



قسم أصول التربية

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية

في ضوء خبرات بعض الدول

Requirements for applying self-management in Al-Azhar institutes In light of the experiences of some countries

(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

نورا أنور علي عبد الغني

أ.د/ مها عبد الباقي جويلي

أستاذ أصول التربية

رئيس قسم أصول التربية السابق

كلية التربية جامعة دمياط

١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م

مستخلص :

هدف البحث إلى عرض أهم الخبرات العالمية والعربية في تطبيق الإدارة الذاتية، وذلك من خلال التعرف على ملامح واقع الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية، وعرض لأهم الخبرات العالمية والعربية في تطبيق الإدارة الذاتية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأوضح البحث تنوع خبرات الدول في تطبيق الإدارة الذاتية، وذلك على مستوى الأهداف والسياسات التعليمية والاستراتيجيات والبرامج والآليات المستخدمة في تطبيق الإدارة الذاتية، ويمكن للمعاهد الأزهرية الاستفادة من تلك الخبرات من خلال تفعيل وتطوير الأداء الإداري والتعليمي بها في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة و تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية والدينية، والإسهام في وضع آليات وضوابط لإعداد القيادات بالمعاهد الأزهرية، ومواكبة التطور العالمي في مجال الإدارة المدرسية الفعالة، بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية، وقيم المجتمع، ومتغيرات ومتطلبات العصر والأخذ بمبادئ الإدارة الذاتية واللامركزية في صنع القرار و تطوير الأداء في ظل مشاركة مجتمعية فعالة.

الكلمات المفتاحية : (الإدارة , الإدارة الذاتية , المعاهد الأزهرية العامة)

Abstract:

The aim of the research is to present the most important international and Arab experiences in the application of self-management, by identifying the features of the reality of administrative performance in Al-Azhar institutes, and presenting the most important international and Arab experiences in the application of self-management in the light of modern administrative trends. Al-Azhar institutes can benefit from these experiences by activating and developing their administrative and educational performance in the light of modern administrative trends, and enabling them to achieve their educational goals. And religious, and contribute to the development of mechanisms and controls for the preparation of leaders in Al-Azhar institutes, and keep pace with the global development in the field of effective school administration, in accordance with the teachings of Islamic law, community values, and the variables and requirements of the times and the introduction of the principles of self-management and decentralization in decision-making and performance development in light of Effective community participation.

Keywords: Administration, School Based- Management , Al- Azhar Institutes

مقدمة:

يعد اتجاه الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية من الاتجاهات العالمية المعاصرة، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة الرغبة في تطوير إدارة المعاهد الأزهرية وعملياتها التعليمية والتربوية، (علي و رجب ، ٢٠١٠ ، ص ١٣٢) وقد تعددت مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم، حيث حالت المركزية دون قيام مدير المعهد الأزهرى بواجباته، وأدت إلى تأجيل البت في الكثير من الأمور وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات المسؤولة، وأثرت التعقيدات المالية على إمكانية تزويد المعهد الأزهرى بالأجهزة والأدوات ومن ثم على حسن سير العمل ومستوى الأداء بالمعهد الأزهرى، وصحب التداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلي كثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته على صعيد المعهد الأزهرى، ولقد أصبح ينظر للمعاهد الأزهرية الفعالة باعتبارها وحدة صناعة القرار التربوي ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية، علاوة على مسئوليتها الفعلية عن تحقيق جودة التعليم " Educational Quality " . (العجمي ، ٢٠٠٥ ، ص ١)

مشكلة الدراسة:

إن الإدارة الفعالة هي السبيل إلى النهوض بتلك المؤسسات التربوية، فمن خلال تلك المؤسسات تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة ، ولو غابت الإدارة الفعالة فإن تلك المؤسسات سيصيبها التخلف والتأخر، وهذا يدعو إلى القول في ثقة إن القوة ليست في التعليم نفسه، وإنما هي في الإدارة التعليمية التي تشمل التعليم كله ، ولذا فإن الجهاز الإداري في غاية من الأهمية بما له من تأثير سواء كان سلبياً أو إيجابياً على كفاءة المؤسسة، فمن خلاله يمكن للمؤسسة القيام بأدوارها ومن ثم تتحقق الأهداف المنوطة بها. (جوهر و الدسوقي ، ٢٠٠٤ ، ص ١٠١) .

وان لتلك الفلسفة تأثيراً سلبياً على سير العملية التربوية التعليمية؛ وذلك متجسداً في بطء البت في كثير من المواقف والقضايا، والتعقيد في الإجراءات التي ترفعها إدارة المعاهد الأزهرية للإدارات العليا، مما سبب تعطيلاً كبيراً في جوانب العمل الإداري وهذا ما ينعكس سلباً على التعليم بشكل عام، وعلى إدارات المعاهد الأزهرية بشكل خاص.

وبالنظر إلى المعاهد الأزهرية بدمياط والبالغ عددهم في الجدول الآتي:
(إدارة المعلومات والتوثيق بمنطقة دمياط الأزهرية، لسنة ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م).

م	المرحلة التعليمية	العدد
١	الابتدائية	٥٢
٢	الإعدادية	٣٠
٣	الإعدادية الثانوية	٢٤
٤	الثانوية	٧
٥	القراءات	٢
	الإجمالي	١١٥

وتتلخص المشكلات بإدارة المعاهد الأزهرية، فيما يلي :

- (١) ضعف إسهام إدارة المعهد في إحداث التغيير بها وإدارته، نظراً للتبعية للجهات المركزية .
- (٢) تعطيل العمل لحين موافقة الجهات المسؤولة، ومثال ذلك البطء في تزويد المعهد بالأجهزة والأدوات، بالإضافة إلى التعقيدات المالية؛ وأثر ذلك على العمل بالمعهد وعلى مستوى الأداء به، نظراً لغلبة النظم البيروقراطية، والتي تحول دون قيام شيخ المعهد بواجباته، وتؤدي إلى تأجيل البت في الأمور .
- (٣) غياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شئون المعهد، نظراً لأنه لا يتم الاعتماد على دراسات منظمة عن واقع المعهد ونتائجه في الأعوام السابقة .
- (٤) معاناة نظم العمل من الروتين والإجراءات غير الملائمة لطبيعة العصر، ترتب عليها مناخ معقد يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، هذا بالإضافة إلى ضعف دور

المعهد في تحقيق أهدافه التربوية على الوجه الأكمل، وانفصال الخدمة التربوية عن تدريس المقررات الدراسية، وكذلك غياب دور المعهد في وضع استراتيجيات مناسبة بعيدة المدى وخطط قصيرة المدى في مجال تطوير الخدمة التربوية.

٥) ضعف مساهمة إدارة المعهد - بل انعدام ذلك- في مجال تطوير المناهج والبرامج أو المشاركة في صياغتها وتقويمها، أو تدريب المعلمين عليها .

٦) ضعف السلطات الممنوحة لإدارة المعهد تجاه النواحي المالية الخاصة بالمعهد، وربما هذا هو ما دعي إلى التوصية -مؤخرا - بأنه" من الضروري اعتبار المعهد وحدة متكاملة ذات صلاحيات إدارية وتعليمية -تخطيطا وتنفيذا- وإعطاؤها استقلالية كافية لتسيير أمورها، وذلك بتفويض شيوخ المعاهد قدرا أكبر من السلطات الإدارية والتعليمية والمالية على مستوى المعهد

٧) ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة العالية . (كلية التربية، جامعة الأزهر، المعاهد الأزهرية : ماهيتها وواقعها ومشكلاتها، متوفر

على [http:// www . alazhar.gov.eg](http://www.alazhar.gov.eg))

على ضوء ما سبق تظهر مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

س/ كيف يمكن تطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول ؟

ويتفرع من ذلك الأسئلة التالية :

١. ما الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية في ضوء خبرات بعض الدول ؟
٢. ما ملامح واقع الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية ؟
٣. ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية ؟
٤. ما أبرز خبرات الدول في تطبيق الإدارة الذاتية ؟
٥. ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول ؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلي : وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول من خلال :
- (١) التعرف علي الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية في ضوء خبرات بعض الدول.
 - (٢) التعرف علي ملامح واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية.
 - (٣) التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية.
 - (٤) التعرف علي أبرز خبرات الدول في تطبيق الإدارة الذاتية.

أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية موضوع الدراسة الحالية في النقاط التالية :
- (١) إن الإدارة الفعالة للمعاهد الأزهرية، ستمكنها من تحقيق أهدافها التربوية والدينية.
 - (٢) تسهم في وضع أليات وضوابط لإعداد القيادات بالمعاهد الأزهرية.
 - (٣) مواكبة التطور العالمي في مجال الإدارة المدرسية الفعالة، بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية ، وقيم المجتمع ، ومتغيرات ومتطلبات العصر.
 - (٤) ندرة الدراسات في الإدارة الذاتية (اللامركزية) في المعاهد الأزهرية.
 - (٥) تزويد أصحاب القرار بالتوصيات للأخذ بها من خلال تعدد المستفيدين منها.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، في أسلوبه المسحي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، موضوع الدراسة وتوصيفها وتحليلها، (ملحم , ٢٠١٥ , ص ٢١٢) وذلك من خلال تحليل الواقع الفعلي لإدارة المعاهد الأزهرية والتعرف

على المشكلات التي تعوق تطوير إدارة المعاهد الأزهرية وذلك في ضوء مدخل الإدارة الذاتية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

عرض الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية، وعرض لأهم الخبرات العالمية في تطبيق الإدارة الذاتية .

واعتمد البحث على عرض خبرات بعض الدول (اندونيسيا ، ماليزيا ، السعودية ، سلطنة عمان) .

الحدود الموضوعية : تتمثل في تطبيق الإدارة الذاتية لتطوير الأداء الإداري والتعليمي بالمعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة .

الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من (شيوخ المعاهد - الوكلاء) ذوي الخبرة في مجال إدارة المعاهد الأزهرية .

الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢٣م وحتى انتهاء الدراسة .

الحدود الجغرافية : تتحدد في بعض المعاهد الأزهرية الابتدائية والإعدادية والثانوية في جميع الإدارات التعليمية الأزهرية (بمحافظة دمياط) .

مصطلحات الدراسة:

الإدارة : Administration

تعرف بأنها : العملية التي تمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم وتنسيق جهود العاملين والقيادة والرقابة، عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر ، بحيث يحقق أعلى قدر من الأهداف المقررة. (فلية والزكي ، ٢٠٠٤م ، ص ١٦٥)

الإدارة الذاتية: School Based- Management

تعرف بأنها: مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها. من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (التلاميذ). (العجمي، ٢٠٠٧ م، ص ٢١-٢٤).

المعاهد الأزهرية العامة: Al- Azhar Institutes

المعاهد الأزهرية العامة: وتشمل المعاهد الأزهرية مراحل التعليم العام الثلاث والتي تهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام الأخرى (ج . م . ع : اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م ، المادة (٤٤) وهي أيضا مؤسسات تعليمية تربوية إسلامية عريقة تخدم المجتمع، علاوة على أن لها رسالة سامية وهي : وضع البنية الأساسية لصحيح الإسلام وعلومه وسامحته ... (بدر، ٢٠٠٤ م ، ص ٩٥)

وتسير الدراسة في المعاهد الأزهرية على النحو التالي :

أولا : المرحلة الابتدائية وهي مرحلة مشتركة بين البنين والفتيات .

ثانيا : المرحلة الإعدادية .

ثالثا : المرحلة الثانوية .

وينفصل البنون عن الفتيات في المرحلتين الإعدادية والثانوية ما بين معاهد للبنين وأخري للفتيات .

ويعرض البحث من خلال :

المحور الأول : ملامح واقع الإدارة الذاتية :

الإدارة الذاتية ونشأتها :-

يعد الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية من الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية بالمعاهد الأزهرية وأداة من أدوات الإصلاح التربوي للتعليم الأزهرية، حيث يدعو إلى التوجه إلى اللامركزية في التعليم من خلال إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات و الامكانيات التي تساعد على قيادة معهده بصورة أفضل وفقاً لما يرنثيه مناسباً لاحتياجات المعهد ومتماشياً مع المجتمع المحلي .

ويمكن القول أن الاتجاه للإدارة الذاتية كان أعمق اتجاه إصلاحية خلال عقد التسعينيات وذلك من أجل الوصول إلى تمكين المربين و المديرين و أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية لإحداث نقلة حضارية شاملة بالمنظمات التعليمية وتحسين جودة المنتج التعليمي . (الزعبي ، بدير ، ٢٠١٠ ، ص ١) وعند التفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية للتعليم الأزهرية يتضح ما يلي :

(عطوي ، ٢٠١٤ ، ص ١٨ - ١٩)

١) المعاهد الأزهرية صورة مصغرة لتنظيماتها من المنطقة الأزهرية وتقوم المنطقة الأزهرية بتقديم العون والمساعدة مالي وبشرياً وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

٢) قطاع المعاهد الأزهرية يرأسها رئيس قطاع المعاهد الأزهرية ومهمته رسم السياسة التعليمية العامة، بينما يرأس المعهد الأزهرية مديره، ومهمته تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من قطاع المعاهد الأزهرية .

فهناك سمات ومهام مشتركة بين إدارات التعليم العام والتعليم الأزهرية ورغم وجود بعض الاختلافات في قمة الهرم الإداري بين التعليم العام والتعليم

الأزهري، إلا أن لهما نفس التسلسل الإداري علي المستوى التنفيذي (المدرسة -المعهد)، (بدوي ، ٢٠١١ ، ص ٧١)

مفهوم الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية: **School Based Management (ABM)**

وتناولت الأدبيات الإدارة الذاتية تحت مسميات منها الإدارة اللامركزية **Decentralized Management**، المشاركة في صنع القرار **decision making**، الإدارة من موقع المدرسة **Site Management School**، المدرسة المفوضة **School Empowerment**، واستقلالية المدرسة **School Autonomy**، والإدارة المحلية للمدرسة **Local Management of School**، وتعني مبادئ الإدارة الذاتية المتعلقة بالعمل مع المعلمين والشؤون المالية، والمشاركة في اتخاذ القرار والمناهج الدراسية. (جاسم ، ٢٠١٨ ، ص ٨٩)

وتعرف كذلك بمنح المعاهد الأزهرية قدر من الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لقيادة المعهد مما يجعلها قادرة على تطوير العمل، واتخاذ القرارات التي تلائم الظروف، والمواقف التي يواجهها المعهد، بما يحقق التميز والكفاءة في العمل، والجودة للمخرجات التعليمية. (مؤذن ، ٢٠١٧ ، ص ٨٨)

ونظراً لأن البحث الحالي يعتمد على مفهوم الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية يعرف على النحو التالي: الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية بأنها امتداد للامركزية في الإدارة، وتقوم على تفويض الصلاحيات، مالياً وفتحياً وإدارياً ومشاركة جميع العاملين في المعهد في إدارة المعهد وتفعيل دور المعهد لمواجهة التحديات والتغيرات بالبيئة المحيطة به ومدى الالتزام والتماسك الداخلي بين العاملين فيه، والتحسين والتطوير المستمر لأدائه لكي يحقق أهدافه.

أهداف الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية :

تهدف الإدارة الذاتية إلى كفاءة الموارد التعليمية وفعاليتها من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة. وتحفيز دافعية الأفراد ليكونوا أكثر إيجابية وإنتاجية لتحقيق المزيد من الموارد للعملية التعليمية (سيف , ٢٠١١, ص ٣٥)، ويمكن تقسيم أهداف الإدارة الذاتية داخل المؤسسات التعليمية كما يلي : (حسن , ٢٠٠٨, ص ٥٨-٥٩)

أهداف تنمية واقتصادية:

زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية والكفاءة الفنية بمعنى القدرة على تقديم الخدمات النوعية، وضمان استدامتها من خلال إخضاعها إلى حسابات التكاليف والعوائد و إرساء نظم جماعية وفردية لإعادة إنتاجها . (تقرير التنمية البشرية , ٢٠٠٢)

ترشيد استخدام الموارد المادية للمعهد . (العجمي , ٢٠٠٥ , ص ١٧)

أهداف ثقافية تطويرية وابداعية :

زيادة وعي العاملين بالمعهد الأزهرى بالتشريعات المنظمة لعلمهم، وتطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب. (حسن , ٢٠٠٨, ص ٤٢)
إثراء فعالية المعهد الأزهرى نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسئولة عنهم . (العجمي , ٢٠٠٥ , ص ١٧-١٨)

أهداف تفعيل المشاركة:

تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، إنشاء مجلس إدارة للمدرسة وإعطائه التفويض لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداء الإدارة المدرسية . (David , J, L, 1996, P.11) وذلك فيما يخص المدارس ويمكن أن يحقق كذلك في المعاهد الأزهرية .

المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية:

١- الإطار التشريعي: يتضح ضرورة قيام القائمين على الإدارة الذاتية للمدرسة بوضع إطار تشريعي يحدد فيه النواحي التالية: (داوود , ٢٠١٠ , ص ٤٨٩)
أ- اختصاصات السلطة بالمعاهد: مسؤولياتها , ومهام العاملين بها و أسلوب توجيه طاقاتهم وقدراتهم الابداعية و أساليب الإرشاد والتوجيه اللازم لدعم قدراتهم.

ب- مصادر تمويل المعهد و آلية متابعة أعمالها ذاتياً .

٢- لامركزية السلطة: تمثل لامركزية السلطة حيث يتم منح المعهد السلطة والحرية والاستقلالية والتفويض والصلاحيات التي تمكنها من حرية الحركة والتطوير والعمل وفق استراتيجيات خاصة بها وتتناسب معها وذلك حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها بكفاءة و تكون قادرة على إدارة أمورها. (داوود , ٢٠١٠ , ص ٤٨٩ - ٤٩٠)

٣- المشاركة الفعالة في صناعة القرار : من خلال إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات من شأنه، وأن يدعم الملكية الذاتية للمعهد، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة المعهد، يمنح العاملين بها فرص المشاركة في إدارتها بالتوازي مع القائمين على إدارة المعهد. (العجمي , ٢٠١١ , ص ١٣٩)

٤- المساءلة عن النتائج: المساءلة التعليمية، ويقصد بها وضع آلية لتقييم أداء المعاهد الأزهرية ومخرجاتها بالاعتماد على معايير محددة، ويقوم بالتقييم الجهات التعليمية (المتمثلة في المديرية والإدارات التعليمية) التي ينتمي إليها المعهد . بهدف التأكد من مدى قدرة المعهد على تنفيذ مهامه وتحقيق أهدافه.(حمود , ٢٠١٣ , ص ٢٢٨-٢٢٩)

٥- تحسين ظروف تعليم الطلاب (تجويد مخرجات التعليم): ذلك لتحقيق الحد الأقصى لتعليم وإنجاز التلاميذ , حيث تركز المعاهد الأزهرية المدارة ذاتياً في نشاطاتها حول تعلم التلاميذ والتدريس الفعال لهم , فالمعلم الفعال الذي يفهم آلية

إدارة صفه يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط كل شيء داخل الصف ضماناً لتحفيز تلاميذ هو انضباطهم وهو سبيل جودتهم . (بدير , الزعبير , ٢٠١٠ , ص ٤)

