

التمكين الإداري للقيادات الإدارية
بمدارس التعليم الأساسي في مصر

دراسة مقدمة من
عادل إبراهيم محمد أبو جمعة
كمتطلب للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
تخصص أصول تربية

إشراف

د/ مني محمد أبو الفتوح مدرس أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس	أ.د/ نادية يوسف كمال أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس
--	---

٢٠١٧م

مقدمة:

بدأ مفهوم التمكين الانتشار في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ولاقى قبولاً كبيراً خلال النصف الثاني من عقد التسعينيات، وذلك من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث تزايدت الكتابات التي تناولته تزايداً كبيراً لدرجة أن الباحثين أطلقوا على فترة التسعينيات من القرن العشرين عصر التمكين،⁽ⁱ⁾ ويعتبر التمكين من الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مديرو المدارس لتحديد ما الذي يمكن أن يتم لتحسين جودة أداء العمل المدرسي، فمداخل التحسين التي تفرص من أعلى لأسفل لم تنجح في توفير منتجات تعليمية منشودة، بينما التمكين لمديري المدارس ومن ثم للعاملين يعمل على زيادة التعاون والفهم المتبادل والاتفاق على النظم البحثية والإجراءات التي يمكن اتباعها لتطوير مستوى الجودة في التعليم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من توجهات الخطاب الرسمي المعلن من وزارة التربية والتعليم نحو التمكين واللامركزية في إدارة التعليم، فالواقع الفعلي يشير إلى⁽ⁱⁱ⁾:

- ضعف الإدارة الذاتية للمدرسة، ونقص استقلاليتها.
- قلة الكوادر القيادية القادرة على تفعيل الإدارة الذاتية واللامركزية.
- قلة الوعي لدى بعض المديرين والمعلمين وأولياء الأمور بأهداف التمكين وأهميته.
- ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وقلة إسهامه في إحداث التواصل بين المدرسة والمجتمع.
- لا تستطيع إدارات المدارس والمعلمين المشاركة في وضع المناهج المدرسية، أو تعديلها وفقاً لطبيعة البيئة واحتياجات الطلاب، بل يتم ذلك مركزياً.

ومن ثم طرحت الدراسة السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي؟**وانبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:**

- ١- ما الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما واقع تمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمصر؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى:

- ١- تحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- الكشف عن واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
- ٣- طرح الإجراءات المقترحة لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناقش موضوعاً مهماً وحيوياً وهو التمكين الإداري للقيادات بمدارس التعليم الأساسي، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

- ١- قد تفيد القيادات الإدارية بالمدارس في تحسين ممارساتهم القيادية.
- ٢- قد تسهم في نشر ثقافة التمكين بالمؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على التمكين الإداري والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالعديد من المتغيرات كالتفويض، والجودة الشاملة وغيرها، ومسئوليات القيادات الإدارية بالمدارس، ودراسة واقع التمكين بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى وصف ظاهرة التمكين موضوع الدراسة، وجمع معلومات تتعلق بتلك الظاهرة، مع محاولة تفسير وتحليل ما تم جمعه من معلومات تتعلق بها، وتمثل ذلك في مراجعة الأدبيات والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت

ظاهرة التمكين، مع وصف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمنظومة التعليم الأساسي في مصر، وعرض تأثيرها على ظاهرة التمكين، واستفادت الدراسة من تلك الدراسات في إعداد الإطار النظري، وطرح الإجراءات المقترحة لتمكين القيادات المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

Administrative Empowerment ١- التمكين الإداري

تعددت الآراء في تعريف التمكين الإداري اصطلاحاً؛ حيث كان من أهم هذه التعريفات:

أن التمكين الإداري هو "إعطاء القادة والعاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاختيار في اتخاذ القرارات" (iii).

كما أن التمكين هو "عملية من الوعي، وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر وقدرة على صنع القرار والفعل التغييرى، وهو يتضمن القدرة على التفاوض، والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تصنع ضمن تلك العلاقات" (iv).

والتمكين الإداري هو منح الرؤساء المرعوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مع تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسئولية والمحاسبة،^(v) والرقابة الذاتية، وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيل المرعوسين فنياً وسلوكياً، والثقة فيهم.^(vi)

وتحدد الدراسة مصطلح التمكين إجرائياً بأنه: الإجراء الذي تعطي بمقتضاه القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي المتمثلة في المديرين والوكلاء سلطة ومسئولية تحديد رؤية المدرسة ورسالتها، وأطر عملها وأساليب تحقيق أهدافها، وسلطة اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات اليومية دون الرجوع للسلطات الأعلى بالإدارات والمديريات التعليمية.

