جامعة المنصورة
كلية التربية

# متطلبات الارتقاء بالأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري
# "دراسة تحليلة"

إعداد
عبير السعيد عرفات طه

إشراف

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة
وعميد كلية الآداب جامعة دمياط سابقًا

أ.د/ علا عاصم إسماعيل
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٠ – اكتوبر ٢٠٢٢

# متطلبات الارتقاء بالأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري "دراسة تحليلة"

عبير السعيد عرفات ab

**مقدمة البحث**

يعتبر الأزهر الشريف مؤسسة عالمية لها مكانتها العالمية في المجتمعين العربي والإسلامي، وأصبح يشكل قطاع المعاهد الأزهرية المنظومة الأساسية للتعليم الأزهري قبل الجامعي، وهو تعليم له مكانته حيث يلتحق به عدد كبير من أبناء الشعب المصري، ومن أبناء عدد كبير من الوافدين من البلاد الإسلامية في شتي بقاع العالم الإسلامي.

وإيمانًا بأهمية التعليم الأزهري في مصر والذي يتمثل أساسًا في المعاهد الأزهرية بمراحلها المختلفة، فإن الارتقاء به إلى المكانة التي تليق به يُعد أمرًا واجبًا حتى تتأتى فعاليته، لأنه نوع من التعليم يعد المتعلم الإعداد المناسب؛ ليكون قادرًا على التعامل مع مستحدثات القرن الحادي والعشرين، لقد ظلّ الأزهر هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تهدف إلى حفظ التراث، إضافة إلى الأهداف الأخرى التي لا تخرج عن أهداف التعليم في العالم الإسلامي المعاصر.

الأمر الذى جعل المجتمع المصري يهتم اهتماما كبيرا بتطوير التعليم الأزهري من جميع النواحي، سواء التى تتعلق بالمعلم، أو المتعلم، أو قائد هذا التعليم في مختلف المراحل التعليمية، بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية، أو بغيرها من كافة مناحى التعليم المتميزة ، إلى جانب الاهتمام بالمبادرات والإصلاحات التعليمية المتعددة.

إن هذه المبادرات الإصلاحية تؤكد ككما ترى دراسة عبد المعبود(٢٠١٢، ٦٩) على أن المؤسسات التعليمية للأزهر الشريف تؤدي رسالتها على أكمل وجه بفضل ما يبذله علماؤه وطلابه من جهد في سبيل إعلاء التعليم الديني، والمحافظة عليه، ونشر الوعي الصحيح في نفوس المتعلمين، الأمر الذى يلقي بالعبء الكثير على شيوخ المعاهد الأزهرية في تحقيق التميز الإدراي داخل مؤسستة التعليمية.

ويظهر فكر فلسفة التميز الإداري في قدرة شيوخ المعاهد الأزهرية على الاهتمام بقضايا العملية التعليمية، وبناء الشخصية العلمية والثقافية التى تحمل الهوية العربية الإسلامية،

وحل مشكلات المعلمين، بالإضافة إلى إيجاد فرص للتعاون بين إدارة المعاهد الأزهرية وأولياء الأمور لإيجاد التميز الإداري المنشود.

إن توظيف التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية أمر حتمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وفي توظيف وسائل الاتصال الحديثة، وتوفير الوقت والجهد والمال، ومتابعة تطبيق نظم اللامركزية في عمليات صنع القرار التعليمي، بالإضافة إلى توفر قدر كاف من الثقة التنظيمة بين جميع العاملين داخل المؤسسات التعليمية المختلفة، بما يدعم العملية التعليمية نحو التعلم المتميز.

لقد أصبحت قضية التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية قضية ملحة ، باعتبارها قضية تدخل كل أسرة مصرية يتعلم أبناؤها وفق النمط الإسلامي المحافظ على تقاليد المجتمع وأوصراه ، بالإضافة إلى أنه هناك توجها سياسا للاهتمام بقضايا التميز الإداري داخل المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر الشريف.

ويسعي الأزهر الشريف إلى محاولة اللحاق بركب التطورات السريعة في سوق العمل، والمتلاحقة بكافة السبل الممكنة من خلال تحقيق التميز فى الأداء التعليمي والإداري سعيا إلى تحقيق التحسين وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة وخدمة المجتمع فى أحسن صورة ممكنة ، فلقد بدأ الاهتمام بمفهوم التميز فى الأزهر الشريف فى الأعوام الأخيرة نظرا لما يمثله ذلك من قدرة على تطوير مؤسسة الأزهر نفسها وارتباطها بتحقيق متطلبات الخريجين.

**مشكلة البحث**

إن الواقع يشير إلى أن هناك معوقات تعوق الأزهر في سبيل تحقيق هذا الأمر من حيث نوعية تخصيص حجم الميزانيات المخصصة للصرف على المنظومة التعليمية داخله، وواقع الخريجين الحالي، ونقص في توافر الإدارة التربوية المتميزة، وبعد عن اللحاق بمتطلبات سوق العمل الحالي. الاهتمام بالتميز الإداري من مجموعة من المنطلقات منها:

١. أشارت دراسة السواح (٢٠٢١) إن إصلاح الأزهر الشريف يبدأ من الإدارة ، وخاصة وأن آيه قيادة هى بداية تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية لأنه يقع عليهم عبء التطوير والإصلاح الحقيقي وفق رؤية مخطط لها، وبطريقة عملية مدروسة.
٢. أوضحت وثيقة تطوير الأزهر لعام (٢٠١٦) أن هناك قصور في الموضوعية التى تتبعها مؤسسات الأزهر الشريف في تحقيق التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية بصفة خاصة، باعتبارها مؤسسات ماقبل التعليم الجامعي.