٦- تدريب كافة العاملين : وضع معايير لمستويات الأداء الجيد والفعال للعاملين بالمعهد، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة العاملين بالمعهد لدعم وتعزيز مسؤوليتهم عن العملية التعليمية بمعهدهم وتحقيق التوازن بين مسؤولياتهم وسلطاتهم. (ضحوي , المليجي , ٢٠١٠ , ص ٣٣٢-٣٣٤) فالنظام التربوي يتأثر باحتياجات وظروف المجتمع الذي يخدمه مما يستوجب وجود القيادات الواعية والممكنة والقادرة على القيادة الفاعلة في جميع مناشط المؤسسة التربوية . (أبو كريم , ٢٠١٢ , ص ١٢) لذلك شيخ المعهد كقائد إداري في أمس الحاجة في الوقت الحاضر إلى تنمية أدائه من خلال إشباع احتياجاته التدريبية حتى يصبح مؤهلاً للقيام بوظائفه وواعياً بعمله. (الأكاديمية المهنية للمعلم , ٢٠١٣ , ص ٢)

٧- المشاركة المجتمعية: عملية تتضمن مشاركة الأعضاء المحليين في العملية التعليمية وصنع القرار المدرسي والانتقال من نظام مركزي إلى نظام لا مركزي مما يؤدي إلى تطوير التعليم. (جمال الدين و آخرون , ٢٠١٥ , ص ٦٦٤) ومجموعة من الجهود المنظمة والموجهة التي يبذلها أفراد ومؤسسات المجتمع من أجل تطوير وتنمية المعاهد الأزهرية بأنواعها المختلفة. (الوكيل , ٢٠١٥ , ص ٢١)

٨- تحديد المستويات والهياكل والوظائف وإعداد السياسات التربوية: تعتبر الوحدات والوظائف الإدارية متداخلة مع بعضها البعض وليس من السهولة فصلها، وبالتالي فإن نجاح الهيئة أو الوحدة في الإيفاء بمتطلبات اللامركزية في جانب معين، ولا بد للمخططين في فرق العمل التي تدير عملية اللامركزية أن يكونوا

على معرفة تامة بالهيكل الإداري والمهام الوظيفية في النظام التربوي وبراغوا هذا التدخل ويضعوا خططهم على هذا الأساس. (عيداروس , ٢٠٠٥, ص ٢٤٤)

٩- تنظيم تدفق المعلومات : تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية على توافر المعلومات الدقيقة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة و البحث عن مصادر جديدة للتمويل والنهوض بالعملية التعليمية . (سيد , ص ١٥٥ - ١٦٦)

١٠- الرؤية الفعالة والتخطيط الجيد : الإدارة الذاتية الفعالة ترتكز على رؤية فعالة، وتلك الرؤية بدورها ترتكز على التدريس والتعلم، والذي يتسق مع المعايير القومية والمحلية لأداء الطالب، وهذه الرؤية عبارة عن معايير المنهج على المستوى القومي أو معايير المادة الدراسية. (عيداروس , ٢٠٠٥, ص ٢٣٨) .

أهمية الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية :

أ. تعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين، والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة للإدارة المدرسية، وتحد من المركزية القائمة وتضمن حلقات الجودة ونجاحها في المعهد. (عوض , ٢٠١١, ص ٤٥٠)

ب. يؤدي تطبيق الإدارة الذاتية إلى تحسين مستوى أداء الطلاب والحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية (Felipe Barrera-Osorios and others, 2009, p.6)

ج. تسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من المديرين والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة إنتاجية المعهد الأزهرى وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب. (عبابنة , ٢٠١٣, ص ٧٦)

د. الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات (مؤذن , ٢٠١٧ , ص ٨١ - ١٢٢)

هـ. تمنح أفراد المجتمع المدرسي من مدير ومعلمين وطلاب بالإضافة إلى أفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور فرصة المشاركة الفعلية والجادة في صنع القرارات التربوية المرتبطة بالعملية التعليمية داخل المعهد مما يؤدي إلى تطوير الأداء داخله . (داوود , ٢٠١٠ , ص ٤٨٤)

و. يصبح للمعهد الأزهري نظاماً مستقلاً لديه القدرة على الانطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي والتخلص من المعوقات والتنظيمات البيروقراطية. (سيد , ٢٠٠٩ , ص ١٧٣)

ز. يصبح للمعهد الأزهري القدرة الذاتية و الأكاديمية المهنية على تحمل المسؤولية كاملة للمساءلة و المحاسبية , كما تجعلها قادرة ذاتياً على إجراء عملية التقويم وتصحيح مسارها وعلاج سلبياتها و بناء خطط التطوير و الإصلاح . (سلام وأخرون , ٢٠٠٧ , ص ٣)

ح. الإدارة الذاتية للمعهد الأزهري يجعله حر في إدارة ميزانيته، وفي طلب أموال جديدة لتأمين أداء مهمتها سواء من الأموال الحكومية أو من المجتمع المحلي، ولا يعني ذلك إعفاؤها من الخضوع لأشكال المراقبة المؤسسية التي تتناول الإدارة والتعليم والشئون المالية . (Rberts,Schweitzer,E.,2003)

خصائص وسمات الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية:

أ. التركيز القوي على الطالب من خلال تحسين كل من المناهج والتدريس والممارسات. (عبابنة , ٢٠١٣ , ص ٧٥-٧٦)

ب. تركز على ثقافة تنظيمية عالية والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على المهام الخاصة بالعملية التعليمية وبالتالي على فعالية المعهد الأزهري.

ج. تلخص في جملة Fathers are Partners (الآباء شركاء) موضحاً أن الإدارة الذاتية للمعهد تسعى إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز، وتجعل من الآباء شركاء وتتنظر لكل من التلاميذ وأولياء الأمور نظرة ود واحترام وأن تسعى لضمان توفير بيئة آمنة لكل تلميذ ومعلم وإداري. (حسين , ٢٠٠٦ , ص ٣٠ - ٣٦)

مزايا الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية :

١- المزايا التربوية والتطويرية :

- أ- يواكب التطور المعلوماتي الشبكي . (مركز التطوير التربوي , ٢٠٠٢ , ص ١)
 ب- يسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره من خلال تحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فاعلية .
 ج- يتيح فرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المعهد بسهولة ويسر واتخاذ القرارات. (العجمي , ٢٠٠٥ , ١٥-١٦)

٢- مزايا تفعيل المشاركة و التعاون :

- أ. تطوير الدور المؤسسي المجتمعي للانفتاح على المجتمع ومؤسساته وتكوين علاقات شراكة ودعم امكانات المدرسة الفكرية والمادية . (مركز التطوير التربوي , ٢٠٠٢ , ص ١)
 ب. اعتبار المشاركة نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية بحيث يستخدم المعهد مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية.
 ج. يكتسب المعهد الشرعية في اتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المساواة . (العجمي , ٢٠٠٥ , ص ١٥-١٦)

معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بالمعاهد الأزهرية :

- ١- وجود صعوبات كثيرة تواجه عملية التعاون بين المشتركين . (حسين , ٢٠٠٦ , ص ١٠٠ - ١٠١)
- ٢- قد لا يحسن استخدام الاعتمادات المالية أو أن تقف تلك الاعتمادات كعائق أمام تحقيق اللامركزية من أهدافها .
- ٣- قد لا تسمح بتوافر القيادات التربوية التي تستطيع تحمل مسؤولياتها والقيام بمهامها من تخطيط وإدارة ورقابة وهنا تكون لامركزية مظهرية .
- ٤- ضعف المشاركة المجتمعية بين المعهد والمجتمع المحلى في صنع واتخاذ القرارات التعليمية.
- ٥- قلة البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين والمعلمين والعاملين بالمعهد .
- ٦- التمسك بالمركية والبيروقراطية التعليمية باتخاذ القرارات الفردية والخوف من إتباع المداخل الإدارية الحديثة. (Daun,Holger, 2004)

المحور الثاني: خبرات بعض الدول في تطبيق الإدارة الذاتية:

- ١- تجربة إندونيسيا في الإدارة الذاتية: نظامها التعليمي يدار بطريقة مركزية شديدة وبيروقراطية، ويشبه النظام التعليمي المصري، والبيئة المصرية تشبه بيئة إندونيسيا من الناحية الدينية، وتهدف تجربة إندونيسيا في تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسها من خلال توفير موارد مالية حول تنفيذ اللامركزية التعليمية، ووضع خطط لتطوير وتحسين نوعية التعليم، تعزيز المساءلة و المحاسبية. كما ورد في (Guess, 2005 , p.230).
- ٢- آليات تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة: توجهت أولاً إلى تغيير وسن قوانين وتشريعات جديدة تستطيع من خلالها التعامل مع الوضع الجديد، وكيفية التكيف

معها وإدارته وبالتالي تحسين الخدمات التعليمية، ليس فقط والسعي لتطوير جميع جوانب النظام التعليمي، وأهمها الجوانب المتعلقة بالإدارة، ويعني هذا تطوير العملية التعليمية ككل للارتقاء بالمنظومة التعليمية (Mark , Heyward , A, 2011, pp.1-9) .

٣- إطار تشريعي: من خلال سن قوانين وتشريعات على هذا السياق في عام ١٩٩٩م تم تعريف اللامركزية في إندونيسيا بنقل السلطة من قبل الحكومة المركزية لمناطق الحكم الذاتي أو الحكم المحلي داخل إطار الدولة وموحدة لجمهورية إندونيسيا، وتشجيع المشاركة المجتمعية، والتوزيع العادل لميزانية التعليم، وكذلك النظر في تنوع المناطق بهدف استقلالية صنع القرار وبالتالي نقل السلطة لإدارة المدارس (Bjork , 2006 , p. 139) وقد قدمت DBEL ، المساعدة من خلال تطوير وتنفيذ نموذج التنمية المهنية للمدرسة، من خلال دعم برامج التدريب للعاملين على القيادة المدرسية، وتدريب فرق المشاركين من اللجان المدرسية، وتشكيل قاعدة لنشر المعلومات (Departemen Pendidikan Nasional , 2001 , p. 29) .

