤ .

مشكلة الدراسة

إضافة لما سبق فإن إصلاح التعليم من شأنه أن يسهم في الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي ورفع مستوي الشعوب . لذلك هناك متطلبان رئيسيان : أولا : الاعتراف بشجاعة بأن الوضع القائم حاليا لا يساهم في تنمية عقول الجيل الناشئ ليقوموا بما هو مطلوب منهم ، وثانيا : الرغبة السياسية والوطنية بتطبيق التغييرات والإصلاحات المقترحة

ومن هنا استشعرت الباحثة مشكلة البحث والتي يمكن بلورتها في الأسئلة التالية :

- ١ . ما الإطار النظري والفكري المنظم للجودة والاعتماد في إدارة المناطق التعليمية الأزهرية ؟
- ٢ . ما مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية في مصر من خلال تحليل القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري بها ؟
- ٣ . كيف يمكن مواجهة مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية بما يضمن فعالية الأداء المؤسسي بها؟

أهداف الدراسة

- ١ . الوقوف علي مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية في مصر .
- ٢ . وضع رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الأزهرى بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد .

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية :

- ١ . حيوية المشكلة التي تتعرض لها في ظل المتغيرات المعاصرة الأمل في التعليم الديني كما تتزامن الدراسة مع التوجهات المعاصرة لتطوير الأزهر .
- ٢ . تضع أمام المسؤولين عن إدارة التعليم الأزهرى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية والآليات التي قد تسهم في التغلب علي نقاط الضعف بالتعليم الأزهرى .
- ٣ . قد تكون هذه الرسالة — علي حد علم الباحثة — من أوائل الدراسات التي تناولت تطوير التعليم الأزهرى بالدراسة ، وذلك بعد المسح المكتبي للأدبيات في هذا الموضوع .

منهج الدراسة

طبقا لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدمت الباحثة ما يلي :

المنهج الوصفي التحليلي : تستخدم الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي ، لملاءمته لطبيعة الدراسة فهو يفيد في تجميع المعلومات المطلوبة والتي يمكن أن تكون أساسا لبحوث أخرى في المستقبل (١)، ويتضمن قدرا من التفسير،

(١) ك.لوفيل ، ك.س. لوسون : حتى نفهم البحث التربوي ، ترجمة إبراهيم بسيونى عميرة ، ٣ط ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨١ ، ص ٣٧ .

وتحديد العلاقة والبيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة لمشكلة الدراسة (٢) والتعرف علي جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدي صلاحية هذا الوضع أو مدي الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (٣) .
وتستخدم الدراسة بعض أساليب المنهج الوصفي التالية :

تحليل المحتوي Content Analysis :

ويختص بتحليل الوثائق الرسمية المدونة التي تصف بطبيعتها ظاهرة إدارية معينة في المنظمات التعليمية مثل الوثائق الرسمية لمجموعة قرارات وتشريعات خاصة بمجال معين من مجالات إدارة المنظمات التعليمية (٤) .

تحليل العمل Jop Analysis :

يختص بوصف المهام والمسئوليات المرتبطة بعمل إداري وممارسته ، وتفيد دراسات تحليل العمل في تشخيص جوانب الضعف وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة للتغلب علي ذلك (٥) .

كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT :

يهدف تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة الداخلية Strengths ، ونواحي الضعف Weaknesses) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة Opportunities ، والتهديدات الخارجية Threats) ، لتعظيم نقاط القوة داخل نظام التعليم الأزهرى قبل الجامعي والفرص الخارجية المتاحة ومحاولة الاستفادة منهما للتغلب علي نقاط الضعف الداخلية والتحديات الخارجية .

مصطلحات الدراسة

الإدارة التعليمية الأزهرية : هي وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات ، وتختص برفع مستوي التعليم في المستويات التعليمية التابعة لها (المعاهد) ، والعمل علي تنفيذ السياسات والخطط التربوية من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات (١) ، وهي تقابل مديرية التربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم .

معايير ضمان الجودة :

وتعرف الدراسة معايير ضمان الجودة إجرائيا بأنها : الكفايات المطلوبة لإجازة المناطق التعليمية الأزهرية للقيام بنشاطاتها التعليمية وفق الشروط الواجب توافرها .

(١) جابر عبد الحميد واحمد خيرى كاظم : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ط٢ ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ ، ص ١٣٦ .

وانظر :

عزيز حنا وأنور حسين : مناهج البحث فى العلوم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩١ ، ص ١٧٠ .

(٢) ذوقان عبيدات : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٣ .

(٤) محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف : " المفاهيم الحديثة في الإدارة " ، ط٣ ، عمان ، المكتبة الوطنية ، ١٩٩٣ م ، ص ١٠٨ : ١١٠ .

(٥) محمد قاسم القريوتي وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

(١) تعريف الباحثة باستقراء مسئوليات المنطقة .

الدراسات السابقة

المحور الأول : الدراسات العربية .

أولا : دراسات تناولت إدارة التعليم الأزهرى وتعرضت في سياقها بشكل غير مباشر للمناطق التعليمية الأزهرية .

دراسة بعنوان : دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بمعاهد التعليم الابتدائي الأزهرى في محافظة كفر الشيخ (٢) .

استهدفت الدراسة تعرف مشكلات الإدارة بالمعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة كفر الشيخ وكذلك المشكلات التي تواجه كلا من المعلمين والمبني المدرسي والتمويل بهذه المعاهد .

وتناولت الدراسة ما يلي :

- إدارة التعليم الأزهرى من منظور تاريخي .
- معاهد التعليم الابتدائي في محافظة كفر الشيخ .
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بإجراء دراسة ميدانية لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلي عدة نتائج من أهمها :
أن معظم معلمي هذه المرحلة من ذوي المؤهلات المتوسطة مع وجود تباين وتنوع في مؤهلاتهم .
- قلة وجود المعلمين المتخصصين للقيام بتدريس الأنشطة المختلفة الرياضية والثقافية وغيرها .
- قلة توافر الشروط الصحية من إضاءة وتهوية وصيانة للأبنية المدرسية .
- ضعف التجهيزات والوسائل والمعامل اللازمة للعملية التعليمية في هذه المعاهد مع قلة الاعتمادات المالية اللازمة لها .
- معظم شيوخ المعاهد الابتدائية من حملة المؤهلات المتوسطة مع تولي هذه الوظيفة لمن هم أهل الثقة ، أو حسب حاجة العمل ، أو علي أساس الخبرة في التدريس .
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :
- اختيار شيوخ المعاهد الابتدائية وفقا للأساليب العلمية وكما نصت اللائحة التنفيذية لقانون عام ١٩٦١م .
- ضرورة مطابقة المبني المدرسي للمواصفات القياسية .
- زيادة المخصصات المالية للأنشطة التنقيفية للتلاميذ وتجهيز المعامل ولتوفير الوسائل التعليمية بهذه المعامل .

(٢) عبد الرازق فتحي يحيي غنيم : " دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية لمعاهد التعليم الابتدائي الأزهرى في محافظة كفر الشيخ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بكفر الشيخ ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٠ م .

دراسة بعنوان : تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (١) .

حدد الباحث أهداف الدراسة في تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية مما يجعلها أكثر قدرة علي ملائمة متغيرات العصر ولتكون أكثر قدرة علي تحقيق مكاسب وعوائد ، وذلك من خلال دراسة واقع الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية ، ودراسة الفكر الإداري وعمليات الإدارة ، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في جعل التنظيمات الإدارية أكثر حداثة ، وأكثر ملائمة لظروف العصر الذي نعيشه .

واعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي ، وأسفرت عن مجموعة من النتائج من أهمها ضعف قدرة الإدارة ، المركزية للمعاهد الأزهرية علي : إعداد مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل ، وحصر تكاليف استثمارات الخطط ، وإعداد مقترحات لتطوير الإدارة .

كما أن الهيكل الإداري الذي تم وضعه للإدارة المركزية بالمعاهد الأزهرية لا يناسب طبيعة العمل بدرجة كافية ، ويرجع ذلك لبعض المشكلات مثل : مجالس المشاركة والبحوث والمعلومات ودراسات التطوير . كما أوضحت الدراسة قلة وضوح الأسلوب المستخدم للتخطيط بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية ، وقلة الاهتمام بتحديد ميزانية مستقلة لها ، ويرجع ذلك إلي أن ممارسة هذا النشاط يتم علي المستوي المركزي بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التابعة لإدارات مكتب شيخ الأزهر ، والإدارة العامة للشئون المالية التابعة للأمانة العامة للمجلس الأعلى للأزهر .

دراسة بعنوان : تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة (٢) .

هدفت الدراسة إلي محاولة وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الثانوية النموذجية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة استمارة استطلاع لتحديد أهم مؤشرات جودة الإدارة للمعاهد الثانوية الأزهرية النموذجية .

وأسفرت الدراسة علي مجموعة من النتائج من أهمها : ارتباط نشأة وتطور الإدارة بالمعاهد الأزهرية النموذجية بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية التي حدثت في المجتمع المصري منذ عام ١٩٦١ م ، وظهور التعليم النموذجي كنمط تعليمي إداري جديد لم يشهده الأزهر من قبل ، وظهور الجودة الشاملة كفكر إداري جديد ومحاولة تطبيقها في مجال التعليم ، وغياب الثقافة المؤسسية وضعف المشاركة والعمل كفريق بالمعاهد الأزهرية النموذجية ، وانخفاض مستوي توافر المتطلبات المهنية لدي شيوخ المعاهد الأزهرية النموذجية .

(١) عبد الحميد أحمد السيد صقر : " تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠١ م .

(٢) ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق : " تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات الإنسانية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٦ م .

دراسة بعنوان : واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية وإمكانية تطويره (٣)

هدفت الدراسة إلي إلقاء الضوء علي أهم التحديات التي تواجه التعليم الأزهرية بما يستلزم تطويره وتطوير نظام تدريب قياداته ، والكشف عن مشكلات تدريب قيادات المعاهد الأزهرية ، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير تدريب القيادات .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومدخل تحليل النظم ، كما استخدمت المقابلات الشخصية واستمارة استبيان اشتملت علي أربعة محاور تضمنت الأهداف والمتطلبات والأساليب والمحتوي والتقييم .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

أن التدريب الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية يتبع إدارة التنظيم والإدارة ، وليست هناك إدارة مستقلة للتدريب بالمناطق ، كما لا توجد فلسفة واضحة للتدريب ، لم تكن عمليات التدريب مرتبطة بتطوير المحتوى والأساليب التي تنفذ بها البرامج التدريبية ، ندرة من يشملهم التدريب وذلك لعدم الاهتمام ، ويعوق البعد المكاني للتدريب الرغبة فيه .

دراسة بعنوان : تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة^(١) .

هدفت الدراسة إلي تحليل واقع نظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية والكشف عن جوانب الضعف فيه ، والتعرف علي آراء ومقترحات الخبراء حول التصور المناسب لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية .

ولقد اعتمد الباحث علي مدخل تحليل النظام ، وأسلوب دلفاي .

وأسفرت الدراسة علي مجموعة من النتائج من أهمها :

- أغلب المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية مشكلات تنظيمية تنبع من الإدارة ، لذا كان من الضروري توفير نظام فعال للمحاسبية يساهم في تحقيق الجودة بالتعليم الأزهرية قبل الجامعي .
- ضرورة توافر التشريعات التي تدعم لامركزية واستقلالية المعاهد ، لتتيح للمعهد القيام بأنشطة ومشروعات التطوير ، وتوفير تشريعات تربط بين نتائج المحاسبية وبين الثواب والعقاب .
- ضرورة توفير نوع من المراجعة الخارجية للمؤسسة تعمل يد بيد مع المحاسبية الذاتية كمساعد لإيجاد تفسيرات لنقاط الضعف ومجالات التحسين .
- يتعين أن تكون السلطة المركزية علي مستوي الإدارة المركزية للمعاهد والمناطق والإدارات موضع محاسبية أمام المعاهد عن توفير الموارد اللازمة والظروف المواتية لتحقيق الأهداف التعليمية .

(٣) عبد السلام الشيراوي : " إشكاليات وقضايا مجتمعية ورؤى تحليلية نقدية لأبعادها التربوية والتعليمية " ، الدراسة الحادية عشر : واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية وإمكانية تطويره ، سلسلة بحوث ودراسات ، م (١) ، ٢٠٠٦ م ، ص ٧٨١ .

(١) أحمد عبد الفتاح هندأوي :- " تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر ، ٢٠١٣ م .

ثانيا : دراسات تناولت معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
دراسة بعنوان : متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي ^(١) .

استهدفت الدراسة تحديد المعالم الرئيسية لفلسفة الجودة الشاملة في التعليم ، كذلك التعرف علي طبيعة بعض الآليات المعاصرة لضمان تحقيق الجودة التعليمية . وأبرز نماذج ترسيخ ثقافتها وأخيرا التوصل إلي بعض متطلبات تطبيق مدارس التعليم الثانوي العام ب.ج.م.ع لأسلوب الاعتماد كأحد أساليب ضمان تحقيق الجودة الشاملة بها .

تعددت نتائج الدراسة بإطارها النظري والميداني ، وكان منها : التأكيد علي شمولية مفهوم الجودة في التعليم ومرونته ، كما أوضحت الدراسة أن تحقيق الجودة التعليمية ينبع أساسا من داخل المؤسسة التعليمية ، ولا يفرض عليها من الخارج ، كما تري الدراسة أن أنسب الآليات لضمان تحقيق الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام هو نظام الاعتماد ، لمرونته وبالتالي امكانية تبيئته ، وأخيرا قامت الدراسة بتحديد أهم متطلبات تطبيق مدارس التعليم الثانوي العام لأسلوب الاعتماد المؤسسي كأحد أساليب ضمان تحقيق الجودة الشاملة

، حيث تم تقسيم هذه المتطلبات غلي متطلبات يجب مراعاتها قبل البدء في تطبيق أسلوب الاعتماد المؤسسي ومتطلبات أثناء التطبيق والتي تنقسم كل منها إلي متطلبات خاصة بمديرية التربية والتعليم ، ومتطلبات خاصة بإدارة المدرسة الثانوية العامة .
دراسة بعنوان : تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام معايير الجودة الشاملة ^(١) .

استهدفت الدراسة تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة والوقوف علي أهم أسس ونظم ومداخل تطبيق الجودة الشاملة للسعي نحو مواجهة المشكلات التي تواجه إدارة هذه المرحلة التعليمية وتطوير أداء إدارتها .
وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أبرزها :

- محاولة إدارة المدرسة إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشكلات التي تواجهها أثناء سير العمل داخل المدرسة دون الرجوع إلي الإدارة التعليمية في كل شيء ولكن في ضوء القوانين واللوائح المنظمة للعمل .
- اهتمام القائمين علي الجهاز الإداري بالمدرسة بالعمل علي توفير البيئة المدرسية المناسبة للتعليم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .
- سعي إدارة المدرسة نحو المتابعة والفحص الدقيق لجدول الأعمال المدرسية المناط القيام بها علي أكمل وجه لضمان سير العملية التعليمية .

^(٢) محمد حسنين العجمي :- " متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي " ، الثقافة والتنمية ، العدد ٧ ، كلية التربية بسوهاج ، يوليو ٢٠٠٣ م .

^(١) محسن عبد الستار محمود عزب :- " تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام معايير الجودة الشاملة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق فرع بنها ، ٢٠٠٤ م .

- تدعيم جهود الوزارة في التوسع في إنشاء المدارس الجديدة والفصول داخل المدارس الحالية .
 - محاولة إدارة المدرسة استحداث الأساليب والطرق التي تؤدي إلي تحسين العمل ولكن في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
 - تحديد الاختصاصات والمسئوليات والواجبات بين جميع العاملين داخل المدرسة للحد من تداخل الاختصاصات .
- دراسة بعنوان : رؤية إستراتيجية لقياس وتحسين فعالية المدرسة (٢) .**
- هدفت الدراسة إلي توضيح كيفية قياس وتحسين الفعالية التعليمية والجودة المدرسية والصعوبات المرتبطة بها وتوجهات الرؤية الإستراتيجية ، والآليات المقترحة لتحقيق التغيرات المطلوبة في المنظومة المدرسية من أجل تحقيق الجودة في التعليم داخل المدرسة .
 - وأوصي الباحث بمجموعة من الآليات المقترحة لقياس وتحسين فعالية وجودة المدرسة ومنها :
 - وضع إطار عملي شامل لقياس وتحسين فعالية وجودة المدرسة .
 - استخدام قائمة مراجعة لتقويم فعالية المدرسة .
 - استخدام مؤشرات الأداء كمهارات مهمة للقيادة المدرسية من أجل تحسين تحصيل الطلاب .
 - استخدام أسلوب الإدارة بالموقع أو الإدارة علي مستوي المدرسة لتحسين فعالية المدرسة ، وتحقيق الجودة التعليمية .
- دراسة بعنوان : تطوير التعليم التكنولوجي بمصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة (٣) .**

استهدفت الدراسة تطوير التعليم التكنولوجي بمصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة ، ونشر ثقافة الاعتماد وضمان الجودة داخل مؤسساته التعليمية ، وتهيئتها للتعامل مع الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم ، تمهيدا لتحقيق ضمان جودة واعتماد هذا النوع من التعليم واتفاق أداء العمليات التعليمية داخل مؤسسات التعليم التكنولوجي مع رسالتها وأهدافها المعلنة ، ودعم الثقة المتبادلة والربط بين مؤسسات الصناعة والإنتاج والخدمات ومؤسسات التعليم التكنولوجي ، والمساهمة في الارتقاء بالقيادة العلمية والتكنولوجية في مصر ، وتوفير خريج متميز يفي باحتياجات المجتمع وتوقعات سوء العمل ، وكسب ثقة المجتمع المصري والعربي والدولي في مخرجات

(٢) السيد عبد العزيز البهوشي :- " رؤية إستراتيجية لقياس وتحسين فعالية المدرسة " ، المؤتمر العلمي السابع عشر الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، بعنوان مناهج التعليم والمستويات المعيارية ، جامعة عين شمس ، الجزء الأول ، ٢٦ - ٢٧ يوليو ٢٠٠٥ م ، ص ٣٠٥ : ٣٤٨ .

