

مستخلص البحث:

هدف البحث الى تعرف الاطار الفكرى للإدارة الموقفية ، وماهىة التعليم الأزهرى قبل الجامعى ، ووضع تصور مقترح لأهم متطلبات تطبيق الادارة الموقفية في التعليم الأزهرى قبل الجامعى ، واستخدم البحث المنهج الوصفى التحليلى .

وقد توصل البحث الى مجموعة من المقترحات التى تمثل اهم متطلبات تطبيق الادارة الموقفية في التعليم الأزهرى قبل الجامعى وتتمثل فى :

متطلبات خاصة بالأهداف، متطلبات خاصة بالتخطيط، متطلبات خاصة بالتنفيذ، متطلبات خاصة بالإدارة.

الكلمات المفتاحية :

متطلبات - الإدارة الموقفية _ فى التعليم الأزهرى قبل الجامعى

Research abstract:

The research aimed to identify the intellectual framework of situational management, the nature of pre-university Al-Azhar education, and to develop a proposed vision for the most important requirements for applying situational management in pre-university Al-Azhar education. The research used the descriptive analytical method.

The research reached a set of proposals that represent the most important requirements for applying situational management in pre-university Al-Azhar education, which are:

Requirements specific to objectives, requirements specific to planning, requirements specific to implementation, and requirements specific to management.

Keywords:

Requirements – Situational management – in pre-university Al-Azhar education

مقدمة :

يعد مفهوم اللامركزية من المفاهيم الحديثة التي بدأ ظهورها في مصر وخاصة مع ما يعاينيه نظام التعليم من تحديات ذات طبيعة مؤسسية وثقافية دعت إلى تبني المفهوم فكراً وممارسة حيث يتنبأ تطبيق هذا الأسلوب داخل النظام التعليمي الأزهرى لتحقيق أكبر قدر من المرونة في إصدار القرار وتنفيذه في تشخيص المشكلات وابتكار الحلول بالإضافة إلى كونه مدخلاً ورؤية للإصلاح المؤسسي التعليمي ورفع مستوى جودة أداء مجمل المؤسسة التعليمية الأزهرية بصفة عامة وجودة المنهج الأزهرى بصفة خاصة .

ونقل السلطة من القيادات المركزية إلى القيادات والمجتمعات المحلية والمدارس ومشاركة أولياء الأمور يمكن أن يؤدي لتحسين تقديم الخدمات التعليمية ومن ثم تطوير وتحسين التعليم، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مصر والإنجازات التي تحققت في مجال التعليم قبل الجامعي لتطويره وتحديثه إلا أن منظومة التعليم الأزهرى ما زالت تعاني من بعض أوجه القصور وتحتاج لقدر كبي من التطوير والتحديث وصولاً لآفاق المرجوة والتنمية والكفاءة حتي يحقق التعليم الأزهرى أهدافه الأساسية التي تتفق مع روح العصر ولهذا نحتاج إلي أن نتجه في التعليم الأزهرى نحو تطبيق اللامركزية كأسلوب وصيغة للإصلاح والتطوير خاصة في مجال التعليم .

ومفهوم المركزية او اللامركزية يرتبط اساسا بتفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها، وعملية التركيز او التشتيت للسلطة لا تتعلق بنوع السلطة، انما يتعلق بكمية السلطة، فاللامركزية في السلطة مظهر من مظاهر التفويض ، فالسلطة اذا لم تفوض فهي مركزية واذا فوضت فهي لامركزية^(١).

(١) حنان فؤاد محمد بحر، الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، نموذج مقترح ، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ١.

ومن الناحية العملية لا توجد مركزية أو لامركزية مطلقة، بل هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الأجهزة التعليمية المحلية، وما تحققه اللامركزية من سهولة انطلاق العمل، بينما من الناحية النظرية التربوية فإن الدولة التي تؤمن بتوحيد النظم التعليمية تتبع المركزية، أما الدولة التي تؤمن بالتنوع والفروق الفردية بين الأفراد والاختلاف في الظروف الطبيعية والجغرافية والعوامل المجتمعية في البيئة المحلية فتتبع اللامركزية^(١).

وتعتمد معظم الدول التي تتبع نمط اللامركزية في الإدارة التعليمية على تحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية والمحليات والمستوى الإجرائي وهو توازن نسبي يختلف من دولة الى اخرى فهناك دول يزيد فيها دور السلطات المركزية، وتقل فيها سلطات المستويات الأدنى والعكس، فالموقف الحالي للإدارة التعليمية يقوم على اساس المشاكلة بين المركزية واللامركزية.^(٢)

وتركز اللامركزية السياسية على تطبيق أكبر قدر من الديمقراطية على المستويات المحلية، وضمان المشاركة المجتمعية لاتخاذ القرار، بينما تركز اللامركزية الإدارية على تحويل السلطات والمسؤوليات الإدارية الى المستويات الادارية الأدنى في تعيين الموارد المالية وكيفية انفاقها، ومن ثم فإنها متضمنة كل من اللامركزية السياسية الادارية^(٣).

ويتضح مما سبق أهمية تطبيق النمط اللامركزي في الإدارة التعليمية، وهذا ما ستحاول الدراسة فعله.

مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال خبرته في مجال التدريس بالأزهر الشريف تأثر العاملين بالمركزية وما لها من تأثيرات إيجابية وسلبية - وإن كانت التأثيرات السلبية -أشد على الأداء الوظيفي، حيث ان الازهر يتبع نظام المركزية في الإدارة، وهذا النظام له مشكلات عديدة تتمثل في :

(١) زينب احمد محمد سليمان استراتيجيه مقترحه لتفعيل اللامركزية في ادارة التعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول، دراسة ميدانية في محافظة اسيوط، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة اسيوط، ٢٠١٦، ص ٣.

(٢) احمد ابراهيم احمد الادارة المدرسية في الالفية الثالثة الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢، ص ١٥٦.

(٣) زينب احمد محمد سليمان مرجع سابق، ص ١.

الروتين والبيروقراطية الإدارية والبطء في اتخاذ القرار، والحد من الإبداع والابتكار في العملية التعليمية، وعدم تفويض السلطات الإدارية، والازدواجية في تنفيذ المهام، وغيرها .

وهذه المشكلات يمكن مواجهتها من خلال تطبيق النمط اللامركزي في الإدارة والذي يتميز بالتخلص من الإدارة البيروقراطية، إضافة إلى السعي الدائم لخلق التنافس بين المدارس في مجال التحصيل، وخلق مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير النظام التعليمي، وبناء الشخصية التربوية المستقلة، والعمل الجاد نحو الكفاءة الوظيفية للموارد وتحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة، هذا كله إلى جانب زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية والفنية، وأيضاً لصعوبة الاتصال أحياناً بين المدرسة والإدارة التعليمية والحاجة الماسة لتفعيل دور مجلس الأمناء والاباء والمعلمين وإبراز دور المجتمع والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية كان من أهم المبررات لتفعيل دور الإدارة اللامركزية في التعليم الاساسي، والذي يعمل على إزالة كل العقبات وتسهيل عمليتي التعليم والتعلم (١) .

كما أشارت حصيلة المناقشات التي تعلى هامش مؤتمر الإصلاح المؤسسي للتعليم يعتمد على الأساليب العصرية في الإدارة وعلى استراتيجية شاملة لتطبيق اللامركزية مع الاهتمام بدعم أجهزة المحليات التي يمكن من خلالها تحقيق الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار. واعتماد الاصلاح المؤسسي للتعليم في المدرسة على الاستقلال الذاتي على جهود مدير المدرسة ومعاونيه على ان يكون مدير المدرسة هو القائد الفعلي الذي يعتمد عليه النهوض بالعملية التعليمية في مدرسته وتقديم جميع التسهيلات اللازمة لتحقيق أهداف التعليم (٢).

أهمية البحث :

تنقسم أهمية الدراسة الى:-

(أ) أهمية نظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية فيما تقدمه من بعض المعلومات والمعارف عن التعليم الأزهرى ما قبل الجامعى، وماهية الإدارة الموقفية في التعليم، والواقع الحالي لتطبيق النمط المركزي في إدارة التعليم الأزهرى ما قبل الجامعى، ومشكلاته.

