

الإدارة بالاحتواء العالي مدخل لتمكين
المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في
كمبوديا وكينيا وإمكانية الإفادة منها
في مصر



أ.م.د/ إكرام عبد الستار محمد دياب

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد-

كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق

المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد التاسع- العدد الثاني- مسلسل العدد (٢٠)- أبريل ٢٠٢٣م

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2974-4423

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail JSROSE@foe.zu.edu.eg

الإدارة بالإحتواء العالي مدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا وإمكانية الإفادة منها في مصر

أ.م.د/ إكرام عبد الستار محمد دياب

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى طرح بعض الإجراءات المقترحة لآليات تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بمصر لكون تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي تساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين ، ومن ثم نجاح المنظومة التعليمية ككل؛ وذلك من خلال إجراء مقارنة لآليات تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بين كمبوديا وكينيا ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن ، وتعرض الدراسة إطارا نظريا لآليات تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، يلي ذلك مقارنة بين كمبوديا وكينيا في مجال تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، ثم التوصل لمجموعة من النتائج وطرح بعض الإجراءات المقترحة التي تستهدف تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بمصر للسعي نحو تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م ، وذلك بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالإحتواء العالي، تمكين المعلمين، التعليم قبل الجامعي، كمبوديا، كينيا.

High Involvement Management is an introduction to empowering teachers in pre-university education in Cambodia and Kenya, and the possibility of benefiting from it in Egypt.

Abstract:

The study aims to put forward some proposed procedures for the mechanisms of developing management through high inclusion in order to empower teachers in pre-university education in Egypt, because the development of management through high inclusion in pre-university education contributes greatly to the empowerment of teachers, and thus the success of the educational system as a whole; This is done by conducting a comparison of management development mechanisms with high inclusion in order to empower teachers with pre-university education between Cambodia and Kenya. To achieve this, the study used the comparative approach. With the aim of empowering teachers with pre-university education, then reaching a set of results and putting forward

some proposed measures aimed at developing the development of management with high inclusion with the aim of empowering teachers with pre-university education in Egypt to strive towards achieving Egypt's vision 2030, in line with the conditions of Egyptian society.

Keywords: Management with higher inclusion, empowerment, pre-university education, Cambodia, Kenya.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

سيضحي عالمنا بحاجة إلى نحو ١٦٣ مليون معلم ، وذلك بحلول عام ٢٠٣٠م وذلك للقيام بمهامهم الفارقة والتي تتمثل أهمها في إعداد المتعلمين للمستقبل وتمكينهم من خوض غمار المستقبل بل وليكونوا مواطنين صالحين يمتلكون القدرة على العمل في زخم عالم تكتفه المصاعب (OECD ,2019,pp.12-15) .

وتجد الإشارة إلى أن معلم التعليم قبل الجامعي يعاني من العديد من التحديات على مستوى العالم ؛ مما يجعله تحت الضغط الدائم مما ينعكس على فعالية أدائه بالسلب ومن ثم ينعكس على نتائج جودة التعليم قبل الجامعي ، ولا سيما في فترة جائحة كوفيد ١٩ وفي أعقابها حيث وجهت الأنظار إلى الدور بالغ الأهمية للمعلم باعتباره أحد أهم الأعضاء الفاعلين مجتمعياً حيث أثبتت الجائحة أن المعلم هو قارب النجاة والقادر على الحفاظ علي بريق الأمل ، وبث التفاؤل لدى المتعلمين ، فضلاً عن أهفته للاستجابة السريعة للتغيير الايجابي وتعد تلك المزايا أحد أهم الأسباب التي حثت دول العالم وصناع السياسات والهيئات التنظيمية وأصحاب العمل والأسرة والمجتمع على تقدير المهام التي تقع على كاهل المعلم ، وخاصة في ظل كفاح الدول للحفاظ على مجرى حياتها الاعتيادية جراء جائحة كوفيد ١٩ (Loise Gichuhi and Jane Kalista,2022,pp.7-8)، بل وأكدت تلك الجائحة على أهمية التغيير والتعلم من تبعات تلك الجائحة خاصة أن المعلم يعد من الخطوط الأمامية عند مواجهة التحديات، مما يؤكد على ضرورة إعطاء الأولوية لتمكين المعلمين ؛ وذلك لتأثير المعلم على المتعلمين بداية بتعليمهم مهارات التعلم مدى الحياة فضلاً عن تمكينهم من المهارات العملية التي تجعلهم يجرون في ضروب الحياة اليومية بمهارة (Leadbeater, C,2017,pp.16-17)؛ ولذلك أصبحت حتمية التحول من النظم الإدارية النمطية والتقليدية إلى نظم إدارية أكثر مرونة ، وانفتاحا والتي تقوم على التشارك والاحتواء ومن هنا بدأ الاهتمام بمفهوم التمكين Empowerment كنتيجة للإدارة بالاحتواء العالي حيث يتم في ضوء ذلك تحسين الأداء والرضا والأمان الوظيفي وذلك لأن النمط الإداري القائم على الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين يكون الاهتمام بشكل أساسي بمشاركة المعلمين في صناعة القرار فضلاً عن التحفيز المستمر ، للمعلمين والتأسيس لمناخ

تنظيمي وبيئة عمل إيجابية علاوة على العمل في ضوء ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين واحتواء المديرين للمعلمين باستمرار (محمد محمود فاضل، ٢٠١٠م، ص ١٧).

ما حدا بالباحثين إلى الاهتمام وإلقاء الضوء على أهمية النمط الإداري الذي يتم اتباعه بالمدارس فضلاً عن أهمية تمكين المعلمين. (Kimwary M. C; Chirure H.N; Omondi). (M, 2014, pP.51-52) ، وقد قامت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة منظمة العمل الدولية بوضع توصية مشتركة بشأن أوضاع المعلمين ، وبتحديد يوم عالمي للاحتفال بالمعلم وذلك عام ١٩٦٦م ، وأصبح العالم يحتفل في الخامس من أكتوبر من كل عام باليوم العالمي للمعلم ، وذلك تقديراً للمعلمين وبدأ الاحتفال سنوياً بهذا اليوم من سنة ١٩٩٤م ، تحت شعار "تمكين المعلمين لبناء المجتمعات المستدامة" ؛ وذلك للتأكيد على مدى أهمية تمكين المعلمين وللإشارة بوضوح إلي أن دور المعلم لا يتوقف حد التعليم فقط ، بل يمتد ليشمل إعداد المواطنين الصالحين وإعداد الأجيال ، وبناء المجتمعات ؛ وذلك للنهوض بالدول (اليونسكو ، ٢٠١٥م، ص ٥-٧) ؛ لذلك جاءت المفاهيم الحديثة لتمكين المعلمين مرتكزة على بني متعددة الأبعاد لا تتوقف حد إعطاء السلطات الإضافية للمعلمين ، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات المدرسية ، وإنما تضمنت ستة أبعاد (المشاركة في صنع القرار ، النمو المهني ، القدرة على التأثير بالحياة المدرسية ، الاستقلالية الذاتية ، المكانة الاجتماعية والاقتصادية (Short, P and Rinehart, J, 1992,pp.5-7).

وعلى المستوى الدولي نجد أن كمبوديا تهتم بتطبيق أحدث النظم الإدارية ؛ ولذلك شرعت وزارة التعليم والشباب والرياضة بكمبوديا نحو زيادة الحد الأدنى لتدريب القيادات والمعلمين الى ١٢ عاما ؛ وذلك من خلال وضع خطة لبرامج شاملة ومتكاملة لإعداد القيادات وفقاً للنظم الإدارية الحديثة ، ومن هنا اتخذت وزارة التعليم والشباب والرياضة العديد من الخطوات التي تستهدف تطوير النظم الإدارية والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي كمدخل لتمكين المعلمين من خلال عدة آليات والتي من أهمها (المناخ التنظيمي ، بيئات العمل الإيجابية ، الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم لبعض ، الشعور بالمعزى والهدف من مشاركات المعلمين) (Michael P. 101-102, Leiter and Christina Maslach, 2004, pp.101-102). ، بالإضافة إلى هذا أصبح للمعلمين دوراً في المشاركة في وضع السياسات داخل الوزارة ، والمشاركة في تنفيذها في المؤسسات التعليمية ، بل وتمكن القيادات من تفويض المعلمين للقيام بمهام متعددة مما يساهم في تمكينهم (Desalegn Gemechu , 2014, pp.22-23)

فشرعت الوزارة في وضع خطط ، وتنظيم ورش عمل لإستدامة تدريب المعلمين عام ٢٠٢٠م ، واتساقاً مع ما سبق تتميز كمبوديا بأن لديها رغبة شديدة تبذل في غمارها العديد من

الخطوات التي تستهدف تطوير النظم الإدارية بهدف تمكين معلميها ، والتي تتضح في تبني كمبوديا للسياسات والبرامج التي تحقق التميز في التعليم (Kimkong Heng, Koemhong Sol , with Chan Hum, Samnang Yen, and Sovanncharya Ren,2022,pp.60-61)

وتعد كينيا أيضا من الدول التي تسعى جاهدة نحو تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية لديها ؛ وذلك بهدف تمكين المعلمين فقد اتضح هذا الاهتمام من خلال الخطط الوطنية للتعليم التي تستهدف توفير كافة الخدمات التعليمية ؛ وذلك لتقليل الأعباء على المتعلمين وعلى أداء المدرسة وبالتطوير الدائم للبنى التحتية للمؤسسات التعليمية (Loise Gichuhi and Jane Kalista,2022,pp.7-8).

وتجدر الإشارة إلى أن كينيا قامت باعتماد عدة آليات لتطوير النظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية لديها بهدف تمكين المعلمين ، والتي من أهمها توفير كافة أنواع الرعاية للقيادات والمعلمين ، فضلاً عن زيادة مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار داخل الفصل وداخل المؤسسات التعليمية ، بل وتقوم وزارة التعليم بكينيا بعمل اجتماعات علي المستويات العليا ، وتتيح الفرص أمام القيادات والمعلمين ذوي الخبرة للمشاركة الايجابية في تلك الاجتماعات (Uwezo ,2020,pp.4-5).

واتساقا مع ما سبق يتضح أن كينيا تسعى جاهدة نحو بناء أسس قوية ومتطورة في النظم الادارية بمؤسساتها التعليمية ، والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

وبالنسبة لأهم الجهود المصرية فإن وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية تبذل جهودا واضحة لتطوير العملية التعليمية بالمدارس ، وبهدف تحسين عملية التعليم والتعلم ، وقد استهدفت هذه الجهود غالبية مكونات العملية التعليمية، وخاصة نظم الإدارة المدرسية والمعلم، علي أساس أنهم أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح العمل المدرسي ككل، واتساقا مع ما سلف بيانه أصدرت الوزارة عددا من القرارات والتي تعد من أهم خطوات تطوير النظم الإدارية وتمكين المعلمين ، فكان صدور القرار الوزاري رقم (٤٨) ٦ / ٣ / ٢٠٠٢م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م، ص ١)

بإنشاء وحدات لتدريب المعلمين بالمدارس والقرار الوزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٤ / ٩ / ٢٠٠٦م بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م، ص ٢) بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة، مكتب الوزير ، ٢٠٠٦م) ، وكافة الجهود المبذولة بهدف تحقيق اللامركزية والإدارة والتقويم والمتابعة وصنع القرار، وتحقيق الرقابة الذاتية

على الأداء، مما يعطى دوراً أكبر لمشاركة المعلم في صنع القرارات والتي تعتبر إحدى آليات تمكين المعلمين.

كما تضمنت وثيقة المعايير القومية للتعليم ٢٠٠٣م خمسة مجالات من بينها والإدارة المتميزة والمعلم، والمشاركة المجتمعية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م، ص ١٧)؛ لتحقيق مزيداً من الاستقلالية للمدارس في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلم فيها والتأسيس لثقافة اللامركزية، وجميعها تدعم آليات تمكين المعلم.

كما تواصلت جهود تطوير النظم الإدارية، وتمكين المعلم فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى ٢٠١٢/٢٠١١م مجموعة من البرامج منها، الإصلاح المتمركز على المدرسة، الموارد البشرية والتمكين والتأصيل المؤسسي للامركزية.

بالإضافة إلى برنامج الموارد البشرية والتنمية والمهنية، والذي يستهدف توفير وتنمية الكوادر المؤهلة وتعظيم العائد من رأس المال البشري (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧م، ص ص ١٤٥-١٤٦). وذلك تأكيداً على ضرورة وأهمية التنمية المهنية، والتي تساهم في تطوير النظم الإدارية وتمكين المعلمين.

واتساقاً مع ما ذكر آنفاً فإن وزارة التعليم بذلت في غمار الاهتمام بالمعلم المزيد من الجهود والتي من أهمها صدور القانون رقم ١٥٥ بتاريخ ١٢/٦/٢٠٠٧م، بشأن تطبيق الكادر الخاص بالمعلمين لتحسين أوضاعهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م، ص ٢)، بالإضافة لإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وصدور القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها، للارتقاء الدائم بمستوى المعلم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨م، ص ٣)، ومزيداً من الجهود قامت الوزارة بإصدار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٣٠/٢٠١٤م) (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م، ص ص ٢، ٣)، وقد تضمنت برامج رئيسية، من بينها برنامج التنمية المهنية، وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح على مستوى المدرسة، وتسعى هذه البرامج جميعها لتمكين أكثر للمعلم.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير النظم الإدارية التي تستهدف تمكين المعلمين والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي، إلا أنه ما زال هناك أوجه قصور في آليات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي، ومنها ما يلي:

١ - المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي، وفي ضوء ذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك تراجع ملحوظ وقصور في البرامج التدريبية

، وتراجع التعلم الذاتي وتنمية المهارات طبقاً لمتغيرات سوق العمل، وتحديد المهارات ، وتوصيف المهن (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤م، مرجع سابق، ص ٥٨) ، بالإضافة إلى قلة فرص النمو المهني للمعلمين وإن توافرت فهي ضعيفة الفعالية ، حيث يتصف التدريب بالشكلية ، وضعف ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين في ظل وجود وحدات للتدريب داخل المدارس ، حيث أنها لا تستطيع تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين من النمو والتطوير المهني (ياسر فتحى الهنداوى ، ٢٠٠٧م، ص ١١).

وربما يرجع هذا إلى ندرة الأماكن المخصصة والمناسبة لهذا الهدف مع قلة التجهيزات الأساسية ، كما أنه يتم تحديد أوقات للتدريب غير مناسبة ، وأحياناً كثيرة تكون أثناء الامتحانات، وفي ظل وجود أعباء ومسئوليات على المعلم تحول دون انتظامهم، وهناك فجوة بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية المستدامة، والاحتياجات الفردية للمعلمين ، وينقصها وجود كوادر وأدوات فعالة لتقويم الأداء وقياس أثر التدريب بناء على برامج تدريبية فعالة ، بالإضافة لضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية الموجودة بالخطة الاستراتيجية ، علاوة على وجود فجوة بين عمليتي التخطيط والتنفيذ ، بالإضافة إلى وجود فجوة واضحة بين الواقع التعليمي الفعلي والبرامج التدريبية (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠١١م ، ص ٢٣٥).

٢ - بيئات العمل الإيجابية:

تعد بيئات العمل الإيجابية أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وفي ضوء ذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك قصور وضعف في تطبيق سياسات اللامركزية ، مما يقلل من فرص مشاركة المعلمين في صنع القرارات بالمدارس. فهناك مركزية قوية في اتخاذ القرار ؛ فالتطبيق الفعلي للإدارة بالاحتواء العالي التي تؤسس للامركزية لا تزال محدودة جداً، ويتم تصميم المناهج بشكل مركزي للغاية ، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتم فيه دعوة أو مشاركة أي معلم عند الشروع لتصميمه، وكذلك عملية التدريب وتصميم البرامج التدريبية. المختلفة تتم بشكل مركزي بحت (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤م، ص ٢، ٣) .

كما أن السلطة متمركزة في يد المدير والذي يتبع النمط البيروقراطي في إدارته وتعاملاته مع معلميه، فلا يتيح لهم الفرصة للتصرف بحرية في التحديات التي قد تواجههم في أعمالهم وفي الفصول المدرسية، حيث ينفرد المدير باتخاذ القرارات دون أدنى مشاركة من المعلمين وبالتالي يؤسس لبيئة عمل في جاذبة ، ويعرقل بذلك المشاركة الإيجابية للمعلمين في تنفيذ تلك القرارات (سعيد جميل سليمان وآخرون، ٢٠٠٤م، ص ٩٧-١٠٠).

٣- الدعم الاجتماعي:

يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وفي ضوء ذلك تجدر الإشارة إلي أن هناك ضعف في مكان ومكانة المعلم في المنظومة التعليمية وهذا يعد سبب رئيس في ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وهذا يرجع إلى القصور في الأداء والانضباط والانتظام (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤ ، مرجع سابق، ص٥٣) ، فضلا عن أن غالبية المعلمين ليس لديهم رغبة في التجديد بل ويقومون بمقاومة التغيير، بالإضافة إلى ضعف مهارات العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بالمدارس (رشيدة السيد أحمد ، ٢٠٠٧م، ص ١٨٩-١٩٠) ، بالإضافة إلى النظرة المتدنية للمعلم ، وتراجع ثقة المدير وأولياء الأمور والمجتمع المحلي فيه (ياسر فتحى الهنداوى ، ٢٠٠٧م، ص ٤٧) ويرجع هذا إلى ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، فما زالت طرائق التدريس تقوم على المفاهيم التقليدية في التدريس، كما يظهر فيها المعلم كمصدر وحيد للمعرفة والسلطة العلمية وهي أساليب تؤسس لعمليات الحفظ والتلقين، وتكرس قيم الإذعان والطاعة السلبية وظاهرة هيمنة ثقافة الإنسحاب والصمت في المجتمع وتراجع التربية الحوارية بالمجتمع (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ ، مرجع سابق، ص ٤٠) .

٤ - الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين :

يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وفي ضوء ذلك تجدر الإشارة إلي أن الأداء المدرسي يتسم بالمركزية حيث تعاني المدارس من ضعف الاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم والإدارة المدرسية، مع تراجع الأمان والرضا التنظيمي، مما انعكس علي انسحاب المعلمين وعزوفهم عن إبداء الرأي وتحمل المسؤولية . وتمثل هذا في ضعف مشاركة المعلمين في المناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة، بل وإعدادهم للمواد التعليمية يتم بشكل ضعيف (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤ ، مرجع سابق، ص ٤٠)

وبناء على ما سبق تتضح مدى حاجة مصر إلى القيام بمجموعة من الإجراءات التي تمكن من إحداث تغييرات جوهرية في منظومة التعليم قبل الجامعي وتطويرها حتى تتواءم مع التغييرات المحلية والإقليمية والعالمية ، وحتى تعود لمؤسساتها الريادة ، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرتي كمبوديا وكينيا ؟

وفي سبيل ذلك ستعمد الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما الإطار النظري للإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات المعاصرة ؟
- ٢- ما واقع الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا في ضوء العوامل البنوية والقوى الثقافية المؤثرة فيه؟
- ٣- ما واقع الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا في ضوء العوامل البنوية والقوى الثقافية المؤثرة فيه؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا ، وأسباب تلك التشابهات والاختلافات في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة؟
- ٥- ما أهم الجهود المصرية المبذولة في الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء العوامل البنوية والقوى الثقافية المؤثرة فيه ؟
- ٦- ما الإجراءات المقترحة للإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرتي كمبوديا وكينيا ، بما يساهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ م ، وبما يتناسب مع السياق الثقافي المصري؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بمصر بالاستعانة بكل من الإطار النظري ، وخبرات الدول محل الدراسة.

ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة أهداف فرعية وهي كالتالي :

- ١- تناول إطار نظري عن الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات المعاصرة .
- ٢- التعرف علي واقع الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا في ضوء العوامل البنوية والقوى الثقافية المؤثرة فيه .
- ٣- التعرف علي واقع الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا في ضوء العوامل البنوية والقوى الثقافية المؤثرة فيه.
- ٤- الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا وكينيا، وتوضيح أهم أسباب تلك التشابهات والاختلافات في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة .

٥- الكشف عن أهم الجهود المصرية المبذولة في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المصري.

٦- التوصل إلي بعض الإجراءات المقترحة لتطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرتي كمبوديا وكينيا، بما يساهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م ، وبما يتناسب مع السياق الثقافي المصري .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

- أن مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم قبل الجامعي بشكل خاص على حد علم الباحثة.
- أن هذه الدراسة تأتي تزامنا مع اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين أوضاع المعلمين - كما يتضح في خطتها الاستراتيجية .
- أن للتمكين بصفة عامة أهميته وتأثيره الكبير في فعالية العملية التعليمية ، وفي الفعالية المدرسية بشكل خاص مما يتطلب ضرورة تطبيقه في التعليم بمصر لتوعية المسؤولين بأهميته وآلياته .
- قد تساعد مديري المدارس في الاستفادة من آليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين في بعض الدول.
- قد تساعد متخذي القرار بمصر في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، مما يساهم في الارتقاء بدورهم ومكانتهم .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الراهنة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة في معالجتها النظرية على العناصر ذات الصلة المباشرة بالإدارة بالاحتواء العالي ، وتمكين المعلمين وهي الأبعاد المتمثلة في : (المناخ التنظيمي ، بيئات العمل الإيجابية ، الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض ، الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين).

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على خبرات كمبوديا وكينيا ، وذلك للاعتبارات التالية:

كمبوديا: تعد من الدول التي حققت إنجازات هائلة في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين، حيث تختار كمبوديا معلمها من الثلث الأفضل من خريجي المدرسة الثانوية، فتعمل على جذب أفضل الخريجين للعمل بمهنة التدريس، ثم يلي عملية الاختيار عملية انتقاء صارمة من خلال لجان واختبارات ومقابلات وإجراءات لا يتم اجتيازها بسهولة ؛ وذلك لأن

المعلم الذي سيتم اختياره سيكون من قيادات المدرسة ومعلما ، لذلك تعتبر مهنة التدريس من أشد المهن إقبالا واحتراما ، بالإضافة لذلك تقدم برامج تدريب وتنمية مهنية بغرض تنمية المهارات الاحترافية لدى المعلمين.

(Kimkong Heng, Koemhong Sol , with Chan Hum, Samnang Yen, and Sovanncharya Ren,2022,pp.60-61)

كينيا : اتخذت العديد من الإجراءات في مجال الإدارة بالاحتواء العالي و تمكين المعلمين أكثر بالمدارس مما ينعكس على العملية التعليمية داخل الصف الدراسي فقد نادت الحكومة بشكل مباشر بالإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين كما تتبع نظام متميز في اختيار المعلمين المرشحين، بالإضافة لتشديد شروط ومواصفات توظيف المدرسين المؤهلين فقط ، مما جعل التدريس مهنة مرموقة ومهنة انتقائية فهي تخضع لعمليات تقييم صارمة، كما أنها مهنة تنافسية عالية محفوظة فقط لأفضل المرشحين لها، وذلك لكونها مهنة مسؤولة عن تشكيل قادة المستقبل في كينيا (Loise Gichuhi and Jane Kalista,2022,pp.7-8).

مصطلحات الدراسة : يعرض هذا الجزء المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، ويأتي التحليل التفصيلي للمصطلحات بالإطار النظري للدراسة ، وذلك فيما يلي:

أولا : الإدارة بالاحتواء العالي(Him) High Involvement Management :

يتفق الجميع على وجود اختلافات في الدلالات المفاهيمية لأغلب مجالات المعرفة الانسانية، ويرجع هذا إلى تعدد المداخل النظرية التي يعتمد عليها كل باحث في دراسته لمفهوم معين، و يعتبر مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي هو الآخر من أكثر المفاهيم التي لم يتم الاتفاق حول معناها بعد بين جمهور الدارسين و الباحثين، بالطريقة التي تؤدي الى صياغة تعريف يكون جامع و مانع.

ولقد ظهر مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين ، وأول من أشار إليه الباحث النفسي الأمريكي (Lawler) عام ١٩٨٦م لوصف النهج المتبع في إدارة تركيز على إشراك الموظفين وتحسين العمل ووسيلة لخفض التكاليف والأداء المواجهة التحديات (Wood & ogbonnaya, 2016,p.2)

كما تم الإشارة إلي الإدارة بالاحتواء العالي علي أنها : تلك العملية التي تتضمن التركيز على الثقة العالية بين الإدارة والموظفين خصوصا إذ كانت مبنية على افتراض أن الموظفين يمكن أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المهمة في بيئة العمل. (دينا باسم كمال الحسني، ٢٠١٦م، ص١٥)

كما تم الإشارة إلى الإدارة بالاحتواء العالي علي أنها : مجموعة ممارسات تستهدف إشراك الموظفين في صنع القرار وهي المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسات ، ومدى بقائها، وتلبي احتياجاتهم في بيئات العمل (علاء فرحان الدعي ، زيتون نعمة السعدون ، ٢٠١٩م، ص١٦) .

يتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف عالمي موحد لمفهوم الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي ، إلا أنه يستفاد من التعريفات المختلفة ما مفاده أن الإدارة بالاحتواء العالي هي تحقيق رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية ، والقيم الجوهرية للمؤسسات من خلال مشاركة الجميع في ضوء مناخ تنظيمي إيجابي، وفي ضوء ماسبق يمكن وضع التعريف الاجرائي للإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي : يتمثل التعريف الإجرائي للإدارة بالاحتواء في سياق هذه الدراسة فيما يلي: قدرة الإدارة المدرسية على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة المعلمين ، وتنمية شعورهم بالملكية ، والمسئولية ، وزيادة قدرتهم على التأثير في جميع جوانب العمل المختلفة من خلال الاستثمار في معارف وقدرات المعلمين ، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تمكين المعلمين ؛ ومن ثم تحسين الأداء المدرسي ؛ ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية بالتعليم قبل الجامعي.

ثانيا : التمكين Empowerment :

تعنى كلمة التمكين في القرآن الكريم ، لغة التقوية أو التعزيز ، حيث جاءت في قوله - تعالى (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ) سورة النور : ٥٥

كما يعرف التمكين لغويا في مختار الصحاح بأنه: مصدرا للفعل، مكن يقال 'مكنه' من الشيء تمكينا و أمكنه منه ، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه ، وفلان لا يمكنه النهوض أى لا يقدر عليه (الرازي محمد بكر مختار الصحاح، ١٩٩٢ ، ص ٦٣٠).

وفى لسان العرب تم تعريف التمكين بالاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور أبو الفضل جمال الدين ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٨٠).

والتمكن في اللغة الإنجليزية تم اشتقاقه من الفعل Empower بمعنى منح الفرد السلطة القانونية أو الرسمية لعمل شئ ما (Ayto John, et al. (Ed.), 2002, P. 452). ، وقد أشار قاموس أكسفورد إلى التمكين علي أنه : السلطات التي يتم منحها للفرد ، وذلك للقيام بمهمة ما ، بحيث يصبح الفرد أقوى ويمتلك ثقة عالية - (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/empowerment>)

كما أشار قاموس الأعمال لمفهوم التمكين علي أنه : ممارسة إدارية تستهدف تبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع العاملين حتي يتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحسين الأداء الخدمة (<http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>).

وقد عرف قاموس كامبريدج التمكين علي أنه : العطاء أو تفويض السلطة (<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/empowerment->) كما أشار أيضا إلي أنه : عملية الحصول علي القوة والحرية للقيام بما يريد أو للتحكم في ما يحدث لك (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/empowerment>).

واتساقا مع ما سبق يتضح أن مفهوم التمكين يتسم بتعدد المفاهيم حيث يتم تعريفه وفقا للسياق والتخصص الذي سيتم استخدامه فيه، ولكن في مجملها اتفقت حول عدة مبادئ من بينها مدى قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بحرية الأمر الذي يسهم بإيجاد مناخ تنظيمي قائم على الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية ، وإيجاد شعور إيجابي ورضا وظيفي لدى العاملين .

ثالثا : تمكين المعلمين Teachers Empowerment :

يعرف تمكين المعلمين على أنه : الثقة التي يمتلكها المعلمون والقدرة على سن القرارات التعليمية المناسبة بغرض التحسين في نوعية تعليم المتعلمين، وهذا لن يتحقق إلا من خلال معلمين يتم إعدادهم بكفاءة عالية مع الاستمرار بمنحهم الفرص للمشاركة في صنع القرار ([Harpell, J. V., & Andrews, J. J. W, 2010, p.189](#)).

ويمكن تعريف تمكين المعلمين علي أنه : استثمار المعلمين لحقوقهم في المشاركة في تحديد أهداف وسياسات المدرسة وممارسة التنمية المهنية متضمنة كيفية التدريس وغيره (<https://www.adaptemy.com/what-is-teacher-empowerment->).

والمقصود بتمكين المعلمين أيضا : هو توفير الفرص للمعلم من أجل الاستقلال، والاختيار ، وتحمل المسؤولية ، وقدر من السلطة وذلك لاحتواء بيئة العمل ومكان العمل والقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة به وأن يشارك بالرأي في الميزانية ، والموظفين ، وكافة التدابير التي تتعلق بالمدرسة ([Gwendolyn M. ,1999.p.3](#)).

كما يقال أن المعلمين الممكنين هم من لديه المهارات والمعارف للعمل على تحسين الأوضاع بطريقة إيجابية، من أجل تحقيق ذلك ينبغي أن توفر المدرسة فرص التنمية المهنية للكفاءة في التعامل مع مختلف الحالات التي تجعل المعلم مشاركا فعلا في هذه العملية ([Harpell, J. V., & Andrews, J. J. W: op. cit., P.52](#)).

ولكي تكون معلماً متمكناً يعني الحرية في تزويد كل متعلم بالتعليم الذي يستحقه داخل الفصول الدراسية ، مما يؤدي لزيادة ثقتهم وينمو لديهم الرضا الوظيفي (http://edutechwiki.unige.ch/en/Teacher_empowerment).

يتضح مما سبق أن تمكين المعلمين : عملية حاسمة لتطوير الكفاءة الشخصية، والقدرة على التصرف من خلال توفير فرص لممارسة كفاءاته وقدراته، وتوسيع صلاحياته وإثراء كمية المعلومات التي تعطى له، وإتاحة فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراته بنفسه ومواجهة المشكلات التي تعترضه مع ضرورة توفير كل ما يحتاج إليه المعلمين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة :

تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث ، بداية بالمحور الأول والذي يتناول الدراسات العربية ، ثم المحور الثاني والذي يتناول الدراسات الأجنبية ، ثم التعقيب علي الدراسات السابقة.

المحور الأول : الدراسات العربية:

تم ترتيب الدراسات العربية من الأقدم للأحدث وذلك علي النحو التالي :

١- الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية ، ٢٠٢١ م .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتي من أهمها : وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي. وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي.

٢- دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على معاوئي أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ، ٢٠٢١ م.

هدفت الدراسة التعرف علي طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة متمثلة في المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، وتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب من جانب، والسلوك الإبداعي للعاملين من جانب آخر فضلا عن دراسة الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في هذه العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتي من أهمها: وجود

علاقة معنوية موجبة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية لسلوكيات العمل عالية الاحتواء، تبين وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل أو مشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين، ولم تدعم النتائج تأثير بعدي المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء على السلوك

٣- أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية ، ٢٠٢١ م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتي من أهمها وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين (المكافآت) والرشاقة التنظيمية.

٤- الأطر والنماذج النظرية الإدارة الاحتواء العالي: دراسة ببيومترية وتحليل المضمون ، ٢٠٢١ م .

هدفت الدراسة إلى تحليل الفهم النظري والفكري لأحد أهم المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وهي إدارة الاحتواء العالي، وتوضيح كيفية بناء النماذج والأطر النظرية فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتي من أهمها التنظير للعديد من المفاهيم والتي من أبرزها الاحتواء بالقوة أو السلطة، الاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالمعرفة، وأن هناك عدة فجوات يمكن أن تشكل موضوعات مستقبلية للباحثين أهمها إدارة الجودة، إدارة المشاريع، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، إدارة المخاطر والأزمات .

٥- تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتفعيلها في العملية التربوية ، ٢٠٢٢ م.

هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح يساعد المعنيين بالعملية التربوية على تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلم أحد أهم الركائز الأساسية في تمكين المتعلم العربي في عصر الثورة الصناعية الرابعة.

٦- دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية ، ٢٠٢٢ م.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها (التمكين، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد (المكافآت) ، ومشاركة التطوير) بتحسين جدارات الموارد البشرية بأبعادها جدارات المعرفة، جدارات المواقف، جدارات الممارسة، جدارات المهارات)، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وجدارات الموارد البشرية .

المحور الثاني : الدراسات الأجنبية :

تم ترتيب الدراسات الأجنبية من الأقدم للأحدث وذلك علي النحو التالي :

1-Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment ,2018.

القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر: ودور التمكين النفسي ، ٢٠١٨م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة وسلوكيات العمل وعلاقة ذلك بالتمكين النفسي للمعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن هناك علاقة بين أنواع القيادات وسلوكيات العاملين بالمؤسسات.

2-Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception, 2019.

أسلوب القيادة وأداء المعلم: ودور الإدراك المهني ، ٢٠١٩م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطوير أداء المعلمين وخاصة التطوير المهني لديهم .

3- Empowerment of the school management team by secondary schools principals in Tshwane West District, South Africa, 2021.

تمكين فريق إدارة المدرسة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة تشوان الغربية ، جنوب إفريقيا، ٢٠٢١م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة وتمكين المعلمين كما ألفت الدراسة الضوء على أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس ، والتي تعيقهم عن تمكين المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن هناك علاقة واضحة بين القيادة الموزعة وتمكين المعلمين ، كما أكدت الدراسة على أن القادة بجنوب أفريقيا يسعون دائما نحو تطوير المعلمين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم .

4-Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis,2021.

العلاقة بين تمكين المعلم والرضا الوظيفي ، ٢٠٢١م.

هدفت الدراسة إلى تحليل الدراسات التي تناولت تأثير تمكين المعلمين والرضا الوظيفي لديهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، والتي من أهمها أن هناك علاقة قوية بين تمكين المعلمين والرضا الوظيفي والنمو المهني لديهم.

5-A systematic review of inclusive leadership research, Human Resource Management Review,2022.

حول قيادة التفرد والانتماء وما وراءهما: مراجعة منهجية لبحوث القيادة الشاملة ، ٢٠٢٢م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الممارسات القيادية ، والتي تمثلت في أربعة أبعاد (دعم الهيكل التنظيمي - تعزيز الرضا الوظيفي لدي العاملين - تعزيز التنوع والانتماء داخل فريق العمل - دعم الجهود التنظيمية) ، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، والتي من أهمها أن القيادة لها عظيم الأثر في بناء العلاقات وتقدير الجهود والمساهمات وفي تعزيز المهام التنظيمية وفي تحقيق التبادل الاجتماعي والدعم النفسي لدى المعلمين بهدف تمكينهم .

6-Teacher Empowerment Strategies: Reasons for Nonfulfillment and Solution Suggestions , 2022.