(٣) محمد السيد إبراهيم سالم زيدان :- " تطوير التعليم التكنولوجي في مصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٦ م .

التعليم التكنولوجي ، واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم ، نظرا لملاءمته لتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها ومبرراتها .

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها : ضعف الواقع الكمي والكمي للتعليم التكنولوجي في مصر ، وضعف قدرة التعليم التكنولوجي في مصر علي مواجهة التحديات الخارجية والبيئية البنوية التي تواجهه ، وكذلك وجود ضرورة ملحة لتطوير التعليم التكنولوجي بمصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة ، ووضع رؤية لتأسيس هيئة اعتماد التعليم التكنولوجي ، والتي تعني بصفة رئيسة بضمان جودة واعتماد التعليم التكنولوجي في مصر ، وتصميم منظومة جديدة للتعليم التكنولوجي في مصر بحيث تتواءم مع المتطلبات الراهنة والمتوقعة من التعليم التكنولوجي بصفة عامة ، ومتطلبات ضمان جودته واعتماده علي وجه الخصوص .

ثانيا : الدراسات الأجنبية .

دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة : أداة لتطوير المدرسة " (١) .

استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كان تطبيق فلسفة التحسين المستمر للجودة (المبادئ – الأدوات) سوف يأتي بنتائج ايجابية للطلاب وتحسين المدرسة ، وتحديد ما إذا كان التحسين المستمر للجودة المدرسية سوف يعطي تغيرات ايجابية في جوهر المناخ المدرسي وتطوير المنهج والبناء المدرسي والتكنولوجيا المستخدمة .
وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها :

- رفع مستوي رضا الطلاب لما يقدمه لهم المعلمون من خبرات تعليمية فأصبح المعلمون في ظل فلسفة التحسين المستمر للجودة أكثر اهتماما لتحسين طرق التدريس التي يقدمون بها الخبرة التعليمية ، وكذا بالروح المعنوية للطلاب .
- تحسين المناخ المدرسي فأصبح أكثر فاعلية وأصبح مهينا لإشباع حاجات الطلاب الذين هم في حاجة لرعاية خاصة .
- تم إدخال خطة التكنولوجيا بنجاح في المدرسة مما ساعد المعلم علي القيام بعمله علي أكمل وجه ، وكذا تحسين أداء المدرسة ككل .

دراسة بعنوان : " تحليل لإدراك المديرين والمدرسين لعملية الاعتماد الأكاديمي وتأثيرها علي تحسين المدارس العامة في شرق الألباما " (٢) .

وتهدف هذه الدراسة إلي تحليل تصورات المديرين والمدرسين عن عملية الاعتماد الأكاديمي من جوانب أربعة هي تغير المدارس الايجابي ، الكفاءة ، التأثير علي نجاح الطالب ، التأثير علي السمعة ، وتوصلت إلي أن المديرين والمدرسين يؤمنون بأن

(١) Kilmer Carlyle : " Total Quality Management : A tool For School Improvement " , PHD , University Of Nebraska Lincoln , 1999 .

(٢) Rose Wood : " An Analysis Of Administrators And Teachers Perceptions Of The Accreditation Process and its Impast on Schools Improvement in a Selected Group of Public Schools in East Alabama " **Dis.Abs. Int.**, Vol . 6. , No. 2 , Aug 1999 , p306 .

الاعتماد الأكاديمي له تأثير ايجابي علي الجوانب الأربعة السابقة ، ولذلك يجب أن تتعهد المدارس بتطبيقه لتحسين الأداء بها ، وقد أفادت الدراسة الحالية في معرفة أهمية الاعتماد الأكاديمي .

دراسة بعنوان : " العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي وثقافة المدرسة وقوة أداء المعلم " (٣) .

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي وثقافة المدرسة وقوة أداء المعلم ، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

• وجود علاقات قوية بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية وأداء المعلم .

• كما أكدت المقابلات المقيدة مع مديري المدارس أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقدم نوع (الحدس) للمديرين يساعدهم في أداء العمل .

• ضرورة توفير مناخ مدرسي ملائم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث أن توفير هذا المناخ يسهم في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية .

دراسة بعنوان : "مدي تأثير مستوي تعليم المديرين في هونج كونج في تبنينهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة" (١) .

استهدفت الدراسة الكشف عن مدي تأثير مستوي تعليم المديرين في هونج كونج وتبنينهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارساتهم لفلسفتها .

وأوضحت الدراسة أن مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة إذا ما قورنت ببرامج التحسين الأخرى فإنها تميل إلي الجانب الفلسفي ، كما أبرزت الدراسة أننا إذا نظرنا نظرة عامة وشاملة علي مستوي تعليم المديرين والرؤساء في هونج كونج يظهر لنا أن مستوي الاستفادة من مبادئ هذا البرنامج يزيد كلما ازداد مستوي تعليم الفرد (المدير) . وأسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات أهمها :

بيان أن من يستجيب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يكونون في الأصل مما يتبنون مبادئ الإدارة القديمة ومن حملة المؤهلات العليا ، لذا فإنهم مهينون لتبني هذه الفلسفة الجديدة في الإدارة إلا أنهم غير مهينين لجني ثمار ما حصلوا عليه من تعليم في سوء العمل ، يجب علي المؤسسات التي تقوم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تعمل علي تحسين مستوي العاملين بها وتقوم بتدريبهم وتطويرهم باستمرار ، وضرورة أن يكون

(٣) Canhy L. Paul " The Relationship Between The Principles Of Total Quality Management And School Climate , School Culture , And Teacher Empowerment " **Dis-Abs – Int** , Vol . 59, No . 8, February 1999 , P. 2803 .

(١) Weung-Vincent – WS, Armstrong – Robert – W: The Effect Of Education Level On The adoption Of total Quality Management Principls And Practices Among Hongkong Managers . **International Journal Of Management** , Vol , 18 , No. 2, Jun, 2001 , P. 213 .

هناك شبكة من المعلومات تعمل علي تسهيل المشاركة بين العاملين وتغيير الخطط باستمرار .

دراسة بعنوان : " برامج الاعتماد ونتائج الأداء " (٢) .

وقد هدفت الدراسة إلي توضيح دور الإدارة التربوية اتجاه عملية الاعتماد ومدى الموضوعية والشفافية في بيان مؤشرات الأداء داخل المؤسسة التعليمية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل دور الإدارة التربوية اتجاه عملية الاعتماد ، وقد توصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها :

عدم اقتناع كثير من القادة التربويين بثقافة الاعتماد القائمة علي المصدقية والصرامة والشفافية والتي انعكست آثارها السلبية علي تقاريرهم الذاتية المقدمة لمؤسسات الاعتماد . وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية بصورة مستمرة للقادة التربويين هدفها الرئيسي توعيتهم بضرورة إتباع الممارسات السليمة اتجاه عملية الاعتماد وتقديم البيانات الدقيقة عن المؤسسة .

رابعاً : التعقيب علي الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي :

أ- تعدد الدراسات التي أجريت في مجال التعليم الأزهري مما يوضح أهمية المتغير .
ب- أغلب الدراسات السابقة تتناول مشكلات التعليم الأزهري ، وانعدام الدراسات التي تتناول إصلاح التعليم الأزهري — علي حد علم الباحثة — وهو ما تتناوله الدراسة .
ج- حققت الدراسات السابقة استفادة الباحثة في العديد من الجوانب أهمها :

- تكوين خلفية عن قطاع التعليم الأزهري قبل الجامعي محل الدراسة ، من خلال الوقوف علي نقاط الضعف بالتعليم الأزهري قبل الجامعي بصفة عامة في مراحل المختلفة ، بالإضافة أن الدراسة الحالية استعانت من تلك الدراسات في تتبع جهود تطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- الوقوف علي أساليب البحث المستخدمة في الدراسات السابقة ، واستخدام بعضها .
- صياغة مشكلة الدراسة في ضوء بعض نتائج هذه الدراسات وتوضيح بعض مبررات إجراء هذه الدراسة وأهميتها .
- تحديد بعض محاور الدراسة .
- د- تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة من حيث:-
- المرحلة الدراسية حيث تناولت الدراسات العربية في هذا المحور التعليم قبل الجامعي بالمعاهد الأزهرية.

(٢) Browne Ferrigno, Tricia and Others , " Performance Outcomes and Accreditation " , Paper presented At The Annual Meeting Of The University Council For Educational Administration , Pittsburg , November 1-3-2002 .

- استخدام المنهج الوصفي .
 - التعرف علي بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي الأزهري في القرن الحادي والعشرين .
 - التعرف علي بعض التحديات التي تواجه التعليم في القرن الحادي والعشرين والدراسة الحالية وإن اتفقت مع هذه الدراسات في بعض الأجزاء إلا أنها اختلفت معها في البعض الآخر فلم توجد دراسة واحدة تناولت هدف الدراسة الحالية وحدودها وموضوعها علي حسب علم الباحثة ، وهذا دليل علي أهمية الدراسة الحالية .
 - بعض النتائج التي تم التوصل إليها ، وبخاصة بعض الدراسات التي أجريت في مصر منذ قرابة عشر سنوات .
- هـ- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب منها :
- الأهداف التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها ، ويتضح هذا من العرض السابق لأهداف كل دراسة مقارنة بأهداف هذا البحث ، كما يختلف عن بعض الدراسات السابقة في تركيزه علي عمليات إصلاح التعليم الأزهري قبل الجامعي ، وتمثل النقطة السابقة الإضافة التي تقدمها الدراسة ، وهو وضع تخطيط لإصلاح التعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض المتغيرات العالمية والمحلية ، وذلك في إطار يختلف عن الباحثين السابقين .
 - كما يختلف هذا البحث في تقديمه نتائج لم تتوصل إليها الدراسات السابقة التي أجريت في مصر ، هذا فضلا عن اختلاف التوقيت الذي تجري فيه هذه الدراسة عن سائر الدراسات السابقة .
 - استخدمت الدراسة أسلوب التحليل النقدي لنقد وتحليل واقع التعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض المتغيرات العالمية والمحلية وذلك من خلال دراسة خبرات بعض الدول في محاولة لوضع تخطيط لما ينبغي أن يكون عليه في ضوء ذلك ، واستعانت الدراسة بإجراء مقابلات مقننة مع عدد من المسؤولين وموجهي وقيادات التعليم الأزهري وعدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر للتعرف علي آرائهم حول التخطيط لإصلاح التعليم الأزهري قبل الجامعي في بعض المتغيرات العالمية والمحلية

خطوات الدراسة :

اتبعت الدراسة الخطوات التالية لتحقيق أهدافها :

الخطوة الأولى : وتتمثل في الإطار العام للدراسة ، ويشمل المقدمة ومشكلة الدراسة ، وأهدافها ومنهجها ، وأهميتها ، ومصطلحاتها ، وعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها ، ثم خطوات الدراسة .

الخطوة الثانية : وتتمثل في الإطار النظري والفكري المنظم للجودة والاعتماد في التعليم الأزهري قبل الجامعي .

الخطوة الثالثة : وتتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارة المناطق التعليمية الأزهرية .

الخطوة الرابعة : وتتمثل في وضع الخطة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحسين فعالية إدارة المناطق التعليمية الأزهرية بما يضمن فعالية الأداء المؤسسي بها .
ومن هنا وبعد الانتهاء من عرض الإطار العام للدراسة ، يتم عرض إطار نظري وفكري عن الاعتماد ومعايير الجودة .

الإطار النظري :

أوضحت الدراسات التربوية أن فشل محاولات الإصلاح في التعليم إنما يرجع لعدم وجود معايير ، لذا لجأت الدول المتقدمة إلي وضع وبناء معايير ومؤشرات ، تستطيع من خلالها الحكم علي مدي فعالية المؤسسات التعليمية (١) .

ومن هنا تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بجودة التعليم للارتقاء بالثروة البشرية وأصبح تطبيق الاعتماد مطلباً ملحا من أجل التعامل بكفاءة مع متغيرات العصر خاصة بعد أن أجمع الخبراء والمعنون بالهم التربوي علي أن النظم التعليمية مازالت تعاني من التقليدية والنمطية ، والشكلية ، والمركزية في صنع القرار وتنفيذه ، كما أن هناك فجوة بين أهدافها المعلنة المنشودة ، والواقع الفعلي الميداني (٢) ، ونتيجة لذلك أصبح التعليم عائقاً للتنمية بدلاً من إحداثها ، وقيدا يدفع إلي الوراء وإلي التخريب بدلاً من أن يكون أداة لتطوير الحاضر وبناء المستقبل ودعم الهوية العربية الإسلامية (٣) .

فظهرت الحاجة إلي الاهتمام بالمؤسسات التعليمية الأزهرية – باعتبارها أداة تدعيم الهوية العربية الإسلامية – وتطويرها بما تشمله من مناطق تعليمية لصياغة أفكارها وسلوكها من أجل أن (نصل إلي تحسين المنتج التعليمي في ضوء معايير ومواصفات مقننة تشكل رغبات المستفيدين وأهداف المؤسسة وبما يتفق مع منطلقات الجودة في التعليم

(١) انظر :

- حامد عمار : " في التوظيف الاجتماعي للتعليم " ، سلسلة دراسات في التربية والثقافة ، القاهرة ، الدار العربية للكتاب ، ١٩٩٧ م ، ص ٧٥ .

- Averorad R.B, etal : Efective School Manahement , lodon , Paul Chapwan Publishing , 2004 , P.22.

(٢) انظر :

- محمد إبراهيم عطوة مجاهد : " الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم " ، المجلة العلمية ، مجلد ٤٨ ، العدد ١١ ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٢ م ، ص ص ٣١٧ : ٣٥٢ .

- السيد محمد ناس ، والسيد سالم موسي : " مصادر إضافة لتمويل التعليم العالي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة " ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع (٤٦) ، جامعة الزقازيق ، يناير ٢٠٠٤ م ، ص ١٦١ .

- نصر محمد محمود : " دور مجالس الأمناء والأدباء والمعلمين في تحقيق بعض متطلبات الجودة لمدارس التعليم الأساسي " دراسة ميدانية - مجلة كلية التربية ، مجلد ٢٣ ، عدد ٢ ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٧ م ، ص ص ٣٣٥ : ٤٢٩ .

(٣) عبد العزيز بن عبد الله السنبل : " التربية والتعليم في الوطن العربي علي مشارف القرن الواحد والعشرين " ، دمشق ، منشورات وزارة الثقافة ، ٢٠٠٤ م ، ص ص ٣١٣ : ٣١٤ .

لمواجهة مختلف صور التحديات والمتغيرات ، الأمر الذي يدعو إلي التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها تلك المؤسسات الخدمية (١) .

ومن هنا تأتي أهمية هذا الجزء الذي يتناول الجودة كإحدى مداخل التطوير الإداري التي تهتم بتطوير وتحسين العمل الإداري ، وتحسين جودة مخرجاته وعملياته الإدارية .

المحور الأول : الأساس الفكري لمعايير جودة المناطق التعليمية الأزهرية .

ارتبطت حركة المعايير بحركتين كبيرتين هما الجودة الشاملة والاعتماد التربوي ، وشكلت الحركات الثلاثة فكرا تربويا مترابطا ثلاثي الأبعاد خلال حقبة التسعينات من القرن الميلادي الماضي ، حتي أصبحت المعايير هي المدخل الحقيقي إلي تحقيق جودة التعليم في مؤسسة ما ، وأصبح الاعتماد هو الاعتراف بأن المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة المعلنة .

وارتبطت العناصر الثلاث ارتباطا تاريخيا بحيث أصبح لا يمكن الفصل بينها ، وفهم هذه العلاقة يؤدي إلي فهم الصورة الكلية وفهم السياق العام الذي يجب أن يتوفر لعمل معايير ، ويلاحظ تعدد الطرق والأنظمة والمداخل للجودة . فبينما اتجه البعض لتطبيق المعايير عن طريق المساءلة والتقييم الشامل ، مثل إنجلترا ، اتجه البعض الأخر لتطبيق نظم إدارة الجودة ، مثل بعض دول أوروبا وأمريكا (٢) .

معايير ضمان جودة مؤسسات الإدارة التعليمية :

أ- التخطيط الاستراتيجي .

المجال الأول : الرؤية والرسالة .

١-١ المعيار الأول : وجود وثيقة لرؤية الإدارة

- ١-١-١ توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية الغدارة .
- ٢-١-١ تشارك الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صياغة الرؤية .
- ٢-١ المعيار الثاني : وجود وثيقة لرسالة الإدارة .
- ١-١-١ توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة الإدارة .
- ٢-١-١ تشارك الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صياغة الرسالة .

المجال الثاني : الأهداف والخطة .

١-٢ المعيار الأول : وجود أهداف واضحة للإدارة .

- ١-١-٢ توجد أهداف للإدارة تتسق مع الأهداف القومية للتعليم .
- ٢-١-٢ تشارك الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صياغة ووضع الأهداف .
- ٢-٢ المعيار الثاني : وجود خطط لضمان جودة أدائها .
- ١-٢-٢ توجد خطة لتحقيق نظام الجودة .
- ٢-٢-٢ توجد خطة تكفل التنظيم والاستمرارية لنظم الجودة .
- ٣-٢-٢ تضع خطة واضحة لإدارة الأزمات .

(١) حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ : " إدارة المؤسسات التربوية " ، عالم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥١ .

(٢) إقبال زين العابدين درندري ، طاهرة هوك ، مرجع سابق ، ص ٨ .

ب- مجال القيادة

المجال الثالث : التغيير التنظيمي .