Administrative leadership ٢- القيادات الإدارية

والقيادة على اختلاف أنواعها، هي علاقة بين فرد ومجموعة أفراد محصلتها النهائية ارتضاء الجماعة وقبولها للفرد بأن يكون قائداً يأمر فله حق الطاعة والولاء، فالقائد يستمد سلطته من داخل الجماعة نفسها فهي التي ارتضت لقيادتها وخلعت عليه صفة القائد، بينما المدير يستمد سلطته من خارج الجماعة من لائحة العمل ونظامه، ومن المؤسسة التي أصدرت قرار تعيينه لهذه الوظيفة، ومنحته السلطة للقيام بتلك المسئولية.^(vii)

والمقصود بالقيادات الإدارية في الدراسة الراهنة؛ مدير المدرسة ووكلائها، فمدير المدرسة مسئول عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإثرائها وتقييمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل المسئولية في المجالات التالية: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، وشؤون التلاميذ والانضباط المدرسي، وشؤون العاملين، والتنمية المهنية والتدريب، والتنظيم والإدارة، ووكيل المدرسة يتابع المعلمين والأخصائيين ويشرف على أعمال الامتحانات ويساعد في إعداد الخطة والجدول ودعم أعمال الحكومة الإلكترونية بالمدرسة.^(viii)

الدراسات السابقة :

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، تم عرض بعض تلك الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وسوف يتم تناول هدف الدراسة، ومنهجها، ونتائجها، وأوجه تشابهها واختلافها مع الدراسة الحالية كما يلي:

١-دراسة رعدة ناصر (٢٠١٦)، بعنوان: "التمكين مدخلاً لتطوير الأداء المهني: دراسة

ميدانية على مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية"^(ix).

- هدفت الدراسة البحث عن كيفية تطوير الأداء المهني للمعلمين بمدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية من خلال تطبيق مدخل التمكين.

- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة - طبقت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، وتوصلت لبعض النتائج منها: أن واقع تمكين معلمي المدارس الثانوية العامة بالمنوفية منخفض؛ حيث لا يملكون سلطة صناعة واتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعملهم، وقلة مشاركتهم في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، وعدم إمدادهم بالمعلومات المهمة الخاصة بعملهم، وضعف التدريب والتنمية المهنية لهم.
- وتشابهت مع الدراسة الحالية في الإطار النظري الخاص بالتمكين، وماهيته، ومميزاته، واختلفت معها في عينة الدراسة حيث ركزت الدراسة السابقة على أثر التمكين على تطوير الأداء المهني لمعلمي الثانوي العام، بينما الدراسة الحالية تركز على إعداد برنامج خاص بتمكين مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي.
- ٢- دراسة محمد شفيق حسان (٢٠١٦) بعنوان: " الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية"^(٩٦):
- هدفت الدراسة بحث الأنماط القيادية من قيادة أوتوقراطية، وترسلية، وديمقراطية، وتحويلية، وأي هذه الأنماط لها علاقة وتأثير إيجابي على تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن النمط الديمقراطي، والقيادة التحويلية، لهما التأثير الأكبر في تطوير الموارد البشرية والتربية والتعليم.
- تشابهت مع الدراسة الحالية في بحث الأنماط القيادية وأثرها على تطوير الأداء، واختلفت معها في عينة الدراسة حيث تركز الدراسة الحالية على قيادات مدارس التعليم الأساسي.

٣- دراسة ريهام إسماعيل (٢٠١٤)، بعنوان: تمكين مديري مدارس التعليم العام وأثرها على اتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية^(x):

- هدفت الدراسة معرفة أثر التمكين الإداري للمديرين على فاعلية اتخاذ القرار.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج منها: التمكين الإداري للقيادات له علاقة طردية باتخاذ القرار السليم السريع، يحتاج المديرين والقيادات الإدارية المزيد من التدريب على التمكين الإداري.
- تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة تمكين المديرين، واختلفت معها في تركيز الدراسة الحالية على البرنامج الخاص لتمكين القيادات.

٣- دراسة Lynn Holds worth & Cartwright (2003) بعنوان: " التمكين والإجهاد والرضا " دراسة استطلاعية لمركز الاتصال للقيادة والتنظيم"^(xi):

- هدفت هذه الدراسة كشف العلاقة بين الضغط والرضا الوظيفي والأبعاد الأربعة للتمكين السيكلوجي (المعني- التأثير - التقييم الذاتي - الكفاءة).
- استخدمت الدراسة مؤشر الضغط المهني ومقياس Spreitzer لجميع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن العاملين الوكلاء كانوا أكثر إرهاقا وأقل رضا من العاملين في المكاتب التقليدية.
- تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة أبعاد التمكين واختلفت معها في عينة الدراسة، وتركيز الدراسة الحالية على احتياجات تمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي.

(٩٦) محمد شفيق حسان السرحي، الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد

البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦.

التعقيب علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة استفاد الباحث كثيراً من دراستها والاطلاع عليها وخرج بما يلي:

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- تناول مجال التمكين الإداري.
- البحث في مزايا التمكين وصعوبات تطبيقه.
- دراسة علاقة التمكين بالعديد من المتغيرات.
- دراسة أنماط القيادة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أجريت بعض الدراسات في بيئات مختلفة عن الواقع المصري حيث تجري هذه الدراسة علي مدارس التعليم الأساسي بمصر.
- تتناول الدراسة الحالية موضوع التمكين بمختلف جوانبه بينما ركزت كل دراسة عليه من جانب معين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:
- الإطار النظري للدراسة.
- المساهمة في تحديد الإجراءات المقترحة لتمكين القيادات المدرسية.