استراتيجيات تمكين المعلم: أسباب عدم الاستيفاء واقتراحات الحلول ، ٢٠٢٢م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الاستراتيجيات التي يجب على مديري المدارس تنفيذها بالمدارس ، وذلك لتعزيز تمكين المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، والتي من أهمها أنه ينبغي استخدام الإدارة بالاحتواء العالي ، وذلك لأنها تمكن المديرين من مشاركة المعلمين في صناعة القرار ، وتساهم في تنمية الشخصية الاستقلالية للمعلمين بالإضافة إلى ضرورة وضع تشريعات وقوانين تساهم في إحداث تغيير في رواتب المعلمين ، وزيادتها وذلك للمساهمة في تمكينهم .

تعليق عام على الدراسات السابقة:

إن استقراء الدراسات السابقة سالف الإشارة إليها أفضى للوصول إلى أوجه إفادة عدة لعل من أهمها:

١- بيان أهمية معالجة الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وأثر ذلك غلي تطوير العملية التعليمية .

- ٢- المساهمة في توثيق مشكلة الدراسة من خلال الوقوف على الفجوة بين ما ينبغي أن يكون عليه تعزيز التعليم المصري للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي والممارسات الفعلية.
 - ٣- تحديد بعض المصطلحات ذات العلاقة بموضوع الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.
 - ٤- المساهمة في اختيار الدراسة الراهنة لبعض آليات تعزيز الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .
 - ٥- المساهمة في اختيار حالات المقارنة في الدراسة الراهنة : كمبوديا وكينيا.
 - ٦- استيضاح جهود بعض المؤسسات الدولية والإقليمية في الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .
- ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف والتفرد من خلال مايلي:
- أ-الأهداف :-

تعددت أهداف الدراسات السابقة حيث هدفت دراسة أسماء عبدالمنعم أحمد عرفات الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية ، ٢٠٢١م إلي الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، بينما هدفت دراسة عبدالناصر طه إبراهيم محمد دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ، ٢٠٢١م إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة متمثلة في المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء ، كما هدفت دراسة مي مرعي كامل أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية ، ٢٠٢١م إلي التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية ، كما هدفت دراسة خليل شوقي : الأطر والنماذج النظرية الإدارة بالاحتواء العالي: دراسة بليومتريية وتحليل المضمون ، ٢٠٢١ م ، كما هدفت دراسة محمد عبدالسلام محمد محمود تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتفعيلها في العملية التربوية ، ٢٠٢٢م إلي صياغة تصور مقترح يساعد المعنيين بالعملية التربوية على تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ، وتجدر الإشارة إلي دراسة أيمن عبدالعال مبارز ، دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية ، ٢٠٢٢م، والتي هدفت إلي بيان دور الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها (التمكين، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد (المكافآت) ، ومشاركة التطوير) بتحسين جدارات

Basharat Javed, Iqra Abdullah, 2018، بينما هدفت دراسة Muhmmad Adeel Zaffar إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة وسلوكيات العمل وعلاقة ذلك بالتمكين النفسي للمعلمين ، بينما هدفت دراسة Muhammed Abu Nasra, Khalid Arar إلى إلقاء الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء المعلمين ، بينما هدفت دراسة Joseph Mosoge Madimetsa, Saltiel Khololo Collen ,2020، إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة وتمكين المعلمين كما ألفت الدراسة الضوء على أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس ، والتي تعيقهم عن تمكين المعلمين ، بينما هدفت دراسة Samsilah Roslan, 2021، إلى تحليل الدراسات التي تناولت تأثير تمكين المعلمين والرضا الوظيفي لديهم ، كما هدفت دراسة AyferVeli Kork , 2022، إلى إلقاء الضوء على أهم الممارسات القيادية ، والتي تمثلت في أربعة أبعاد (دعم الهيكل التنظيمي - تعزيز الرضا الوظيفي لدي العاملين - تعزيز التنوع والانتماء داخل فريق العمل - دعم الجهود التنظيمية) ، كما هدفت دراسة 2022، Naciye CALISICI CELIK, Bilgen KIRAL إلى إلقاء الضوء على أهم الاستراتيجيات التي يجب على مديري المدارس تنفيذها بالمدارس ، وذلك لتعزيز تمكين المعلمين .

ب- المنهج :-

استخدمت دراسة مي مرعي كامل ٢٠٢١م ، ودراسة خليل شوقي ٢٠٢١م ، ودراسة محمد عبدالسلام محمد محمود ٢٠٢٢م ، ودراسة أيمن عبدالعال مبارز ٢٠٢٢م ، ودراسة 2022، Basharat Javed, 2018، ودراسة Naciye CALISICI CELIK, Bilgen KIRAL، ودراسة Iqra Abdullah, 2022، ودراسة AyferVeli Kork mazaMarloes L.van Engenab, 2021، ودراسة Joseph Mosoge Madimetsa, 2021،

ودراسة Ahmad A. Beriar **المنهج الوصفي** ، بينما استخدمت دراسة 2019، AyferVeli Kork , 2022، ودراسة Muhammed Abu Nasra, Khalid Arar mazaMarloes L.van Engenab **المنهج التجريبي**، كما استخدمت دراسة أسماء عبد المنعم أحمد عرفات ٢٠٢١م ، ودراسة عبد الناصر طه إبراهيم محمد ٢٠٢١م **المنهج شبه التجريبي**، بينما استخدمت الدراسة الحالية **المنهج المقارن** وخبرات مختلفة حيث استخدمت الدراسة الحالية خبرة كمبوديا وكينيا .

ج- نتائج الدراسات السابقة:

توصلت الدراسات السابقة التي تتمثل في دراسة أسماء عبدالمنعم أحمد عرفان، ٢٠٢١م، ودراسة عبدالناصر طه إبراهيم محمد ٢٠٢١م ، مي مرعي كامل ٢٠٢١م ، ودراسة خليل شوقي

٢٠٢١م ، ودراسة عبدالسلام محمد محمود ٢٠٢٢م ، أيمن عبدالعال مبارز ٢٠٢٢م ،
ودراسة Joseph, 2021, Muhammed Abu Nasra, Khalid Arar, 2019 ، ودراسة 2021, Samsilah Roslan ، ودراسة 2022
Mosoge Madimetsa ، ودراسة 2022, AyferVeli Kork ، ودراسة 2022, Naciye CALISICI CELIK, Bilgen KIRAL ،
العديد من النتائج والتي من أهمها أن الإدارة بالاحتواء العالي لها دور كبير في تمكين المعلمين
، وأن هناك ضرورة لعمل المزيد من الدراسات والبحوث التي تقوم بالربط بين الإدارة بالاحتواء
العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، لذا جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان : الإدارة
بالإحتواء العالي مدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا وإمكانية الإفادة
منها في مصر ، وذلك في ضوء نتائج وتوصيات الدراسات السابقة .

منهج وخطوات الدراسة:

تقتضى طبيعة الدراسة الحالية، وما تسعى إليه من أهداف استخدام المنهج المقارن، الذي
لا يقتصر علي وصف الظواهر وإنما يقوم بتحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعاتها والقوي
الثقافية والمجتمعية السائدة فيها ويعطي بالإضافة إلي ذلك فرص الاستفادة منها بما يتفق
وظروف المجتمع المصري (محمد سيف الدين فهمي ، ١٩٨٥م ، ص ٥٨٩ - ٥٩٠) ، والذي
يمكن ترجمته إجرائياً إلى الخطوات التالية:

الخطوة الأولى : تتضمن تحديد الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، المشكلة، الأهداف
الحدود، الأهمية، منهج الدراسة ، وخطواته.

الخطوة الثانية : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تطوير ذلك بالتعليم قبل
الجامعي في العالم المعاصر: إطار نظري.

الخطوة الثالثة : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تطوير ذلك بالتعليم قبل
الجامعي بكمبوديا : دراسة وصفية تحليلية.

الخطوة الرابعة : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تطوير ذلك بالتعليم قبل
الجامعي بكينيا: دراسة وصفية تحليلية .

الخطوة الخامسة : آليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي
في كمبوديا وكينيا: دراسة مقارنة تفسيرية.

الخطوة السادسة : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تطوير ذلك بالتعليم قبل
الجامعي بمصر : دراسة وصفية تحليلية.

الخطوة السابعة : الإجراءات المقترحة تطوير الإدارة بالإحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرتي كمبوديا وكينيا ، بما يساهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ م ، وبما يتناسب مع السياق الثقافي المصري .

القسم الثاني للدراسة : الإدارة بالإحتواء العالي مدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المعاصر (إطار نظري) :

يعد التعليم قبل الجامعي مادة ثرية جدا للبحث والدراسة في العديد من التخصصات ، في ظل ما يقوم به من وظائف وأدوار محورية في بناء استراتيجيات التنمية والابتكار الوطنية ، ويمكن تناول ذلك علي النحو التالي :

المحور الأول : تحليل المفاهيم الأساسية وتناول أبرز القضايا المتعلقة بالإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

سيتم تناوله علي النحو التالي :

أولا : السياق العالمي للتطور التاريخي للإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المعاصر :

يعد مفهوم إحتواء العاملين أحد أهم المفاهيم التي تزامن ظهورها مع الكتابات الأولى لمفهوم القيادة الديمقراطية ولمدرسة العلاقات الإنسانية ، وذلك في ثلاثينيات القرن العشرين (Anthony Ang,2002,, Vol. 14, No.3, p.193)

تلك الفترة التي مثلت النصف الأول من القرن العشرين ، والتي نادى بأهمية وضرورة تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية واحترام العاملين والحرص على مشاركتهم في جميع العمليات الإدارية بالمؤسسات ، (Edward E. Lawler, 1994, Vol. 8, No. 1, p.70).

وفي أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية زاد الاهتمام بمفهوم الاحتواء العالي للعاملين في خمسينيات القرن العشرين ويعد هذا الاهتمام أحد أهم أسباب تطور مفهوم الاحتواء العالي (George S. Benson and Edward E. Lawler III, 2003, pp.155-156)

وفي ضوء ذلك تطور مفهوم الاحتواء العالي للعاملين وارتبط بمفهوم التمكين حيث تم منح جميع العاملين سلطات ومسؤوليات أكبر داخل المؤسسات مما منحهم الشعور بالملكية والتمكين وتجدر الإشارة إلى أنه زاد استخدام مفهوم احتواء العاملين في ثمانينات القرن العشرين والتعامل مع العاملين على أنهم مجرد أفراد بالمؤسسة إلى التعامل مع الموارد البشرية على أنها ثروة قومية

(Mick Marchington, John Goodman, Adrian Wilkinson and Peter Ackers,1992, p.5)

وتجدر الإشارة إلى جهود إدوارد لولار وتحديدًا في عام ١٩٩٦م حيث أكد إدوارد لولار على ضرورة تمكين المعلمين العاملين بالمؤسسات، وذلك من خلال تنمية قدراتهم المعرفية والمهارية والوجدانية ، وذلك لتمكينهم من المساهمة في عمليات صنع واتخاذ القرار بفاعلية (George S. Benson and Edward E. Lawler III, Op. Cit., p.156)

وبذلك يتم توحيد رؤية ورسالة والاهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال مجموعة من الممارسات المفاهيمية والتطبيقية في ظل مناخ تنظيمي إداري لامركزي تشاركي في ذات الوقت (Patricia Moss Wigfall and Behrooz Katlanntar, 2001, p.81)، وتطوير المؤسسات ولمساعدتها في الصمود أمام تداعيات العولمة ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الرؤى التي تناولت مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي (Robert J. Vandenberg, Hettie A. (1999), pp.300- 301)، وتم تناول مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي من خلال العديد من المسميات والتي تستخدم لوصف

نفس المفهوم تشمل: الإدارة بالاحتواء العالي (HIM)، وإدارة الالتزام العالي High Commitment (Management) (HCM) وممارسات عمل الأداء العالي High Performance (Work Practices (HPWPs).

(Thomas Tuner and Christine Cross, 2018, Vol. 47, No. 2, p.462) ونظم عمل الاحتواء العالي (HIWS) High- Involvement (Work Systems) وتسمى ممارسات عمل الاحتواء العالي (HIWP) High- Involvement Work Practices) بـ "الأداء العالي" إسهام ممارسات محددة للموارد البشرية في تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين الأداء التنظيمي. (Kent V. Rondeau and Terry H. Wagar, Vol.9,) (Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010, p.26)

كما عرف إف جاي عام ٢٠٠٣م ، الإدارة بالاحتواء العالي على أنها : تلك الممارسات التي تساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تكليف العاملين بالمؤسسة بمجموعة من القرارات والاجراءات المطلوب تنفيذها منهم وذلك بعد تدريبهم باستمرار على أداء وظائفهم بجدارة ودافعية (Frederick Guy ,2003, p. 456)

كما أشار جولان عام ٢٠٠٦م إلى مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي على أنها : قدرة المؤسسات على تعظيم قيمتها وتجديدها من خلال تطبيق الممارسات والسياسات التي تتسم بالتشاركية (Paul J. Gollan, 2006, p.281)

وعرف أماه وأهياورو عام ٢٠١٣م الإدارة بالاحتواء العالي على أنها : مدى شعور العاملين بالمسؤولية والملكية ، وذلك من خلال صناعة واتخاذ القرار (Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu ,2013, p.662)

وأشار لـاو عام ٢٠١٦م إلى الإدارة بالاحتواء العالي على أنها : أحد أهم المداخل الادارية التي تركز على تطوير الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تحفيزهم ، وتدريبهم وحسهم على المشاركة الايجابية للمعلومات وفي صنع القرار (Jonathan Law, 2016, p.294)
كما قام بوكسال ووينترتون عام ٢٠١٨م بتعريف الإدارة بالاحتواء العالي على أنها : المشاركة الجادة لجميع العاملين بالمؤسسة ويتم ذلك من خلال تمكين كل عامل من مكانه وتخصه وطبيعة بيئة العمل (Peter Boxall and Jonathan Winterton ,2018, p.39)

يتضح مما سبق من خلال مفاهيم الإدارة بالاحتواء العالي مايلي:

- ١- أن الإدارة بالاحتواء العالي تستهدف في الأساس تحقيق رؤية ورسالة والاهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين وتنمية الإلتزام لديهم وتمكينهم.
- ٢- أن الاحتواء العالي يمكن إدارته من خلال زيادة الفرص أمام العاملين للمشاركة الايجابية في جميع العمليات الادارية بالمؤسسة لضمان تمكينهم.
- ٣- أن الإدارة بالاحتواء العالي تستهدف تمكين العاملين وذلك من خلال السعي الدائم نحو تدريبهم والحرص على تكليفهم بمهام لاشعارهم بأهميتهم وبأنهم جزء أصيلاً في المؤسسة فمن ثم يكون ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- ٤- أن الإدارة بالاحتواء العالي تساعد العاملين على المشاركة بخبراتهم ومهاراتهم والعمل بروح الفريق وذلك للنهوض بالمؤسسة .
- ٥- أن الإدارة بالاحتواء العالي تزكي فكر الاستدامة في جميع العمليات الادارية والممارسات التنفيذية بالمؤسسات.

ثانيا : أهمية الإدارة بالاحتواء العالي للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي:

يمكن توضيح أهمية الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي على النحو التالي:

١- أهمية الإدارة بالاحتواء العالي المرتبطة بأداء المؤسسات:

تعد الإدارة بالاحتواء العالي المرتبطة بأداء المؤسسات من أهم النقاط التي توضح مدى أهمية الإدارة بالاحتواء العالي حيث أشار فاندربرج عام ١٩٩٩م إلى أن الإدارة بالاحتواء العالي تساهم في تحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة

Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman,)
(Op. Cit., p.303) ، واتساقا مع ما سلف بيانه فقد أشار يونر وكروس عام ٢٠١٨ م إلى أن
الإدارة بالاحتواء العالي تساهم في تمكين العاملين من خلال تعزيز رأس المال البشري ، ومن ثم
تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (Thomas Tuner and Christine Cross,2018 ,
(p.427

يتضح مما سبق مدى أهمية الإدارة بالاحتواء العالي ، وتأثيرها الايجابي على أداء
العاملين بالمؤسسات.

٢ - أهمية الإدارة بالاحتواء العالي بالنسبة لأداء العاملين:

تعد الإدارة بالاحتواء العالي المرتبطة بأداء العاملين من أهم النقاط التي توضح مدى أهمية
الإدارة بالاحتواء العالي حيث توصلت دراسة Ahmad Adnan عام ٢٠٢٠م إلى أن الإدارة
بالاحتواء العالي لها تأثير مهم على أداء العاملين بالمؤسسة حيث تساعد العاملين في محاولات
تطوير وتحسين بيئة العمل واستيعاب الأفكار الجديدة (Ahmad Adnan Al-Tit , 2020,
pp.2,9)

يتضح مما سبق أن الإدارة بالاحتواء العالي تسعى نحو تمكين العاملين من خلال
استيعابهم وسماعهم والسماح لهم بالمشاركة في كافة الجوانب العملية الإدارية.

٣ - أهمية الإدارة بالاحتواء العالي بالنسبة لأداء فريق العمل:

تعد الإدارة بالاحتواء العالي المرتبطة بأداء فريق العمل من أهم النقاط التي توضح مدى
أهمية الإدارة بالاحتواء العالي حيث توصلت دراسة فاليينا وآخرون ٢٠٢٠م إلى أن التعاون
والتنسيق بين أعضاء الفريق الممكنين يعزز الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق أعلى مستويات
الأداء ، ومن ثم يتم تنمية الشعور بالدافعية لدى أعضاء الفريق وفي المشاركة بخبراتهم وأفكارهم
ومعارفهم في أداء وظائفهم وفي مساعدة بعضهم البعض واكتساب مهارات متنوعة ليكون لديهم
القدرة على قيادة أنفسهم ومن ثم الآخرين.

(Muhammad Yasir and Abdul Majid ,2020, p.884)

يتضح مما سبق مدى أهمية الإدارة بالاحتواء العالي بالمؤسسات بشكل عام ومن بينها
مدارس التعليم قبل الجامعي وتأثيرها في الثلاثة مستويات المختلفة التي سلف بيانها والتي تتمثل
في أداء المؤسسة ككل ، وأداء العاملين ، وأداء فريق العمل.

ثالثا : نظريات الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي :

هناك العديد من النظريات التي فسرت مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي من أهمها

على النحو التالي:

١ - النظرية المرتكزة على الموارد:

تم لأول مرة التأكيد على مدى أهمية موارد المؤسسة بدلاً من منتجاتها عام ١٩٨٤م حيث قدم فيريز فيليت لأول مرة مصطلح النظرية المرتكزة على الموارد وفي عام ١٩٩١م قام بارني بتقديم تعريفاً مفصلاً للموارد واستعراض أهم السمات والخصائص التي تجعل الموارد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات (Matthias Bertram ,2016 , p. 69) حيث أشار بارني إلى أن أي مؤسسة تمتلك العديد من الموارد والتي قام بتصنيفها إلى موارد بشرية وغير بشرية وتنظيمية وأن جميع الموارد سألغة الذكر تساهم في تطوير أداء المؤسسة ولكن تعد الموارد البشرية هي أهم الموارد لكونها نادرة وقيمة ، (Jay Barney ,1991 , pp. 101, 116)

وأشار إلى أن الموارد غير البشرية يمكن للمنظمات محاكاتها ونسخها من المؤسسات الأخرى إلا أن الموارد البشرية لا يمكن تقليدها (Mubashir Ahmad Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan,2014,p.232). وأكد على أن الموارد البشرية تعد موارد معنوية وفريدة للمؤسسات وتحتاج إلى المزيد من الاهتمام المستمر من أجل تحقيق التمكين ، واتساقاً مع ما سلف بيانه توصلت دراسة اودير وما كوري عام ٢٠١٨ م إلى أن العاملين بالمؤسسات هم موارد قيمة ويؤدي تمكينهم إلى زيادة الدافعية نحو انجاز الأهداف التنظيمية (Jackline Akoth Odero and Makori Ezekiel Makori ,2018,p.1171)، ولقد أصبحت النظرية المرتكزة على الموارد منذ ظهورها أحد أهم النظريات الأكثر رواجاً في مجال الإدارة الاستراتيجية بل وتعد إطار لتفسير الظروف التي يمكن للمؤسسات إنجاز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق تلك النظرية (Matthias Bertram ,2016, p. 69) يتضح مما سبق مدى أهمية الاهتمام بالموارد البشرية حيث يعد أحد أهم مرتكزات التطوير في المؤسسات عامة ومدارس التعليم قبل الجامعي على وجه الخصوص.

٢ - نظرية الفعل الألمانية:

تقتضئ هذه النظرية أن العاملين يبذلون العديد من الجهود لتحقيق هدف معين ويحاولون أثناء تحقيق الأهداف تعلم مهام جديدة وتطوير أدائهم وفي المقابل تقوم المؤسسة بتوفير الموارد المالية لمساعدة العاملين في تحقيق الأهداف (Richard M. Ryan ,2019 , p.511) وتجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية تم تقديمها عام ١٩٩٤ م من قبل عالما النفس الألمان فيريز وتسابف وأكدوا من خلال أبحاثهم على أن السلوك يكون موجه نحو تحقيق هدف ما ويرتبط هذا السلوك بوجود عدد من الأهداف والإجراءات الفرعية للعمل (Gregory Bendy and Waldemar Karwowski, 2007,p.17)

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن تلك النظرية تؤكد على أنه كلما كان القائد يستطيع أن يساعد العاملين من خلال التقليل من المخاطر والتحديات التي تواجههم كلما قل التوتر والقلق في المؤسسة (Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton ,2019, p.2)

بل وأن يتمتع قائد المؤسسة بالمرونة في تخطي العقبات والتحديات (Sharon Parker and Toby Wall (1998 , p.51)

وتؤكد نظرية الفعل الألمانية أنه كلما تم ترك العاملين يعملون بدون توجيه وإرشاد واحتواء كلما زاد القلق والاجهاد وتراجع دوافع العمل وعدم الرضا (Hiek Bruch and Sumantra Ghoshal ,2004, p.189)

يتضح مما سبق أن المؤسسات بمختلف أنواعها ومن بينها مدارس التعليم قبل الجامعي تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود وذلك لتوجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، وذلك من خلال تمكينهم وتعد نظرية الفعل من النظريات التي ترتبط بالإدارة بالاحتواء العالي.

٣ - نظرية التبادل الإجتماعي:

يعد جورج هومانز وجون يثوت وهارولد كيلبي وبيتر بلو من أهم رواد تطوير نظرية التبادل الاجتماعي (Richard M. Emerson ,1976, p. 335)

حيث ترجع بدايات تلك النظرية إلى عشرينيات القرن العشرين وهي نظرية شاملة حيث تم بنائها في ضوء العديد من العلوم مثل الانثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع (Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell 2005, p. 874)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من وجهات النظر المتعددة عن طبيعة التبادل الاجتماعي إلا أنه ورغم تلك الاختلافات أن جميع من كتبوا عن تلك النظرية قد اتفقوا على أن التفاعلات التي تتم بين الأفراد تؤدي إلى التزامات من جانبهم وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي يتم تفسير هذه التفاعلات على أنها تعتمد على بعضها البعض ويعد كل منها مشروط بأفعال الآخرين (Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell, Op.Cit., p.874)

وتجدر الإشارة إلى أنه عام ٢٠١٧م أكد روبل وآخرون على أنه طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الإدارة بالاحتواء العالي للموارد البشرية يمكن أن تزيد من علاقات التبادل بين المؤسسة والعاملين. (Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, Op. Cit., p. 282)

واتساقا مع ما سلف بيانه فقد أشار ليو عام ٢٠١٨م إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاحتواء العالي تحافظ على مناخ تنظيمي قائم على التطوير والتمكين والاهتمام لذلك يقوم العاملون بتقديم أفضل ما لديهم بهدف تحقيق النجاح الفردي والجماعي للمؤسسة .
(Wei Liu ,2018, p.313)

ومن هنا فان ضعف اهتمام المؤسسة بالإدارة بالاحتواء العالي يؤثر سلبا على سلوكيات العاملين ويؤدي إلى ضعف إنتاجهم وأدائهم وتجدر الإشارة إلى أن يعد بلو أحد أهم الباحثين الداعمين لتطوير نظرية التبادل الاجتماعي حيث أكد على أن إدراك العاملين بمدى إيجابية الممارسات بالمؤسسة بالإضافة إلى العدالة التنظيمية فيقوم العاملون بالتبادل الايجابي وتقديم أفضل ما لديهم من سلوكيات وأداء للمؤسسة (Andres Salas–Vallina and Manoli Pozo–Hidalgo and Pedro–Gil Monte ,2020, p.954)

وقد أشار بلو إلى سلوك التبادل على أنه تلك الأفعال الطوعية للعاملين والتي يتم تحفيزها من خلال ما يتوقعونه من نتائج بمعنى كلما زاد مكافأة شخص ما على سلوك معين زادت رغبته في تكرار هذا السلوك (Richard M. Emerson , 1976, p. 335)

وأكد بلو على أنه يمكن تعزيز التبادلات الاجتماعية من خلال طريقة معاملة المؤسسة للعاملين فيما تقوم به المؤسسة من إجراءات سوف يتم تبادلها من العاملين فيها وعندما تعترف وتقدر المؤسسة جهود العاملين وتستهدف تلبية احتياجاتهم باستمرار فإن العاملين بالتبعية يستجيبون باتجاهاتهم وسلوكياتهم الايجابية وبذلك تعد الالتزامات المتبادلة هي أساس نظرية التبادل الاجتماعي (Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto and Erastus N. Ndinguri ,2013, p.111)

وفي ضوء ماسبق فان نظرية التبادل الاجتماعي تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطا وثيقاً بالإدارة بالاحتواء العالي .

رابعا : أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي:

تتعدد الأبعاد التي تستطيع مؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلالها تعزيز واستثمار الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي ومن أهم تلك الأبعاد:

١ - المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم الأبعاد التي تتجلى فيها الإدارة بالاحتواء العالي تجاه معلمي التعليم قبل الجامعي حيث توصلت نتائج العديد من الدراسات والتي من أهمها دراسة

(Barbier, B. Sulis, 2019.,p.23)(Schoeps K. Tamarit, 2019,pp.7-13)
,2018. pp.494-508)(Richards, K. A. R. ,Ouellette, R. R. Frazier, S.
Gaudreault, K. L, 2018,pp. 445-459)

إلى أن هناك علاقة قوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف التأسيس
لمناخ تنظيمي إيجابي وتمكين المعلمين من خلال منح الفرص لهم بالمشاركة في
صناعة القرارات المدرسية بتعاون ومشاركة خبراتهم ومهاراتهم بفعالية وإيجابية مما
يزيد الشعور لدى المعلمين بقيمتهم ومكانتهم بالمدارس وبذلك يتم تمكينهم كما توصلت نتائج
دراسة (Framke. E. Sørensen, O. H. Pedersen, J. Clausen T, Borg, V, and Rugulles, R., ,2019,pp.883-890).

إلى أن الإدارة بالاحتواء العالي تساهم في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي ينعكس تأثيره
إيجابيا على تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمنظومة التعليمية وعلى وجه التحديد
المعلمين وتجدر الإشارة إلى نتائج دراسة (Simões, F. and Calheiros, M. M.,
(2019,pp. 991-1013)، والتي أكدت على أن من أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي
والتي تساهم في تمكين المعلمين هو السعي الدائم نحو العمل في مناخ تنظيمي يزكي ويدعم
الاستقلالية المهنية للمعلمين والمقصود بالاستقلالية المهنية كما ورد في الدراسة هو إعطاء المعلم
المساحة في إدارة شئونه المهنية بحرية وأن يتمتع بالاستقلالية التي تمكنه من أن يكون سيد قراره
فيشعر بقيمته ويتزكى لديه الشعور بالتمكين ، واتساقا مع ما سبق فإن من أهم ممارسات الإدارة
بالاحتواء العالي في المناخ التنظيمي والتي تساهم في تمكين المعلمين هي طبيعة العلاقة بين
المعلم والمتعلم حيث أشارت نتائج دراسة (Hoogendijk, C., Tick, N. T., Hofman, W.
H. A. Holland, J. G. Severies, S. E. Vuijk, P. and van Vran, A. F.D.
(,2018,pp. 1-13

إلى أن تعد العلاقة بين المعلم والمتعلم من أهم الممارسات التي تساهم في إيجاد مناخ
تنظيمي إيجابي إضافة إلى ما سلف بيانه أكدت نتائج دراسة
(Peral, S., and Geldenhuys, M. ,2016 ,pp. 1-13) .

(Fouche, E. Rothmann, S. S. and Van der Vyver, C. ,2017 ,pp. 1-10).

على أن من أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي التي تساهم في تمكين المعلمين داخل
المناخ التنظيمي هي مدى قدرة المعلمين على الانخراط في إعادة صياغة والتخطيط لوظائفهم أي
إعادة تنظيم الأعمال بهدف تعزيز المغزى منها وزيادة الاستمتاع بها وبتلك الممارسة يتم تمكين

المعلمين واتساقا مع ما سلف بيانه فقد أشارت نتائج دراسة (Benita, M. Butler, R., and)
(.Shibaz, L. 2019,pp. 1103

Johnsen, T.L. Enksen, H. R. Indahl, A., and Tveito, T. H. ,2018,pp. ()
).358-367

أن الشعور بالانتماء لمكان العمل يعد تعزيزه أحد أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي
بالمناخ التنظيمي والتي تساهم في تمكين المعلمين .

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة
قوية بين الإدارة بالاحتواء العالي والمناخ التنظيمي الذي يعد أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء
العالي والتي ذكرتها الدراسات ، والتي تتمثل أهمها في (بيئة العمل الإيجابية ، تقدير المعلمين ،
تحقيق الرضا الوظيفي ، الاستقلالية المهنية ، طبيعة العلاقة بين المعلم والمتعلم ، الانخراط في
التخطيط وصياغة وظائفهم بالإضافة إلى الشعور بالانتماء لمكان العمل) تعد كل هذه
الممارسات من أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمناخ التنظيمي والتي تساهم في تمكين
المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي.

٢-بيئات العمل الإيجابية :

تعد بيئات العمل الإيجابية أحد أهم الأبعاد التي تبين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي
تجاه المعلمين بالتعليم قبل الجامعي حيث أشارت نتائج دراسة

(.Hoefsmi, N., and Cleef, K. ,2018 ,pp. 69-80)

(Johnsen, T.L. Enksen, H. R. Indahl, A., and Tveito, T. H. ,2018,pp.
358-367)

(Wu, T. J., Wang, L. Y., Gao, J. Y., and Wei, A. P. ,2020, P. 6884

إلى أن هناك ارتباط وثيق بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين معلمي التعليم
قبل الجامعي وتحقيق الرضا الوظيفي والمشاركة كما أشارت دراسة وي وآخرون عام ٢٠٢٠م أن
المعلمين الذين يحصلون على التقدير والاحترام والدعم الاجتماعي يكونون أكثر إيجابية في
التعامل ويتمتعون بالرضا الوظيفي على نفس الشاكلة فقد أكدت دراسة فوشي وآخرون عام
٢٠١٦م ودراسة هير عام ٢٠١٧م أن الممارسات الإدارية بالاحتواء العالي ذات علاقة بانخفاض
التوتر والجو السلبي العام مما ينعكس بالإيجاب على تمكين المعلم كما أشارت دراسة (Hur E.
(Jeon, L. and Buettner, C. K. ,2016, pp. 451-465

.)Fouche, E. Rothmann, S. S. and Van der Vyver, C. ,2017, pp. 1-10(

أن الأسرة تعد أحد أهم مصادر الدعم الاجتماعي للمعلم كما أكدت نتائج دراسة (Wu, (T. J., Wang, L. Y., Gao, J. Y., and Wei, A. P. 2020, opcit, p.6884, إلى وجود علاقة بين رأس المال الاجتماعي والمقصود برأس المال الاجتماعي هي مجموعة الرابط الاجتماعية والشبكات بين زملاء العمل والنتائج الإيجابية على الصحة النفسية وأكدت نتائج دراسة (Fiorill, C. Beneveme. P. De Stasio, S. Buonomi, 1,) (Romano, L, Pepit. A. and Addimando, L. ,2019, ,p.2743 إلي أن هناك ارتباط بين إنتشار الأفكار الإنتاجية بالمؤسسة والدعم المهني والوجداني والاجتماعي .

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الدراسات التي وضحت أن هناك علاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

٣ - الدعم الاجتماعي:

يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين أحد أهم الأبعاد التي توضح ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لمعلمي التعليم قبل الجامعي حيث أشارت نتائج دراسة Bradley, C. Cordaro, D. Zhu, F. Vildostegui, M., Han, R., Brackett, M. (and Jones, J. 2018, pp.245-264) Dave, D. J. McClure, LA, Rojas, S. R. De Lavalette, C. and Lee, D. J. ()1,2020,pp.1-7

إلي أن الإيجابية والتعاطف مع الذات لها العديد من المميزات على الصحة النفسية للفرد على نفس الشاكلة أكدت نتائج دراسة (De Stasio 5. Benevene, P. Pepe, A.,) (.Buonomo, L. Ragni, B, and Berenguer, C. ,2020,p. 4669 Sharp, JE, and Jennings, P.A.. ,2016,pp. 209-218) (

إلي أن السعادة الذاتية والتعاطف لها تأثير إيجابي مباشر على المشاركة في العمل واتساقا مع ما سبق فقد أكدت نتائج دراسة (Beshai S. McAlpine, L. Weare, K. and) (.Kuyken, W. ,2016,pp.198-208

أن التعاطف ، والسعادة الذاتية في بيئة العمل تساعد في تعزيز المشاعر الإيجابية والتي تساهم في ايجاد بيئة عمل إيجابية ، ومن ثم تحقيق نتائج عمل أفضل ، وأكدت الدراسة على أن التعاطف مع الذات كان مرتبط بشكل إيجابي وممارسات التدخل القائمة على التفكير الواعي واليقظة الذهنية وتجدد الإشارة إلى دراسة) Hoogendijk, C., Tick, N. T., Hofman, W.

H. A. Holland, J. G. Severies, S. E. Vuijk, P. and van Vran, A. F.D.
,2018,pp. 1-13)

(Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto and Erastus N. ,2013pp.1-2)

أن الإرتباط والتعامل بإيجابية من قبل المعلم والمتعلم يزيد من شعور المعلمين بالكفاءة الذاتية كما أكدت الدراسة على أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة الذاتية ، والشعور بالرضا بين المعلمين وجاءت دراسة (Koenen, A. K. Vervoort, E., Kelchtermans. G.)
Verschuieren, K. and Spilt. J. L. (2019,pp.37-51

لتؤكد على أن المتعلمين الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية العليا أقل تعرض للمعاناة وللمشاعر السلبية .

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الدراسات التي وضحت أن هناك علاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين معلمي التعليم قبل الجامعي.

٤ - الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين :

يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم الأبعاد التي تظهر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي حيث أشارت دراسة
(Hollweck, T. 1:,2019,pp.325-344)

إلى أن هناك علاقة وطيدة بين زيادة الأدوار القيادية للمعلمين وعلاقتها بتمكين المعلمين حيث في هذه الحالة تتحول بيئة العمل إلى تجربة مجزية وممتعة وعلى نفس الشاكلة أشارت نتائج دراسة (Barbier, B. Sulis, ,2019,pp.2-4.)

