



متطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر
في ضوء بعض التحديات المعاصرة

إعداد /د/ إيمان توفيق صيام

إعداد

أستاذ اصول التربية المتفرغ

محمد محمود صابر

كلية التربية - جامعة دمياط

الموجه بالأزهر الشريف

٢٠٢١/٤٤٣م

المقدمة :-

يتسم العصر الحالي بالتدفق السريع في المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وأصبح لزاماً على القيادات التربوية مسايرة هذا التطور وفي ظل التحول في الممارسات التعليمية من التعليم الى التعلم ومن الحفظ والتلقين الى محتويات دراسية على شكل قضايا ومشكلات يستكشفها بنفسه ومع ظهور مفهوم التربية الشاملة والتي تشمل (تعليم الانسان كيف يكون , وكيف يعيش مع الآخرين , وكيف يعمل , وكيف يتعلم تعليماً ذاتياً ومستمراً ومع ظهور بعض التحولات في الإدارة التربوية من الإشراف إلى القيادة ومن التسيير إلى التمكين ومن التنفيذ إلى الابتكار والتجديد وفي ضوء هذه التحولات تبرز لنا الأفاق التي نحتاجها في القيادات التربوية بالمعاهد الإعدادية الأزهرية وأهمية اعتماد نموذج تربوي بمعايير عالية تسمح لنا باعتماد أدوار قيادية فعالة لمواجهة التحديات المعاصرة .

فلم تعد مهام القيادات التربوية تقتصر على مراقبة العمل داخل المعاهد أو المدارس فقط

وضبط النظام وحفظ الملفات وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تجاوزت هذه المهام إلى مسئوليات وأدوار قيادية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المأمولة , ومن المهم أن تُركز القيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية على التوظيف الجيد والمنظم للجهود البشرية والامكانيات المادية المتوفرة في البنية المدرسية ويتطلب ذلك إعطاء قدرًا من الصلاحيات للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية والتركيز على العمل الجماعي والتعاوني الذي يجمع الموظفين وجميع العاملين حول رؤية محددة وهدفًا واحدًا للمؤسسة التعليمية .

كما أن القيادة التربوية هي عملية تعاونية توحد مواهب وقوى المعلمين والطلاب ويكون الهدف لهذه القيادة التربوية هو العمل على تحسين الأداء وجودة التعليم , بل

ونظام التعليم نفسه كما يُعد دور القائد التربوي من الأدوار الهامة في تطوير وتوجيه فهم المعلمين وأولياء الأمور حول التعليم ومدى أهميته كما يلعب القائد التربوي دوراً هاماً ومؤثراً في تحفيز العاملين وتوسيع ممارسة المعلمين وطرقهم التربوية كما أن القيادة التربوية هي عملية تفاعل اجتماعي إذ لا يُمكن للإنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يُمارس القيادة من خلال مُشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار وموقف معين.

وللمؤسسات التعليمية الأزهرية صفة خاصة لما لها من أهمية دينية تتمثل في القدوة في المجتمع وبخاصة القادة التربويين للمعاهد الدينية الأزهرية الذي لا بد أن يتوفر فيهم الصدق والنزاهة والشفافية والقدرة على التواصل باستمرار مع العالم والطلاب والمعلمين والعاملين والاعتدال والتوازن في معاملتهم مع كافة العاملين في معاهدهم أو مدارسهم ولكي تتمكن القيادات التربوية من إنجاز كل هذه المهام بشكل إيجابي لا بد أن تتوفر الشروط الضرورية لتمكينه من تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على الوجه المطلوب ومن ناحية أخرى لا بد من إخضاعه لتكوينه وتأهيله باستمرار لمواكبة ما يطرأ على الساحة التعليمية والتربوية من تطورات .

لذلك نرى أن العالم أصبح يُدقق في اختيار هذه القيادات ويضع معايير مختلفة لمن يتولى مسئولياتها حيث يوضح (shire 2011) أن الولايات المتحدة الأمريكية تضع عدداً من المعايير لاختيار قادة المدارس من خلال إنشاء مركز التقييم Assessment center project

والذي تم تصميمه لكي يُحسن عملية اختيار وتطوير الملتحقين بالنظام الإداري المدرسي عن طريق استخدام أساليب تقييم صادقة يعدها المركز وقام المركز بتحديد عدد من المهارات منها القدرة على تحليل المشكلات , واتخاذ القرار , وإصدار الأحكام , والقدرة التنظيمية , والفصل والقيادة , وتحمل المسؤولية والضغط , والدافعية الذاتية , والقيم التربوية , ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي

وبعد فحص المرشح خلال يومين من التمارين وأساليب المحاكاة يضع المقيمون تقريراً نهائياً لكل مرشح يصفون مهاراته التي تم ملاحظتها .

كما يوضح (feier.2012)ⁱⁱ طريقة اختيار مديري المدارس في ألمانيا بأن يتم الإعلان عن ذلك المنصب وبعد التقدم للراغبين في ذلك يتم تكليف المرشح بإعطاء درس تطبيقي وعمل لقاء أو اجتماع وتقييم مدرسي وبناء على ذلك يتم تقييم المرشح حسب أدائه في هذه الأعمال

والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكاملⁱⁱⁱ ويُعد التعليم الإعدادي مرحلة متوسطة بين مرحلتي التعليم الابتدائي والثانوي وهي المرحلة العمرية للطلاب ما بين ١٢ إلى ١٥ عاماً وهي بداية لمرحلة المراهقة والتي يحتاج فيها الطالب إلى قيادة تربوية واعية تتفهم احتياجات وميول واتجاهات الطلاب وبخاصة أن الطالب في هذه المرحلة الأزهرية يدرس مواد دراسية جديدة علمية (شرعية وعربية وثقافية) وموضوعات متنوعة يكتشف فيها الطالب ذاته وشخصيته ويكون في حاجة إلى قيادة تربوية ترعى كل هذه الاهتمامات وتتواصل مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلى لتحقيق كافة الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة والمخطط لها .

كما أنه لا يُمكن للبشرية أن تسير إلا وفق منظومة متكاملة تقود الأفراد لغايات وأهداف سامية تحفظ كيانهم وترعى مصالحهم وتحقق أهدافهم وتحفظ ترابطهم بعيداً عن الفوضى والأهواء الفردية والمصلحة الشخصية دون العامة .

مشكلة الدراسة :- study problem

من خلال عمل الباحث موجه بالأزهر الشريف ومتابعته للمعاهد الأزهرية اتضح أن هناك فجوة كبيرة بين الأدوار التربوية التي ينبغي أن يقوم بها القائد التربوي (شيخ المعهد) وبين الواقع داخل المعاهد الأزهرية من اتخاذ القرارات والمساهمة في رفع كفاية المعلمين مهنيا وإقامة علاقات إنسانية داخل المؤسسة التعليمية ورعايته واكتشافه للطلاب الموهوبين ومُساهمته في حل المشكلات ومواجهة الأزمات وكيفية التواصل الفعال بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية ومن خلال المقابلات التي أُجريت مع عددا من شيوخ ووكلاء المعاهد الإعدادية الأزهرية وهم ما يتم تصنيفهم بالقيادة الأولى والثانية وكذلك مدير إدارة التوجيه الفني بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالدقهلية أكدوا على عدة مُشكلات منها :-

- ١- ضعف وجود معايير وأسس واضحة يتم مُراعاتها والأخذ بها عند اختيار القيادات التربوية
- ٢- قلة البرامج التدريبية التي تؤهل القيادات التربوية لأدوارهم داخل المعاهد الأزهرية
- ٣- كثرة المهام والأعباء المُوكلة على شيوخ المعاهد مما يؤدي للقصور في قيامهم بالمهام والمسئوليات على الوجه المطلوب
- ٤- نقص الاعتمادات المالية المُخصصة مما يعوق عمل شيخ المعهد
- ٥- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار دون أدنى مُشاركة للقيادات التنفيذية
- ٦- محاولة الغالبية من شيوخ المعاهد القيام بكافة الأعمال وعدم رغبتهم بمبدأ التفويض وتوزيع المهام والمسئوليات ليتفرغ لمهامه الإدارية والفنية^{iv} .