- ٣-١ المعيار الأول : وجود قيادة داعمة للتغيير التنظيمي .
- ٣-١-١ تدير التغيرات التنظيمية بفعالية .
- ٣-١-٢ تضع إجراءات داعمة للتغيير المستهدف .
- ٣-٢ المعيار الثاني : وجود تغيير تنظيمي مخطط وفعال .
- ٣-٢-١ تتبنى أساليب تمكنها من إحداث التغيير التنظيمي المطلوب .
- ٣-٢-٢ تستفيد من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بما يحقق التغيرات التنظيمية المطلوبة .
- المعيار الثالث : وجود ثقافة تنظيمية متجانسة وقوية .
- ٣-٣-١ تطور المعتقدات والقيم التنظيمية بما يحقق الارتقاء بأدائها .
- ٣-٣-٢ تطور التوقعات المشتركة بين العاملين .
- ٣-٣-٣ توقع تغيير الثقافة التنظيمية .

المجال الرابع : تمكين العاملين .

- ٤-١ المعيار الأول : وجود بيئة مشجعة علي جذب المواهب وتجويد العمل .
- ٤-١-١ توفير بيئة تشجع علي تجويد العمل وتطويره .
- ٤-١-٢ تمنح العاملين مسؤولية القيام بالأعمال وصنع القرارات المتعلقة بتطوير أدائهم .
- ٤-٢ المعيار الثاني : وجود تنمية لدعم تطوير الأداء المؤسسي من خلال تنمية كفايات العاملين .
- ٤-٢-١ تنمي كفايات العاملين بما يدعم الأداء المؤسسي .
- ٤-٢-٢ توظف نواتج تنمية كفايات العاملين بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي .

المجال الخامس : العمل التعاوني .

- ٥-١ المعيار الأول : توافر ثقافة داعمة للتعاون .
- ٥-١-١ يوجد تواصل اجتماعي فعال .
- ٥-١-٢ تعزز فكرة احترام الذات والآخرين .
- ٥-٢ المعيار الثاني : وجود فرق عمل فعالة .
- ٥-٢-١ تشجع العمل الجماعي .
- ٥-٢-٢ يوجد تكامل للجهود بين العاملين بالإدارة والمدارس التابعة لها .
- ٥-٣ المعيار الثالث : وجود هيكل تشاركي
- ٥-٣-١ يوجد تحديث مستمر لنظم الاتصالات بالإدارة .
- ٥-٣-٢ تشجع انتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة .

المجال السادس : المواطنة التنظيمية

٦-١ توافر عدالة تنظيمية

- ٦-١-١ تتبنى آليات لتحقيق العدالة الإجرائية .
- ٦-١-٢ تتبنى آليات لتحقيق العدالة التوزيعية .

- ٦-٢ المعيار الثاني : وجود القائد القدوة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٦-٢-١ توفر نماذج قيادية ناجحة .
- ٦-٢-٢ توفر محيطا اجتماعيا مساندا لجماعات العمل .
- ج- مجال نظم الدعم
- المجال السابع : نظام الدعم الفني
- ٧-١ المعيار الأول : وجود نظام فعال للتنمية المهنية .
- ٧-١-١ توفر متطلبات تحقيق التنمية المهنية .
- ٧-١-٢ توجد متابعة مستمرة لنتائج التنمية المهنية للعاملين بالإدارة والمدارس التابعة لها .
- ٧-٢ المعيار الثاني : تحويل الإدارة التعليمية ، والمدارس التابعة لها إلي منظمات تعلم .
- ٧-٢-١ تشجع استمرار البناء الذاتي للمعرفة التنظيمية بالإدارة والمدارس التابعة لها .
- ٧-٢-٢ تتبنى أساليب للتعلم التنظيمي داخل الإدارة .
- ٧-٣ المعيار الثالث : وجود تحديث مستمر لنظم الإشراف والمتابعة .
- ٧-٣-١ توجد نظم لاختيار المشرفين والمتابعين وتأهيلهم .
- ٧-٣-٢ تأكيد فاعلية عمليات الاشراف والمتابعة .
- ٧-٤ المعيار الرابع : وجود نظام للبحث والتطوير التربوي علي مستوى الإدارة التعليمية .
- ٧-٤-١ يوجد نظام لتطوير البحث والتطوير التربوي .
- ٧-٤-٢ تستثمر نتائج البحث والتطوير التربوي في تطوير العملية التعليمية والإدارية .
- المجال الثامن : نظام الدعم الإداري
- ٨-١ المعيار الأول : تحديث نظام التطوير التنظيمي بمجالاته المختلفة علي مستوى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .
- ٨-١-١ تحقق مرونة الهياكل التنظيمية بما يكفل تحقيق التطوير بها .
- ٨-١-٢ تنمي قدرات الأفراد وجماعات العمل باستمرار .
- ٨-١-٣ تستفيد من تطبيقات التكنولوجيا الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية ، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته .
- ٨-٢ المعيار الثاني : وضع وتطوير نظام إلكتروني ومعلوماتي للأرشفة والحفظ علي مستوى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .
- ٨-٢-١ تحدث مدخلات نظام الأرشفة والحفظ الإلكتروني باستمرار .
- ٨-٢-٢ تطور أساليب نظام الأرشفة والحفظ .
- ٨-٣ المعيار الثالث : تطوير نظام الرقابة والمتابعة بمختلف أنواعها ومستوياتها .
- ٨-٣-١ تحدث مدخلات نظام الرقابة والمتابعة .
- ٨-٣-٢ تطور عمليات نظام الرقابة والمتابعة .
- ٨-٣-٣ تستفيد من نظام الرقابة .
- ٨-٤ المعيار الرابع : تطوير نظم للارتقاء بمستوي الأداء الفعلي والصيانة الوقائية علي مستوى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .

- ٨-٤-١ تحدث مدخلات وممارسات نظام الصيانة الوقائية .
- ٨-٤-٢ تستفيد من نتائج إجراء الصيانة الوقائية .
- ٨-٥-١ **المعيار الخامس : تحديث نظام لتحليل الأصول المادية الثابتة .**
- ٨-٥-١ تحدث المعلومات ذات العلاقة بتقييم الأصول وفق نظام معلوماتي مناسب .
- ٨-٥-٢ تحسن معدلات الاستخدام باستمرار .
- ٨-٥-٣ تطور أساليب تحديد ومراقبة تكلفة الأصول والتشغيل .
- المجال التاسع : نظم الدعم المالي .**
- ٩-١ **المعيار الأول : تحديث نظام لتحديد الفجوة التمويلية علي مستوى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .**
- ٩-١-١ تمتلك قواعد بيانات تمكنها من التخطيط التمويلي .
- ٩-١-٢ تطور عمليات تخطيط الاحتياجات التمويلية لتنمية القدرات التمويلية .
- ٩-٢ **المعيار الثاني : تطوير نظام لزيادة وتنوع الموارد المالية علي مستوى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .**
- ٩-٢-١ تستثمر الموارد المالية وتحسن توظيفها .
- ٩-٢-٢ تضع الإدارة قواعد وضوابط لضمان ترشيد الإنفاق .
- د- مجال نظم التحكم والجودة
- المجال العاشر : التحسين المستمر .**
- ١٠-١ **المعيار الأول : وجود نظام للتحسين المستمر علي مستوى الإدارة .**
- ١٠-١-١ تضع الإدارة خطة للتحسين الداخلي المستمر (داخل الإدارة) .
- ١٠-١-٢ تسمح بمشاركة الأطراف المعنية في وضع ومناقشة خطط التحسين .
- ١٠-٢ **المعيار الثاني : وجود نظام للتحسين المستمر علي مستوى المدارس .**
- ١٠-٢-١ تضع الإدارة خطة لمعاونة المدارس في وضع خطط التحسين المستمر .
- ١٠-٢-٢ تضع خطة لدعم المدارس لتتمكن من تنفيذ خطط التحسين المستمر .
- ١٠-٢-٣ تضع خطة لتبادل الممارسات الجيدة بالمدارس .
- ١٠-٣ **المعيار الثالث : وجود نظام لدعم عمليتي التعليم والتعلم بالمدارس التابعة .**
- ١٠-٣-١ تضع الإدارة خطة لدعم أساليب التعلم المتمركز حول المتعلم .
- ١٠-٣-٢ تضع الإدارة معايير مرتفعة لتحسين المتعلمين في ضوء معايير ضمان الجودة والمعايير القاسية للمناهج .
- ١٠-٣-٣ تدعم وتتابع الوقت المخصص للتعلم بما يدعم تعلم المتعلمين .
- ١٠-٣-٤ تضع نظاما لدعم ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة .
- المجال الحادي عشر : تقييم الأداء .**
- ١١-١ **المعيار الأول : وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالإدارة .**
- ١١-١-١ تضع الإدارة نظاما لتقييم أداء العاملين بها .
- ١١-١-٢ توجد مراجعة مستمرة للأداء داخل الإدارة للتفادي للسلبيات .
- ١١-٢ **المعيار الثاني : وجود نظام لتقييم أداء المدارس التابعة للإدارة .**

- ١١-٢-١-١ توضع الإدارة نظاما لتقويم أداء المدارس التابعة لها .
- ١١-٢-٢-٢ توجد مراجعة مستمرة للأداء المدرسي .
- المجال الثاني عشر : التحكم المالي والإداري.**
- ١٢-١-١-١ **المعيار الأول : توافر نظام مالي متطور .**
- ١٢-١-١-٢ توضع الإدارة القواعد ذات العلاقة بتحسين مدخلات نظام الرقابة والتحليل المالي .
- ١٢-١-٢-١ تتمتع الإدارة بالمرونة في اتخاذ قراراتها المالية .
- ١٢-١-٢-٢ توفر معلومات مالية موثوقا فيها .
- ١٢-١-٢-٤ تحرص الإدارة علي تعدد وتنوع مستويات الرقابة ونتائجها .
- ١٢-٢-١-٢ **المعيار الثاني : توافر نظام إداري قوي .**
- ١٢-٢-١-٢ توجد مراجعة مستمرة للتشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالإدارة .
- ١٢-٢-٢-٢ توجد معايير للتحكم (تعليمي/ مهني) داخل الإدارة والمدارس التابعة لها .
- ١٢-٢-٢-٣ توجد مراجعة مستمرة لتبسيط إجراءات العمل .
- ١٢-٢-٢-٤ توضع الترتيبات الملائمة لتطوير اساليب العمل داخل الإدارة .
- ١٢-٢-٥-٢ تعتمد علي نظام معلوماتي فعال .
- المجال الثالث عشر : قياس الرأي العام .**
- ١٣-١-١-١ **المعيار الأول : وجود خطة لقياس الرأي العام .**
- ١٣-١-١-١ توضع خطة لقياس الرأي العام حول ما تقدمه من خدمات .
- ١٣-١-٢-١ تشجع إجراء بحوث الرأي العام .
- المجال الرابع عشر : البيئة المحفزة .**
- ١٤-١-١-١ **المعيار الأول : توفر الضوابط المناسبة لحسن سير العمل .**
- ١٤-١-١-١ توضع معايير محددة وواضحة للتزقي الوظيفي .
- ١٤-١-٢-١ تتبنى آليات لتدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية علي مستوي الإدارة وخارجها .
- ١٤-١-٣-١ توضع خطة لتحسين ظروف العمل المادية .
- المجال الخامس عشر : المحاسبية .**
- ١٥-١-١-١ **المعيار الأول : وجود خطة للمحاسبية الداخلية (علي مستوي الإدارة) .**
- ١٥-١-١-١ توضع المعايير التي علي أساسها تتم المحاسبية علي المستوي الفردي والجماعي .
- ١٥-١-٢-١ تنشر فكر المحاسبية داخل الإدارة من أجل تحسين الأداء بها .
- ١٥-٢-١-١ **المعيار الثاني : وجود خطة للمحاسبية الخارجية (علي مستوي المدارس التابعة لها) .**
- ١٥-٢-١-١ توضع المعايير التي علي أساسها تتم محاسبية المدارس التابعة لها .
- ١٥-٢-٢-١ توضع إجراءات تنفيذ خطة المحاسبية .
- ٥- مجال المشاركة

المجال السادس عشر : المشاركة المجتمعية .

- ١٦-١ المعيار الأول : دعم ثقافة المشاركة المجتمعية .
١٦-١-١ توجد بالإدارة إدارة خطة للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية .
١٦-١-٢ تفعل الإدارة دور وسائل الإعلام في توسيع المشاركة المجتمعية .
١٦-٢ المعيار الثاني : وجود مشاركة فعالة بين الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي .
١٦-٢-١ يشارك المجتمع المحلي في تحقيق أهداف الإدارة التعليمية .
١٦-٢-٢ تشارك الإدارة التعليمية في خدمة المجتمع المحلي .

المجال السابع عشر : المشاركة في الاتصال والتواصل .

- ١٧-١ المعيار الأول : وجود اتصال فعال بين الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي .
١٧-١-١ يوجد تبادل للمعلومات بين الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .
١٧-١-٢ تيسير اتصال أولياء الأمور والمجتمع المحلي بالمعاملين بالإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها .

وبتحليل هذه المعايير يتضح ما يلي :

تتسم هذه المعايير بالعديد من الايجابيات منها :

- (١) شملت جميع جوانب المنظمة التعليمية ، فألمت بالجوانب الفنية والإدارية والمالية .
(٢) تبنت بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة كالتخطيط الاستراتيجي والمحاسبية التي لا غني عنها لأي منظمة تريد الارتقاء ، وكذلك العمل التعاوني ، وتمكين العاملين .
(٣) اعتبرت (البحث والتطوير) وظيفة أساسية للمناطق التعليمية الأزهرية .
(٤) لم تغفل تلك المعايير المشاركة المجتمعية .
إلا أنه يلاحظ علي تلك المعايير بعض السلبيات منها :

تضمنت بعض المصطلحات الغامضة أو التي تحتاج إلي المزيد من التوضيح والتفسير مثل : تكلفة الأصول والتشغيل ، وتطبيقات التكنولوجيا الإدارية ، والأصول المادية الثابتة ، وإدارة الأزمات ، والتحليل المالي ، والتطوير التنظيمي ، والعدالة الإجرائية والتوزيعية .

لم تراعي المعايير الفروق بين مسؤوليات مديريات التربية والتعليم ومسئوليات المناطق التعليمية الأزهرية .

جاءت المعايير بشكل مغرق في المثالية ، فلم تراعي الصلاحيات المحدودة الموكلة للمناطق التعليمية الأزهرية كونها تتسم بالمركزية الشديدة ، كما لم تراعي أن تطبيقها يتطلب دعم مالي كبير .

أغفلت هذه المعايير بعض النقاط مثل :

- الحرص علي تحقيق التوازن بين أعداد العاملين في المعاهد بما يتناسب

مع حجم كل معهد .

- الانتهاء من حركة تنقلات المعلمين ، وتعيين المعلمين الجدد قبل وضع الجداول الدراسية للعام الدراسي الجديد .
- بيان حدود العلاقة بين المناطق التعليمية الأزهرية ونقابة العاملين بالأزهر الشريف .

كان ينبغي أن تحدد المعايير المطلوب من كل قسم الالتزام بها كحد أدنى له ، وأن توصي بصلاحيات إضافية للمناطق ودعم مالي محدد يتناسب مع مضمونها ومتطلبات تطبيقها ، وأن تعيد تشكيل الهيكل التنظيمي القائم لمديريات التربية والتعليم واستحداث إدارات جديدة تتولى الرقابة علي المعايير وضمان الجودة بها .

المحور الثاني : التحليل البيئي لإدارة التعليم الأزهرى بالمحافظة

وفيما يلي تحليل لواقع إدارة المناطق التعليمية الأزهرية ، ثم عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة لتحسين فعالية إدارة التعليم الأزهرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد ، وآليات تطبيقها .

أولاً: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) :

يتمثل تحليل البيئة الداخلية في نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة التعليمية وتشمل :

(١) نقاط القوة لإدارة المناطق التعليمية الأزهرية :

تعرف نواحي القوة علي أنها تلك الصفات الداخلية ، أو الظروف التي تساهم في قدرة المؤسسة علي تحقيق مهمتها ولهذا السبب كان يجب أن يؤخذ في الاعتبار تلك الجوانب من القوة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتلك المهمة المحددة ، وهذا يعني أن التأكيد يجب أن يكون علي نواحي القوة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة وأهداف المؤسسة .

إن الاعتراف بنواحي القوة يعتبر عنصراً هاماً في عمليات التحسين لأنه يوجه المؤسسة إلي المجالات التي يمكن أن يحقق فيها النجاح بصورة أكبر كما أن نواحي القوة الحقيقية تمثل إنجازاً ولذلك فهي تعد دليلاً علي القدرة بالإضافة إلي تأكيد قدرتها علي الإنجاز المستقبلي الأكبر (١) .

تكمن أهم نقاط القوة في نظام التعليم قبل الجامعي فيما يلي :

المشاركة المجتمعية الفعلية لرجال الأعمال بالمحافظات في معاونة المناطق الأزهرية بإنشاء المعاهد الأزهرية ، فأكثر من ٨٠% من المعاهد الأزهرية تم إنشاؤها أهلياً أي تحمل الأهالي تكلفة بنائها وتشبيدها .

وعلي هذا يجب الاستفادة من نقاط القوة السابقة وتعظيمها سعياً للتغلب علي نقاط الضعف الموجودة ، وذلك من خلال العديد من الآليات مثل تدعيم تلك المشاركة المجتمعية من خلال تسهيل الإجراءات لهم وتوفير كافة المتطلبات البيروقراطية لبدء عمل المعاهد أملاً في توفير التمويل اللازم ، فيعتبر ما سبق من المتطلبات الأساسية عند التخطيط لإصلاح التعليم الأزهرى قبل الجامعي .

(١) حلمي أحمد فؤاد : " تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، مجلة التربية ، العدد الثامن ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، يناير ٢٠٠٣ م ، ص ٢٦٩ .