أن إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في صناعة القرار بالإضافة إلى إحساس المعلم بأن له وجود وذو صوت مسموع ويتم التفاعل معه بإيجابية ينمي لديه الرضا الوظيفي ، ومن ثم التمكين اتساقا مع ما سلف بيانه أشارت نتائج دراسة (Fouche, E. Rothmann, S. S. and Van der Vyver, C, 2017,pp.3-6.)

(Peral, S., and Geldenhuys, M. , 2016,pp.4-6)

(Berg JM. Dutton. J. E. and Wrzesniewski, A. ,2013,pp. 81-1041)

إلى أن قدرة المعلمين على صياغة وتخطيط المهام التدريسية قد زاد معدلها في ضوء المشاركة الايجابية .

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الدراسات التي وضحت أن هناك علاقة قوية بين الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين معلمي التعليم قبل الجامعي .

خامسا : استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي :

هناك العديد من استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين ، ويمكن تناولها على النحو التالي:

١ - استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي:

تتعدد استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي والتي تساهم في تمكين المعلمين حيث أكدت نتائج دراسة (Sharp Donahoo, LM. Siegrist, B. and Garrett- Wright, D. ,2018,pp. 442-448

(Telles, S., Sharma, S. K., Gupta, R. K., Pal, D. K., Gandharva, K., and Balkrishna, A. (2019,p. 680

إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي وتمكين المعلمين حيث أكدت تلك الدراسات على أن خفض مستويات التوتر والارهاق العاطفي في ضوء الإدارة بالاحتواء العالي وإيجابية التعامل بمرونة يساهم في تمكين المعلمين على نفس الشاكلة أكدت نتائج دراسة (Beshai S. McAlpine, L. Weare, K. and Kuyken, W,2016,pp.711-712. Harris, A. R. Jennings, PA., 2016,pp. 143-154) ((712. Braun. 5. S.)

(Roeser, R. W., 2019,pp.245-255) أن هناك علاقة قوية بين الإدارة بالاحتواء العالي الفردي وتمكين المعلمين وتتجلى من خلال قدرة الفرد على الإدارة بالاحتواء العالي الفردية من خلال السعي الدائم نحو التنمية الذاتية وتنمية الوعي الذاتي واليقظة الشخصية لدى الفرد (Guidetti, G. Viotti, S. Badagliacca, R. Colombo Land Converso, D. Johnsen, T.L. ,2019. ,pp.4-14)، واتساقا مع سلف بيانه أكدت نتائج دراسة (Enksen, H. R. Indahl, A., and Tveito, T. H. ,2018,pp.358-367) أن هناك

علاقة واضحة بين الإدارة بالاحتواء العالي الفردي وتمكين المعلمين وتظهر من خلال تدريب المعلمين على اليقظة الذهنية يساعدهم في الوقاية من الانهك والاجهاد بل في إدارة مخاوفهم بجدارة وفي تنمية عملية تنظيم المشاعر فضلاً عن التدريب على السعادة الذاتية للفرد كان لها تأثير إيجابي على المشاركة في العمل حيث أكدت تلك الدراسات على أن السعادة الذاتية ارتبطت بشكل كبير باستراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي للمعلمين ذات التنظيم الذاتي والمشارك فضلًا عن دورها الملحوظ في التشجيع المستمر على المشاركة في بيئة العمل وتعزيز التعاطف في بيئة العمل، كما تجدر الإشارة إلى نتائج دراسة (Preston, K., and Spooner-Lane, R. ,2019,pp. 108-129)، أن هناك علاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي وتمكين المعلمين ، وظهر ذلك من خلال أن

المعلمين الذين يتمتعون بالقدرة على المرونة وروح الدعابة يستطيعون أن يحققوا الإنجاز الشخصي بل ويستطيعون أن يغرسون المهارات الوجدانية والاجتماعية لدى زملائهم في العمل ولدى المتعلمين وبذلك يتم تمكينهم .

يتضح مما سبق أن هناك علاقة بين استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على المستوى الفردي لدى المعلمين وتمكينهم ويتضح ذلك من خلال أن المعلمين القادرين على تدريب أنفسهم على المرونة وتنظيم العواطف واحتواء الآخر .

٢ - استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على مستوى الجماعة:

تتعدد استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على مستوى الجماعة والتي تساهم في تمكين المعلمين حيث أكدت نتائج دراسة (Framke. E. Sørensen, O. H. Pedersen, Wu, T. J., Wang, L. Y., Gao, J. Y., and Wei,) ، ودراسة (2019,pp.12-15. Chirico, F. Sharma, M. Zattina, S. and) (A. P,2020,pp.11-14. (Magnavita, N. ,2020,pp.4-6

على أن طبيعة الإطار الاجتماعي التفاعلي القائم على التعامل بين المعلمين والزملاء والمتعلمين والهيكل التنظيمي للمنظمة ككل من أهم عناصر الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلي أن السلوك الجيد مع المعلمين بعضهم البعض يساعد في تعزيز أداء المعلمين ، ويساعد في توفير بيئة عمل أفضل وعلى نفس الشاكلة كما أشارت نتائج دراسة Şahin, F.A.T.L.H. Yenet, K. U. B. R. A. and KILIÇ, S, Rodriguez, I, .Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., and Tordera, N. ,2019,pp.86-98 (Karjalainen. 5. Sahlen, B. Falck, A. Brännström, J, and Lyberg-Ahlander, V. ,2020, pp. 110-122)

إلى أن بيئة العمل الإيجابية القائمة على التفاعلات الهادفة بين جميع العاملين تساعد في تشجيع المعلمين على استدامة التطوير الذاتي على كافة المستويات الشخصية والمهنية والاجتماعية ومن ثم التعامل مع ضغوط العمل بمرونة وإيجابية ، واتساقا مع ما سبق فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات والتي أهمها دراسة (Hollweck, T.,: 1 love this stuff,) (Barbier, B. Sulis, ,2019,pp.55-57.) (2019,pp.3-6

إلي أن الكفاءة الذاتية للمعلمين تعد أحد أهم العوامل المساعدة في تعزيز الإدارة بالاحتواء العالي ، ومن ثم تمكين المعلمين ، وتجد الإشارة أيضا إلى أن الازدهار النفسي الوجداني والاجتماعي للمعلمين يساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين وفسرت الدراسات التي سلف ذكرها ذلك من خلال عمل مقارنة بين المعلمين الذين يتمتعون بالازدهار النفسي والوجداني والاجتماعي

والمعلمين ، وتوصلت نتائج الدراسات إلى أن الازدهار النفسي أساس لتمكين المعلمين حيث يتمتع المعلم الذي يتميز بالازدهار النفسي بأعلى مستويات الرضا الوظيفي في نفس السياق أكدت نتائج دراسة) Sandilos, L. E. Goble, P. Rimm-Kaufman, S. E, and (Fernandes L. Peixoto, F. Gouveia M.)Planta R C ,2018,pp. 280-290 (J. Sdva. C. and Wosnitza, M. ,2019 ,pp. 681-608) إلى أن اليقظة والتفكير الواعي والتأمل بشكل فعال تساعد الفرد إلى حد كبير في تقليل مستويات الإجهاد والتعب ومن ثم الإنجاز المهني على جميع المستويات وبشكل ملحوظ في مكان العمل . يتضح مما سبق أن هناك علاقة وطيدة بين استراتيجيات الإدارة بالاحتواء العالي على مستوى الجماعة لدى المعلمين وتمكينهم.

سادسا : أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي :

هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين والتي من أهمها على النحو التالي:

١- المناخ التنظيمي السلبي في بيئة العمل:

يعد المناخ التنظيم السلبي في بيئة العمل أحد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت العديد من الدراسات إلى ذلك والتي من أهمها دراسة (Ravalier,) (1. M. and Walsh, J.,2018,pp.129-134) (Harmsen, R, Helms-Lorenz, M., Maulana, R. and van Veen, K. ,2019,pp.259-287)

إلى أن أوضاع العمل السلبية والبيروقراطية المفرطة والتهميش وأعباء العمل علاوة على الاحتراق الوظيفي تعد تلك الممارسات من أهم العوامل التي تعيق تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي التي تساعد في تمكين المعلمين وتسبب في التأسيس لأوضاع مدرسية متردية نتيجة لزيادة متطلبات العمل ومن ثم زيادة الضغط على المعلمين وعلى نفس الشاكلة توصلت نتائج دراسة (Hoefsmi, N., and Cleef, K. ,2018,pp. 69-80)

(Alvarado, L. E. and Bretones F.D. ,2018.,pp. 234-242)

إلى أن تطبيق سياسات تعليمية قاسية له تأثير سلبي على أداء المعلمين نتيجة لزيادة الأعباء لدى المعلمين وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات والتي من أهمها دراسة (Horner, C.G. Brown, E, Mehta, S., and Scanlon, C. L.)

Huang, S. Yin, H. and Tang, L. ,2019, pp.12-15),2020,pp.22-25.

إلى أن الصراع مع أسر المتعلمين أدى إلى إثارة مشاعر اليأس والعجز والخوف من العدوان اللفظي أو الجسدي لدى المعلمين يتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي السلبي في بيئة العمل يعد أحد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.

٢ - تراجع دعم المجتمع المدرسي:

يعد تراجع دعم المجتمع المدرسي أحد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وتتعدد مستويات المجتمع المدرسي وتتمثل في مستوى الدعم الاجتماعي المقدم من الزملاء ، والدعم المؤسسي وسلوك المتعلمين ومستوى التواصل غير الرسمي بين المعلمين كما توصلت نتائج دراسة (Fiorill, C. Beneveme. P. De Stasio, S. Buonoms,) (2019,pp.43-46. Jennings P. A. Doyle, 5, Oh, Y. Rasheed,) (2019,pp.108-110.

إلى أن ضعف الدعم الاجتماعي على جميع المستويات يعد أحد أهم معوقات تطبيق مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وعلى نفس الغرار أشارت نتائج دراسة Fouche, E. Rothmann, S. S. and Van der Vyver, C,2017,pp.12-) (14.

إلى أنه كلما كانت بيئة العمل تفتقر إلى روح الدعابة بين المعلمين بعضهم البعض كلما كانت بيئة العمل مملة وغير منتجة وعلى نفس الشاكلة توصلت نتيجة دراسة (Hoogendijk, C., Tick, N. T., Hofman, W. H. A. :2018,pp. 1-13) Kutsuruba, B. Walker, K.D., Stasel, RS, and Al Makhamreh, M. ,2019,) (.pp.285-321

إلى أهمية العلاقة بين المعلم والمتعلم ودورهم في تحقيق التمكين للمعلم حيث يؤثر السلوك السلبي والمشكلات من قبل المتعلمين في القاعة الدراسية تأثيراً سلبياً على تمكين المعلمين فضلاً عن السلوكيات السيئة من قبل المتعلمين تؤثر على انخفاض الكفاءة الذاتية للمعلم مما يعيق عملية التمكين .

يتضح مما سبق أن تراجع دعم المجتمع المدرسي يعد أحد أهم معوقات تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.

٣ - العوامل المرتبطة بالعمل :

تعد العوامل المرتبطة بالعمل أحد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت نتائج دراسة- Hoefsmit, N., and Cleef, K.:., 2018,pp.35 (37)

إلى إنعدام الأمن الوظيفي يعد من أهم العوامل المرتبطة بالعمل التي تؤثر بالسلب على تمكين المعلمين فضلاً عن ضعف الرضا عن العمل بل ويسبب أعراض لاكتئاب وسوء الحالة الصحية ومن ثم تراجع التطوير المهني يعد أحد أهم العوامل المرتبطة بالعمل على نفس الشاكلة أشارت نتائج دراسة (Helms- (Preston, K., and Spooner-Lane, R,2019pp.22-25). Lorenz, M. and Maulana, R. ,2016,pp.569-594)

إلى أن يعد الإحباط أحد أهم العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر بالسلب على تمكين المعلمين ويرجع الإحباط إلى العديد من العوامل والتي من أهمها تراجع قدرة المعلمين على التحكم في القرارات المتعلقة بوظيفتهم بالإضافة إلى تراجع فرص النمو المهني يتضح مما سبب أن العوامل المرتبطة بالعمل والتي تتمثل أهمها في إنعدام الأمن الوظيفي فضلاً عن ضعف الرضا عن العمل بالإضافة إلى أعراض الاكتئاب وسوء الحالة الصحية والإحباط فضلاً عن تراجع فرص نمو المهني (Sandilos, L. E. Goble, P. Rimm-Kaufman , (2018,pp.42-45. (Ho, S.K.. ,2015,pp.22-25.)، تعد كل هذه العوامل من أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٤ - المشاعر السلبية:

تعد المشاعر السلبية أحد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت نتائج دراسة (Fiorill, C. Beneveme. P. De Stasio, S. Buonoms, ,2019,pp.13-) (15. (Koenen, A. K. Vervoort, E., Kelchtermans. G. Verschueren, K. (, 2019,pp.22-24).

إلى أن المشاعر السلبية والتي من أهمها السلبية وعدم الرضا والإحباط والعجز وعدم القدرة على المشاركة في صناعة القرار من أهم العوامل التي تؤثر بالسلب على الإدارة بالاحتواء العالي بالإضافة إلى الأرق وعدم القدرة على النوم كل هذه العوامل تعد من أهم معوقات تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

المحور الثاني : تحليل المفاهيم الأساسية وتناول أبرز القضايا المتعلقة بتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

ويمكن تناولها علي النحو التالي :

أولاً : السياق العالمي للتطور التاريخي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي المعاصر :

كان الظهور الأول لمفهوم التمكين عام ١٩٥٠م بالعديد من الكتابات، وفي تلك الفترة بدأ تنظيم العمل الاجتماعي؛ حيث كان التركيز على معالجة اختلال موازين القوى في الفترة بين ١٩٦٠ و ١٩٧٠م تعمق مفهوم التمكين، وأصبح له جذور في العمل الاجتماعي؛ وكان ذلك

بسبب ظهور حركات الحقوق المدنية وحركات المرأة وحقوق المعاقين وغيرها من الحركات المرتكزة على المجتمع .

وخلال فترة الثمانينيات ١٩٨٠م ظهر مفهوم التمكين في كتابات علم النفس على أنه عملية تشاركية من خلالها يتحكم الأفراد في حياتهم وبيئتهم وبعد ذلك ظهر المفهوم بشكل منظم في كتابات التعليم ؛ حيث استخدم في كتابات التعليم على أنه عملية نقل القوة من جماعة إلى أخرى والتي ينتج عنها نوع من التحرر وتقاسم القوة والسلطة (سامية عطية نبوية : التمكين في الخدمة الاجتماعية، ٢٠٢٠، ص ٨-١٠).

ومن هنا فقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empoterez Organisation إلى ما يسمى الآن (Powered Organization) ، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. (خالد الهيتي ، ٢٠٠٧م ، ص ٧٩-٨٤) ، ولقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment ، من كلمة القوة Power، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو المنظمات والمؤسسات بشكل عام، و كان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان فرينس و رافين French & Raven اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجماع و قوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول جون ديوي في هذا الإطار في كتابته الديمقراطية و التربية أن يثبت أن القوة هي المقدره على النمو، و هي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل .

لهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً أو أن يمتلك المقدره لعمل ما واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين و الرضا الوظيفي و تحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية (راوية حسين ، ٢٠١١م ، ص ٩٠).

وبالنسبة لنظريات التمكين لوحظ من تناول النشأة أن مفهوم التمكين بدأ يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين و لم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام ١٩٢٠م على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته و حل مشاكله و إنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة الحرة وتقدير الفرد و احترامه و من أهم تلك النظريات ما يلي (خالد الهيتي ، مرجع سابق ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٧٩-٨٤):

أ- **نظرية النظم** : حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون وتنسيق العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

ب- **نظرية الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس** : حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة .

ج- **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية** : حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

د- **النظرية الظرفية** : التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة ، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

هـ- **منظمة التعليم** : التي تركز على المعلومات وأهميتها في التعلم، وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم، القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار .

و- **الجودة الشاملة** : التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

ز- **نظرية X ولا لدوجلاس ماكريجور** : حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط ، أما Y لا تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل و مبادرة و رقابة داخلية و تميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة و بالتالي

يخلق موظفين مبدعين و متفوقين ومشاركين وفاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

ح- **نظرية الحاجات لماسلو** : حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات.

ط- **نظرية Z** : التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

مما سبق يتضح أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية، سعيا نحو الترقى في السلم الوظيفي.

ثانيا : أهمية التمكين للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

علي النحو التالي (William Umiker, 1992, p. 233):

١- **أهمية التمكين بالنسبة للفرد يحقق المزايا علي النحو التالي:**

تتمثل في إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، فضلا عن ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، بالإضافة إلي إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، علاوة علي تنمية الشعور بالمسؤولية.

٢- **أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة يحقق المزايا علي النحو التالي:**

تتمثل في ارتفاع الإنتاجية، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، تحقيق مكانة متميزة، فضلا عن زيادة القدرة التنافسية، والتعاون على حل المشكلات، علاوة علي ارتفاع القدرات الابتكارية، وإشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل. الارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.

يتضح مما سبق أن التمكين يساعد على ربط رؤية الفرد مع رؤية المؤسسة ، مما يساهم في تحرير الفرد من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة، وفي نفس السياق هناك ضرورة لتمكين المعلمين ، وذلك للعديد من الأسباب والتي من أهمها على النحو التالي (عالية جود محمد علي ، ٢٠١٣م ، ص ص ١٦٩-١٧٠)، تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب المعلمين ورفع معنوياتهم، فضلا عن أن التمكين يعد استجابة لحاجة المجتمع في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام بل واستغلال كافة قدرات العنصر البشرى داخلها خاصة معلميهما، فضلا عن أن التمكين يعد استجابة لثورة المعلومات وتقائتها من خلال ما توفره من معلومات للجميع

وهناك مزايا عديدة للتمكين مثل تجنب تفاقم الأزمات داخل المؤسسة التعليمية والقدرة على احتواء الأزمات بالتخطيط السليم لإدارة الأزمة لاستطاعة العاملين تحمل المسؤولية وتقييم النتائج (Njie, T. & Linus Teku, Y & Awomoelu, G., 2008,p.14).

فضلا عن استمرارية التطوير المهني وتحديث المعارف دون أن يفترق هؤلاء المعلمون إلى القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة تناسب الوضع التعليمي وتحقيق التميز المؤسسي (Kimwarey M. C; Chirure H.N; Omondi M: Op.Cit, P.52).

وكما أشارت نتائج تلك الدراسة إلى ضرورة تطبيق التمكين لوجود تأثير إيجابي لثقافة المؤسسة التعليمية المتمثلة في جماعية العمل، والمشاركة والعلاقات الإنسانية والقيم المشتركة على النجاح وصنع القرارات (Short, P and Rinehart, J, 1992, P. 951-960).

مما سبق يتضح أن التمكين يوفر للمعلم فرصا عدة من بينها للتنمية المهنية والتعلم بشكل مستمر .

ثالثا : مبررات الاهتمام بتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي : هناك العديد من المبررات التي تؤكد على أهمية تمكين المعلمين والتي من أهمها على النحو التالي:

١- يعد التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال التأسيس للتعاقب الإداري وإعداد الصف الثاني المؤهل للقيادة(مصطفى أحمد السيد ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤).

٢- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي فالمؤسسة التي لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها (عمر عقيلي ، ٢٠٠٧ ، ص ٨١).

٣- ارتباط التمكين بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة كاللامركزية الإدارية الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية(حجازي محمد حافظ ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٨) .

٤- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة (عطية أفندي حسين ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١).

٥- ساهم التمكين في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستعادة من جهودها من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة (المفرجي عادل حرحوش و آخرون ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٩).

رابعا : خطوات تطبيق تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

يعد التمكين من أعقد العمليات الادارية ولكي يتم تطبيقه يتطلب ذلك تنفيذ مجموعة من الخطوات، على أن يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة للتغلب على التحديات التي قد تواجه تطبيقه ، حيث يتم علي خطوات من أسفل إلى أعلى إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وذلك على النحو التالي(كامل شكير الوظيفي : مرجع سابق ، ص ١١١):

الخطوة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً .

الخطوة الثانية : يتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

الخطوة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

الخطوة الرابعة : تشكيل فرق العمل بأنواعها كحلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة، وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

الخطوة الخامسة : وتسمي خطوة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المؤسسة المختلفة كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

خامسا: آليات تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

إن دراسة التمكين يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، واختلف الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول آليات التمكين ، و يوجد أربعة آليات أساسية للتمكين حسب وجهة نظر بعض الباحثين وهي (معاينة عادل سالم ، اندراوس رامي جمال ، ٢٠٠٨ ، ص ١٣٢):

الأول : الإحساس بالأهمية ، وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل .

الثاني : القدرة ، وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة فائقة.

الثالث : حق الإرادة الشخصية، و يعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

الرابع : الأثر ، و يعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها. مهما اختلف الباحثون في وصف الآليات إلا أنهم متفقون بأنها تؤدي الى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين يشمل جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذه الآليات تتضمن (جواد محسن راضي، ٢٠١٠م ، ص ص ١٣٠-١٣٢) تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز ،

الإعداد المتميز قبل الخدمة، المشاركة في صنع القرار، توافر مزيد من فرص النمو المهني: ، وزيادة الفاعلية والتأثير ، فضلا عن توافر مزيد من الاستقلالية، والتأثير في الحياة المدرسية. مما سبق يتضح أن مستوى أداء المعلم يرتبط ارتباطا وثيقا ببرامج إعداده وتنميته مهنيا و التي يفترض أن تتطور بتطور النظرة الحديثة إلى المعلم ، وتطور أدواره المختلفة في العملية التعليمية.

سادسا: المؤشرات النظرية :

تناولت الدراسة تطوير الإدارة بالاحتواء العالي كمدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر ، وتوصلت الدراسة إلى أهم الاستخلاصات والمؤشرات أهمها على النحو التالي :

١- تعد من أهم مهام الإدارة المدرسية بشكل رئيس هو نبذ أشكال التحيز مع أخذ الملاحظات التي يتم رصدها بعين الإعتبار والعمل على معالجتها والعمل على تعميم التجارب الناجحة لتصبح البيئة المدرسية صدى للمبادئ وللتوجهات الداعمة للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٢- تعد الإدارة المدرسية والمعلم والمقررات الدراسية مرتكزات أساسية في قيادة أي تطوير للنظم التعليمية التي تستهدف تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ظل مناخ تنظيمي يتمتع بالابداع الفكري والوجداني ، والإنسجام والتوافق.

٣- ينبغي أن تطور إدارة المدرسة دورها الإداري ليصبح دورا قياديا وتوسعي نحو تطبيق نمط قيادي داعم لتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ،ومن ثم الديمقراطية ومبادئها وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي تعزز تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٤- تعد الإدارة بالاحتواء العالي هي الأسلوب الأمثل في تمكين المعلمين خاصة في الدول التي تهدف سياستها تطوير المنظومة التعليمية.

٥- تعد عملية تطوير المنظومة التعليمية بالتعليم قبل الجامعي بشكل يرسخ لأبعاد المبادئ التربوية التي تركز عليها عملية تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين عملية دقيقة تستوجب أن تتم من خلال برامج شاملة تركز على نظريات تربوية ونفسية ، ويتم تطبيقها من خلال تدريبات ميدانية مكثفة قبل وأثناء ممارستهم المهنية تمكنهم من أداء أدوارهم في تعزيز مبادئ العدالة الاجتماعية والتعليمية بين المتعلمين.

القسم الثالث للدراسة : الإدارة بالإحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا (دراسة وصفية تحليلية) .

يعرض هذا القسم بالوصف والتحليل للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تعزيز ذلك بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا ، وفي إطار ذلك يتناول القسم الزاهن المآور الآتية: **المحور الأول : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا :** لقد اتخذت كمبوديا العديد من الخطوات التي تستهدف تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، حيث يتألف التعليم هناك من أربعة مراحل تتمثل في (التعليم قبل الابتدائي ، والتعليم الابتدائي ، والثانوي ، والعالي (2-1).www.praesa.org.za). ويمكن للمتعلمين الذين تبلغ أعمارهم ثلاثة سنوات فأكثر الإلتحاق بمدارس التعليم قبل الابتدائي العامة.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم والشباب والرياضة هي التي تشرف على نظام التعليم في كمبوديا ، هذا ويمتد العام الدراسي من نوفمبر وحتى يوليو مع وجود فترة إجازة في أبريل احتفالاً برأس السنة الخميرية الجديدة تحتوي كمبوديا على ١٣٣٠٠ مدرسة منتشرة في جميع البلاد. وفي عام ٢٠١٨ - ٢٠١٩ تم تسجيل ٣,١٩ مليون طالب و ٩٣٧٠٣ معلمين. يبلغ متوسط حجم المدرسة في كمبوديا ٢٤٠ طالباً، مع وجود سبعة معلمين فقط في المتوسط. وعليه، تبلغ نسبة الطلاب إلى المعلمين ١:٣٤ ومتوسط حجم الفصل ٣٥ متعلماً وتمتد المرحلة الابتدائية لمدة ست سنوات الصفوف (٦١) بينما تستمر المرحلة الثانوية لثلاث سنوات الصفوف (٧-٩) وتستكمل المرحلة الثانوية الدراسة لثلاث سنوات أخرى الصفوف (١٠-١٢). وعند انتهاء الطالب من الصف الـ ١٢ ، يحصل على دبلوم المدرسة الثانوية الذي يؤهله للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

وتجدر الإشارة إلى أنه تختلف المرافق المدرسية والبنية التحتية والموارد في جميع أنحاء البلاد، ففي عام ٢٠١٩ ، لم يكن لدى ٧,٠٨٨ مدرسة إمدادات مياه، موثوقة، ولم يكن لدى ٤,١٦١ مدرسة مراحيض ولدى العديد من المدارس بعض التنوع في الملاعب وكذلك في المرافق الرياضية مثل ملاعب كرة القدم وملاعب الكرة الطائرة كما يوجد في بعض المدارس مكاتب ومختبرات للحواسيب وصلالات. ويتوافر لدى العديد من المدارس مقاصف وأكشاك لبيع الأطعمة داخل الحرم المدرسي تتراوح المباني المدرسية ما بين الهياكل المصنوعة من الخيزران والهياكل الخرسانية والطوب. وتتراوح جودة سُبورات الطباشير، والسبورات البيضاء، والمكاتب وغيرها من الموارد التعليمية.

(Ministry of Education, Youth and Sport , 2019.pp.3-4).

وقبل حلول عام ٢٠١٨م كان برنامج تدريب المعلمين في مرحلة التعليم ما قبل الابتدائي ومرحلة التعليم الابتدائي يمتد لعامين، أما التدريب للحصول على شهادة المعلم الثانوي فكان يستلزم عامًا إضافيًا. ومع حلول عام ٢٠٢٠، خطت وزارة التعليم والشباب والرياضة لزيادة الحد الأدنى لتدريب المعلمين إلى ١٢ عاما من التعليم الأساسي وأربعة أعوام من تدريب المعلمين. وفي عام ٢٠١٩م كان توزيع التحصيل العلمي للمعلمين في كمبوديا على النحو التالي :

١,٨% من التعليم الابتدائي و ١٨,٧% من التعليم الثانوي الأدنى، و ٥٤,٢% من التعليم الثانوي، و ٢٤,٢ من شهادات التعليم العالي والتدريب و ١,٥ في مرحلة ما بعد التخرج و... من الحاصلين على الدكتوراه. كما شكلت المعلمات نسبة قوامها ٥٢,١ من القوى العاملة من المعلمين في عام ٢٠١٩م (Ministry of Education, Youth and Sport, 2019, pp.3-4).

وفي السنوات الأخيرة ومع وجود خطط لعدد أكبر من الزيادات ارتفعت رواتب المعلمين بشكل ملحوظ. فخلال الفترة ما بين ٢٠١٤م و ٢٠١٦م، قفز متوسط الحد الأدنى لأجور المعلمين من ٨٠ دولارًا شهريًا إلى ١٩٣ دولارًا، مع وجود خطط لزيادة الأجر إلى ٢٣٠ دولارًا شهريًا بحلول منتصف عام ٢٠١٧م (Sotheary, P., 2016, pp.4).
بلغ إنفاق كمبوديا على التعليم ٢٢% من إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠١٨م (World Bank, 2020, pp.2-3)

كما بلغ إجمالي معدل الالتحاق بالتعليم ٢٥,١% في مرحلة التعليم ما قبل الابتدائي ٢٠١٩. و ٥,١٠٦% في التعليم الابتدائي ٢٠١٩، و ٤٥,١ في التعليم الثانوي ٢٠٠٨م، و ١٤,٧ التعليم العالي ٢٠١٩ وبالتالي، يمكن ملاحظة أن إجمالي الالتحاق بالتعليم يتجاوز نسبة مائة في المائة عند تسجيل المتعلمين الأكبر أو الأصغر من السن القانونية. وهو ما قد يحدث عندما يعيد المتعلمين أحد الصفوف أو يدخلون المدرسة في سن مبكرة (UNESCO, 2021, pp.5-7).
ويظهر مؤشر التكافؤ بين الجنسين، وهو مقياس لنسبة الوصول إلى التعليم بين البنين والبنات، إلى وجود تكافؤ نسبي بين الجنسين مع وصول أكبر قليلاً للبنين، كما يظهر من وصول المؤشر لنسبة أقل من ١٠٠. وبالنسبة للالتحاق بالمدارس الابتدائية كان مؤشر المساواة بين الجنسين عند (٩٧٤,٠) وذلك عام ٢٠١٩م و ٨٥٥. بالنسبة للمدارس الثانوية ٢٠٠٨م و ٩٤٣,٠. بالنسبة للتعليم العالي ٢٠١٩م (World Bank, 2020, pp.3-4). يُذكر أن أكثر من ٥,٠٠٠ مدرسة في كمبوديا كانت قد حصلت على تمويل من الدولية والمؤسسات غير الحكومية خلال العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩م، وعلى الرغم من مجانية التعليم للطلاب إلا أن أكثر من

(Ministry of Education, ١,٠٠٠ مدرسة سعت للحصول على تمويل من المجتمع المحلي , Youth and Sport,2019,pp.5-7)

ويمكن تناول تطوير الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا من خلال المناخ التنظيمي ، بيئات العمل الإيجابية ، الدعم الاجتماعي ، الشعور بالمعزي والهدف من مشاركات المعلمين علي النحو التالي :

١- المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي وذلك من خلال العديد من المستويات التفاعلية التي تتمثل أهمها في: **المستوي الفردي**، والذي يتمثل في العلاقات التالية: (المدير - المعلم) ، (المعلم - المعلم) ، (ولي الأمر - المعلم) ، (المتعلم - المعلم) ، بالإضافة إلى **المستوى المدرسي** والذي يتمثل في العلاقات التالية: (مستوى الوزارة ، مستوى المجتمع) ، حيث تعد الممارسات بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي بين المدير والمعلم حيث أكدت العديد من الدراسات والتي من أهمها دراسة

(Bill Mulford,OECD,2019,pp.2-3)

على أن مديري المدارس في كمبوديا يهتمون كثيرا بالتعامل بمرونة مع المعلمين والحرص الدائم على ترك لهم مساحة للمشاركة في صناعة القرارات ويتعامل مديرو المدارس بكمبوديا مع المعلمين باحترام وتقدير أمام الجميع ويسعى مدير المدرسة نحو التأكيد على أهمية وقيمة المعلم ويسعى مديروا المدارس دائما نحو التحسين المستمر للمعلمين على جميع المستويات الشخصية والمهنية وعلى جميع المستويات ، وذلك لتحقيق الاستدامة في مدارسهم ولذلك تعد طبيعة العلاقة بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين(OECD,2018,pp.6-8)

كما تعد الممارسات بين المعلم وزملائه أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي حيث أشارت دراسة (OECD,2019,pp.92-93)

إلى أن من أهم معايير الدعم التي يتم تقديمها للمعلم هو أن يجد احتراما وتعاون متبادلا من قبل زملائه في العمل مما يساهم ذلك في تقديم أفضل أداء من قبل الجميع بمدارس التعليم قبل الجامعي بكمبوديا.

وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين أولياء الأمور والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي حيث أكدت على ذلك دراسة

(William L. Johnson, Ed.D., LMFT,2014,pp.3-4)

حيث أن زيارة أولياء الأمور للمعلمين في المدارس أدت إلى رفع معنوياتهم ومن ثم مساعدة المعلمين على تقديم أفضل أداء مما يحسن من أداء المعلمين ومن ثم المتعلمين.

ومن الجدير بالذكر أن الممارسات بين المتعلم والمعلم تعد أحد أهم المؤشرات الدالة على الإدارة بالاحتواء العالي حيث أكدت دراسة (Unesco,2019,pp.22-23)

على أن المعلمين بمدارس كمبوديا قد أكدوا على أن نجاحهم الحقيقي عند الإشادة بتفوق طلابهم على جميع المستويات الأخلاقية والعلمية وكلما كان المتعلمين متعاونين مع المعلم كلما شعر المعلم بالنجاح وخاصة عند شرح الحصص وحرص المتعلمين على المشاركة وعلى طرح الاسئلة وعلى التركيز وعدم القيام بعمليات شغب مما يزيد من مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي لدى المعلم والمتعلمين.

(MoEYS ,2018,pp.20-21)

واتساقا مع ماسلف بيانه يعد المستوى المدرسي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، لذلك تسعى حكومات كمبوديا نحو توفير مدارس جذابة وذلك من خلال توفير الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى المرافق التعليمية وذلك للتأسيس لبيئات عمل ايجابية والتي تعد من أهم مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.

كما يعد المستوى الوطني لوزارة التربية والتعليم أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين، لذلك تسعى وزارة التربية والتعليم بكمبوديا نحو توفير فرص التطوير المهني وتقديم برامج تستهدف تحسين مهارات التدريس ومن ثم تأهيل وإعداد معلمين قادرين على مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين ولذلك تعد ممارسات وزارة التربية والتعليم أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.

(OECD , 2018,pp.99-100)

كما يعد المجتمع أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء وتمكين المعلمين ويظهر ذلك من خلال الخدمات المجتمعية بكمبوديا التي تتمثل أهمها في تأمين طبي و وطني ودعم المؤسسات غير الحكومية للمعلمين لذلك يعد المجتمع الكمبودي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي بكمبوديا .

يتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي يشمل العديد من الأبعاد التي تعد بمثابة مؤشرات دالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

٢- بيانات العمل الإيجابية :

تعد بيانات العمل الإيجابية من قبل بيئة العمل أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين وذلك من خلال سعي الحكومات بكمبوديا نحو تبني تشريعات وسياسات تساهم في التأكيد على ضرورة الدعم من قبل بيئة العمل ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات غير الحكومية للمعلمين والمساهمة في تطوير النظر والمجتمعية السائدة نحو المعلمين وتحسين أوضاع المعلمين الاجتماعية والمادية وتنظيم الأنشطة التي تساهم في تقديم الاحترام والتقدير من قبل المتعلمين للمعلم بالإضافة إلى حث المجتمع ككل وفي المقدمة أولياء الأمور على تقديم الاحترام والثناء والتقدير للمعلمين ، علاوة على تشجيع المتعلمين على احترام المعلم هذا كله في ضوء احترام المديرين للمعلمين والمحاولة في إيجاد بيئة عمل إيجابية قائمة على مناخ تنظيمي إيجابي يستهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين .
(NIS ,2017,pp.33-34).