خطوات الدراسة:**اتبعت الدراسة الخطوات التالية:**

- ١- تحديد الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة والمشكلة والأهداف، والأهمية، والحدود والمنهج والمصطلحات والدراسات السابقة والخطوات.
 - ٢- تعرف الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، من حيث مفهوم التمكين الإداري وأهميته، وخصائصه، وأساليبه، وخطواته، وماهية القيادات الإدارية وأهميتها وخصائصها، والمهارات والكفايات المنشودة في القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي.
 - ٣- الكشف عن واقع التمكين الإداري للقيادات بمدارس التعليم الأساسي بمصر، وتم ذلك نظرياً من خلال الوثائق والقرارات الوزارية وبطاقات الوصف الوظيفي والمهام والمسئوليات الخاصة بقيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر. وتسير الدراسة في الإطار النظري على النحو التالي:
- التمكين الإداري (الأهمية - الخصائص - الأساليب - الخطوات) :**
- تبحث الدراسة في هذا المحور التعريفات المتنوعة للتمكين، وأهميته وفوائده العديدة للفرد والقيادة والمنظمة وخصائص التمكين، يتم توضيح ذلك كما يلي:

١- أهمية التمكين:

تتضح أهمية التمكين في كونه أسلوباً إدارياً حديثاً يعمل على تفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين أو المديرين في المواقع التنفيذية، مما يحققه من رضا وظيفي، وسرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق الطاقات المبدعة، ويمكن تلخيص أهمية التمكين في النقاط الآتية^(xii):

(أ) بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- زيادة الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسئولية.
- شعور الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

(ب) بالنسبة للمنظمة:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة للمنظمة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.
- التطوير والتحسين المستمر.
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات.

٢- خصائص عملية التمكين:

- التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين.
- التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة.
- يقوم بصفة أساسية على تكوين فرق العمل الفعالة.
- ارتباط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرءوسين.
- ترتبط برامج التمكين بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية.
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل.
- يستهدف التمكين استثمار الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استثماراً كاملاً.
- الثقة بالنفس، حيث يدرك العاملون قدرتهم على أداء ما يكفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة صعاب العمل.
- يجعل كل فرد مسؤولاً عن نتيجة عمله.
- القدرة على التأثير، حيث إيمان الجميع بأن لهم دوراً فاعلاً في منظماتهم، وشعور الآخرين بهم، والاستماع لمقترحاتهم التي لها دور مؤثر في اتخاذ قرارات المنظمة.
- الأهمية الذاتية، والتقرير الذاتي، ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين البدائل لصياغة القرار.

٣- أساليب التمكين:

للتمكين عدة أساليب يمكن إيجازها فيما يلي (xiii):

(أ) أسلوب القيادة:

ويقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، ويشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاقاً أوسع للإشراف، كما تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، ويركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

(ب) أسلوب تمكين الأفراد:

ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث إن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد.

(ج) أسلوب تمكين الفريق:

رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وبدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات الجودة؛ حيث يقوم التمكين هنا على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

(د) التمكين من خلال التدريب والتطوير:

التدريب عامل مهم من عوامل تمكين القيادات الإدارية، ويجب أن يتزامن مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية.

هـ) التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:

على المديرين والعاملين الإلمام بمقتضيات وظيفتهم والعمل الموكل إليهم؛ ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بها، ويكون لديهم مقدرة على القيام بالمهام والمسئوليات المطلوبة منهم.

و) التمكين من خلال الالتزام:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة.

ز) التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

البناء التنظيمي الأفقي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ح) التمكين الإداري:

وهو أن تمكن القيادة العليا المديرين، الذين بدورهم يمكنون العاملين، وذلك بتغيير النمط القيادي والرقابية، وأن يتم تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وأن يسمح للأفراد والفرق بنطاق أكبر من التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، بالإضافة إلى تقديم الرؤساء للتوجيه والإرشاد والدعم للمرءوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك.

٤- خطوات التمكين:

لقد اختلفت الآراء حول خطوات تطبيق التمكين ومراحلها، تتعرض الدراسة لذلك

إيجازاً، حيث إن التمكين يتم من خلال الخطوات التالية^(xiv):

أ) مشاركة المعلومات على مستوى جميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- بناء الثقة مع الأفراد من خلال المشاركة.
- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.
- استعراض الأخطاء كفرص للتعلم.
- مساعدة الأفراد على التصرف كملاك للمنظمة.
- تغيير طرق التفكير التقليدية.

ب) رسم إطار الإدارة الذاتية، من خلال:

- توضيح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- تحميل الأفراد مسؤولية النتائج.
- توضيح حدود تصرفات العاملين ونطاق مسؤولياتهم.
- توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف.

ج) بناء فرق العمل المدارة ذاتياً، عن طريق:

- توفير التوجيه والتدريب لأعضاء الفريق.
- توفير الدعم والتشجيع تجاه التغيير.
- النظر إلى التنوع في مهارات أعضاء الفريق كأصل من أصول الفريق.
- إمداد الفرق بالاستقلالية في وضع وتنفيذ الأهداف ورسم علاقاته مع بقية الفرق.

القيادة الإدارية:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض و مفتاح الإدارة حيث تقوم بدور

أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، كما تعتبر القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري.

