

رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والادائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز  
في ضوء فلسفة التمكين الإداري

**Analytic view for the administrative enough (aalme'rfytwaal'adaay'yt) the corollary for  
manager the teacher the goodness and the distinctiveness philosophy of the  
administrative enablement. inlight**

حسين باشيو<sup>1\*</sup>، خولة قشاو<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 (الجزائر)،

<sup>2</sup> جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02 مخبر التربية والصحة النفسية(الجزائر)،

تاريخ الاستلام : 2018-12-13؛ تاريخ المراجعة : 2020-09-21؛ تاريخ القبول : 2020-12-31

**ملخص :**

هدفت هذه الدراسة ابرز اهمية منح مديري المدارس الصلاحيات الواسعة والحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل، بعد إعدادهم وتدريبهم بشكل كافٍ في أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتشجيعهم على المبادرات التي تناسب مدارسهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية العليا، مما يكسبهم مهارات تؤهلهم لاستقلالية القرار والإبداع الإداري والتفوق المؤسسي في الأداء والتنفيذ والوصول الى مدرسة الجودة والتميز، وقد توصلت الى أن المديرين الممكّنين إدارتهم المدرسية مميزة وناجحة ومتفوقة ومتقدمة عن غيرها من الإدارات المدرسية غير الممكنة.

**الكلمات المفتاحية :** جودة ؛ كفايات إدارية ؛ إدارة مدرسية ؛ مدير المدرسة ؛ فلسفة التمكين الإداري.

**Abstract :**

This study aimed to highlight the importance of granting school administrators broad powers and freedom in making decisions that enable them to do their work better, after preparing and training them adequately in their administrative, technical and community work, and encouraging them to initiatives that suit their schools, and giving them freedom and confidence to perform their work in their own way without direct intervention from Higher educational administration Which gives them skills that qualify them for the independence of decision-making, administrative creativity, and institutional excellence in performance, implementation and access to a school of quality and excellence.

**Keywords :** Quality ; Contemporary administrative competencies; School management; School Manager; The philosophy of administrative empowerment

**I- تمهيد :**

تواجه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم أزمات تربوية حادة، وتعيش فترة تحديات عظيمة ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه، وما نتج عن ذلك من كثافة طلابية صاحبها أوجه قصور مختلفة، وتدني في مستوى الخريجين، ونوعية التعليم. وقد تمحورت العديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين جودة التعليم، والتغلب على أزماته، وحل مشكلاته من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وتكوين اللجان العليا، لوضع مؤشرات ومعايير محددة لقياس جودة أداء المؤسسات التعليمية، إذ أن هناك العديد من المؤشرات الكمية والكيفية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، وعلاقتها بالبيئة المحيطة بالنظام التربوي وتميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعا بين

الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلا أساسيا يعود عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيرا مباشرا في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة، لذا فقد كثرت الدراسات التي تعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الإدارية الفاعلة.

وفي الوقت الذي تسعى فيه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر بغية الوصول إلى أفضل مخرجات لها بأقل جهد ووقت وتكلفة. فقد سعى القائمون على النظام التربوي في الجزائر منذ وقت ليس بقصير إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر هذا النظام ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه. وقد بدا واضحا من خلال توصيات اللجان الوطنية للإصلاح التربوي، وأهمها العمل على إعداد القادة وفق مبادئ القيادة الإدارية الحديثة واتجاهاتها وأدوارها، وإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية بما يحقق أهداف العملية التعليمية، واعتماد المدرسة وحدة إجرائية أساسية أولى لإحداث التطوير التربوي والاجتماعي، من خلال إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدرسة بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق مدرسة الجودة والتميز في كافة العمليات التي تقوم بها، والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي، والحصول على مخرجات ذات جودة عالية. إلا أن الواقع يشير إلى أن نتائج ومخرجات النظام التعليمي في الجزائر ما زالت دون المستوى المطلوب، وتشير إلى ضعف جودة التعليم العام فيه. ويعتقد الباحثان أن إصلاح نظام التعليم المدرسي والوصول به إلى مصاف الجودة والتميز، يستدعي إصلاح النظام التربوي وتحسين نوعية أداء العاملين في هذا النظام، وفي مقدمتهم المديرون، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التمكن.