٣. أشار توصيات مؤتمر التعليم الديني التصورات الآليات الذى عقد في ليبيا بمقـــر الجامعـــة الأسمرية (٢٦- ١٠-٢٠١٣) إلى أن هناك ضعفا في السياسات التى توضح أسس التعاون والمشاركة بين الأزهر الشريف والمؤسسات التى حصلت على التميز في وضع مجموعة من المعايير الخاصة بمؤسسة الأزهر من أجل تحقيق التميز في الأداء، وتحقيـــق رضـــا المجتمع الخارجي عن مخرجاته المختلفة التى تصدر عنه سنويا.

٤. أكدت دراسة العايش (٢٠١٥) أن هناك تخبط في رؤية واستراتيجية التميز بحيث تتعثـــر في الأعمال المطلوبة منها على الوجه الصحيح سعيا للتحسين المستمر الذى يحقق التميـــز الإداري ، وذلك من أجل تحقيق ورغبات المتعلمين من المعاهد الأزهرية التى يدرسونها.

٥. قد أكدت دراسة دياب (٢٠٢٠)على أن المؤسسات التعليمية تواجه الكثير مـــن التحـــديات للوصل إلى تحقيق التميز الإداري، ولكى تتمكن هذه المؤسسات التعليمة من هـــذا الأمـــر عليها ترك الأساليب التقليدية التى كانت تتبعها في سبيل الوصول إلى هذا الأمر ، وتجـــدد أساليب العمل التعليمي من أجل تحقيق رضا العملاء، ورفع مـــستويات الأداء ، وتطـــوير قدراتها التنافسية للوصول إلى حالة مرضية من التميز والتفرد.

٦. وقد أكدت دراسة عثمان وجاد وعباس (٢٠١٧) على أن الإدارات التعليمية لها دور كبيـــر في عمليات التعليم من أجل تعزيز دورها الريادي في تحقيق التميز الإداري، حيث إن هذا الأمر هو مجال اختصاصها وعملها في ظل تحديات ما بعد الحداثة.

وهذه الأمور جميعها تؤكد على أن شيوخ المعاهد الأزهرية يعبرون عن حلقـــة الاتـــصال الثابتة داخل العملية التعليمية بين المعلمين والطلاب، وبين الموجهين والمعلمين والطلاب، وهو دائما المركز الرئيس للعملية التعليمية، وعليه العبء الأكبر في طرق تنظـــيم العمـــل التعليمي من أجل الحصول على نتائج تعليمية أفضل ومرضية للجميع مـــن خـــلال رســـم الخطط التعليمية المختلفة وتنفيذها على أرض الواقع، ليعكس كل هذا سعيه فـــي تحقيـــق مجموعة من الأهداف التربوية التى يشرف عليها وذلك حسب كل مرحلة مـــن المراحـــل الدراسية ، مع التأكيد على إبراز التميز الإداري لمواجهة متطلبات المـــستقبل واســـتغلال كافة الإمكانيات المتاحة داخل المعهد الأزهري سواء أكانت البشرية أو المادية.

وقد تمثلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

١. ما التوجهات الفكرية للشيوخ داخل المعاهد الأزهرية؟

٢. ما الأدوار التى يقوم شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري؟

٣. ما متطلبات الارتقاء بالأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري؟

**أهداف البحث**

تتمثل أهداف البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

١. التعرف على المحددات الفكرية لشيوخ المعاهد الأزهرية.

٢. تحديد مجموعة من الأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري.

٣. وضع مجموعة من المتطلبات التى تحدد أدوار شيوخ المعاهد الأزهرية تحقيقا للتميز الإداري.

**أهمية البحث**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. إلقاء الضوء على الأدوار التربوية المختلفة التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية سعيا لتطوير التعليم الأزهري ومحاولة الغرتقاء بمكانته داخل المجتمع المصري، ومتابعة دورهم القيادي في تطوير العملتين التربوية والتعليمية.

٢. تعالى النداءات التربوية بقيام القادة التربويين بدورهم في فاسفة التميز الإداري داخل المؤسسات التعليمية التى يعملون داخلها، وخاصة أن التميز الإداري له الدور الهام في توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي والتربوي الذى يحفز الجميع على حفز الهمم وتحقيق الرغبات المختلفة من وراء العملية التعليمية.

٣. ضرورة مواكبة شيوخ المعاهد الأزهرية إلى مواكبة عصر التطور الرقمي والتكنولوجي بما يتطلبه من إبراز فلسفة التميز الإداري لديهم في ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي، وضرورة تقدم وسائل المنظومة التعليمية التى تعكس فكر التميز ودور القائد التربوي في تحقيقها بما يلقي بالعبء الكثير على القائد الأزهري في المهمات الجديدة للتربية.

٤. تبصير المسئولين التربويين بضرورة الاندماج في عصر التميز الإداري و ضرورة توافر المتطلبات المهنية الداعية إلى ذلك في محاولة إلى توفير كافة المقومات الداعمة للتميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية، حيث ينظر إلى شيخ المعهد الأزهري على أنه الرئيس المباشر لجميع العاملين داخل مؤسسته التعليمية، وهو حلقة الاتصلال الثابتة بين الجميع.

**منهج البحث**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب للدراسة، واتضح ذلك في التنظير لمفهوم شيوخ المعاهد الأزهرية، والتعرف على طبيعة الأدوار التى يؤديها هؤلاء القادة سعيا لتحقيق التميز الإداري، ثم وضع مجموعة من المتطلبات ترتقي بأدورهم لتحقيق التميز الإداري.