١- أهمية القيادة الإدارية:

القائد الإداري هو المسئول عن التنسيق والتوجيه بين عناصر المؤسسة لتحقيق أهدافها،

لذا فأهمية القيادة الإدارية تنبع من خلال ما يلي^(xv):

- أ) تحويل الأهداف الموضوعية مسبقاً لنتائج وإنجازات فعلية.
- ب) تمكين المنظمة من ممارسة التخطيط للمستقبل.
- ج) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- د) إمكانية التعامل مع المتغيرات البيئية.

- ه) الدعم المستمر لكل من وظائف المدير والمنظمة.
 و) الاهتمام بالتطوير الدائم لمهارات اتخاذ القرار.
 ز) الاهتمام بالتطوير الدائم للعاملين ولشخصية القائد.
 ح) القدرة علي إدارة التغيير بفاعلية.
 ط) القدرة علي الاتصال والتنسيق مع القادة السياسيين بما يضمن عدم تعارض القرارات، وتحقيق التنمية المستهدفة.
 ي) امتلاك الرؤية الاستراتيجية التي تضيء معني لحياة المنظمة وذلك من خلال القادة الإداريين الذين لا غني لأي من المنظمات عنهم.

٢- خصائص القيادة الإدارية:

- تستعرض الدراسة باختصار أهم الخصائص القيادية الواجب توافرها في قادة المؤسسات التعليمية كما أوضحها عدد من الباحثين والكتاب^(xvi):
- أ) **الاتزان العاطفي**: يجب أن يكون القائد قادرًا علي امتصاص الصدمات، وتحمل الضغوط، ويتسم بسعة الصدر والرشد النفسي للتعامل مع أي أمر يواجهه.
 ب) **الحماس**: عادة ما يكون القادة ممثلين بالطاقة والنشاط والحيوية، والفعالية، وطلاقة اللسان، والتفاؤل، والانفتاح للتغيير، وسرعة البديهة.
 ج) **تفويض السلطة**: وهي أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسئوليته.
 د) **النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة**: ويتطلب ذلك من المدير أن ينمي معلومات من يعملون معه ويزودهم بالخبرات اللازمة التي تتلاءم مع مصلحة العمل ومصالحهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.

وتضيف الدراسة إلى ما سبق ما يلي:

- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعملون بها.
- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- القدرة علي تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
- القدرة علي العمل مع الآخرين بطريقة بناءة.
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.
- القدرة علي حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي.
- إدارة الوقت في المدرسة بصورة جيدة.

٣- المهارات والكفايات المنشودة في القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي:

- أوضحت الدراسات وجوب توافر عدة مهارات وكفايات بقيادات مدارس التعليم الأساسي منها:
- أ) **كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات**: وهنا على المدير دراسة الواقع والبدائل، وتفويض السلطات لمن هو أقرب للمشكلة.
 ب) **كفاية تنظيم الوقت**: حيث يحدد الأعمال المطلوب إنجازها وتوقيتها، ومتطلبات إنجازها، والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال.
 ج) **كفاية إدارة الاجتماعات**: عليه التخطيط للاجتماع، وتحديد موضوعه، وعدد المشاركين، والنتائج المطلوب التوصل إليها، وتحديد موعد البدء والانتهاء، والمكان.... وغير ذلك.
 د) **كفاية إدارة المعلومات**: تختلف المعلومات في أهميتها ودقتها، فعلي المدير تحليلها واستقرارها، واسترجاعها، ونقلها للمستويات الإدارية بالمدرسة في الوقت وبالأسلوب المناسب.
 ه) **صياغة التقارير الإدارية**: تقارير عن واقع المدرسة، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومعوقات عملها، وتقارير كفاية العاملين.

(و) **القيادة والتخطيط:** يتابع دوام العاملين، ويستثمر جهودهم في تقدم المدرسة، وينمي روح المبادرة والإبداع.

(ز) **إثراء المناهج:** يتابع استخدام المكتبة المدرسية، وما تم إنجازها من المقررات.

(ح) **الكفايات الإنسانية والاجتماعية:** يسعى المدير إلى استمالة البشر للتعامل معه، فعليه أن تكون لديه مهارة حسن الاستماع، والعمل في فريق، ومراعاة بناء علاقات إنسانية فعالة في المؤسسة، والتشجيع والحفز وحسن التوجيه.

(ط) **تفويض الصلاحيات:** قدرة المدير على استثمار قدرات وطاقات المرعوسين للقيام بأعمال قيادية وإدارية من مسؤولياته يساعد على بناء صف ثان في المؤسسة، وتفرغه للأعمال الأكثر أهمية.

(ي) **بناء فرق العمل وتنمية المساعدين:** حيث يحدد ما يهدفه من الفريق، ويشجع التعاون بين أعضائه، ويساهم في تنمية المساعدين (ناظر - وكيل - معلم أول) للقيادة مستقبلاً.

واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي:

يتم دراسة واقع التمكين من خلال القرارات الوزارية وبطاقات الوصف الوظيفي والمهام والمستويات الخاصة بقيادات مدارس التعليم الأساسي كما يلي:

١- الفلسفة القائم عليها التعليم الأساسي:

- هو تعليم عام يوجه إلى جميع الأطفال الذين يبلغون سن السادسة، ولمدة تسع سنوات.
- تعليم مجاني، لأنه حق لكل إنسان، لا تنتقضى عنه السلطات التعليمية أية مبالغ تحت أي مسمى.
- تعليم إلزامي، على الدولة أن توفر مكان لكل تلميذ، وإلزام على كل ولي أمر أن يلحق ابنه بالتعليم، وعلى التلميذ الانتظام في الدراسة.
- تعليم شامل يحتوي على أنواع المعارف الأساسية لكل المهارات اللازمة لمواصلة التعليم، ولمواجهة الحياة العملية.
- هو تعليم يؤلف القاعدة الأساسية، ويعد المواطن الصالح فهو مرحلة الأساس في السلم التعليمي، وبناء نظام التربية.