(١) زينب احمد محمد سليمان مرجع سابق، ص ٣ .

(٢) تقرير التنمية البشرية، القاهرة، ٢٠٠٤ <http://www.undp.org.eg.2/12/2019> .Available at:

دراسات سابقة :

هناك بعض الدراسات والبحوث العربية والأجنبية تناولت بعض جوانب الإدارة التعليمية والأنماط المتعلقة باللامركزية في الإدارة التعليمية، وهناك بعض الجوانب المشتركة بين هذه الدراسات والبحوث والدراسات الحالية، وتعرضها الدراسة مرتبة ترتيبا زمنيا من الأحدث الى الأقدم.

أولا : الدراسات العربية :

١- دراسة زينب احمد محمد سليمان (٢٠١٦):^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم اللامركزية في التعليم الأساسي، والتعرف على الواقع الحالي لإدارة مدارس التعليم الأساسي، والمشكلات التي تواجه محاولات التوجه نحو اللامركزية، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل اللامركزية في إدارة التعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن لمناسبته لطبيعة الدراسة ، كما استخدمت الاستبانة كاداه رئيسة للدراسة الميدانية، وبلغت العينة ككل (١٣٠٢) فردا منه(٣٩٨) مديرا ، و (٩٠٤) معلما ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

إجماع أفراد العينة الكلية على تحقق لامركزية إدارة التعليم الأساسي بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٧) مما يشير الى ضرورة تفعيل اللامركزية بإدارة التعليم الأساسي بمحافظة اسيوط - جاء محور "توافر المعلومات " في المرتبة الأولى من منظور العينة ككل بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٩). مما يؤكد على حاجة الإدارات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة اسيوط إلى مزيد من المعلومات والبيانات المطلوبة - جاء محور التنمية المهنية في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة في منظور العينة ككل أيضا وبوزن نسبي (٦٩)، مما يدل على الحاجة إلى مزيد من برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي الداعمة للامركزية إدارة التعليم الأساسي - جاء محور تفويض السلطة في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل أيضا بوزن نسبي (٦٨). ، مما يشير إلى حاجة مديري المدارس لتفويض السلطة في تطبيق لامركزية إدارة التعليم الأساسي. واصلى البحث عدة توصيات منها:-

(١) زينب احمد محمد سليمان، مرجع سابق .

١- ترسيخ ثقافة اللامركزية والإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.

٢- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق اللامركزية.

٢ دراسة محمد ابراهيم محمد ابوخليل (٢٠١١): (١)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل النصوص النظرية المنظمة في نصوص دستورية وقانونية ولوائح وقرارات وزارية تدعو إلى تطبيق اللامركزية، وتحليل مظاهر الفجوة بين النظرية والتطبيق، والوقوف على آراء بعض قيادات التعليم حول الآليات المقترحة لتحقيق اللامركزية، واتجاهاتهم حالياً، ووضع مجموعه من السبل والإجراءات لتفعيل التطبيق الفعلي لتلك الآليات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتم تصميم استبيان لمعرفة بعض آليات تحقيق اللامركزية والاتجاهات نحوها.

وتوصلت الدراسة الى عدت نتائج منها :

١. ان هناك محاولات لتطبيق اللامركزية في الواقع منها المدارس ذات الفصل الواحد
٢. ان هناك تنافس بين ما تم التأكيد عليه نظريا من التوجه نحو اللامركزية، وبين ما تم ممارسته في الواقع، فهناك كثير من التشريعات تعوق تحقيق اللامركزية
٣. اسفرت الدراسة عن الاتجاهات السلبية لدى المعلمين بحقل التعليم نحو تحمل المسؤولية وتطبيق بعض اليات تحقيق اللامركزية

(٣) دراسة امال سيد محمد مسعود (٢٠١٠) : (٢)

هدفت هذه الدراسة إلي تمكين المدارس الثانوية ومجتمعها المحلي من ممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة وتحقيق الاستقلال الذاتي لها.

(١) محمد ابراهيم محمد خليل، لامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق : دراسة ميدانية علي محافظة البحيرة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية القاهرة، ع (١٩) ، م ج (١٨) ، مارس ٢٠١١، ص ص ٣٨٠ - ٤٧٩ .

(٢) امال سيد محمد مسعود، متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء لامركزية التعليم"، مجلة مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ع (٦٦) مج (١٧) ، سبتمبر ٢٠١٠، ص ص ٣٩_١٣ .

واستخدمت الدراسة المنهج الالفيونومينولوجي حيث سيتم معالجة مشكلات الربط بين التحليلات السيكلوجية التربوية لواقع متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

١. صعوبة تمكين المدرسة من ممارسة الإدارة المتمركزة للارتقاء بجودة المخرجات التعليمية
٢. امكانية مشاركة إدارة المدرسة ومجلس الامناء و اولياء الأمور والمعلمين في تجديد وتغيير محتوى المناهج الدراسية بما يتفق مع طبيعة الوحدة المحلية، وتزويد المدارس بالمعامل والأدوات والتجهيزات الضرورية في نجاح العملية التعليمية، ومراجعة هيكل الوظائف لتحديد الاحتياجات المدرسية والمشاركة في وضع القرارات وتقديم الحلول لها.
٣. إتاحة الفرصة للمدرسة للحصول علي تبرعات ومنح من الأفراد او مؤسسات المجتمع المدني لتحسين العملية التعليمية.

٤- دراسة عبد الحميد عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٧):^(١)

منهج البحث وإجراءاته : اعتمد البحث الحالي على المزوجة بين المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم ، وفي ضوء المنهج المستخدم والأدوات المساعدة له جاءت الإجراءات على النحو التالي:-

إطار نظري يتمثل في طبيعة عملية صنع القرار المدرسي وخصائصها واساليبها، والعوامل المؤثرة فيها، والمقومات الأساسية لجودتها، وكذلك طبيعة اللامركزية وأنماطها ومبررات الأخذ بها ومعوقات ومتطلبات تطبيقها، وأثرها على فاعلية صنع القرار المدرسي - نماذج دولية في مجال تطبيق لامركزية التعليم، وأهم الدروس المستفادة منها، الدراسة الميدانية والتي تضمنت الاداة والعينة وتحليل النتائج، وهذا ما يتضح فيما بعد بناء تصور مقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي.

٥- دراسة ايمن محمد البيومي (٢٠٠٦):^(٢)

هدفت الدراسة إلى تقويم مشروع إصلاح التعليم بالإسكندرية في ضوء فلسفة وأهداف نماذج الإصلاح الشامل للمدارس.

(١) عبد الحميد عبد الفتاح عبد الحميد اللامركزية كمدخل لفاعلية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠٠٧ .

(٢) ايمن محمد البيومي ، دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس ومدى امكانية تطبيقها في المدارس المصرية "، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٦ .

منهج الدراسة وأدواتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، والمقابلة.

أهم النتائج اللامركزية: هناك عدة مظاهر تدل على فشل اللامركزية مثل عدم قدرة المدارس علي التصرف في ميزانيتها دون الرجوع الى الإدارة التعليمية، إعاقة المتابعين في جهود الإصلاح من خلال توجهاتهم المتعارضة والتي تكشف عن عدم تخصصهم في التربية واقتصرهم على مهارات المتابعة، مما أصاب عمل المعلمين بالارتباك والجمود خوفا من التعرض للجزاءات، عدم تطبيق اليات اللامركزية مثل المحاسبية والشفافية

وجود سيادة مركزية، وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية، وكذلك غياب قواعد ذلك البيانات الدقيقة علي كافة المستويات، ومع وجود مبادرات فردية تتم علي مستوى بعض المدارس.

٦ - دراسة ناصر محمد عامر (٢٠٠٦):^(١)

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف منها التعريف بثقافة اللامركزية في التعليم، والوقوف على خبرات بعض الدول الاجنبية في التوجه نحو اللامركزية التعليم، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدول المختارة لاستخلاص منطلقات أساسية تكون بمثابة موجبات للتحويل نحو لامركزية التعليم ورصد الجهود المصرية الراهنة في التوجه نحو لامركزية التعليم.