يتضح مما سبق أن بيانات العمل الإيجابية تعد أحد أهم المؤشرات الدالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٣- الدعم الاجتماعي:

يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ وذلك من خلال حث المعلمين على المشاركة الفعالة في أداء وظائفهم وتمثل ذلك من خلال الاهتمام بالتطوير المهني لهم وذلك بالحصول على الدورات والندوات وورش العمل التي تحقق لهم استدامة التطوير الذاتي والمهني بالإضافة إلى تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات داخل الفصول والمدرسة والسعي الحسيس من قبل المعلمين ومن قبل المدرسة نحو الحصول على فرص للوقوف على تحديات التعلم الجديد وآليات العمل لمواجهتها علاوة على تمكين المعلمين للقيام بمهامه ومسؤولياته على مستوى المدرسة وعلى المستوى المناطق ، وذلك لتمكين من استدامة التطوير الذاتي والمؤسسي ومن ثم ضمان تمكينهم من خلال مساهمتهم الفعالة نحو أنفسهم ، ومن ثم المدرسة ومن ثم المجتمع ككل ، وبذلك تستطيع كمبوديا ضمان مشاركة المعلمين وتمكينهم من خلال تلك الممارسات .

(UNESCO,2017,pp66-67)

يتضح مما سبق أن الدعم الاجتماعي يعد أحد أهم المؤشرات الدالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٤ - الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين:

يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ لذلك تسعى الحكومات بكمبوديا نحو التأكيد على أن المؤسسات التعليمية تطبق سياسات تستهدف التنمية والتطوير وتشكل مدارس التعليم قبل الجامعي أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي تحرص الحكومات بكمبوديا على الحفاظ على أن يكون المناخ التنظيمي بالمدارس مناخاً صحياً

World Bank,2018,pp.12-13

، ويتم ذلك من خلال قيام المديرين بتحفيز المعلمين على مساعدة أنفسهم ومساعدة زملائهم وأن يساعد المعلمين المتعلمين على استدامة النمو النجاح وأن يتواصل المعلمون مع المتعلمين باستمرار ومن ثم الحفاظ على بيئات تعليمية إيجابية دائمة لعملية التعليم والتعلم بمدارس التعليم قبل الجامعي والتأسيس لبيئات مدرسية جاذبة من خلال توفير المرافق اللازمة والفعاليات التي يتم عرضها على مستوى المدرسة.

المحور الثاني : أهم القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا:

وذلك كما يلي:

أولاً : العوامل الاجتماعية :

تقع كمبوديا جنوب شرق آسيا على ساحل خليج تايلاند الذي يحدها من الغرب، وتحدها من الشمال جمهورية لاوس الديمقراطية الشعبية، ومن الشرق فيتنام، وتشترك كمبوديا مع الدول التي تحدها بالإضافة إلى الصين وميانمار في حوض نهر ميكونغ، أما بالنسبة لموقعها الفلكي فتقع في نصفي الكرة الشمالي والشرقي على دائرة عرض ١٢,٥٦٥٧ شمالاً، وخط طول ١٠٤,٩٩١ شرقاً، وتبلغ مساحة كمبوديا الإجمالية ١٨١,٠٤٠ كم^٢ (Cambodia", www.fao.org, 2022,p.3). وتتميز عاصمة كمبوديا بنوم بنه بتأثيرها بالعديد من الثقافات مثل الثقافة الآسيوية، بالإضافة إلى ثقافة فرنسا والولايات المتحدة، ويُمكن اعتبار القرن الثاني عشر بأنه العصر الذهبي لكمبوديا؛ فقد تميزت خلال تلك الفترة ببناء مجمّع المعابد الضخم المعروف باسم أنغكور وات (David P. Chandler, Leonard C. 2022,pp.1-2)

تعد مدينة بنوم بنه بالإنجليزية (Phnom Penh) عاصمة دولة كمبوديا، وأكثر مدنها كثافة بالسكان؛ حيث يبلغ عدد سكانها حوالي مليوني شخص، تبلغ نسبة الكمبوديين منهم ما يقارب ٩٠% من السكان، والبقية هم من الصين وفيتنام، وتقع عاصمة كمبوديا في جنوب شرق شبه جزيرة الهند الصينية، عند إلتقاء نهر ميكونغ وباساك وتونلي ساب، إذ تبلغ مساحتها ٦٧٩

كم ٢ تقريباً، وتتألف من ١٢ قسماً إدارياً يطلق عليها اسم خان، ومن الجدير بالذكر أن مدينة بنوم بنه تؤدي دوراً مهماً في توفير الفرص الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية وغيرها لمختلف السكان. (Benjamin Elisha Sawe ,2022,p.11)

وتتكوّن كمبوديا من ٢٤ مقاطعة، وبلدية واحدة فقط هي بنوم بنه ، يتأثر مناخ كمبوديا بعدة عوامل مختلفة من ضمنها موقعها بين المناطق المدارية والرياح الموسمية، وتتّصف بمناخ استوائي موسمي، وبفصلين متميزين؛ موسم الجفاف الذي يرتبط بالرياح الموسمية الشمالية الشرقية، أما الموسم الثاني فهو الموسم الرطب الذي يمتاز بالرياح الموسمية الجنوبية الغربية.

"Cambodia", www.fao.org,. Edited. Retrieved 2-11-2022

ويبلغ عدد سكان كمبوديا ١٦,٥٥٤,٢٠٢ نسمة، وذلك تبعاً لنتيجة آخر إحصائية صدرت عن الأمم المتحدة في تاريخ ٣-١١-٢٠١٩م، وعليه فإن الكثافة السكانية تبلغ ٩٣ نسمة/كم^٢، ويعادل عدد سكان كمبوديا نسبة ٠,٢١% من إجمالي سكان العالم، إذ تحتل المرتبة ٧٠ في قائمة البلدان بحسب عدد السكان (Cambodia Population",2022,p.11)

وفيما يأتي ترتيب المقاطعات من حيث عدد السكان، من الأكبر إلى الأقل

(Cambodia", 2022,p.12)

ويشكّل السكان من أصل الخمير الفئة الأكبر بين الفئات العرقية المختلفة، وبنسبة تصل إلى أكثر من ٩٠% من السكان، بينما تقدّر نسبة السكان من أصل فيتنامي ب ٥%؛ إذ يشكلون أكبر الأقليات الموجودة، أما الصينيون فيشكلون نسبة ١%، ويشكل ما تبقى من المجموعات نسبة ٤%، وتعد البوذية الديانة السائدة في الدولة منذ عام ١٩٨٩م، وتشكل ما نسبته ٩٥%، إذ يمارس السكان إما بوذية هينايانا (بالإنجليزية) (Hinayana) ، أو بوذية تيرافادا (بالإنجليزية : Theravada)، في حين يمارس الصينيون ومعظم الفيتناميين مزيجاً تقليدياً من بوذية ماهايانا (بالإنجليزية) (Mahayana) ، والطاوية (بالإنجليزية) (Taoism) ، والكونفوشية (بالإنجليزية : Confucianism)، وعبادة الأسلاف، والروحانية، كما يشكل المسلمون نسبة ٤%، بالإضافة إلى تواجد مجموعات صغيرة من المسيحيين بنسبة ٢%، وتشكّل باقي الديانات من البهائيين وديانة الكاو دائية (بالإنجليزية) (Cao Dai) : وغيرهم نسبة ١%. يتحدث ما يقارب ٩٥% من السكان اللغة الخميرية التي تعد اللغة الوطنية هناك، وتعد اللغة الفرنسية اللغة الثانية في البلاد، والتي عادةً ما يتم استخدامها في الدوائر التجارية والرسمية، كما يتحدث السكان أيضاً اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى اللغات السابقة، في حين يستخدم الفيتناميون، والصينيون، وبعض الأقليات الأخرى لغاتهم الأصلية. تصنّف الفئات العمرية في كمبوديا بحسب إحصائيات عام ٢٠١٩م كما يأتي:

"Cambodia: Age structure from 2009 to 2019", www.statista.com, Edited. Retrieved 18-4-2022.

٠-١٤ سنة : ٣١,١ ٪ من عدد السكان.

١٥-٦٤ سنة : ٦٤,١٨ ٪ من عدد السكان.

٦٥ سنة فما فوق : ٤,٧٢ ٪ من عدد السكان. (Bounchan Suksir, Stephen H. Moore ,2022,pp.22-23).

ولقد أولت كمبوديا اهتماماً كبيراً بالتعليم خصوصاً في بنوم بنه العاصمة الكمبودية؛ فقد شكّلت وزارة التعليم نظاماً تعليمياً يوفر نتائج عادلة ومناسبة لجميع الأطفال والشباب ويدعم الخدمات التي تقدّمها الدولة، لذلك تمّ الانضمام إلى برنامج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذي يهدف إلى تقييم النظم التعليمية في أنحاء العالم من خلال تقييم المتعلمين الذين اقتربوا من نهاية التعليم الأساسي، كما أعادت كمبوديا فتح المدارس الثانوية ومؤسسات التعليم العالي في الفترة اللاحقة للعام ١٩٧٩م، ولاقت اقبالاً كبيراً من الشباب على المؤسسات التعليمية من مدارس وكيّيات. (Education in Cambodia Findings from Cambodia's ,2022,pp.2-3).

وتضمّ العاصمة الكمبودية بنوم بنه جميع مؤسسات التعليم العالي؛ مثل الجامعة الملكية في بنوم بنه التي تأسست في عام ١٩٦٠م، بالإضافة إلى الأكاديمية الملكية لكمبوديا التي تم انشاؤها في عام ١٩٦٥م، وتجدر الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من ملتحقي مؤسسات التعليم العالي هم من الذكور، بالرغم من أنّ ثلثي الإناث في كمبوديا يعرفون القراءة والكتابة. ("Education", www.britannica.com,2022,pp.4-5).

وكان لكل هذا الاهتمام أثر عظيم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثانياً: العوامل الاقتصادية :

أدى الاستقرار السياسي والاقتصادي خلال السنوات الماضية إلى الازدهار الاقتصادي ، حيث ساهمت الإيرادات من الصادرات وإيرادات السياحة في الحفاظ على معدل نمو الاقتصاد الكمبودي بنسبة ٨% في الفترة الممتدة من عام ١٩٩٨م-٢٠١٨م؛ الأمر الذي جعل اقتصادها من أسرع الاقتصادات نمواً على مستوى العالم، ووفقاً للتقديرات الرسمية فقط طرأ تحسن ملحوظ فيما يخص معدلات الفقر في كمبوديا؛ حيث بلغ معدل الفقر حوالي ١٣% في عام ٢٠١٤م مقارنةً بنسبة تجاوزت ال ٤٧% في عام ٢٠٠٧م، وتسعى كمبوديا إلى تحسين الفجوة الموجودة في بنيتها التحتية عن طريق الاستفادة من ربط المناطق ببعضها، وزيادة الاستثمارات في البنى

التحتية للمناطق الريفية والحضرية، بالإضافة إلى أنها تطمح على المدى البعيد إلى توسيع استخدام التكنولوجيا وتعزيز ريادة الأعمال وتنمية مهارات جديدة تناسب متطلبات سوق العمل، وذلك بهدف تحقيق الزيادة في متوسط دخل الفرد بحلول العام ٢٠٣٠م. (The World Bank In Cambodia",2019,pp.101-103).

وكان لكل هذا الاهتمام أثر عظيم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثالثاً : العوامل السياسية :

لقد عاشت أعداد كبيرة من الكمبوديين في المنطقة المحيطة بحيرة تونلي ساب عام ٨٠٠ بعد الميلاد، وسُميت الفترة بين عامي ٨٠٢م إلى ٤٣١م ميلادي بأنغكور؛ فخلالها حكم ملوك الخمير واحدة من أكبر المناطق في جنوب شرق آسيا المعروفة حالياً باسم كمبوديا، والتي اتخذوها عاصمةً لهم، وكان هنالك العديد من الملوك الحاكمين الهندوسيين خلال فترة أنغكور، واتصفت مملكة الخمير بالقوة آنذاك. اعتُبرت المعابد الدينية رمزاً للثقافة الكمبودية آنذاك، وفي عام ٤٣١م هاجمتهم جيوش من عدة دول، ممّا أفقد الخمير سيطرتهم على العاصمة ، ووقعت كمبوديا تحت الحماية الفرنسية لمدة مئة عام بين ١٨٦٣م-١٩٥٣م؛ فساد الطابع الفرنسي على الحياة فيها، وفي عام ١٩٥٣م حصلت كمبوديا على الاستقلال. Edited. " Cambodian History", seap .einaudi .cornell .edu, Retrieved. Edited. 2-11-2022,pp.3-4.

كما تُعدّ كمبوديا دولة ملكية دستورية بموجب دستور عام ١٩٩٣م، ويكون الملك رئيساً للدولة، أما رئيس الحكومة فهو رئيس الوزراء المنتخب، وتنقسم السلطات الأساسية في النظام السياسي الكمبودي إلى ثلاث سلطات:- (Jennifer Holligan and Tarik ,2022,pp.4-5)، وهي السلطة التنفيذية ، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية .

وكان لكل هذا الاهتمام أثر عظيم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

المحور الثالث : أهم الدروس المستفادة من خبرة كمبوديا في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

يمكن تحديد أهم الدروس المستفادة من خبرة كمبوديا في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي فيما يلي:
أ- تعد كمبوديا نموذجاً متميزاً للإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي على المستوى العالمي.

ب- تقدم مدارس كمبوديا مستوى عالي من الخدمات التعليمية للجميع ، من خلال التطبيق الأمثل للإدارة بالاحتواء العالي بهدف المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ج- تتميز الوزارة الكمبودية المختصة بشئون التعليم والطلاب بدعم وتشجيع تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، والتي تستهدف مساعدة المتعلمين على تطوير مهاراتهم اللغوية بجودة عالية ، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة .

د- تتميز الإدارة بكمبوديا بالديمقراطية والتعاون ، والسعي الدائم نحو تطوير النظم الإدارية بالتعليم قبل الجامعي ، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية وتحقيق التعليم للجميع ؛ وذلك باعتبار المدارس بكمبوديا لتحقيق التنمية الشاملة ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة ، كما تسعى المدارس الكمبودية للحصول على بعض الموارد من المشاركة الشعبية، ومن الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، والهيئات العالمية. توظف الجامعة التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى استخدام طرق التدريس الحديثة الابتكارية ، مما يساعد في عملية تمكين المعلمين .

هـ- تؤدي القيادات المدرسية بكمبوديا دورا مهما في تعزيز تواصل المعلمين مع المجتمع المحلي والدولي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وبناء علاقات شراكة مع المؤسسات البحثية والإنتاجية؛ لزيادة القدرات العلمية للمعلمين ، ومن ثم تمكينهم .

و- حققت المدارس بكمبوديا مكانة عالمية كما تسعى القيادات المدرسية إلى جذب الخبرات الدولية ؛ وذلك من أجل تحسين قدرات المعلمين على ابتكار وتطبيق المعرفة الجديدة، ومما يجعل المدارس بكمبوديا نابضة بالحياة ، وملتقى للثقافات ، وملتقى مجموعة متنوعة من وجهات النظر في التخصصات المختلفة، والتي تسهم في حيوية الأفكار، وجعل مدارس التعليم البديل قبلة الأفكار الرائدة والمبدعة؛ مما يسهم في أن تصبح تلك المدارس رائدة من خلال تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

القسم الرابع للدراسة : الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كينيا (دراسة وصفية تحليلية) :

يعرض هذا القسم بالوصف والتحليل للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تعزيز ذلك بالتعليم قبل الجامعي بكينيا ، وفي إطار ذلك يتناول القسم الراهن المحاور الآتية:

المحور الأول : الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا :

لقد اتخذت كينيا العديد من الخطوات التي تستهدف تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، حيث يتألف التعليم من ثلاثة مستويات ثماني سنوات من التعليم

الابتدائي الإلزامي تبدأ في سن السادسة، وأربع سنوات من التعليم الثانوي، وأربع سنوات من التعليم العالي الجامعي.

كما تشرف وزارة التعليم على نظام التعليم الوطني في كينيا ، وتقوم الحكومة بتوفير التعليم الابتدائي بشكل مجاني وتدعم الرسوم الدراسية للتعليم الثانوي ، وتعمل المدارس الكينية بشكل يومي أو داخلي، حيث يقوم أولياء أمور المتعلمين بدفع مصاريف المدارس الداخلية وينقسم العام الدراسي إلى ثلاثة فصول مستقلة ، (Ministry of Education : Kenya,2020,p.2) وفي عام ٢٠١٩م، وبحسب التقارير الصادرة عن وزارة التعليم الكينية،

كان هناك ٨٩,٣٦١ مدرسة في جميع أنحاء كينيا في كل مراحل التعليم تتألف من ٤٦,٥٣٠ مدرسة لتنمية الطفولة المبكرة. و ٣٢,٣٤٤ مدرسة ابتدائية و ١٠,٤٨٧ مدرسة ثانوية (٢٠١٩م).
Ministry of Education: Kenya,2020,p.6)

وبلغ متوسط حجم المدرسة العامة بالنسبة لمدارس تنمية الطفولة المبكرة ٦٨ طالبًا، و ٣٦٣ طالبًا بالنسبة للمدارس الابتدائية و ٣٤١ طالبًا بالنسبة للمدارس الثانوية . (Ministry of Education, Y.: Kenya 2020,p.14)

إضافة لما سلف، إلحاق ما يقدر بنحو ١٠,٩ مليون متعلم بالمدارس الابتدائية في عام ٢٠١٩م و ٣,٣٦ مليون متعلم بالمدارس الثانوية . وفي ٢٠٢٠م قدر عدد المعلمين في المدارس الابتدائية العامة بنحو ٢١٨٧٦٠ و ١٠٥,٢٣٤ في المدارس الثانوية العامة.

وفي المتوسط. كان هناك ٤٠ و ٤٥ متعلمًا لكل معلم في المرحلتين الابتدائية والثانوية، على الترتيب وعلى الرغم من ذلك، توجد أنحاء متفاوتات في أحجام الفاعات الدراسية في جميع البلاد . (Ministry of Education,2020,p.7)

ولقد حققت كينيا التكافؤ بين الجنسين في مستويات التعليم الابتدائي والثانوي، ليصل المؤشر عند ٩٧ و ١,٠٠ على الترتيب ٢١٩ (Ministry of Education,2020,p.9) ومن بين جميع المعلمين في كينيا. كان تمثيل النساء حوالي ٥٢١ . (Faria, J., 2021, pp.19-20)

وتقدم المدارس خدماتها، في الغالب الأعم بشكل مختلط بين البنين والبنات، تخصص الحكومة الكينية الأموال للمدارس من خلال منح التعليم الابتدائي المجانية، وصناديق التعليم الثانوي المجانية، وصناديق تنمية الدوائر، وصناديق تنمية المقاطعات. وبالنسبة للإتفاق الكيني على التعليم، فبلغ ٥,٣ من إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠٢٠-٢٠٢١م. (2021,pp.7-8)
(World Bank: Education in Kenya

ويتم تطبيق الآن منهج جديد قائم على الكفاءة (Kenya Institute of Curriculum Development,2021,pp.22-26)

إضافة للمدرس العامة التي تديرها الحكومة وتقوم بتمويلها، هناك مدارس خاصة تحصل رسومها الدراسية بشكل كامل من أولياء أمور الطلاب، تدار هذه المدارس بشكل خاص، وتتميز بكونها أقل ازدحاماً من المدارس العامة، ويُنظر إليها على نطاق واسع بأنها تقدم تعليماً على مستوى أفضل.

وتعتبر المدارس الخاصة أفضل من نظيراتها العامة بسبب ما تمتلكه من فرص معززة ومن تجربة تعليمية ثرية يحصل عليها المتعلمين في قاعات دراسية صغيرة تحتوي على مزيد من الموارد وتتميز المدارس الخاصة بقدرتها على منح المتعلمين ميزة تنافسية بسبب تركيزها الأكاديمي وقبل إقرار التعليم الابتدائي المجاني في كينيا خلال عام ٢٠٠٣ م ، كانت المدارس الابتدائية العامة تتقاضى مستويات مختلفة من الرسوم والمصاريف الدراسية. ففي البلاد، يقرر الاختيار الوطني لتحصيل الشهادة الابتدائية (أو ما يعرف بالشهادة الكينية للتعليم الابتدائي ترقية الطالب إلى أنواع المدارس الثانوية المختلفة، كما أن هناك قدراً من الارتباط بين مبلغ الرسوم

والمصاريف الدراسية والأداء المدرسي المقرر في الشهادة الكينية للتعليم الابتدائي Lloyd.

(Mensch and Clark.) وبعد تطبيق سياسة التعليم الابتدائي المجاني في عام ٢٠٠٣م

وجدت المدارس الابتدائية التي كانت سابقاً عالية التكلفة طريقاً للحفاظ على الحواجز، والتي تركز غالباً على تحصيل رسوم متنوعة إزاء استخدام المرافق أو الأنشطة الإضافية - مثل حمامات السباحة، أو الحافلات المدرسية، أو أجهزة الحاسوب، أو المكتبات أو الزيارات المدرسية (Oketch, M., and Somerset, A ,2010,p.8)

ويمكن تناول تطوير الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا من خلال المناخ التنظيمي ، بيئات العمل الإيجابية ، الدعم الاجتماعي ، الشعور بالمعزي والهدف من مشاركات المعلمين ، ويمكن تناولها علي النحو التالي :

١ - المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي وذلك من خلال العديد من المستويات التفاعلية التي تتمثل أهمها في: **المستوي الفردي** ، والذي يتمثل في العلاقات التالية: (المدير - المعلم) ، (المعلم - المعلم) ، (ولي الأمر - المعلم) ، (المتعلم - المعلم) ، بالإضافة إلي **المستوى المدرسي** والذي يتمثل في العلاقات التالية: (مستوى الوزارة ، مستوى المجتمع) ، حيث تعد الممارسات بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي والتي تدل على الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين

المعلمين حيث أشار المعلمين في كينيا إلى أن مديرو المدارس بالتعليم قبل الجامعي يقومون بمشاركة المعلمين وإسناد لهم بعض المسؤوليات وتوزيعهم في لجان متعددة على سبيل المثال لجنة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا على مستوى المدرسة وهذا الترشيح يشعر المعلمين بأن لهم دور رئيس بالمدرسة ، وبالاهتمام والثقة المتبادلة من قبل المدير والمعلمين مما يزيد الدافعية لدى المعلمين لإظهار أفضل ما لديهم من مهارات وأن ينجزوا الأعمال في أقل وقت وأعلى جودة وأهم ما يميز المديرين في كينيا أنهم يتعاملون بمرونة كبيرة مع المعلمين ويراعون ظروفهم الشخصية إن وجدت بل يساعد المديرين المعلمين في أوقات الحاجة أو عند اللزوم ، وأكد المعلمون إلى أن الشعور بالتقدير والتفاهم يساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين ورفع روحهم المعنوية أثناء أداء مهامهم باستمرار كما أشار المعلمون بكينيا بأن المشاركة المجتمعية ساهمت وبشكل كبير في إحداث فارق حيث قام مدرء التعليم قبل الجامعي بالاتفاق مع مجموعة من أصحاب شركات المواصلات ، وذلك لتوفير مواصلات مجانية وسريعة للمعلمين على أن تكون المواصلات مدفوعة الأجر للمساهمة في تحقيق رفاهية المعلمين ، وقدر المعلمون هذا المجهود المبذول من قبل إدارة المدرسة Kageba Josphat N,Irungu Cecilia . (Mwihaki,2019,pp.3-5)

وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين المعلم والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعده من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Catherine Kiprof, 2014,pp.115-116)

إلى أن تفعيل الدعم للتنمية الذاتية للمعلم علاوة على الدعم الاجتماعي والعاطفي بين زملاء العمل يساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين حيث ينعكس عليهم نفسياً ومعنوياً تعاون بعضهم البعض وخاصة بين المعلمين القدامى والجدد وفي الحصول على المشورة من خلال عمل مكتب فني واجتماعات غير رسمية بين المعلمين عند الاستفسار عن حلول وآليات لأحد التحديات التي يواجهها المعلمون الجدد وما يمكنهم من استكمال أعمالهم من خلال اكتساب مهارات جديدة ومن ثم يتم تمكينهم.

ومن الجدير بالذكر أن الممارسات بين أولياء الأمور والمعلمين تعد أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعده من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Jane Amunga, Dinah Were,and Irene Ashioya,2020,pp.85-87) .

إلى أن زيارة أولياء الأمور ودعمهم المستمر للمعلمين يرفع من روحهم المعنوية بل مشاركتهم بعض المعلومات التي تخص أبنائهم قد يساعد المعلمين كثيرا في النهوض بمستوى أبنائهم وهذه الغاية هي الغاية الأسمى في العملية التعليمية حيث أن مشاركة أولياء الأمور تساهم

كثيرا في فهم طبيعة الدروس والظروف النفسية التي يمر بها الأبناء ومن ثم التدخل المبكر والسعي الدائم نحو إيجاد الحلول للمشكلات في بدايتها حتى يكون الحل أسهل وأسرع وفي مصلحة المتعلم وبذلك تساهم مشاركة أولياء الأمور في تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمتعلمين وللمعلمين في تمكين المعلمين.

واتساقا مع ما سلف بيانه تعد الممارسات بين المتعلم والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Muraya J,2019,pp.70-72).

إلى أن المعلمين يفرحون جداً عندما يقومون بتعليم المتعلمين ويجدون مردود إيجابي وأن المتعلمين لديهم استجابات إيجابية وسريعة لعملية التعليم والتعلم بل وأشارت الدراسة إلى أن معظم المعلمين أكدوا على أن ثناء المتعلمين على معلمهم يفوق فرح المعلمين عند الحصول على الجوائز لأن المعلمين يشعرون بأن تفوق المتعلمين أكبر جائزة وأكبر مكافأة لمجهوداتهم المبذولة.

وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين أولياء الأمور والمتعلمين تعد أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Lawton R ,2017,pp.55-57).

إلى أن المتعلمين يحققون أعلى مستوى من مستويات التفوق الدراسي عندما يجدون الثناء والتشجيع من أولياء الأمور بل وينتقدون بشكل ملحوظ في مستوياتهم التحصيلية والتعليمية .
٢- **بيئات العمل الإيجابية :**

يعد الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين وذلك من خلال وتحسين أوضاع المعلمين الاجتماعية والمادية وتنظيم الأنشطة التي تساهم في تقديم الاحترام والتقدير من قبل المتعلمين للمعلم بالإضافة إلى حث المجتمع ككل وفي المقدمة أولياء الأمور على تقديم الاحترام والثناء والتقدير للمعلمين ، علاوة على تشجيع المتعلمين على احترام المعلم هذا كله في ضوء احترام المديرين للمعلمين والمحاولة في إيجاد بيئة عمل إيجابية قائمة على مناخ تنظيمي إيجابي يستهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما تسعى الحكومات بكينيا نحو تبني تشريعات وسياسات تساهم في التأكيد على ضرورة الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات غير الحكومية للمعلمين والمساهمة في تطوير النظرة المجتمعية السائدة نحو المعلمين .

يتضح مما سبق أن بيئات العمل الإيجابية تعد أحد أهم المؤشرات الدالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٣- الدعم الاجتماعي:

يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، بالإضافة إلى تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات داخل الفصول والمدرسة والسعي الحسيس من قبل المعلمين ومن قبل المدرسة نحو الحصول على فرص للوقوف على تحديات التعلم الجديد وآليات العمل لمواجهةها ، علاوة على تمكين المعلمين للقيام بمهامه ومسؤولياته على مستوى المدرسة وعلى المستوى المناطق ، وذلك لتمكين من استدامة التطوير الذاتي والمؤسسي ومن ثم ضمان تمكينهم من خلال مساهمتهم الفعالة نحو أنفسهم ؛ وذلك من خلال حث المعلمين على المشاركة الفعالة في أداء وظائفهم وتمثل ذلك من خلال الاهتمام بالتطوير المهني لهم وذلك بالحصول على الدورات والندوات وورش العمل التي تحقق لهم استدامة التطوير الذاتي والمهني ، ومن ثم المدرسة ومن ثم المجتمع ككل ، وبذلك تستطيع كينيا ضمان مشاركة المعلمين وتمكينهم من خلال تلك الممارسات .

يتضح مما سبق أن الدعم الاجتماعي يعد أحد أهم المؤشرات الدالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٤- الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين:

يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، ويتم ذلك من خلال تشجيع المديرين على حس المعلمين على مساعدة أنفسهم ومساعدة زملائهم وأن يساعد المعلمين المتعلمين على استدامة النمو النجاح وأن يتواصل المعلمون مع المتعلمين باستمرار ومن ثم الحفاظ على بيئات تعليمية إيجابية دائمة لعملية التعليم والتعلم بمدارس التعليم قبل الجامعي والتأسيس لبيئات مدرسية جاذبة من خلال توفير المرافق اللازمة والفعاليات التي يتم عرضها على مستوى المدرسة ؛ لذلك تسعى الحكومات بكينيا نحو التأكيد على أن المؤسسات التعليمية تطبق سياسات تستهدف التنمية والتطوير وتشكل مدارس التعليم قبل الجامعي أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي تحرص الحكومات بكينيا على الحفاظ على أن يكون المناخ التنظيمي بالمدارس مناخاً صحياً.

المحور الثاني : أهم القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كينيا :
وذلك كما يلي:

أولاً : العوامل الاجتماعية :

كينيا رسمياً جمهورية كينيا (بالسواحلية) (Jamhuri ya Kenya) : دولة في أفريقيا، تقع شرقي أفريقيا، تمر بها الدائرة الاستوائية، وتمتد أرضها بين دائرتي عرض ٤,٢١ شمالاً و ٤,٢٨ جنوباً وخطي طولي ٣٤ - ٤٢ شرقاً تشرف بحدودها الشرقية على المحيط الهندي، وتجاورها أوغندا من الغرب، وتنزانيا من الجنوب، وإثيوبيا وجنوب السودان من الشمال والصومال من الشمال الشرقي.

عاصمة كينيا هي مدينة نيروبي وتوجد بالمرتفعات الداخلية، ويفصلها عن الساحل خمس مئة كيلومتراً تقريباً، ويليهها مدينة مومباسا الواقعة على الساحل ثم مدينة تاكورو وكيسومو وتطل على بحيرة فكتوريا. - (Kenya Travel Information", mapsofworld, Retrieved 08-02-2022, pp.1-2).

وتبلغ مساحة كينيا 580,367 كيلو متراً. وتبدأ أرضها بمستقعات ساحلية تنمو بها غابات المنجروف يليها سهل ساحلي يمتد بطول البلاد من الشمال إلى الجنوب. وتنتشر التكوينات المرجانية قرب الساحل. ويزداد ارتفاع السطح نحو الغرب والشمال حيث الهضبة الكينية التي يزيد ارتفاعها نحو الغرب والجنوب الغربي، ويتراوح الارتفاع بين ١,٥٠٠ م و ٢,٥٠٠ م، وأعلى جبالها كينيا ويبلغ ارتفاعه ٥,١٩٦ متراً. (Where Is Kenya?, 2020, pp.1-2)

وفي الشمال الغربي من كينيا تسير الحافة الاخمدية حيث توجد بحيرة ردف، وقد برزت منه حافات عالية تصل أحياناً ٣٠٠٠ متر. (معلومات عن جغرافيا كينيا ، ٢٠٢٠ م ، ص ص ٢-١).

ويبلغ عدد سكان كينيا ٣٢,٥٧٧,٠٠٠ نسمة، ويتزايدون بمعدل ٣% سنوياً وهو من أعلى المعدلات في العالم. ويعيش حوالي ٧٣% من السكان في المناطق الريفية، وحوالي ٢٧% في المناطق الحضرية. ويبلغ عدد سكان نيروبي، أكبر مدينة في البلاد نحو ١,١٦٢,١٨٩ نسمة. ويتكون ٩٩% من سكان كينيا من الأفارقة السود. والمجموعات السكانية الأخرى (حسب حجمها) تتكون من: الهنود الآسيويين، والأوروبيين (وبشكل رئيسي: البريطانيين)، والعرب. ينتمي الكينيون الأفارقة إلى نحو ٤٠ مجموعة عرقية مختلفة. أكبر مجموعة هي كيكويو أو الجيكويو، وتشكل حوالي ٢٢% من السكان. كما توجد أربع مجموعات أخرى هي الكالنجي وكامبا ولوهيا واللوو، وتشكل كل منها نسبة تتراوح بين ١٠ و ١٥% من السكان.

وتتمثل عوامل التفرقة بين المجموعات العرقية في كينيا، في اللغات واللهجات المختلفة لهذه المجموعات، كما تتمثل في أنماط الحياة المختلفة التي تتبعها هذه المجموعات في كثير من المناطق.

وقد أدى الاختلاف في التطور الاقتصادي والاجتماعي إلى احتكاكات بين هذه المجموعات في بعض الأحيان، ولكن منذ الاستقلال، استطاعت الحكومة الكينية تحقيق بعض التقدم في خلق شعور بالوحدة الوطنية بين السكان يدين أكثر من ٦٥% من الكينيين بالمسيحية. وينتمي نحو ثلثي هؤلاء إلى المذهب البروتستانتي، ونحو ثلثهم إلى المذهب الكاثوليكي. ويدين حوالي ٢٥% من السكان، بالديانات الإفريقية التي تؤمن بوجود كائن أعلى، وتؤمن كذلك بوجود العديد من الأرواح التي يعتقدون أنها تستطيع التأثير على الأحداث. أما المسلمون فيبلغ عددهم نحو ١١% من السكان لايلزم القانون في كينيا أولياء الأمور بإرسال أطفالهم إلى المدارس، ولكن كثيراً من الكينيين يؤمنون بأهمية التعليم بوصفه وسيلة لتحقيق حياة أفضل لأطفالهم. ويجد نحو ٨٠% من الأطفال الفرصة لإكمال تعليمهم الأولي على الأقل.

ومنذ الاستقلال استطاعت الحكومة تحقيق زيادة كبيرة في عدد المدارس، استجابة للطلب المتزايد من قبل المواطنين على فرص التعليم لأطفالهم. وبالإضافة إلى المدارس التي تديرها الحكومة في معظم أنحاء البلاد، أنشأت مجموعات من المواطنين مدارس خاصة في أماكن كثيرة لا توجد بها مدارس حكومية. وتسمى هذه المدارس مدارس العون الذاتي أو مدارس هارامبي. وتعني كلمة هارامبي باللغة السواحيلية التضامن. والتعليم الأولي مجاني في كينيا في المدارس الحكومية، ولكن على التلاميذ في المدارس الثانوية ومدارس هارامبي دفع رسوم مدرسية.