ومن الملاحظ من خلال عمل الباحث ومتابعته أن لكل شيخ معهد شخصيته والتي تكون محورا فاصلا في طريقة إدارته للمعهد الذي يديره دون وجود تدريبات ودورات توضح لهم مهامهم ومسئولياتهم أو وضع ممارسات يلتزمون بها لتحقيق الأهداف المنشودة إذ تعتمد الإدارة التربوية للمعاهد الأزهرية على الأقدمية دون مراعاة لجاهزية المرشح للقيام بهذه المهمة إدارياً ونفسياً وثقافياً ومدى خبرته بأدوار القائد التربوي التي سيمارسها مما ينعكس سلباً على أداء العاملين داخل المؤسسة التربوية .

وعليه يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي
ما مُتطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر في ضوء بعض التحديات المعاصرة .

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات هي :-

- ١- ما الإطار المفاهيمي للأدوار التربوية للقيادات الأزهرية
- ٢- ما الأدوار التربوية للقيادات الأزهرية بالمعاهد الإعدادية
- ٣- ما أهم لوائح القيادات التربوية الأزهرية بالمرحلة الإعدادية
- ٤- ما أهم الممارسات الإدارية للقيادات الأزهرية بالمعاهد الإعدادية
- ٥- ما أهم المعوقات التي تواجه القيادات التربوية الأزهرية
- ٦- ما أبرز التحديات المُعاصرة المؤثرة على أدوار القيادات التربوية الأزهرية
- ٧- ما التصور المقترح لتفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر في ضوء بعض التوجهات المعاصرة .

أهداف الدراسة: تحاول الدراسة الحالية وضع تصور لأهم مُتطلبات تفعيل الأدوار

التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر وذلك من خلال:-

- ١- التعرف على الأدوار التربوية للقيادات الأزهرية بالمعاهد الإعدادية
- ٢- التعرف على لوائح القيادات التربوية الأزهرية بالمرحلة الإعدادية

- ٣- التعرف على أهم الممارسات الإدارية للقيادات الأزهرية بالمرحلة الإعدادية
- ٤- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه القيادات التربوية الأزهرية
- ٥- التعرف على أبرز التحديات المؤثرة على أدوار القيادات التربوية الأزهرية
- ٦- تقديم تصور لأهم متطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر .

أهمية الدراسة :- the importance of study

أولاً :- الأهمية النظرية :-

- ١- تظهر أهمية هذه الدراسة باعتبار القائد التربوي هو الداعم لكافة الوظائف داخل المؤسسة التعليمية وهو ما يمثله شيخ المعهد والمنوط به توزيع المهام والمسئوليات والاختصاصات داخل المعهد لتحقيق الأهداف المنشودة .
- ٢- نجاح المؤسسة التربوية يعتمد بقدر كبير على مدى فعالية وفهم القائد التربوي للأدوار المنوط به ممارساتها ومدى وعيه وحكمته في التغلب على المشكلات ومواجهة الأزمات والموائمة بين مُتطلبات المُجتمع المحلي وتحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسة التعليمية
- ٣- تأتي هذه الدراسة مُواكبة للتطورات والتوجهات المُعاصرة التي أجمعت على ضرورة تفعيل الأدوار التربوية للقيادات الأزهرية
- ٤- مطالب السياسة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تنص على ضرورة إعداد تدريبات للقيادات التربوية بما يُسمى (مهارات القيادة لمديري ووكلاء المدارس) .

ثانياً الأهمية التطبيقية :-

تتمثل في تقديم الدراسة تصور مُقترح لمُتطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر في ضوء بعض التحديات المعاصرة ويستفيد من هذه الدراسة القائمين على اختيار القيادات التربوية وشيوخ المعاهد والوكلاء بالأزهر الشريف .

منهج الدراسة :- تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري من خلال التعرف على الأسس النظرية للأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض التحديات المعاصرة والمنهج الوصفي هو المنهج المتبع لدراسة وتوضيح خصائص ظاهرة ما أحواله مُعينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقتها في إطار المُتغيرات المُحيطة^٧

أدوات الدراسة :- تعتمد الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات مع شيوخ ووكلاء المعاهد ومدير إدارة التوجيه الفني بهدف وضع تصور لتفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية في منطقة الدقهلية الأزهرية ويكون ذلك من خلال معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تواجههم .

مُصطلحات الدراسة :- the study terms

القيادة التربوية :- هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مُشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يُناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم^٧. كما أن القيادة التربوية يُقصد بها المدير ، الوكيل ، الموجه وخاصة المدير القادر على تطبيق الإدارة ويمتلك المهارات الذاتية والفنية والإنسانية التي تُمكنه من دفع المُعلمين إلى العمل كفريق مُتعاون مُنسجمين نحو تحقيق الأهداف .

ويتبنى البحث التعريف التالي للقيادة التربوية :- هو عملية تحريك وتوجيه مواهب كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية من مُعلمين وتلاميذ وأولياء أمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة أو المعهد نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المشتركة .

الدور^{vii} :- هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ويُمثل الدور نوعاً من الممارسات السلوكية المتميزة التي ترتبط بموقع اجتماعي مُعين والتي تنسم نسبياً بالاستمرار والثبات ويُمكن التنبؤ بها .

حدود الدراسة وتشمل :-

أولاً الحدود الموضوعية :- مُتطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر في ضوء بعض التحديات المعاصرة .

الحدود البشرية :- وتتمثل في مقابلة مع عينة من شيوخ ووكلاء ومدير إدارة التوجيه الفني

الحدود الجغرافية :- منطقة الدقهلية الأزهرية (إدارات منية النصر / المنزلة / المطرية / ميت سلسيل)

الحدود الزمنية :- أكتوبر ٢٠٢١ .

الدراسات السابقة

وتتناول الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة مُرتبطة بالموضوع منها دراسات عربية وأجنبية .

أولاً الدراسات العربية :- دراسة (فيليب اسكاروس وآخرون ٢٠٠٥) تتناول الدراسة التحليلية دور القيادة في توضيح رؤية وهدف المدرسة وفي تدعيم الأفراد وفي التطلع لمستويات عالية من الأداء فتعتبر القيادة الفعالة عاملاً مهماً وحيوياً للغاية في نجاح تحقيق الجودة الشاملة حيث تحتاج المدرسة إلى قائد يفهم نظام الجودة بكل أبعاده ومركزاته فقائد المدرسة هو المسئول عن بناء وتأسيس ثقافة

وفلسفة المدرسة ورسالتها ووضع الرؤية المناسبة لها ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام والالتزام والتقدير كما يقوم مدير المدرسة باشتراك هيئة العاملين بالمدرسة في عمليات التقويم الذاتي ويوفر لهم برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في التقويم الذاتي ويدعم أنشطة التقويم الذاتي للمدرسة من الإعداد والتهيئة إلى كتابة التقرير وعمليات التحسين والتطوير المدرسي^{viii}

دراسة عتريس (٢٠١٠) حيث توصلت الدراسة إلى وجود نظم موحدة للحوافز لجميع العاملين بالمعاهد الأزهرية وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم كما تتهاون في بعض الأحيان مع المقصرين وعدم وجود معايير دقيقة للأداء.^{ix}

دراسة أبو حجاب (٢٠١٣) والتي كشفت عن وجود بعض المشكلات في التعليم قبل الجامعي بالمعاهد الأزهرية منها قلة ممارسة شيوخ المعاهد الأزهرية للجوانب المتعلقة بتطوير العلاقات الإنسانية وتوفير مناخ يسوده التعاون والعمل الجماعي إضافة إلى وجود بعض المشكلات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.^x

دراسة حمدي (٢٠١٣) توصلت الدراسة إلى أن أغلب المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية مشكلات تنظيمية مرتبطة بالإدارة وذلك لغياب التشريعات التي تدعم لا مركزية واستقلالية المعاهد الأزهرية^{xi}

ثانياً الدراسات الأجنبية :-

دراسة جيلي وأخرين (Gilley et. Al.2011)^{xii}

بعنوان القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي .

هدفت الدراسة إلى إلقاء المزيد من الضوء على تطبيقات القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي وبخاصة بمؤسسات التعليم العالي .