٧- دراسة احمد نجم الدين احمد عيدا روس (٢٠٠٥):^(٢)

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوما وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات، مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها في الفكر الإداري المعاصر، والوضع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية للتعليم العام بمصر.

(١) ناصر محمد عامر، تفعيل اللامركزية بالمدار المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الاجنبية، التربية: مجلة علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية القاهرة، ع (٢٠)، اغسطس ٢٠٠٦، ص ص ١٠٧-١٩٧.

(٢) احمد نجم الدين احمد عيدا ،روس ادارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الادارة المرتكزة الى المدرسة نتصور مقترح ننحو تطبيق بنوية الفيدرالية الادارية بمؤسسات التعليم العام، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، عدد٤ ، مجلد ١١، اكتوبر ٢٠٠٥، جامعة حلوان، ص ص ٢١٩ - ٢٨٩ .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

اهم النتائج توصلت الدراسة إلى نتائج توضح معوقات الإدارة المدرسية وتهدد فاعليتها على الانجاز وتحقق الأهداف في ضوء بيئتها الداخلية والخارجية منها ندرة وجود مناخ صحي يوفر الثقة والمصداقية بين القادة والمرؤوسين والشعور بالانتماء، وندرة الأخذ بالمدخل المتكامل للإدارة الاستراتيجية الأخذ بالمركزية طبقا للهيكل التنظيمي القائم، وضعف عملية الرقابة التقليدية ومعايير الأداء وحوافزها، ومن خلال هذه النتائج أصابت الدراسة التصور المقترح لتطبيق بنىوية الفدرالي الادارية بمؤسسات التعليم العام، وتمثلت عناصره في مشكلات الواقع، وتوقعات مستقبل المرتكزات والاجراءات المقترحة على المدى القريب والبعيد.

٨_دراسة خميس فهم عبد الفتاح عبدالعزيز (٢٠٠٥):^(١)

هدفت تلك الدراسة للتعرف على الاسس التي تستند اليها الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد مبررات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية العامة بمصر، ومن ثم وضع مجموعة من السبل والاجراءات لمحاولة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الافادة من معطيات الفكر الإداري المعاصر وراء متخصصي الادارة التربوية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية العامة بمصر والتي منها:-

١_ الاجراءات اللازمة لتطبيق لامركزية الإدارة ومنها :

الأخذ بمقترحات المعلمين عند تطوير المناهج في المستويات الأعلى. ومشاركة مجلس إدارة المدرسة في جهود تطوير العملية التعليمية داخلها والمرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل المدرسي.

وتفويض مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أدائها. ومنح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها الثانوية .

(١) خميس فهم عبد الفتاح عبد العزي، الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر " دراسة تحليلية "، رسالة ماجستير ، كلية التربية بدمهور جامعة الاسكندرية ٢٠٠٥م، ص ٣-٨ .

تحول التنظيم الإداري من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يقوم على المشاركة وتدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار .

٣- الإجراءات اللازمة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة ومنها :

تدريب افراد الجهاز الإداري بالمدرسة على مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارتها. وشمول برامج التنمية لكل الكوادر العاملة بالمدرسة وتفعيل التعاون بين المدرسة ومراكز التدريب عن بعد في تنفيذ برامج التنمية المهنية.

٤- الإجراءات اللازمة لنشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة ومنها إعداد المدرسة سجلات لمتابعة أداء طلابها بصفة مستمرة، وقيام كل مدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الحاسب الآلي وقيام المدرسة بإجراء دراسات مسحية لمعرفة مدى رضا أفراد المجتمع عن أدائها.

٥- الإجراءات اللازمة لتطبيق المحاسبية التعليمية ومنها :

ان يكون الترقى على اساس الكفاءة وليس الاقدمية فقط ، والاتفاق على مواصفات الاداء الجيد للعاملين بالمدرسة.

٩- ودراسة رشيد خالد منصور (٢٠٠٤):^(١)

هدفت تلك الدراسة للتعرف على المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية وهي:

المناهج الدراسية، وطرق وأساليب التدريس ، وشئون الموظفين، والشؤون الطلابية، والمرافق المدرسية، والشئون المالية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية الفلسطينية وتحديد. اثر متغيرات الدراسة المتمثلة في: المؤهل التربوي وسنوات الخبرة الإدارية والجنس، ومستوى المدرسة والمدرية على المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المهام التربوية.

(١) رشيد خالد راشد منصور "المركزية واللامركزية في الادارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، ٢٠٠٤م ، ص ص ١٥-١٤١ .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاحصاء الوصفي. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي:-

١. توجيه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي.
٢. اختيار مديرون ومديرات المدارس الحكومية مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربع مجالات إدارية تربوية هي:-
الشؤون المالية والمرافق الدراسية، وطرق واساليب التدريس، والشؤون الطلابية، كتوجيه لنمط الإدارة المركزية، بينما اختاروا مستوى الوزارة بما يتعلق بالمناهج ويعتبر ذلك توجه لامركزي.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، ومستوى المدرسة، ومستوى المديرية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوية بين المستويات المرغوب في اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم في دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين.

١٠ - دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٣):^(١)

هدفت تلك الدراسة إلى دراسة الإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحسين نظام الإدارة التعليمية في مصر، من خلال الفهم الدقيق لمشكلاتنا والتنصدي لها، ومحاولة وضع حلول لها، وتحليل عناصر السلطة التعليمية ودراسة دورها في التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ.

ووضع تصور لما يمكن ان تكون عليه طبيعية العلاقة بين سلطات الإدارة التعليمية القومية والمحلية في مصر في ضوء الواقع الجديد للمجتمع المصري.
واستخدمت الدراسة المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة الى عدت نتائج من أهمها:-

إعادة النظر في اختصاصات الاجهزة المركزية، ونقل بعضها إلى السلطات المحلية، من أجل توزيع السلطات والاختصاصات بشكل أوسع ، ومنح كل مؤسسة تربوية سلطات تجيز لها تكييف نظامها التربوي ليتلاءم مع متطلبات ظروفها الخاصة واتخاذ المبادرة من جانب هذه السلطات.

(١) نبيل سعد خليل، "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية السنة (٦) عدد (٩)، يونيه ٢٠٠٣ م، ص ص ٧٧-١٤٦ .

ان يحدد لكل مديرية ميزانية مستقلة بحيث لا تلجا للوزارة في أي شيء، بهدف اعطائها الاستقلال المالي والإداري بحيث تكون مسؤولة عن المناهج واختيار الكتب وشؤون العاملين.

ترك الحرية للجهود الذاتية في الإنشاء والمباني المدرسية، ودعم ذلك من ميزانيات المجالس الشعبية، واعطاء تلك المجالس حق فرض الضرائب لصالح التعليم.

ان يتوافر للمعلمين حرية العمل، وان يتمتعوا بسلطة واسعة في تكييف محتوى المناهج.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة بيجورك (Bjork 2003) : (١)

جاءت تلك الدراسة تحت عنوان "سياسة اللامركزية التعليمية في إندونيسيا"، وهدفت تلك الدراسة إلى توضيح ردود فعل المديرين والمدرسين تجاه تطبيق سياسة اللامركزية التعليمية في إندونيسيا، فأوضحت ان هناك تأثيرا كبيرا للسلطات والحكومات المركزية على آرائهم واتجاهاتهم نحو تطبيق اللامركزية، اذ انه توصل الى قلة وجود أي تأثير للوقت على تطبيق اللامركزية التعليمية ولكنه ارجع الصعوبات التي تواجه المديرين في تطبيق اللامركزية على ذلك.