٢- مستويات الإدارة بالتعليم الأساسي:

تتعدد مستويات الإدارة بالتعليم الأساسي، والمسؤولون المناط بهم تنفيذ سياسة التعليم الأساسي أهمهم (xvii):

(أ) **مدير التعليم الابتدائي بالإدارة التعليمية:** وهو المسئول عن الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومن أهم مسؤولياته: عقد الندوات والتدريب لدراسة أهداف المرحلة، والإشراف على الأنشطة التربوية، ورفع التقارير عن مشكلات التعليم الابتدائي للسلطات العليا.

(ب) **رئيس القسم:** يشرف على العمل بمدارس التعليم الأساسي في القسم التابع له، حيث تقسم الإدارة التعليمية لعدة أقسام جغرافية، ليسهل متابعة العمل الميداني بها، وهو يعاون مدير التعليم الابتدائي بالإدارة التعليمية على تنفيذ السياسة التعليمية.

(ج) **مدير التعليم الإعدادي:** المسئول الأول عن الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، حيث يتابع المناهج والمواد الدراسية، والأنشطة، ومدى تحقيق المدرسة للأهداف الموضوعة. وبالنسبة لقيادات مدارس التعليم الأساسي حدد القرار ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣ مسميات

وظائف الإدارة المدرسية علي النحو التالي (xviii):

- مدير المدرسة.
- ناظر الخدمات التعليمية.
- ناظر شؤون التعليم.
- وكيل شؤون المبني المدرسي والتغذية.
- نائب مدير المدرسة.
- ناظر شؤون الطلاب والأنشطة الطلابية.
- ناظر شؤون التعليم.
- وكيل الخدمات التعليمية.

حدد القرار شكل الإدارة المدرسية من حيث الهيكل التنظيمي والوظيفي والإداري، وقسم المدارس أربعة مستويات:

- المستوى الأول أكثر من ٤٠ فصلاً. ▪ المستوى الثاني من (٢١ - ٤٠) فصلاً.
 - المستوى الثالث من (١١ - ٢٠) فصل. ▪ المستوى الرابع أقل من ١١ فصل.
- وأوجد هيكلًا تنظيميًا لكل مستوٍ من المستويات الأربعة السابقة، ويعد القرار انطلاقة جديدة في تحديد معدلات ومستويات الإدارة المدرسية، وتحديد معالم كل مستوى مما ساهم في استكمال الهيكل الإداري.

٤- الوصف الوظيفي للوظائف القيادية بمدارس التعليم الأساسي:

أصدرت وزارة التربية والتعليم - بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، التوصيف الوظيفي للمعلمين والقيادات حيث يتناول اسم الوظيفة، والدرجة المالية المقابلة لها والوصف العام للوظيفة، والواجبات والمسئوليات والمهام المنوط بصاحب الوظيفة الاضطلاع بها، وكذلك شروط شغل الوظيفة أو الترقي إليها، يمكن تلخيصها كما يلي (xix):

١- واجبات ومسئوليات مدير المدرسة:

- يشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على جميع العاملين بالمدرسة.
- يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل.
- تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساواة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.
- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
- دعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة من خلال توليد ونشر المعلومات.
- يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة، تحقيقاً للإصلاح المرتكز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.
- يعمل شاغل هذه الوظيفة على ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له متابعة سير العملية التعليمية.

يقوم بالإشراف المباشر على المهام التالية:

- إعداد الخطة الدراسية.
- أمن وسلامة المدرسة.
- أعمال الامتحانات.
- أعمال الحكومة الإلكترونية.
- أعمال المدرسة المنتجة.
- الشؤون المالية والمخزنية.
- شؤون العاملين وشؤون الطلاب.
- التقويم والمتابعة.
- تقارير الأداء المؤسسي.

٢- واجبات ومسئوليات وكيل المدرسة:

- يختص شاغل الوظيفة بمتابعة المعلمين والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.
- يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي.
- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساواة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد للموارد.

- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
- دعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة من خلال توليد ونشر المعلومات.
- يشرف شاغل الوظيفة على أعمال المعلمين والأخصائيين النفسيين، والاجتماعيين، وأمناء المكتبات والمعامل، وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام، ويدعم أدوارهم بالمدرسة، ويسهم في تكامل جهودهم، تحقيقاً للإصلاح المرتكز على المدرسة، من خلال فرق العمل المختلفة.
- يسهم شاغل الوظيفة في ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وفي عملية وضع اللائحة الداخلية للمدرسة بالتعاون مع المجلس، ويعمل على تنفيذها.
- يقوم بتنسيق عمله مع الوكلاء الآخرين بالمدرسة، ويعاون مدير المدرسة في إنجاز ما يلي من مهام:
 - إعداد الخطة والجدول الدراسية.
 - أعمال الامتحانات.
 - دعم أعمال الحكومة الإلكترونية كل في تخصصه.
 - التقويم والمتابعة.
 - تقارير الأداء المؤسسي.