ثانيا : العوامل الاقتصادية :

يعد اقتصاد كينيا اقتصاد قائم على السوق مع نظام تجارة خارجية متحرر وعدد قليل من الشركات الحكومية، وتضم قائمة الصناعة الرئيسية الزراعة، وصيد الأسماك، والتعدين، والطاقة، والتصنيع، والسياحة والخدمات المالية. مع حلول عام ٢٠١٩، قُدِّر الناتج المحلي الإجمالي لكينيا بقيمة بلغت ٩٩,٢٤٦ مليار دولار أمريكي أما حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي فكانت ٢,٠١٠ دولار أمريكي ما يجعل من كينيا في المرتبة ٦٢ كأكبر اقتصاد في العالم. (Report for Selected Countries and Subjects, 2022, pp.44-46)

وتُعتبر الحكومة الكينية حكومة مُشجعة للاستثمار بشكل عام فقد أقرت العديد من الإصلاحات التنظيمية لتسهيل كلاً من الاستثمار الأجنبي والمحلي، بما في ذلك إنشاء منطقة تجارة حرة. تُشكّل التحويلات المالية من الكينيين غير المقيمين والذين يعملون في الولايات المتحدة، والشرق الأوسط، وأوروبا وآسيا، جزءاً كبيراً ومنتزاهداً من التدفقات المالية الأجنبية في

Kenya Company Registration (كينيا) : Healy Consultants,2022,pp50-55).

مع حلول سبتمبر من عام ٢٠١٨م، كانت التوقعات الاقتصادية لكينيا تتسم بالإيجابية مع نمو متوقع للنتائج المحلي الإجمالي بأكثر من ٦%، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى التوسع في قطاعات الاتصالات، والنقل والبناء وإلى الانتعاش في الزراعة. (Kenyan tech startups scoop half of Africa's,2019,pp.11-12)

وكانت هذه التحسينات مدعومة بمجموعة كبيرة من عمال محترفين وعلى مستوى عالٍ من التعليم "Doing Business in Kenya – World Bank Group"، doingbusiness.org ,2018 ,pp.22-23.

كما أن هناك مستوى عالٍ من الإلمام الرقمي والتكنولوجي والابتكار في كينيا، لا سيما بين الشباب الكينيين Doing Business in Kenya – World Bank (Group, 2018,pp.11-13).

وفي عام ٢٠١٨م، صنّف البنك الدولي كينيا في المرتبة ٦١ على مؤشر سهولة ممارسة الأعمال التجارية، في تحسّن للتصنيف من المرتبة ٨٠ في عام ٢٠١٧م (من أصل ١٩٠ دولة) (Kenya Economic Survey 2018,2020,pp.33-35).

على سبيل المقارنة مع جيرانها، تتميز كينيا ببنية تحتية مادية واجتماعية مطوّرة على نحو جيد. في عام ٢٠٢٠، احتلت كينيا المرتبة ٥٦ في تصنيف البنك الدولي لسهولة ممارسة الأعمال التجارية، بعد أن كانت ٦١ في عام ٢٠١٩م (من ١٩٠ دولة).

(KENYA STARTUP ECOSYSTEM OVERVIEW,2020,pp.44-45)

وكان لكل هذا الاهتمام أثر عظيم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثالثاً : العوامل السياسية :

بعد الحصول على الاستقلال من إنجلترا في ١٢ ديسمبر عام ١٩٦٣، تحركت كينيا بسرعة نحو استبدال النظم الاقتصادية والثقافية، التي كان يطبقها الاستعمار البريطاني، ثم استولت الحكومة على كثير من المزارع ومؤسسات الأعمال الحرة، المملوكة لغير الإفريقيين، وباعتها أو أجرتها للأفارقة. أما غير الأفارقة الذين وافقوا على أن يصبحوا مواطنين كينيين، فقد سمح لهم بالاحتفاظ بممتلكاتهم. وفي مجال التربية والتعليم، أجرت الحكومة توسعاً سريعاً في نظام المدارس الحكومية، كما قامت مجموعات كثيرة من المواطنين بإنشاء مدارس خاصة. وعند الاستقلال، كان معظم الكينيين يشعرون بولاء نحو مجموعتهم العرقية أكثر مما يشعرون به نحو

حكومتهم القومية، هذا بالإضافة إلى وجود فوارق بين كثير من المجموعات العرقية. ولكن منذ الاستقلال، استطاعت الحكومة الكينية تحقيق بعض التقدم في تدعيم الشعور بالاعتزاز القومي بين المواطنين والحد من عوامل الفرقة بينهم.

وبذلك أصبحت كينيا دولة حزب واحد في عام ١٩٦٤م، عندما حل أعضاء حزب كادو حزبهم، وانضموا إلى حزب كانو. وفي عام ١٩٦٦م، تم تكوين حزب باسم اتحاد الشعب الكيني (كبو) ولكن الرئيس جومو كينيا قام بحله في عام ١٩٦٩م بعد أن اتهم كثيرًا من أعضائه بالقيام بأنشطة مناوئة للحكومة. وللمرة الثانية، أصبحت كينيا دولة حزب واحد، ولكن لم يمنع هذا من قيام تنافس شديد بين أعضاء حزب كانو، تركزت حول من يخلف كينيا في رئاسة القطر والحزب. وبعد الاستقلال بقليل، نشأ خلاف على الحدود بين كينيا وجارتها الصومال، تسبب في نشوب قتال بينهما، ولكن القتال توقف بين الطرفين عام ١٩٦٧م. وفي العام نفسه، كونت كينيا وتنزانيا وأوغندا تجمع شرق إفريقيا. وقد تم إنشاء هذه المؤسسة لتطوير التجارة بين الأقطار الثلاثة، وكانت تتضمن ترتيبات للإدارة المشتركة لبعض المرافق كالسكك الحديدية والمطارات، غير أن توتر العلاقات بين الدول الأعضاء أدى إلى إنهاء أعمال المؤسسة عام ١٩٧٧م.

وبالرغم من أن كينيا قد حققت الكثير من التقدم الاقتصادي منذ الاستقلال، إلا أنها ما تزال تواجه مشكلات كبيرة؛ فالأراضي الصالحة للزراعة فيها لا تتجاوز خمس مساحة البلاد، كما أن عدد سكانها يتزايد بمعدل سريع؛ لذلك فإن الحاجة إلى إيجاد الوسائل لإطعام الأعداد المتزايدة من السكان ربما يكون أكبر تحد يواجهه البلاد.

ومنذ الاستقلال، استطاعت كينيا تحقيق زيادة كبيرة في قطاعي الصناعة والسياحة للتقليل من اعتمادها على الزراعة. وقد حصلت كينيا على بعض رأس المال اللازم لتمويل الصناعات الجديدة من المستثمرين الأجانب. ولكن بعض الكينيين يعترضون على الاستثمار الأجنبي؛ لأنهم يعتقدون أن ذلك سيعطي الأجانب الفرصة لممارسة نفوذ أكبر في بلادهم، كما أنهم يعترضون أيضًا على التركيز على السياحة؛ لأنها تجعل القطر يعتمد أكثر على ما ينفقه الأجانب داخل البلاد. ويقارن بعض الكينيين بين الاتجاهات الاقتصادية الجديدة والوسائل الاستعمارية القديمة، ولكن غيرهم يؤيدون هذه الاتجاهات بوصفها وسيلة لتحسين الاقتصاد الكيني وإنهاء الاعتماد على الزراعة. وعندما توفي الرئيس كينيا عام ١٩٧٨م، خلفه نائبه دانييل أراب موي رئيسًا للبلاد. وبالرغم من أن حزب كانو أصبح الحزب السياسي الوحيد في كينيا منذ الستينيات من القرن العشرين، إلا أن الأحزاب الأخرى لم يحظرها القانون. ولكن القادة الكينيين عدلوا الدستور عام ١٩٨٢م؛ ليجعلوا حزب كانو الحزب الوحيد في البلاد. وفي يوليو من عام ١٩٩٠م اندلعت تظاهرات واضطرابات تطالب بالعودة إلى النظام التعددي. وفي عام ١٩٩١م عدل الدستور

وسمح بقيام نظام متعدد الأحزاب. وفي نهاية عام ١٩٩٢م أجريت انتخابات نيابية ورئاسية. فاز الرئيس موي في الانتخابات الرئاسية وحصل حزب كانو على أغلب مقاعد البرلمان الكيني. وفي عام ١٩٩٧م، خرجت جموع كبيرة من الكينيين في مظاهرات تطالب بإصلاحات دستورية تقلص من سلطات الرئيس. وفي العام نفسه أعيد انتخاب موي لفترة رئاسية جديدة، وكان لكل هذا الاهتمام أثر عظيم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

المحور الثالث : أهم الدروس المستفادة من خبرة كينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي:

يمكن تحديد الدروس المستفادة من خبرة كينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي فيما يلي:

أ- تعد خبرة كينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي من أهم الخبرات الدولية على المستوى العالمي.

ب- تقدم المدارس الكينية مستوى عالي من الخدمات التعليمية للجميع ، من خلال التطبيق الأمثل في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

ج- تتميز المدارس الكينية بدعم ، وتشجيع المدارس علي تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، والتي تستهدف مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم وبجودة عالية ، ومن ثم تحقيق التنمية المهنية .

د- تتميز الإدارة المدرسية بالمدارس الكينية بالديمقراطية والتعاون ، والسعي الدائم نحو تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية وتحقيق التعليم للجميع ، وذلك باعتبار أن هذه الأهداف أحد مهام الإدارة بالاحتواء العالي السبيل لتحقيق التنمية الشاملة ومن ثم تمكين المعلمين.

هـ- تؤدي القيادات المدرسية في كينيا دورا مهما في تعزيز تواصل المعلمين مع المجتمع المحلي والدولي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وبناء علاقات شراكة مع المؤسسات البحثية والإنتاجية؛ لزيادة القدرات .

القسم الخامس للدراسة : الإدارة بالاحتواء العالي مدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة تفسيرية.

في ضوء ما تم عرضه في أقسام الدراسة السابقة حول الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وأهم العوامل البنوية الثقافية المؤثرة فيها ، يتطرق القسم الراهن إلى المقارنة التفسيرية ؛ وفيها يتم عقد مقارنة بين حالات المقارنة ؛ بهدف الوقوف على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهم ، وتفسير ذلك في ضوء مجموعة من مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة ، وذلك وفقا للمحاور التي تم الإشارة إليها في حدود الدراسة ، وينبغي التأكيد في

هذا السياق أن الوصول إلى أوجه التشابه والاختلاف ليس غاية في ذاته ؛ فالأهم من ذلك هو تفسير تلك الأوجه ؛ بهدف تقديم أطر علمية للإجابة على أسئلة مؤداها : لماذا تلك التشابهات؟ وفي المقابل لماذا تلك الاختلافات ؟ ومن ثم الخروج بمنطلقات عامة ؛ يمكن من خلالها طرح مقترحات لتطوير التعددية اللغوية بالتعليم قبل الجامعي المصري وفي سياق ذلك سوف يتم تناول المحورين الآتيين :

أولاً : محاور المقارنة .

ثانياً : أوجه التشابه والاختلاف بين كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثالثاً : الدروس المستفادة من كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .ويمكن تناول ذلك فيما يلي :

أولاً : محاور المقارنة .

والتي تتمثل في :

١- الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

ثمة اهتمام عالمي - أكدته أدبيات في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي والممارسات العالمية - بالتوسع في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ظل النظام العالمي الجديد ؛ نظرا للدور الذي يضطلع به في المجتمع ، وقد اتفقت في هذا الاهتمام كمبوديا وكينيا. فقد حرصت الدولتين علي التوسع في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ بما يضمن محاولة إيصاله إلي الجميع بصرف النظر عن الموقع الجغرافي أو الظروف اللغوية ، والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تفسير ذلك علي النحو التالي :

جدول رقم (١) المقارنة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا.

أوجه المقارنة	كمبوديا	كينيا
١- المناخ التنظيمي:	يعد المناخ التنظيمي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي وذلك من خلال العديد من المستويات التفاعلية التي تتمثل أهمها في: المستوي الفردي ، والذي يتمثل في العلاقات التالية : (المدير - المعلم) ، (المعلم - المعلم) ، (ولي الأمر - المعلم) ، (المتعلم - المعلم) ، بالإضافة إلي المستوى	يعد المناخ التنظيمي أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي وذلك من خلال العديد من المستويات التفاعلية التي تتمثل أهمها في: المستوي الفردي ، والذي يتمثل في العلاقات التالية : (المدير - المعلم) ، (المعلم - المعلم) ، (ولي الأمر - المعلم) ، (المتعلم - المعلم) ، بالإضافة إلي المستوى

<p>المدرسي والذي يتمثل في العلاقات التالية: (مستوى الوزارة ، مستوى المجتمع) ، حيث تعد الممارسات بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي والتي تدل على الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشار المعلمين في كينيا إلى أن مدير المدارس بالتعليم قبل الجامعي يقومون بمشاركة المعلمين وإسناد لهم بعض المسؤوليات وتوزيعهم في لجان متعددة على سبيل المثال لجنة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا على مستوى المدرسة وهذا الترشيح يشعر المعلمين بأن لهم دور رئيس بالمدرسة ، وبالاهتمام والثقة المتبادلة من قبل المدير والمعلمين مما يزيد الدافعية لدى المعلمين لإظهار أفضل ما لديهم من مهارات وأن ينجزوا الأعمال في أقل وقت وأعلى جودة وأهم ما يميز المديرين في كينيا أنهم يتعاملون بمرونة كبيرة مع المعلمين ويراعون ظروفهم الشخصية إن وجدت بل يساعد المديرين المعلمين في أوقات الحاجة أو عند اللزوم ، وأكد المعلمون إلى أن الشعور بالتقدير والتفاهم يساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين ورفع روحهم المعنوية أثناء أداء مهامهم باستمرار كما أشار المعلمون بكينيا بأن المشاركة المجتمعية ساهمت وبشكل كبير في إحداث فارق حيث قام مدرء التعليم قبل الجامعي بالاتفاق مع مجموعة من أصحاب شركات المواصلات ، وذلك لتوفير مواصلات مجانية وسريعة للمعلمين على أن تكون المواصلات مدفوعة الأجر للمساهمة في تحقيق رفاهية المعلمين ، وقد المعلمون هذا الجهود المبذول من قبل إدارة المدرسة.</p> <p>Kagama Josphat N,Irungu (Cecilia Mwhaki,2019,pp.3-5)</p> <p>وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين المعلم والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين</p>	<p>المدرسي والذي يتمثل في العلاقات التالية: (مستوى الوزارة ، مستوى المجتمع) ، حيث تعد الممارسات بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي بين المدير والمعلم حيث أكدت العديد من الدراسات والتي من أهمها دراسة (Bill Mulford,OECD,2019,pp.2-3)</p> <p>على أن مديري المدارس في كمبوديا يهتمون كثيرا بالتعامل بمرونة مع المعلمين والحرص الدائم على ترك لهم مساحة للمشاركة في صناعة القرارات ويتعامل مديرو المدارس بكمبوديا مع المعلمين باحترام وتقدير أمام الجميع ويسعى مدير المدرسة نحو التأكيد على أهمية وقيمة المعلم ويسعى مديرو المدارس دائما نحو التحسين المستمر للمعلمين على جميع المستويات الشخصية والمهنية وعلى جميع المستويات ، وذلك لتحقيق الاستدامة في مدارسهم ولذلك تعد طبيعة العلاقة بين المدير والمعلم أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين (OECD,2018,pp.6-8)</p> <p>كما تعد الممارسات بين المعلم وزملائه أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي حيث أشارت دراسة (OECD,2019,pp.92-93)</p> <p>إلى أن من أهم معايير الدعم التي يتم تقديمها للمعلم هو أن يجد احتراما وتعاون متبادلا من قبل زملائه في العمل مما يساهم ذلك في تقديم أفضل أداء من قبل الجميع بمدارس التعليم قبل الجامعي بكمبوديا.</p> <p>وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين أولياء الأمور والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، والتي تشير إلى طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي حيث أكدت على ذلك دراسة (William L. Johnson, Ed.D., LMFT, 2014 ,pp .3-4)</p>
--	--

<p>حيث أشارت دراسة (Catherine Kiprop, 2014, pp.115-116) إلى أن تفعيل الدعم للتنمية الذاتية للمعلم علاوة على الدعم الاجتماعي والعاطفي بين زملاء العمل يساهم بشكل كبير في تمكين المعلمين حيث ينعكس عليهم نفسياً ومعنوياً تعاون بعضهم البعض وخاصة بين المعلمين القدامى والجدد وفي الحصول على المشورة من خلال عمل مكتب فني واجتماعات غير رسمية بين المعلمين عند الاستفسار عن حلول وآليات لأحد التحديات التي يواجهها المعلمون الجدد وما يمكنهم من استكمال أعمالهم من خلال اكتساب مهارات جديدة ومن ثم يتم تمكينهم.</p> <p>ومن الجدير بالذكر أن الممارسات بين أولياء الأمور والمعلمين تعد أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Jane Amunga, Dinah Were, and Irene Ashioya, 2020, pp.85-87).</p> <p>إلى أن زيارة أولياء الأمور ودعمهم المستمر للمعلمين يرفع من روحهم المعنوية بل مشاركتهم بعض المعلومات التي تخص أبنائهم قد يساعد المعلمين كثيرا في النهوض بمستوى أبنائهم وهذه الغاية هي الغاية الأسمى في العملية التعليمية حيث أن مشاركة أولياء الأمور تساهم كثيرا في فهم طبيعة الدروس والظروف النفسية التي يمر بها الأبناء ومن ثم التدخل المبكر والسعي الدائم نحو إيجاد الحلول للمشكلات في بدايتها حتى يكون الحل أسهل وأسرع وفي مصلحة المتعلم وبذلك تساهم مشاركة أولياء الأمور في تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمتعلمين وللمعلمين في تمكين المعلمين.</p> <p>واتساقا مع ما سلف بيانه تعد الممارسات بين المتعلم والمعلم أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة</p>	<p>حيث أن زيارة أولياء الأمور للمعلمين في المدارس أدت إلى رفع معنوياتهم ومن ثم مساعدة المعلمين على تقديم أفضل أداء مما يحسن من أداء المعلمين ومن ثم المتعلمين.</p> <p>ومن الجدير بالذكر أن الممارسات بين المتعلم والمعلم تعد أحد أهم المؤشرات الدالة على الإدارة بالاحتواء العالي حيث أكدت دراسة (Unesco, 2019, pp.22-23) على أن المعلمين بمدارس كمبوديا قد أكدوا على أن نجاحهم الحقيقي عند الإشادة بتفوق طلابهم على جميع المستويات الأخلاقية والعلمية وكلما كان المتعلمين متعاونين مع المعلم كلما شعر المعلم بالنجاح وخاصة عند شرح الحصص وحرص المتعلمين على المشاركة وعلى طرح الاسئلة وعلى التركيز وعدم القيام بعمليات شغب مما يزيد من مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي لدى المعلم والمتعلمين.</p>
--	--

<p>(Muraya J,2019,pp.70-72). إلى أن المعلمين يفرحون جداً عندما يقومون بتعليم المتعلمين ويجدون مردود إيجابي وأن المتعلمين لديهم استجابات إيجابية وسريعة لعملية التعليم والتعلم بل وأشارت الدراسة إلى أن معظم المعلمين أكدوا على أن ثناء المتعلمين على معلمهم يفوق فرح المعلمين عند الحصول على الجوائز لأن المعلمين يشعرون بأن تفوق المتعلمين أكبر جائزة وأكبر مكافأة لمجهوداتهم المبذولة. وتجدر الإشارة إلي أن الممارسات بين أولياء الأمور والمتعلمين تعد أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين حيث أشارت دراسة (Lawton R ,2017,pp.55-57). إلى أن المتعلمين يحققون أعلى مستوى من مستويات التفوق الدراسي عندما يجدون الثناء والتشجيع من أولياء الأمور بل ويتقدمون بشكل ملحوظ في مستوياتهم التحصيلية والتعليمية</p>		
<p>يعد الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين وذلك من خلال سعي الحكومات بكمبوديا نحو تبني تشريعات وسياسات تساهم في التأكيد على ضرورة الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات غير الحكومية للمعلمين والمساهمة في تطوير النظر والمجتمعية السائدة نحو المعلمين وتحسين أوضاع المعلمين الاجتماعية والمادية وتنظم الأنشطة التي تساهم في تقديم الاحترام والتقدير من قبل المتعلمين للمعلم بالإضافة إلى حث المجتمع ككل وفي المقدمة أولياء الأمور على تقديم الاحترام والثناء والتقدير للمعلمين ، علاوة على تشجيع المتعلمين على احترام المعلم هذا كله في ضوء احترام المديرين للمعلمين والمحاولة في إيجاد بيئة عمل إيجابية قائمة على مناخ تنظيمي إيجابي يستهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما تسعى الحكومات بكينيا نحو تبني تشريعات وسياسات تساهم في التأكيد على ضرورة الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات غير</p>	<p>يعد الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين وذلك من خلال سعي الحكومات بكمبوديا نحو تبني تشريعات وسياسات تساهم في التأكيد على ضرورة الدعم الاجتماعي من قبل بيئة العمل ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات غير الحكومية للمعلمين والمساهمة في تطوير النظر والمجتمعية السائدة نحو المعلمين وتحسين أوضاع المعلمين الاجتماعية والمادية وتنظم الأنشطة التي تساهم في تقديم الاحترام والتقدير من قبل المتعلمين للمعلم بالإضافة إلى حث المجتمع ككل وفي المقدمة أولياء الأمور على تقديم الاحترام والثناء والتقدير للمعلمين ، علاوة على تشجيع المتعلمين على احترام المعلم هذا كله في ضوء احترام المديرين للمعلمين والمحاولة في إيجاد بيئة عمل إيجابية قائمة على</p>	<p>٢- بيانات العمل الإيجابية :</p>

<p>الحكومية للمعلمين والمساهمة في تطوير النظرة المجتمعية السائدة نحو المعلمين .</p>	<p>مناخ تنظيمي إيجابي يستهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين . يتضح مما سبق أن بيئات العمل الإيجابية تعد أحد أهم المؤشرات الدالة علي طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .</p>	
<p>يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، بالإضافة إلى تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات داخل الفصول والمدرسة والسعي الحسيس من قبل المعلمين ومن قبل المدرسة نحو الحصول على فرص للوقوف على تحديات التعلم الجديد وآليات العمل لمواجهتها ، علاوة على تمكين المعلمين للقيام بمهامه ومسؤولياته على مستوى المدرسة وعلى المستوى المناطق ، وذلك لتمكين من استدامة التطوير الذاتي والمؤسسي ومن ثم ضمان تمكينهم من خلال مساهمتهم الفعالة نحو أنفسهم ؛ وذلك من خلال حث المعلمين على المشاركة الفعالة في أداء وظائفهم وتمثل ذلك من خلال الاهتمام بالتطوير المهني لهم وذلك بالحصول على الدورات والندوات وورش العمل التي تحقق لهم استدامة التطوير الذاتي والمهني بالإضافة إلى تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات داخل الفصول والمدرسة والسعي الحسيس من قبل المعلمين ومن قبل المدرسة نحو الحصول على فرص للوقوف على تحديات التعلم الجديد وآليات العمل لمواجهتها علاوة على تمكين المعلمين للقيام بمهامه ومسؤولياته على مستوى المدرسة وعلى المستوى المناطق ، وذلك لتمكين من استدامة التطوير الذاتي والمؤسسي ومن ثم ضمان تمكينهم من خلال مساهمتهم الفعالة نحو أنفسهم ، ومن ثم المدرسة ومن ثم المجتمع ككل ، وبذلك تستطيع كينيا ضمان مشاركة المعلمين وتمكينهم من خلال تلك الممارسات .</p>	<p>يعد الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ وذلك من خلال حث المعلمين على المشاركة الفعالة في أداء وظائفهم وتمثل ذلك من خلال الاهتمام بالتطوير المهني لهم وذلك بالحصول على الدورات والندوات وورش العمل التي تحقق لهم استدامة التطوير الذاتي والمهني بالإضافة إلى تمكين المعلمين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات داخل الفصول والمدرسة والسعي الحسيس من قبل المعلمين ومن قبل المدرسة نحو الحصول على فرص للوقوف على تحديات التعلم الجديد وآليات العمل لمواجهتها علاوة على تمكين المعلمين للقيام بمهامه ومسؤولياته على مستوى المدرسة وعلى المستوى المناطق ، وذلك لتمكين من استدامة التطوير الذاتي والمؤسسي ومن ثم ضمان تمكينهم من خلال مساهمتهم الفعالة نحو أنفسهم ، ومن ثم المدرسة ومن ثم المجتمع ككل ، وبذلك تستطيع كمبوديا ضمان مشاركة المعلمين وتمكينهم من خلال تلك الممارسات .</p>	<p>٣- الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين :</p>
<p>يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، ويتم ذلك من خلال تشجيع المديرين على حس المعلمين على مساعدة أنفسهم ومساعدة زملائهم وأن يساعد المعلمين المتعلمين على استدامة النمو النجاح وأن يتواصل المعلمون مع المتعلمين باستمرار ومن ثم الحفاظ على بيئات تعليمية إيجابية دائمة لعملية</p>	<p>يعد الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين أحد أهم أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ لذلك تسعى الحكومات بكمبوديا نحو التأكيد على أن المؤسسات التعليمية تطبق سياسات تستهدف التنمية والتطوير وتشكل مدارس التعليم قبل الجامعي أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي تحرص الحكومات بكمبوديا على الحفاظ على أن يكون المناخ</p>	<p>٤- الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين :</p>

<p>التعليم والتعلم بمدارس التعليم قبل الجامعي والتأسيس لبيئات مدرسية جاذبة من خلال توفير المرافق اللازمة والفعاليات التي يتم عرضها على مستوى المدرسة ؛ لذلك تسعى الحكومات بكينيا نحو التأكيد على أن المؤسسات التعليمية تطبق سياسات تستهدف التنمية والتطوير وتشكل مدارس التعليم قبل الجامعي أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي تحرص الحكومات بكينيا على الحفاظ على أن يكون المناخ التنظيمي بالمدارس مناخاً صحياً.</p>	<p>التنظيمي بالمدارس مناخاً صحياً ، ويتم ذلك من خلال تشجيع المديرين على حس المعلمين على مساعدة أنفسهم ومساعدة زملائهم وأن يساعد المعلمين المتعلمين على استدامة النمو النجاح وأن يتواصل المعلمون مع المتعلمين باستمرار ومن ثم الحفاظ على بيئات تعليمية إيجابية دائمة لعملية التعليم والتعلم بمدارس التعليم قبل الجامعي والتأسيس لبيئات مدرسية جاذبة من خلال توفير المرافق اللازمة والفعاليات التي يتم عرضها على مستوى المدرسة</p>
---	--

يتضح مما سبق عرضه بالجدول السابق أن أوجه التشابه بين كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، تتمثل في العنصر الأول والمتمثل في المناخ التنظيمي، إلا أن باقي العناصر تختلف في كمبوديا وكينيا ، مما قد يشير لاختلاف طبيعة المجتمع والقوي والعوامل الثقافية المؤثرة في المجتمع الذي تطبق فيه الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وبالتالي تتباين سمات تلك الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وفيما يلي توضيح تفصيلي لذلك.

ثانياً : أوجه التشابه والاختلاف بين كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي :

يستعرض هذا المحور أوجه التشابه والاختلاف بين خبرة كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وتفسير ذلك في ضوء بعض المفاهيم ذات الصلة ، حيث تم تحديد أوجه المقارنة بين الخبرتين كما في جدول رقم (١) ، والتي تمحورت حول محاور كل خبرة ، وتتسق مع العناصر التي تم عرضها مسبقاً في المحاور الخاصة بملامح كل خبرة .

من خلال التحليل المقارن للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا ، تبين وجود تشابه بين كمبوديا وكينيا ، وسيتم تفسير أوجه التشابه بينهما في ضوء بعض المفاهيم الاجتماعية والتربوية ذات بالتعليم قبل الجامعي ، وذلك علي النحو التالي :

١- المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي الإيجابي أحد أهم مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي بل ويعد سبب رئيس في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين والتي ترتبط ارتباط وثيق بالصحة النفسية الإيجابية ، وتعد تلك الممارسات أحد أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، واتساقاً مع نظرية الرغبة وتحقيق الهدف وعلاقة ذلك بالتمكين فقد أشار (Crisp,

(Roger, 2017, pp.32-35)، إلى أن المعلمين في كمبوديا وكينيا إلى أن انجازات المتعلمين تنعكس إيجابيا على الصحة النفسية للمعلمين ومن ثم يتمكنون من التقدم الوظيفي مما يجعل لديهم الرضا الوظيفي في مناخ تنظيمي قائم على التقدير والإشادة نتيجة لإنجازات المعلمين التي ظهرت في أداء المتعلمين المرتفع وتعد كل هذه العوامل أحد أهم مؤشرات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي ، وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ومن أبرز التشابه بين كمبوديا وكينيا أن المديرين بتلك الدول لديهم حرص شديد على تقليل العبء الإداري لدى المعلمين وذلك بتحديد المهام الإدارية المطلوبة من المعلمين بعناية والتي تكون ذات صلة بإعداد التقارير والاختبارات وتعد تلك الممارسات من أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين كما سلف بيانها في الإطار النظري كما يسعى المديرين بكمبوديا وكينيا نحو تقليل الإجهاد والارهاق الوجداني والسعي دائما نحو تحقيق الأمان الوظيفي للمعلمين من خلال السماح لهم بالتعبير عن مشاعرهم وتعزيز الأوضاع التعليمية المثالية للحيلولة دون تعريض المعلمين للاحتراق النفسي أو الإجهاد أو الإرهاق الوجداني مما ينعكس بالسلب على العملية التعليمية وتعدى تلك الممارسات ، ويمكن تفسير ذلك من خلال :

أ- أوجه التشابه :

تشابه دول المقارنة في مدى الاهتمام بالتأسيس لمناخ تنظيمي إيجابي قائم على الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المتعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ وذلك لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين .

-كمبوديا :

تقوم وزارة التربية والتعليم بكمبوديا بالتأكيد على أهمية تبني نظم جديدة وانتخاب أفضلها ؛ وذلك لتطوير المنظومة التعليمية ككل ، وتشتهر المدارس بكمبوديا بتطبيق الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

-كينيا :

تهتم وزارة الشباب والرياضة بكينيا بالتدريب المستمر للمعلمين على كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة وعلى جانب آخر تحاول جاهدة توطيد العلاقة بين المعلمين ، والقيادات ، والمجتمع المحلي ؛ وذلك للتأكيد على أهمية التواصل في مناخ تنظيمي قائم على الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ب-أوجه الاختلاف :

تختلف دول المقارنة في طبيعة تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي بهدف تمكين المعلمين ، وفي طبيعة المناخ التنظيمي ، وبالمثل ظهر تأثير العامل السياسي في كمبوديا ممثلاً في رؤية الساسة

والزعماء ، والتي تركز على بناء دولة متطورة قادرة على مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين ؛ وذلك من خلال عمل المزيد من الشراكات ؛ وذلك للإستفادة من خبرات الدول .

كما ظهر تأثير العوامل الاقتصادية والثقافية في كمبوديا متمثلة في الثقافة المجتمعية السائدة في كمبوديا ، والتي تؤمن بأن النمط الإداري هو أحد أهم مرتكزات تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وهو المفتاح الحقيقي لضمان جودة العملية التعليمية ، والنظام التعليمي ككل ، بل وهي بمثابة المبدأ الحقيقي الذي تنطلق منه قوة النظام التعليمي في كمبوديا بل وسعت جاهدة لإعداد قادة ، ومعلمين ذوي جودة عالية ومتمكنين من مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين ، وبناء على رؤية القيادة السياسية والثقافية ، والمجتمعية السائدة التي تطبق أحدث النظم الادارية ، وهي تستهدف تمكين المعلمين وتعظيم قيمة العلم ، والعلماء وقيمة مهنة التعليم في دولتي المقارنة ، بل وتم وضع العديد من الاستراتيجيات من قبل وزارة التعليم التي تستهدف تطبيق أحدث النظم الإدارية بهدف تمكين المعلمين كما ظهر مدى تأثير العوامل الاجتماعية على طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين في دولتي المقارنة والمتمثلة في الإستفادة من رأس المال الفكري والذي يمكن تعريفه : بحقوق الملكية الفكرية والخبرات والمعارف والمعلومات التي يمكن توظيفها للمساهمة في زيادة الإنتاج ، وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات (Stewart, Thomas, A , 1997, P 45)

مما سبق يتضح أن هناك اهتمام ملحوظ من قبل دولتي المقارنة بتطوير الادارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

٢- بيانات العمل الإيجابية :

هناك تشابه كبير بين كمبوديا وكينيا حيث ينعكس ذلك وبوضوح على تعزيز وتعميق جدوى وظيفتهم من خلال مفهوم صياغة وتخطيط المهام التدريسية والمقصود بذلك هو إعادة تنظيم أنشطة العمل بما يفسح المجال لتخصيص الوقت الكافي لإعادة تنظيم أنشطة العمل وتخصيص المزيد من الوقت للأنشطة التي تزكي القيم والمبادئ بجانب تحقيق المتعة لدى المعلم والمتعلم والتأسيس لمجتمعات التعلم الإيجابية ، وبذلك ينظم المعلم الفعاليات والأنشطة داخل الفصل بل و يتيح للمديرين في كمبوديا وكينيا الفرصة للمعلمين المشاركة في تنظيم الأنشطة والفعاليات على مستوى المدرسة مما يزيد الشعور لدى المعلمين بالمزيد من الارتباط بالمدرسة والمشاركة الإيجابية في إنجاح كافة الأنشطة والفعاليات المدرسية والمشاركة في صناعة النجاح.

أ- أوجه التشابه :

تتشابه دولتي المقارنة في السعي المستمر نحو تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ وذلك من خلال تفعيل مشاركة المعلمين في صنع قرارات داخل وخارج المدارس بهدف تمكين المعلمين:

-كمبوديا :

تعتبر كمبوديا أن المشاركة في تنفيذ وصنع القرارات عنصراً استراتيجياً مهماً في تقدم المؤسسة التعليمية ، كما يتم توضيح رؤية ، ورسالة ، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستمرار لجميع العاملين بالمؤسسة والمشاركة ، والتفاهم بين جميع عناصر المنظومة التعليمية ، وعلى المستوى المدرسي تم تأسيس وحدات تدريبية بالمدارس ؛ وذلك لاستدامة التنمية المهنية للمعلمين، والمداومة على عمل حلقات عمل ، ومكاتب فنية لتصميم المهام التعليمية ، والتدريسية لمناقشة جميع الآراء في ضوء حث القادة ، والمعلمين لعمل بحوث إجرائية على أماكن عملهم بهدف تطبيق نتائج تلك البحوث على أرض الواقع.