٢) نقاط الضعف (التحديات الداخلية) لإدارة المناطق التعليمية الأزهرية :

يقصد بنواحي الضعف للمؤسسة تلك الخصائص الداخلية والأحوال والظروف التي تحد من أو تمنع تحقيق مهمتها ، وفي حين أن نواحي القوة تمثل إنجازا فإن نواحي الضعف عادة ما تشير إما إلي نقص في الأداء أو عدم القدرة عليه وهي غالبا ما تكون ناتجة عن إهمال مقصود أو غير مقصود .
وبتحليل القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المناطق التعليمية الأزهرية ، وبفحص ثنايا الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التعليم الأزهرية تبين وجود العديد من المشكلات نذكر منها :

أولا: التخطيط Planning Function ومشكلاته .

ويعرف التخطيط بأنه " عملية تحديد احتياجات المؤسسة التعليمية من الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ، أو القدرة علي تحقيق المدخلات إلي مخرجات لبلوغ الأهداف ضمن معايير محددة " (٢) .

أما عن تخطيط التعليم الأزهرية قبل الجامعي فيتم علي المستوي المركزي ، حيث تنص المادة العاشرة من قانون الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ علي أن " يختص المجلس الأعلى للأزهر برسم السياسة التعليمية التي تسير عليها المعاهد الأزهرية والأقسام التعليمية في كل ما يتصل بالدراسات الإسلامية والعربية ، واقتراح المواد والمقررات التي تدرس لتحقيق أغراض الأزهر ، واقتراح إنشاء المعاهد الأزهرية " ، كما يضع الخطة العامة للتعليم الأزهرية (١) وكذلك تنظم خطط الدراسة بقرار من وزير شئون الأزهر بناء علي طلب شيخ الأزهر وموافقة المجلس الأعلى للأزهر بناء علي اقتراح الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية وبعد أخذ رأي اللجنة المشتركة بين الأزهر ووزارة التربية والتعليم فيما تدخل في اختصاصها .

كما توجد أجهزة أخرى علي المستوي المركزي ، مسؤولة أيضا عن تخطيط التعليم وهي الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية فمن اختصاصاتها إعداد مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل بالتعاون مع وحداتها الفرعية المركزية واللامركزية ، وتنسيقها مع خطط الدولة في مجال القبول والأبنية المدرسية ، وبحث ودراسة ما قد يعترض الخطط من معوقات عند التنفيذ . كما تتخذ إجراءات عرض الخطة العامة الخاصة بها علي المجلس الأعلى للأزهر للموافقة عليها واعتمادها (٢) .

وقد كشفت إحدى الدراسات عن قلة وضوح الأسلوب المستخدم للتخطيط بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية ، وقلة الاهتمام بتحديد ميزانية مستقلة لها ، وأرجعت الدراسة ذلك إلي أن ممارسة هذا النشاط علي المستوي المركزي بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

(٢) أحمد مصطفى : " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي " ، ط ٤ ، ٢٠٠٣ م ، ص ٧٨ .

(١) قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ م باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ، ط ٤ ، ١٩٩٩ م ، مادة ١٠ .

(٢) إدارة الأزهر مكتبة شيخ الأزهر ، الإدارة العامة للتعليم والإدارة ، مشروع الهياكل التنظيمية وجدول وظائف الأزهر عام ١٩٩٤ م .

التابعة لإدارات مكتب شيخ الأزهر ، والإدارة العامة للشئون المالية التابعة للأمانة العامة بالمجلس الأعلى للأزهر^(٣) .

أما المستوي المحلي فيوجد مدير عام المنطقة الأزهرية ومن اختصاصاته التخطيطية اقتراح إنشاء المعاهد والفصول وفقا لاحتياجات المنطقة من خلال الأجهزة المختصة وفقا لخطة مدروسة ، وكذا الإشراف علي عملية الإعداد للعام الدراسي وتشمل تهيئة الأماكن الدراسية وتوفير الكتب والوسائل التعليمية والأثاث وكل ما يلزم^(٤) .

وكذلك قسم الخطة والمتابعة بالمنطقة فمهمته الإشراف علي إعداد التنسيق لمشروعات الخطط التربوية بالمنطقة ، والإشراف علي تحديد موقف القبول بمعاهد المنطقة في المراحل المختلفة ، والإشراف علي أعمال المتابعة بتنفيذ الخطط والبرامج الزمنية لها بالمنطقة ، الإشراف علي الدراسات المتعلقة بتحسين العمل في هذا المجال ، والإشراف علي العاملين بالقسم ، وما يسند إليه من أعمال . وتتمثل مطالب تأهيله في مؤهل عال مناسب ، وقضاء مدة ٨ سنوات في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ، واجتياز برامج تدريبية في هذا المجال .

ومن مسؤوليات مدير إدارة شئون القرآن الكريم بالمنطقة تنفيذ السياسة العامة المتعلقة بعملية التحفيظ التي ترد من الإدارة المركزية ، ووضع خطط التفقيش علي مادة القرآن الكريم بالاشتراك مع المفتشين الأوائل للمادة واقتراح ما يراه ملائما لإنجاح هذه العملية .
ومن مسؤوليات مدير إدارة التعليم (الابتدائي - الإعدادي - الثانوي - النوعي بالمنطقة) :

تنفيذ السياسة التعليمية الخاصة بالمرحلة ومتابعة هذا التنفيذ علي مستوي المنطقة .
وضع الخطة التنفيذية لتنفيذ برامج التوجيه الفني والخطة والمنهج .
الاطلاع المستمر علي التطورات المتعلقة بالتوجيه الفني والخطط والمناهج ومحاولة الاستفادة منها .

إعداد تقارير فنية بناء علي دراسة التقارير الواردة من التفاتيش المختلفة تتضمن هذه التقارير المشاكل والحلول المقترحة وتقييم العملية التعليمية في ضوء السياسة المخططة والواقع واقتراح ما يراه من حيث التغيير أو التبديل .

ومن مسؤوليات مدير إدارة رعاية الطلبة بالمنطقة اقتراح خطة ومشروع ميزانية رعاية الطلبة بالمنطقة بمعاونة المختصين بالإدارة ومتابعة اعتمادها من الإدارة العامة لرعاية الشباب ومتابعة تنفيذها .

ومن مسؤوليات رئيس قسم التنسيق بالمنطقة تنفيذ خطط التنسيق بين قطاعات التعليم المختلفة لما يضمن حسن سير العمل بكل منها ، ومراجعة تنفيذ خطط القبول بالمعاهد الأزهرية ودراسة كافة المعوقات التي تقترحها .

(٣) عبد الحميد أحمد السيد صقر ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .
(٤) الأزهر الشريف ، الإدارة العامة لشئون مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، إدارة التنظيم والإدارة ، إشارة الكتاب المؤرخ بتاريخ ١٩٩٤/١/٨ م والوارد بتاريخ ١٩٩٤/١/١٧ م لمنطقة كفر الشيخ الأزهرية ، بطاقات وصف الوظائف بالمنطقة الأزهرية ، مرجع سابق .

ومن مسئوليات مفتش المادة الثاني (شرعي - ثقافي) الاتفاق علي خطط التفتيش مع المفتش الأول وإخطاره بأي تعديل فيها (١) .
ومما سبق تتضح مشكلة تخطيط التعليم الأزهرى قبل الجامعي وتظهر في :

(١) مركزية التخطيط :

أ- عدم تفويض المناطق التعليمية بالمحافظات في وضع بعض الخطط التعليمية الخاصة بها خاصة التخطيط الكيفي والزمني .

فهناك شعار واحد سائد في مصر هو شعار المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ ، لذلك تقوم السلطات التعليمية العليا بالتخطيط للتعليم ، ولا تشرك السلطات المحلية التنفيذية في التخطيط ، لذا تكون هناك خطة واحدة قومية وعلي جميع الجهات المحلية الالتزام بها ، وهذا يؤدي بدوره إلي ابتعاد الخطط التعليمية عن الواقع وحرمان مديري المناطق والمعاهد النشاط الفكري والابتكار والشعور بالمسئولية ، ولا يراعي الظروف المحلية بتوحد الخطط الدراسية بدلا من أن يشترك في وضعها الإداريون والمعلمون وأولياء الأمور والطلبة والمواطنون .

وهذا ما أكدته احدي الدراسات السابقة حيث أكدت أن تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يعتمد في أساسه علي مشاركة كل الأفراد المعنيين بالتعليم في عمليات وضع السياسة التعليمية ووضع الآليات التي يجب إتباعها ، كما أوضحت أن نظام التعليم في مصر يواجه عدد من التحديات ذات الطبيعة المؤسسية منها (٢) .

● المركزية المالية المقيدة لقدرة المحافظات والإدارات والمدارس علي تحسين إدارة العملية التعليمية .

● ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمستويات الإدارة المحلية والمدرسية بالإضافة لضعف قدرات القيادة المدرسية .

● الافتقار إلي وجود آليات لاختيار السياسات علي المستويات التنفيذية المختلفة قبل صدورها علي هيئة قرارات ولوائح الأمر الذي يؤدي إلي مشاكل تنفيذية تؤثر علي كفاءة العملية التعليمية ومعنويات العاملين .

بعكس الولايات المتحدة الأمريكية التي أناط الدستور الأمريكي مسئوليات التعليم لحكومات الولايات من رسم السياسة التعليمية والأهداف وشروط القبول وهياكل الإدارات التعليمية ، وذلك بموجب المادة العاشرة من دستور الولايات المعدل (٣) .

ب- قصر دور المنطقة التخطيطي علي وضع وتنفيذ خطط تقليدية تكرارية قصيرة المدى غالبا سنوية تتعلق بخطط التفتيش ، وخطة رعاية الطلبة ، هذا بجانب وجوب اعتمادها من الإدارة العامة لرعاية الشباب . فلا تشرك السلطات المحلية أو الإدارية التنفيذية في عمليات

(١) الأزهر الشريف ، الإدارة العامة لشئون مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، إدارة التنظيم والإدارة ، إشارة الكتاب المؤرخ بتاريخ ١/٨/١٩٩٤ م والوارد بتاريخ ١٧/١/١٩٩٤ م لمنطقة كفر الشيخ الأزهرية ، بطاقات وصف الوظائف بالمنطقة الأزهرية ، مرجع سابق .

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح شعلان : " السياسة التعليمية في مصر وانعكاساتها علي تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠ م .

(٣) عاصم أبو عطية ، مرجع سابق ، ص ٧٩ .

التخطيط ، وإن بدا ظاهريا اشترآكهم في التخطيط فيكون من أجل تنفيذ مخططات ومقررات السلطات المركزية العليا .

ثانيا : التنظيم Organizing Function ومشكلاته .

ويعرف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلي اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية ، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك^(١) ، والتنظيم عملية ترتبط بالجماعة ، لأنه يكون حيث يوجد أكثر من فرد ، فقوام التنظيم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ، ليحققوا أهدافا محددة^(٢) .

ومن المشكلات التنظيمية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في محافظة بورسعيد كما لاحظتها الباحثة عند زيارتها للمنطقة الأزهرية بمحافظة بورسعيد ما يلي :

١ . التغيير الدائم والمستمر لمديري المنطقة الأزهرية ببورسعيد بما يسبب الارتباك التنظيمي ، حيث تعاقب عليها ما يقرب من " ١٤ " مديرا عاما خلال العشر سنوات الأخيرة^(٣) .

وقد أظفرت الدراسات عن القول بأن من أبرز الموانع التي تعوق تقدم المؤسسة عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم ، حيث لا يتيح تعاقب المديرين علي المؤسسة التعليمية الواحدة الفرص أمامهم لتطبيق اهتماماتهم التي تختلف من مدير إلي آخر^(٤) .

٢ . خلوها من الخرائط التنظيمية " Organization Charts التي توضح العلاقات الرسمية في المنظمة " ^(٥) ، والواجب وضعها في مكان بارز مثل :

• خريطة الاختصاصات : والتي تبين الاختصاصات المتعلقة سواء بالأفراد أو الأقسام الإدارية .

• الخريطة الإدارية : وهي خريطة توضح أسماء العاملين ووظيفة كل منهم داخل كل قسم ، وإذا أضيف إلي هذا البيان عناوين العاملين سميت الخريطة عندئذ الخريطة الإرشادية وهي أيضا غير موجودة .

• خريطة خطوات سير العمل : عبارة عن عرض بياني لما يحدث في مراحل العمل المختلفة موضحة الإجراءات التي يمر بها العمل حيث ينتهي .

• خريطة التنظيم : وهي رسوم وبيانات توضيحية تشمل : الترتيب الهرمي للوظائف الإدارية وغالبا ما يكون ترتيب تنازلي من أعلي إلي أسفل . أو يوضح عليها أماكن العمل

موزعة علي طوابق المبني وحجراته^(٦) .
فخلت المنطقة من جميع الأشكال السابقة للخرائط التنظيمية .

(١) حاتم عبد الله شحادة ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

(٢) فايز أحمد صالح ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

(٣) ثروت الطحان : " البورسعيدية هاجروا التعليم الأزهرى " ، مجلة عقيدتي ٢٠١٣/٦/٥ م .

(٤) أحمد إبراهيم أحمد : " الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣ م ، ص ص ٢٨٧ : ٢٨٨ .

(٥) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص ١٧٦ .

(٦) فتحي درويش ، مرجع سابق ، ص ص ٧٦ : ٧٧ .

٣. وجود إدارات بالهيكل التنظيمي للمنطقة ، ولكن لا وجود لها علي أرض الواقع في منطقة بورسعيد الأزهرية ، وهي : إدارة بحوث المعاهد ، غير موجودة رغم أهميتها البالغة في تطوير التعليم وإدارته بالمنطقة . وقد يرجع عدم تنفيذها علي أرض الواقع إلي أن القرار الذي صدر بتنفيذها أقر شرط " دون أن يترتب علي ذلك أي أعباء مالية جديدة " وهو شرط يدعو للتعجب .
٤. قلة وجود صف ثاني مدرب ، فغالبا ما تحتوي الإدارة علي فردين مدير ومرعوس ، والمرعوس لم يعقد له دورات تؤهله لهذا العمل^(١) .
٥. خلو معظم الإدارات من أجهزة حاسب آلي علي الرغم من احتياجها الفعلي لذلك ، وعلي رأس تلك الإدارات إدارة الإحصاء التي لا غني لها عن الحاسب الآلي .
٦. لا توجد في المنطقة قاعة مجهزة للتدريب الأكاديمي أو التكنولوجي أو الإداري أو التنمية البشرية ، كما تخلو من قاعة للاجتماعات Video Conference .
- كما لاحظت الباحثة بفحص الهيكل التنظيمي للمنطقة واختصاصات العاملين بها :
- تحديد اختصاصات مدير المنطقة ومعاونيه ، ولم تحدد السلطات الممنوحة لهم ، وذلك نتيجة للمركزية الشديدة التي يتصف بها الأزهر والتي تؤدي بدورها إلي تعويق أداء العمل ، والتأخر في إصدار القرارات التعليمية ، والإخلال بمبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية . لذا أكد حجي أن انخفاض نوعية التعليم تظهر في حرص الإدارات التعليمية علي الالتزام بتوجيهات الإدارة المركزية ، مما يقلل من فرص المبادأة والاستجابة للحاجات المحلية^(٢) .
- خلو الهيكل التنظيمي للمنطقة من وجود إدارة للتربية الخاصة** تقوم علي أساس رعاية الطلبة المعوقين والمكفوفين الموجودين بالمعاهد الأزهرية كالتي تتبع وزارة التربية والتعليم . وكذلك إدارة التخطيط التربوي وإدارة التدريب ، وإدارة محو الأمية وتعليم الكبار ، وإدارة الجودة ، وقسم للإرشاد الأكاديمي ، وقسم الصحة المدرسية ، ومكتب المقترحات لتطوير التعليم ، ومكتب الإعارات الخاصة .
- اتسام الهيكل التنظيمي بالبيروقراطية ، كما أنه بناء جامد يقاوم التكيف ، وتتعدد به الوحدات الإدارية ، كما أن هناك تفتيت وازدواجية لبعض المهام ، فكيانات عديدة تلقي اختصاصاتها علي آخري . وهذا ما تؤكدته نتائج البحوث والدراسات التي أجريت عن الأزهر ، فتشير إلي تضارب الاختصاصات بين مركز الإحصاء والمعلومات في إدارة الأزهر وإدارة الخطة والمتابعة والإحصاء بقطاع المعاهد ، فكلاهما يقوم بجمع الإحصاءات من المعاهد الأزهرية وتصنيفها وإصدار النشرات بها^(٣) .
- عدم توفر أسس التنظيم الإداري في الهيكل التنظيمي للمنطقة حتي تحقق فعاليته والتمثلة في :

(١) مقابلة غير مقننة مع بعض العاملين بديوان عام المنطقة الأزهرية .

(٢) أحمد إسماعيل حجي : " التعليم قبل الجامعي الحديث والمعاصر في مصر بين الاتفاق والاختلاف " ، بحث مقدم إلي

المؤتمر الثانوي السابع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة بعنوان : " التعليم في العالم الإسلامي الموثق والمختلف " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٧٣ .

(٣) محمد مسلم حسن : " واقع القبول بالتعليم الابتدائي الأزهرى والعوامل المؤثرة فيه " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠١م ، ص ٦٢ .

وضوح الأهداف .

نطاق الإشراف المناسب .

مرونة التنظيم الإداري .

قرار استحداث الوظائف بالمنطقة لعام ٢٠٠٦م لم يحدد المسؤوليات والسلطات المتعلقة بكل الوظائف المستحدثة . فلا بد من توفر القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تنظم وتحدد السلطات والمسئوليات والعلاقات داخل الأجهزة الإدارية^(٤) .