وكشفت الدراسة عن نتائج منها امكانية الاستفادة من المزج بين تطبيقات القيادة

التموية ومجال تطوير الموارد البشرية في الارتقاء بالنمو والتطوير والتغيير والإبداع والابتكار لبناء القدرات التنافسية والقيمة المضافة للمؤسسات التعليمية سواء في الحاضر أو المستقبل

دراسة نانلي (nanle 2015) حيث استهدفت الدراسة الكشف عن أثر الإثراء الوظيفي لدى المديرين على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة الممتازة في نيجريا إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الأثر الوظيفي ورضا ودافع العاملين وخلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي

بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات , الاستقلالية , وأهمية المهمة , وتحديد المهمة , والتغذية الراجعة)

يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل , وزيادة مستوى الرضا للعاملين والأداء العالي لديهم^{xiii}

دراسة فيجي واندر إديفي (indradevi .& vijay 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة (تنوع المهارات , أهمية المهنة , تحديد المهنة) على مستوى أداء العاملين الفردي لدى المؤسسات التعليمية الخاصة في الهند وقد نتاج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف وعمره وخبرته وأدائه الوظيفي وعلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثي ومستوى الأداء الفردي لدى العاملين في الكليات الخاصة.^{xiv}

أولاً : الأدوار التربوية للقيادات الأزهرية بالمعاهد الإعدادية

حيث تتعدد الأدوار التربوية والتي يمكن تحديدها كالتالي

- أولاً - تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ثانياً - متابعة تطوير المناهج
 ثالثاً - رفع كفاءة المعلمين مهنيًا رابعاً - توطيد العلاقات الإنسانية بالمدرسة
 خامساً - اكتشاف وتنمية الإبداع سادساً - حل المشكلات
 سابعاً - مواجهة الأزمات

أولاً تحقيق : الأهداف التعليمية والتربوية :-

حيث يؤكد التربويين على أهمية دور مدير المدرسة وهو ما يمثل شيخ المعهد وهو القيادة التربوية الأولى في المعاهد الإعدادية الأزهرية على دوره في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وقد عظم هذا الدور نتيجة لتطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر بعدما كانت تتمثل فقط في تلقين المتعلمين ما تحتوي عليه الكتب الدراسية من معارف ومعلومات واقتصار دور المعلم على طريقة التلقين لها ثم مطالبة طلابه بحفظها واستظهارها^{xv}

وكان ذلك يُعد مسابراً لأهداف الإدارة المدرسية المتمثلة في الحفاظ على نقل التراث الثقافي لأبناء المجتمع من جيل إلى جيل أما اليوم مع تعدد الأهداف المدرسية واتجاهاتها نحو تربية الطالب تربية متكاملة لإعداده لِيُسهم في المجتمع وتقدمه ويكون ذا قدرات تواجه عصره وتحدياته , ودراسة احتياجات مجتمعه ومتطلباته والعمل على تلبيتها والإسهام في حل المشكلات وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وتهيئة كافة الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تُساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي ارتضاها المجتمع^{xvi}

ولهذا يتطلب من شيخ المعهد وهو القائد التربوي أن يُتقن المهارات الأساسية اللازمة

لنجاح عمله وتشكيل المستقبل حتى يتكيف مع المتغيرات والتخطيط لها قبل حدوثها مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة .

ثانياً : متابعة تطوير المناهج : -

حيث تُعد المناهج هي الأساس التي تقوم عليه التربية وهي التي تستند عليها العملية التربوية لبلوغ وتحقيق أهدافها ورسالتها , وتعد المناهج محور عمل القيادة التربوية والمعلمين كما تعد محك إبداعهم ونجاحهم فلا بد أن يكون القائد التربوي مُدركاً للمناهج بشكل عام وعلى معرفة بعناصرها مثل الأهداف الخاصة , والمحتوى الدراسي , والخبرات التعليمية والمهارات والاتجاهات , والحقائق والمفاهيم التي تُمكن مدير المدرسة من إثراء المنهج عن طريق تيسيره وتسهيله وتوضيحه ليقوم باستكمال الثغرات , حتى يُصبح أسهل للتطبيق عن طريق تصميم أدوات ونماذج تدريبية عملية وإضافة تمارين وأنشطة وتدريبات ذات صلة بالأهداف لتوضح للمعلم مجالات إثراء المنهج^{xvii}

ثالثاً : رفع كفاية المعلمين مهنيّاً :-

حيث تؤدي القيادة التربوية المتمثلة في شيخ المعاهد دوراً هاماً في رفع كفاية المعلمين وتنميتهم مهنيّاً ومن أهم أدوار القائد التربوي لتحقيق ذلك^{xviii} .

(أ) إحداث التغيير في إدارته وتهيئة البيئة المناسبة والملائمة للعاملين بالمدرسة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وتحسين الرؤى المستقبلية للمدرسة وزيادة قدرتها على الإبداع .

(ب) مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة مما يوفر له البيانات والمعلومات التي تساعد على ترتيب أولويات العمل وتنفيذها داخل مدرسته وإدارة الاجتماعات بفعالية وذكاء واتخاذ القرارات الرشيدة .

(ت) تحسين اتجاهات المعلمين تجاه التدريس والخبرات التعليمية وتشجيعهم على

- الاشتراك في أنشطة التنمية المهنية التي تلبي احتياجات المدرسة
- (ث) بناء قدرة الفريق وتنمية روح العمل الجماعي ليتمكنوا من إحداث التغيير في عمليات تطوير البرامج الدراسية
- (ج) الاهتمام بوضع الخطط التي تكفل للمعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة وتكاملها في العملية التعليمية
- (ح) توزيع المهام بين المعلمين وتنظيمها بشكل لا يسمح بتداخل الاختصاصات أو تكرار الأدوار مما يزيد من فعالية المدرسة وتقدم الطلاب
- (خ) استخدام النواحي الإدارية والتنظيمية كأداة تسهم في تعزيز عملية التنمية المهنية مثل اختيار الوقت المناسب ، وتقويم الممارسات السابقة ، وتنظيم جداول الدراسة ، وتوزيع الحصص بما يساعد المعلم على تنظيم وقته وإتاحة الفرصة لاستثمار هذا الوقت في أنشطة التنمية المهنية .
- كما ذكر بعض التربويون أدوار أخرى للقيادة التربوية^{xix} منها
- (أ) التعرف على حاجات المعلمين التدريسية وترتيبها وفقاً لأولوياتها
- (ب) مساعدة المعلمين على التعلم الذاتي وإتاحة الفرصة للقراءة والاطلاع على الجوانب الشخصية والتربوية
- (ت) اتباع أساليب التحفيز المعنوي لتنشيط النمو العلمي والمهني للمعلمين في المدرسة
- (ث) الاستفادة بكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي
- (ج) اتباع الأساليب الفاعلة في الإشراف والمتابعة الفنية لأداء المعلمين
- (ح) الحرص على الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة لتقويم الأداء المدرسي
- (خ) احترام الأفكار الجديدة للمعلمين وتقدير دورهم في وضع الخطط المدرسية

رابعاً: توطيد العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها

حيث تتعدد علاقات القيادة التربوية بالعديد من عناصر العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية بل وخارجها من طلاب ومعلمين وأولياء أمور والمجتمع المحلي وذلك لتحفيز الطلاب على الإقبال على التعليم وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية والتربوية وكذلك المعلمين يسعى القائد التربوي لتحفيزهم على التعلم الذاتي وتطوير أدائهم المهني والاستفادة من المجتمع المحلي بما يتناسب واحتياجات المدرسة ووضع خطط للتكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي للاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية والخبرات الأخرى في المجتمع المحيط ولن يتأتى ذلك دون وجود علاقة جيدة ومتميزة بين القائد التربوي للمدرسة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية .

خامساً: اكتشاف وتنمية الإبداع

بعد تعدد أدوار المعلم والمدرسة في تكوين شخصية الطالب وتنمية قدراته المختلفة وعدم الاقتصار على الحفظ والتلقين والعمل على تنمية قدراته لتحقيق النمو معرفياً ووجدانياً ومهارياً فلا بد أن تكون القيادة المدرسية قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تُنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال فأسلوب الذي كان معمول به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات.^{xx}

إذ لا بد أن يكون مدير المدرسة على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيرهِ للطاقت الإبداعية الكامنة في النفس وتحفيز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه بحيث يصبح الإبداع والابتكار والمرونة المحك الأساسي الذي يدير العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي^{xxi}

سادساً : حل المُشكلات :-

ويمكن دور القيادات المدرسية في أسلوب التعامل مع العديد من المشكلات التربوية والتي قد تظهر في المدرسة فالقادة الدكاتورين مثلاً لهم أثر سلبي في ظهور تلك المشكلات وعادة ما يفشلون في علاجها بشكل كامل وكذلك ينطبق على القادة المتسيبين (الفوضويين) الذين يعطون فرصة لظهور تلك المشكلات بينما انفردت القيادات الديمقراطية في البحث عن أسباب المشكلات ومعالجتها التربوية والتي ربما تدفع للاستعانة بالجهات التربوية أو الرسمية أو الجهات المهتمة للمشاركة في البحث عن أسباب المشكلة والكيفيات التي يُمكن عن طريقها القيام بالمعالجة التربوية والعلمية المناسبة لكن من حيث الواقع التربوي السائد في المدارس أنم مُعظم قياداتها تميل إلى النوع الأول والثاني بينما غابت , بل تكاد تكون هُمشت القيادات الديمقراطية .^{xxii}

ويرى الباحث أن الممارسة تُكسب القيادات التربوية خبرة عملية في حل المشكلات وكيفية اتباع الأسلوب العلمي في وضح الحلول والمقترحات لها , مع ضرورة إنشاء مركزاً مُعتمداً لتدريب القيادات التربوية وإعدادها تحت إشراف ومشاركة كليات التربية والمتخصصون في التخطيط والإدارة التربوية ووضع معايير واضحة لضمان اجتياز هذه القيادات الشروط اللازمة لتمكينهم من العمل سواء قيادة تربوية أولى أو ثانية فكلهما شركاء في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية المؤسسة التعليمية التي يديرونها .

سابعاً : مواجهة الأزمات :-

مع التطور العلمي والتكنولوجي السريع والمتلاحق في دول العالم مما أدى إلى ظهور أزمات مختلفة تختلف من دولة لأخرى وبخاصة في مجال التعليم فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاد جديدة إلى هذه الأزمة وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم لذا يجب أن تكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة ومن ثم كان تقدم علم الإدارة في استحداث فروع معرفية جديدة كإدارة الأزمة^{xxiii}

ولما كان التغلب على المشكلات التي تواجه العملية التعليمية والتربوية يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة فإنه يُمكن استخدام مدخل إدارة الأزمة على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة .
لذا أصبح من الضرورة أن يكون القائد التربوي لديه القدرة على مواجهة الأزمات بل والتنبؤ بها ووضع حلول لها .

مفهوم القيادات وأنواعها :-

تُعد القيادة التربوية سلوكاً يقوم به المدير القائد لتوجيه نشاط المجالس والأساتذة والطلبة والشركاء لتحقيق رسالة المؤسسة والقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة وتستجيب لجملة من الاعتبارات والمسؤوليات الاجتماعية .
والقيادة (leadership) هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس .
ويُعرفها البعض بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للأخرين بطريقة يكسب بها طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

ونستطيع القول بأن القيادة تتلخص في ثلاثة أمور

١- علمٌ يُكتسب بالتعلم

٢- مهارات تُكتسب بالتدريب والممارسة

٣- سلوك فطري تعود الشخص عليه

ومع تنوع التعريفات لمفهوم القيادة وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من

خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها منها التعريفات التالية

القيادة هي استقطاب قُدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة

xxiv

ويعرفها آخرون بأنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم

نحو تحقيق الأهداف^{xxv}.

وتعرف القيادة على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك

المواقف التي يمرون بها أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة^{xxvi}

والقيادة التربوية منوط بها العديد من الوظائف المختلفة والمهام والتي يأتي في مقدمتها

رسم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التربوية والتخطيط لها وتوجيهها وتنفيذها

وتخصيص وتقدير الاعتمادات المالية للخطة التنفيذية والتخطيط لتدريب المستويات

الأدنى على الأساليب الواجب اتباعها لتحقيق أهداف التعليم , وتنسيق الجهود والرقابة

على تحقيق الأهداف الموضوعية لمؤسساتهم والسعي لزيادة كفاءتها وكفايتها ,

وتحقيق علاقات إنسانية سلوكية سليمة بين العاملين والإدارة , وتنمية دوافع العاملين

في المؤسسات التعليمية نحو العمل^{xxvii}.

أنواع القيادة :-

أولاً:- الديكتاتوري:-

وهو الذي يفرض خطته على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ دون إبداء الأسباب أو النقاش

معهم ويُرکز على السُلطة واتخاذ القرار ولا يُشرك مرؤوسيه في أي منها وعلى

المرؤوسين أن يُنفذوا الأوامر دون الاقتناع بها وهذا النوع يُمثل القائد الديكتاتور لأن مرؤوسيه يُنفذوا دون اعتراض وغير آمنين خائفين من عقابه ونفوذه .

ثانياً :- البيروقراطي :-

وهذا النوع يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة تُذكر وهو بذلك يختصر عملية القيادة في سلسلة من الإجراءات الروتينية والقوانين هي التي تحدد الالتزامات للمرؤوسين ويُعاقب العامل لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين

ثالثاً :- المُتسبب (الفوضوي)

وهو الذي يهرب من المسؤولية بتوزيعها على العاملين ولا يُمثل من يقودهم ولا يُحاسب عن الخطأ والإنتاجية ضعيفة لديه ولمن يتعامل معهم ولا يوجد لديه خطة واضحة للنهوض بمؤسسته التعليمية أو أهداف واضحة يسعى لتحقيقها .

رابعاً :- الديموقراطي

وهو القائد الذي يتفاعل مع العاملين ويُصبح واحداً منهم يُحاورهم ويُناقشهم ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم ويُشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يُقدم حافز قوي لتقدم العمل كما يتميز بعلاقات إنسانية جيدة مع العاملين بالمؤسسة .

لوائح القيادات الأزهرية بالمرحلة الإعدادية

صدرت في الفترة من عام ١٩٠٨ حتى عام ١٩٦١ مجموعة من التشريعات المنظمة للتعليم الأزهرى والتي بمقتضاها صار التعليم الأزهرى قبل الجامعي مرحلتين الأولى مرحلة التعليم الابتدائي والثانية مرحلة التعليم الثانوي وهي خمس سنوات وكان يشترط للالتحاق بالتعليم الابتدائي حفظ القرآن ومعرفة مبادئ القراءة والكتابة والإلمام ببعض مبادئ الحساب مع تدريس كتب التراث الإسلامي والعربي وظل الوضع السابق قائم حتى صدور القانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ لتطوير الأزهر والهيئات التابعة له وأصبحت المعاهد الابتدائية التي كانت قائمة قبل صدور القانون

(١٣٠) لسنة ١٩٦١ معاهد إعدادية مدة الدراسة بها أربع سنوات أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة التعليم قبل الجامعي فقد استمرت تحت مسمى المعاهد الثانوية الأزهرية ومدتها خمس سنوات^{xxviii} ثم صدر القانون (٤٩) لسنة ١٩٦٧ والصادر في ١٩٦٧/١١/٢١ بتخفيض الدراسة في كل من المرحلتين الإعدادية والثانوية الأزهرية سنة دراسية لتصبح مدتها ثلاث سنوات للمرحلة الإعدادية وأربع سنوات للمعاهد الثانوية الأزهرية^{xxix}

وعندما بدأ إصدار قوانين لتنظيم حركة التعليم في الأزهر الشريف حيث كان ذلك عام ١٨٧٢ حيث لم تحدد أهدافاً معينة للتعليم الأزهرى وظهر بالأزهر حركة إصلاحية بقيادة الشيخ محمد عبده والذي استطاع عام ١٨٩٥ إقناع الخديوي بإنشاء مجلس إدارة للأزهر وبقي لمدة عشر سنوات أبرز عضو فيه وحقق بواسطته بعض الإصلاحات في النظام التعليمي في الأزهر^{xxx} وكان لزاماً بعد هذا التطوير في التعليم الأزهرى بمراحله المختلفة والمرحلة الإعدادية أن يكون هناك شروطاً لتولي الوظائف القيادية بالأزهر الشريف فهناك وظائف مدير عام (وظيفة قيادية) في قطاعات الأزهر المختلفة وتكون طبقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية الصادر في ٢٠١٦ رقم (٨١) ولائحته التنفيذية .