٢- دراسة باريرا او سيوريو (Adolfo Merino Juarez Gustavo 2002) : (٢)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "اللامركزية" والتعليم في كولومبيا : "دراسة" إيريقيه"، وهدفت تلك الدراسة التعرف علي تحليل الآراء حول اللامركزية والتعليم في كولومبيا، والعلاقة بين اللامركزية وجودة التعليم، ودراسة هدة العلاقات بين التلاميذ ذوى الدخول المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج شبة التجريبي لتحليل العلاقة بين تطبيق اللامركزية وجودة التعليم في كولومبيا، وأشارت الدراسة إلي ان اللامركزية - من الناحية النظرية - ربما تزيد من كفاءة النظام في توفير الخدمات التعليمية ومن ثم يكون من المتوقع ازدياد تحسين جودة التعليم في هذه المدارس التي تطبق فيها اللامركزية، كما يمكن للامركزية خلق توزيع غير متساوي لجودة التعليم ومن ثم فإنه من المتوقع ان يكون تأثيرها غير متماثل مع الدخل، وجاءت نتائج الدراسة متضاربة، فقد وجد أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية.

(1) Bjork, Local, Responses to Decentralization Policy in Indonesia, comparative Education Review, 2003, Vol. 47, No. 2. PP. 184-216.

(2) Adolfo Merino Juarez Gustavo: Federalism and the Policy Process: Using basic education as a test case of decentralization in Mexico, Diss. Abs.Int. Vol6161,2000.p292.

التعليق علي الدراسات السابقة:

قدمت فيما سبق مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي استفدت منها في دراستي الحالية، ومن هذه الدراسات ما تشابه في جزئية مع الدراسة الحالية وما اختلف عنها، وقد عرضت الدراسات السابقة بناء علي ترتيبها الزمني - سواء اكانت العربية او الاجنبية من الأحدث الى الاقدم:

وعرضت كل دراسة بمعرفة موضوعها وأهدافها والمنهج المستخدم لتنفيذها وأدائها وأهم النتائج التي أسفرت عنها ، وأهم التوصيات التي أكدت عليها ، ويمكن الخروج منها بما يلي:-

١- ركزت الدراسات السابقة علي محاور عدة تتمثل فيما يلي:-

تناولت بعض الدراسات السابقة تطوير الإدارة التعليمية والمدرسية وتنظيمها، والمشكلات التي تواجههم وعرضت بعض الدراسات لامركزية الإدارة التعليمية من حيث المميزات والعيوب واهميتها في إدارة وتطوير التعليم وزيادة جودته، ومعوقات وطرق تطوير مهارات اتخاذ القرار لتفويض السلطة. مثل دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٣).

وأوضحت بعض الدراسات أهمية المشاركة الاجتماعية في العملية التعليمية والإدارة التعليمية، وأثر العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية علي الإدارة التعليمية وظهرت بعض الدراسات واقع الإدارة التعليمية في مصر وطبيعة العلاقة بين السلطات التعليمية القومية والمحلية، وعناصرها وأدوارها في التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ مثل دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٣)، واستفدت كباحث من هذه الدراسات في التعرف علي واقع الإدارة التعليمية في مصر وعناصر السلطة التعليمية في مصر وادوارها في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار مثل دراسة ادولف (Adolf ٢٠٠٠) ودراسة - احمد نجم الدين احمد عبدا روس (٢٠٠٥) ودراسة ايمن محمد البيومي (٢٠٠٦) ودراسة محمد ابراهيم محمد ابوخليل، (٢٠١١) ، ودراسة ناصر محمد عامر (٢٠٠٦) ، ودراسة امال سيد محمد مسعود (٢٠١٠)، ودراسة خالد قدرى ابراهيم (١٩٩٩)، ودراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٣).

وتناولت بعض الدراسات الفكر الإداري الجديد في بناء الاستراتيجية المقترحة للامركزية التعليم في مصر والاتجاهات المعاصرة في الإدارة، وأهمية الاستفادة منها في تطوير الإدارة التعليمية.

ركزت بعض الدراسات السابقة في تناولها علي المعايير القومية للتعليم والمدرسة الفعالة. مثل دراسة عادل عبد الفتاح سلامة، (٢٠٠٠)م.

ركزت بعض الدراسات السابقة في تناولها علي التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة احمد نجم الدين عيدا روس (٢٠٠٥).

وتناولت بعض الدراسات السابقة أهمية الارتقاء بأدوار النظار والمديرين في المدارس، وأهمية ادوارهم ومعايير الإصلاح لتحقيق جودة العملية التعليمية.

مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة قد قدمت إسهاما كبيرا ساعد علي تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية كما انها قدمت بعض المؤشرات إلي يمكن الاستفادة منها.

٢ - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وهى ان الدراسة الحالية تركز على وضع تصور مقترح لتفعيل الادارة الموقفية في التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي بمعاهد محافظة اسيوط، بينما تركز الدراسات السابقة على تناول متغيرات مختلفة تم ذكرها آنفا.

٣- اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة بما يلى:

- ١_مساعدة الباحث في بلورة مشكلة الدراسة.
- ٢-مساعدة الباحث في اختيار المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.
- ٣_مساعدة الباحث في تقييم أدوات الدراسة.
- ٤_ تزويد الباحث بالمعلومات والمعارف لعرض الإطار النظري للدراسة وفى تفسير نتائج الإطار الميداني.

أسئلة البحث :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١_ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الموقفية في إدارة التعليم؟
- ٢_ ماهية التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي من حيث مفهومه، فلسفته، وأهدافه، ومناهجه، وأدواته، ومشكلاته؟
- ٣_ ما الواقع الحالي لنمط الإدارة المركزية في التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي وما مشكلاته؟
- ٤_ ما متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي؟
- ٥_ ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الموقفية في التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي؟

منهج البحث :

المنهج الوصفي: وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة من حيث وصف وتحليل متغيرات الدراسة.

حدود البحث : سوف تقتصر الدراسة على الحدود التالية:-

حد الموضوع : وتتمثل في دراسة الإدارة الموقفية لتطبيق اللامركزية في التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي.

مصطلحات البحث:

١- الإدارة الموقفية : ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها أحد أساليب التنظيم الإداري في معاهد التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي والذي يهدف إلى توزيع السلطات، وإعطاء الحرية في اتخاذ القرارات، حيث يجري العمل به وتنفيذه علي مستوي معاهد التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي.

٢- التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي : يعرفه الباحث إجرائيا بأنه التعليم الأزهرى قبل المرحلة الجامعية، ويتمثل في ثلاث مراحل هي (الابتدائية الاعدادية الثانوية)، ومدة الدراسة بها اثنا عشر سنة، ويدرس الطالب من خلاله القرآن الكريم في جميع المراحل بالإضافة الى مواد شرعية وعربية وثقافية بالنسبة للمرحلتين الاعدادية والثانوية.

خطوات السير في البحث:

تم الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقق اهدافها من خلال المحاور الاتية:

المحور الاول ما الإطار الفكري للإدارة الموقفية ؟

والإدارة الموقفية هي الإدارة التي تقر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف، وأن هناك ظروفًا وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف (١) .

أولاً : مفهوم الإدارة الموقفية :

(١) خلف عابد محمد الطعجان ، درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (٣)، ع (١١)، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٢٠١٤، ص ١٠٣.

أن كلمة الإدارة تعود في أصلها إلى الفكر السياسي والإداري الغربي (Administration) إلى الكلمة اللاتينية Administrare والتي تعني تقديم خدمة حيث تلعب الإدارة دورًا كبيرًا وعظيمًا في تقدم الأمم والمجتمعات في مختلف أرجاء العالم وتقديم مختلف الخدمات والقيام الصالح العام، حيث أصبحت الإدارة العامة وطبيعة الخدمات التي تقدمها بمثابة الترمومتر لقياس مدى تقدم وازدهار الدول والأمم^(١).

وتعرف كلمة الإدارة في اللغة بأنها جعل الحركات تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور أدار الآلة، أدار محرك السيارة : شغله، جعله يدور ويعمل، والتشغيل يعني العمل وفق سياق متناسق ومنسجم لتقديم، غرض منتج أو غاية معينة^(٢).

وتعرف اصطلاحًا بأنها : علم ليس بسيطاً في الممارسة الميدانية وإدارة المنظمات فوجهات النظر التقليدية والكلاسيكية عند فريدريك تايلور وهنري فايول تواصل المحافظة على أهميتها وتلعب دورًا مهما رغم الإسهامات الحديثة والجديدة في حقل الإدارة^(٣).