جهود وزارة التربية والتعليم لتمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي:

تبذل وزارة التربية والتعليم جهوداً لتطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية وتحقيق الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدارس، ويتطابق هذا مع التوجهات المجتمعية ومن تلك الجهود: (xx)

١- تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي للمدرسة:

في هذا الصدد صدر القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣، كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤، وكذلك القرار الوزاري (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥، كذلك صدر قانون (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) ولائحته التنفيذية بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧، وصدر القانون (٩٣) لسنة ٢٠١٢ والقرار رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣.

ومن خلال القوانين والقرارات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- (أ) وضعت القرارات معايير لاختيار القيادات الإدارية.
- (ب) وضعت توصيفاً للوظائف القيادية لكل مدرسة مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات.
- (ج) تنوع نماذج الهياكل التنظيمية والوظيفية للمدارس لتناسب مع اختلاف سعة المدارس.
- (د) استحداث وظائف جديدة في الهيكل تستوعب متطلبات التطوير.
- (هـ) الأخذ بفكرة المدرسة المنتجة، وإنشاء وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة كخطوة نحو اللامركزية والتمكين الفني والمادي.
- (و) يجب أن يكون تحديد التقرير السنوي للكفاية موزعاً بين المدير والموجه.
- (ز) يجب ملاحظة التجارب العالمية في مجال اختيار القيادات.
- (ح) مراجعة بطاقات التوصيف الوظيفي بحيث لا تنقل كاهل القيادات المدرسية على النحو المُعين على تفويض السلطات والتمكين الإداري.

٢- تطوير مجالس الآباء والمعلمين إلى مجالس للأمناء:

في ظل المتغيرات المعاصرة التي تحتاح العالم تأتي أهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كعامل أساسي للنهوض بالعملية التعليمية، فلم تعد التربية والتعليم قاصرة على تلقي العلم والمعرفة داخل الفصول فقط، وإنما امتدت إلى البيئة المحلية تؤثر فيها وتتأثر بها.

ويتحقق ذلك عن طريق اللامركزية التي تمكن أولياء الأمور وأعضاء المجتمع من المشاركة في إدارة المدرسة، والاستفادة الجيدة والفعالة من الموارد التربوية والمالية التي توفرها المدرسة.

وفي هذا الصدد فقد صدر العديد من القرارات بخصوص تلك المجالس منها القرار رقم (٢٥٨) لسنة ٢٠٠٥ وقرار رقم (٢٢٤) لسنة ٢٠٠٦ وقرار رقم (٢٢٠) لسنة ٢٠٠٩، وقرار رقم (٢٨٩) لسنة ٢٠١١،

٣- الإدارات المتخصصة التابعة للجمعيات الأهلية:

تم تشكيل إدارات تربوية متخصصة على المستوى المحلي لدفع وحشد المشاركة الشعبية في إدارة وتمويل العملية التعليمية.

٤- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ :

قامت وزارة التربية والتعليم بإعداد خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات تبدأ في العام ٢٠١٥/٢٠١٤ كتأسيس لخطة استراتيجية تنتهي في عام ٢٠٣٠، وقد صممت الخطة المرحلية بناء على تحليل معطيات متعددة منها: تقويم الخطة الاستراتيجية السابقة، ومشاركات أصحاب المصلحة، والاستفادة من التقارير الدولية والأدبيات ذات الصلة، وآراء المتخصصين من داخل وخارج قطاع التعليم، وأكدت الخطة على عدة نقاط فيما يخص القيادات الإدارية والتمكين منها^(xxi).

- حاجة التعليم إلى التحول إلى الإدارة الاستراتيجية التي من مظاهرها قبول المساءلة، ومنهجية الإدارة بالأداء، والرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل.
- النمو المطرد في أعداد الملحقين بالتعليم الأساسي التي زادت على ٩٠% من الفئة العمرية (٦-١٤) سنة، وقلة أعداد المتسربين، مما حققه مبدأ الإتاحة.
- أكدت الخطة وجود نسبة ٣٠% من المعلمين غير مؤهلين تربوياً، وهذا يحرمهم حسب القانون - من الترقية لوظيفة مدير أو وكيل مدرسة تعليم أساسي.
- إنشاء وتطبيق كادر المعلمين أحد المداخل المهمة للتنمية المهنية للمعلمين، والارتقاء بمستوى تدريب القادة الإداريين، وتوفير طاقة توجيهية لهم.
- أكدت الخطة أن قطاع التعليم خضع للإدارة المركزية، والتي نصت على أن الحكومة المركزية تجمع الأدوار الخاصة بعمليات التخطيط والموازنة والتمويل وتخصيص الموارد والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوصيل الخدمة^(xxii).
- مع ظهور برامج إصلاح التعليم الأساسي حتى نهاية التسعينيات، ظهر مفهوم اللامركزية لتحسين كفاءة نظم التعليم، وترشيد كفاءة الموارد المتاحة، وضمان الفعالية في تحقيق أهداف قطاع التعليم، وتفويض سلطة وزير التعليم للمحافظين، وفي عام ٢٠٠٦ تبنت وزارة التربية والتعليم إطاراً عاماً للسياسات وفتح آفاق جديدة للتطبيق الشامل لمفهوم كفاءة النظم والإدارة في ظل التأصيل المؤسسي للامركزية، وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية، ثم توالى خطوات ترسيخ اللامركزية من خلال تشريعات منها صلاحيات المدرسة في استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق عمليات الصياغة والتغذية المدرسية، وإعادة النظر في الهيكل الإداري لديوان عام وزارة التربية والتعليم.
- ومن هنا فقد أوضحت الخطة الاستراتيجية أن الوضع الحالي يميل إلى المركزية، على الرغم من أن التشريعات والقوانين والقرارات الوزارية تعد نقلة نوعية جيدة للتوجه نحو اللامركزية، ودعت الخطة لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية، وطرق الاتصال الرأسي واتخاذ القرارات، وأكدت على أهمية تفويض السلطات، والتمكين الإداري كخطوة لتطبيق اللامركزية.