كما يشترط الأزهر الشريف في الوظائف الإشرافية والقيادية وهو ما يسمى (شيخ معهد) ويعد القيادة التربوية الأولى في معهده أن يكون في المستوى الوظيفي (معلم أول أ) بأقدمية عامين للوظائف الخاضعة للقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧ أن يكون المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المُعلن عنها طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي ، وأن يكون لدى المتقدم المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة ، وأن يجتاز البرامج التدريبية المقررة في ضوء ما يحدده الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، كما يتطلب الحصول على طلب التقدم للوظيفة من الأمانة الفنية للجنة الوظائف القيادية بمشيخة الأزهر ويُرفق به بيان حالة معتمد ومختوم من جهة العمل وأية

بيانات وشهادات خبرة , ويقدم المستندات الدالة على مستوى المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة , وبيان مُستقل عن أبرز إنجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها^{xxxi} وجاء في المادة (١١) من اللائحة التنفيذية للقانون (٧) لسنة ٢٠١٣ الصادرة بقرار من شيخ الأزهر رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ أن يكون اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد من بين العاملين شاغلي وظيفة معلم أول أ على الأقل ووظيفة وكيل معهد من بين شاغلي وظيفة معلم أول على الأقل بالمعاهد الأزهرية ويكون الاختيار لمدة عامان قابلة للتجديد ويتم وظيفة شيخ ووكيل معهد في مُسابقة عامة في نطاق كل منطقة أزهرية لاختيار من يشغلها من خلال إعلان يقوم قطاع المعاهد الأزهرية بنشره في إحدى وسائل الإعلام واسعة الانتشار بالإضافة إلى نشره بلوحة الإعلانات داخل دواوين المناطق الأزهرية ومعاهدها المختلفة ولا بد من توافر الشروط المنصوص عليها بالقانون ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧^{xxxii} وتنقسم المعايير والقدرات التي يتعين على اللجنة الالتزام بها إلى أربعة مجموعات^{xxxiii}

- ١- التاريخ الوظيفي :- ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة وتقارير الكفاية عن العاملين السابقين عن الترشح والإنجازات التي حققها المتقدم ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة
- ٢- المهارات القيادية :- وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرار في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة
- ٣- القدرات العلمية والعملية :- وتشمل المؤهلات الأعلى الحاصل عليها المتقدم وقدرته على إجادة لغات ومدى معرفته بعلوم الحاسب ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة
- ٤- السمات الشخصية :- وهو ما يتكشف للجنة عند مقابلة المتقدم من ناحية مظهره اللائق , وقدرته على التخاطب ويحدد لهذه المجموعة ١٠ درجات

أهم الممارسات الإدارية للقيادات الأزهرية للمعاهد الإعدادية

حيث تمثل الممارسات الإدارية للقيادة الأزهرية بالمعاهد الإعدادية في (شيخ المعهد) ويمثل تحسين الأداء الإداري للممارسات شيوخ المعاهد الأزهرية إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المعهد ولأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المعهد تعتمد بشكل كبير على أداء إدارة المعهد نفسه ومدى وجود مهمة استراتيجية وأهداف واضحة للمعهد^{xxxiv} وتعتمد إدارة التعليم الأزهرية في تحقيق أهدافها على شيخ المعهد اعتماداً كبيراً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية باعتباره محور وركيزة أساسية لعملية التعليم بالمعهد وكذلك في النهوض بمستوى الإدارة وتطويرها والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه العمل الإداري بالمعهد وهناك العديد من الممارسات الإدارية الخاصة بالقيادة التربوية متمثلة في شيخ المعهد باعتباره القائد التربوي

١- التخطيط :- يُعد التخطيط من الوظائف الإدارية الهامة والتي تسبق أي عمل بل وجميع الوظائف الأخرى لأنه الأساس التي تعتمد عليه العناصر الأخرى فإذا لم تُحدد الواجبات والمهام والمسئوليات على أساس من التخطيط المُسبق فليس هناك حاجة من وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ويعتبر التخطيط هو أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.^{xxxv} كما يُعد التخطيط بالنسبة لشيخ المعهد الطريقة التي يعبر بها مما هو فيه (الوضع القائم) إلى ما يرغب أن يكون عليه (التصور المستقبلي) بمعنى طريقة نظر شيخ المعهد إلى المستقبل مع الشجاعة في اقتراح الحلول التي تشير بإنجاز الأهداف المستقبلية^{xxxvi}

٢- التنظيم :- يُعد التنظيم العملية الإدارية التالية والمُكملة لعملية التخطيط فبعد أن تضع الإدارة خططها لابد من وضع الوسائل التي تؤدي إلى تطبيق تلك الخطط^{xxxvii}

وهو عبارة عن تحديد الهيكل أو الإطار التي تُشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف دون احتكاك أو تصادم أو تعارض بين التخصصات والمهام ويتمثل هذا الإطار في تحديد أوجه النشاط في مجموعات وظيفية مُستقلة تنهض بها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المعهد بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة وتوزيع المسؤولية هذا إلى جانب تحديد نطاق الإشراف أو التمكن لكل مستوى وظيفي حيث تحدد العلاقات بين الوظائف والمستويات الوظيفية^{xxxviii}

٣- التوجيه :- يُعد التوجيه العنصر الثالث من ممارسات القيادة التربوية (شيخ المعهد) وهو عبارة عن إصدار التعليمات والتوجيهات من شيخ المعهد إلى العاملين بالمعهد لبدء العمل ولكيفية إنجازه من خلال تفاعل شيخ المعهد مع العاملين والتعرف على شخصيتهم والطريقة المناسبة التي يعاملهم بها ويأتي ذلك عن طريق مهارة الاتصال التي يجب تنميتها عند شيوخ المعاهد حتى يستطيعوا جعل العاملين يحققون أهداف المعهد^{xxxix}. وينبغي على شيخ المعهد اتباع عدد من الأساليب والممارسات لتحقيق الأهداف المُخطط لها .

التحفيز :- ويقترن التحفيز بالتوجيه سواء كان مادياً أو معنوياً مما يكون له أثر بالغ لخلق الدافع للتوجه نحو سلوك مُعين يخدم أهداف المعهد ويرتكز نظام الحوافز على عدة معايير منها

(معيار الأداء - معيار المجهود - معيار المهارة)

الاتصال :- وهو العملية التي ينقل بمقتضاها شيخ المعهد تربيته وعادة ما تكون رموز لغوية حتى يُعدل بها سلوك العاملين .

القيادة :- وهي مهارة شيخ المعهد في التأثير على العاملين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده .

٤- الرقابة :- وتعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من بين الوظائف والممارسات الإدارية للقيادة التربوية (شيخ المعهد) إذ تنطوي على قياس نتائج أعمال العاملين بالمعهد

لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أغراضهم بهدف التأكد من أن الخطط المرسومة قد نُفذت وأن كل شيء يتم وفق الخطط المرسومة وأن كل شيء يتم وفقاً للأهداف الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة^{xi} وهو عبارة أيضاً عن الجهود المُنظم الذي يقوم به شيخ المعهد والذي يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث انحرافات بغرض معرفة أسبابها ثم تحديد التصرفات العلاجية أو النصيحة التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهدافه.^{xii}

٥- **التقويم :-** حيث يُعتبر التقويم عملية تشخيصية وقائية علاجية تشاركية تتضمن إصدار حكم وفق معيار مُحدد لتعزيز نقاط القوة ومُعالجة نقاط الضعف والاستفادة من التغذية الراجعة لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف^{xliii} كما يمكن تعريف التقويم بأنه سياسات وإجراءات مُهتمة تُستخدم في رفع مُستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القدرات والطاقات الشخصية للعاملين بالإضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.^{xliiii}

أهم المعوقات التي تواجه القيادات الأزهرية

يُعد شيخ المعهد الإعدادي الأزهرى هو القيادة التربوية الأولى بمعهد وهو المسئول عن نجاح العملية التعليمية وتحسين الأداء بالمؤسسة التعليمية وتنظيم العمل بها والتنسيق بين أفرادها وتوجيههم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المخطط لها وإدارة المعهد شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان قد لا يخلوا من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تعترضه أثناء ممارسته ولو تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تُعاني أحياناً من بعض الأمور التي تُمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما

يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة لأخرى ومن مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى وذلك لظروف المعاهد والقائمين عليها^{xliv} كما يوجد معوقات تتعلق بطبيعة العمل ومعوقات مرتبطة بالجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمعهد ومن هذه المعوقات .