ثانياً : أهمية الإدارة الموقفية :

ترجع أهمية الإدارة الموقفية إلى الأساليب التي يتبعها القائد الإداري ومنها ما يلي:

١- تعطي الفرصة للقائد الإداري تشكيل أسلوب قيادته بما يتناسب ومستوى استعداد الفريق واحتياجاته الأمر الذي من شأنه التأثير على أداء الفريق لأن القائد يستخدم أسلوبًا يحفز الموظف ويحسن أدائه^(٤).

٢- يكون القائد الإداري قادرًا على نهج القيادة المختار بطريقة تساهم في قيادة الفريق وتطوير مستواه في نفس الوقت.

(١) أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧، ص ١٥.

(٢) قاموس المعاني، <http://www.almaany.com/home.php?language-arabic&Lang-name>.

(٣) علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٩.

(٤) Nobles, M., & Fraizer, L. : Assuming a Leadership Role: Exploring Situational Leadership Strategies for Supporting and Mentoring Graduate Student Teaching Assistants in Anatomy and Physiology HAPS Educator, 21(3), 2017, P. 41.

٣- لديها أثر فعال في زيادة الوعي، حيث يجب أن يكون قادة الموقف على دراية بما يحدث من حولهم من خلال زيادة وعيهم.

٤- يكون القائد الإداري متوافقًا أهداف المؤسسة وأن يكون مدركًا تمامًا للخطوات مع التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف^(١).

ثالثًا : مهام الإدارة الموقفية (القائد الإداري) :

أن القائد الفعال هو الذى يؤدي كل الأدوار والمهام المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تواجهها الظروف والمتغيرات، ومنها ما يلي :^(٢)

١- صنع القرار Decision making هو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرأة التي تتعكس عليها أعماله ،

٢ - تقييم الأداء Performance evaluation : تحتاج جميع المؤسسات لتقييم أدائها بين فترة وأخرى للموقوف على المعوقات التي تحد من عمل المؤسسة والنجاحات التي تحققت وكل ذلك يقع على عاتق المدير أو القائد الإداري

٣- مواجهة الأزمة facing crises : حيث أن مواجهة القائد للضغوط الداخلية والخارجية تتطلب قدرات وقابليات كبيرة من أهمها القدرة على الصمود والشجاعة

رابعًا : دور الإدارة الموقفية في معالجة المواقف والأزمات :

وأن الأزمة ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة ويتعين دراستها في إطارها المجتمعي الذي نشأت فيه وتأثيرها عليه، فضلا عن تفاعلها مع معطياته وظروفه التي يمر بها وبالتالي فإنه لا يمكن اغفال دور المجتمع في الاستجابة او رفض او حتى تغيير خصائص واتجاهات الازمات لأنه ليس كل ما يأتي مع الازمات سلبى بل ان ادارتها وكيفية مواجهتها هي التي تحدد مدى وحجم الخسائر لكل ازمة اضافة الى ان الادارة الرشيدة للازمة يمكن ان تحول التغييرات التي تصاحب الازمات الى لصالح المنظمة من خلال الاستثمار الامثل للتغييرات وبما يخدم المنظمة^(٣).

(1) Samosudova, N. V. (2017). Modern leadership and management methods for development organizations. In MATEC Web of Conferences (Vol. 106, p. 08062). EDP Sciences, 2017, P.62

(2) قاسم شاهين العمري ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس، ٢٠٠٩، ص٢٤.

(3) ماجد عبد المهدي المساعدة ، ادارة الازمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص٢٧٦.

ثامناً : أساليب الإدارة الموقفية :

إن أساليب الإدارة الموقفية تختلف عن مواصفاتها، ومن أهم أساليب الإدارة الموقفية ما يلي^(١) :

الإشراف : في هذه الحالة فإن القائد الموقفي يضع بعين الاعتبار مهارات الأفراد ومستوى جاهزيتهم لإتمام الأعمال، وبالتالي فإن القائد الموقفي يشرف على عملية إتمام المهام وإنجازها بطريقة تفوضه للتدخل إذا لزم الأمر.

التدريب : في هذه الحالة، يقوم القائد الموقفي بتدريب فريقه، حيث يقوم القائد بتقديم تعليمات مفصلة ولكنه يركز أيضاً على تحفيز المرؤوسين والبحث عن المدخلات وشرح سبب اتخاذهم لقرارات معينة.

المشاركة : تكون المشاركة من خلال منح القائد الموقفي لمرؤوسيه إمكانية اتخاذ القرارات ضمن عدد من الخيارات الروتينية، والقائد الموقفي يعطي القليل من المساحة للمرؤوسين حتى يشاركوا في عملية صنع القرار، وهو يعتبر فقط مشاركة وليس تمكين أو تفويض.

التفويض : يظهر التفويض كأسلوب قيادة موقفية عندما يكون القائد مرتبط بفريق عمل على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والمهارة وبشكل عام فإنه يتمتع أعضاء الفريق بحرية تامة في كيفية تحقيق هذه الأهداف.

الصدق : أن القائد لا يغير أسلوبه لمجرد تغيير الموقف، بل المطلوب منهم ببساطة التكيف بطريقة هي الأنسب مع مراعاة عوامل مثل مستوى نضج التابعين والهيكل التنظيمي والثقافة المنظمة، والأهداف التي يتعين تحقيقها، ويجب القيام بذلك بأمانة تامة،^(٢).

العزيمة : يتطلب الأمر الكثير من الشجاعة للقائد لتجربة مناهج القيادة المختلفة ومعرفة أيها مثالي، لكن القائد الموقفي شجاع بما يكفي لأخذ الفرص واعتماد أسلوب قيادة مختلف تماماً إذا تطلب الموقف ذلك.

(1) Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I , Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations. In the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press, P.19.

(٢) غفران محمود التيمة ، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية الإدارية بالجامعات الأردنية لأنماط القيادة الموقفية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مرؤوسيهن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٠، ص ٤٢ .

الرؤية الواضحة: يلزم أن يكون لدى القائد الموقفي رؤية واضحة لكيفية قيادة وتطوير وتوجيه الفريق، وهنا يكون بإمكان القائد تحديد واكتساب سلوكيات واستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة.

التواضع : القائد الموقفي إنسان يتعرض للمواقف المختلفة والكفيلة بمنحة الخبرة في كل مجال ، لذلك فإن أسلوب القائد الموقفي يكون متواضع وقادر على تقبل أوجه القصور في أسلوب قيادته.

تاسعا : متطلبات الإدارة الموقفية :

١- الأساليب القيادية :

تقدم أساليب القيادة الموقفية مجموعة من الحلول لمواجهة ضعف استجابة العاملين للخطط التي تطرحها الإدارة العليا لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات وبعد (Fielder (Frederic) من جامعة الينوي الأمريكية أول من قدم محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد، وطرح أسلوبين في القيادة أحدهما يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (أسلوب المشارك)، الثاني يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه) (١).

- التخطيط الموقفي :

إن القيادة الموقفية وارتباطها بمتغير التخطيط الموقفي يرتكز على أربع متغيرات أساسية تساهم في تشكيل مفهوم التخطيط للقيادة الموقفية وتلك المتغيرات هي التوجيه، التدريب، الدعم ، والتفويض. بالنسبة للتوجيه، فيعتبر نهج القيادة هذا أكثر ملاءمة عندما لا يستطيع هؤلاء الأفراد القيام بالمهمة نتيجة لعدم استعدادهم (٢).

أما بالنسبة للتدخل فإنه يكون مطلوب من القادة الموقفيين الموجهين التدخل في حالة التنبؤ أو الاحتمال بحدوث مخاطرة ما لها عواقب وخيمة وبالتالي ضمان أقل قدر من الخسائر (٣).

(١) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٦٦.