**الدراسات السابقة**

من أهم الدراسات التى أمكن للبحث الاطلاع عليها، ما يلي:

**(١) دراسة حسانين (٢٠٢١) بعنوان " الثقة التنظيمة مدخل لمواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم شيوخ المعاهد الأزهرية، وتحديد مجموعة من المشكلات والتحديات التى تواجه إدارة المعاهد الأزهرية، ورصد مفهوم الثقة التنظيمة لدي شيوخ المعاهد الأزهرية، وودراسة أبعاد ومتطلبات إدارة المعاهد الأزهرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واعتمدت على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها:

١. كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق شيخ المعهد الأزهري.
٢. ضرورة إشراك الهيئات والمؤسسات التعليمية والتربوية فى الارتقاء بالأزهر الشريف.
٣. البحث عن صيغ بديله لتطبيق الإدارة التنظيمة بين شيوخ المعاهد الأزهرية.

**(٢) دراسة فراج وجلال (٢٠١٢) وقد جاءت تحت عنوان " التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية"**

التى هدفت إلى التأكيد على إيضاح دور القيادات داخل المعاهد الأزهرية في التعامل مع المتغيرات العصرية والتنواوجية، وفي بيان دورها في التعامل مع معطيات الثورة المعرفية ومتغيرات العصر الرقمي و توضيح طرق القيادات الأزهرية في التكيف مع هذه التحديات.

وقد اعتمدت الدراسة على المدخل المنظومي والذى يعتمد على تحليل المنظومة التعليمية بالمعاهد الأزهرية، ومحاولة تحليلها والبحث عن أبعادها المختلفة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في التوصل إلى مجموعة من التوصيات، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها: ضرورة أن يتحلى القائد داخل المعاهد الأزهرية بالقدرة على تقديم

مجموعة من الأفكار المستحدثة والمبدعة، وإظهار التميز في العمل الإداري، والتشجيع على إدارة الجميع بنمط فيه التميز الإداري، وتبني التطبيقات والأساليب التى تدعم التميز الإداري.

**(٣) دراسة بخيت وعامر (٢٠١٩) والتى جاءت تحت عنوان " الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادى الجديد"**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تحقيق التطوير الإداري للتعليم للتعليم الأزهـري، والتوسع في صيغ الإصلاح التربوي للمعاهد الأزهرية، وإلقاء الضوء على أسس التمكن الإداري داخل المعاهد الأزهرية وبيان بعض الأساليب والطرق التى من شأنها أن تساعد في تطـوير أداء شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واعتمدت في إطارها الميداني علـى اسـتبانة مطبقة على (٣٣٤) شيخا ووكيلا بالمعاهد الثانوية محافظة (سـوهاج – المنوفيـة – القـاهرة)، ووتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة أن يكون شيخ المعهد الأزهري علـى متطلبات تربية التلاميذ من الناحية المتكاملة روحيا وخلقيا وسلوكيا ودراسة العوامل التـى تـؤثر على التلاميذ داخل البيئة المدرسية وخارجها،وضرورة ابتعاد المشايخ عن المركزيـة فـي إدارة شؤؤن المعاهد، والبحث عن طرق للإصلاح التعليمي، والتعرف على كافة الامكانيات التى مـن شأنها الارتقاء بالتعليم الأزهري.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال مطالعة الدراسات السابقة يمكن تناولها من خلال:

**١. أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:**

تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجموعة من النقاط وهي:

- أن بعض تلك الدراسات تناولت امفهوم الأزهر الشريف ، وتجاهلت بعـض لأدوار القياديـة لشيوخ المعاهد الأزهرية، وآثارها في المنظومة التعليمية.
- بعض الدارسات أيضا تناولت مفهوم المشايخ الأزهرية، بعيدا عن ربطـه بمفهـوم التميـز الإداري.

**٢. أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط وهي:

- أن الدراسة الحالية تناولت تطوير الأدوار القيادية لمشايخ المعاهد الأزهرية، وهو مـا لـم تتناوله أياً من الدراسات السابقة لتلك الفئة من المعلمين.

- أن الدراسة الحالية تعتبر حديثة نسبيا بالنسبة للدراسات السابقة، وهي طبيعة العصر الـذى يحظي بمفاهيم التميز الإداري، والذي يتغير ويتطور كل يوم عن سابقه، مما يجعـل مـن التحديث نقطة اختلاف مهمة.

**محاور البحث**

تتمثل محاور البحث في مجموعة النقاط الآتية:

- **المحور الأول:** التوجهات الفكرية لشيوخ المعاهد الأزهرية.
- **المحور الثاني:** الأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية.
- **المحور الثالث:** متطلبات الارتقاء بأدوار شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري.

**المحور الأول: التوجهات الفكرية التى يقوم عليها مفهوم الشيوخ الأزهرية**

لعل من أبرز القضايا التى تشغل الشأن العام في قطاع المعاهد الأزهرية هي كـل مـا يتعلق بالمشايخ، باعتبارهم الفئة المسؤولة عن تقديم نوعية معينة من التعليم، ولديهم القدرة علـى تطوير الواقع التعليمي، وحل غالبية المشكلات التى يتعرض لها المتعلمون، حيث يعبر المـشايخ عن النمط الإداري السائد داخل المعاهد، وتأتى القيادة الناجحة من سمات القائد على قياس النتـائج وفق نوعية الأعمال المطلوبة منه في زمن محدد، ومن خلال تلبية احتياجات المؤسـسة ، ودوره في الوقوف على التكييف مع التجديدات التربوية الحديثة لملائمة ومواكبـة تطـورات العـصر، ومواجهة تحدياته، باعتبار أن القيادة عملية تأثير من قبل المدير في الآخرين ، الأمر الـذى أدى إلى وجود عديد من التعريفات التى تشير إلى شيخ المعهد الأزهري، ومن هذه التعريفات:

١. عرفها شرف الدين (١٩٩٦، ١٨) على أنهم " مجموعة من الأشخاص تنـاط بهـم قيـادة المدارس الأزهرية بما تشمل من عمال وطلاب ومدرسين وتنسيق جهودهم فـس سـبيل تحقيق أهداف التعليم الأزهري."
٢. عرفها عبدالمجيد (٢٠١٩، ٢٣) على أنهم " مجموعة من الأفراد الذن يقومون بالإشـراف على المعاهد وتجهيزاتها وتنظيماتها وإعداد خطط العمل وتنظيم الجدوال وتوزيع الأعمال."
٣. عرفها على أنهم "الأشخاص الذين يقومون بالإشراف على جميع شؤون المعهد من جميـع النواحي التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، بحيث يكون القدوة الطيبة لجميـع مـن يعملون داخل المعهد."

٤. أشار إليها حسانين (٢٠٢١) على أنهم " هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بتطوير الحياة التعليمية داخل معاهدهم التى يديرونها لتسهيل العمل اليومي على المعلمين والطلاب والموظفين وغيرهم."

٥. عرفها على أنها " هؤلاء الأفراد الذين يعملون في إطار هدف مرسوم وواضح تعمل المنظمة على تحقيقه بأقصر وقت ووجهد ممكن، من خلال حفز قدرات مختلف العاملين داخل المدارس التعليمية."

٦. أشار إليها على أنهم " مجموعة من الأفراد الذين يقومون بتنظيم الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، وتنسيق كافة الأعمال التى يقومون بها، وتوجيههم، وذلك من خلال تحقيق أهداف صحيحة وفعالة."

٧. عرفها محمود (٢٠٠٢، ٩٠) على أنهم " مجموعة من الأفراد يقومون بتنفيذ مهام تعليمية وتربوية بواسطة مساعدة مجموعة من العاملين في القطاع التربوي، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لمجهوداتهم، ومدى تأثيرها في سلوك الأفراد العاملين داخل الممؤسسة التعليمية."

٨. عرفها على أنهم " هؤلاء الأفراد الذين بإمكانهم تسهيل المهام الوظيفية والتنظيمة لكل من ينتمي للمؤسسة التعليمية التى يديرونها وذلك لتحقيق القدر الكافي من الانضياط لكل من ينتمي للمؤسسة التعليمية."

وهذه المفاهيم كلها تؤكد أن شيوخ المعاهد الأزهرية لديهم التزامات بأداء مهام معينة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف التعليم الأزهري، باعتبار الشيخ مسؤل مسؤولية كاملة عن تحقيق العمل واتخاذ القرارات المختلفة من خلال تحقيق القيادة الفعالة، وقدرتها على التأثير في الآخرين.

**المحور الثاني: الأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية**

إن هناك مجموعة مختلفة من الأدوار التى يقوم بها شيخ المعهد الأزهري، والتى تظهر فيها شخصية المدير القيادية والتى تؤثر بشكل مباشر على تعلم الطلاب، وعلى علاقة المعلم بالطلاب، وهذه الأدوار هي:

١. دوره كمسئول عن إدارة التعلم ومشارك للإدارة المدرسية في أداء المهام المتعلقة منها بالطلاب وعملية التعلم لديهم.

٢. دوره كموجه للطلاب والمعلمين من الزملاء، بحيث يكون مرشدا لهم فيما يتعلق بأمور التعلم وطرق إدارته.

٣. دوره كمدرب للطلاب ومشارك في الأنشطة الرياضية بالمدرسة.
٤. دوره كمنشئ لمحتوى المناهج الدراسية، ومطور لطرق وأساليب التعلم التي تنعكس بالطبع على مستويات الطلاب مع زملاءه.
٥. دوره كمؤسس اجتماعي ومشارك في الفعاليات الاجتماعية التي تتم داخل المدرسة وخارجها بما يعمل على تقوية العلاقات بينه وبين الطلاب وبينه وبين المجتمع الخارجي.
٦. دوره كمتعلم، حيث إن المعلم القائد بحق هو الذي لا يتوقف عن التعلم مدى الحياة في عصر يتسم بالتغير والتطور المتلاحق وبخاصة في الجوانب التعليمية والمهنية.

**وهناك مجموعة من الأدوار الخاصة التى تتعلق بطبيعة عمل شيوخ المعاهد الأزهرية منها:**

(١) تنفيذ قواعد التعليم الأزهري

يعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، الأمر الذى يتطلب منه تنفيذ قواعد التعليم الأزهري، وقد حددت دراسة هذه القواعي في مجموعة من القواعد، منها كما أكدت دراسة كفافي (٢٠١٩، ٣٨) مايلي:

١. توزيع العمل على المدرسين والموظفين.
٢. إعداد الجدول المدرسية بما يحقق العدالة بين جميع المدرسين.
٣. توفي التجهيزات اللازمة، والإشراف على ترتيب الفصول وكثافتها .
٤. متابعة إجراءات الالتحاق بالمعهد الأزهري .
٥. التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على آيه عوامل شخصية.
٦. نقل القرارات إلى جميع العاملين داخل المعهد، وذلك عن طريق جميع خطوط السلطة والاتصال بها وبجميع الأفراد حت يمكن تزويدهم بالمعلومات والصلاحيات التى يحتاجون إليها أثناء العام الدراسي.
٧. تنفيذ إجراءات التحويل من المدارس العادية إلى المعهد الأزهري بكل صرامة ووفقا للإجراءات التى تعلن عنها مشيخة الأزهر الشريف.
٨. توعية الطلاب بالانضباط والالتزام بالزي المدرسي والحفاظ على قواعد السلامة داخل الصفوف الدراسية.