معوقات تمكين قيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر:

توجد بعض المعوقات الخاصة بتمكين القيادات المدرسية منها:

١- نقص بعض التخصصات، وعدم القدرة على سد العجز من مرحلة لأخرى.

- ٢- وجود توجيهين لكل مادة؛ توجيه للمرحلة الابتدائية، وآخر للمرحلة الإعدادية في التخصص نفسه، ويوجد عدم تعاون بينهما لصالح التلميذ.
- ٣- تدريس بعض المواد من قبل غير المتخصصين أحياناً لسد العجز.
- ٤- عدم التزام التلاميذ بالزني المدرسي، وحضور طابور الصباح، خاصة بالمرحلة الإعدادية ينعكس على أقرانهم بالمرحلة الابتدائية، مما يخلق جواً من عدم الالتزام بالقواعد العامة للانضباط المدرسي.
- ٥- عدم قدرة بعض المعلمين على توظيف الوسائط السمعية والبصرية من معامل الأوساط.
- ٦- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمحيددين، والمتميزين، وغياب اللوائح المنظمة لذلك يثنيهم عن مزيد من الإتقان.
- ٧- السياسة التعليمية المصرية، ومناهجها التي تتسم بعدم الاستقرار نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة، وارتباطها بشخص وزير التعليم، وعدم تبني نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي، وعدم وجود رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للتعليم في مصر ترسم صورة النجاح، وتجعل مخرجاته قابلة للتعامل مع العصر، وعدم وجود مناهج مطورة وأساليب تساير الدول المتقدمة، وتغير هذه المناهج دون هدف معن^(xxiii).
- ٨- يوجد خلل في عمليات الاتصال على مستوى المدرسة من ناحية، وعلى مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى (إدارات - مديريات) من ناحية أخرى، حيث أن هناك ضعف ثقة من قبل تلك المستويات في منح الإدارة المدرسية مزيد من السلطة لتسيير أمورها^(xxiv).
- ٩- وجود قصور واضح في برامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، فالخطط غير واضحة، وأساليب التنفيذ قاصرة، ويغلب الأداء الشكلي واستيفاء الأوراق على التدريب.
- ١٠- خلو المناصب الإدارية بمدارس التعليم الأساسي.
- ١١- ضعف الثقافة التنظيمية (المؤسسية) لدى بعض القيادات بمدارس التعليم الأساسي.

نتائج الدراسة: من خلال الإطار النظري السابق ونتائج الدراسات السابقة وواقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- قلة مشاركة قيادات المدارس في تحديد وسائل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- عدم تناسب السلطة المخولة للمديرين مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- تخوف بعض قادة الإدارة والمديرية التعليمية من تفويض السلطة، لاعتقادهم بأن التفويض يفقدهم المكانة، ويقلل من نفوذهم.
- التفويض - في حال تنفيذه - يسهم في بناء صف ثان في المؤسسات التعليمية، ويساعد في سرعة اتخاذ القرارات.
- اللوائح والقوانين تلزم مديري المدارس بالرجوع إلى القيادات العليا في كثير من القرارات.
- قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس ووكلائها.
- بعض الدورات التدريبية تحصيل حاصل وكلام مكرر ومضيعة للوقت.
- الكثير من البرامج التدريبية تتم دون تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب.
- ضعف المتابعة لأثر التدريب في ميدان المدرسة، من قبل القيادات العليا.
- توجد مركزية وهرمية في الاتصال بين القيادات العليا والقيادات التنفيذية بالمدارس.
- بعض القرارات المهمة تستأثر بها القيادة العليا، ويصعب الحصول عليها؛ لاعتقاد تلك القيادات أن ذلك يمنحها مزيداً من القوة.
- نظام الترقي المعتمد على الأقدمية أدى لوصول البعض للمناصب القيادية دون وجه حق، مما يجعله غير ملم بنظم الاتصالات الجيدة مع المرءوسين.
- تحتاج بعض القيادات لمزيد من الثقافة التنظيمية لتيسير عملية الاتصال.
- بعض القيادات تدعم العمل الجماعي خاصة عند تقدم المدرسة للجودة والاعتماد.
- العمل في فريق مترابط له نتائج أكثر إيجابية من التنظيم الهرمي.