-كينيا:

تهتم كينيا بتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، وذلك من خلال مشاركته المعلمين في صنع واتخاذ القرارات سواء داخل وخارج المدرسة كما يشارك المعلم في تخطيط الدروس وإدارة المنهج وتحديد طبيعة الأنشطة الصفية واللاصفية ، وأساليب التقويم

ب- أوجه الاختلاف :

تختلف دولتي المقارنة في طبيعة تنفيذ المشاركة بالمؤسسات التعليمية، حيث تتم الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلم بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا من خلال السماح لهم ومشاركة آرائهم ومقترحاتهم خلال حلقات النقاش والتي يقوم كل معلم بعرض خبراته للآخرين ويتم في ضوء ذلك التأكيد على القرارات الصائبة وتنفيذها وانتخابها وممارسة من أفضل الممارسات التي ينبغي أن يتم تعميمها.

بينما في كينيا تختلف طبيعة وأسلوب المشاركة من مدرسة لأخرى، فليس هناك سياسة موحدة لطبيعة أسلوب صنع واتخاذ القرارات أو تلك المشاركة لكنها بصفة خاصة مقتصرة على المنهج وأسلوب التدريس في العملية التعليمية ذاتها. ويسمح مديري المدارس للمعلمين بالتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

ويظهر هنا مدى تأثير العوامل السياسية المتمثل في رؤية القيادة السياسة والهدف الأساسي أن تصبح كمبوديا رائدة في التنمية البشرية لكل أفراد الشعب الكمبودي ، وذلك من

خلال التعليم والتدريب وبناء على أن القيادة السياسية تؤمن بتطبيق مبدأ الشفافية والمشاركة في كل القرارات

بينما ظهر في كينيا تأثير العوامل الاجتماعية نتيجة التعدد العرقي والثقافي في كينيا فكان لهذا التعدد الثقافي أثرا واضحا على التعليم ورغبتها في تلبية رغبات الأعراق المتعددة ، حيث تهدف الخطط القومية وبرامج الإصلاح إلى الوصول للوحدة الوطنية ، وهذا ما نص عليه قانون التعليم والدستور للبلاد ، والذي يدعم تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية ، ولهذا تسعى نحو تطبيق المشاركة منذ وقت قريب واتباع نهج اللامركزية فنجد أن المشاركة تتم على نطاق ضيق لكنها تسعى بخطى ثابتة ، وبالإضافة لهذا يمتاز الشعب الكيني بعادات ، وثقافات عديدة منها البساطة لدى الشعب الكيني ، بالإضافة إلى تقدير واحترام وتقديس المعلم .

كما يظهر هنا مدى تأثير العلوم الاجتماعية على طبيعة الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في الدولتين المتمثل في الاستفادة من الاتجاه نحو اللامركزية ، والإدارة المتمركزة على المدرسة ، أو الإدارة الذاتية للمدرسة ، فمعظم الجهود الحالية تتجه نحو توسيع مجالات الإدارة بالاحتواء العالي بمشاركة المعلمين من أجل تمكينهم ، أملا في تعزيز الإصلاح (<http://www.edwebproject.org/edref.sbm.html>).

وقد تبنت دولتي المقارنة الإدارة الذاتية للمدرسة بهدف تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وزيادة الكفاءة والمساءلة ، من أجل التغيير والتحسين ، بحثا عن الابتكار ولمواكبة متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين .

٣- الدعم الاجتماعي :

هناك تشابه كبير في الإدارة بالاحتواء العالي حيث أكدت الأدبيات المعاصرة التي سلف بيانها في الإطار النظري على أن المعلمين في كمبوديا وكينيا يقدم لهم المحيط المجتمعي والمدرسي الثناء والتقدير ويتم تقديمهم في الاحتفالات والفعاليات التي تنظمها المدارس ومؤسسات المجتمع المدني كما يتم إشراك المعلمين في القرارات الفنية المهمة فضلا عن تقديم يد العون للمعلمين عندما يكون لديهم احتياجات شخصية بالإضافة إلى توحيد جهود الجميع في المدرسة لخدمة المعلمين كما أن هناك تشابه واضح بين كمبوديا وكينيا من حيث التأكيد على طبيعة العلاقة بين علم النفس الايجابي وتحسين الصحة النفسية للمعلمين وعلاقة ذلك بأفضل أداء للإدارة بالاحتواء العالي وأن الإدارة بالاحتواء العالي للمعلمين ترتبط بإحداث فارق في حياة المتعلمين على المدى القصير والبعيد بل وينعكس ذلك على جميع مهامهم التعليمية .

أ- أوجه التشابه :

تشابه دول المقارنة في السعي نحو تطبيق آليات عدة لتحقيق الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم لبعض داخل فصول الدراسة وخارجها مع زملائه ومرؤوسيه، ويظهر هذا كالتالي:

- كمبوديا :

لتحقيق الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض تعتمد على استراتيجيات وسيناريوهات تدريسية جديدة تزيد من كفاءة العملية التعليمية مثل الاعتماد على الأنشطة الصفية واللاصفية ، فضلاً عن استخدام أدوات التكنولوجيا المختلفة ، بالإضافة إلي تشجيع المتعلمين للقيام بالمشروعات التعليمية ، والأنشطة وأوراق العمل خاصة المرتبطة بالمهارات الحياتية ، والتي تدعم الأبداع والابتكار والتربية الوطنية وضبط النفس ، وتتمى الود والثقة بين المعلم والمتعلمين مما يحقق الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض.

-كينيا:

لتحقيق الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض تعتمد على سيناريوهات تدريسية واستراتيجيات حديثة تزيد من فعالية العملية التعليمية مثل التركيز على المناقشة والحوار الفعال ، فضلاً عن تعزيز قدرات التفكير العليا ، وحل المشكلات ، بالإضافة إلى استخدام أدوات التكنولوجيا المختلفة وتشجيع الأنشطة الصفية واللاصفية وتكليف المتعلمين بالمشروعات التعليمية مما يحقق الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض .

ب-أوجه الاختلاف :

تختلف دول المقارنة في طبيعة الدعم الاجتماعي من قبل المعلمين بعضهم البعض، حيث تتميز كمبوديا بالتركيز على برامج تستهدف عدة مهارات لدى المعلمين وتزيد من الفاعلية والتأثير مثل برنامج الفصول الافتراضية، وهي عبارة عن أشكال مختلفة لاكتساب المعرفة والمهارة التكنولوجية وكيفية تطبيقها داخل الفصول مما يزيد من فاعليته.

بينما تتمتع كينيا بنوع من التكامل بين المناهج الدراسية والتوفيق فيما بينها فيما يخص المعرفة والأنشطة المصاحبة تحت مسمى المنهج المتكامل"، بالإضافة لإقامة وحدة للبحوث في كل كلية لتدريب المعلمين وتجريب أحدث الأساليب التدريسية الجديدة. إدماج التكنولوجيا في كافة إجراءات العملية التعليمية والأنشطة والتقييم والتدريس والإدارة .

ويظهر هنا تأثير السياسي المتمثل في رؤية القيادة والساسة والتي دائماً تبحث عن خبرات وتجارب الآخرين للاستفادة منها، لمواكبة أحداث التطورات العالمية الخارجية، كما تسعى بصفة مستمرة نحو المشاركة فيها. نظراً لظفرة المعلومات والتطورات السريعة في الوسائل الإلكترونية

رأت القيادة السياسية ضرورة وحاجة البلاد لمحو أمية الحاسوب والمهارات المعلوماتية لدى المعلم.

فقد نفذت وزارة التعليم خطط صارمة لامتلاك المهارات والمعارف اللازمة للمعلمين وتلى ذلك تحولات في الممارسات التعليمية واستبدالها بممارسات تكنولوجية، في أساليب واستراتيجيات التدريس والتقييم وتدريب المعلمين أيضا بهدف الوصول بكينيا إلى مجتمع المعلوماتية. كما كان للعامل الاقتصادي تأثير واضح متمثلا في إعلان العديد من الخطط الاقتصادية التي تناولت تطوير النظم الإدارية ، والتعليم والمعلم وضرورة الاستثمار في البشر، حيث وضعت الوزارة العديد من مناهج التقنيات الحديثة والمتعددة لتدعيم المقررات في علوم الإلكترونيات والاتصال والكمبيوتر، مما تطلب ضرورة توفير متعلم متقن ومتمكن من أحدث تكنولوجيات العصر.

كما يظهر هنا مدى تأثير العلوم الاجتماعية على تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين في لدولتين المتمثل في الاستفادة من الاستثمار في رأس المال الفكري والذي عرفه Guthrie. J ، يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة (J.Guthrie, Study, 2001, P.6) وتمثل كلتا الدولتين في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمعلمين والمتعلمين معا سعيا نحو تحقيق تنمية اقتصادية حقيقية من خلال العنصر البشري .

٤ - الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين:

كما تتشابه كمبوديا وكينيا في تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي من الإنخراط في صياغة وتخطيط المهام التدريسية ، وذلك من خلال العديد من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والتي من أهمها إيجاد وقت للعمل مع الزملاء الدائمين الذين يستطيعون مد يد العون لهم في إدارة المشاعر المتعددة خلال اليوم الدراسي بالإضافة إلى تمكين المعلمين من تنظيم عملهم وتحديد أولوياتهم بما يضمن لهم تخصيص أكبر وقت ممكن للمهام التي يشعرون بأنها ذات مغزى لجميع عناصر العملية التعليمية ، وعلى تمكينهم من الإنخراط في بعض الأنشطة على مستوى المدرسة أو على مستوى المنطقة بل يمتد التمكين ليشمل التركيز على مستوى مهنة التدريس بمستوياتها العليا هذا بالإضافة إلى تمكين المعلمين من خلال تشجيعهم المستمر من قبل الإدارة على المشاركة في صياغة وتخطيط المهام التدريسية وتشجيع المديرين على دعم وتوفير الفرص للمعلمين كي يتسنى لهم التمكين من خلال تعزيز اسهامهم في المدارس والمشاركة في المستويات العليا.

من أهم وأبرز ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين كما تتشابه كمبوديا وكينيا في أن المديرين يسعون دائما نحو دمج وتمكين المعلمين في مستويات متعددة العلاقات وذلك من خلال دمجهم مع مديري المدارس الأخرى أو المعلمين الآخرين وأولياء الأمور المتعلمين ، وذلك لتعزيز العديد من العوامل التي من أهمها الاحترام والثناء والتحفيز والاهتمام بالاحتياجات غير المدرسية والعمل الجاد والتفاعل الاجتماعي وتعد كل هذه العوامل من أهم الممارسات التي تحسن الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلم بالتعليم قبل الجامعي.

أ- أوجه التشابه :

تشابه دول المقارنة في الاهتمام بتوفير مزيد من فرص التنمية المهنية لمعلميها.

-كمبوديا:

لتحقيق الشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين هناك تعدد وتنوع قنوات التنمية المهنية للمعلمين مؤسسية وافترضية، فالجامعات والمعاهد المتخصصة تقدم تدريب للمعلمين قبل الخدمة، في حين تقدم وزارة التربية بالتعاون مع الجامعات في كليات التربية ومؤسسات التدريب بتقديم برامج تنمية مهنية للمعلمين أثناء الخدمة، كما توفر مواقع إلكترونية خاصة بالتدريب المستمر وقنوات تلفزيونية خاصة بالمعلمين وتوفر كمبوديا برامج تنمية مهنية متنوعة بهدف غرس الاحترافية المهنية لدى المعلم.

كما يعد تقييم أداء المعلم أداة مهمة تعتمد عليها كمبوديا في تقييم مستويات الكفاءة لديه على مدار العام تمهيدا للنمو والترقي المستقبلي والمكافآت والمسار الوظيفي الجديد وفي تحديد برامج التنمية المهنية وكذلك عامل مهم لزيادة راتبه.

- كينيا :

تقدم كليات تدريب المعلمين برامج تدريبية للمعلمين تتراوح بين عام إلى ثلاثة أعوام على حسب المرحلة الدراسية، كما توفر كينيا برامج متنوعة للتنمية المهنية لمعلميها مرتكزة على التكنولوجيا في التعليم والتعلم والتدريس والتقييم والإدارة.

ب-أوجه الاختلاف:

تختلف دول المقارنة في طبيعة برامج التنمية المهنية والقائمين عليها ، ففي كمبوديا هناك قنوات متعددة للتنمية المهنية للمعلمين ما بين مؤسسية وافترضه، فالمعهد ومراكز التدريب والجامعات والمواقع الإلكترونية. كما تتميز بنظام إدارة مهنية صارمة بدءا من مرحلة القبول والإعداد وصولا لسن التقاعد سعيا نحو تحسن أداء المعلمين لأعلى مستويات الكفاءة وصولا للتمكن، ويتلقى صرامة شديدة خلال فترة التربية العملية، كما تركز برامج التنمية المهنية على القيم والمعارف والمهارات كما تنمى قيم الولاء الوطني مما ينعكس في فعالية وأداء المعلم. قدمت

للمعلمين ورش عمل ومشروعات ومبادرات مثل مبادرة تعليم أقل وتعلم أكثر ، بالإضافة لظهور فكرة مجتمعات الممارسة ما بين المعلمين من ذوي التخصصات المتشابهة في كافة أرجاء كمبوديا. لتوضيح أفكارهم ومعلوماتهم وخبراتهم ومناقشة أحدث المستجدات.

بينما في كينيا يتم تقديم برامج متنوعة للتنمية المهنية لمعلميها مرتكزة على التكنولوجيا بالوزارة. ونظام تدريب يتبع نهج سلسلة التدريبات أي تدريب المدربين فكل متدرب يتولى مسؤولية تدريب المعلمين في مدرسته وهكذا. كما تهتم كينيا بتحسين إجادة اللغة الإنجليزية للمعلمين حتى يتمكن من تدريس اللغات والرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية .

كما ظهر تأثير العامل السياسي بتوجه الدولة نحو الاستثمار في التعليم، وبالتالي تعزيز القدرات البشرية للمعلمين ، وقد أكدت الحكومة على دعمها الكامل للتنمية المهنية للمعلمين. فقد شرعت وزارة التعليم بالعمل على تعزيز المعرفة لدى معلمها من خلال توفير استراتيجيات عدة لتمكين وتنمية معلمها فقد اعتبرت كمبوديا أن أداء المعلمين له عظيم الأثر على التحصيل العلمي للمتعلمين ، وقد كان للعامل الاقتصادي التأثير الأكبر متمثلا في تلبية المتطلبات الاقتصادية التي تهتم بالتنمية البشرية في توجيه السياسة التعليمية في ماليزيا بأن وضعت العديد من برامج التنمية المهنية المرتبطة بالتكنولوجيا ومناهج التقنيات الحديثة والمتعددة لتدعيم المقررات في علوم الإلكترونيات والاتصال والكمبيوتر وتكنولوجيا العصر.

كما يظهر هنا مدى تأثير العلوم الاجتماعية على تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين في الدولتين المتمثل في سعي كلتا الدولتين إلى تحقيق التنافسية

Trends In International Mathematics and Science Study (TIMSS),
(Available At, <http://nces.ed.gov/timss>)

وتؤمن دولتي المقارنة بأن المعلمين مسؤولين عن نجاح أو فشل المتعلمين
Comparing TIMSS with NEAP and PISA in Mathematics and Science,
Available At ، ومن هنا كان لابد من إيجاد طرق يمكن الاعتماد عليها لتقييم فعالية المعلمين
فظهر مفهوم الأجر مقابل الأداء لتقويم أداء للمعلم متأثرا بنظام المحاسبية فهي : إصدار أحكام
وفقاً معايير محددة تركز على متابعة الأفراد والإحاطة بسلوكياتهم، وبالصلاحيات المفوضة لهم
بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بمكوناتها الثلاث المدخلات والعمليات والمخرجات كما تعرف
على أنها عبارة عن عملية ديناميكية تهدف إلى الارتقاء بأداء الأفراد من خلال المراجعة
المستمرة لتعزيز النواحي الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية من أجل العملية التعليمية (على
إبراهيم الدسوقي ، وميادة محمد فوزى ، ٢٠٠٨م، ص ١٢).

وتأثرت بها كلتا الدولتين بالمحاسبية مما ينعكس على فعالية وأداء المعلم مما يترتب عليه نظام المكافآت على نتائج تقارير الأداء، وفي نهاية كل عام يتم تقييم أداء المعلم ويتم توجيهه نحو المسار الوظيفي المناسب.

وعلى الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه بين كمبوديا وكينيا إلا أن هناك بعض الاختلافات فكما ذكر آنفا أشار المعلمون في كمبوديا على أنه علي الرغم من حصول المعلمين الوافدين على بدل السكن إلا أنه لا يكفي في بعض الأحيان لتأمين السكن المناسب للمعلمين وذوي الأسر الكبيرة ما حدا بالعديد من المعلمين الوافدين إلى ترك عائلتهم والسفر لأماكن عملهم بمفردهم ومعلوم أن حياة المعلمين الشخصية والعائلية تتأثر مما ينعكس بالسلب على المعلمين ؛ لذلك يتطلب الأمر أحيانا وجود مزايا إضافية من أجل التمكين.

أما في كينيا فقد أشار المعلمون إلي أن الإدارات توفر لهم المزيد من الأوقات والاجتماعات غير الرسمية وترحب بتجميع المعلمين والتحدث مع بعضهم البعض في العديد من القضايا التي تخص العمل وغير ذلك بالإضافة إلى إعداد برامج مبتكرة ومطبقة في كينيا من خلال برنامج " لم الشمل" ، والذي يقوم على فكرة قيام مجموعة من المعلمين بتجميع مجموعة من الأموال وتوزيعها على المحتاجين بالإضافة إلى عقد اجتماع دوري ومنظم لتقديم المشورة ومناقشة كيف سيتم استخدام و توزيع الأموال التي تم تجميعها .

ثالثا : المعطيات المستخلصة من كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي:

مما سبق يمكن استخلاص عدة معطيات تتعلق بتحليل خبرتي كمبوديا وكينيا في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ويمكن إجمال أبرز تلك المعطيات في النقاط التالية:

١. إن الاحتياجات النفسية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي يمكن تلبيتها عن طريق مدخل الإدارة بالاحتواء العالي والتي من أهم أبعادها والمناخ التنظيمي ، وبيئات العمل الإيجابية ، والدعم الاجتماعي ، والشعور بالمغزي والهدف من مشاركات المعلمين .
٢. يعتبر توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة بمدارس التعليم قبل الجامعي أحد أسس ضمان نجاح سياسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي وفي تحقيق الأهداف المرجوة بل وضمان استخدامها على النحو الصحيح.
٣. إن الإدارة بالاحتواء العالي تعد من أهم المداخل والمسارات البديلة التي تحقق تمكين المعلمين اجتماعياً وإدارياً وتعليمياً والذي ينعكس بالإيجاب على صحتهم النفسية.

٤. إن الإدارة بالاحتواء العالي تعد أحد أهم المداخل التي استهدفت تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء العديد من الأبعاد والتي من أهمها المناخ التنظيمي ومشاركة المعلمين وبيئة العمل الداعمة.
٥. تعد الإدارة بالاحتواء العالي بعيدة كل البعد عن نظم الإدارة التقليدية نظراً لأن الإدارة بالاحتواء العالي ظهرت في الأساس للتغلب على التحديات الثقافية والاجتماعية والنفسية والإدارية والتي تعيق تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.
٦. إن إتباع أحد الخبرات الرائدة في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي يعد بمثابة وسيلة لتقديم خدمات تعليمية جديدة بمرحلة التعليم قبل الجامعي مع مراعاة الظروف الاجتماعية والسياق الثقافي والتعليمي والتاريخي.
٧. يعد تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي من أهم المداخل التي تساعد في تلبية كافة المتطلبات التعليمية والمجتمعية والثقافية والنفسية والصحية وضمان وصول الخدمات التعليمية للمتعلمين في جو داعم وبيئة عمل ايجابية.
٨. يعد تطبيق الادارة بالاحتواء العالي من أهم المداخل التي تساعد في تلبية كافة المتطلبات التعليمية والمجتمعية والثقافية والنفسية والصحية وضمان وصول الخدمات التعليمية للمتعلمين في جو داعم وبيئة عمل ايجابية.
٩. أن التعاون والاتفاق والإيجابية وإظهار النوايا الحسنة أثناء العمل يعد عامل ضروري لإنجاح الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.
١٠. أن الادارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي تعد من أهم المداخل التي ظهرت لتلبي الظروف النفسية والصحية والتعليمية لجميع المعلمين ومن ثم تمكينهم والتأسيس لبيئات تعلم مفتوحة ومرنة وداعمة .

القسم السادس للدراسة : الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .
بمصر (دراسة وصفية تحليلية) :

يعرض هذا القسم بالوصف والتحليل للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وآليات تعزيز ذلك بالتعليم قبل الجامعي بمصر ، وفي إطار ذلك يتناول القسم الراهن المحاور الآتية:

١- المناخ التنظيمي :

تعد طبيعة العلاقة بين القيادات والمعلمين أحد أهم مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، واتساقا مع ذلك نفذت وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود لضمان مساهمة المعلم في صنع القرار التعليمي وفي التأكيد على اللامركزية داخل المدارس مما يسهم فيه تطوير

الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وقامت الوزارة بالعديد من المبادرات والتي من أهمها على النحو التالي:

أ - مدارس المجتمع:

قامت منظمة اليونسكو عام ١٩٩٢م بإطلاق مبادرة مدارس المجتمع ، وذلك بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بمصر ولقد بدأت تلك المبادرة بأربعة مدارس إلى أن انتشرت تلك المبادرة ليصل عدد المدارس ٣٥٢ مدرسة على مستوى محافظات مصر .

ب- مدارس الفصل الواحد :

قامت منظمة اليونسكو عام ١٩٩٣م بإطلاق مبادرة مدارس الفصل الواحد ؛ وذلك بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بمصر ، ولقد بدأت تلك المبادرة ب ٢١١ مدرسة إلى أن انتشرت تلك المبادرة ليصل عدد المدارس ٣١٤٧ مدرسة ؛ وذلك على مستوى محافظات مصر .

ج- تجربة الإسكندرية :

قامت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، ومركز الإسكندرية بعمل مبادرة مع وزارة التربية والتعليم ؛ وذلك بهدف تطوير مجالس الآباء والمعلمين لكي تتمتع بصلاحيات إدارية ومالية أكبر ؛ وذلك لتطوير النظم الإدارية بالتعليم قبل الجامعي .

د - المدارس الصديقة للفتيات:

قام المجلس القومي للأمومة والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بتنفيذ مبادرة المدارس الصديقة للفتيات ؛ وذلك لدعم المشاركة الاجتماعية ، ودعم المناطق النائية والمحرومة من الخدمات التعليمية .

يتضح مما سبق أن مصر قد اتخذت خطوات واسعة في مجال تطوير الإدارة بالاحتواء العالي لتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية في المدارس مما يساهم في ضمان مشاركة المعلم وتمكينه ، وتعد الإدارة بالاحتواء العالي من أهم وأبرز تلك النظم الإدارية التي تستهدف إشراك المعلم في جميع العمليات التربوية والتعليمية داخل الفصل داخل المدرسة ، واتساقا مع ما سبق ظهرت العديد من الآليات التي تساهم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي والتي تستهدف تمكين المعلمين والتي من أهمها على النحو التالي:

أ- إرساء ثقافة اللامركزية والتأصيل المؤسسي لها : وذلك لضمان كفاءة وفعالية المنظومة التعليمية ، ولدعم القدرة المؤسسية.

ب- اتخاذ قرارات جديدة داعمة للامركزية ، والتي تستهدف تدريب المعلمين ، وتوفير حوافز لجميع العاملين بالمنظومة التعليمية ، وتطوير اللوائح المالية للمدارس ، والبحث عن مصادر بديلة جديدة للتمويل.

ج- المساهمة في تطوير مجالس الأمناء ومجالس الآباء والمعلمين ؛ وذلك بتوفير صلاحيات مالية وإدارية أكبر.

د- دعم الإدارة الذاتية للمدارس مما يضمن مشاركة المعلم ، والتأكيد على أهمية الإصلاح المتمركز على المدرسة ؛ وذلك لتمكين كل مدرسة من الارتقاء بأدائها ، وتحسين جودة مخرجاتها لتتمكن من ضمان الجودة والاعتماد باستمرار.

هـ- تطبيق أساليب جديدة في الإدارة ؛ وذلك لتنمية المهارات والخبرات لدى المتدربين ، وذلك من خلال تنفيذ برنامج تدريبي لتلبية متطلبات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

و- إعادة هيكلة النظم الإدارية بالمدارس ؛ وذلك تطبيقاً للقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣م وتبعه القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤م ، ثم جاء القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥م كل هذه الجهود لتطوير النظم الإدارية بالمدارس.

ز- إنشاء مجالس تعليم بكل مديرية تعليمية يرأسها المحافظ ووصل عددها الى ٢٧ مجلساً بمحافظات الجمهورية المختلفة ، وتضم هذه المجالس ممثلاً عن المجلس المحلي للمحافظة، وأساتذة جامعات ، ورجال أعمال ، وممثلين لكليات التربية والآباء (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢٢م، ص ٤-٨).

يتضح مما سبق أن هناك المزيد من الجهود المصرية والتي تشجع تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، إلا أن هناك العديد من التحديات التي واجهت تنفيذ هذه الجهود (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠م، ص ٤٢) وذلك في ظل المركزية الشديدة التي تتم من خلال إدارة نظام التعليم في مصر فضلاً عن ضعف الإدارة المدرسية في القيام بدورها وفقاً لمفهوم الاحتواء العالي فضلاً عن ضعف اهتمام الإدارات المدرسية بالمدارس بتفعيل اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين بالإضافة إلى ضعف الموضوعات التي يتم مناقشتها من قبل مجلس الآباء (المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي ٢٠٠٣-٢٠٠٤م، القاهرة، ص ٦٢-٦٣).

اتساقاً مع مما سبق يتضح أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون نجاح الجهود الرامية نحو تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وذلك بمشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار بهدف تمكين المعلمين ، وبالتالي صعوبة الارتقاء بإدارة المنظومة التعليمية وبأداء المعلم والمؤسسة التعليمية بأكملها ومن ثم صعوبة التطوير وفقاً للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

٢ - بيانات العمل الإيجابية :

تعد بيانات العمل الإيجابية أحد أهم مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، حيث تتناسب فلسفة إعداد المعلم مع طبيعة العصر الذي يوجد فيه لذا تتعدد طرق ونظم إعداد المعلم فهناك من ينظر إلى أن إعداد المعلم ما هو إلا مجرد إتقان للمادة أو المواد التي سيقوم المعلم بتدريسها والبعض الآخر ينظر إلى إعداد المعلم على أنه إعداد خاص لمهنته بإعتباره رائداً اجتماعياً ومربي فاضل (حكمت عبد الله البزاز ، ١٩٨٨ م ، ص ١٢) ويشمل إعداد المعلم جوانب ثلاثة والتي تمثل الأبعاد المختلفة لعملية الإعداد ، وتسعى إلى تدريب على الإدارة بالاحتواء العالي ومن ثم تمكين المعلمين والتي أهمها على النحو التالي:

أ- **الإعداد التربوي** : ويهتم الإعداد التربوي بإعداد الطالب المعلم بالمعارف والمهارات والوجدانيات التي تمكنه من القيام بمهنة التدريس على أعلى مستوى ويعتبر الإعداد التربوي والإعداد المهني من أهم الآليات التي تساعد الطالب المعلم في إتقان مهارات التدريس بل ويحول التعليم من حرفة إلى مهنة قائمة على ميثاق أخلاقي وأصول علمية وهذا الإعداد يمكن الطالب المعلم من الطرق والأساليب والأدوات التي تمكنه من التعامل مع المتعلمين تربوياً ؛ وذلك من خلال التعامل معهم بإيجابية واكتشاف طاقات المتعلمين (عبد المعين سعد الدين هندي ، ١٩٩٢ م ، ص ٢٣٨) .

ب- **الإعداد الأكاديمي**: ويهتم الإعداد الأكاديمي بإعداد المعلم في المادة أو المواد التخصصية ، والتي سيقوم بتدريسها ويعتبر الإعداد الأكاديمي هو محور عملية الإعداد ، وأي خلل في هذا الجانب يؤثر سلباً على قدرات المعلم المهنية وينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد المعلم أكاديمياً مبدئين أساسيين:

❖ تزويد الطالب المعلم بمهارات البحث العلمي وتدريبه على آليات البحث والحصول على أحدث ما توصل إليه العلم حتى يتمكن من مواكبة التطور العلمي المستدام.

❖ تنمية قدرات الطالب المعلم على حل المشكلات ومهارات التفكير الناقد واكسابه الطرق المتعددة للتفكير العلمي (محمد يوسف حسين ، ١٩٩٠ ، ص ١٢٦) .

ج- **الإعداد الثقافي** : ويهتم الإعداد الثقافي بإعداد الطالب المعلم كقائد اجتماعي ويرتكز هذا الإعداد على مستويين يتمثل المستوى الأول في علاقة المعلم بتلاميذه ؛ بينما يتمثل المستوى الثاني في علاقة المعلم بالمجتمع ؛ وذلك لكون المعلم مطالب بأن يساهم مجتمعيًا بالإضافة إلى صناعة الوعي ، وتنوير المجتمع ، وغرس روابط بين المدرسة والبيئة والمجتمع (السيد سلامة الخميسي ، ١٩٩٢ م ، ص ٣٤) .

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الجهود المبذولة بهدف الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بداية من توسع الدولة في تطوير وإنشاء كليات متخصصة في إعداد المعلم والتزامها بإعداده وفقا لنظامين النظام التتابعي والنظام التكاملي مما يؤكد بأن مصر تهتم بإعداد المعلم الذي سيصبح بعد ذلك قائدا ومعلما.

٣-الدعم الاجتماعي :

يعد الدعم الاجتماعي أحد مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي التي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وهناك العديد من الجهود والاصلاحات التي تمت في مجال الادارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي حيث تعد مصر في مقدمة الدول العربية التي أولت اهتماماً بالتعليم قبل الجامعي وركزت الاهتمام الأكبر على المعلم إيماناً منها بالأهمية القصوى للمعلمين في أي نظام تعليمي، حيث يتم إعداد المعلمين وفقا لأحدث المتغيرات والتحديات ؛ وذلك لتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ؛ وذلك من خلال نظام إعداد متميز ويتم في اتجاهين يتمثل الإتجاه الأول في النظام التتابعي والإتجاه الثاني في النظام التكاملي ويمكن توضيحهم على النحو التالي:

أ- الإتجاه الأول النظام التتابعي:

لقد تم تسمية هذا النظام بالتتابعي ؛ وذلك لأنه يقوم على الإعداد الأكاديمي ثم يتبعه الإعداد المهني ويتم النظام التتابعي من خلال إعداد المتعلم في أحد التخصصات العلمية في إحدى الكليات غير التربوية ثم يلتحق بكلية التربية لمدة عام أو عامين للحصول على دبلوم عام في التربية (لمياء محمد أحمد : ٢٠١٦، ص ٤٠٠) ؛ وبذلك يتم تأهيل المتعلم تربويا وهناك العديد من المزايا في النظام التتابعي تتمثل أهمها على النحو التالي:

- يساهم النظام التتابعي في سد العجز في التخصصات المختلفة.
- تزويد المتعلمين بخلفيات معرفية ومهارية ووجدانية كبيرة في مجال تخصصه (أحمد مذكور : ٢٠١٣، ص ١٦)
- وهناك العديد من أوجه القصور في النظام التتابعي تتمثل أهمها في ما يلي:
- أن خريجي هذا النظام ليس لديهم الاستعداد النفسي للعمل كمعلمين فضلا عن أنهم لم يتم إعدادهم نفسياً للتدريس مما يؤثر بالسلب على أدائهم.
- زيادة نفقات وتكاليف هذا النظام فضلا عن طول مدة الدراسة به (لمياء محمد أحمد: مرجع سابق، ص ٤٠٢)

ب- النظام التكاملي:

سمي النظام التكاملي بهذا الاسم ؛ وذلك لأنه يدمج بين الثلاث جوانب لإعداد المعلم فضلاً عن المواد الثقافية ، والتدريب الميداني ويقبل هذا النظام الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة ثم يلتحقون للدراسة بالجامعة لمدة أربع سنوات دراسية كاملة ؛ وذلك للحصول على الشهادة التي تؤهلهم للتدريس ، ويتميز هذا النظام بالعديد من المميزات والتي من أهمها على النحو التالي:

- يوفر للطالب المعلم فرصة كبيرة للإطلاع على استراتيجيات تربوية متعددة تمكنه من التدريس بفاعلية (نبيل أحمد صبيح وآخرون : ١٩٨٧ م ، ص ٤١١)
- يوفر هذا النظام الإعداد التربوي جانبا إلى جنب مع الإعداد الأكاديمي للطالب المعلم.
- ويعد أهم ما يميز هذا النظام أنه يعد الطالب منذ البدايه أن يكون معلما مما يؤدي إلى إدراك أهم مهامه المهنية.

وتجدر الإشارة إلى أن النظام التكاملي يتميز بتكلفة أقل مقارنة بالنظام التتابعي (عرفات عبد العزيز سليمان : ١٩٨٢ م ، ص ١٨١)

وهناك العديد من أوجه القصور بالنظام التكاملي والتي تتمثل أهمها في:

- ضعف الترابط بين المواد التربوية التخصصية والأكاديمية.
- ضعف الإعداد الأكاديمي ؛ وذلك لأن الطالب المعلم يتعامل مع المواد التخصصية على أنها مواد دراسية أساسية بينما يتعاملون مع المواد المهنية على أنها مواد إضافية فلا تتال تلك المواد نفس الاهتمام.

مما سبق يتضح أن النظام التتابعي والتكاملية له أهدافه كما أن لكل نظام وظيفته التي لا يستطيع أن يكون بها نظام آخر ؛ لذلك تعتمد الكثير من دول العالم المتقدم على وجود النظامين التتابعي والتكاملية جنبا إلى جنب وتجدر الإشارة إلى أن مصر تهتم باختيار أفضل العناصر الطلابية للإلتحاق بكليات إعداد المعلمين ؛ وذلك لكون مهنة التدريس تتطلب وجود مجموعة من الإمكانيات والصلاحيات وتعد كليات التربية هي الكليات الجامعية المعنية بإعداد المعلم تخصصيا وتربويا ويبلغ عدد كليات التربية العامة في مصر حوالي ٢٦ كلية ، وتوجد في كل الجامعات وكل المحافظات بالإضافة لكليات التربية النوعية ، والتي يبلغ عددها ١٧ كلية هذا بالإضافة إلى بعض أقسام الكليات الأخرى والبالغ عددها ٧٠ كلية والتي تعد معلمين للتعليم التجاري وأخصائيين اجتماعيين ومعلمي اقتصاد منزلي وتربية بيئية ، وتمنح هذه الكليات درجات البكالوريوس بالإضافة إلى درجات الدراسات العليا مثل الدبلومات ودرجات الماجستير والدكتوراه وتقبل هذه الكليات طلابا حاصلين على الثانوية العامة يدرسون فيما يسمى بالنظام التكاملية ،

والذي يحدد نسبة الجانب الأكاديمي التخصصي في برنامجه ٧٥٪ والجانب التربوي ب ٢٠٪ ،
و ٥٪ للتدريب الميداني التربوية العملية (أحمد إسماعيل حجي ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠٥).