٩. ضرورة العناية بالمظهر والأخلاق السليمة لكل من ينتسبون إلى المعهد الأزهـري بكافـة مراحله التعليمية.

١٠. القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد ظيفة كل فرد داخل المعهد.

١١. الحصول على الخدمات اللائقة التى يوفرها الأزهر الشريف.

١٢. ضبط الخروج عن قواعد العمل المدرسي.

١٣. تحديد احتياجات المعاهد الأزهرية من الإمكانيات المادية والبشرية وفقا لخطـة الأزهـر الشريف.

إن لوائح وقواعد التعليم داخل الأزهر الشريف تؤكد كلها على تحـسين نوعيـة تعلـيم العلوم الشرعية والإنسانية، وتوفير أساليب التطوير والتحديث لكافة مؤسـساتة التعليميـة سـواء أكانت تتمثل في طرق التدريس أو البيئة التعليميةأو مصادر التعلم، بالإضافة إلى ضرورة تحديـد جوانب القوة والضعف بما يسهم في إبراز الأداء التعليمي المتميز.

**(٢) الأدوار التربوية والتعليمية**

يمكن النظر إلى التعليم كآلية أو وسيلة مباشرة للتنمية الشاملة والدائمة من خلال الأدوار الاجتماعية والتربوية الجديدة للتعليم ، والتي تؤكد على تحول المدارس مـن مجـرد مؤسـسات تربوية تعنى بالعملية التعليمية بداخلها إلى تنظيمات مجتمعية تتفتح بحرية على آمال وطموحـات كافة الأطراف المتأثرة بمخرجات النظام التعليمي.

ولا شك أن انفتاح المؤسسات التعليمية على احتياجات المجتمع قـد ألقـى بمـسؤوليات جديدة على عاتق الإدارة تتطلب منه السعي دوماً إلى تطوير ذاته ، وإثراء معارفه ومهاراته حتى يكون جديراً بتحمل مسؤوليات قيادة التطوير في مجتمع، تزداد معارفه يوماً بعد يوم ، وتتضاعف مشكلاته ساعة بعد أخري .

فأصبح الأمر يتطلب توجيه اهتمام خاص لمفهوم التميز الإداري بمـا يجعـل القـادة قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفعالية ، وذلـك بمنظـور شـامل ورؤية مستقبلية تساير التطورات العالمية والمستحدثات التربوية، الأمر الذى أدى إلى تنوع أدوار القائد التربوي، حددتها دراسة حسن (٢٠١٦، ٣٣) ومنها:

١. إبراز دورهم في صناعة القرارات وإبراز أثرها فـي أداء المدرسـة وإنجازهـا للأهـداف التربوية من جهة، ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه،

حيث يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية.

٢. كما أن مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

٣. إبراز دوره التخطيطي التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، بحيث تتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة.

٤. أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

٥. إبراز دوره الإشرافي في المجالات المختلفة من مثل القيم والمبادئ الخلقية ، والترقية لوظائف قيادية أعلى وتوجد القدرة على مساندة المعتقدات الخلقية التي يتوصل إليها المعلم عن فكر وبصيرة ، كما أن التنمية المهنية تعتبر أساساً في حسن إدارة المعلم للمواقف التعليمية والمدرسية ، فحسن إدارة المواقف المدرسية يعتبر مؤشراً حقيقياً يتم الاعتماد عليها في الحكم على نوعية ما يقدم من خدمات داخل البيئة التعليمية ، وفي الانفتاح على البيئة المحيطة بها.

٦. إبراز دوره التعليمي يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده.

**(٣) تنمية العلاقات الإنسانية**

إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال ، ونجاح العمل الجماعي ،وكل هذه

الأمور يجب أن تراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع، والأسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق مع أسس الإدارة التربوية في مشاركة الأفراد في الأعمال المنوطة بهم، وهذه المشاركة تتيح الفرصة لكي ينمو الفرد فكريا واجتماعيا في عمله ويساعد على تنظيم سير العمل، ومن هنا يبدأ شعوره بالنمو جزءا لا يتجزأ من العمل فيعمل جاهدا لإنجاحه ولو تطلب منه جهدا اكبر.

إن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية يقدم على أنها" مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات التربوية للإداري التربوي، تبنى على أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلاله تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها" (بشقة، ٢٠٢٠، ٢٢٥)

١. القيام على تقديم العون والمساعدة للمدرس في فهم واستيعاب عمله والمطلوب تنفيذه من خلال عمله.
٢. تقديم العون والمساعدة المدرس من خلال الاهتمام بالأنشطة التعليمية المرافقة للمادة الدراسية المقررة.
٣. رفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للمعلمين.
٤. تقديم العون والمساعدة المدرس من خلال حل المشكلات التي تواجه الطلاب أو تكون بين طلابه.
٥. العدل في المعاملة ،ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيمانا بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد
٦. ضرورة مجاراة التربية للتقدم العلمي والتكنولوجي المستند إلى التطور النظري في العالم ومحاولة تطبيقها إلى تحول نوعي للقوى المنتجة لجعل التعليم أحد العوامل الرئيسة في الإنتاج.