اختلال موقف العمالة بالمنطقة الأزهرية بمحافظة بورسعيد ففي عام ٢٠٠٨م لم يزد عجز المعلمين عن ١٠ أفراد تخصص تربية رياضية إناث و ١٥ أخصائي اجتماعي و ٤٠ خدمات معاونة ، و ٤٠ إداريين وفي شهر ٢٠١٢/٩ تم تعيين ٧٠٠ فرد في المعاهد التابعة لمنطقة بورسعيد الأزهرية ، وعلي أثارها تقدم عددا من خريجي جامعة الأزهر من المقيمين ببورسعيد بشكوى لديوان المظالم بمشيخة الأزهر وديوان مظالم رئاسة الجمهورية تحمل رقم ١٤٤٠١ بتاريخ ٢٠١٢/٩/٤ م .

العمل بنظام الفترتين والذي يعد أحد عوامل هروب الطلبة بالتحويل إلي التعليم العام^(١) .

ثالثا : التوجيه Directing Function ومشكلاته .

إن تنفيذ الخطط الموضوعة لا يمكن أن يتم في ضوء وجود تنظيم جيد فقط ، بل لابد من وجود أفراد قادرين علي تنفيذ العمل بطريقة سليمة ، والتوجيه هو الذي يحفز الأفراد ويرشدهم لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف المؤسسة ، فيقوم المفهوم الحديث للتوجيه علي أساس أنه مفهوم حي وديناميكي متطور ، يوجه الوجهة السليمة من خلال رؤية واضحة لأداء الفريق ككل^(٢) ، وتبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق الفوائد التالية :

- يسهل مهمة المرءوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
 - يساعد علي تلبية احتياجاتهم من الشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوي المطلوب .
 - يتيح الفرصة للمرءوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل .
 - يعتبر وسيلة للنهوض سريعا بالمستخدمين الجدد في وقت قصير^(٣) .
- وستتناول الدراسة التوجيه من شقين هما التحفيز ، والتدريب .**
- التحفيز .**

(٤) سعد الدين خليل عبد الله : " إدارة مراكز التدريب " ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٦ م ، ص ٣٦ .

(١) ثروت الطحان ، مرجع سابق .

(٢) انظر :

- هشام حامد عبد الرازق ، مرجع سابق ، ص ٧٠ .

- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص ١٩١ .

(٣) حاتم عبد الله شحادة ، مرجع سابق ، ص ص ١٥ : ١٦ .

أشارت بعض الدراسات إلي أن التحفيز يعاني من بعض أوجه القصور والتي من أهمها ما يلي :

- ضعف الحوافز التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة للعمل كمديرين ووكلاء بالمدارس (٤) .
 - القصور في تطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية .
 - ضعف الاعتمادات المالية الخاصة بالحوافز ، والمدرجة بالموازنة .
 - الاتجاه إلي عمومية صرف الحوافز دون ارتباط بمعدل الأداء .
 - نظرة العامل إلي الحافز علي أنه مكمل للأجر (٥) .
 - انخفاض المكانة الاجتماعية للعاملين بالتعليم .
 - شعور الموظف بعدم إثابة المُجد ومعاقبة المهمل (٦) .
 - تدني الروح المعنوية لدي العاملين بالحقل التعليمي (٧) .
- مما سبق نلاحظ ضعف الحوافز المادية والأدبية للعاملين ، بالإضافة إلي تطبيق نظم موحدة للحوافز علي العاملين بما لا يشجع المتميزين منهم ، ويفقدهم الدافع للعمل .
- التدريب .**

- وتتعدد أنواع التدريب الرسمي **Formal Training Program** علي النحو التالي :
- **التدريب عند بداية الخدمة :** ويشمل ذلك التدريب علي البرامج التعريفية والتمهيدية للعاملين الجدد علي المهارات الوظيفية .
 - **التدريب العلاجي :** ويهدف إلي تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته .
 - **التدريب المتقدم :** ويهدف إلي تحديث المهارات والمعارف الوظيفية .
 - **إعادة التدريب :** تزويد الفرد بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني .

- **ومن أبرز أنواع التدريب الغير رسمي Formal Training Program ما يلي :**
 - ✓ **التدريب عن طريق التكاليفات المساعدة :** بمعنى وضع الفرد في موقف ممارسة إدارية تحت إشراف أحد رجال الإدارة العليا الأكفاء .
 - ✓ **التدريب بالتوجه المباشر :** أي الإرشاد بين الموظف ورئيسه المباشر لمساعدة المرءوس علي فهم الأداء المطلوب (١) .

(٤) المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة (٢٧) ، مرجع سابق ، ص ٥٦ .

(٥) الأزهر الشريف مكتب شيخ الأزهر ، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، إدارة التدريب ، التدريب الإداري ، محاضرات العام التدريبي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .

(٦) محمد رجب شرابي : " الإدارة التعليمية بين الواقع والمأمول " ، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الخامس للجمعية الصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان : " أخلاقيات الإدارة التعليمية " ، المنعقد في الفترة من ٢٥ - ٢٧ يناير ١٩٩٧ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٧ م ، ص ٢١٤ .

(٧) أحمد إبراهيم أحمد : " بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية " ، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الثانوي السادس لكلية التربية جامعة حلوان بعنوان : " نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة " ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، مايو ١٩٩٨ م ، ص ٩٦ .

وأكد رئيس قطاع المعاهد الأزهرية مؤخرا حرصه علي الاستمرار في الدورات التدريبية للمدرسين والإداريين في العلوم العربية والشرعية وانعقاد الدورة لمدة عشرة أيام وعلي مدي العام للارتقاء بالمستوي التعليمي والإداري للمعاهد الأزهرية بالإضافة إلي تدريب شيوخ المعاهد^(٢).

فنظم قطاع المعاهد الأزهرية دورات تدريبية متقدمة في الحاسب الآلي بنظام تدريب المدرسين TOT لتوفير أكبر عدد من المدربين داخل المناطق الأزهرية وذلك لتدريب جميع العاملين بالمناطق علي استخدام الحاسب الآلي، بدعوة أن الإنترنت والحاسب أصبحا من أهم مقومات النمط الحديث في التعليم ، وتم الانتهاء من ١٠ دورات تدريبية في مراكز الحاسب الآلي التابعة للإدارة بمناطق الأقصر والإسكندرية والإسماعيلية وكفر الشيخ وشمال سيناء تم خلالها تدريب ٣٩٠ مدرسا^(٣).

مشكلات التدريب في التعليم الأزهرى :

من أبرز مشكلات التدريب في المؤسسات الأزهرية : الافتقار إلي سياسة تدريبية شاملة قائمة علي فلسفة واضحة ومحددة ومرنة للموجهين التربويين وقيادات المعاهد^(٤) . كما أثبتت إحدى الدراسات ما يلي^(٥) :

- يتم ترشيح الدارسين للبرنامج التدريبي عشوائيا بناء علي الشهادة الجامعية الحاصل عليها وليس وفقا للمادة التي يقوم بتدريسها .
- تعدد نوعيات الدارسين بالبرنامج التدريبي الواحد .
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين الدارسين .
- عدم حضور عدد كبير منهم هذه البرامج التدريبية .
- ومن بين المشكلات التي تعترض الدورات التدريبية لمعلمي معاهد التعليم الأزهرى :
- بعد أماكن التدريب عن أماكن عمل المعلمين .
- قصر المدة التي تعقد فيها الدورات التدريبية بحيث لا يستطيع الدارس الحصول منها علي ما يريد .
- عدم الاهتمام بالتطبيق العملي لما يتم شرحه نظريا ، إضافة إلي عدم توافر الكتب والمذكرات الخاصة بموضوعات الدورة^(٦) .

(١) مريم محمد إبراهيم الشراقي : " دراسات في الإدارة التعليمية الدراسة الرابعة سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات " ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٣ م ، ص ص ٢٣٤ : ٢٣٥ .

(٢) محمد فتحي : " أثناء حوار مع رئيس قطاع المعاهد الأزهرية : دراسة العودة لنظام الترميم بالشهادات الابتدائية والاعدادية " ، الأهرام ٢٠١٢/٢/٢٨ .

(٣) محمد فتحي : " دورات تدريبية متقدمة للعاملين في المناطق الأزهرية " ، الأهرام اليومي .

(٤) عاطف بدر محمد أبو زينة : " تقويم برنامج تدريب موجهي المعاهد الأزهرية في ضوء أهدافها وخبراتها وتجارب بعض الدول العربية والأجنبية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٤ م ، ص ١٣٥ .

(٥) صلاح صادق صديق : " مشكلات الدورات التدريبية لمعلمي المعاهد الأزهرية أثناء الخدمة واحتياجاتهم من هذه الدورات " ، مجلة كلية التربية ، ٦٤ ، جامعة الأزهر ، ١٩٨٦ م ، ص ص ١٠٥ : ١٢٨ .

(٦) مني السعيد راجح ، مرجع سابق ، ص ٦٦ .

- عدم استمرارية التدريب فهم مرتبط عادة بالترقية إلي مستوى وظيفي أعلى ويقع في مدي زمني قد لا يزيد عن الأسبوعين وتغلب علي برامجه السطحية وتكرار المادة العلمية وضعف جديتها ، وعدم مناسبة أوقات التدريب .
- ضعف الحوافز Incentives المادية والأدبية المرتبطة بالتدريب (٢) .
- غلبة الطابع الروتيني علي عملية تقويم المدرسين أثناء الدورة أو في نهايتها والانصراف عن الجانب الفني وينصب الاهتمام علي الحضور والغياب .
- الترشيح للدورات التدريبية يكون قاصرا علي المعلمين صغار السن .
- عدم مراعاة التخصص الدقيق للمعلم أثناء برنامج التدريب .
- عدم شمولية التدريب في مثل هذه البرامج لكافة جوانب إعداد المعلم وتدريبه (٣) .
- قلة فرص الدورات التدريبية الداخلية فتعاني من (ضعف) الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق علي هذه البرامج، بالإضافة إلي قصور في الإمكانيات المتاحة لهذه الدورات التدريسية ، فتأتي ثمارها ضئيلة للغاية في عملية التنمية المهنية للمعلمين .
- عدم تحديد الخبرات المهنية المراد التدريب عليها وقصور الإعداد الجيد لهذه الدورات التدريبية وغياب مناقشة المعاني المتضمنة في هذه الخبرات .
- عدم متابعة ما يتم التحدث عنه من خبرات مهنية في برامج التدريب بالإضافة إلي غياب آليات تقويم مدي استفادة المشاركين في هذه البرامج التدريبية (٤) .
- العملية التدريبية في الأزهر تكاد تكون معدومة ، فهناك عدد من المعلمين تزيد مدة عملهم عن ١٥ عاما ولم يحصلوا علي دورات تدريبية لرفع كفاءاتهم المهنية والتخصصية (٥) .

رابعاً : الرقابة Controlling Process ومشكلاتها :

والرقابة تعني التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية ، وأنه يؤدي إلي تحقيق الهدف المحدد في البداية ، والعمل علي كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها ، فهي بمثابة الترموستات أو منظم الحرارة الموجود في الأماكن المكيفة ، حينما تنحرف الحرارة داخلها ، يقوم هذا الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعا لذلك ، حتى يمكن أن تصل الحرارة إلي المعدل المطلوب (١) .

(٢) نادية محمد عبد المنعم وآخرون : " تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية دراسة مستقبلية علي التعليم المصري في ضوء بعض الخبرات المعاصرة " ، مجلة البحث التربوي ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، يونيو ١٩٩٩ م ، ص ١٢٨ .

(٣) الدراسة الاستطلاعية .

(٤) محمد الأصمعي محروس سليم : " أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة " ، مجلة البحث التربوي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، يناير ٢٠٠٢ م ، ص ص ١٥٣ : ١٥٤ .

(٥) عبد السلام الشبراوي ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧٠ : ٧٧١ .

(١) انظر:

- سيد الهواري : " الإدارة بالأهداف والنتائج " ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ م ، ص ٦٦ .
- سمر محمد راغب شاهين : " واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ن ٢٠٠٧ م ، ص ٢٧ .

وتسهم الرقابة في تحقيق الأهداف التالية :

- تفادي الأخطاء قبل وقوعها ، ومنع تفاقمها إذا حدثت .
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم والتي قد تظهر من خلال التنفيذ .
- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل ، وتقصي الأسباب ، ووضع التصورات المناسبة للعلاج .
- الوقوف علي مدي فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات في المؤسسة .
- وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين ، وتعيين الأشخاص الذي يحتاجون إلي الالتحاق بهذه البرامج .
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ .
- التأكد من أن القوانين والتعليمات تخدم الغرض المقصود ، وأن العمل يجري بمقتضاها (٢)

فالرقابة بهذا المعني بعيدة عن تصيد الأخطاء من أجل معاقبة مرتكبيها ، وأقرب للمتابعة التي تهيب ظروف العمل بشكل يحول دون الوقوع في الأخطاء إلي حد ما . يؤكد ديمينج Deming علي ضرورة منع الخوف وخلق الثقة في نفوس العاملين بحيث يجب أن يشعروا بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة ، وأن استمرار العاملين بعمل الأشياء بالطريقة الخاطئة أو عدم عملها راجع إلي الخوف من فقد زياداتهم وترقيتهم ، ولذلك فإن علي الإدارة بذل الجهد نحو تحسين الثقة لدي المواطنين في الكشف عن أوجه القصور التي يعانون منها كنوع من الرقابة الذاتية (٣) .

ومن المشكلات الرقابية التي لاحظتها الباحثة من تحليل القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المناطق الأزهرية:

- لا يوجد دور لمحافظ الإقليم في مراقبة ومتابعة سير العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية
 - عدم تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ عمليات الرقابة سوي الزيارة الميدانية فقط .
 - عدم تحديد المعايير التي تتم الرقابة في ضوءها .
 - لم يحدد كيفية الاستفادة من نظام الرقابة .
 - لم يتم الربط بين الرقابة وتقويم أداء العاملين .
 - كما لم يحدد الهدف من عمليات الرقابة .
 - ولم تتحدد المحفزات التي يثاب بها من تسفر الرقابة عن تميزه . فالمحفزات تجعل الأفراد يستخدمون الطاقة المخزونة لديهم لأداء أعمالهم بأعلى مستوى من الأداء .
 - ولم تحدد العقوبات التي يعاقب بها من يثبت تقصيره .
- كما أثبتت الدراسة الاستطلاعية قصر حدوث الرقابة والتفتيش عند التحقيقات فقط ، وضعف المراجعة المستمرة للأداء داخل الإدارة الموجهة لتفادي السلبيات ، وقلة المراجعة المستمرة

(٢) حاتم عبد الله شحادة ، مرجع سابق ، ص ١٧ : ١٨ .

(٣) صلاح محمد عبد الباقي : " قضايا إدارية معاصرة " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩م ، ص ١٥٤ .

للأداء المدرسي ، هذا بالإضافة إلي تميز الرقابة بالسلبية والتركيز علي العوامل الشخصية أكثر من التركيز علي العمل والأداء المتكامل .

من كل مما سبق يتضح أن المهام الرقابية للمنطقة التعليمية تتسم بالتبعية للمهام الرقابية لقيادات الأزهر وتنفيذ أوامرهم ، كما أن هناك غياب للدور الحقيقي للجان المتابعة ، وانحصاره في رصد السلبيات عند وجود شكاوي محددة ، وعدم التطرق إلي علاج أسباب هذه المشكلات ، مما يؤدي إلي تفاقمها بمرور السنوات ، وكذلك لا يوجد نظام دقيق للمحاسبية بقياس مؤشرات الأداء كما وكيفياً .

وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسات والبحوث حيث تشير إلي أن إدارة التعليم في المعاهد الأزهرية تعاني من مشكلات عديدة أبرزها تعدد جهات الرقابة حيث تخضع إدارة المعاهد الأزهرية ماليا وإداريا لإشراف كل من المجلس الأعلى للأزهر والإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في ذات الوقت دون تنسيق واضح بينهما مما يؤدي إلي وجود مشكلات إدارية ومالية متعددة تنعكس علي مستوي الأداء التنظيمي والتعليمي ، ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية لهذه المعاهد (1)

كما يؤكد مسؤولي الأزهر أنفسهم أن الرقابة لا تحقق الأغراض المرجوة منها في مؤسسات التعليم الأزهرية ، فنتسم بالافتقار إلي الدقة والموضوعية في عناصر عملية الرقابة ، ومعايير معدلات الأداء ، وفي تطبيق تلك المعايير والمؤشرات ، أو في تقارير الرقابة ذاتها ، وعادة تتخذ الأمور الطابع الشخصي أو الطابع الشكلي ، ويصبح الحكم علي أداء وسلوك الأشخاص وكفاءتهم في انجاز الأعمال متأثراً باعتبارات غير موضوعية نتيجة غياب محددات التقويم الفعال للحكم علي الأداء والسلوك الوظيفي أو المهني ، فغالبيتها العاملين يحصلون علي تقدير ممتاز ، ونتيجة لذلك يصل عدد كبير منهم إلي وظائف الإدارة العليا بالرغم من عدم صلاحيتهم (2)

ثانياً : تحليل البيئة الخارجية (الفرص الخارجية والتحديات) .

الغرض من التحليل الخارجي هو منع المفاجآت التي قد تؤثر سلباً علي قدرة أو فرصة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ولكن هذا أمر لا يقتصر علي مجرد توفير المعلومات عن المستقبل بل إن التحليل الخارجي يعمل علي بناء الأساس المنطقي المحدد لصياغة الالتزام بالموارد وهذا يعني أن التحليل الخارجي ليس من أجل المعلومات فحسب بل هو دعوة للعمل من جديد (3)

1) الفرص الخارجية التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط لمواجهة بعض مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية من خلال تطبيق معايير الجودة والاعتماد .

يتم التركيز هنا علي الفرص الخارجية المتاحة التي يمكن الاستفادة منها عند التخطيط لمواجهة بعض مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية من خلال تطبيق معايير الجودة والاعتماد ، وهي كما يلي :

(1) فتحي محمد العراقي : " مشكلات تمويل التعليم ما قبل الجامعي بالأزهر " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٠م ، ص ٨ .