(2) Alobaidan, L., Kee, D. M. H., Hanif, M., Affi, M., AlFouzan, S., Tan, P. H. & Quttainah, M. A How Does Situational Leadership Affect M Organizational Success? A Study of Honda. Advances in Global Economics and Business Journal, 1(1), 2020, p. 32

(3) Ali, W. A Review of Situational Leadership Theory and Relevant Leadership Styles : Options for Educational Leaders in the 21st Century. Journal of Advances in Social Science and Humanities , 3(11), 2017, P.35

أما التدريب كأحد مناهج القيادة الموقفية فإنه يعتبر نهج القيادة هذا أكثر ملاءمة عندما يكون لدى الأفراد العاملين رغبة كبيرة بإتمام المهام الموكلة إليهم ولكن قدرات ومهارات منخفضة لإتمامها، تماما كما التوجيه ولكن باختلاف مستوى الرغبة، في هذه الحالة فإنه يكون مطلوباً من القائد الموقفي يساعد الفرد على اكتساب المهارات اللازمة للقيام بالمهمة بشكل مستقل في المرة القادمة^(١).

أما بالنسبة للدعم ، يعتبر نهج القيادة هذا أكثر ملاءمة عندما يكون لدى الأتباع رغبة منخفضة ولكن لديهم قدرة عالية على المهمة المطروحة، إلا أنه سيكون مطلوباً منه أن يحسن التصرف من ناحية الاستماع وإعطاء الثناء وجعل الأفراد العاملين يشعرون بالرضا^(٢).

المحور الثاني : ماهية التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي ؟

أولاً: نشأة التعليم الأزهرى في مصر وتطوره.

في الرابع والعشرين من جمادى الأولى لسنة (٣٥٩هـ - ٩٧٠م) أرسى جوهر الصقلي قائد الدولة الفاطمية قواعد الجامع الأزهر، وأستغرق البناء ما يزيد عن العامين قليلاً، وأقيمت فيه الصلاة لأول مرة في يوم الجمعة السابع من شهر رمضان عام (٣٦١هـ - ٩٧٢م) فكان أول مسجد جامع للدولة الفاطمية رمزاً لسيادتها الدينية، يتلقى فيه الطلاب مذهب الدولة الحاكمة المتمثل في المذهب الإسماعيلي الشيعي ليتحقق له الانتشار بين الناس.

ولقد مر التعليم الأزهرى على مدار تاريخه الطويل بفترات ازدهار ثقافي، وفترات تدهور وركود أيضاً، فعلى حين يعتبر العصر الأيوبي مثلاً من فترات ازدهاره، يعتبر العصر العثماني من فترات تدهوره وركوده، وفي عهد محمد على تم إهمال التعليم الأزهرى، ومع ذلك فإن الأقبال على هذا التعليم لم يتأثر، نظراً لما كان يتمتع به هذا التعليم وعلماءه من هيمنة على نفوس الجماهير في مصر وغيرها من الدول الإسلامية، وعلى الرغم من أن التعليم الحديث كان يحظى

(1) Hassan, A., Zain, Z. M., & Ajis, M. N. I. Social integration in post conflict Somalia: implications for a situational leadership style framework. Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 7(3), 2019, P.27.

(2) Vidyakala, K. A Conceptual Study on Situational Leadership Approach. PURAKALA, 31(19), 2020, P. 44.

بعناية الدولة ورعايتها، ويجد الأموال الكافية لشئونه، إلا أن الأزهر احتفظ إلى حد كبير في هذا العهد بإقبال ورغبة أكثر لدى الناس، ففي الوقت الذي كانت فيه الدولة تجبر الطلاب على الالتحاق في مدارسها وتلجأ إلى طريقة التجنيد كان الطلاب يذهبون إلى الأزهر والكتاتيب الملحقة به باختيارهم دون ضغط أو قسر^(١).

ثانياً: القوانين والهيئات المسئولة عن إدارة التعليم الأزهرى:

لقد كانت الدراسة في الأزهر منذ وجد حرة طليقة من كل قيد، أي لم يكن للأزهر طوال الفترة السابقة قانون يقيد نظام الدراسة فيه بنظام معين، ولم توجد تحديات سنوية، ولا مراحل تعليمية في الدراسة في الأزهر قديماً، ولذلك وجد تناقض هائل في الحلقة الدراسية إذ يجلس طلاب أعمارهم في العاشرة مع طلاب أعمارهم في الثلاثين، فصغار السن يصعب عليهم فهم المتون، وكبار السن يضيقون ذراعاً بمثل هؤلاء الصغار، ولما زاد عدد الطلاب وتقدمت الدراسة، وتنوعت العلوم، واتسع نطاق الأزهر، ومع مجيء القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأ نظام التعليم الحديث في مصر يتبلور، وبدأت فكرة الجامعات الحديثة فكان على الأزهر ومؤسساته التعليمية المختلفة أن يعيد تطوير نفسه تنظيمياً ومنهجياً، فصدرت مجموعة قوانين متتالية لتنظيم الأزهر ومؤسساته وتنظيم المراحل الدراسية، والعملية التعليمية في الأزهر ومن ثم تطوير الدراسة فيه^(٢).

(١) سعيد إسماعيل على، الأزهر على مسرح السياسة المصرية دراسة في تطور العلاقة بين التربية والسياسة، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤، ص ١٦٣.

(٢) يمكن الرجوع إلى :

- رمضان موسى محمد ، مكتبات المعاهد الأزهرية بمصر، دراسة تطبيقية على مكتبات المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة القاهرة والمنوفية، رسالة ماجستير، كلية الآداب بشبين الكوم، جامعة المنوفية، ٢٠٠٣، ص ١٤.

- الأزهر، وزارة الأوقاف وشئون الأزهر، الأزهر تاريخه وتطوره، مرجع سابق، ١٩٦٤، ص ٢٤٣.

- رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، التعليم الأزهرى، الدورة السابعة والعشرون.

- المجالس القومية المتخصصة ، التعليم الأزهرى، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، التعليم الأزهرى، القاهرة، الدورة (٢٧)، ٢٠٠٠، ص ٢٠٧.

أما الهيئات التي يتكون منها الأزهر فهي^(١):

١- المجلس الأعلى للأزهر:

وهو المسئول عن توجيه كافة شئون الأزهر، والتخطيط لأنواع النشاط في هيئاته المختلفة، ومتابعة تنفيذ سياسة البحث وسياسة التعليم في أجهزته المختلفة، ويتكون من: شيخ الأزهر وله رئاسة المجلس - وكيل الأزهر - رئيس جامعة الأزهر - عمداء كليات جامعة الأزهر - ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي - أربعة من أعضاء مجمع البحوث الإسلامية - الوكلاء المساعدين في وزارات الأوقاف والتعليم والعدل - مدير الثقافة والبحوث الإسلامية - مدير المعاهد الإسلامية.

٢- مجمع البحوث الإسلامية:

وهو الهيئة العليا للبحوث الإسلامية، ويقوم بالدراسة في كل ما يتصل بهذه البحوث، ويعمل على تجويد الثقافة الإسلامية، وحمايتها من آثار التعصب المذهبي والسياسي، وكذلك تتبع كل ما ينشر عن الإسلام والتراث العربي والإسلامي من بحوث الأجانب ودراساتهم للانتفاع بها إن كانت صحيحة، أو مواجهتها بالتصحيح والرد عليها.

٣- إدارة الثقافة والبعوث الإسلامية: هي الجهاز الذي يهيئ لمجمع البحوث الإسلامية كل أسباب البحث والدراسة، كما تقوم بالإعداد والتحضير لهذ البحوث والدراسات، وتحمل المسؤولية كاملة للمتابعة والتنفيذ، كما تتحمل مسؤولية إعداد وتنفيذ مشروعات البعوث من وإلى الأزهر.

٤- جامعة الأزهر:

تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي الأزهرى، وبالبحوث التي تتصل بهذا النوع من التعليم، كما تهتم ببعث التراث العلمي والفكري للشعوب.

٥- المعاهد الأزهرية:

فإنه لكي يعد لكليات الجامعة الأزهرية على اختلاف أنواعها، طلاب على حظ من الثقافة الإسلامية والعربية، إلى جانب المعارف والخبرات التي تتيح لهم الاستمرار في الدراسات الجامعية، وضع نظام المعاهد الأزهرية، ولقد قسمت اللائحة التنفيذية المعاهد الأزهرية إلى قسمين:

(١) يمكن الرجوع إلى :

- وزارة الأوقاف وشئون الأزهر ، الأزهر تاريخه وتطوره، مرجع سابق، ص ص ٣٠٤-٣٠٧.
- عادل فوزي رجب ، تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٤، ص ١٤١.