٤- استقلال ذاتي أكاديمي: ويشمل مجموعة مراحل وهي (المناهج - التنمية المهنية للمعلمين - المشاركة المجتمعية) ، وهي كما ورد في (Bayhagi , 2005 , p. 6) .

٥- المناهج: قامت الحكومة المركزية المتمثلة في وزارة التربية الوطنية الإندونيسية بصدور قانون يسمح للحكومة المحلية بتحديد السياسة التعليمية لكل إقليم، حيث أعطاهم الحق في اختيار محتوى المناهج وأطلق عليها المحتوى المحلي Local “Content” .

٦- التنمية المهنية للمعلمين: تهتم الحكومة الإندونيسية بمجال تنمية وتدريب المعلمين من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تنظم برامج التنمية المهنية والتدريب

وتهتم الحكومة الإندونيسية بمجال تنمية وتدريب المعلمين , لذا قامت بتشكيل جهتين مسئولتين عن ذلك. (ضحاوي , ٢٠٠٩ , ص ٣٥٤).

• كما في الرابطة الدولية لتربية المعلم وتنميته ويعد من أهم مشروعاتها " مشروع جاكارتر "

• مشروع البدء " Active Alpd " أحد برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة ويقوم على التعلم النشط عن طريق دعم مهني .

أ. المشاركة المجتمعية : وذلك بصدور لائحة رقم ١٩ / ٢٠٠٧ م , لتعزز دور اللجان المدرسية, وذلك من خلال برنامج وطني يعد لتمكين المجتمعات المحلية , ويكون لهم دور إيجابي في المشاركة في " برنامج التنمية المهنية " ولها دور في الحد من سوء استخدام الأموال و الموارد , تعزيز دور أولياء الأمور و المجتمع المحلي في التخطيط و الموافقة على ميزانية المدارس في جميع أنحاء إندونيسيا (Kristiansen and Pratikno , 2006 , p.40)

٢- تجربة ماليزيا في الإدارة الذاتية :

قطعت ماليزيا شوطا كبيرا في تحديث المنظومة التعليمية وصلت لدرجة كبيرة من اللامركزية، وأدت إلى انتعاش الاقتصاد في هذه البلاد، وانضمت لمجموعة النور الآسيوية، وتعددت مراحل التعليم قبل الجامعي و تنقسم إلى ثلاث مراحل، وهي كما ورد في (Ministry of Education Malasis , 2001 , p.168) وهي كالتالي :

مدارس المستقبل: تدار هذه المدارس من خلال مديري مدارس من القيادات التربوية البارزة والذين ما يجمعون بين القيادات الإدارية والقيادات التعليمية، ويتم اختيار البرامج الدراسية من قبل المعلمين وأولياء الأمور والطلاب أنفسهم، ويشاركون معهم في تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية المهمة ومنها الرحلات العلمية، وتم تطوير المدرسة الذكية بواسطة وزير التربية والتعليم، مدير عام التعليم، ووقعت الحكومة

عقدا مع شركة مدارس تليكوم الذكية في (١٩) مدرسة نموذجية لمدة ثلاث سنوات بدأت في ١٩٩٩م وتنتهي في ٢٠٠٢م. (الزكي، ٢٠٠٤، ص ٨٩).

من خلال وضع خطة شاملة للنهوض بالتعليم، وحددت عام ٢٠٢٠م ووضع نظام إجرائي واضح الملامح في المدارس المطلوبة لدى المعنيين بالتربية و أولياء الأمور (الموقع العربي العملاق، ٢٠٠٦، ص ٧)

آليات تطبيق الإدارة الذاتية: تقوم ماليزيا بتنفيذ آليات تطبيق لامركزية الإدارة، من خلال منح السلطات وتقسيم المهام وتوزيع الموارد وتشكيل فرق عمل (مكاتب الموظفين) لنشر ثقافة اللامركزية، وإيجاد الدعم المالي ومتابعة تطبيقها، وتحديد واضح ودقيق لرؤية ورسالة وأهداف المدرسة وكذلك تحديد الأدوار والوظائف حتى تكون المساءلة المحاسبية عملية سهلة، والتدريب الإداري الكفاء للمديرين والمعلمين على تحمل المسئوليات. (أحمد، ٢٠٠٥، ص ٣٥٠).

أ. **المشاركة المجتمعية:** منح المديرين والمعلمين والإداريين درجة كبيرة من الاستقلالية، وذلك بإنشاء جمعية لأولياء الأمور والمعلمين في كل مدرسة.

ب. **التدريب المهني للمعلمين:** اهتمت وزارة التربية والتعليم بإعداد المعلمين عن طريق إنشاء معاهد التدريب المعلمين، وتعقد دورات وبرامج تدريبية وتجديدية للمعلمين في أثناء الخدمة، ويتم تدريب مديري المدارس ومعاونيهم في معهد " أمينو باكي " للتدريب الإداري، ويتم منح الإداريين منح دراسية للحصول على الدرجة الثانية، وتعقد وزارة التربية والتعليم مقرا خاصا للمدرسين والمساعدين المنتظر تعيينهم قبل أن يتقلدوا مناصبهم في المستقبل. (إبراهيم، ٢٠٠٤، ص ٦)

وتقوم الحكومة الماليزية بالتدريب الإداري الكفاء لمديري المدارس والمعلمين على تحمل المسئوليات وإصدار الأحكام والوصول لقرارات صائبة قبل نقل السلطات إليهم. (عامر، ٢٠٠٦، ص ١٧٣).

ج. تمويل التعليم: تتولى الحكومة الفيدرالية في ماليزيا مسؤولية تمويل التعليم في البلاد، وتخصص الدولة للتعليم ١٨% تقريبا من الميزانية القومية التي تكون ٦% تقريبا من الناتج المحلي والإجمالي، وتخصص وزارة التربية ٨٢% تقريبا من مصروفاتها للنفقات الجارية و١٧% لنفقات التطوير، وتسعى الحكومة لتشجيع المشاركة من قبل المساعدات الخارجية من خلال مساعدات من مؤسسات دولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة اليونسيف، ومنظمة اليونيسكو.

د. المناهج: تتجه وزارة التربية والتعليم في ماليزيا لتصميم وتنفيذ المنهج الدراسي محليا، وتحاول توفير العوامل التي تساعد على التنفيذ سواء مرتبطة بالمعلم والطلاب والمدرسة، وتعد بمثابة مشروعات إنتاجية وتكون مرتبطة باحتياجات المجتمع وخاصة بالأنشطة وتكون إلزامية، وتساعد هذه المناهج في تنمية المشاركة المجتمعية، وبإمداد الطلاب بالمهارات المهنية اللازمة لسوق العمل.

(الزكي , ٢٠٠٤ , ص ٨٨).

هـ. المسألة والمحاسبية عن النتائج: وأنشئت مكاتب للتعليم على مستوى المقاطعة وتقديم الدعم المهني والمالي اللازم لتنفيذ السياسات التعليمية، وضمان أن المطالب والشكاوي على مستوى المدرسة تصل للمستوى المركزي، ووضع نظام إجرائي للمدارس واضح الملامح في المدارس ، يدركه كل من له صلة بالتربية، كوسيلة لتفعيل المحاسبية . (أحمد , ٢٠٠٥ , ص ٣٥٣) .

- مميزات التجربة: تعد تجربة ماليزيا من التجارب الناجحة لأنها تدمج بين المركزية واللامركزية في إدارة مدارسها، وقد أصبح التعليم جزء لا يتجزأ من السياسة التنموية التي تتبعها الحكومة، واعتبرت الإدارات وزارات مصغرة لتحقيق مبدأ اللامركزية لتنفيذ بعض الشئون ومنها حرية توزيع الموارد حسب احتياجات المدرسة . (الموقع العربي العملاق , ٢٠٠٦ , ص ٩) .

٣- تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة الذاتية :

إن النظام التعليمي بالسعودية تعليم ديني مشابه لنظام التعليم الأزهرى في مصر، كما أن نظامها التعليمي كان يتبع المركزية في إدارته للمدارس، وقد حاولت السلطات التعليمية السعودية تطوير واقع إدارة المدارس عن طريق تطبيق بعض الرؤى الحديثة، والتي من أبرزها * فكرة المدارس الرائدة * وإدراكاً من وزارة التربية والتعليم لأهمية تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها فقد اعتمدت في مطلع عام ١٤٢٠هـ مشروعاً أسمته * مشروع المدارس السعودية الرائدة .

(جامعة المجمعة ، ٢٠١٥) .