١- كثرة المهام والأعباء الموكلة لشيخو المعاهد :- حيث تتعدد المهام المكلف بها شيخ المعهد ما بين مهام ووظائف إدارية وفنية ومتابعة للمعلمين وكافة العاملين بالمعهد وتطبيق القرارات الواردة وتنفيذ السياسات التعليمية ومتابعة الأنشطة الطلابية والتربوية ومع تعدد هذه المهام وتنوعها والتي تحول دون تحقيق الواجبات المنوطة به على الوجه الأكمل خاصة مع عدم قناعة الغالبية العظمى من شيخو المعاهد بتفويض الاختصاصات .

٢- ندرة الاستقرار التنظيمي داخل المعهد :- حيث يُعد المستوى التنظيمي في أي مؤسسة تعليمية وفي المعاهد الأزهرية بداية لتوزيع المهام والاختصاصات على كافة أفراد التنظيم داخل المعهد بدءاً من العاملين إلى المعلمين والوكلاء والمشرفين وذلك من أجل الحفاظ على استقرار العمل واستقرار التنظيم يُساعد القائد التربوي (شيخ المعهد) على تحقيق الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديه داخل المؤسسة التعليمية وعدم استقرار التنظيم وكثرة التنقلات والاندابات للعاملين يؤدي إلى صعوبة تحقيق القيادة للأهداف التعليمية والتربوية المنشودة

٣- قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل معهد :- تُعد الاعتمادات المالية هي الأساس لتحقيق الأهداف وتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات التعليمية وبصفة خاصة تُعد الاعتمادات المالية للمعاهد الأزهرية مصدراً هاماً لتسيير الأعمال والمهام الإدارية والفنية وتساهم الاعتمادات المالية في الحفاظ على المباني عن طريق الصيانة العامة والدورية للمبنى وتساعد في تجهيز المبنى بالوسائل

٤- التكنولوجيا الحديثة والتي يتم استخدامها في العملية التعليمية .

- ٥- ضعف قدرة مجلس الآباء على القيام بمهامه :- حيث تُعد مجالس الآباء شريكاً هاماً في العملية التعليمية واستقرارها لما له من دور فعال في تحقيق متطلبات المؤسسة التعليمية وقيامه بالمشاركة المجتمعية لتوفير بعض المستلزمات الخاصة بالعملية التعليمية ومساعدة الطلاب غير القادرين ومساعدة القيادة التربوية في اتخاذ القرار على أساس فهم متطلبات المجتمع المحيط وربط الأهداف التعليمية برؤى المجتمع .
- ٦- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار :- حيث تُعد المركزية الشديدة في اتخاذ القرار العامل الرئيس في القضاء على الإبداع والابتكار لدى القادة التربويين والمُعلمين وتعد قياداً شديداً على القادة التربويين في اتخاذ القرار المناسب حسب الامكانيات والظروف والبيئة المناسبة للمؤسسة التعليمية , كما تُعد اللا مركزية ظاهرة مُهمة في إصلاح وتحديث الإدارة المدرسية فهي تتمشى مع مبدأ الجودة وتحقيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وهذا المدخل يجب أن يكون المبدأ الأساسي لإدارة المدرسة حيث تعطي للمدرسة وللمؤسسة التعليمية القوة والمسئولية في حل المشكلات عملياً كما تُمكن القائد من اتخاذ القرارات المناسبة .
- ويرى الباحث أنه من الأفضل أن نعتمد آلية مركزية القرار ولا مركزية التنفيذ بمعنى إن كان القرار مركزياً فلا بد من إعطاء مساحة لمنفذ القرار في تنفيذه حسب (إمكانيات وبيئة المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية والموارد البشرية والمادية المتاحة لديه)
- كم أن تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها مرهون بالتغلب على العقبات التي تواجهها والتي تحول دون تحقيق الأهداف والتي يسعى القائد التربوي لتحقيقها وحتى يُمكن أخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار عند التخطيط مُستقبلاً ومن هذه العقبات أيضاً على سبيل المثال

- (أ) التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب دور إدارة التعليم في النوعية الممتازة من الأطر الفنية من المديرين المؤهلين^{xlv}.
- (ب) زيادة أعداد الطلاب مع ضعف الامكانيات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات ومباني وغيرها .
- (ت) كثرة القوانين والقرارات واللوائح والتغيير والتعديل فيها
- (ث) تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها وتحقيق أهدافها
- (ج) التطور الهائل المتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتسارع الذي يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل معه
- (ح) ظهور النظريات العلمية في الإدارة والتي تؤكد على أهمية مدير المدرسة ومسئوليته^{xlvi}.
- (خ) تدني الروح المعنوية عند الكثيرين من العاملين بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية مما يستوجب وضع نظام يجتذب الأكفاء لمهنة التعليم والإدارة والمحافظة على بقائهم .
- (د) قلة الوعي بأهمية العنصر الإنساني في العملية الإدارية مما يؤدي إلى التسلط والبيروقراطية فيغيب التنسيق بين جهود الأفراد .
- (ذ) غياب النظرة الحديثة إلى الإدارة التربوية بوصفها ظاهرة متطورة وإلى النظام الإداري للمدرسة بوصفه نظاماً مفتوحاً أي قابلاً للتطور والتجديد نتيجة للتفاعل والتأثير والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والانسانية والعلمية .
- (ر) قصور بعض المديرين عن مواكبة المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الإشرافي والإداري .
- (ز) ضعف قدرة الإدارة التربوية المركزية إلى تطوير المديرين

(القادة التربويين) عن طريق التدريب العلمي الميداني وتنظيم البعثات والدورات المدروسة والمُخطط لها لتلبية الحاجات المهنية المستجدة .

ثانياً :- أهم التحديات المُعاصرة المؤثرة على أدوار القيادات الأزهرية التربوية

التحديات :- هي تلك المتغيرات الخارجية والداخلية والتي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية وتكون هذه المتغيرات في المجالات الاجتماعية والقوانين والتكنولوجية والثقافية والتشريعات الحكومية التي تكون خاصة بمجال العمل .

وتعاني المؤسسات التربوية من نقص مخصصاتها المالية وبتزايد الاحساس بهذا النقص بتزايد الإقبال على التعليم عبر مختلف المستويات^{xlvii} .

١- تحدي العولمة :- قد فرق البعض بين العولمة والعالمية فالعولمة إدارة للهيمنة وهي بالتالي قمع وإقصاء للخصوصي وهي ايدلوجيا , أما العالمية فهي طموح إلى الارتفاع بالخصوصي إلى مستوى عالمي وهي التفتح على ما هو عامي وكوني وذلك من خلال الحوار والأخذ والعطاء فالعالمية طريق الأنا للتعامل مع الآخر باعتباره أنا أما العولمة فهي إرادة أخذ أنا ونفي الآخر .^{xlviii}

إن عصر العولمة الذي نعيشه الآن مليء بالتحديات التي تواجه الإنسان كل يوم ففي كل يوم تظهر على مسرح الحياة مُعطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر مُتجدد وأساليب ومهارات وأليات جديدة للتعامل معها بنجاح أي تحتاج إلى إنسان مُبدع ومُبْتَكِر ذي بصيرة ناقدة على تكييف البيئة وفق القيم والأخلاق والأهداف المرغوبة وليس مُجرد التكيف^{xlix} معها

لذا يقع على القيادة التربوية تحدياً كبيراً لمسايرة تلك المتغيرات والأخذ بما يتلاءم ومجتمعنا مما يستدعي أن يكون ملماً بكافة المتغيرات على المستوى المحلي والعالمي ومُطلعاً على المُستجدات التربوية وبخاصة مع تعاظم الدور الإشرافي والتربوي

للقيادة التربوية يوماً بعد يوم .