(2) الأزهر الشريف : مكتب شيخ الأزهر ، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، إدارة التدريب ، التدريب الإداري ، محاضرات العام التدريبي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م ، مرجع سابق ، ص ١٤٤ .

(3) محسن إبراهيم عبد الجواد : " إستراتيجية قنطرة لتطوير المدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير المدرسة الفعالة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠١١م ، ص ١٣٤ : ١٣٥ .

أ- سعي مشيخة الأزهر عقب ثورة ٢٥ يناير لإصلاح التعليم الأزهرى قبل الجامعي

يظهر فيما يلي :

١. قام شيخ الأزهر الحالي بعرض ورقة عمل خلال جلسة المجلس الأعلى للأزهر بتاريخ ٣٠ مارس ٢٠١١ م بشأن إصلاح وتطوير الأزهر ليتفق مع انجازات الثورة ، وللنهوض بالأزهر وعودته لسابق عهده حتى تقود مصر العالم الإسلامي من جديد .
فقام بإنشاء عدة لجان من العلماء والمتخصصين تهدف إلي إبراز دور الأزهر في الحفاظ علي التراث الإسلامي وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلي كل الشعوب وتزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالمختصين وأصحاب الرأي .

وتتمثل اللجان التي تم اقتراحها في لجنة قانونية لوضع الصيغة النهائية لتعديل القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م واللجنة الثانية لتطوير المناهج ستضم متخصصين من داخل الأزهر وخارجه للنظر في المناهج الأزهرية في جميع مراحل التعليم بما يحقق الاستفادة من علوم التراث والانفتاح علي علوم العصر التقنية والإنسانية والثقافية ، ووضع جدول للإصلاحات كما شدد شيخ الأزهر علي شروط بناء المعاهد الأزهرية بحيث لا تقل مساحة المعهد عن ١٢٠٠ متر مطالبا بمواصفات لبنائها تتفق مع هبة ومكانة الأزهر والتركيز علي تطوير العملية التعليمية^(١) وتشكيل لجنة لمتابعة أوقاف الأزهر مع وزارة الأوقاف والجهات الأخرى . أما اللجنة الرابعة فتختص باستشراف دور الأزهر العالمي لوضع معالم تطوير الفكر الأزهرى وتحديد الوسائل المطلوبة لذلك من مؤتمرات وأبحاث وتعاون دولي^(٢) .

٢. إنشاء شعبة خاصة بالعلوم الإسلامية بدأت من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م لتدرس بالمرحلة الثانوية من التعليم الأزهرى ، بالإضافة إلي الشعبتين الأدبية والعلمية ، لتكون رافدا لكليات أصول الدين واللغة العربية والشريعة والقانون ، وقد تم اختيار أفضل الطلاب المتفوقين دراسيا ، وعقدت لهم اختبارات قدرات تحت الإشراف المباشر لفضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، وبالتعاون مع كلية التربية جامعة الأزهر ، ومركز ضمان الجودة والتدريب بالأزهر الشريف ، كما تم عقد دورات تدريبية للمدرسين الذين يتولون التدريس في هذه الشعبة .

أما المناهج الدراسية المقررة بالشعبة الجديدة فتركز علي التراث الذي كان يدرس للطلبة في العام الدراسي ١٩٦٠/١٩٦١ م ، وإن المناهج لا تغفل علوم العصر واللغات ، حيث تشمل مواد تاريخ تشريع ، نحو وصرف ، وتفسير وحديث وتوحيد وعلوم قرآن وعلوم حديث ومنطق وبلاغة وأدب جاهلي و صدر الإسلام ومعاصر ، وإنشاء

(١) الأسبوع : " تطوير الأزهر ليتفق مع انجازات الثورة " ، جريدة الأسبوع ، الخميس - ١٧ مارس ٢٠١١ ، ١٨ : ١١ : ٢ مساء .

<http://www.elaosboa.com/artsys../ArticleDetails.aspx?Aid=273>

(٢) صبحي مجاهد : " الطيب يطرح رؤيته للتطوير علي " الأعلى للأزهر " واعتماد لائحة شعبة الأدبي بالمعاهد " ، مجلة روزاليوسف ، العدد (١٧٦٢) ، ٣١ مارس ٢٠١١ .

ونصوص وعروض وفقه المذاهب ، بالإضافة إلي مناهج حديثة ومخففة من مواد الفيزياء والكيمياء والبيولوجي والحاسب الآلي وعلم النفس وعلم الاجتماع ، حتى لا يكون الخريج بمعزل عن علوم الحياة .

٣. تم عقد اجتماعا بلجنة من الخبراء والمتخصصين من علماء الأزهر الشريف وأساتذته لبحث آليات تطوير وإصلاح التعليم الأزهرى في جميع المراحل التعليمية ، وطالب المشاركون شيخ الأزهر بعقد مؤتمر علمي أزهرى عالمي يحضره كبار أهل العلم والرأي لإطلاق بداية جديدة لضبط المناهج والمقررات التعليمية ، ومعايير تقييم المدرسين ، والوقوف علي نقاط الضعف والقوة في كل ما يهم العملية التعليمية والتربوية ، والعمل علي إيجاد الحلول لها (١) .

٤. اتفق شيخ الأزهر مؤخرا مع وزير التربية والتعليم في اجتماعهما علي أن يكون العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ م هو عام " الإصلاح التعليمي " في مصر ، لأنه لا سبيل لنهضة مصر واستعادة دورها الريادي في المنطقة وفي العالم إلا من خلال إصلاح منظومة التعليم التي تميزت بها خلال طوال عهدها الزاهرة .

وأكد الجانبان علي ضرورة تشكيل لجان متخصصة مشتركة للبحث والدراسة ، كما تم الاتفاق علي ضرورة العمل علي تطوير المراكز البحثية (البحوث التربوية – التقويم التربوي – الامتحانات) بما يواكب التطورات التعليمية ، والاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تعدها المراكز وتطبيقها علي الواقع العملي (٢) .

ب- توقيع برتوكول تعاون بين كل من فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر والسيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ونص البرتوكول علي أن تتولي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) القيام بدراسات استطلاعية ، حول مدي استعداد مؤسسات التعليم بالأزهر الشريف ، في مراحلها المختلفة للتقدم للاعتماد ، كما تقدم (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) كل الدعم ، لمساعدة المؤسسات التعليمية للأزهر الشريف في تقديم دراستها الذاتية ، وتطبيق المعايير القياسية ، لضمان جودة التعليم بها . وكذلك تقدم كل مؤسسات التعليم بالأزهر ، كافة البيانات والدراسات المتاحة لديها ، إلي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (لتحقيق الأهداف المرجوة) .

ت- إصدار قرار شيخ الأزهر رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م بشأن تشكيل لجنة عليا بالأزهر الشريف ، لتنسيق الجهود بين قطاعات الأزهر ، واعتماد الإجراءات اللازمة ، لتطبيق نظم ضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية . وحدد اختصاصات تلك اللجنة العليا علي النحو التالي (١) :

(١) صبحي مجاهد : " الطيب يقود ثورة تصحيح التعليم الأزهرى " نشر في روز اليوسف اليومية ، يوم ٢٠١٢/١٠/٢ م
(٢) رئاسة المعاهد الأزهرية : الأزهر والتربية والتعليم يقران تشكيل لجان مشتركة لدراسة تطوير منظومة التعليم في مصر ، موقع الأزهر التعليمي ٢٠١٢/١٠/٩ م .
(٣) الأزهر الشريف : مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، قرار شيخ الأزهر رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م في شأن تشكيل لجنة عليا بالأزهر الشريف لتنسيق الجهود بين قطاعات الأزهر واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق نظم ضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية .

اعتماد الإجراءات اللازمة ، بما لا يتعارض مع خصوصية التعليم بالأزهر الشريف .

اعتماد الإجراءات اللازمة ، لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لدعم قدرات المعاهد الأزهرية ، للقيام بعمليات التقويم الذاتي والتطوير المستمر .
اعتماد خطة تأهيل المعاهد الأزهرية ، للحصول علي شهادات الاعتماد ، من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ، اللازمة لتنفيذ الخطة .

اعتماد الإجراءات اللازمة للتطوير المستمر ، لمختلف جوانب العملية التعليمية (مناهج - كتب - نظم - امتحانات - نظم دراسة - نظم اختيار القيادات و علي الأخص شيوخ المعاهد - تدريب معلمين وعاملين الخ) في ضوء المعايير القياسية المعتمدة ، من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .
بحث تطوير التشريعات (القوانين واللوائح) والنظم المالية والإدارية المنظمة للعمل ، بما يتفق مع المعايير القياسية المعتمدة ، ويحقق حصول المعاهد الأزهرية علي الاعتماد .
تحديد أولويات تجديد وترميم وتجهيز مباني المعاهد الأزهرية ، في ضوء دورة الاعتماد

٤ ،
تطوير نظم شغل الوظائف بالتعليم الأزهرية ، في ضوء المعايير القياسية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .

اقترح النظم المالية اللازمة ، لتحفيز العاملين بمجال ضمان جودة التعليم بالأزهر .
كما صدر قرار شيخ الأزهر رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٩ ونص في مادته الثالثة بأنه " علي الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالأزهر الشريف ، السير في إجراءات استحداث تقسيم تنظيمي ووظيفي ، بجدول وظائف الأزهر علي مستوي إدارة بمسمي (إدارة نظم جودة التعليم والاعتماد) تتبع فضيلة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية ، مع تحديد واجباتها ومسئولياتها ببطاقة وصفها بمراعاة مهامها المنصوص عليها ، بالمادة الثانية من هذا القرار " .

ث- رغبة إدارة الجودة التابعة لقطاع المعاهد الأزهرية في مساعدة معاهد المحافظات علي التأهيل للاعتماد :

ومن دلائل ذلك :

• الحرص علي تدريب العاملين بالأزهر فعقدت دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة وكذلك للمعلمين من المعاهد الأزهرية فبلغت ٢٢٦ دورة تدريبية بالتعليم الأزهرية في جميع محافظات مصر ، ومشاركة ٧١٦٩ متدربا من التعليم الأزهرية حتى يناير ٢٠١٢ .

• عقدت دورات تأهيلية للمراجعين الخارجيين External Peer Review : بالمحافظات وأعلنت عنها ، علي الموقع .

ج- عودة النظر للأزهر علي أنه يمثل المرجعية الإسلامية ووسطية الدين الحنيف بعد ثورة ٢٥ يناير ومن ذلك أن اللجنة التأسيسية لوضع الدستور ارتكبت إليه في تفسير (

مبادئ الشريعة) في الدستور الجديد ، فبدأ يستعيد دوره ويبدأ بمجموعة محاولات قد تبدو هزيلة من بيت العيلة ووثيقة الأزهر ، ولكنها جاءت بعد رقاد طويل في زمن قمع الحريات .

ح- تصاعد التيار الإسلامي علي الساحة المصرية (١):

ويظهر ذلك من انتخابات مجلس الشعب لعام ٢٠١٢ ، حيث يتضح تصاعد التيار الديني علي الساحة الشعبية وفوزه بعدد هائل من مقاعد البرلمان يصل إلي ٣٥٨ مقعدا من إجمالي ٤٩٨ مقعدا أي نسبة ٧١.٨٨%.

وكذلك انتخاب رئيس جمهورية من خليفة إسلامية ، وما يصاحبه – بالضرورة – من زيادة الإقبال علي التعليم الديني متمثلا في الأزهر ، ويظهر ذلك جليا في الإحصائيات : حيث يتضح أن أعداد الملتحقين بالمرحلة الابتدائية زاد بمقدار ٥٠٠٩٤٨ طالب من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ إلي العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ .

(٢) التحديات والتحديات الخارجية لإدارة المناطق التعليمية الأزهرية :

تتنوع التحديات والتحديات الخارجية التي تواجهها إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي والتي يفرضها الواقع الدولي والظروف المجتمعية ، ومن هذه التحديات انتشار المدارس الإسلامية الخاصة المنافسة للتعليم الأزهرية ، المطالبة بإلغاء التعليم الأزهرية بدعوي أن التعليم الديني يفرز التطرف وعدم قبول الآخر . ويمكن عرض هذه التحديات باختصار علي النحو التالي :

٢. انتشار المدارس الإسلامية الخاصة المنافسة للتعليم الأزهرية :

فهناك العديد من المدارس الإسلامية لكل محافظة تجمع بين الدراسة الإسلامية والتعليم اللغات حيث تعتبر خليطا من التعليم التجريبي والتعليم الأزهرية وقد أخذت من كل منهما ما يميزه لتكون مصدرا لجذب المتعلمين ن هذا بالإضافة إلي الإمكانيات المتوفرة في هذه المدارس خلافا لما هو حادث في المعاهد الأزهرية فأوجه القصور عديدة (١) ، بالإضافة إلي المدارس العديدة التي أنشأها الإخوان والتي لا تهدف إلي الربح ، ومصروفاتها تكون في متناول الجميع ، كما أنها تقدم خدمة تعليمية متميزة علي أيدي معلمين مدربين تربويين.

٣. المطالبة بإلغاء التعليم الأزهرية بدعوي أن التعليم الديني يفرز

التطرف وعدم قبول الآخر .

استغلال الولايات المتحدة الأمريكية لحالة الوهن والضعف التي يعاني منها نظام التعليم في دولنا العربية والإسلامية ، وذلك كمبرر للتدخل وفرض إملاءاتها حول الصيغة التي تريد أن يكون عليها التعليم بدعوي إصلاحه وإقالته من كويته وعرثاته ، والمطالبة بإلغاء التعليم الأزهرية بدعوي أن التعليم الديني يفرز التطرف وذلك من خلال مشروع الشرق

(١) بوابة الأهرام : النتائج النهائية لانتخابات مجلس الشعب ، مؤسسة الأهرام ، ٢٢/١/٢٠١٣ ، ٣٠:٩ .

Avarlable at: <http://www.ahram.org/the-First/News/126247.aspx>

(١) دلال بيسن : " التعليم الأزهرية قبل الجامعي بين الماضي والحاضر : توجهات لتطويره " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ،

٢٠١٠م ، ص ١٣٤ .

أوسطي الذي تم طرحه كبديل لأي شكل من أشكال التضامن العربي والإسلامي ، من أجل منع ظهور أي قوة إقليمية علي أساس عربي إسلامي بتلك المنطقة .
والواقع يؤكد أن خريجي الأزهر لم ينحرفوا في أعمال العنف التي قامت بها الجامعات نتيجة لرفضها العنيف في الاملاءات الخارجية كما أن المناهج الأزهرية تتسم بالاعتدال والوسط مما يضحض الحجج التي تساق لإلغاء التعليم الأزهرى والديني ، وللأسف تغيب ثقافة المقاومة الفعالة لمواجهة هذه الاملاءات مما يؤدي إلي ظهور أشكال الرفض العنيف والمستند إلي القوة بعيدا عن الاستناد إلي العقل ومنطق الحوار المقنع (٢) .

٤. وجود بعض السلبيات الناتجة عن ضعف إدارة التعليم الأزهرى علي

المستوي المركزي :

(١) سلبيات متعلقة بالعاملين ، نذكر منها :

- وجود عجز في هيئة التدريس لبعض المواد (٣) يصل إلي ٢٠ ألف معلم في مختلف التخصصات في عام ٢٠٠٦ .
- تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصص بين العلمين بسبب وجود عجز في المعلمين في تخصصات معينة خاصة بالمواد الثقافية فيسد العجز بواسطة الفاض من التخصصات الأخرى (٤) .

(٢) سلبيات متعلقة بالمنهج نذكر منها :

- المناهج متضخمة ، حيث يدرس الطالب ثلاثة عشر أو أربعة عشر مادة في عام واحد ما بين مواد شرعية وعربية ومواد حديثة (٥) .
- الخطة الدراسية في المعاهد الأزهرية لا تحقق التوازن بين مكونات المقررات الشرعية والثقافية (٦) .

(٣) سلبيات متعلقة بالمتعلمين نذكر منها :

- تدني مستوي خريجي التعليم الأزهرى ، وهو ما أشار إليه المسئولون في لجنة التربية والتعليم بمجمع البحوث الإسلامية حيث ناقشت اللجنة أسباب ضعف مستوي الطلاب بالمعاهد الأزهرية (١) .

(١) عبد السلام الشبراوي عباس : " إشكاليات وقضايا مجتمعية روي تحليلية لأبعادها التربوية والتعليمية : إشكاليات إصلاح التعليم في البلدان العربية والإسلامية بين هيمنة الاملاءات الخارجية وتراجع المشاريع الذاتية - دراسة تحليلية نقدية لما ورد عن إصلاح التعليم بنصوص مشروع الشرق الأوسط الكبير وثيقة الإسكندرية ٢٠٠٤ م " ، سلسلة بحوث ودراسات ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٧ .

(٢) مني سعد السعيد راجح : " متطلبات تحقيق التعليم عن بعد في معاهد الثانوية الأزهرية دراسة ميدانية في محافظة الدقهلية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ م ، ص ٦ .
(٣) انظر :

- دلال يسن ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٠ : ٢٢٤ .

- صبري باسط أحمد : " معوقات تدريس العلوم في المعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج " ، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد ٨ ، ج ١ ، ١٩٩٣ م ، ص ٢٥٣ .

(٤) دلال يسن ، مرجع سابق ، ص ٥٥ .

(٥) دلال يسن ، مرجع سابق ، ص ٥٦ .

(٦) المجالس القومية المتخصصة : خطة الدراسة والمناهج بالمعاهد الأزهرية ، الدورة السابعة عشر ، سبتمبر ١٩٨٩ - يونيو ١٩٩٩ ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ١٩٩٠ ، ص ص ٢١١ : ٢١٢ .

- إجماع طلاب التعليم الثانوي الأزهرى عن الالتحاق بالشعب العملية^(٢) .
- (٤) سلبيات متصلة بالإشراف الفني نذكر منها :

استخدام الموجهين لأسلوب التفتيش القائم على التصيد والتسلط الأخطاء .
عدم الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين .

- عدم وجود دليل للتوجيه الفني يتضمن مفاهيمه وأسس ومجالاته وأساليبه وأهدافه^(٣) .
- (٥) سلبيات متصلة بالأبنية والتجهيزات :

قلة الميزانية المخصصة للصرف على المكتبات ، وعدم اهتمام إدارة المعاهد بالمكتبات ، وقلة عدد القاعات المخصصة للإطلاع ، وضيق الأماكن المخصصة بالمكتبات واقتصارها على الكتب فقط ، وكثرة الأعمال الإدارية الموكولة لأمين المكتبة من قبل شيخ المعهد ، عدم وجود فهرسه لمحتويات المكتبة^(٤) .

ضعف صلاحية الكثير من المعامل الأزهرية من حيث تجهيزاتها ، ونقص الخامات والمواد الكيماوية اللازمة لإجراء التجارب ، وخلو بعض المعاهد من المعامل والتجهيزات اللازمة لشرح المواد الدراسية ، بالإضافة إلي النقص التام في المواد الفيزيائية من ضيق المعامل ، وقلة التهوية ، وعدم وجود وسائل الأمان اللازمة ، هذا بالإضافة إلي قلة دراسة الطلاب داخلها ، وقد يرجع ذلك إلي عدم اهتمام المسؤولين من موجهين ومدرسين أوائل بهذه المعامل ، وعدم إيمان الإدارة وشيوخ الكثير من المعاهد بأهمية تلك المعامل^(٥) .

- (٦) سلبيات متصلة بالإدارة التعليمية :

قلة عدد مديري المعاهد المؤهلين تربويا^(٦) .
تتم الترقية بالأقدمية دون مراعاة خبرة التدريس السابقة^(٧) .

يوضع التعليم الأزهرى موضع التغيير والتعديل المستمر في محاولة للتقريب بين الثقافتين الدينية والمدنية ، لدرجة أصبح يخشى معها من ضياع هوية هذا التعليم المميز والذي هو عصب الأمة . خاصة أن التقريب يكون من جانب التعليم الديني فقط ، علي الرغم من أن الصحيح أن يكون الوضع مغايرا لذلك . فالواقف هو الذي ينبغي أن يحاول ويسعى ليندمج في جسم الأمة داخل ثقافتها الأصلية ، ولكن الحادث غير ذلك^(٨) .

(٢) انظر :

- مني سعد السعيد راجح ، مرجع سابق ، ص ٥ .
- مجدي سعد المصري : " عوامل عزوف الطلاب عن الالتحاق بالقسم العلمي بالتعليم الثانوي الأزهرى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٨٨ م ، ص ص ٢٢١ : ٢٢٢ .

(٣) حسن مختار حسين سليم ، مرجع سابق ، ص ٣٣٥ .

(٤) حسن مختار سليم ، حشمت عبد الحكيم محمددين : " المكتبة المدرسية في المعاهد الإدارية والثانوية الأزهرية (مجلة كلية التربية ، العدد ٢٢ ، كلية التربية ت جامعة الأزهر ، ١٩٩٥ ، ص ٥١ .

(٥) عبد الخالق يوسف سعد ، مرجع سابق ، ص ٢٢١ .

(٦) محمد صبري حافظ : " واقع اختيار وتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية - دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦ ، يونيو ١٩٩٠ م ، ص ٢٥٩ .

(٧) دلال يسن ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥٣ : ٢٥٤ .

(٨) سعيد إسماعيل علي : " سياسة التعليم في مصر " ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٦ م ، ص ص ١٨٢ : ١٨٦ .

المحور الثاني : الرؤية الإستراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

يمكن مواجهة بعض مشكلات إدارة المناطق التعليمية الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد من خلال رؤية إستراتيجية مقترحة في عدة مراحل متتابعة كما يلي :

- وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات ، وهي :
- (١) إضافة بعض الاختصاصات إلى إدارة الخطة والمتابعة ، وهي :
 - مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية والاجتماعية مع المختصين .
 - وضع الخطط الكفيلة بتحسين مستوي العملية التربوية ومعاونة المعاهد التابعة علي التحسين المستمر .
 - التخطيط متوسط المدى وطويل المدى للجوانب الكمية والكيفية للتعليم الأزهرى بالمحافظة .
 - توجيه التجارب والأبحاث .
 - وضع خطة لتطبيق نتائج أبحاث إدارة البحوث التابعة للمنطقة فيما يتعلق بالاتجاهات الحديثة في التربية والإدارة .
 - وضع خطة مفعلة لتحقيق مبادئ الأمن والسلامة والصحة بالمنطقة .
 - (١) إعادة صياغة الاختصاصات القائمة باللانحة ، وتفعيلها ، لتكون كالتالي :
 - متابعة تنفيذ الخطط بالمنطقة (وفق البرامج الزمنية الموضوعه لها) .
 - الإشراف علي الدراسات المتعلقة بتحسين العمل في هذا المجال (بالتعاون مع إدارة البحوث) .
 - ما يسند إليه من أعمال (تخطيطية) .
 - (١) أن تلغي الاختصاصات التالية من إدارة الخطة والمتابعة :
 - الإشراف علي تحديد موقف القبول بمعاهد المنطقة في المراحل المختلفة ، فذلك يجب أن يتم علي المستوي المركزي ، لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين أبناء مصر ، وحتى لا تدخل فيها المحسوبيات والرشاوى .
 - ويمكن تحقيق تلم الاختصاصات بفاعلية من خلال الآليات التالية :
 - أن تضع المنطقة أهداف إجرائية مرحلية واضحة قابلة للقياس .
 - أن تضع المنطقة خطة قصيرة الأمد وطويلة الأمد لتحقيق الأهداف .
 - أن تشرك المنطقة في وضع الأهداف كلا من مدير المنطقة والوكلاء وممثلي الأقسام وممثلي مجلس الأمناء والمعاهد التابعة وبعض المؤسسات التربوية في المجتمع المحلي .
 - أن تعقد المنطقة اجتماعات دورية لشرح أهمية تحقيق أهداف المنطقة .
 - أن تعلن المنطقة الأهداف علي الموقع بشبكة الانترنت .
 - أن تشكل المنطقة فرق عمل داخل المنطقة ، وفي كل معهد لتحسين الأداء به .

- أن تستعين غدارة الخطة والمتابعة بفرق الدعم الفني للجودة في نشر الوعي حول أهمية التحسين المستمر .
 - أن تحدد المنطقة نقاط القوة والضعف بها .
 - أن تخطط المنطقة لتدعيم نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف .
 - أن يعقد مديري التعليم حلقات نقاشية حول أولويات خطط التحسين .
 - أن توفر إدارة الخطة والمتابعة للمعاهد الخبرات والتجارب الناجحة للاسترشاد بها في تنفيذ خطط التحسين .
 - أن تقوم إدارة الخطة والمتابعة بحصر كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمساعدة المعاهد المستهدفة في خطة التأهيل للاعتماد .
 - أن تضع إدارة الخطة والمتابعة نظاما لتبادل الممارسات الجيدة للمعاهد علي الموقع الالكتروني للمنطقة .
 - أن تضع إدارة الخطة والمتابعة خطة تحدد بها المخاطر المستقبلية ومهام الأفراد حيالها .
 - أن تخطط المنطقة برنامجا لتدريب العاملين والمتعلمين بالمنطقة علي تنفيذ برامج الأمن والسلامة عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار .
 - أن تضع إدارة الخطة والمتابعة لوحات إرشادية للاستعانة بها عند الأزمات ، وإقامة شبكات الإنذار المبكر .
 - أن تعقد إدارة الخطة والمتابعة للطلاب ندوات للتوعية بأنواع الأزمات المتوقعة ، وكيفية مواجهتها .
 - عمل قاعدة بيانات عن جميع المتعلمين للاتصال بأولياء الأمور في حالة الطوارئ .
 - ويوجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توفيرها لإعادة هندسة إدارة الخطة والمتابعة علي النحو المقترح ، وهي :
- (1) متطلبات شرعية :**
- إعطاء المناطق التعليمية الأزهرية صلاحيات التخطيط بها : أي انتقال صلاحية التخطيط من الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التابعة لإدارات مكتب شيخ الأزهر إلي إدارة الخطة والمتابعة التابعة للمنطقة التعليمية الأزهرية .
 - تعديل مسمي (إدارة الخطة والمتابعة) بالهيكل التنظيمي للمنطقة الأزهرية ليكون (إدارة التخطيط والمتابعة) ، فالتخطيط يشمل وضع أهداف وبرنامج تنفيذها ، أما الخطة فتقتصر علي وضع البرنامج فقط ، كما أن أهداف كل منطقة ونقاط القوة والضعف تختلف عن أهداف ونقاط قوة وضعف المناطق الأخرى .
 - التخلص من المركزية المالية والتبعية للإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية التي تقف عقبة في طريق التخطيط ، فانتظار القرار من الأعلى والتعقيدات والإجراءات الروتينية تعوق التخطيط كما تفقد المتبرعين الدافع لإكمال تبرعه ، ولكن يجب :
 - أن تفوض المنطقة في إعداد الميزانية السنوية الخاصة بها .

- أن تمنح المنطقة صلاحية زيادة معدلات التمويل الذاتي من مجموعات التقوية وعائد المشروعات الإنتاجية الخدمية والمبادرات التمويلية المجتمعية .
- أن تمنح المنطقة صلاحية تحديد المعايير المالية اللازمة لضبط الأداء المالي في ضوء القواعد الأساسية المنظمة .
- ان تمنح المنطقة صلاحية وضع ضوابط تنفيذية بمعرفة مدير الشؤون المالية لتقليل الهدر .

٢) متطلبات بشرية :

- تزويد إدارة الخطة والمتابعة بكوادر صف ثان ذات كفاءة عالية لا يقل عددهم عن خمس أفراد ليشكلون فريق التخطيط .
- عقد دورات مكثفة لمديري التخطيط ومعاونيه في مجالات التحليل الرباعي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت .

٣) متطلبات مادية :

- تخصيص مكتب مستقل لإدارة الخطة والمتابعة لا تقل مساحته عن ٢٤ م^٢ مع تجهيزه التجهيز الملائم ، وفصله عن إدارة التدريب بالمنطقة .
 - ويجب أن يراعي عند التخطيط :
 - أن الهدف الأساسي من التخطيط هو تحقيق أهداف التعليم الأزهرى .
 - أن تتوافق الخطط المحلية المزمع وضعها مع الخطط القومية للتعليم الأزهرى (إن وجدت) .
 - تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد للمنطقة .
 - الإعداد القبلي الذي يسبق عمليات التخطيط ، ويعتبر هذا الإعداد مرحلة استكشاف الواقع ورصده ، بحيث تصح مرحلة الاستكشاف هدفها توضيح الرؤية الصادقة ووضع الملامح الرئيسة لواقع النظام التعليمي الذي سوف تبدأ منه عمليات تطبيق المعايير .
 - أن يكون من أولويات التخطيط : إنشاء معاهد كافية في المناطق التعليمية النائية ، حتى لا يتكبد أبناء تلك المناطق الكثير من المعاناة لتعليم أبنائهم في المعاهد الأزهرية .
- الخطوة الثانية : تنظيم العمل بإدارات بالمناطق التعليمية الأزهرية :**
- وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات :
١. توفير وصف وظيفي يحدد واجبات العاملين وسلطاتهم ، ونشره :
- وذلك من خلال مجموعة من الآليات :
- توفير اللوائح التي تنظم وتحدد السلطات والمسئوليات والعلاقات داخل الأجهزة الإدارية .
- الاهتمام بإجراء الدراسات لتبسيط إجراءات العمل ، وتحليل الوظائف من خلال إدارة البحوث .

إيجاد دليل تنظيمي Organization Manual للمنطقة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها .

أن تنشر أذوار جميع العاملين من خلال قنوات اتصال متنوعة (إلكترونية / ورقية) .
أن تصمم خرائط توضح خطوات العمل بالمنطقة .
أن تنشر المعرفة المرتبطة بأساليب العمل من خلال (كتيبات / نشرات / الموقع الإلكتروني) .

• تصميم " الخرائط التنظيمية Organization Charts التي توضح العلاقات الرسمية في المنظمة " ووضعها في مكان بارز ، بأنواعها المختلفة ، وهي :

○ **خريطة الاختصاصات** : والتي تبين الاختصاصات المتعلقة سواء بالأفراد أو الأقسام الإدارية .

○ **الخريطة الإدارية** : وهي خريطة توضح أسماء العاملين ووظيفة كل منهم داخل كل قسم ، وإذا أضيف إلي هذا البيان عناوين العاملين سميت الخريطة عندئذ الخريطة الإرشادية وهي أيضا غير موجودة .

○ **خريطة خطوات سير العمل** : عبارة عن عرض بياني لما يحدث في مراحل العمل المختلفة موضحة الإجراءات التي يمر بها العمل حيث ينتهي .

○ **خريطة التنظيم** : وهي رسوم وبيانات توضيحية تشمل : الترتيب الهرمي للوظائف الإدارية وغالبا ما يكون ترتيب تنازلي من أعلي إلي أسفل . أو يوضح عليها أماكن العمل موزعة علي طوابق المبنى وحجراته .

كما ينبغي التحديد الدقيق لمسئوليات كل من المدير والوكيل ، بحيث تتبين الحدود التي تفصل بين دوريهما ، ومن ثم تتضح السلطات المخولة لكل منهما ، فمن خصائص التنظيم الجيد وحدة الأمر وتعني أن لا يتلقى الشخص أوامره إلا من رئيس واحد ، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرءوس كبيرة .

٢. **تعديل التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بما يسهل أساليب العمل** :
وذلك من خلال مجموعة من الآليات :

• أن تشكل لجان متخصصة تضم ممثلين من مديري ورؤساء جميع الوحدات الإدارية والأقسام والمعاهد لدراسة وتحديث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

• إعادة النظر في التشريعات التي توكل المسؤولية الواحدة لأكثر من جهة منعا لازدواجية الأداء وتداخل الاختصاصات .

• تحديث اللوائح المنظمة للعمل الإداري بما يتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة .

• استحداث آلية لاختيار السياسات علي المستويات التنفيذية المختلفة قبل صدورها علي هيئة قرارات ولوائح تجنبيا للمشاكل التنفيذية التي تؤثر علي كفاءة العملية التعليمية ومعنويات العاملين .

٣. **الاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا الإدارية في تحسين أساليب العمل** :
وذلك من خلال مجموعة من الآليات :

- أن تطبق المنطقة نظام الأرشفة والحفظ الإلكتروني بما يكفل الحفظ المناسب للوثائق وسهولة الإطلاع .
 - أن توجد شبكة معلومات مفعلة بين أقسام المنطقة والمعاهد .
 - تزويد أقسام الإدارات المختلفة بأجهزة حاسب آلي .
٤. **تبني آليات لتحقيق العدالة :**
وذلك من خلال مجموعة من الآليات :
- توزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بما يتناسب مع الأجر المادي والمجهود المبذول للعاملين .
 - اختيار المشرفين والمتابعين وفقا لأسس ومعايير موضوعية للاختيار .
 - تطبيق آليات للمراجعة المستمرة لشروط شغل الوظائف ، بشكل يحقق تكافؤ الفرص .
 - إتاحة فرص متنوعة لإبداء الرأي في القرارات الإدارية المرتبطة بتقويم الأداء ، والاختيار والتعيين ، والنقل والترقية وحل النزاعات ، بما يحقق العدالة بين جميع العاملين .
٥. **الحرص علي تحديد احتياجات القطاعات المختلفة من العاملين بشكل علمي دقيق وفي الوقت المناسب:**
وذلك من خلال مجموعة من الآليات :
- أن يتعاون موجهو المواد التخصصية مع قسم التنسيق بالمنطقة لتحديد الاحتياجات
 - إضافة نسبة من المعلمين عند تخطيط الاحتياجات ، لمواجهة حالات دوران العمل
 - تقدير الاحتياج من المعلمين علي أساس نسبة المعلم / الفصل بكافة مراحل التعليم .
 - تحقيق التوازن بين أعداد العاملين في المعاهد بما يتناسب مع حجم كل معهد بحيث لا تكون هناك زيادة تخصص في معهد ونقص في نفس التخصص في معاهد أخرى .
 - إلزام المعهد بإرسال بيان للمنطقة بالتخصصات المكتملة والناقصة من المعلمين والإداريين قبل بداية العام الدراسي .
 - الانتهاء من حركة تنقلات المعلمين ، وتعيين المعلمين الجدد قبل وضع الجداول الدراسية للعام الدراسي الجديد .
٦. **الاتجاه بشكل تدريجي نحو اللامركزية :**
وذلك من خلال مجموعة من الآليات :
- نقل المسؤوليات والسلطات للمستويات الإدارية التنفيذية .

- الحرص علي أن تكون خطوط الاتصال بين السلطات المركزية والمعهد قصيرة وسهلة بحيث تسمح بتدفق سلس ودقيق للإجراءات فيما بينهما بما يسهم في سرعة استجابة السلطات لمتطلبات العمل المعهد .
- ويوجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتنظيم العمل بإدارات المنطقة علي النحو المقترح ، وهي :

(١) متطلبات تنظيمية :

- استحداث إدارة تسمى (إدارة تنظيم العمل) تختص بما يلي :
- تعديل اللوائح المنظمة للعمل بصفة دورية .
 - مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة علي أساس سنوي ، وعلي التوازي مع تخطيط العمل وتحديد الأدوار بالهيكل التنظيمي ، فيؤدي ذلك إلي سرعة الانجاز ، وتحقيق نتائج أفضل وتقلل من الأخطاء .
 - التأكد من تطبيق التكنولوجيا الإدارية داخل كل الأقسام بالمنطقة .
 - تحسين أساليب العمل وتسهيل إجراءاته .
 - القضاء علي البيروقراطية من خلال تبني العمل بروح القانون .
 - وضع آليات عملية ثابتة لقسم التنسيق بالمنطقة يقوم في ضوءها بالتحديد الدقيق لاحتياجات القطاعات المختلفة من العاملين .