فقد بدأت مشروع برنامج المدارس السعودية الرائدة وهي تابعة من عدد من التجارب العالمية ويأتي في مقدمة هذه التجارب، التجربة الأسترالية التي تطبق في عدد من المدارس الأسترالية ويطلق عليها (the navigator school) (دليل برنامج المدارس السعودية الرائدة ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩) والمدرسة الرائدة تعرف بأنها مؤسسة تربوية يقودها مديرها من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطاً وإدارةً بمستوى من الاستقلالية تتيح له أهدافها المنطلقة من سياسة التعليم في المملكة ضمن أطر من المسؤولية . (الخشان ، ١٤٢٦ ، ص ٢)

بدأ تطبيق المدارس الرائدة في عام ١٤١٩ هـ - ١٤٢٠ هـ بمدينة الرياض في المدارس الآتية ابتدائية مجمع الملك سعود التعليمي، ابتدائية جرير، ابتدائية جبل الرحمة، متوسط حنين، متوسطة عبد الرحمن الدوسري، وتعتبر تمهيداً جيداً لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وذلك في ظل نظام محاسبي يتميز بالتقويم المستمر، ومشاركة فعالة من المجتمع المحلي. (العواد ، دليل برنامج المدارس السعودية الرائدة ، ١٤٢٣ هـ ، ١٥)

- ويهدف المشروع كما جاء في (موقع البهليكي , ١٤٢٣هـ) تطوير الإدارة التربوية من خلال منح مدير المدرسة ومجلس المدرسة، قدر أكبر من الصلاحيات لمساعدته على أداء مهام عمله وتحقيق الأهداف المنشودة كما يلي :
- أ. تكوين نموذج متطور للمدارس مرن قابل للتطبيق ومنطلق من السياسة التعليمية.
- ب. توظيف التقنية الحديثة في خدمة المناهج باستخدام أدوات ووسائل في مجال الوسائط المتعددة والمعلوماتية وشبكات الاتصال التكنولوجي .
- ج. تطبيق وثيق المنهج المطورة في إطار يشمل على معايير تحقق المخرجات التعليمية مع إحداث توازن بين القيم والمعارف والمهارات والخبرات لتعزيز تفاعل المتعلمين العلمي والاجتماعي .
- آليات تطبيق مشروع المدارس الرائدة:** يتم تطبيق مشروع المدارس الرائدة من خلال عدة مراحل أهمها : (موقع البهليكي ١٤٢٤هـ)
- أ. المرحلة الأولى: التحضير وبناء الإطار النظري (مدة هذه المرحلة سنة واحدة) وتتم بتكوين فريق وتدريبه، بناء خطة إعداد الإطار النظري، وبناء نموذج للتطوير وتحديد أدواته .
- ب. المرحلة الثانية: مدتها سنتان: التجريب الميداني في التجربة، بناء أدلة فنية إجرائية، رصد النواتج وتحليلها، توثيق مرحلي للتجريب .
- ج. المرحلة الثالثة: التقويم والتوثيق: مدتها ثلاثة شهور: بناء مسودات المدرسة الرائدة، تقويم التجربة، تحكيم الأدلة الفنية الإجرائية .
- د. المرحلة الرابعة: مدتها ثلاثة شهور: صياغة استراتيجية للنشر المتدرج للتجربة، بناء معايير قابلة للتطبيق للمنطقة التعليمية والمدرسة , بناء خطة التوسع وتنفيذها.

٤ - تجربة دولة قطر :

يشبه نظام التعليم في قطر نظام التعليم المصري وتعاني إدارته من المركزية الشديدة وترتب على ذلك مستوى الخريج لا يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وإتباع طرق إدارية تقليدية

وفي عام ٢٠٠١م طلبت القيادة التربوية في قطر من مؤسسة وائد قيامها بدراسة لنظام التعليمي في مراحل من رياض الأطفال حتى الثانية عشرة، وقامت بإبرام عقد معها للدراسة، وقد قامت المؤسسة بتحليل النظام وكتلت تقرير تصف فيها النظام التعليمي الحالي بالمركزية الشديدة، وتبين أنه يعاني العديد من المشكلات مثل كثير من الأنظمة التعليمية في دول العالم سواء دول نامية أو متقدمة وأولى مشاكله لم يدفع بكوادر من الطلاب تأهيلاً كافياً لتحقيق الإنجاز الأكاديمي، ونجم عنها خريجون غير مؤهلين لا تفي بمتطلبات سوق العمل، ونقص في القيادة التربوية المؤهلة وضعف المشاركة المجتمعية والأهداف التربوية للنظام غير متطورة كثيراً، وكان التعليم يتركز حول المعرفة فقط على تنمية المهارات القابلة للتحويل والتفكير النقدي. (مؤسسة رائد ، ٢٠٠٨)

ونجم عن ذلك أنه لم يتوافر لدى المسؤولين رؤية واضحة بشأن جودة التعليم المطلوبة لدعمه، واتسمت المناهج في كثير من المناهج في كثير من المدارس بالحشو والتركيز على مستوى التذكر دون فهم مما أدى إلى ملل الطلاب وعدم تفاعلهم مع المعلمين، وعليه فقد افتقر النظام التعليمي إلى مؤشرات الأداء الجيد، وترتب على ذلك عدم وجود ربط بين أداء الطلاب وأداء المدرسة، وكان الاستثمار الوطني في قطاع التعلم محدود . (مؤسسة رائد ، ٢٠٠٢)

وتوصلت (مؤسسة رائد ، ٢٠٠٢) من دراستها للنظام التعليمي إلى ثلاثة نماذج للإدارة المدرسية، وتم عرضها على القيادة القطرية لمناقشتها، ويتم عرضها كما يلي:

أ. النموذج الأول: مركزي معدل، وهذا النموذج يؤدي للارتقاء، بالنظام التعليمي الحالي مع إدارته بصورة مركزية مع السماح ببعض المرونة الإدارية على مستوى المدارس، والسماح لأولياء الأمور باختبار مدارس أبنائهم .

ب. النموذج الثاني: المدرسة المرخصة، السماح من قبل القيادة ببعض المرونة الإدارية على مستور المدارس، والسماح لأولياء الأمور اختيار مدارس أبنائهم.

ج. نموذج الكوبونات: يوفر لأولياء الأمور كوبونات خاصة بالمدارس حيث يسمح لهم بإرسال أبنائهم للمدارس الخاصة، ويسعى هذا النموذج لزيادة التعليم الخاص عالي الجودة في قطر وتبنت القيادة القطرية النموذج الثاني، وتم تعديله ومنحه اسماً جديداً " المدارس المستقلة " ويركز هذا النموذج على المناهج الدراسية، والتطوير المهني المستمر، وعمليات التقييم للتجربة، ووضع المعايير المناسبة لهذا النموذج . (المجلس الأعلى للتعليم , ٢٠٠٣)

د. وهي مدرسة ممولة حكومياً، ولها الحرية في القيام برسالتها، وأهدافها التربوية الخاصة بها، مع الالتزام بالبنود المنصوص عليها في العقد المبرم بينها وبين هيئة التعليم .

كما ينبغي على كل مدرسة مستقلة أن تلتزم بمعايير المناهج الموضوعية من قبل هيئة التعليم في اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، وأن تحتكم إلى " معايير دولية " وتتمتع باستقلالية في اختيار طاقمها التعليمي، ومناهجها الدراسية.

ويتميز النظام التعليمي الجديد بأنه يمنح المدارس المستقلة حرية واسعة تشمل حتى اختيار المعلمين والمناهج بشرط الاحتكام إلى " معايير دولية " كما يهدف المشروع أيضاً إلى تعزيز قيم " المشاركة " و " الشراكة " في المجتمع القطري. (المجلس الأعلى للتعليم في قطر , المدارس المستقلة , ٢٠٠٨)

ويتكون التعليم قبل الجامعي في قطر من ثلاث مراحل تعليمية، ويتم عرضها كما ورد في (المجلس الأعلى للتعليم , ٢٠١٥ , ص ٢١)

أ. مرحلة ما قبل المدرسة: رياض الأطفال روضة تبدأ من سن الرابعة حتى السادسة (٤-٦) .

ب. المرحلة الابتدائية: مدة الدراسة ثلاث سنوات تبدأ من (٦-١٢) وهي مرحلة إلزامية ومجانبة .

ج. المرحلة الإعدادية : مدة الدراسة ثلاث سنوات من (١٢-١٥) سنة .

د. المرحلة الثانوية : مدة الدراسة تبدأ من (١٥-١٨) سنة

تجربة قطر " المدارس المستقلة "

إيماناً بمدى أهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عالية، فإن من الطبيعي أن تعمل المؤسسات التربوية على إكساب منتسبيها اتجاهات تربوية إيجابية، ومن هذا المنطلق سعت قطر كغيرها من الدول لتتبنى أساليب إدارية حديثة للتحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، والتغلب على المشكلات التي تواجهها، وذلك من أجل رفع كفاءة الإدارة المدرسية، وبالتالي تحسين العملية التعليمية. (المجلس الأعلى للتعليم القطري , ٢٠٠٣ , ص ٢)

وفي تجربة جديدة من نوعها في المنطقة العربية، قامت دولة قطر بمبادرة لتطوير التعليم سميت تعليم لمرحلة جديدة وانطلقت المبادرة في العام ٢٠٠٢م، وتعد أولى خطوات إصلاح نظامها التعليمي بمرسوم أميري رقم (٣٧)، بإنشاء المجلس الأعلى للتعليم، ويهدف المجلس لتطوير التعليم بما يكفل تلبية احتياجات الدولة من الموارد والكفاءات البشرية المتميزة في كافة المجالات ويعد بذلك التوجه للامركزية، وارتكزت المبادرة القائمة على تطوير التعليم على أربعة مبادئ كالتالي: (المجلس الأعلى للتعليم , ٢٠٠٣ , ص ٥)

أ. الاستقلالية : أن تعمل بصورة ذاتية مع مراعاة الشروط المبرمة في العقد .

- ب. المحاسبية : خاضعة للنظام من المحاسبية من خلال عمليات المراقبة والتقييم.
- ج. التنوع: تترك الحرية لأطراف المهنة التقدم في المشاركة لإدارة المدرسة، وتتمتع كل مدرسة بحرية تحديد الفلسفة التعليمية والخطط الخاصة بها.
- د. حرية الاختيار: من حق أولياء الأمور حرية اختيار المدرسة، التي يدرس بها أبناؤهم.