أ- المعاهد الأزهرية العامة: وتشمل المعاهد والإعدادية والثانوية.

ب- المعاهد الأزهرية الخاصة: وتشمل معهد البحوث، ومعاهد القراءات، ومعاهد الفتيات، والمعاهد النموذجية.

ثالثاً : أهداف التعليم الأزهرى قبل الجامعي :

والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول الي مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف دعوة الي التصرف الفاعل، وتحويل الطموحات الي واقع ملموس^(١) . لأنها تساعد علي اتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والمواقف التي تواجهها، فأهداف التعليم الأزهرى هي نفس أهداف التعليم العام، ولكنها تنفرد عنها في الخصوصية التي يتميز بها الأزهر الشريف عن غيره من أنواع التعليم الأخرى ، وإذا كانت أهداف التربية الإسلامية تشتق من الإسلام، وتعمل علي تحقيق أهدافه ، سواء كانت التربية في المدرسة أو خارجها ، فإن فلسفة الأزهر تتبع من فلسفة الإسلام^(٢).

ولقد حدد القانون رقم (١٠٣) لسنة (١٩٦١م) ، الأسس والمبادئ والمتطلبات التي ينبغي علي التعليم الأزهرى الارتكاز عليها، ومراعاتها والذي يهدف إلى تكوين المواطن الصالح، ومساعدة الفرد علي اكتساب سمات وصفات المواطن الصالح المستنير^(٣) .

والأزهر ليس مجرد معهد يعد أبناءه للسير في ركب الحياة، أو ليضطلعوا بمهنة من مهنة العيش ولكنه إلي جانب ذلك يعدهم ليكونوا أصحاب دعوة، ورسول هداية بين أقوامهم ، وليسهموا في بناء المجتمع الإسلامي علي أسس من العقيدة والشريعة^(٤) .

(١) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٥، ص ٨٥ .

(٢) زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ٢٠١٣، ص ٥٨ .

(٣) المجالس القومية المتخصصة، دور الأزهر في تكوين المواطن الصالح، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، الدورة الثامنة والعشرون، ٢٠٠٠/٢٠٠١، ص ٢٧٣ .

(٤) المجالس القومية المتخصصة ، سياسة القبول في المعاهد الأزهرية وجامعة الأزهر ، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، الدورة الحادية عشر ، المجلد الثامن ، المجلد الثامن، ١٩٨٤ ، ص ٦٧ .

وقد ذكرت نتائج إحدى الدراسات إلى أن أهداف التعليم الأزهرى قبل الجامعي هي نفس أهداف التعليم العام، بالإضافة إلى حفظ القرآن الكريم وفهمه، وأن هناك أهدافا لا تتحقق بالصورة الكافية في مرحلة التعليم الأزهرى^(١).

- المناهج وخطة الدراسة.

وقد وضع القائمون علي التعليم الأزهرى نصب أعينهم عند وضع خطط الدراسة بالمعاهد الأزهرية عدة اعتبارات، أهمها الربط بين التعليم الأزهرى والتعليم العام، وذلك بتزويد التلاميذ بالأزهر بالقدر نفسه من العلوم الحديثة التي يحصل عليها تلاميذ التعليم العام، مع الإبقاء علي المواد العربية والدينية بوزنها وثقلها حفاظا علي تراث الأزهر واعترافا بأن هذه الدراسات الدينية والعربية هي الميزة الكبرى التي تميز التعليم الأزهرى عن غيره من أنواع التعليم، وقد سبق ذكر أن مناهج المواد الثقافية قد أخذها الأزهر عن مناهج التربية والتعليم منذ عام التطوير (١٩٦١) وبقيت إلي الآن لا تتغير ولا تتبدل إلا مع متغيرات وزارة التربية والتعليم وتعديلاتها، ويعتمد في أدائها علي الكتب التي تولفها وزارة التربية والتعليم لطلابها، وتمد بها المعاهد الأزهرية كل عام^(٢).

أهم نتائج البحث:

من خلال إستعراض المحورين السابقين توصل البحث الى عدة نتائج ، من أهمها:

١- يعاني التعليم قبل الجامعي الأزهرى من أوجه قصور عديدة نتيجة تطبيق الإدارة المركزية: منها(الروتين والبيروقراطية الإدارية والبطء في اتخاذ القرار، والحد من الإبداع والابتكار في العملية التعليمية، وعدم تفويض السلطات الإدارية، والازدواجية في تنفيذ المهام، وغيرها).

٢- لتطبيق الإدارة الموقفية في التعليم قبل الجامعي الأزهرى مميزات عديدة ، منها:

١-أن القائد الإداري عليه أن يعرف أساليب القيادة المختلفة ويتعين عليه اختيار الأشخاص المناسبين للقيادة بأسلوبه.

(١) خالد عبدالرحمن ياسين أحمد ، دور المعاهد الأزهرية في البناء الخلقى لتلاميذها مع الإشارة إلي العوامل المؤثرة فيه ، رساله غير منشورة ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة جنوب الوادي ، ٢٠٠٥ ، ص ١٩٧ .

(٢) المجالس القومية المتخصصة ، خطة الدراسة والمناهج بالمعاهد الأزهرية، المجلس القومي والبحث العلمي،: الدورة السابعة عشر، المجلد الثامن ، ١٩٩٠ ، ص ص ١٢٩ - ١٣٠ .

٢- يجب على القائد أن يختار أسلوب القيادة المناسب للوضع المعين الذى من شأنه أن يزيل الحاجة إلى إتباع استراتيجية صارمة في جميع الأوقات وأن يكون لديه القدرة على فهم الموقف منحوه^(١).

٣- تعطي الفرصة للقائد الإداري تشكيل أسلوب قيادته بما يتناسب ومستوى استعداد الفريق واحتياجاته الأمر الذى من شأنه التأثير على أداء الفريق لأن القائد يستخدم أسلوباً يحفز الموظف ويحسن أدائه^(٢).

٤- يكون القائد الإداري قادرًا على نهج القيادة المختار بطريقة تساهم في قيادة الفريق وتطوير مستواه في نفس الوقت.

٥- لديها أثر فعال في زيادة الوعي، حيث يجب أن يكون قادة الموقف على دراية بما يحدث من حولهم من خلال زيادة وعيهم.

٦- يكون القائد الإداري متوافقًا مع أهداف المؤسسة وأن يكون مدركًا تمامًا للخطوات التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف^(٣).

٣- توصل البحث في نهايته الى تصور مقترح لأهم متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية فى التعليم قبل الجامعى الأزهرى، يمكن بيانه كما يلى :

المحور الثالث: التصور المقترح لأهم متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية فى التعليم قبل الجامعى الأزهرى :

ما متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية فى التعليم الأزهرى ما قبل الجامعى؟

من خلال استعراض المحورين السابقين يمكن تقديم بعض المتطلبات الازمه لتطبيق الإدارة الموقفية فى التعليم الأزهرى قبل الجامعى وهى كالتالى :

(1)Hottinger, J. M. : *Utility of Situational Leadership to Retail Managers (Doctoral dissertation, Pepperdine University)*, 2018, P. 15.

(2)Nobles, M., & Fraizer, L. : *Assuming a Leadership Role: Exploring Situational Leadership Strategies for Supporting and Mentoring Graduate Student Teaching Assistants in Anatomy and Physiology. HAPS Educator*, 21(3), 2017, P. 41.

(3) Samosudova, N. V. (2017). Modern leadership and management methods for development organizations. In MATEC Web of Conferences (Vol. 106, p. 08062). EDP Sciences, 2017, P. 62.