إن الدور الإنساني الذى يقوم به شيوخ المعاهد الأزهرية إنما يؤكد على ضرورة اعتمادهم على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لجميع العاملين في المعهد من خلال تنظيم الجهود البشرية في المعهد سعيا إلى إنجاز مجموعة من الأهداف التربوية، بالإضافة إلى توفير الظروف الملائمة لأداء العمل من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بدرجة عالية

من الاتساق، الأمر الذى يؤكد ضرورة توفير فريق عمل مترابط مع القيادة الأزهرية يعمل علـــى تحقيق الأهداف التربوية بما يساعد على نشر العلاقات الانسانية الجيدة بين الجميع.

**(٤) الأدوار الثقافية**

فمع بداية الألفية الثالثة ظهر الكثير من التحديات الفكرية والثقافية ، علـــى اعتبـــار أن الثقافة بناء حضاري إنساني يقوم على نظام متميز ، ونسق خاص للقـــيم الاجتماعيـــة والمفـــاهيم الفكرية ، وهي تعتبر حساً نابضاً يعكس روح الأمة وتقاليدها الفكرية ، وأعرافها السياسية ، ومع ذلك فهي جزء من تيار واع يسعى لشيوع المعرفة ، واتساع حيـــز التنويرفلقـــد أصـــبح التزايـــد المعرفي مذهلاً للغاية .

وهو ما يلقى على كامل المخططين والمنفذين للعملية التعليمية عبء البحـــث المـــستمر لإيجاد القائد القادر على أن يعيش في عالم متغير يتسم بالديمومة والحركة والتغير ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا المعلم في حاجة ماسة ومستمرة لتحديث رصـــيده مـــن المعـــارف والمهـــارات والثقافات المتعددة، وتتطلب مثل هذه الأمور أن يتحلى القائد التعليمي بمجموعة من الخـــصائص التي تساعده على تنمية نفسه ثقافياً ومهنياً منها كما أشارت دراسة الغامدي (٢٠١٣، ٤٤) ما يلي:

١-اكتساب القائد لأساليب التعلم التي تنمي ثقافة الحوار والمناقشة ، والقدرة على حل المشكلات والاكتشاف والاستقصاء ، وتوظيفها من خلال المقررات العلمية والتربوية .

٢-فهم طبيعة وخصائص نمو التلاميذ في عصر تعدد الثقافات والصراع الحضاري بين الأمم ، لتوظيف هذا الفهم فيما يحفظ للمتعلم هويته وأصالته .

٣-الاهتمام بالنمو الشامل في مادة تخصصه .

٤-اكتساب وتنمية الثقافة بصفة عامة ، والثقافة العلمية والتكنولوجية بـــصفة خاصـــة بالقـــدر المناسب والوظيفي ، الأمر الذي يؤهله لفهم طبيعة العصر و متغيراته العالمية. (الصرايرة، ٢٠١٦، ٢٣).

٥-اكتساب مهارات التعامل مع المجتمع الخارجي لتنمية العلاقة بين المدير والمجتمع المحلـــي، بما يمكنه من التفاعل مع النشاطات المختلفة و سهوله توافر الإمكانيات المادية .

إن هذا الدور يعمل على تشجيع الموظفين والمعلمين على الاســـتمرار فـــى تطـــورهم المهني، ويمكنهم من إزالة القواعد التى تحول دون التميز التعليمي داخل المدرسة، وتحفز الجميع على مواكبة المستجدات العصرية بتأصيل القيم والأعراف المجتمعية.

**(٤) الأدوار التكنولوجية**

إن الأدوار التكنولوجية لمشايخ المعاهد الأزهرية، تأتى من ضرورة مواكبة الأزهر الشريف للتعليم الرقمي والافتراضي، وتشجيع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتى يدعم فيها العمل بتكنولوجيا المعلومات، والقدرة على التعامل مع الأنترنت ، الأمر الذى يتطلب من القائد تطوير المسئوليات المنوطة به في محاولة الاتصال والتفاعل مع فريق العمل داخل المؤسسة التعليمية.

وقد أكدت دراسة على أن هناك أربعة متغيرات أساسية ينبغي على مشايخ المعاهد الإلمام بها حين القيام بدورة التكنولوجي، وقد حددت دراسة العاني وجواد (٢٠١٤، ١٣) مجموعة من الأدوار التكنولوجية للقائد داخل المدرسة، وهي:

١. تعلم المهارات التكنولوجية المواكبة للعصر.
٢. الإلمام بالمتطلبات المادية والبشرية للتعامل التكنولوجي.
٣. البحث عن الانتاجية الالكترونية، وتوظيف آثرها في البيئة التعليمية.
٤. تطوير الشبكات الالكترونية بصفة مستمرة.
٥. الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات في محاولة لمواكبة العصر الرقمي، ومواكبة وسائل الاتصال والحواسيب والآلات التى تعتمد عليها التكنولوجيا.
٦. دعم البيئة الالكترونية، ودعم القيادة الالكترونية، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، وتجريب كل الأفكار الجديدة في المجال التكنولوجي بما يحقق دعم المؤسسة التعليمية التى يعمل داخلها.

وكل هذه الأمور تؤكد ضرورة الأدوار التكنولوجية للقائد التربوي بصفة عامة حيث توفر له الوقت والجهد، وتخلصه من رتابة بعض الأعمال و تقلل من البيرواقراطية، وتساعد على تطوير أداء غالبية العاملين داخل المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى مواكبة مهارات العصر الرقمي في محاولة لكسر حاجز الرهبة من التعامل مع التطورات والتقنيات التكنولوجية.