وانطلاقاً من تلك المبادئ بدأ مشروع " المدارس المستقلة في قطر " في عام ٢٠٠٤م، وهي مدارس ممولة من الحكومة القطرية، ولها حرية في تحديد رسالتها ورؤيتها و أهدافها التعليمية الخاصة، مع الالتزام بالشروط المنصوص عليها في العقد المبرم بينها وبين المجلس الأعلى للتعليم، وكل مدرسة تلتزم بمعايير المناهج الموضوعية من قبل هيئة التعليم، وهذه المدارس المستقلة تحقق مدخل الإدارة الذاتية من خلال تطبيق مجموعة من مناهج بمعايير مرتكزة على قواعد عالمية وتطوير قابلية التعلم لدى الطلاب مما يحفز على تنمية قدراتهم الابتكارية، وتساعد على اكتسابهم مهارات التفكير النقدي الإيجابي وحل المشكلات، وتتمى روح العمل الجماعي لديهم، بهدف الوصول لأفضل المستويات العالمية وتنافس المستويات العالمية . (المجلس الأعلى للتعليم ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧) .

بدأ مشروع المدارس المستقلة بافتتاح (١٢) مدرسة مستقلة في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م وتلاها (٢١) مدرسة في العام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦م، وبعد ذلك تم انضمام (١٣) مدرسة في العام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ م ، تم افتتاح (١٨) مدرسة في العام ٢٠٠٨/٧م، حيث تشكل هذه التجربة أحد الاتجاهات التربوية الحديثة في مختلف بلدان العالم، وذلك للاعتقاد بدورها الإيجابي والفعال في تحقيق الأهداف التربوية التي تستطع المدرسة التقليدية من تحقيقها . (المجلس الأعلى للتعليم ، هيئة التعليم ، ٢٠٠٧) .

أهداف التجربة :

- وتهدف التجربة لتطوير إدارة المدرسة وتجويد المنتج النهائي للتعليم لينافس المنتج المحلي والعالمي، وتتلخص في الأهداف التالية : كما ورد في (المجلس الأعلى للتعليم القطري، ٢٠٠٧، ص ٤)
- أ. تحسين العناصر الأساسية المكونة للنظام التعليمي عن طريق التطوير الذي يعتمد على معايير قياسية تحقق هذا المطلب.
 - ب. وضع خطط لتغيير النظام للتعامل مع أوجه القصور.
 - ج. تعزيز المبادئ والقيم والأولويات الوطنية.
 - د. جعل المدارس مسؤولة عن الارتقاء بمستويات الأداء.
 - هـ. إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية وتأدية طموحاتهم.
 - و. تخريج جيل من الطلاب مؤهل للجامعات ولسوق العمل محلياً أو عالمياً.
 - ز. جعل الصفوف الدراسية مكاناً مشوقاً للتعليم.

آليات تطبيق الإدارة الذاتية :

- ويتم تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً من خلال عدة مراحل أهمها :
- أ. لامركزية الإدارة: تتم بمنح المدرسة صلاحيات واسعة، منها حرية اختيار خطتها التعليمية وهيكلها الإداري والتدريسي وفق الشروط المحددة في العقد المبرم مع هيئة التعليم، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار بإشراك المجتمع المحلي من خلال مجلس الأمناء، والذي يضم أعضاء متطوعين من أولياء الأمور والأشخاص المعنيين بالعملية التعليمية، وأفراد يمتلكون مهارات في مجال التمويل والقانون والتعليم والقيادة، ويساهم مجلس الأمناء في تقديم النصح والإرشاد إلى صاحب الترخيص ومتابعة أداء الطلاب والهيئة التدريسية، مهام المجلس الأعلى للتعليم: وتتمثل في التخطيط ووضع السياسات التعليمية المستقلة

- والإشراف والتحقق من الجودة وربط المدرسة بالمجتمع المحلي والدفاع عن مصالح المدرسة . (المجلس الأعلى للتعليم في قطر , ٢٠٠٧)
- ب. المناهج: يترك للمدرسة حرية اختيار مناهجها وتقوم بوضع مناهج تختلف عن مناهج المدارس التقليدية المرتبط بالكتاب الموحد، ولكن بشرط أن توضع في ضوء معايير عالمية يحددها المجلس الأعلى للتعليم المختص بالمواد الدراسية، أما معايير اللغة العربية تضعها قطر، والتربية الدينية تخضع لوثيقة وزارة التربية والتعليم، وتختلف مناهج المدارس المستقلة من مدرسة لأخرى لتوفير تعليم أفضل . (الهيدوس , ٢٠٠٨)
- ج. التنمية المهنية المستدامة: تضم هيئة التعليم مكتب للتطوير المهني بالتعاون مع مؤسسات الدعم المدرسي التي ان اختيارها للقيام بمساندة قيادات تلك المدارس، وذلك بتوفير الدعم اللازم للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه، ويعد مكتب التطوير المهني هو الجهة المسؤولة عن توفير وتقديم برامج تدريبية لهيئات التدريس والقيادات التربوية للمدارس المستقلة، وأيضاً يقوم بتطوير البرامج التدريبية لرفع مستوى المعلمين وتدريبهم على طرق التدريس الخاصة بكل مادة، بهدف خلق كوادر تربوية من معلمين وإداريين لديهم مهارات وكفاءات لازمة لتلبية متطلبات كل مدرسة وتحقيق الأهداف المهنية الخاصة بكل مدرسة . (المجلس الأعلى للتعليم في قطر , ٢٠٠٧)
- د. المساءلة والمحاسبية: وتتميز هذه المدارس بجهاز محاسبي فعال وتتم المحاسبة باتباع أساليب تقويم خاص بأداء المدرسة من خلال نوعين للتقويم، وهي كما ورد في (فريتول , ٢٠٠٧) :
- ١- التقويم الذاتي للمدرسة: إجراء فحص سنوي للمعايير ومستوى التعليم الذي توفره في ضوء المتابعة المستمرة للمدرسة وتطويرها من أجل دعم التحسين المدرسي، وبمساعدة مكتب المدارس المستقلة، ومكتب التطوير المهني المستمر

لتوفير الدعم الفعال للمدرسة والأفراد وتطوير الهيكل الوظيفي للإدارة المدرسية.

٢- التقويم التربوي الشامل: هي أداة لتقويم نوعية أداء المدارس، وتكشف مدى تعلم الطلاب لاكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها، ويتم تصنيف المدارس إلى ثلاثة فئات: الفئة الأولى (أ) تتدرج إليها المدارس التي لا تحتاج إلا القليل من الدعم والقادرة على إدارة ذاتها، والفئة الذاتية (ب) تحتاج تقديم الدعم في جوانب معينة تحتاج فيها المدرسة لدعم هادف لتحقيق التطوير في تلك الجوانب، والفئة الثالثة (ج) وتحتاج تدخل أكبر من الدعم ويتناسب مع الصعوبات التي تواجه المدرسة.

٣- التقييم المالي / يتم من خلال متابعة دورية لتقييم مدى التزام المدرسة بجوانب الصرف المحددة في الخطة المالية من قبل مكتب التمويل التابع لهيئة التعليم، والمدرسة ترفع تقارير توضح فيها جوانب الصرف، وهناك تقييم مالي شامل في نهاية العام الدراسي.

مميزات التجربة :

وتعد تجربة المدارس المستقلة في قطر فكرة ناجحة وجديرة بالاستمرار وهي من أهم التجارب في الدول العربية ونموذج يحتذى به، لأنها تضع قطر في مصاف الدول المتقدمة في نظامها التعليمي، ولأنها تهدف إلى بناء شخصية الطالب تعليمياً وتطبيقياً إلى جانب الممارسات السلوكية الصحيحة وغرس وتنمية القيم النبيلة في نفوس الطلاب، وللمدارس المستقلة الحرية في وضع فلسفتها التعليمية وطرق التدريس الخاصة بها، وسياسة التوظيف وإثراء الأنشطة اللاصفية، ويتولى المجلس الأعلى للتعليم في قطر الإشراف على المدارس المستقلة بواسطة هيئتي التعليم والتقييم (المجلس الأعلى للتعليم , ٢٠٠٧ , ص ٢٣) .

وأكدت العديد من الدراسات : منها دراسة دانفر (Danver , 2005)، دراسة ليفين (Levine , 2002)، أن هذه المدارس تتميز بقدرتها على توفير مناخ للتميز والإبداع للمعلم، توفر تعليم عالي الجودة، وتعمل على دمج المجتمع المحلي معها، تتميز المدارس المستقلة عن المدارس الحكومية، بأنها تعتمد على أساليب للتدريس الذاتي، وتعتمد ساعات دراسية طويلة، ولديها الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية، وتسعى لتفعيل قيم المشاركة المجتمعية عند الطلاب وتنمي المهارات القيادية لديهم بما يؤهلهم لقيادة المجتمع مستقبلاً، وخلق قادة مدربين، وتهتم بتقديم نوعية متميزة من التعليم للطلاب تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم، وأيضاً تتماشى مع أهداف تطوير التعليم .

٤- تجربة سلطنة عمان في الإدارة الذاتية :

يتشابه النظام التعليمي في مصر إلى حد ما النظام التعليمي في سلطنة عمان وجاءت فكرة التوجه للإدارة المدرسية الذاتية، للتخفيف من حدة المركزية في الإدارة المدرسية والتي تسببت في العديد من المشكلات في إدارة المدارس في سلطنة عمان التي تعوق عملها (الصوافي , ٢٠٠٨ , ص ١٠٣) وقامت وزارة التربية والتعليم بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة والذي سمي " الإدارة الذاتية من أجل أداء أفضل " والذي يعتمد على المشاركة المجتمعية ويجمع بين النمطين المركزي واللامركزي، في توزيع الخدمات التعليمية بين السلطات المركزية واللامركزية وعليه طبقت الإدارة الذاتية في جميع المناطق بموجب (القرار الوزاري رقم ٢/٢٠٠٦)

تعددت أهداف هذه التجربة كما ورد في (وزارة التربية والتعليم , دليل مدارس التعليم الأساسي ٢٠٠٣ , ص ٨) .