٤ - الشعور بالمعزي والهدف من مشاركات المعلمين :

يعد الشعور بالمعزي والهدف من مشاركات المعلمين من أهم مؤشرات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، حيث يتم إعطاء المعلم المساحة الكافية لممارسة مهامه بكفاءة وإقتدار من أهم الآليات التي تسعى وزارة التربية والتعليم نحو تحقيقها بهدف تطوير النظم الإدارية الحديثة ، والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك لزيادة فعالية المعلم داخل الفصل والمدرسة ، ويعد إعطاء المعلم المساحة الكافية لممارسة مهامه أحد أهم ثمار هذه التوصيات التي يؤكد عليها مجلس الأمراء والأباء والمعلمين ، وذلك للتأكيد على استقلالية المعلم واللامركزية في العملية التعليمية لإتاحة الفرص للمعلم للتعبير عن ذاته ورأيه ولكي يشارك بفعالية في جميع عناصر العملية التعليمية ، والتي من أهمها صناعة واتخاذ القرار ، والإدارة والمتابعة ، والتقويم كل هذه الآليات من أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي ، والتي تستهدف تمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي فضلاً عن ضمان مساهمة المعلم في حل المشكلات والتحديات التي قد تتعرض لها المدرسة ، ومن ثم المساهمة في ضمان جودة العملية التعليمية ، وفي المساهمة في وضع خطط متكاملة لتطوير المدرسة وتخطي الصعوبات والمساهمة في تطوير العملية التعليمية ؛ ومن ثم المساهمة في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

ثانياً : القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بمصر :

وذلك على نحو التالي :

أولاً : العوامل الاجتماعية:

تعد العوامل الاجتماعية أحد أهم العوامل التي لها أثر كبير على تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلم بالتعليم قبل الجامعي ، وظهر هذا الأثر الواضح على النظام التعليمي نتيجة الزيادة السكانية ، والتي لا يتم إدارتها بإقتدار حيث بلغ عدد السكان ١٠٠ مليون نسمة كما تمثل الفئة العمرية ١٤ سنة تقريباً ثلث السكان ، وتتركز معظم الكثافة السكانية على ٧٪ من دفتي النيل والدلتا ويعد توزيع السكان بهذه الطريقة أحد أهم العوامل الرئيسية التي تتسبب في عجز المدارس وانعكس ذلك على زيادة العبء التدريسي على المعلمين ، وعلى الضغط على النظم الادارية حيث زادت كثافة الفصول ، فضلاً عن العجز في أعداد المعلمين ، فضلاً عن

ندرة الوسائل التكنولوجية الحديثة والوسائل التعليمية ، وكل هذا أثر بالسلب علي تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثانيا : العوامل الاقتصادية :

تعد العوامل الاقتصادية أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي فهناك علاقة تأثيرية متبادلة بين النظم التعليمية والأوضاع الاقتصادية لأي مجتمع فعند تناول الاقتصاد المصري نجد أنه يركز على أركان رئيسية ، والتي من أهم ملامحها إطلاق العنان لآليات السوق في تحديد الأسعار ، وسياسة الإنفتاح الاقتصادي ، وتحرير الأسعار ، وإلغاء الدعم أو تقليصه ، وقد ساهمت هذه السياسات وغيرها في زيادة الواردات على حساب الصادرات مما إنعكس علي زياده معادلات الاستهلاك المحلي.

وتتضح علاقة العوامل الاقتصادية بالنظام التعليمي من خلال مساهمة النظام الاقتصادي في تطوير وتحسين النظام التعليمي فعلى الرغم من أن مصر قد حققت خطوات واسعة في تحقيق العديد من الأهداف التي تخص التوسع في معدلات الاستيعاب وخفض معدلات التسرب والاهتمام برفع مكانة المعلم اقتصاديا واجتماعيا ؛ وذلك لتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي إلا أن كل هذه الجهود لم تتواكب مع توفير التمويل اللازم ، ورفع رواتب ، ومكافآت المعلمين ، وفي توفير برامج البعثات والمنح للمعلمين مما أدى إلى تدهور أحوال المعلمين مادياً واجتماعياً في ظل توجه مصر نحو عمليات تحرير التجارة وتحرير الإقتصاد والانفتاح على دول العالم ، فضلاً عن الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية بالإضافة إلى إقامة مناطق تجارية حرة مع العديد من الدول العربية بالإضافة إلى إنضمام مصر إلى منظمة التجارة العربية ، فضلاً عن انضمام مصر إلى الكوميسا (إبراهيم العيسوي ، ٢٠٠٧، ص ١٠٧ ، ١٠٩) .

كما كان للعامل الاقتصادي تأثير كبير على الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، ويرجع ذلك إلي ضعف كفاءة الإنفاق العام على التعليم ، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع معدلات الأمية والبطالة بين المتعلمين وانخفاض معدلات العائد من التعليم نتيجة لأن التعليم يعتمد على الكم على حساب الكيف فضلاً عن أن الإنفاق علي التعليم يتضمن الأجور وتعويضات العاملين والإداريين ، وغير الأكاديميين ، وبالتالي يتراجع الجانب التطويري للمبتدئين من القيادات والمعلمين .

مما سبق يتضح أن للعامل الاقتصادي تأثير واضح فتعد زيادة معدلات التضخم للدين الداخلي والخارجي سبب رئيسي في ضعف الموارد المالية المخصصة لقطاع التعليم وبناء عليه

تم تخصيص ما يقرب من ٩٪ من الناتج القومي للتعليم وتبلغ رواتب المعلمين والاداريين منها حوالي ٨٩٪ مما يوضح أن السياسات المالية لم يتم تخصيصها لتطوير النظم الإدارية الحديثة ، والتي تستهدف تمكين المعلمين ، وتطوير المعلم وتنميته ، ورفع مكانته بالقدر المناسب ، ويعد تراجع الناتج القومي أحد أهم التحديات التي تؤثر سلباً على أدائه ؛ ومن ثم جودة التعليم ، وتراجع معايير مخرجات التعليم مقارنة بمتطلبات الجودة والتنافسية (جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ص ٦-٧) وكل هذا أثر بالسلب علي تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ثالثاً : العوامل السياسية :

تعد العوامل السياسية من أكثر العوامل التي تؤثر علي الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء نظام تعليمي قائم على نمط مركزي في الجانب الكبير من الإنفاق العام على التعليم في مصر ما زال ييم بطريقة مركزية خاصة بالتعليم قبل الجامعي ، ورغم الزيادة الواضحة في حجم الإنفاق العام على التعليم إلا أن نسبة هذا الإنفاق العام بالنسبة لجملة الناتج المحلي قد تراجعت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة ، وهو ما يؤكد على انخفاض متوسط نصيب المتعلم من الإنفاق العام على التعليم ، وكذلك مرتبات ومكافآت القيادات والمعلمين (أشرف العربي، ٢٠١٠م، ص ٢٤-٢٥) فضلاً عن أن قد كشفت مؤشرات جودة المدخلات التعليمية في مصر عن تراجع أداء التعليم الحكومي ، كما كشفت أيضاً عن أن أداء المعلمين في تراجع ملحوظ على الرغم من الخطوات الواسعة التي تم اتخاذها ، والتي من أهمها إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بالإضافة إلى الكادر الخاص بالمعلمين ، وقد تمت تلك الخطوات بهدف التغلب على التحديات التي تواجه النظم الإدارية وتمكين المعلمين (إسراء عادل السيد أحمد جودة، ٢٠٠٩م ص ١٨٧) ، وهذا يوضح أن الجهود المبذولة في مجال تطوير النظم الإدارية بصفة عامة والإدارة بالاحتواء العالي على وجه الخصوص وتمكين المعلمين بالتعليم على وجه الخصوص ما هي إلا حبر على ورق ولا يتم تفعيلها ولا يتم توفير الموارد المالية والامكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ برامج الوزارة في مجال تطوير النظم الإدارية الحديثة التي تستهدف تمكين المعلمين ، والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي بالتعليم قبل الجامعي وخاصة في ظل سعي مصر نحو التوجه الاقتصادي القائم على الراسمالية من خلال تطبيقها لسياسات الإنفتاح الاقتصادي وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والعربية والإقليمية وبناء التحالفات العربية والإقليمية ، والعالمية ، وكل هذا بهدف تطوير الاقتصاد المصري وهذا الإنفتاح يتم في ظل تراجع معدلات الإنفاق على التعليم مما ينعكس بالسلب على جهود الإهتمام بتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وتعد كل هذه التحديات أحد أهم أسباب

تراجع وتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٠م، ص ٣٣) ، وكل هذا أثر بالسلب علي تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

وختاماً يمكن القول: إن الدولة المصرية في حاجة ماسة للاستفادة من حالي المقارنة وأخذ الدروس منها في مجال الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، من حيث: زيادة الأولوية في الخطاب السياسي التعليمي، وتوفير المناخ المناسب لمؤسسات التعليم قبل الجامعي من أجل تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة وقيادة الابتكار ومن ثم تحقيق تمكين المعلمين ، والنجاح في التواجد في المسابقات الدولية ، خاصة وأن مصر لديها العديد من المقومات التي تؤهلها في تحقيق الريادة في التعليم قبل الجامعي ؛ لعل أهمها: الرصيد الحضاري الكبير الذي تتمتع به مقارنة بالعديد من دول العالم ومنها حالي المقارنة، التاريخ والثقافة العريقة التي تجعلها محط أنظار العالم، الكوادر البشرية المصرية المتميزة المنتشرة في دول العالم كافة، والتي غيرت بفكرها دول، وساهمت في نهضة دول أخرى؛ الأمر الذي يشير إلى عبقرية الشخصية المصرية إذا توافرت لها الظروف والمناخ المناسب والإمكانات اللازمة.

القسم السابع نتائج الدراسة ومقترحاتها:

ويمكن تناولها علي النحو التالي :

أولاً: نتائج الدراسة:

هناك العديد من النتائج أهمها على النحو التالي:

١ - النتائج النظرية:

من خلال الإطار النظري للدراسة الراهنة والتي تناولت تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها على النحو التالي:

أ- تعد العناصر الأساسية للمنظومة التعليمية والتي تتمثل في القيادة المدرسية والمعلم الأبرز في قيادة أي تطوير للنظم التعليمية التي تستهدف تعزيز الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في جو توافق وانسجام على المستوى الفكري والوجداني في عملية تطوير النظام التعليمي بل ويعتبرون بمثابة خطين متوازيين حيث لا سيطرة لعنصر على الآخر.

ب- ضرورة أن تصبح البيئة المدرسية صدى للمبادئ والتوجهات المعززة للإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وترجمة ذلك على أرض الواقع. وأن تسعى القيادة

المدرسة بأخذ ملاحظات المعلمين/المعلمات مأخذ الجد والاهتمام بمراجعاتهم والعمل على تعميم التجارب الناجحة.

ج- تعميق وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة بين الجميع ؛ وذلك من خلال الانتباه لأشكال التحيز ، والمساهمة للعمل في بيئة عمل إيجابية قائمة علي روح الفريق بهدف تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية للمتعلمين ، ومن ثم يشعر المعلم بمكانته ، ومن ثم تمكنه وكل هذه القضايا تعد بمثابة صدي لسياسة الدولة بصفة عامة .

د- إن الفهم النظري لأهمية الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي لا يكفي وحدة لإقامة الجسور بين المعلمين والقيادات لابد من تحويل النظرية إلي تطبيق .

هـ- القياس المستمر لمدى تطبيق مبادئ الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي داخل المدرسة وخارجها ، وذلك من خلال الأنشطة بنوعيتها - الصفية واللاصفية يؤدي إلي نجاح المنظومة التعليمية .

و- ينبغي اتباع نمط قيادي داعم لقيم الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، ومن ثم الديمقراطية ومبادئها ويتم تدريب التربويون المسؤولون عليه ، ولن يتم ذلك إلا بعد أن يتجاوز مدير (ة) المدرسة دوره(ها) الإداري إلى دوره (ها) القيادي.

ز- تعد عملية إعداد المعلم بهدف فهم أبعاد المبادئ التربوية التي تركز عليها عملية تعزيز الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي كعملية دقيقة ينبغي أن تكون مرتكز برامج شاملة تركز على نظريات تربوية ونفسية يتدارسها الطلاب المعلمون أكاديمياً ويطبقونها عملياً في تدريبات ميدانية مكثفة ومستدامة ليتم تمكينهم من إدراك أدوارهم

ح- ضرورة الحراك السياسي المجتمعي التربوي التعليمي المدرسي الشامل فالسياسات والنظم التعليمية لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع إذا ما واجهت مقاومة شعبية ، ولا بد لهذا الحراك من أن يركز على جانب وجداني أخلاقي يصل إلى صلب القيم المجتمعية والمعتقدات التي تؤمن بها الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي

٢- نتائج متعلقة بآليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا:

في ضوء دراسة واقع آليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي:

أ- تتشكل الثقافة التعليمية بما تتضمنه من تطوير النظم الإدارية التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مفردات الخطاب السياسي التي تدعم آليات تطوير النظم التعليمية بكمبوديا.

ب- تهتم السلطات التعليمية بكمبوديا بتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي على مستوى الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بتأهيل إدارة المدرسة وتحسين البيئة المدرسية وصولاً لأداء مدرسي أفضل بما ينعكس على دور المدرسة عموماً وإدارتها بوجه خاص في تعزيز وتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي .

ج- تتسم السياسة التعليمية بكمبوديا بالدقة والجدية والشمول في تحسين جودة التعليم على جميع المستويات العملية التعليمية وهو ما ينعكس في الضرورة على سياستها في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، وذلك من خلال حرصها على مشاركة أولياء الأمور في تقييم الأداء التربوي للمدارس وتطويرها وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية وتوجيهها للاستثمار الأمثل في البرامج ذات المردود الأعلى على المتعلم والمعلم ورفع كفاءة البرامج التعليمية ، وذلك لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين وتأهيلهم للتنافس الدولي.

د- تهتم مناهج التعليم بكمبوديا ببناء الشخصية المتكاملة للمتعلمين ودعم التماسك القومي والمجتمعي واحترام مهنة التعليم ، واحترام المعلم على أرض الواقع فثمة اهتمام ملحوظ بالتماسك القومي ، والذي يستهدف تطوير المنظومة التعليمية ككل .

هـ- تفعيل دور الأنشطة في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي من خلال آليات تنظيمية تعمل في مجموعها على ربط المتعلمين بالمدارس، وذلك من خلال المشاريع التعليمية ، وتشجع الوزارة من خلالها الاتصال المتبادل بين المتعلمين بالمدارس بكمبوديا بعضهم ببعض ، وبمعلميهم مما يدعم الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

و- بالرغم من أداء بعض القيادات المدرسية بكمبوديا دورا بارزا في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي في المدرسة بهدف تمكين المعلمين من خلال فعالية علاقتهم المهنية والاجتماعية والإنسانية مع أعضاء المجتمع المدرسي معلمين وإداريين ومتعلمين إلا أن دور القيادة المدرسية في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكمبوديا ما يزال يمثل تحدياً كبيراً أمام القيادة المدرسية.

ز- تستهدف فلسفة وأهداف التعليم قبل الجامعي بكمبوديا تنمية الشخصية المتكاملة للمتعلم بأبعادها المعرفية والمهارية والوجدانية كافة ، لذلك تسعى الوزارة جاهدة إلي تطوير النظم الإدارية بالتعليم قبل الجامعي .

ح- هناك اهتمام من قبل وزارة التعليم بكمبوديا بتضمين برامج إعداد المعلم أحدث النظم الإدارية والتي من أهمها الإدارة بالاحتواء العالي وقد يأتي هذا في البرامج التدريبية مباشرة أو الالكترونية.

٣- نتائج متعلقة بآليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كينيا :

في ضوء دراسة واقع تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

أ- تتعلق الأنشطة اللامنهجية في معظمها بالأنشطة الفنية والرياضية التي تعمل على صقل الشخصية وانسجامها مع السياق المحيط وعادة ما تكون هذه الأنشطة الجامعية وهو ما يعني إيجاد جو معزز لقيم التعاون واحترام الاختلاف ، والعلاقات الاجتماعية وتقديرهما بما ينعكس على التفاعلات الإجتماعية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها.

ب- تهتم الدولة الكينية بتنوعاتها تعليمياً لا على المستوى الثقافي فحسب ، بل على مستوى الفروق الفردية والخلفيات الاجتماعية واهتمام ، وهذا يدل على فهم عميق من الدولة والمجتمع لدور التعليم وآلية نشره.

ج- بالرغم من أداء بعض مديري المدارس في كينيا دوراً بارزاً في تعزيز الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي من خلال فعالية علاقتهم المهنية والاجتماعية والإنسانية مع أعضاء المجتمع المدرسي معلمين وإداريين ومتعلمين إلا أن دور القيادة المدرسية في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي ما يزال يمثل تحدياً كبيراً للقيادة المدرسية.

د- تتميز كينيا بمحورية دور المعلم في العملية التعليمية ، وفي عملية الإصلاح الاجتماعي والتربوي والمدرسي من جهة أخرى بما يلقي الضوء على الدور الفعال للمعلمين بكينيا وفي تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

هـ- تهتم السلطات التعليمية بكينيا بتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي على مستوى الخطط الإستراتيجية فيما يتعلق بتأهيل إدارة المدرسة وتحسين البيئة المدرسية وصولاً لأداء مدرسي أفضل بما ينعكس على دور المدرسة عموماً وإدارتها بوجه خاص بتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

و- إن قضية تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بكينيا مبدأ ترتكز عليه وهو احترام كافة عناصر المنظومة التعليمية واحترام مهنة التعليم.

ز- اهتمام كينيا بترسيخ المفاهيم التي تؤدي دوراً أساسياً في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي.

ح- يعد دعم كينيا لتطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في أعلى مستوياته على المستويين الوطن والإقليمي.

ط- تؤكد كينيا على مبادئ أساسية تعد محورياً لسياساتها التعليمية وهي في سبيل ذلك تتخذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق تلك المبادئ بدرجة أو بأخرى لعل من أهمها هو تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء مناخ تنظيمي وبيئات عمل إيجابية .

ثانياً : مقترحات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسة التحليلية للدول موضوع البحث ، والدراسة المقارنة النفسيرية وما توصلت إليه من نتائج توصلت الدراسة لعدد من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في مصر بصفة عامة وفي تطوير الآليات التعليمية المعززة لها بصفة خاصة ، وذلك على النحو التالي:

١- الاستمرارية والتفاعلية بين المعلمين بعضهم وبعض وبين المدراء والمتعلمين أي أن يكون هناك ديناميكية والتفاعل في ضوء مناخ تنظيمي إيجابي يستشعر في ضوء المعلمين بالأمان والرضا الوظيفي ومن ثم العمل على أعلى مستوى.

٢- تحقيق الكفايات التدريسية لدى المعلمين بجانب إلمامهم بآليات التدريس الحديثة والتي تتناسب ومهارات القرن الحادي والعشرين ومن ثم زيادة قدرتهم على التمكين من خلال التدريس في ضوء أفضل الممارسات.

٣- التشجيع الدائم للعمل بروح الفريق داخل البيئة الصفية بمعنى أن يكون المعلم حريص على تجميع المتعلمين والتعامل معهم بصورة مباشرة وأن يمددهم بالمعرفة والمهارات بالإضافة إلى تعزيز سلوكيات المتعلمين الإيجابية والعمل على تعديل السلوكيات التي تحتاج إلى تحسين.

٤- التأكيد على أهمية كون المعلم قدوة للمتعلمين فلا بد وأن يكون المعلم شديد الحرص على الصورة الذهنية لدى المتعلمين وأن يقوم بجميع مهامه داخل وخارج الصف بمهنية وبأساليب تربوية.

٥- تنمية القدرة لدى المعلمين لاكتشاف الحالات التي تحتاج إلى مزيد من التعلم نتيجة لمعاناتهم من صعوبات التعلم أو لأي أسباب أخرى تؤثر على المتعلمين وعلى مستوى تحصيلهم وأن يكون المعلم قادر على التشجيع المستمر للمتعلمين وإيجاد بيئة صفية إيجابية.

٦- تقدير المعلمين والتعامل معهم على أنهم قادة وجديرين بالاحترام والتقدير مما يساعدهم على الاندماج والإنخراط في العمل.

٧- إشعار المعلمين باستمرار بالنجاح عند انجاز مهامهم والتأكيد على قدسية ما يقومون به مما يجعلهم يطورون ويجددون باستمرار في أفكارهم وفي الطرق والآليات التي ينفذون بها مهامهم.

٨- مساعدة المعلمين في إدارة عواطفهم ومشاعرهم وذلك لتمكينهم علاوة على تلبية الاحتياجات الشخصية والمعنوية لهم.

٩- المساهمة في التأسيس لبيئة عمل وأنظمة قائمة على المرونة والسياسات الداعمة ، وذلك للعمل في أجواء إيجابية داعمة.

١٠- السعي الدائم نحو التأكيد على شرف مهنة التدريس وأهميتها في المجتمع وتكريم المعلمين في المناسبات والإشادة المستمرة بنجاحاتهم وأدائهم.

ويمكن تناول ذلك في ضوء أهم المحاور :

وذلك علي النحو التالي :

١- بالنسبة للمناخ التنظيمي :

هناك العديد من آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي بالنسبة للمناخ التنظيمي والتي من أهمها:

أ- تقليل العبء الإداري والبروقراطي الذي يجب على المعلمين القيام به:

يعد التقليل من العبء الإداري أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال توفير مساعدين للمعلمين أو موظفين إداريين ؛ وذلك لمساعدة المعلمين في

الأعباء الادارية الموكلة إليهم ، وذلك لأن العملية التعليمية ونقل المعارف والمهارات والوجدانيات ب- التحقق المستمر من أن ملاحظات السادة الموجهين القادمين من خارج المدرسة لمتابعة

أداء المعلمين وإعطاء ملاحظات ذات معنى وفائدة للمعلمين: يعد التحقق المستمر من أن ملاحظات السادة الموجهين القادمين من خارج المدرسة أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء

العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال أن المعلمين يبذلون مجهود كبير في إنجاز المهام الموكلة إليهم وعندما يكون تقييم الموجهين إليهم ايجابي ونقدا بناءً إذا استوجب الأمر

هذا يرفع من مستوى أدائهم باستمرار.

ج- توفير الموارد التي تؤسس لبيئة تعلم ايجابية للعمل: يعد توفير الموارد التي تؤسس لبيئة

تعلم ايجابية للعمل أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال توفير بيئة عمل نظيفة وجذابة قدر المستطاع ، وذلك بتمويل الفعاليات والاحتفالات

والمناسبات التي تلم شمل المعلمين بعضهم البعض وتفعيل التواصل بين المعلمين وجميع العاملين بالمنظومة التعليمية.

د- **توفير فرص للتطوير المهني للمعلمين:** يعد توفير فرص للتطوير المهني للمعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك بتشجيع المعلمين على الانخراط في عملهم بشكل أعمق وتنمية قدراتهم التدريسية ومن ثم كفاءتهم الذاتية ، وتعزيز الروابط بين المعلمين ومن ثم دعمهم اجتماعيا فكل هذه الفرص تعزز من الادارة بالاحتواء العالي ومن ثم تمكين المعلمين بالإضافة إلى إتاحة الفرص للتعبير عن الاحترام والتقدير للمعلمين ولهذا يجب أن تشتمل برامج التطور المهني على استراتيجيات التنظيم الوجداني وإدارة القاعات الدراسية.

هـ- **توفير الموارد للمعلمين وتلبية احتياجاتهم الشخصية:** يعد توفير الموارد للمعلمين وتلبية احتياجاتهم الشخصية أحد أهم آليات تفعيل الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك لأن المعلم يحتاج إلى راتب يتناسب وطبيعة احتياجاته ويضمن له حياة كريمة بما في ذلك تكلفة المواصلات من المدرسة وإليها فضلا عن الاحتياجات الصحية فتلبية الاحتياجات المالية والتأمين الصحي للمعلمين يعد من الأولويات ؛ وذلك لأن الضغوط المالية لها تأثير كبير وذلك لأنها تسبب الاستنزاف والإجهاد والاحتراق النفسي مما ينعكس سلبا على تمكين المعلمين.

٢- بالنسبة لبيئات العمل الايجابية :

هناك العديد من آليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالنسبة لبيئات العمل الايجابية والتي من أهمها علي النحو التالي:

أ- **إنشاء صندوق لرعاية المعلمين :** يعد إنشاء صندوق لرعاية المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك لتعزيز شعور المعلمين بالدعم والاحترام والتقدير من جانب المدرسة ؛ وذلك بتوفير بعض الأموال لمساعدة المعلمين أثناء الحاجة وذلك أثناء مواجهة التحديات أو أثناء وفاة أحد أفراد الأسرة كما يحدث في مدارس التعليم قبل الجامعي بكمبوديا وكينيا.

ب- **توفير بيئة عمل إيجابية :** يعد توفير بيئة عمل إيجابية أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك بتحقيق العدالة والنزاهة التنظيمية عند صناعة واتخاذ القرار ، والتصدي لأي سلوكيات سلبية على جميع المستويات.

ج- **استطلاع رأي المعلمين باستمرار عن الادارة بالاحتواء العالي وتمكينهم :** يعد استطلاع رأي المعلمين باستمرار عن الإدارة بالاحتواء العالي وتمكينهم أحد أهم الممارسات ؛ وذلك

انطلاقاً من فكرة أن المعلمين يهتمون بتحقيق الإدارة بالاحتواء العالي من قبل المعلم للمتعلم فمن باب أولى أن يكون هناك اهتماماً من قبل المديرين اتجاه المعلمين وأن يستطلع آراء المعلمين ؛ وذلك بالسماح لهم بالتعبير عن نوع الاهتمام الذي يطلبونه فلا أحد يريد أن يكون مجرد عامل أو ترس في ماكينة.

د- ابتكار آليات لزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين بعضهم البعض ومع المديرين : يعد ابتكار آليات لزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين بعضهم البعض ومع المديرين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال توجيه الدعوة للمعلمين لحضور المناسبات الخاصة أو مشاركتهم للاحتفالات والأعياد أو تنظيم يوماً للتنزه بحيث لا يدع المدير مناسبة تمر دون التأكيد على بعض الخطابات التي تتناول الغاية الأسمى للمدرسة.

هـ- ضمان استقلالية المعلمين داخل القاعات التدريسية : يعد ضمان استقلالية المعلمين داخل القاعات التدريسية أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال التعامل معهم على أنهم خبراء في التعليم ومتخصصين في إدارة القاعات الدراسية بما يؤكد على الاحترام والثقة والابداع والابتكار داخل قاعات الدراسية وخارجها مما يضمن تمكين المعلمين.

و- تعزيز مشاعر التلاحم وتحديد أهداف المدرسة بشكل واضح : يعد تعزيز مشاعر التلاحم وتحديد أهداف المدرسة بشكل واضح أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال الترابط بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور والمتعلمين في سبيل تحقيق رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

ز- التفويض والتكليف من قبل المديرين : يعد التفويض والتكليف من قبل المديرين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال مساعدة المعلمين على الانخراط في عملهم بشكل أعمق ؛ وذلك بالتعامل مع المتخصصين في مجال التعليم.

٣- بالنسبة للدعم الاجتماعي:

هناك العديد من آليات تطوير الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالنسبة للدعم الاجتماعي والتي من أهمها علي النحو التالي:

أ- تقديس المهنة: يعد تقديس المهنة أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال أن تظل قدسية المهنة في أذهان المعلمين ولا تجعل الصورة الكلية تغيب عن أذهان المعلمين وأن يتخذ المعلمين كافة السبل التي تساعد على تحقيق تلك الغاية السامية.

ب- **التآلف والتعارف على زملاء العمل** : يعد التآلف والتعارف على زملاء العمل أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال البحث الدائم عن طرق غير رسمية للاجتماع مع الزملاء ؛ وذلك للحفاظ على مناخ عمل إيجابي ولتحقيق الاحتواء اليومي.

ج - **التشارك المعرفي بين المعلمين** : يعد التشارك المعرفي بين المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال قيام المعلمين بمشاركة معارفهم مع بعضهم البعض وتشارك مهاراتهم وتطوير بعضهم البعض بمشاركة أفضل الممارسات.

د- **تطبيق أفضل الممارسات التي تم اكتسابها من دورات التطوير المهني**: يعد تطبيق أفضل الممارسات التي تم اكتسابها من دورات التطوير المهني أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين والتحدث إلى المعلمين ذوي الخبرة حول كيفية تعاملهم مع سلوك المتعلمين فقد يؤدي ضعف انضباط المتعلمين إلي تقويض الادارة بالاحتواء العالي ومن ثم ينعكس بالسلب على تمكين المعلمين.

هـ- **إدارة العواطف باحتراف** : تعد إدارة العواطف باحتراف أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال تعلم كيفية إدارة عواطفهم في التدريس ، وتعد إدارة المشاعر مهارة أساسية لتحقيق الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين.

و- **طلب المساعدة عند الحاجة** : يعد طلب المساعدة عند الحاجة أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال قيام المعلمين بطلب المساعدة من المعلمين الآخرين عند مواجهة تحديات العملية التعليمية في المدرسة فالشعور بالدعم يعزز تمكين المعلمين.

ز- **بيئة عمل ايجابية ومشجعة** : تعد بيئة العمل الإيجابية والمشجعة أحد أهم آليات الادارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال تشجيع المتعلمين على التقدم للمنافسة على الجوائز وشهادات التقدير والمشاركة في المسابقات.

ح- **دعم العمل التطوعي** : يعد دعم العمل التطوعي أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال دعم العمل التطوعي من قبل المعلمين للعمل في لجان على مستوى المدرسة وعلى مستوى الادارات.

ط- **الاهتمام بالذات والرعاية الشخصية** : يعد الاهتمام بالذات والرعاية الشخصية أحد أهم آليات الادارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ، وذلك من خلال قيام المعلمين بالاهتمام بأنفسهم وبممارسة الرياضة ، والحصول على قسط كافي من النوم والتغذية الجيدة وكلها تؤكد على مبدأ العقل السليم في الجسم السليم.

٤ - بالنسبة للمغزي والهدف من مشاركات المعلمين :

هناك العديد من آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين بالنسبة للمغزي والهدف من مشاركات المعلمين والتي من أهمها علي النحو التالي:

أ- المبادرة من قبل أولياء الأمور : تعد المبادرة من قبل أولياء الأمور أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك عندما ينتاب أحد أولياء الأمور قلقاً من أحد تصرفات ابنه فيجب عليه المبادرة والتحدث مع معلم ابنك ليساعد معك في حل تلك المشكلة والقضاء على التصرف الذي يستوجب القلق .

ب- التواصل المستمر مع المعلمين : يعد التواصل المستمر مع المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال تقرب أولياء الأمور من المعلمين باعتبارهم خبراء في التربية وطلب النصائح للتعامل التربوي السليم مع الأبناء .

ج- التنشئة الأسرية السليمة : تعد التنشئة الأسرية السليمة أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وذلك لأن التنشئة الأسرية السليمة تساعد المعلم في القيام بالمهام التدريسية على أعلى مستوى ؛ وذلك لأنها توفر للمعلم الطاقة والوقت للقيام بمهامه دون أعمال شغب داخل الفصل .

د- علم أبنائك احترام المعلمين : يعد تعليم الأبناء احترام المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال الثناء على المعلمين واحترامهم .

هـ- دعم وتوفير الحوافز والمكافآت للمعلمين : يعد دعم وتوفير الحوافز والمكافآت للمعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال منح خصومات على عضويات الصالات الرياضية ، والمطاعم ، والرحلات ومحلات الملابس ، ووسائل النقل المحلية فهذه الممارسات تعكس مدى الاحترام والتقدير للمعلمين .

و- تقدير واحترام المعلمين : يعد تقدير واحترام المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين وذلك من خلال التحدث بإيجابية على أهمية مهنة التدريس وتشجيع المتعلمين على امتحان مهنة التدريس .

ز- تقدير كبار المعلمين : يعد تقدير كبار المعلمين أحد أهم آليات الإدارة بالاحتواء العالي وتمكين المعلمين ؛ وذلك من خلال ذكر المعلمين القدامى والجدد بأفضل ممارستهم وأفضل صفاتهم وذلك لتشجيعهم باستمرار والمضي قدماً .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم العيسوي : الاقتصاد المصري فى ثلاثين عاماً، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ٢٠٠٧م .

- ٢- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين :لسان العرب، ط٤، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ٢٠٠٠م.
- ٣- احمد اسماعيل حجي : نظام التعليم في مصر دراسة مقارنة ، دار النهضة، القاهرة.
- ٤- أحمد إسماعيل حجي : التربية المقارنة ، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ٥- أحمد مذكور : تطوير إعدادا المعلمين وأعضاء هيئة التدريس العلوم التربوية مجلد ،٢١، ع٢ مصر ٢٠١٣م.
- ٦- إسراء عادل السيد أحمد جودة التعليم الأساسى الحكومي في مصر : التحديات والتكلفة التقديرية للتطوير - بالتطبيق على محافظة القاهرة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٧- أسماء عبدالمنعم أحمد عرفان: الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية ،المجلة المصرية للدراسات النفسية الجمعية المصرية للدراسات النفسية ،المجلد ٣١/العدد ١١٠، ٢٠٢١م .
- ٨- أشرف العربي: تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم فى مصر ، ورقة عمل مقدمو فى المؤتمر الدولي الخاص بتحليل - أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة فى مصر والدول العربية شركاء التنمية فبراير ٢٠١٠، ص ٢٤ . السابق، ص ٢٥ . ١٣٢- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠م
- ٩- أيمن عبدالعال مبارز : دور الإدارة بالإحتواء العالى في تنمية جدارات الموارد البشرية ،مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية ، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٢٢م. ٤٢ع200مج
- ١٠- بوابة الحكومة المصرية : دستور جمهورية مصر العربية المعدل ٢٠١٤ ، الجريدة الرسمية ، العدد ٣ مكرر أ، محرر في ١٨ يناير ٢٠١٤.
- ١١- جمهورية مصر العربية قرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨، بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، القاهرة ٢٠٠٨م .
- ١٢- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ ٢٠٣٠ - التعليم المشروع القومي لمصر - معا نستطيع تعليم تقديم تعليم جيد لكل طفل وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، ٢٠١٤م.