الأمر الذى جعل يؤكد على أن دمج تقنية المعلومات والتكنولوجيا في الإدارة المدرسية ينطلق من نقلة نوعية، ورؤي جديدة تسهم في عملية التعامل مع التكنولوجيا وفهمها وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة إلى القدرة على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات الذى يعتمد كما يشير على البعد المهاري للمدير بحيث يمارسون التطبيقات التكنولوجية بمهارة وكفاءة واقتدار.

**(٥) الأدوار الفنية داخل المعهد**

إن شيوخ المعاهد الأزهرية يجب أن تتوفر فيهم المهارات الفنية والإنسانية المختلفة، في محاولة لتنسيق العمل المدرسي، وتحقيق التفاهم بين جميع من يعملون داخل المعاهد الأزهرية، وتدعيم كثير من المهارات والخبرات، ولكن أكدت دراسة بأن أهم الأدوار التى ينبغي أن يقوم بها مشايخ المعاهد الأزهرية، هي الأدوار الفنية التى تساعد على نجاح العمل التعليمي؛ ومن هذه الأدوار كما أشار كل من عبيدات (٢٠١٩، ١١١) ما يأتي :

١. اتخاذ القرارات الخاصة بالمباني التعليمية ومرافقها وكل ما له علاقة بالصيانة الدورية، وتحديد الأسلوب الذى تتحقق به هذه الصيانة.
٢. الإشراف على النظافة العامة للمبني المدرسي ، من حيث الاهتمام بنظافة الفصول، ودورات المياة، وفناء المدرسة، وغرف المعلمين وغيرها.
٣. رفع شعار وتطبيق مدرستي جميلة ونظيفة ومتطورة ومنتجة.
٤. الإشراف على الخدمات التعليمية المختلفة التى تقدم لجميع المتعلمين.
٥. متابعة كافة النشاطات الاجتماعية، والاهتمام بالمعسكرات، وإقامة المسابقات الخاصة بحفظ القرآن الكريم.
٦. إقامة المعارض والمهرجانات المدرسية والإشراف عليها وتقييم منتجات الطلاب في المراحل المدرسية المختلفة.

وفي نفس السياق قد أكدت دراسة حسانين (٢٠٢١، ٧٦) بأنه من أهم الأدوار الفنية لمشايخ المعاهد الأزهرية الاهتمام بالتربية الفنية لطالب الأزهر بصفة عامة، من حيث تشجيع عمل اللوحات المختلفة ( الخشبية و الورقية والأعمال التى يتم صناعتها من القماش)، بما يتيح تقديم مجموعة من الجوائز المختلفة في المجال الفني لدعم الطلاب المتميزين.

وكل هذه الأدوار إنما تؤكد لمشايخ المعاهد الأزهرية على ضرورة مواكبة العصر، وتفرض عليهم ملاحقة التطورات وعناصر التميز الإداري بما يواكب التقدم الهائل في نظم العمل وزيادة الإنتاجية بما يساعد على أن يتوفي في قادة المعاهد الأزهرية تنظيم العمل التعليمي،والتمكن من كافة النظم والتعليمات والقوانين والإجراءات المتعلقة بتنظيم العمل وفق قواعد الأزهر الشريف، ووالالمام بكافة جوانب القصور والقوة داخل المعاهد تحقيقا للتميز الإداري.

**المحور الثالث: متطلبات الارتقاء بأدوار شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري**

وتتمثل هذه المتطلبات فيا يأتي:

**أولا: متطلبات خاصة بشيوخ المعاهد، وتتمثل فيما يلي:**

١. تعزيز ثقافة التعاون لدعم تطوير المعلمين وتعلم الطلاب: ويعني ذلك أن يكون شيخ المعهد على دراية كاملة بمبادئ وأسس عملية التعلم وعلى دراية بكيفية تطوير ثقافة التعاون من أجل تحمل المسؤولية الجماعية داخل المدرسة من أجل تحسين بيئة التعلم المدرسية وزرع الثقة والاحترام بين الزملاء مما يساهم بشكل كبير في عمليات التطوير المستمر للعملية التعليمية.

٢. استخدام البحوث لتحسين ممارسات التدريس لدى المعلمين وعمليات التعلم لدى جميع من يعملون داخل الأزهر، ويعني ذلك أن يكونوا على يقين بأن البحوث تكون معرفة جديدة حول السياسات التعليمية والممارسات التي من شأنها تحسين عملية التدريس والتعلم داخل المدرسة.

٣. تشجيع التعليم المهني من أجل التطوير المستمر: ويعني ذلك أن يفهم شيخ المعهد الطبيعة التي يتم من خلالها التغيير المستمر في العملية التعليمية والتي تقابل من جهة أخرى تطورا مستمرا ومتسارعا في التكنولوجيا وبخاصة ما يتعلق منها بالجانب التعليمي وكيف يوازن بين عمليات التغيير ليخدم كل منها الآخر.

٤. تسهيل إدخال التحسينات على عملية التدريس وتعلم الطلاب: فالإداري كقائد يبرهن على الفهم العميق العمليات التدريس والتعلم ويستخدم هذه المعرفة لتحسين المهارات المهنية لدى الزملاء فالمعلم القائد يعمل بشكل تعاوني مع زملائه لتحسين الممارسات التدريسية في المدرسة.

**ثانيا: المتطلبات المجتمعية**

تتمثل هذه المتطلبات فيما يأتي:

١. تعزيز التعاون بين الأسرة والمجتمع: فالأسرة والمجتمع خارج المدرسة لهما دور كبير ومؤثر على العملية التعليمية داخل المدرسة والتعاون مع هذه الأطراف يشكل أهمية كبيرة في تحسين العملية التعليمية من خلال تبادل المنفعة والمعلومات والتنسيق المستمر.