أ. تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسات بعض الصلاحيات والمسئوليات الإدارية والفنية وتطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته .

ب. جعل المدرسة وحدة مستقلة تدير نفسها بذاتها في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المنظمة للعمل .

ج. تطوير دور المدرسة والتخلي عن صورتها النمطية لتصبح مؤسسة أكثر مصداقية ويكون لها دور للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي .

د. توظيف التكنولوجيا الحديثة واستخدامها لزيادة كفاءة استثمار وتوظيف الموارد .
آليات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة : يتم من خلال عدة مراحل كما هو مبين على النحو التالي :

أ. المشاركة المجتمعية: يتم تطبيق لامركزية الإدارة من خلال ترسيخ دعائم المشاركة المجتمعية في البرامج التربوية بإشراك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات المنظمة للعمل بصفة عامة والمدرسي بصفة خاصة، وقامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الأمناء وهذا يعد أشمل وأوسع . (وزارة التربية والتعليم , ٢٠٠٥ , ص ٣)

ومن ثم رأت الوزارة إعداد وتقديم موضوعاتها في ورش عمل وندوات تربوية في مناطقها التعليمية لتعزيز الترابط بين مستويات مجالس الآباء والأمهات على مستوى المدرسة وتم إنشاء شبكة لدعم كدراء المدارس في المديرية الواحدة وما بين المديريات في عمان لسهولة الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات وبينهم. (وزارة التربية والتعليم , ٢٠٠٣ , ص ١٦)

ب. نظام المحاسبية التعليمية: تتم المحاسبية بتقييم أداء المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال طريقتين للتقييم هما: (وزارة التربية والتعليم , سلطنة عمان , ٢٠٠٥ , ص ٦)

١- التقييم الذاتي: حيث تقوم الهيئة الإدارية والفنية بالمدرسة بتقييم أعمالها وأنشطتها.

٢- التقييم الخارجي: حيث تقوم لجنة من المنطقة بمهمة التقييم مع وجود لجنة

رئيسية مشرفة على التجربة لمتابعة مجريات الأمور وتطورها.

ج. برنامج تدريبي متكامل (وحدة التدريب) : تتمكن المدرسة في عمان من وضع

خطط للتطوير الذاتي وإعداد برامج تدريبية مناسبة للهيئة الإدارية والفنية العاملة

في المدرسة المطبق فيها التجربة، وكانت الفئات المستهدفة مديري المدارس

والمعلمين الأوائل، وتدريب مدراء ومديرات المدارس على طرق مختلفة لتطوير

عملية التخطيط في المدرسة ومهارات الإدارة وممارستها وتطوير ذاتهم من

خلال التدريب (وزارة التربية , سلطنة عمان , ٢٠٠٦ , ص ٦)

أوجه الاستفادة من خبرات وتجارب بعض الدول العالمية والعربية في تطبيق الإدارة

الذاتية :

بعد استعراض خبرات بعض دول العالم في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية

للمدارس يتضح إن هذه الدول التي تم استعراضها سواء عالمياً أو عربياً أن إدارة

العملية التعليمية بها قائمة على الشراكة والتعاون مع المدرسة والمجتمع الخارجي،

وذلك لتحقيق أكبر قدر من استقلالية المدارس المداراة ذاتياً ولتحقق أهداف العملية

التعليمية ومخرجات تعليمية عالية الكفاءة والمهارة، وتكون مدارس فعالة عالية

الانتاجية والجودة التعليمية وقادرة على المنافسة، وأن كل من أندونيسيا وماليزيا

والمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان اعتمدت على الخبرات والتجارب وأن

يكون هناك شراكة وتعاون بين مجتمع المدرسة ممثلاً في مدير المدرسة والمعلمين

والعاملين والطلاب والمجتمع الخارجي المحيط بالمدرسة ممثلاً في أولياء الأمور

والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية المحلية مرشدة ومقيمة للعملية التعليمية ويمثل

ذلك طلب أساسي للوصول إلى اتخاذ القرارات الإيجابية والتي تحقق نجاح العملية

التعليمية وتساعد على الارتقاء بها .

وبالتالي فالإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية تعد نمطاً من أنماط الإصلاح التعليمي الذي تبنته العديد من الدول كأسلوب لتحسين أداء أنظمتها التعليمية. وتتيح الإدارة الذاتية للمعهد الفرصة للأفراد العاملين بها لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأوجه الإنفاق، وما يتم توظيفه، مما يساهم في مساعدة المعاهد في تدبير شئونها المالية من مصادر تعاونها مع المجتمع المحلي وأصحاب المؤسسات ورجال الأعمال حيث استطاعت المدرسة في هذه الدول أن تحقق مكاسب مادية إضافية مكنتها من أن تكون معاهد فعالة عالية الإنتاجية والجودة التعليمية قادرة على المنافسة حيث اقتصاد هذه الدول الصناعية المتقدمة هو اقتصاد السوق الحر القائم على الجودة والقادر على المنافسة العالمية. (أحمد ، ٢٠١٥ ، ص ٤٨١-٤٨٢) كذلك تنتمي التوجهات العالمية للتوسع في لامركزية التعليم لضمان تحسين نوعية مخرجاته، وجعل المعهد أكثر قدرة وفعالية في ارتباطه بالمجتمع المحلي ،ويتنوع نمط التمكين من صنع القرار بمشاركة المجتمع المحلي مما يترتب عليه الاستقلال المالي والاداري والتشريعي الذي يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج حيث يمنح شيوخ المعاهد صلاحيات واسعة في نقل وتعيين المعلمين وتنظيم شئون المدرسة، وإن مناخ الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية يسهم إلى حد كبير في زيادة القدرات التنافسية لها، ويزيد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة (متلقي الخدمة) .

فهناك العديد من الدول التي منحت سلطات مطلقة في صنع القرار التربوي على مستوى المدرسة مثل اندونيسيا وماليزيا مما كان له أثره البالغ على الارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة . (أحمد ، ٢٠١٥ ، ص ٤٩٩)

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية اللازمة لشيوخ المعاهد الأزهرية:

أولاً : أسس التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تحديد المنطلقات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المعاهد الأزهرية ووضع آليات مقترحة لتنفيذ تلك المنطلقات .

ثانياً : منطلقات التصور المقترح :

ينطلق التصور الحالي من خلال :

١- أهمية التوجه نحو الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية , لحل العديد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها هذه المعاهد الأزهرية .

٢- إن الإدارة الذاتية للمعاهد الأزهرية تعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في العديد من الدول المشابهة للظروف الاقتصادية و الفكر الإداري في المجتمع المصري عامة و التعليم الأزهرى خاصة .

٣- تحقيق مبادئ الإدارة الذاتية في المعاهد الأزهرية .

ثالثاً : آليات تنفيذ التصور المقترح :

ويمكن تنفيذ تلك الآليات من خلال :

١- تغيير ثقافة العاملين بالمعاهد الأزهرية والاتجاه نحو اللامركزية : من خلال تغيير عادات العمل بالمعهد وقناعات ترسخت لدى العاملين به، لذا يحتاج مدير المعهد إلى جهود كبيرة وقدرات قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالمتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه التغيرات تضيف أعباء جديدة وتحقيق مبدأ تفويض السلطة .

٢- تقوية العلاقة بين المعاهد الأزهرية والمجتمع: يصير المجتمع شريكاً أساسياً في كافة العمليات بالمعهد بدءاً من التخطيط ومروراً بالمتابعة وانتهاءً بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية فمجلس إدارة المعهد لم يعد يضم الهيئة

- الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه. (الفهدي , ٢٠١١ , ص ٣٣)
- ٣- تحفيز المعلمين والطلاب على المشاركة الابتكار: إن المعهد يدخل ضمن منافسة مع المعاهد الأخرى لجذب الطلاب إليها وأحياناً لتجاوز المساءلة المجتمعية والرسمية وكذلك تنشيط دور الاتحادات الطلابية في مشاركة فعالة بالعمل المدرسي .
- ٤- تحفيز المعلمين والطلاب على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات: وذلك باعتبار عملية صنع القرار لم تعد حكراً على شيخ المعهد، بل أصبحت عملية يشارك فيها الطلاب أنفسهم .
- ٥- الاستخدام الأمثل للموارد المالية: حيث تكون كافة الأمور المالية من مسئولية المعهد وعلى رأسها شيخ المعهد، فالصرف على كافة الأنشطة بالمعهد ومنها : رواتب المعلمين والعاملين والأنشطة الطلابية وغيرها من مسئولية شيخ المعهد، حيث ان الإدارة المركزية عليها توفير الإنفاق كله أو بعضه وليس عليها تحديد أوجه الصرف بل عليها في نهاية العام مسئولية مساءلة المعهد عن كيفية توظيف الأموال في تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- ٦- اختيار الكفاءات العلمية للعمل بالمعهد الأزهرى: تعطي الإدارة الذاتية المعهد مسئولية اختيار كافة العاملين بها وعلى رأسهم المعلمون، فمجلس إدارة المعهد هو الذي يتولى مسئولية تحديد الوظائف المطلوبة والإعلان عنها، ثم الاختيار الأنسب منها للعمل به وليس للإدارة المركزية الحق في التدخل، ولهذا فإن شيخ المعهد مع مجلس الإدارة عليهم إتقان مهارة الاختيار السليم .
- ٧- المساءلة: وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية بالمعاهد، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المعهد من قبل السلطات التعليمية

بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير محددة , ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها معهده والاستعداد لها لضمان النجاح .