٢- **التحدي التكنولوجي** :- حيث تفرض التكنولوجيا الحديثة نفسها بقوة على كافة الأعمال داخل المدارس والمعاهد الأزهرية فلم يعد يُجدي حفظ الملفات والسجلات والبيانات بالطرق التقليدية العادية واستدعاء المعلومات قد يحتاج وقت للبحث عنها وتصنيفها مما يعوق متخذ القرار (القائد التربوي) عن متابعة واجباته أو اتخاذ قرارته المناسبة في الوقت المناسب وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس والذي يُمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي فما زالت المدارس في مُجتمعنا تقوم بالعمل الروتيني اليومي متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية^١. ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط مُتابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ولكن عليها فضلاً عن ذلك المبادرة بالتطوير والتغيير^٢ ومع هذه المتغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة والتي أصبحت عُصراً رئيسياً في كافة الأعمال داخل المؤسسات التربوية من عمليات التعليم والتعلم واستخدام الوسائط التكنولوجية داخل الفصول الدراسية والمعامل وعقد مؤتمرات عن بُعد عن طريق (الفيديو كونفورانس) واستحداث برامج ومنصات جديدة للتواصل وأصبحت التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من العمل اليومي لأي قيادة تربوية تدير مؤسسة تعليمية وتدخل في كافة التفاصيل العامة والخاصة إدارياً وتعليمياً وفنياً وأصبح على المدير وهو (القائد التربوي) أن يواجه هذا التحدي التكنولوجي بمزيد من التدريب والممارسة وإدارة مؤسسته التعليمية من خلال المنظومة التكنولوجية الحديثة من أجل مُواكبة المتغيرات العالمية .

٣- تحدي التدريب :- التدريب الجيد يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال ويُعد التدريب الركيزة الأساسية لتقدم أي مؤسسة تعليمية وتحقيق أهدافها عن طريق كوادرها البشرية المُدربة بدءاً من قيادة تربوية مُدربة واعية تتفهم طبيعة دورها في تذليل العقبات وتحديد المُشكلات ووضع حلول مناسبة لها ودورها التربوي في تحفيز المعلمين على تمميتهم مهنيّاً وللطلاب على التعليم والتعلم وكلما كانت القوى البشرية داخل المؤسسة مُدربة كلاً في تخصصه كُلاً ساعد القائد التربوي على توزيع المهام والواجبات بكل سهولة وكان له مردود إيجابي لتحقيق الأهداف كما أن التدريب هو نشاط مُخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة يتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظيفة بكفاءة ونتاجية عالية والتدريب يستهدف تحقيق النمو الذاتي للقائمين بعملية التعليم ويُسهّم التدريب في إكساب أعضاء المُجتمع المدرسي معارف ومهارات وخبرات ليُمارسوا مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية ويساعد التدريب على تحقيق التنمية الذاتية للمدرسة وتحويل بعض المفاهيم الإدارية إلى ممارسة واقعية واستثمار موارد المدرسة وإمكاناتها البشرية والمادية لتحسين كفاءة العملية التعليمية وجودتها.ⁱⁱⁱ

كما أن للتدريب أهمية كبيرة من أجل مسايرة التنامي السريع في نُظم المعلومات والمعرفة , وتجديد الخطط التنموية , وتطوير المناهج , وإتاحة الفرصة للنمو العلمي والترقي الوظيفي , وتمكين المعلمين والقادة التربويين من تحقيق الأهداف عن طريق تمكينهم من الأدوار الجديدة وتحسين جودة أدائهم .

أهم مُتطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الإعدادية الأزهرية

بمصر

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة تربوية وتحقيقها أهدافها يتوقف في المقام الأول على

مدير المؤسسة (القائد التربوي) لما له من أثر كبير في تحديد الأولويات والتحفيز والتشجيع وضبط الأداء والتوجيه والمراقبة فإن كانت القيادة واعية تتفهم دورها أدى ذلك لتمييز المؤسسة وانعكس على تصنيفها والعاملين فيها على المستوى المحلي بل والعالمى كما أن الفشل أو النجاح الذي يتحقق لأي مؤسسة تربوية يتوقف على نوعية المديرين الذين يتولون مهمة قيادتها وإدارتها ويكمن سر نجاح المدير (القائد) في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبّقها في مؤسسته ومدى كفايته في ابتكار الأفكار وفي الاحساس بالمشكلات والتفنن والتوصل إلى آراء ومقترحات لحلّها وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوافر لتفعيل الأدوار التربوية لهذه القيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية منها ما يلي :-

- ١- اللامركزية في اتخاذ القرار بمعنى إعطاء مساحة للمدير والقائد التربوي من تنفيذ القرار حسب ما يتلائم وبيئة ومجتمع وامكانات المعهد والمؤسسة التربوية (بمعنى مركزية القرار ولا مركزية التنفيذ) .
- ٢- التدريب المستمر للقيادات التربوية على نظم الإدارة التربوية والاتجاهات الحديثة
- ٣- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة التربوية عن طريق تحفيزهم مادياً وأدبياً
- ٤- التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة وتدريبهم يساعد القائد التربوي على تفعيل دوره وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٥- ضرورة وضوح الأهداف ووضع رؤية لتحقيقها بمشاركة كافة المستويات القيادية
- ٦- توفير الاعتمادات المالية اللازمة للمعاهد الأزهرية لتمكين القائد التربوي من تحقيق وتفعيل كافة الأنشطة التربوية والتعليمية المخطط لها .
- ٧- المحافظة على مستوى التنظيم داخل المعاهد الأزهرية وبخاصة بعد تدريبهم وتوزيع المهام والمسئوليات عليهم .
- ٨- تخفيف الأعباء والمسئوليات عن شيوخ المعاهد عن طريق إعطاء المجال لقيادات الصف الثاني ودعمهم .

٩- إعطاء مساحة أكبر من الحرية لشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الإعدادية في تحديد الطرق المناسبة لإنجاز عملهم والوصول إلى النتائج الملموسة من خلال وضع خطط واضحة محددة المهام والمسئوليات وحرية تحديد الأولويات .

١٠- ضرورة عمل تغذية راجعة ومناقشة شيوخ المعاهد والوكلاء في جوانب القصور والضعف وتحفيزهم على جوانب القوة في أدائهم الوظيفي داخل معاهدهم

الخاتمة :-

ومما سبق عرضه يتبين لنا أهمية القيادة التربوية وتأثيرها على العملية التعليمية والقائمين عليها من خلال توفير الدعم والتحفيز والعلاقات الإنسانية وتوزيع المهام والمسئوليات عن طريق التوظيف الجيد لإمكانات العاملين بالمعاهد الأزهرية وذلك من خلال مهاراتهم التي تؤهلهم لممارسة الأعمال المُسندة إليهم ، وفي نهاية البحث قد تم تسليط الضوء على كل الجوانب المُتعلقة بموضوع البحث مُتطلبات تفعيل الأدوار التربوية لقيادات المعاهد الأزهرية الإعدادية بمصر في ضوء بعض التحديات المُعاصرة .

كما تم التعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة التربوية لأدوارها وكذلك أهم التحديات المُعاصرة مع عرض لأهم اللوائح لقيادات التعليم الأزهرى بالمرحلة الإعدادية

وانتهى البحث بعرض مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها من أجل تفعيل الأدوار التربوية لهذه القيادات وهذه المُتطلبات مسئولية مُشتركة بين الإدارات المركزية متمثلة في صناع القرار والمجتمع المحلي الذي يدعم مُتطلبات المعاهد والمدارس لتحقيق الأهداف المنشودة .