٢. زيادة تعاون المؤسسات التعليمية الخاصة مع الأزهر الشريف على استيعاب الأعداد الكبيرة وتوفير ما يلزم للطلاب لتحقيق التميز التعليمي، والمساعدة في توافر الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة اللازمة لهذه البرامج.

٣. تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارة المعاهد الأزهرية، وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع مستوى أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها، تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح.

**ثالثا : متطلبات خاصة بالمعلمين**

**ومن أهم متطلبات تحقيقه ما يلي:**

١. تحديث برامج النمو المهني المختلفة للمعلمين.

٢. وضع مجموعة من برامج التنمية المهنية للتعرف على أحدث الاتجاهات العالمية في التعليم بما يساعد على تبني ثقافة التميز الإداري.

٣. توفير المستلزمات التعليمية المختلفة التى تخدم العمل التعليمي داخل قاعات الدرس، بما يساعد على تميز النتائج والمخرجات التعليمية.

٤. تعزيز مشاركة المعلمين في الأنشطة التطويرية وفي القيادة المدرسية بحيث تتبني مفاهيم المساعدة والدعم نحو إبراز ثقافة التميز الإداري.

٥. تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الانخراط في جماعات التعلم الأكاديمية.

**رابعا: متطلبات خاصة بالإدارة التعليمية الأزهرية**

**وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:**

١. أن تكون الإدارة التعليمية قدوة في التحلي بالقيم والممارسات الأخلاقية الصحيحة.

٢. أن تقدم الإدارة التعليمية الدعم الكافي اللازم للمعاهد الأزهرية (المادي – النفسي– المهني)..

٣. عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية ومراعاة الجوانب الشخصية والانسانيةة والاجتماعية.

٤. اتباع نمط القيادة التشاركية الجماعية، وتفويض السلطات، وتبني الثقة التنظيمة.

**المراجع**


١. أحمد، دينا على، وصادق، محمد فكري (٢٠١٨):" متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد٢، المجلد ١٨، ١٥٥- ٢٣٨.

٢. البيلي، على ماجد (٢٠٢١): "تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي"، مجلة كلية التربية جامعة دمياط، العدد٧٧، أبريل، ١-٢٩.

٣. السواح، أحمد عبدالغني: تطوير الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق متطلبات الجودة التعليمية، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة المنصورة.

٤. الصرايرة، خالد أحمد؛ وأبو حميد، عاطف محمد (٢٠١٦): دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، دراسات، العلوم التربوية، مج ٤٣، مارس، ١٨، ٥٤.

٥. العاني، مزهر شعبان؛ وجواد، شوقي ناجي (٢٠١٤): الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٦. العايش، عبدالله بن حلفان (٢٠١٥):" التعليم الديني في الوطن العربي وتحديات العولمة"، المجلة الدولية المتخصصة، العدد ٣، المجلد٤، ١٠٠- ١٥٥.

٧. الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣"): درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج ٤٠.

٨. بشقة، سميرة محمد (٢٠٢٠):" الرقابة في الإدارة المدرسية"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، العدد٤، الملجد٢، ٢٤٠-٢٦٠.

٩. حسن، حسين قاسم (٢٠١٦): " الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم، بمؤسسات التعليم العام السعودية"، مجلة الثقافة والتنمية، جامعة سوهاج، العدد ١٠٣، السنة ١٣، أبريل، ١-٦١.

١٠.حسانين (٢٠٢١): الثقة التنظيمة مدخل لمواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١١.دياب، سارة توفيق (٢٠٢٠):" دور الاعتماد الأكاديمي في تحقيق تميز الجامعة، دراسة تحليلة"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ،العدد ١ ، المجلد٧٧، ١-٨٠.
١٢.شرف الدين، نشأت فضل محمود (١٩٩٦): " الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية من وجهة نظر كل من المعلمين وشيوخ المعاهد الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١العدد٩، ١- ٧٧.
١٣.عبدالتواب، أشرف حسن (٢٠٠٤): تطوير المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
١٤.عبدالمعبود، همام أحمد (٢٠١٢): المعاهد الأزهرية، أسباب التردي وعوامل النهوض (القاهرة، دار الكوثر للنشر والتوزيع).
١٥.عبيدات، لمياء محمد (٢٠١٩):" البيئة المدرسية الآمنة وعلاقتها بالمشكلات السلوكية لدى طلبه المرحلة الأساسية العليا بحافظة إربد"، العدد٢٩، ١٠٠- ١٣٢.
١٦.عثمان، سعيد إسماعيل وجاد حاتم فرغلي وعباس، سيد عثمان (٢٠١٧):" التحولات التربوية في مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ٣٢، أغسطس،٢٥-٤٧.
١٧.فراج، حشمت عبدالحكيم (٢٠١٢):" التحليل المنظومي للقيادة الالكترونية بالمعاهد الأزهرية"، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة، نوفمبر، ١٤٧- ٢١٢.
١٨.كفافي، حنان مصطفي (٢٠١٩):" تصور مقترح لتحقيق المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١-٤١.
١٩.محمود، محمد صبري (٢٠٠٢):" تعاقب سيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على بعض جوانب العملية التعليمية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٧، ٧٧-٩٨.
٢٠.منصور، نعمة عبدالرؤف (٢٠٠٥): تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.

٢١.نجلاء، عمر محمد (٢٠١٧): " متطلبات تفعيل الأدوار الأزهرية الفرعية بالمنطقة المركزية، في محافظة الدقهلية دراسة ميدانية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، العدد ٤، الجزء، ٥، ١١٨- ١٣٠.