متطلبات تشريعية :

- نقل اتخاذ القرار التعليمي للمستويات الإدارية التنفيذية بما يوفر الوقت والجهد والضغط علي الإدارة العليا .
- ألا يوضع في القرارات جمل تفرض علي الإدارة التنفيذية القرار وتمنعهم من إبداء الرأي فيها مثل (لسد العجز ، لحاجة العمل ، لمصلحة العمل) .
- أن يتاح قانونا للإدارة الوسطي ممثلة في المنطقة التعليمية الأزهرية إبداء الرأي في اللوائح القائمة واقتراح ما تراه مناسبا من تعديل أو حذف أو تبديل ونحوه .
- وضع أسس ومعايير موضوعية للاختيار والتعيين بما ينافي المحسوبية والوساطة .

(٣) متطلبات بشرية :

- انتداب فرد من كل معهد (مدير أو وكيل) ليوكل إليه تعديل اللوائح بعد أخذ آراء العاملين معه ، تمهيدا لعرضها في اللجان المختصة لذلك بمشاركة ممثلي الوحدات الإدارية والأقسام بالمنطقة .
- أن تضم الوحدات الإدارية والأقسام بالمنطقة رئيس ومرعوسين (صف ثان) لا يقل عددهم عن ثلاثة حتى يكتسبوا خبرة العمل ، وحتى يتم العمل علي أكمل وجه .

متطلبات مادية :

- تحويل نظم الأرشفة إلي نظام الأرشفة الإلكتروني .
- عمل شبكة معلومات بين أقسام المنطقة والمعاهد .
- تزويد الوحدات الإدارية والأقسام بأجهزة حاسب آلي .
- طباعة أدلة تنظيمية ورقية ولوحات بها خرائط تنظيمية معلقة .

إدخال نظم تكنولوجياية متقدمة كشبكة الإنترنت وبرامج الحاسبات و Excel .

الخطوة الثالثة : استحداث إدارات بالمناطق التعليمية الأزهرية :

وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات :

سرعة استحداث وحدات الدعم الفني وضمان الجودة بالمناطق التعليمية الأزهرية .

إنشاء وحدة داخل المنطقة التعليمية للدعم الفني وضمان الجودة ومنحها الصلاحيات الكافية لتهيئة وتدعيم المعاهد للتقدم للاعتماد وضمان الجودة .
ويقترح أن تضاف تلك المسؤوليات لوحدة الدعم الفني وضمان الجودة بالمنطقة التعليمية الأزهرية :

إجراء الدراسات للتعرف علي وضع المعاهد فيما يتعلق بالمعايير القومية للتعليم .

وضع خطط إجرائية لدعم المعاهد للقيام بالتقويم الذاتي .

القيام بزيارة المعاهد لتقييم مدي استعدادها للتقدم للاعتماد التربوي .

رفع درجة وعي المعاهد بالمعايير القومية .

التأكد من أن فرق التطوير بالمعاهد يتم طبقا لمعايير الاختيار المتفق عليها .

التأكد من أن المعايير القياسية المستخدمة (المجالات – المؤشرات – أدوات وقواعد

استيفاء البيانات) متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد

التربوي .

تدريب فرق التطوير والجودة بالمعاهد ورفع كفاءتها للقيام بالتخطيط .

التأكد من أن المعاهد تقوم بتقييم ذاتي لمدارسها وقامت بوضع خطة واقعية لتطوير

معاهدها .

القيام بزيارة مبدئية للمعاهد لتقييم التقويم الذاتي وخطة التحسين المدرسي وكذلك تقديم

الشواهد والبيانات التي قامت المدرسة بجمعها بالإضافة إلي تقويم عملية التوثيق .

إعداد تقارير متابعة للمعاهد المتقدمة للاعتماد التربوي تتضمن الإجراءات العلاجية

اللازمة .

تحليل خطط المعاهد بتحديد أشكال الدعم اللازم لتنفيذ الخطط .

تدريب المعاهد علي جمع البيانات كجزء من عملية التخطيط والتنفيذ .

تنسيق أشكال الدعم الفني والمالي والإداري اللازم للمعاهد لتنفيذ الخطة ويكون ذلك

بالتنسيق مع الأقسام المختلفة بالإدارة .

متابعة تنفيذ خطط تحسين المعهد مع مجلس الآباء والمعلمين .

استحداث وحدات تدريبية داخل المناطق :

إنشاء قاعات مجهزة في المنطقة للتدريب الأكاديمي والتربوي والتكنولوجي الإداري

والتدريب علي الجودة بأحدث الوسائل التكنولوجية ، وبذلك تقضي علي مشكلة :

بعد أماكن التدريب عن أماكن عمل المتدربين ، ويمكن تدعيمها بأن تنزل البرامج

التدريبية علي موقع المنطقة لاستخدامه في التدريب عن بعد لغيرهم .

ومن الاختصاصات المقترحة لهذه الوحدة :

- تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين من خلال استطلاع رأيهم ، أو كنتيجة للتقارير الرقابية للموجهين والمديرين .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التوصيف الوظيفي للعمل .
 - أن تجعل الأولوية في التدريب للاحتياجات التدريبية المشتركة .
 - ربط التدريب بأولوية الترقى .
 - تحديد الموازنة المالية المخصصة للتدريب .
 - الحرص عند عقد البرامج التدريبية علي :
 - التركيز علي الجانب التطبيقي في عمليات التدريب .
 - أن يشمل التدريب كافة جوانب إعداد المعلم .
 - الاستعانة بأساتذة الجامعة في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .
 - الاستناد في كتابة محتوى برامج التدريب إلي مراجع متخصصة ، وطباعتها وتوزيعها علي المتدربين .
 - زيادة فترة التدريب بحيث تصبح ذات فائدة ملموسة .
- وهناك عناصر يجب أن تراعيها وحدة التدريب المقترحة :**
- التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة ، ويجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها ، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما يشمل تدريب فرق العمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .
 - التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لتطبيقها ، وأساليب حل المشكلات ووضع القرار والمبادئ والقيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء ، ولكن الأهم انتقال التدريب إلي حيز التنفيذ وتنظيم برنامج تدريبي مكثف يتكون من ثلاث مراحل .
 - تدريب مديري المعاهد علي إدراك مفهوم دورهم الجديد في ظل معايير الجودة والاعتماد .
 - تدريب مديري المعهد ، ومساعدتهم علي تنمية مهارات ، وتوظيف القيادة التشاركية مع بعضهم البعض وبقية الموظفين بالمدرسة .
 - تدريب العاملين في كل مدرسة بصورة مكثفة للإشراف علي عملية التحول في مدارسهم من النمط التقليدي إلي أسلوب وتطبيقات الجودة والاعتماد .
 - التركيز في الدورات التدريبية لمديري إدارات المنطقة علي التطوير التنظيمي ، وأهمية الاتجاه نحو الجودة ، والأخذ بمعاييرها ، والمرجعية الإسلامية لمعايير جودة الإدارة التعليمية .
 - تنظيم دورات جادة وفاعلة لأعضاء الجهاز الإداري لرفع مستواهم الثقافي والإداري .
 - إعادة تصميم إدارة البحوث بكل منطقة ، واستحداثها في المناطق التي تخلو منها :
 - بحيث يكون اختصاصها الأساسي :

إجراء البحوث اللازمة لتطوير المنطقة الأزهرية ومعاهدها وحل مشكلاتها بمنهج علمي مدروس .

استقاء موضوعات البحوث من إدارة الخطة والمتابعة لمعرفة نواحي الضعف المراد التغلب عليها ، وإدارة التدريب للوصول لمحتوي تدريبي متميز يوافق الجديد في دول العالم .

إدارة التربية الخاصة :

أن يخصص في كل محافظة معهدا أو أكثر للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من المكفوفين ، حتى يتم تزويد تلك المعاهد بـ :

حجرة خاصة بالمكتبة السمعية للطلاب المكفوفين .

غرفة مصادر مجهزة لتعليم الطلاب المكفوفين .

علامات إرشادية بارزة في الأرض تساعد الطلاب المكفوفين علي التحرك داخل المعاهد بسهولة وأمان .

كتب مطبوعة بطريقة برايل .

خرائط ومجسمات بارزة .

أجهزة كمبيوتر ناطقة و شرائط كاسيت مسجل عليها المواد الدراسية والمعلومات العامة .

أجهزة تسجيل لمساعدة المكفوفين في تلقي دروسهم .

مصاحف مطبوعة بطريقة برايل بما يوافق التعليم الأزهرى الدينى.

تقديم المعاهد العصا البيضاء لكل مكفوف ، حتى تساعده في الحركة والتنقل .

الاهتمام بأن تكون الامتحانات مطبوعة بطريقة برايل للطلاب المكفوفين .

مركز إدارة الأزمات :

نتيجة تعدد الأزمات التعليمية ، وتنوعها من حيث أن لكل أزمة خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها فتوصي الباحثة بإنشاء مركز يضطلع بالتخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها ، أو التخفيف من أثارها ، وزيادة فرص تحويل مسارها لصالح المؤسسة .

مسئوليات واختصاصات مركز إدارة الأزمات المقترح بالمنطقة التعليمية الأزهرية :

استشعار الأزمة واكتشاف ارشادات الانذار المبكر ، لمنع حدوثها .

الوقاية من الأزمة والاستعداد لمواجهةها من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها .

مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار أو الحد منها ومنع انتشارها .

استعادة نشاط المؤسسة التعليمية وتوازنها الاعتيادي قبل التعرض للأزمة .

الاستفادة من الأزمات السابقة ، من خلال تحليل الأحداث ، واستخلاص الدروس لبلورة ضوابط تمنع تكرارها .

ومن أعراض الأزمات التعليمية المعاصرة :

النقد المتزايد الموجه إلى السياسة التعليمية ، والوفقات الفئوية للمعلمين للمطالبة برفع الأجور والاعتصامات ، والسلبية داخل الفصول الدراسية ، وارتفاع نسب التسرب من التعليم ، وعدم تحقيق المساواة في فرص التعليم ، مشاغبة الطلاب داخل الفصل ، وعدم الاكتراث بتعليمات المعلم ، والاعتداء الجسدي علي الطلاب ، العنف بين التلاميذ في المعاهد ، تسمم جماعي للطلاب ، اعتداء طلاب علي معلمي ومديري المعاهد ، عدم كفاية الأبنية التعليمية ، الحرائق .

ويوجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توفيرها لإنشاء مركز إدارة الأزمات بالمناطق علي النحو المقترح ، وهي :

متطلبات بشرية :

يشكل أعضاء مركز إدارة الأزمات من ٤ - ٨ أفراد من تخصصات مختلفة وخبرات متكاملة في كل معهد ، يتم تدريبهم علي إدارة الأزمات .
أن تتعين شروط يجب توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في الاستعداد للبدل والقدرة علي التدخل الناجح والسريع في الأزمة ، والقدرة علي التحليل والاستنتاج واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت ، الاتزان الانفعالي ، والعمل بروح الفريق ، والتأقلم السريع والمرونة لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة .

متطلبات تنظيمية :

ضرورة تحديد منهجية العمل .
المراجعة الدورية لأعمال الفريق .

إدارة محو الأمية وتعليم الكبار :

لاشك أن الأمية في أي بلد دليل تخلف ، ودور الأزهر القضاء علي الأمية الدينية فبالأحرى الأمية الكتابية ، ويفضل - كمرحلة أولى - البدء بالأميين من داخل النظام التعليمي نفسه فهناك طلاب أزهريين لا يجيدون القراءة والكتابة في الصفوف المختلفة من المرحلة الابتدائية وتأتي هنا مهمة إدارة محو الأمية في القضاء نهائيا علي الأمية لديهم ، وضمان عدم ارتدادهم إلي الأمية مرة أخرى من خلال آليات يضعونها بمعاونة معلم اللغة العربية في فصل كل تلميذ ضعيف في القراءة والكتابة ، وعمل تقارير دورية عن الحالة التعليمية للطلاب .

إدارة المقترحات :

وتهدف هذه الإدارة إلي التغلب علي المشكلات القائمة ، تطوير الوضع الحالي بمعاونة المعلمين المبدعين فالفكر الأحادي لا يمكنه فعل الكثير ، ولكن تلاقح الأفكار معا يعطي أفكارا جديدة تفوق إبداع الغرب ، فهي ستكون نابعة من المعاشين للمشكلة ، والمعاشين للإمكانات الفعلية المتاحة .

**الخطوة الرابعة : الاهتمام بتحفيز العاملين بالمناطق التعليمية الأزهرية :
وضع نظام للتحفيز يقوم علي :**

تقديم الحفز للمبدعين في عملهم ، لتشجيعهم علي تطوير أدائهم .
تقديم الحفز لمن يلتحق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات .
تطبيق مبدأ فوروية الإثابة مع إعلامهم بأسبابها .
أن يتم التحفيز أمام المرءوسين في الاجتماعات الدورية .
تعريف العاملين بالنظام الشامل للحوافز وإجراءاته .
استخدام أساليب التحفيز المعنوية من شهادات تقدير ولوحات للشرف وتمثيل المؤسسة في بعض المناسبات وثناء علني .
استخدام أساليب التحفيز المادية من مكافآت وبدلات وعلاوات استثنائية ورحلات وزيارات ميدانية .
الاهتمام بأراء العاملين من خلال عمل بريد إلكتروني لتلقي مقترحاتهم .
الخطوة الخامسة : ضبط نظام الرقابة بالمناطق التعليمية الأزهرية وذلك من خلال :
وضع معايير معلنة يراقب الفرد من خلالها ، ويراعي عند وضعها :
أن تتسم بالواقعية .
مشاركة جميع العاملين في وضع معايير الرقابة .
ألا يقتصر في اختيار المتابعين علي السن والأقدمية ، وأن توضع أسس موضوعية لاختيارهم .

استمرار المراجعة المستمرة للأداء الوظيفي ، من خلال آليات هي :
أن تعتمد المناطق التعليمية الأزهرية الرقابة الوقائية التي تقوم علي التوقع المبكر لمشكلات الأداء التي يحتمل أن تواجه الفرد أثناء عمله والعمل علي منعها .
عمل استطلاعات رأي لقياس رضا العاملين .
توفير آلية لرصد شكاوي جميع العاملين كصندوق للشكاوي .

٣ . الاهتمام بتقويم الخطط التعليمية السابقة للمنطقة ، من خلال آليات هي :
أن تستخدم المناطق التعليمية الأزهرية طرق اتصال إلكترونية ثابتة لتبادل الأراء حول مدي تحقيق الأهداف وفقا للجدول الزمني .
أن ترصد المناطق التعليمية الأزهرية معوقات تنفيذ الخطط السابقة تمهيدا لإزالتها .
أن يعقد مدير المنطقة اجتماعا لمناقشة بعض خطط التحسين السابقة للاسترشاد بها في وضع خطط التحسين المستقبلية .

٥ . الاهتمام بالدقة والموضوعية في التقارير الرقابية ، من خلال آليات هي :
أن تضع المناطق التعليمية الأزهرية معايير رقابية محددة معلنة يراقب الفرد من خلالها .

أن تنشر المناطق التعليمية الأزهرية آليات المحاسبية علي الموقع الإلكتروني للإدارة .

- أن تتضمن التقارير الرقابية السلبيات جنبا إلى جنب مع الايجابيات .
٦. **توظيف نتائج التقارير الرقابية بفاعلية ، من خلال آليات هي :**
- استخدام نتائج التقارير الرقابية في معالجة القصور وتحسين الأداء .
 - استخدام نتائج التقارير الرقابية في توقيع الترقيات والمكافآت .
 - الاهتمام بأراء العاملين من خلال عمل صندوق للمقترحات .
 - تفعيل دور نقابة العاملين بالأزهر في تقديم خدمات تحفيزية للعاملين .
 - دفع النقابة للاهتمام بتسليط الضوء علي النماذج المتميزة في الأداء من العاملين .
- الخاتمة :**

ويتضح لنا من تحليل إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي هناك قصور في إدارة التعليم الأزهرى بصفة عامة يتضح من أن مخرجات التعليم الأزهرى لم ترق إلي الدرجة المطلوبة التي تنشدها متطلبات العصر ، وهذا القصور إنما يرجع للخلل في المدخلات الكيفية من نظام القبول والأهداف فهي بحاجة إلي إعادة النظر والصياغة ، وكذلك خلل في عمليات الإدارة التعليمية يتحور في معظمه حول مركزية الإدارة والواضحة في تعدد المستويات التنظيمية والإدارية ، وهيمنة السلطات التنفيذية من خلال وزير شؤون الأزهر وغلبة المكون البيروقراطي وعدم وجود دور حقيقي للمناطق التعليمية ، فلم تترك إلا صلاحيات محددة للمناطق التعليمية بالمحافظات ، وهذه المناطق لا تملك سلطة القرار السيادي ، ولذلك هي أشبه بإدارات عاجزة فاقدة للإرادة ، لأنها باختصار تابعة لسلطة أعلى وأقدر وأشد بطشا ، ويؤدي التزام تلك الإدارات بحرفية تطبيق القرارات العليا إلي ضياع الوقت والغاية ، كما وجدنا نوعا من النمطية في التنظيم الإداري علي كل المستويات غاضين النظر عما تستلزمه من تنوع يتماشي مع طبيعة وحاجات كل محافظة ، ويتجلي ذلك في صيغ التنظيمات الإدارية في كل المناطق التعليمية بصيغة واحدة من حيث تنظيم الأجهزة ومعدلات الوظائف بها ، ولا تحدث حركات إعادة تنظيم شبه دورية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة النزول للميدان للكشف عن نقاط الضعف بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي والتعرف علي رؤي المعلمين والقائمين علي الإدارة المدرسية حول سبل مواجهة تلك المشكلات .