■ العلاقة بين العمل في فريق والانتماء للمؤسسة غير واضحة تمامًا.
إجراءات الدراسة المقترحة لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر:

- لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، تقترح الدراسة بعض الإجراءات لتمكين قيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر منها:
- إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية، بحيث تكون أكثر مرونة تتناسب مع تطبيق مدخل التمكين الإداري.
- ترك حرية وضع رؤية المدرسة ورسالتها لإدارة المدرسة والعاملين بها؛ لأنهم أكثر دراية بوضع المدرسة وطرق النهوض بها.
- وضع نظم جديدة للمكافآت والحوافز تعطى فيه لقيادات المدرسة سلطات أوسع، وحرية لتحفيز العاملين.
- التوجه نحو مزيد من اللامركزية، وإعطاء الحرية للقيادات المدرسية لتوفير ما تحتاجه المدرسة من موارد بشرية ومادية.
- التوجه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة والأفقية المرنة؛ التي أثبتت الدراسات فاعليتها أكثر من الهياكل التنظيمية الرأسية.
- التقليل من بيروقراطية ومركزية العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية.
- تبني إدارة المدرسة مناخًا فكريًا يسمح بتنمية معارف ومهارات جميع العاملين بالمدرسة.
- عقد دورات تدريبية لتدريب المعلمين على العمل في فرق، والقدرة على اتخاذ القرار.
- اتباع نظام مؤسسي يسمح بتداول المعلومات التي تتعلق بالأداء.
- ترك الحرية للمديرين في تكوين فرق العمل.
- تفعيل دور مجلس الأمناء في الاشتراك في فرق العمل وتدعيمها.
- تدريس نظريات القيادة الإدارية لطلبة كليات التربية، وتوضيح أيها يناسب التمكين والتفويض.
- الاسترشاد بالمعايير الدولية في إعداد وتدريب القيادات الإدارية.
- دراسة معوقات التمكين الإداري، والعمل على التغلب عليها من قبل المسؤولين.
- الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي في تدعيم فرق العمل الممكنة.
- تمكين المديرين من تكوين فرق العمل بالمدرسة
- نشر مزايا التمكين؛ لإزالة الخوف لدى القيادات والعاملين.
- سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل في المؤسسات التعليمية.
- تطوير ثقافة الإدارة العليا إلى ثقافة تؤمن بالتمكين الإداري وتشجعه.
- تهيئة المناخ التنظيمي المدعم للتمكين؛ وذلك بتوفير الإمكانيات الفنية والبشرية والمادية.
- توفير نظام إداري يتيح التنمية المهنية للقيادات الإدارية.
- التحول نحو البناء التنظيمي المرن، وتطبيق القيادة التحويلية.

مراجع البحث

- (i) L., A., Hanold: Review of the Literature on Employee Empowerment, (Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 4, 1997, PP. 1 – 11.
- (ii) رواء محمد عثمان، تفعيل لامركزية الإدارة المدرسية بمصر في ضوء مدارس حق الاختيار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ٢٤٠-٢٤٣.
- (iii) J.A. Conger & R.N. Kanungo: "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice". Academy of Management Review, 1999, Vol. 13, P.133.
- (iv) M. Karl, Women and Empowerment: Participation and Decision Making, New York: United Nations, 1995, P.73.
- (v) J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt; R.N. Osborn: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 2000, P.35.
- (vi) يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، ص ١٨.
- (vii) حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦، ص ٤١.
- (viii) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٢٨، سنة ٢٠٠٤.
- (ix) رغبة محمد محمد ناصر: التمكين مدخلاً لتطوير الأداء المهني: دراسة ميدانية على مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦.
- (x) ريهام إسماعيل: تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام في صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤.
- (xi) L.H. Worth & S. Cartwright: "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 3, 2003, P. 131.
- (xii) أحمد سيد مصطفى: "تمكين العاملين – السمات المميزة والمقاييس المؤثرة"، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريس والتنمية الإدارية، القاهرة، إبريل ٢٠٠٤، ص ص ١٠ – ١١.
- (xiii) حسن أحمد الطحاني، عمر سلطان السويدي: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام"، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٠، ملحق (١)، ٢٠٠٣، ص ٣٠٧.
- (xiv) K, Blanchard & Alan, Rondalph, "Empowerment Key to Growth Executive", Academy of Management Review, Vol. 3, No. 5, May 1996, PP. 12 – 15.
- (xv) مصطفى محمود أبو بكر، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت ٢٨-٣١، أكتوبر ٢٠٠٢، ص ١٣.

-
- (xvi) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الرياض، دار المربع للنشر، ٢٠٠٢، ص ١٥٥.
- (xvii) وزارة التربية والتعليم : المركز القومي للامتحان والتقويم : منظومة التقويم التربوى الشامل لمرحلة التعليم الأساسى، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٣٤-٣٨.
- (xviii) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣.
- (xix) وزارة التربية والتعليم، بطاقة الوصف الوظيفي للقيادات الإدارية، ٢٠١٤.
- (xx) دستور جمهورية مصر العربية: مادة (٦١)، الفقرة الثانية، ٢٦ مارس ٢٠٠٧.
- (xxi) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٣.
- (xxii) تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٤.
- (xxiii) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠١٣، ص ص ٥-٦.
- (xxiv) المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، القاهرة، الدورة ٢٧، ٢٠٠٠، ص ٥٦.