٨- **التوظيف الأمثل للمعرفة والمعلومات:** حيث لا يوجد مجال لكتمان المعلومات عن الأطراف المهنية من المعهد وعلى رأسهم أولياء الأمور، كما أن لجان المساءلة التعليمية يحق لها الاطلاع على كل المعلومات التي تساعدها في إصدار الأحكام والقرارات حول المعهد، لذا على شيخ المعهد توظيف مهاراته في التعامل الصحيح مع المعرفة المتعلقة بالمعهد سواء تلك الخاصة بالإدارة أو المعلمين أو الطلاب . (سيد ، ٢٠٠٨ ، ص ١٧٣-١٧٤)

أولاً : المراجع العربية

- أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٥) : التعليم في ماليزيا نحو رؤية مستقبلية ٢٠٢٠م ، دراسة مترجمة منشورة ، التربية المقارنة ونظم التعليم من منظور إداري ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة.
- إبراهيم ، حسام الدين السيد (٢٠٠٤) : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- أبو كريم ، أحمد فتحي (٢٠١٢) : درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس و المشرفين التربويين في كل من جامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض ، رسالة التربية وعلم النفس ، عدد (٢٨) ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية (جستن) .
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم ، إدارة الإشراف التربوي (٢٠١٥): منظور المدرسة السعودية الرائدة .
- البهلكي ، عماد محمد (١٤٢٣هـ) : دليل القيادة التربوية في المدارس السعودية الرائدة ، موقع وزارة التربية و التعليم .
- الخشان ، محمد (١٤٢٦هـ) : المدارس السعودية (الرائدة) الواقع والمأمول ، جريدة الرياض ، العدد ٣١٤٤٣ .

الزكي , أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) : التربية المقارنة ونظم التعليم , دراسة منهجية ونماذج تطبيقه , الإسكندرية , دار الوفاء للطباعة والنشر .

الصوافي , خليفة بن مسام (٢٠٠٨) : تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان , رسالة ماجستير , معهد البحوث والدراسات العربية , جامعة الدول العربية .

الضحايي , بيومي محمد , وحسين , سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩) : التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم , ط ١ ملتزم الطبع و النشر , دار الفكر العربي , القاهرة .

العجمي , محمد حسنين (٢٠٠٥) : المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة القاهرة , مجلة كلية التربية , جامعة المنصورة , العدد ٥٨ , الجزء ١ .

_____ (٢٠٠٧) : المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , المنصورة .

_____ (٢٠١١) : استراتيجيات الإدارة الذاتية والصف , طبعة ٢ , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان .

العواد , خالد إبراهيم (٢٠٢٣هـ -) : دليل برنامج المدارس السعودية الرائدة , وزارة المعارف , مركز التطوير التربوي .

الفهدي , راشد (٢٠١١) : ما المهارات اللازمة لمديري المدرسة والمعلم و المشرف التربوي لتحقيق فاعلية أكبر في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة , مجلة التطوير التربوي , العدد ٦٢ .

المجلس الأعلى للتعليم في قطر : المدارس المستقلة , دولة قطر , ٢٠٠٨ .

<http://www.education.gov.qa/schools/ISsearch.htm:30/82008>

الموقع العربي العملاق (٢٠٠٦) : سياسة ناجحة في مجال التعليم في ماليزيا .

الوكيل , مصطفى مختار (٢٠١٥) : المشاركة المجتمعية و تطوير مدارس التربية و التعليم , تقديم مصطفى رجب , دار العلم و الإيمان النشر و التوزيع , دسوق .

عامر , ناصر محمد (٢٠٠٦) : تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية , مجلة التربية , مجلد ٩ , عدد ٢٠ , المجلس العالمي لجمعيات التربية

المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية .

بدر , محمد (٢٠٠٤) : رؤية عصرية للمعاهد الأزهرية , دار الكتب , القاهرة .

بدوي ، باسم زغلول الشحات (٢٠١١) : تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة بكلية التربية .

بدير ، المتولي و الزعبيير ،إبراهيم (٢٠١٠) : الإدارة الذاتية ودورها في تميز الأداء المؤسسي ، بحث مقدم للمؤتمر الثامن ، كلية التربية ، جامعة اليرموك .

تقرير التنمية البشرية (٢٠٠٢) : مركز دراسات التنمية ، جامعة بيرزيت ، فلسطين .
حسن ، سهى سالم (٢٠٠٨) : تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم ، ط ١ ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية .

حمود ، خليفة (٢٠١٣) : اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية " دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مصر ، العدد ١٥٤ ، الجزء ٢ .

جاسم ،غدير عبدالله (٢٠١٨) : واقع الإدارة الذاتية لمديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظرهن ،مجلة القراءة والمعرفة ، ع ١٩٩ ، مصر .

جامعة الأزهر الشريف: كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة، المعاهد الأزهرية : ماهيتها وواقعها ومشكلاتها ، متوفر على [http:// www . alazhar . gov . eg](http://www.alazhar.gov.eg)

جامعة المجمعة (٢٠١٥) : التجديدات والتوجهات المستقبلية للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. جمال الدين و آخرون ، نادبة يوسف (٢٠١٥) : المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس الفصل الواحد ، مجلة العلوم التربوية ، مجلد ٢٣ ، عدد ٣ ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القاهرة .

عطوي ، جودت عزت (٢٠١٤) : الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الطبعة الثامنة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

جوهر ، على صالح والدسوقي ، علي إبراهيم: النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية ، دار المهندس ، دمياط ، ٢٠٠٤م ، ص ١٠١ .

ج . م . ع : اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م ، والصادرة بقرار رئيس ج . م . ع رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م ، الجريدة الرسمية في ٢٧ مارس ١٩٧٥م ، العدد ١٣ ، الباب الرابع ، الفصل الأول ، المادة ٤٤ .

جمهورية مصر العربية ' الأكاديمية المهنية للمعلم (٢٠١٣) : برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس .

تاريخ دخول الموقع ٢٠/٨/٢٠١٨ Available at (usaid.gov.pdf)

داوود ، عبد العزيز (٢٠١٠) : تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، تصور مقترح ، اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية . سلام وأخرون ، محمد توفيق (٢٠٠٧) : التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة .

تاريخ الدخول على الموقع ٢٠١٨/٨/٣ . (Avaliable at (http.portal.moe.gov.eg . سلطنة عمان ، قرار وزاري (٢٠٠٦/٢) الخاص بنظام الإدارة المدرسية الذاتية ، مسقط ، سلطنة عمان (٢٠٠٦/١/١)

سيف ، أمنية (٢٠١١) : نظام الإدارة المدرسية الذاتية ، مجلة التطوير التربوي ، العدد ٦٢ . سيد ، أسامة محمد (٢٠٠٨) : الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة .

ضحوي ، بيومي محمد والمليجي ، رضا إبراهيم (٢٠١٠) : توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

عبابنة ، رامي (٢٠١٣) : مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس ، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية العدد ٣ .

علي ، أسامة ورجب مصطفى (٢٠١٠) : الإدارة الذاتية للمدرسة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، كفر الشيخ .

عيداروس ، أحمد نجم الدين (٢٠٠٥) : إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر .

- عوض . جمال بدير (٢٠١١) : الإدارة الذاتية : مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة , مجلة كلية التربية , جامعة المنصورة , العدد ٧٧ , الجزء ١ .
- فلية , فاروق عبده و الزكي , أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا , دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر , الإسكندرية .
- مؤذن , أسامة بن شرف هاشم (٢٠١٧) : مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف , مجلة القراءة والمعرفة , مصر , العدد ١٨٤ .
- ملحم , سامي (٢٠١٥) : منهج البحث في التربية وعلم النفس, الطبعة السابعة , دار الميسرة للطباعة والنشر, عمان , الأردن .
- وزارة التربية والتعليم , السعودية (١٤٢٤هـ): دليل المدارس الرائدة , السعودية .
- وزارة التربية والتعليم , سلطنة عمان (٢٠٠٥): مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية في إدارة التطوير السنوي للخدمات التربوية .
- وزارة التربية والتعليم , سلطنة عمان (٢٠٠٦): تطوير الإدارة المدرسية وفعاليات المتابعة والنقويم , مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية في إدارة التطوير النوعي للخدمات التربوية , المكون الثالث .

[http://www.faculty mu.edu.sa=21458,23-3-2015..](http://www.faculty.mu.edu.sa=21458,23-3-2015..)

وزارة المعارف , مركز التطوير التربوي (١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢) : دليل برنامج المدارس الرائدة .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Bayhagi Ahmad(2005): Decentralization In Indonesia The possible Impact on Education (Schooling)_and Human Resource Development for Local Regions in Internstional conference, University of Aalborg Regional studies Associations, Denmark//athttp://www.regional . Studies assoc.ac.uk.
- Bandur, Agustinus :” School-based management developments: challenges and impacts “,Journal of Educational Administration 50.6, 2012,861.
- Bjork,C(2006) : Decentralization in education , institutional culture and teacher autonomy in Indonesia, In J,zajda(Ed),Decentralization and Privatization in education, Dordrecht, the Netherlands , Springer.
- David,J.L :” The Who,What,and Why of Site-Based Management” Educational Leadership , 1996 ,p 11.

- Daun,Holger, "Privatisation, Decentralisation and Governance in Education in Czech Republic, England, France, Germany and Sweden", International Review of Education, Vol. 50, No. 3/4, January 2004.
- Felipe Barrera- Osorio and others (2009) :Decentralized Decision-Making in Schools , The World Bank , Washington, D.C.
- Rberts, Schweitzer, E.: School grand funds success and risks Washington, D.C. Word and Bank , 2003.
- Kristiansen,S and Pratkno (2006) : Decentralising Education in Indonesia International Journal of Educational Development, Vol,26,No5.
- Minstry of Education (2001) : Developmeml of Education National Report Malaysia .
- Mark,Heyward,A(2011):Implementing school Based Mansgement in Indonesia ,Research Report occasional paper.