المراجع

- ⁱ Shirley's H.&Angela's.(2011)Will our phones GO Dead ? the changing Role of The General office. Issues About change.vol.2.
- ⁱⁱ Firer .R- (2012) CETA and career Education: New Perspectives on Learning and work. NASSP .Bulletin. February
- ⁱⁱⁱ محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة , الأردن , ٢٠٠٨ , ص ٢٠١
- ^{iv} مقابلات قام بها الباحث في الفترة من ١٧ إلى ٢٠/١٠ ٢٠٢١ بمعاهد إدارات منية النصر والمنزلة و المطرية و ميت سلسيل (شيوخ ووكلاء) بمحافظة الدقهلية
- ^v حسام مازن : أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس , دار الفجر للنشر , القاهرة , ٢٠١٢ , ص ٢٥٩
- ^{vi} على محمد جبران : القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي , كلية التربية , جامعة اليرموك , الأردن , ٢٠٠٤ , ص ٥
- ^{vii} أحمد عبد الفتاح الذكي , فاروق فليه : معجم مُصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً , دار الوفاء للطباعة والنشر , الإسكندرية , ٢٠٠٤ , ص ١٦٥
- ^{viii} فيليب اسكاروس وآخرون : جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب دراسة تحليلية , المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية , القاهرة , ٢٠٠٥ , ص ٢٠
- ^{ix} محمد عيد عتريس : تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم , مجلة التربية , الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية , ٢٠١٠ , عدد ٢٩ , ص ١٣

^x سارة محمد أبو حجاب : مشكلا إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعى وسبل
مواجهتها فى ضوء معايير الجودة والاعتماد ,رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية
التربية , جامعة بور سعيد , القاهرة ٢٠١٣

^{xi} أحمد عبد الفتاح حمدي : تصور مُقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية فى
ضوء معايير الجودة , رسالة ماجستير , كلية التربية ,جامعة الأزهر , القاهرة ,
٢٠١٣

Gilley. –J—W—shelton.p.M-8 GILLEY Developmental leadership : ^{xii}

A new Perspective for
Human resource development Advances in Developing Human
Resources .(2011) .13 (3) .386-405

2015)F.ffe.c.t of ioh enrichment on emnlovee motivation in ^{xiii}

Magaji – N – (selected private
universities in south – West Nigeria. Researchers World. 6(4).
Pp.67-77.

- Vijay- M- V-- & Indradevi- R (2015)- A Study on Joh ^{xiv}

F.nrichment and Individual- performance among Faculties With
Sneial Reference tn a Private University – Mediterranean
Journal

Of Social Sciences. 6 (1). 252- 260-

^{xv} أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية , دار النهضة العربية ,
القاهرة , ٢٠٠٥ , ص١٥٧

^{xvi} أحمد حافظ فرج , وحافظ محمد صبري : إدارة المؤسسات التربوية , عالم الكتب
, القاهرة , ٢٠٠٣ , ص١٧٤

^{xvii} فاروق عبده فليح , و السيد محمد عبد الحميد : السلوك التنظيمي فى إدارة
المؤسسات التعليمية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن ٢٠٠٥
ص١٠٠ ,

- xviii إبراهيم محمد شعيب أبو خطاب : مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة , ٢٠٠٨
- xix عبد الله بن محمد بن عبدالله البطي : الكفايات اللازمة لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها , كلية التربية , جامعة الملك سعود , الرياض , ٢٠٠٤ , ص ١١٥
- xx طلال محمد عادل سليمان : تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات المعاصرة , الجمعية المصرية لأصول التربية , مج ٣ , ع ٥ , ٢٠١٥
- xxi زيد محمد قحطان ناصر : مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري التربية والموجهين والمعلمين , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة عدن , ٢٠١٢ , ص ١٠٩
- xxii أحمد إسماعيل حجي وآخرون : إدارة المدرسة الابتدائية , مكتبة النهضة المصرية , القاهرة , ١٩٩٤ , صص ١٧٦-١٧٨
- xxiii طلال محمد عادل سليمان : مرجع سابق , ص ٢٣٥
- xxiv جمال الدين العوينات : مبادئ الإدارة , دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع , أبوظبي , ٢٠٠٥ , ص ٤
- xxv Pierre G.BERON.lagestion modern Get an Morin editeure. Canada. 2004. P.399
- xxvi ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي , ب. ن. الرياض , ١٩٩٣ , صص ٢٢٦-٢٢٧

xxvii المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي , الاختيار والإعداد والتدريب , المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية , القاهرة , ١٩٩٢ , ص ٤٠

xxviii الجامع الأزهر : قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها

xxix الجريدة الرسمية , قانون رقم (٤٩) , مادة (١) , بشأن تخفيض الدراسة في المرحلتين الإعدادية والثانوية , العدد ٨٨ مكرر أ في ٢١ نوفمبر ١٩٦٧ .

xxx رشيدة اسماعيل الكاشف : الجامع الأزهر ودوره في نشر الثقافة العربية والإسلامية , ندوة المدارس في مصر الإسلامية , الجمعية المصرية للدراسات التاريخية , ٢٢ : ٢٥ أبريل ١٩٩١

xxxi Masrawy.com/ news- Egypt/details/20/1/2020 / 1709388 الشروط والتفاصيل للوظائف القيادية بالأزهر الشريف

xxxii الوقائع المصرية , قانون رقم (٧) ' مادة (١١) , من اللائحة التنفيذية بشأن اختيار شاغلي وظيفة شيخ ووكيل معهد , العدد ٢٩٧ , ٣٠ ديسمبر ٢٠١٣

xxxiii Mwlana.com /25961 تم الاطلاع في ١٣/١٠/٢٠٢١

xxxiv سعيد فايز محمد السبيعي : تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة , مجلة التربية, ع (١٦٣) , ٢٠١٥ , جامعة الأزهر , صص ٢٠١-٢٠٢

xxxv سعاد هاشم قصيبات : الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر , المجموعة العربية للنشر والتدريب , القاهرة , ٢٠٠٩ , ص ٣٥

xxxvi سهيلة بسطامي سليمان شعبان : تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية , كلية التربية , جامعة طنطا , ٢٠١٨ , ص ٧٦

- xxxvii محروس أمين غنيم خفاجي : تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم , رسالة دكتوراه غير منشورة , قسم الإدارة الرياضية , كلية التربية الرياضية و جامعة طنطا , ٢٠٠٦, ص ٣١
- xxxviii إدارة التدريب بالأزهر الشريف : التدريب الإداري , مطابع الأزهر الشريف , القاهرة , محاضرات العام التدريبي , ٢٠١٠-٢٠١١, ص ٤
- xxxix إيمان فناوي : المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الالكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة , مجلة التربية , ع (١٧٧) , ٢٠١٨ , كلية التربية , جامعة الأزهر . ص ٩٠٧
- xl باسم زغلول الشحات : تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم أصول التربية , كلية التربية , جامعة المنصورة , ٢٠١١ , ص ٢٩٣
- xli إبراهيم عبد الغفار إبراهيم رسلان : تطوير العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر باستخدام مدخل الجودة الإحصائي, رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة , كلية التربية جامعة الأزهر , ٢٠١٧, ص ١١٢
- xlii ليلي محمد أبو العلا : مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة , دار يافا العلمية للنشر , عمان , ٢٠١٣, ص ٤٧
- xliii هاشم فوزي العباد , يوسف الطائي : التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠١١, ص ٢٤٣
- xliv أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة , مكتبة المعارف الحديثة , الإسكندرية , ٢٠٠١

- ^{xlv} ياسين أحمد العواد : تصور مُقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية , جامعة دمشق , قسم التربية المقارنة , ٢٠١٥ , ص ٧١
- ^{xlvi} زينب علي الجبر : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم , مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع , حولي , الكويت , ٢٠٠٢ , ص ٢٣
- ^{xlvii} هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي , دار وائل للنشر , الأردن , ١٩٩٩ , ص ٤١
- ^{xlviii} محمد عابد الجابري : العولمة والهوية الثقافية المجتمع التكنولوجي الحديث , ط ٢ , مركز دراسات الوحدة العربي , بيروت , ١٩٩٨ , ص ٢٢
- ^{xlix} علي حمود علي : رؤية حديثة لأدوار المعلم المتغيرة في ضوء تحديات العولمة , ندوة العولمة وألويات التربية , كلية التربية , جامعة الملك سعود , مج ٣ , ٢٠٠٥ , ص ١٣٧٨
- ⁱ أحمد ابراهيم أحمد الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة , مرجع سابق ص ١٣
- ⁱⁱ خالد ياسر سلامة : الإدارة المدرسية الحديثة , مهارتها ومعاييرها (المدير الفعال , واختراع القيادة) , دار عالم الثقافة , عمان , ٢٠٠٠ , ص ١٦٣
- ⁱⁱⁱ عقيل محمود رفاعي : مهام ومسئوليات وحدات التدريب والتقييم بالمدارس لتنمية المعلمين مهنيًا , المجلة المصرية للتقويم التربوي , المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي , مُجلد ١٢ , العدد الأول ديسمبر ٢٠٠٥ , ص ٨٢