واقع متطلبات تطبيق الإدارة الموقفة

: البعد الأول: متطلبات خاصة بالأهداف: وتتمثل فيما يلي:

أ_ أهداف معرفية:

- ١_ القدرة علَّ الانتقال من اسلوب قَّاده الى اخر.
 - ٢_ القدرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمعهد وموظفيه.
 - ٣_ تعرف المعلمين بأهمية اكتشاف الطلبة الموهوبين باستمرار.
 - ٤_ تساعد الأهداف على التعرف على اسلوب الإدارة.
 - ٥_ القدرة على وضع سناريوهات مستقبليه لإدارة الأزمة.
 - ٦_ القدرة على قياس وتقييم المخاطر وتطور استراتيجيات لنقل المخاطر الى جه اخرى لتجنب وتقليل اثارها السلبية.
 - ٧_ التعرف على تفسير الأمور داخل المؤسسة الأكاديمية مما يساعد في تكوين الخبرات التي تمكن من اتخاذ وتنفيذ القرارات الازمه .
 - ٨_ ان يتعرف المعلمين على اهمية تكوين فرق عمل متخصصه للتقييم .
- السريع والدقيق لمخاطر القرارات الارتجالية.

ب - أهداف وجدائية:

- ٩_ أن يشعر العاملين بأهمية الادارة.
- ١٠_ أن يحب العاملين تنفيذ المهام.
- ١١_ أن يؤمن العاملين بمسؤوليتهم تجاه المؤسسة.
- ١٢_ ان يشعر الطلبة بأهمية التفوق باستمرار.
- ١٣_ ان يحس الطلبة بأهمية الابداع باستمرار.
- ١٤_ ان يؤمن الطلبة بتطور انفسهم باستمرار.

ج_ اهداف مهارة:

- ١٥_ يمتلك العاملین القدرة على معالجة مشكلات الطلبة أولاً بأول.
- ١٦_ يمتلك العاملین القدرة على بناء حل سريع للمشكلات المفاجئة التي تواجه المؤسسة من خلال الاعتماد على مواردها المتاحة.
- ١٧_ القدرة على الابتكار والابداع والتوصل الى حلول جده وغير مألوفه.

- ١٨_ تمتلك ادارة المعهد القدرة على تنمية مهارات الطلبة وفق أسس علمية.
- ١٩_ تمتلك ادارة المعهد القدرة على حل المشكلات و المرونة لفهم متى يغيرون اسلوبهم في الإدارة.
- ٢٠_ تمتلك ادارة المعهد القدرة على تزويد الطلبة بمجموعة من المهارات تساعدهم على العمل فَّ الميادين المختلفة في المستقبل.

البعد الثاني: متطلبات خاصة بالتخطيط: وتتمثل فيما يلي:

- ٢١_ تضع بدائل واستراتيجيات إدارية بديلة للمواقف المتعددة.
- ٢٢_ تقوم مع اعضاء فريق الازمات بإجراء مسح كامل لموارد المؤسسة.
- ٢٣_ تقوم على رصد ومراقبة البيئة الداخلة والخارجية والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة داخل المؤسسة .
- ٢٤_ تقوم على وضع سيناريوهات مستقبلية لإدارة الازمة.
- ٢٥_ توفر قاعدة المعلومات والتعليقات التي تتطلبها التعامل مع الازمة .
- ٢٦_ تحث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات لوقف انتشار الازمه.
- ٢٧_ تقوم إدارة التعلّم الأزهرى قبل الجامعي بتقديم التوجيهات الواضحة لما هو متوقع عمله من قبل العاملين.

٢٨_ تنمى قيم التعاون بين جميع العاملين

- ٢٩_ تقدم توضيحات حول الانظمة والتعليمات المعمول بها.
- ٣٠_ توضح للعاملين بالمعهد المهام المراد انجازها داخل المعهد.
- ٣١_ يحرص على انجاز العمل في الوقت المناسب.
- ٣٢_ تلتزم بالتعليمات المدرسية عند انجاز العمل.
- ٣٣_ تهتم أن يكون المعهد له صورة إيجابية باستمرار .
- ٣٤_ تشجع العاملين على الابداع فَّ مجال العمل.

البعد الثالث: متطلبات خاصة بالتنفيذ: وتتمثل فيما يلي :

- ٣٥_ افراد يؤمنون بالتغيير .
- ٣٦_ تعاون بين العاملين والمسؤولين.
- ٣٧_ مشاركة بين العاملين .
- ٣٨_ اصدار القرار .

٣٩_ تنفيذ القرار .

٤٠_ وضع الآليات تساعد على التنفيذ.

٤١_ النظر في الجانب التنفيذي في الادارة.

٤٢_ رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات التي تشيّر بوقوع أزمة داخل المؤسسة .

٤٣_ تحدد الازمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية .

٤٤_ وضع سيناريوهات مستقبلية لإدارة الأزمة.

٤٥_ توفر قاعدة المعلومات والتعليقات التي بتطلبها التعامل مع الأزمة .

٤٦_ تعاون العاملين مع الفريق مع تقديم المقترحات لوقف انتشار الازمة.

البعد الرابع: متطلبات خاصة بالإدارة: وتتمثل فيما يلي :

٤٧_ الإستعانة بخبراء لتوعية العاملين

٤٨_ عقد ندوات عن اهمية تطبيق الإدارة الموقفية

٤٩_ توفير ميزات

٥٠_ تقوم بمعالجة المواقف تبعاً لطبيعتها.

٥١_ تقوم بتنفيذ المهام بطرق متعددة تتواءم مع المواقف المختلفة.

٥٢_ تتسم بالمرونة في تنفيذ المهام تبعاً لطبيعتها.

٥٣_ تستخدم أساليب وأنماط قيادية متعددة تبعاً للمواقف والظروف.

٥٤_ تعطى الحرية للعاملين في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم.

٥٥_ تقوم بتطبيق التعليمات الإدارية بمرونة تبعاً للمواقف المختلفة.

٥٦_ تعمل على إيجاد بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

٥٧_ تقوم بوضع الإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.

٥٨_ تعمل على وضع سيناريوهات مستقبلية لإدارة الأزمة

مراجع البحث

أ- المراجع العربية.

١_ احمد ابراهيم احمد الادارة المدرسية في الالفية الثالثة الاسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢.

٢_ احمد نجم الدين احمد عيدا روس ادارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الادارة المرتكزة الى المدرسة تصور مقترح ننحو تطبيق بنويوة الفيدرالية الادارية بمؤسسات التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، عدد ٤ مجلد ١١ ، أكتوبر ٢٠٠٥ ، جامعة حلوان.

٣_ امال سيد محمد مسعود متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء لامركزية التعليم"، مجلة مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية القاهرة، ع (٦٦) مج (١٧)، سبتمبر ٢٠١٠.

٤- ايمن محمد البيومي دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس ومدى امكانية تطبيقها في المدارس المصرية " رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٦.

٥_ تقرير التنمية البشرية، القاهرة في

Available at 2004 <http://www.undp.org.eg.2/12/2019>

٦- حنان فؤاد محمد بحر، الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، نموذج مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية البنات جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

٧- خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزي الادارة الذاتية للمدرسة في الفكر الاداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية "بمصر" دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير كلية التربية بدمنهور، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٥ م.

٨_ رشيد خالد راشد منصور "المركزية واللامركزية في الادارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠٠٤ م

٩- زينب احمد محمد سليمان استراتيجية مقترحة لتفعيل اللامركزية في ادارة التعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول دراسة ميدانية في محافظة اسيوط"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اسيوط، ٢٠١٦

- ١٠-عبدالحميد عبد الفتاح عبد الحميد اللامركزية كمدخل لفاعلية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٧.
- ١١-محمد ابراهيم محمد خليل "اللامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية علي محافظة البحيرة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة ، ع (١٩) ، م ج (١٨) ، مارس ٢٠١١.
- ١٢-ناصر محمد عامر، تفعيل اللامركزية بالمدار المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الاجنبية "، التربية : مجلة علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، القاهرة، ع (٢٠) اغسطس ٢٠٠٦.
- ١٣_نبيل سعد خليل دراسة" مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الافادة منها في مصر " ، مجلة علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة.

ب- المراجع الاجنبية :-

1. Adolfo Merino Juarez Gustavo: Federalism and the Policy Process: Using basic education as a test case of decentralization in Mexico, Diss.Abs.Int Vo61.2000
2. Barrera Osorio Felipe, Decentralization and Education: An Empirical investigation (Colombia) ", Ph.D., University of Maryland, College Park ،2003 available at : <http://www.hdi-handle.20-12-2012>