- ١٣- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم الخطة الإستراتيجية للتعليم في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١) (٢٠١٢) نحو نقلة نوعية في التعليم، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٤- جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢ العدد ١ لسنة ٢٠١٠م.
- ١٥- حجازي محمد حافظ : المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣ م.
- ١٦- حسن مروان : التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر. غزة ٢٠١٣م.
- ١٧- حكمت عبد الله البزاز: اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، البحرين ، نوفمبر ١٩٨٨م.
- ١٨- خالد الهيتي : إدارة الموارد البشرية، ط ٤ ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
- ١٩- خليل شرقي : الأطر والنماذج النظرية الإدارة الاحتواء العالي: دراسة ببيومترية وتحليل المضمون ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مج ٢١ ، ع ٢٠٢١، ١٤ م
- ٢٠- دينا باسم كمال الحسني: أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العاليفي تنشيط رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦م.
- ٢١- الرازي محمد بكر مختار الصحاح، دار الفكر ، بيروت، ١٩٩٢ م .
- ٢٢- راوية حسين : إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط٣، دار ابن حزم، بيروت ، ٢٠١١م.
- ٢٣- رشيدة السيد أحمد : التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة تصور مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٢٤- سالي علي محمد : العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢ م .
- ٢٥- سامية عطية نبيوة : التمكين في الخدمة الاجتماعية
<http://www.alukah.net/culture/0/50206/#ixzz4nm3bT3GJ>
- ٢٦- سعيد جميل سليمان وآخرون: الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس - دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ٢٠٠٤م.
- ٢٧- سورة النور : ٥٥

- ٢٨- السيد سلامة الخميسي : الإعداد الثقافي للمعلم ومشكلة الهوية الثقافية في أقطار الخليج العربية ، مجلة التربية المعاصرة ، السنة التاسعة ع ٢٤ ، ديسمبر ١٩٩٢ م .
- ٢٩- عالية جواد محمد علي : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية اقتصاديات الاعمال - جامعة النهريين العدد السادس و الثلاثون ٢٠١٣ م .
- ٣٠- عبد المعين سعد الدين هندي: الإعداد المهني لمعلمين ، دراسة حالة الأداء المعلمين وطلاب كلية التربية ، المجلة التربوية ، ع ٧ ح ٢ كلية التربية وبسوهاج، جامعة أسيوط ، ١٩٩٢ م .
- ٣١- عبدالناصر طه إبراهيم محمد : دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مج ١٢ ، ع ٤٤ ، ٢٠٢١ م .
- ٣٢- عرفات عبد العزيز سليمان : المعلم والتربية ، دراسة تحليلية مقارنة لطبيعة المهنة ، ط ٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٢ م .
- ٣٣- عطية أفندي حسين : تمكين العاملين - مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣ م .
- ٣٤- علاء فرحان الدعيمي و زيتون نعمة السعدون : للإدارة بالاحتواء العالويوتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية المجلد الأول (٢٧) رقم (٣) ٢٠١٩ م .
- ٣٥- على إبراهيم الدسوقي ، وميادة محمد فوزي : المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر"، مجلة ، بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، ع ١٢ يوليو ٢٠٠٨ م
- ٣٦- عماد على المهيرات : أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠ م .
- ٣٧- عمر عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع و التطبيق، ط ٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧ م .
- ٣٨- لمياء محمد أحمد: رؤية مستقبلية لتطوير نظم إعداد المعلم فى ضوء بعض الخبرات العالمية، المؤتمر العلمي السنوى الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة

- والإدارة التعليمية بعنوان التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية كلية التربية جامعة عيم
شمس يناير ٢٠١٦م.
- ٣٩- محمد سيف الدين فهمي : المنهج في التربية المقارنة ، ط٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ،
القاهرة ، ١٩٨٥ م .
- ٤٠- محمد عبدالسلام محمد محمود البلشي : تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة
وتفعيلها في العملية التربوية ،المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، المؤسسة الدولية
لافاق المستقبل ،مج ٥، ع ، ٢٠٢٢م
- ٤١- محمد محمود فاضل: تجديدات فى الإدارة التربوية فى ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار
ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠م.
- ٤٢- محمد يوسف حسين : مسئوليات المعلم وأدواره فى ضوء أهداف المجتمع المصري التربوي :
مجلة التربية المعاصرة ، ع ١٤ ، السنة السابعة ، يناير ١٩٩٠م.
- ٤٣- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية" تقويم مرحلى البعض برامج الخطة الاستراتيجية
القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ، الباحث الرئيس ناجى شنودة نخلة ،
القاهرة ٢٠١١م.
- ٤٤- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، نتائج تقويم عمليات الأداء المدرسي الشامل
خلال العام الدراسي ، القاهرة ، ٢٠٠٣-٢٠٠٤م .
- ٤٥- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية تطور التعليم فى جمهورية مصر العربية (٢٠٠٠-
٢٠٠٤)، القاهرة، ٢٠٠٤ م
- ٤٦- مصطفى أحمد السيد : المدير ومهاراته السلوكية فى إدارة الأعمال المكتب الجامعي،
الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٤٧- معاينة عادل سالم ، اندراوس رامى جمال : الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير
المؤسسات ، عالم الكتب الحديث ، أريد، ٢٠٠٨م.
- ٤٨- معلومات عن جغرافيا كينيا على موقع "babelnet.org ، babelnet.org ، ٢٠٢٠م .
- ٤٩- المفرجي عادل حرحوش و آخرون : رأس المال -الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة
عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ٢٠٠٣ م.
- ٥٠- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "يونسكو" : " تمكين المعلمين لبناء المجتمعات
المستدامة شعار اليوم العالمي (5) 2015 <http://ar.unesco.org/news/lywm>

- ٥١- مي مرعي كامل محمود : أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مج ٤١ ، ع ٢٠٢١ ، م١.
- ٥٢- نبيل أحمد صبيح وآخرون : مقدمة في التربية المقارنة ، مكتبة التجارئين للطباعة والآلة الكاتبة ، القاهرة ١٩٨٧ .
- ٥٣- وزارة التربية والتعليم : بوابة المعرفة إنجازات في مجال تأكيد اللامركزية ودعم المشاركة المجتمعية
<http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/suppor>
- ٥٤- وزارة التربية والتعليم : بوابة المعرفة إنجازات في مجال تنمية المعلم ورعايته مهنيًا واجتماعيًا
<http://knowledge>
- ٥٥- وزارة التربية والتعليم الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر ٢٠٠٧ ٢٠١٢ م.
- ٥٦- وزارة التربية والتعليم والجمعية المصرية للتنمية والطفولة ، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته ، في الفترة من ٦ ٨ نوفمبر ١٩٩٦ ، (القاهرة : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٦ .
- ٥٧- وزارة التربية والتعليم وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي مسودة التقرير السنوي الثالث، لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (٢٠١٠/٢٠٠٩) ، القاهرة ٢٠١٠ م.
- ٥٨- وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، القاهرة، مكتب الوزير ٢٠٠٧ م.
- ٥٩- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٤/٩/٢٠٠٦ ، بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة ،مكتب الوزير ، ٢٠٠٦ م.
- ٦٠- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٤٨) بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٢ ، بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس، القاهرة .مكتب الوزير ٢٠٠٢ م .
- ٦١- وزارة التربية والتعليم: مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم، المجلد الأول، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
- ٦٢- وزارة التربية والتعليم، وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي مسودة التقرير السنوي الثالث ، لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (٢٠١٠/٢٠٠٩) ، القاهرة، ٢٠١٠ م.

٦٣- ياسر فتحى الهنداوى : تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى مصر - دراسة ميدانية مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ع (٣١) الجزء (٢) ٢٠٠٧م.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Acheson K, Taylor 1, and Luna, K. .: The burnout spiral. The emotion labor of free rural US foreign language teachers. The Modern Language Journal 1002, 2016.
- 2- Ahmad Adnan Al-Tit : The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: the mediating contribution of leader-member and team exchange. International Journal of Engineering Business Management, 2020.
- 3- Alvarado, L. E. and Bretones F.D. : New working conditions and well-being of elementary teachers in Ecuador. Teaching and Teacher Education 69, Survey. Frontiers in Psychology, 10, 1926. ,2018.
- 4- Andres Salas-Vallina and Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte : High involvement work systems: happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study, Employee Relations: The International Journal, Vol.42, No.4, 2020.
- 5- Anthony Ang : Research and concepts: an eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement, The TQM Magazine,2002.
- 6- Asariah Binti Mior Shaharuddin The Next Generation Of Teachers: The Malaysian Perspective, Teacher Professional Development Sector, Ministry of Education, Malaysia, 2009..
- 7- AyferVeli Kork , mazaMarloes L.van Engenab , LenaKnappertc ,RenéSchalkad
- 8- Ayto John, et al. (Ed.), Cambridge International Dictionary of English, Cambirdge, Cambridge University Press, 2002.
- 9- Bakhuyt Roozeboom, M. C. Schelvis R. M. Houtman, LL. Wiezer, N. M., and Bongers, P.M.. Decreasing employees work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach a multiple case study in primary education. BMC Public Health, 20, ,2020.
- 10- Barbier, B. Sulis, 1, Porcu M, and Toland M. D., Italian Teachers Well-Being Within the High School Context: Evidence from a Large Scale,2019.
- 11- Basharat Javed, Iqra Abdullah, Muhmmad Adeel Zaffar:
- 12- Benjamin Elisha Sawe (1-8-2017), "What Is The Capital Of Cambodia?" www.worldatlas.com. Edited. , Retrieved 28-11-2022

- 13- Berg JM. Dutton. J. E. and Wrzesniewski, A.. :Job crafting and meaningful work in B. 1.Dik. 2.5. Byrne and M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace (pp. 81-1041. Washington, DC: American Psychological Association,2013.
- 14- Beshai S. McAlpine, L. Weare, K. and Kuyken, W. :A non-randomised feasibility trial assessing the efficacy of a mindfulness-based intervention for teachers to reduce stress and improve well-being Mindfulness, 7(11) ,2016.
- 15- -Bill Mulford : COMMISSIONED PAPER SCHOOL LEADERS:CHALLENGING ROLES AND IMPACT ON TEACHER AND SCHOOL EFFECTIVENESS Professor and Director University of Tasmania ,OECD,2019.
- 16- Bounchan Suksir, Stephen H. Moore (2010), "Khmer Learner English: A Teacher's Guide to Khmer L1 Interference" ، qa.teacherjohn.org,. Edited. Retrieved 2-11-2022.
- 17- bout and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research, Human Resource Management Review Volume 32, Issue 4, December 2022, 100894.
- 18- Bradley, C. Cordaro, D. Zhu, F. Vildostegui, M., Han, R., Brackett, M. and Jones, J. Supporting improvements in classroom climate for students and teachers with the four pillars of wellbeing curriculum. Translational issues in Psychological Science, 4(3), 2018.
- 19- Braun. 5. S. Roeser, R. W. Mashbum, A. J, and Skinner, E.: Middle school teachers mindfulness, occupational health and well-being, and the quality of teacher-student interactions. Mindfulness, 10(2), 2019.
- 20- Camacho, D.A., Vera, E, Scardamalia, K, and Phalen, PL.: What are urban teachers thinking and feeling? Psychology in the Schools, 55(9),2018.
- 21- Capone, V., and Petrillo, G. (2018). Mental health in teachers: Relationships with job satisfaction, efficacy beliefs, burnout and depression. Current Psychology, 1-10 .
- 22- Carter, J. D. "Managers Empowering Employees". Journal of Economics and Business Administration, Vol. 1. No. 2, 2009..
- 23- Catherine Kiprop : Teacher Preparation in Public Universities in Kenya: Challenges and Mitigation, International Journal of Education and Research, Vol. 2 No. 6 June 2014, ISSN: 2201-6333 (Print) ISSN: 2201-6740 (Online) ,www.ijern.com.
- 24- Chirico, F. Sharma, M. Zattina, S. and Magnavita, N. : Spirituality and prayer on teacher stress and burnout in an Italian cohort: A

- pilot. before-after controlled study. *Frontiers in Psychology*, 10, 2933,2020.
- 25- Crisp, Roger, Well-Beings, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2017 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/well-being>.
- 26- Dave, D. J. McClure, LA, Rojas, S. R. De Lavalette, C. and Lee, D. J. 1. Impact of Mindfulness Training on the Well-Being of Educators. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*,. 2020.
- 27- David P. Chandler, Leonard C. Overton "Cambodia" www.britannica.com, Retrieved 1-11- -Cambodian History", seap.einaudi.cornell.edu, 13-9-2022..
- 28- De Stasio 5. Benevene, P. Pepe, A., Buonomo, L. Ragni, B, and Berenguer, C.: The Interplay of Compassion, Subjective Happiness and Proactive Strategies on Kindergarten Teachers Work Engagement and Perceived Working Environment Fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(113), 4669. ,sha2020.
- 29- Desalegn Gemechu : THE PRACTICES OF TEACHERS' INVOLVEMENT IN DECISION-MAKING IN GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS OF JIMMA TOWN , Department of Educational Planning and Management ,Institute of Educational and Professional Development Studies, Jimma University , Jimma, Ethiopia,June, 2014.
- 30- DiCarlo, C.F. Meaux, A.B. and LaBiche EH. : Exploring Mindfulness for Perceived Teacher Stress and Classroom Climate. *Early Childhood Education Journal*, 2019.
- 31- Doing Business in Kenya - World Bank Group"، doingbusiness.org,20183.
- 32- Duvall, Clerking: Developing Individual Freedom to act, Participation and Empowerment ; an International VOL7, NO, 8, 1999..
- 33- Education in Cambodia Findings from Cambodia's experience in PISA for Development", www.oecd.org,3-12-2018 ،Edited. Retrieved 2-11-2022.
- 34- Edward E. Lawler : Total quality management and employee involvement: are they compatible?, *Academy of Management Executive*, 1994.

- 35- Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu: Employee involvement and organizational effectiveness, Journal of Management Development, Vol. 32, No. 7, 2013.
- 36- Empowerment of the school management team by secondary schools principals in Tshwane West District, South Africa, April 2021 Educational Research and Reviews 16(4), DOI:10.5897/ERR2020.4076.
- 37- Ersted, Margaret: Empowerment and Organizational Change, International journal of Contemporary Hospitality Management, VOI, 9, NO. 7, 1999.
- 38- Faria, J. (2021, May 19). Kenya: students in primary school 2015-2019. Statista.
- 39- Fernandes L. Peixoto, F. Gouveia M. J. Sdva. C. and Wosnitza, M.. Fostering teachers resilience and well-being through professional learning: Effects from a training programme. The Australian Educational Researches, 46,4,2019.
- 40- Fiorill, C. Beneveme. P. De Stasio, S. Buonoms, 1, Romano, L, Pepit. A. and Addimando, L., Teachers' burnout The role of trait emotional intelligence and social support. Frontiers in Psychology, 10.2743,2019.
- 41- Fouche, E. Rothmann, S. S. and Van der Vyver, C.: Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. SA Journal of Industrial Psychology, 43(1),. 2017.
- 42- Framke. E. Sørensen, O. H. Pedersen, J. Clausen T, Borg, V, and Rugulles, R. :The association of vertical and horizontal workplace social capital with employees' job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: a prospective study International Archives of Occupational and Environmental Health, 92061, 2019.
- 43- Frederick Guy : "High-involvement work practices and employee bargaining power", Employee Relations, 2003, Vol. 25 No. 5, 2003.
- 44- George S. Benson and Edward E. Lawler III: Employee involvement: utilization, impacts and future prospects", in David Holman, Toby D. Wall and Chris W. Clegg, Paul Sparrow and Ann Howard, The New Workplace: A Guide to the Impact of Modern Working Practices, Chichester: John Wiley & Sons, 2003.
- 45- Gregory Bendy and Waldemar Karwowski :A Systemic-structural theory of activity: applications of human performance and work design, New York: Taylor & Francis Group, 2007.
- 46- Guidetti, G. Viotti, S. Badagliacca, R. Colombo Land Converso,,: DCan mindfulness mitigate the energy-depleting process and increase job resources to prevent burnout? A study on the

- mindfulness trait in the school context. PloS one, 14(4), e0214935. ,2019.
- 47- Gwendolyn M. : Teacher Empowerment: Definitions, Implementation, and Strategies for Personal Renewal.1999.
- 48- Halcomb, E. J. and Davidson, P. M. :is verbatim transcription of interview data always necessary? Applied Nursing Research 19, 38-42,2006.
- 49- Harmsen, R, Helms-Lorenz, M., Maulana, R. and van Veen, K.: The longitudinal effects of induction on beginning teachers stress. British Journal of Educational Psychology, 89(12), ,2019.
- 50- Harpell, J. V., & Andrews, J. J. W.: "Administrative leadership in the age of inclusion: Promoting best practices and teacher empowerment". Journal of Educational Thought, 44, 2010..
- 51- Harris, A. R. Jennings, PA. Katz, D. A. Abenavoli, R. M. and Greenberg, M. T. Promoting stress management and wellbeing in educators:Feasibility and efficacy of a school-based yoga and mindfulness intervention. Mindfulness 11, 2016.
- 52- Helms-Lorenz, M. and Maulana, R.: Influencing the psychological well-being of beginning teachers across three years of teaching: Self-efficacy, stress causes, job tension and job discontent. Educational Psychology, 36(13) ,2016.
- 53- Hiek Bruch and Sumantra Ghoshal A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Will Power Achieve Results And Stop Wasting Time, Boston: Harvard Business school press, ,2004.
- 54- Ho, S.K.. The relationship between teacher stress and burnout in Hong Kong: positive humour and gender as moderators. Educational Psychology, 37:31, ,2015.
- 55- Hoefsmi, N., and Cleef, K.:. If it isn't finished at five, then I continue until it is. A qualitative study of work pressure among employees in vocational education. Work 61(1), 2018.
- 56- Hollweck, T.,: 1 love this stuff: a Canadian case study of mentor-coach well-being. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 8(4), 2019.
- 57- Hoogendijk, C., Tick, N. T., Hofman, W. H. A. Holland, J. G. Severies, 5. E. Vuijk, P. and van Vran, A. F.D. : Direct and indirect effects of Key2Teach on teachers sense of self-efficacy and emotional exhaustion, a randomized controlled trial. Teaching and Teacher Education 76, 2018.
- 58- Horner, C.G. Brown, E, Mehta, S., and Scanlon, C. L.: Feeling and Acting Like a Teacher: Reconceptualizing Teachers Emotional Labor Teachers College Record 122151, n5. ,2020.

- 59- http://edutechwiki.unige.ch/en/Teacher_empowerment
- 60- <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>
- 61- <http://www.edwebproject.org/edref.sbm.html>
- 62- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/empowerment> -
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/empowerment>
- 63- <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED433329.pdf> .
- 64- <https://www.adaptemy.com/what-is-teacher-empowerment/>
- 65- <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/empowerment>
- 66- <https://www.statista.com/statistics/1135862/primary-school-enrollment-in-kenya/>,2021. Kenya -World Bank: Educationin
- 67- Huang, S. Yin, H. and Tang, L.. Emotional labor in knowledge-based service relationships, the roles of self-monitoring and display rule perceptions. *Frontiers in Psychology*, 12, 801,2019.
- 68- Hur E. Jeon, L. and Buettner, C. K. Preschool teachers child-centered beliefs: Direct and indirect associations with work climate and job-related wellbeing. In *Child and Youth Care Forum* 45(3), 2016.
- 69- Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment , *Journal of Management & Organization* , doi:10.1017/jmo.2018.
- 70- Intan Azura Mokhtar: Education in the Information Age - A Preliminary Study of the Changing Roles of School Teachers in Singapore, *Educational Research for Policy and Practice*, 4, 2005..
- 71- Ismail Hussein Amzat: teacher Empowerment Toward Professional Development and Practices, Nena P. Valdez (Editors), Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2017.
- 72- J.Guthrie, Study: Measurement and Reporting of Intellectual Capital, *Journal of*
- 73- Jackline Akoth Odero and Makori Ezekiel Makori : Employee involvement and employee performance: the case of part time lecturers in public universities in Kenya, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 5, No. 2, 2018.
- 74- Jane Amunga, Dinah Were,and Irene Ashioya :The teacher-parent nexus in the competency based curriculum success equation in Kenya, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*,2020.
- 75- Jay Barney : Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991.

- 76- Jennifer Holligan and Tarik Abdulhak (4-2011), "Overview of the Cambodian History, Governance and Legal Sources" ، www.nyulawglobal.org,. Edited. Retrieved 1-11-2022.
- 77- Jennings P. A. Doyle, S. Oh, Y. Rasheed, D. Frank, JL, and Brown, JL (, Long-term impacts of the CARE program on teachers self-reported social and emotional competence and well-being. *Journal of School Psychology*. 76. ,2019.
- 78- Jennings PA, Brown, IL Frank L. Doyle, S. Oh, Y. Davis, R. and Greenberg, M. T. Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions. *Journal of Educational Psychology*, 109(7), 1010,2017.
- 79- Johnsen, T.L. Enksen, H. R. Indahl, A., and Tveito, T. H.: Directive and nondirective social support in the workplace-is this social support distinction important for subjective health complaints, job satisfaction, and perception of job demands and job control?. *Scandinavian Journal of Public Health*, 46(3),. 2018.
- 80- Jonathan Law : A dictionary of business and management, 6th ed., New York: Oxford University Press, 2016.
- 81- Kagema Josphat N,Irungu Cecilia Mwihaki :Principals' Role in Promoting Teachers' Professional Development and Learners' Performance In Secondary Schools in Murang'a and Kirinyaga Counties, Kenya, *International Journal of Education and Literacy Studies*, DOI:10.7575/aiac.ijels.v.7n.4p.35,2019,pp.3-5.
- 82- Karjalainen. S. Sahlen, B. Falck, A. Brännström, J, and Lyberg-Ahlander, V.. Implementation and evaluation of a teacher intervention program on classroom communication. *Logopedics Phoniatrics Vocology*, 45(3), 2020.
- 83- Kementerian Pelajaran Malaysia: Kad Laporan, Pelan Induk. *Pembangunan Pendidikan (2006-2010)*, April 2008..
- 84- Kent V. Rondeau and Terry H. Wagar : High-involvement work practices and social capital formation: examining the role of strategic orientation in nursing homes, in Myron D. Fottler, Naresh Khatri and Grant T. Savage (Editors), *Strategic Human Resource Management in Health Care: Advances in Health Care Management*, Vol.9, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- 85- Kenya Company Registration : Healy Consultants,2022.
- 86- Kenya Economic Survey 2018,2020.
- 87- Kenya Institute of Curriculum Development : A new competency-based curriculum,2021.
- 88- KENYA STARTUP ECOSYSTEM OVERVIEW,2020.

- 89- Kenya Travel Information", mapsofworld, Retrieved 08-02-2022-
- 90- Kenyan tech startups scoop half of Africa's funding in six months of 2018:Capital Business Kenya, 2019.
- 91- kenyan tech startups scoop half of Africa's funding in six months of (:2018Capital Business Kenya, 2019.
- 92- Kimkong Heng, Koemhong Sol , with Chan Hum, Samnang Yen, and Sovanncharya Ren:Critical Issues in Cambodian Education: Insights from Youth, Cambodian Education Forum ,www.cefcambodia.com,2022.
- 93- Kimwary M. C: Chirure H.N; Omondi M: Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions, IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME), Volume 4, Issue 2 Ver. II (Mar-Apr. 2014...
- 94- Koenen, A. K. Vervoort, E., Kelchtermans. G. Verschueren, K. and Spilt. J. L.. Teachers daily negative emotions in interactions with individual students in special education. Journal of Emotional and Behavioral Disorders, 27(11), ,2019.
- 95- Kutsuruba, B. Walker, K.D., Stasel, RS, and Al Makhamreh, M. : Developing resilience and promoting well-being in early career teaching: advice from the Canadian beginning teachers. Canadian Journal of Education, 42(1),2019.
- 96- Lawton R:Parents' and teachers' perceptions of parental involvement components in after school tutoring. <https://scholarworks.walden.edu/dissertation>. ,2017.
- 97- Leadbeater, C.,: "Student Agency" section of Education 2030 - Conceptual learning framework: Background papers, OECD, <http://www.oecd.org/education/2030-project/about/documents>,2017.
- 98- Loise Gichuhi and Jane Kalista : WHAT INFLUENCES MINISTRY OF EDUCATION LEADERSHIP DURING CRISES? The Kenya Ministry of Education's response to the COVID-19 pandemic, Case study, WHAT INFLUENCES MINISTRY OF EDUCATION LEADERSHIP DURING CRISES?,2022,pp.7-8.
- 99- Lushly, Conrad: Empowerment, HR Strategies 1-on service Excellence 1st ed. Butter Worth Heinemann. 1999..
- 100- Matthias Bertram : The Strategic Role of Software Customization: Managing Customization-Enabled Software Product Development, Koblenz: Springer Gabler ,2016.
- 101- Michael P. Leiter and Christina Maslach : Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job

- Burnout, January 2004 Research in Occupational Stress and Well Being ,DOI:10.1016/S1479-3555(03)03003-8 ,In book: Research in Occupational Stress and Well-being (pp.91-134)Publisher: ElsevierEditors: P. L. Perrewe, D. C. Ganster,2004.
- 102- Mick Marchington, John Goodman, Adrian Wilkinson and Peter Ackers :, New Developments In Employee Involvement, Manchester: Employment Department Group, ,1992.
- 103- Ministry of Education : Kenya,2020.-
- 104- Ministry of Education, Youth and Sport : Public Education Statistics and Indicators. Kingdom of Cambodia.,. 2019.
- 105- Ministry of Education: Nurturing students - teach less, learn more. Education system overview. Singapore: Ministry of Education. Retrieved May 6, 2005, from <http://www.moe.gov.sg/corporate/overview01.htm...>
- 106- MoE (Kenya)..: Safety Standards Manual for Schools in Kenya. Nairobi.----. 2014. Education Sector Policy on Peace Education. Nairobi. 2008.
- 107- Molly N. N. Lee: "Malaysian Teacher Education into the New Century", in Magda Lena mo Ching mok. Yin Cheong, King Wai Chow (eds.), Education in The Asia-Pacific Region, Series Reform of Teacher Education in asia-pacific the new millennium-Trends and Challenges, , Kluwer Academic publishers, Netherland,2004 .
- 108- Mubashir Ahmad Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan: High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction, European Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 31,2014.
- 109- Muhammad Yasir and Abdul Majid : High-involvement human resource practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility, Employee Relations: The International Journal, 2020.
- 110- Muhammed Abu Nasra, Khalid Arar: Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception, 2019International Journal of Educational Management ahead-of-print, DOI:10.1108/IJEM-04-2019-0146.
- 111- Muraya J: Teachers undergo Competency-Based Curriculum training Capital News. Retrieved from: <https://www.capitalfm.co.ke/news/2019>.
- 112- Naciye CALISICI CELIK, Bilgen KIRAL
- 113- New York, 1997.

- 114- Njie, T. & Linus Teku, Y & Awomoclu, Management Commitment and Empowerment of employees in TQM implementation, Master Thesis, School of Engineering, university college of Boras, 2008.
- 115- Njie, T. & Linus Teku, Y & Awomoelu, G. Top Management Commitment and Empowerment of employees in TQM implementation, Master Thesis, School of Engineering, university college of Boras, 2008..
- 116- OECD : Education in Cambodia Findings from Cambodia's experience in PISA for Development, MoEYS ,Education in Cambodia: Findings from Cambodia's experience in PISA for Development,2018.
- 117- OECD : Teaching Practices Teachers' Beliefs and Attitudes,Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS – ISBN 978-92-64-05605-3,2019.
- 118- Oketch, M., and Somerset, A.: Free primary education and after in Kenya: Enrolment impact, quality effects, and the transition to secondary school. Create Pathways to Access Research Monograph (Vol. 37). Sussex, UK: Consortium for Research on Educational Access, Transition and Equity. ,2010.
- 119- orowicz, Sharon: Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS), 2002..
- 120- Ouellette, R. R. Frazier, S. L. Shernoff, E. S., Cappella, E. Mehta, T. G., Marinez-Lora, A.... and Atkins, M. S.: Teacher job stress and satisfaction in urban schools: Disentangling individual-, classroom-, and organizational-level influences. Behavior Therapy, 49(4), 494-508. ,2018.
- 121- P and Rinehart, J. "School Participant Empowerment Scale Assessment of Level Of Empowerment Within The School Environment", Educational and Psychological Measurement Journal, Vol. 52, No.3, 1992.
- 122- Patricia Moss Wigfall and Behrooz Katlanntar : Biographical Dictionary of Public Administration, London: Greenwood Press, 2001.
- 123- Paul J. Gollan : High involvement management and human resource line sustainability, Handbook of Business Strategy, ,Vol. 7, No. 1,2006.

- 124- Peral, S., and Geldenhuys, M. :The effects of job crafting on subjective well-being amongst South African high school teachers. SA Journal of Industrial Psychology, 42(1), 2016.
- 125- Peter Boxall and Jonathan Winterton Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research", Economic and Industrial Democracy, Vol. 39, No.1 ,2018.
- 126- Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton: High- involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes and tensions, in M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler John E. Baur, Jonathon R. B. Halbesleben Research in Personnel and Human Resources Management, Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019.
- 127- Preston, K., and Spooner-Lane, R.. 'Making space': a study into the use of mindfulness for alternative school teachers. Journal of Psychologists and Counsellors in Schools, 29(2), .2019.
- 128- Ramachandran, Vencrasalam :A Survey Of Teacher's Participation In Decision Making Process In Batu Pahat District Schools This Thesis is a partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science from the Faculty of Cognitive
- 129- Ravalier, I. M. and Walsh, J.. : Working conditions and stress in the English education system. Occupational Medicine, 68(2), ,2018.
- 130- Redelinghuys, K. and Rothmann, S. (2020). Exploring the prevalence of workplace flourishing amongst teachers over time. SA Journal of Industrial Psychology, 46, 7.
- 131- Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis,2021.
- 132- Report for Selected Countries and Subjects,2022.
- 133- Richard M. Ryan : The Oxford Hand Book of Human Motivation, 2nd ed, New York: Oxford University press, 2019.
- 134- Richards, K. A. R, Gaudreault, K. L, Starck, J. R., and Mays Woods, A.. : Physical education teachers' perceptions of perceived mattering and marginalization. Physical Education and Sport Pedagogy, 23(4),. 2018.
- 135- Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman : The Impact of high involvement work processes on organizational effectiveness, Group & Organization Management, Vol. 24, No. 3, 1999.
- 136- Rodriguez, I, Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., and Tordera, N.: Individual, co-active and collective coping and organizational

- stress: A longitudinal study. *European Management Journal*, 37(1), 2019.
- 137- Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, Vol.31, No. 6, 2005.
- 138- Şahin, F.A.T.L.H. Yenet, K. U. B. R. A. and KILIÇ, S.: Investigation of Teachers Views on a Happy Work Environment by Ferma Model Kutave Uygulamada Egitim Yönetimi 25(4) ,2019.
- 139- Samsilah Roslan1 Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Malaysia View further author information
- 140- Sandilos, L. E. Goble, P. Rimm-Kaufman, S. E, and Planta R C : Does professional development reduce the influence of teacher stress on teacher-child interactions in pre-kindergarten classrooms? *Early Childhood Research Quarterly*, 42, 2018.
- 141- Sara Kamel Aboelkhair : Towards teachers' empowerment through teachers' empowerment through teacher professional development programs provided by an NGO development project: An exploratory study, American University in Cairo AUC Knowledge Fountain,2018.
- 142- Schoeps K. Tamarit, A, de la Barrera, U, and Barron R. G. : Effects of emotional skills training to prevent burnout syndrome in schoolteachers. *Ansiedad y Estrés*, 25(1), 2019.
- 143- Schussler, D. L. DeWeese, A, Rasheed. D, DeMauro, A. A, Doyle S. L. Brown, JL. and Jennings, PA. The relationship between adopting mindfulness practice and reperceiving: A qualitative investigation of CARE for teachers. *Mindfulness* 10(12), 2567-2582,2019.
- 144- Sciences and Human Development Faculty of Cognitive and Human Development Universiti Malaysia Sarawak, 2000.
- 145- Sharon Parker and Toby Wall : Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness, London: Sage Publications,1998.
- 146- Sharp Donahoo, LM. Siegrist, B. and Garrett-Wright, D. : Addressing compassion fatigue and stress of special education teachers and professional staff using mindfulness and prayer. *The Journal of School Nursing*, 34(6), , 2018.
- 147- Sharp, JE, and Jennings, P.A.. Strengthening teacher presence through mindfulness What educators say about the cultivating awareness and resilience in education (CARE) program *Mindfulness*, 71,2016.

- 148- Short, P and Rinehart, J: "School Participant Empowerment Scale Assessment of Level Of Empowerment Within The School Environment", Educational and Psychological Measurement Journal, Vol. 52, No.3, 1992..
- 149- Simões, F. and Calheiros, M. M.: A matter of teaching and relationships determinants of teaching style, interpersonal resources and teacher burnout. Social Psychology of Education, 224),. ,2019.
- 150- Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto and Erastus N. Ndinguri : Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment, Journal of Organizational Culture Communication and Conflict, Vol. 17, No. 2, 2013.
- 151- Sotheary, P. : Minimum Wage for Teachers to Be \$230 by April. Khmer Times. <https://www.khmertimeskh.com/60841/minimum-wage-for-teachers-to-be-230-by-april/2016>.
- 152- Stewart, Thomas, A.: "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday,
- 153- Tan Oon Seng: 21stCentury Teacher Education: A Singapore Case,, Asia-Pacific Educational Research Association, National Institute of Education, Singapore, 22 June,2010,
- 154- Teacher Empowerment Strategies: Reasons for Nonfulfillment and Solution Suggestions , Journal of Qualitative Research in Education,2022.
- 155- Telles, S., Sharma, S. K., Gupta, R. K., Pal, D. K., Gandharva, K., and Balkrishna, A. The impact of yoga on teachers' self-rated emotions. BMC research notes, 12(1)., 2019.
- 156- Thomas Tuner and Christine Cross : Do high- involvement work practices affect employee earnings in union and non-union settings in the Irish private sector, Personnel Review, Vol. 47, No. 2, 2018.
- 157- Unesco : Reimagining our futures together: a new social contract for education, International Commission on the Futures of Education ,2019.
- 158- UNESCO, World Education Report 1998. (France: 1999), P. 40.
- 159- Uwezo: Are Our Children Learning? The Status of Remote-learning among School-going Children in Kenya during the Covid-19 Crisis. Nairobi: Usawa Agenda. www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/are_our_children_learning_-_remote_learning_-_uwezo_usawa-agenda-2020-report_1.pdf .,2020..

- 160- Wei Liu : High-involvement human resource practices, employee learning and employability, Career Development International, Vol. 23, No. 3,2018.
- 161- What Do The Colors And Symbols Of The Flag Of Cambodia Mean?", www.worldatlas.com,. Edited. Retrieved 5-12-2022.
- 162- Where is Cambodia?", worldpopulationreview.com,. Edited. Retrieved 5-12-2022
- 163- Where Is Kenya?", worldatlas, ‘ Retrieved 08-02-2018/08-2-2022.
- 164- William L. Johnson, Ed.D., LMFT: Strategies for Improving School Performance, Tyler Independent School District ,Tyler, TX 75701,2014.
- 165- William Umiker: Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992.
- 166- Wood, Stephen & Ogbonnaya, Chidiebere:High Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance, Journal of Management, 2016.
- 167- Wu, T. J., Wang, L. Y., Gao, J. Y., and Wei, A. P. : Social Support and Well-Being of Chinese Special Education Teachers-An Emotional Labor Perspective. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(18), 6884,2020.
- 168- Zeinab Zaremohzzabieh,Roziah Mohd Rasdi &Asnarulkhadi Abu Samah
- 169- OECD : Education in Cambodia Findings from Cambodia’s experience in PISA for Development, © MoEYS 2018,pp.99-100
- 170- MoEYS: . Results of grade 8 student achievement from the national assessment in 2017. Phnom Penh: MoEYS. ,2018
- 171- NIS.: Cambodia socio-economic survey 2016. Phnom Penh: National Institute of Statistics, Ministry of Planning. ,2017.
- 172- UNESCO Accountability in education: Meeting our commitments. Paris: UNESCO,2017..
- 173- World Bank.: Learning to realize education's promise. Washington DC: World Bank,2018