**1.I - مشكلة الدراسة :** بالرغم من أهمية العنصر البشري في تنمية المؤسسات التربوية وتطويرها، إلا أن الكثير من المدارس تعاني من مشكلات نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح لمديري المدارس وافتقارهم للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) والتأثيرات السياسية والاجتماعية على أسلوب التعيينات وقلة مراكز التدريب والتأهيل التربوي المتخصصة والتي أصبحت اليوم تشكل عائقا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عيباً لم يعد بالإمكان تحمل نتائجه.

ومع تغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، حيث لم تعد تقتصر على مزاولة الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطا بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، لذلك أصبح يلقي على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين مديري المدارس. ونتيجة لذلك على المؤسسة التعليمية أن تستجيب لكل التحديات وتوفير كل متطلبات التطوير والتجديد والتمكين بما يتضمن من مرونة اللوائح والأنظمة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر وتعزيز ثقافة الجودة والتميز من خلال توفير جميع الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك (محمود واخرون، 2013: 42). وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يفود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات (حسين، 2017: 4)

ولعل رغبة القيادات الإدارية في الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من الصلاحيات، وضعف الثقة بقدرة المديرين على ممارسة مهامهم بكفاءة وافتقارهم للكفايات الإدارية اللازمة، يعد تحدٍ ومعيق لتطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس. يعتقد الباحثان أن تمكين مدير المدرسة من الموضوعات الإدارية الحديثة وخاصة إدارة الجودة والتميز تحتاج إلى المزيد من البحث لتقديم المقترحات

او لتوصيات لمديري المدارس لان ممارسة أسلوب التمكين الإداري لمديري المدارس يساعد على تكوين بيئة مميزة وتطويرية في المدارس من خلال التحفيز والتشجيع على المشاركة والمبادرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة

ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل دون تدخل مباشر من قبل الإدارة التعليمية وكسر الجمود الإداري بين الإدارة التعليمية ومديري المدارس ولا يتأتى ذلك إلا بامتلاك هؤلاء لمجموعة من الكفايات المعرفية والادائية التي تمكنهم من أداء عملهم بمهارة واثقان وبالتالي الوصول الى مرسوم الجودة والتميز من خلال تبنيهم لاهم فلسفة تمكنهم من ذلك وهي فلسفة التمكين الإداري التي تعد من ابرز الاستراتيجيات في الإدارة الحديثة، من هذا المنطلق تمحورت مشكلة الدراسة حول قلة وتوسط التوجه نحو التمكين الإداري لدى مديري المدارس الذي يعد من الآليات المهمة والأساسية في تعزيز السمات القيادية وهذا يوضح مشكلة الدراسة التي تنحصر في السؤال الرئيس الآتي: ما الكفايات الإدارية المعاصرة (المعرفية والادائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ماهي اهم الكفايات الإدارية المعرفية اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري؟ وكيف يمكن اكتسابها وتميئتها؟

- ما هي اهم الكفايات الإدارية الادائية اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري؟ وكيف يمكن اكتسابها وتميئتها؟

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه المدرسة الجزائرية مع مطلع الالفية الثالثة؟

- ماهي الأطر النظرية للتمكين الإداري واهم متطلباته في المدرسة؟

-كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في ضوء فلسفة التمكين الإداري للمديرين؟  
أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة (المعرفية والادائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري

- ابراز اهم التحديات التي تواجه المدرسة الجزائرية مع مطلع الالفية الثالثة

- الإحاطة بالأطر النظرية للتمكين الإداري واهم متطلبات تطبيقه في المدرسة الجزائرية.

- الوقوف على اهم المبادئ التي تؤدي الى تطوير الإدارة المدرسية في ضوء فلسفة التمكين الإداري .

- تقديم رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة في ضوء فلسفة التمكين الإداري وهي من أهم مدخلات التعليم المدرسي الحديث.

**أهمية الدراسة:** في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها عالمنا مع مطلع الالفية الثالثة في مختلف الاصعدة والمجالات، والتغيرات التي تشهدها العملية التربوية بصفة عامة والعملية التعليمية بصفة خاصة نتيجة العولمة الثقافية والتقنية والتقدم العلمي، اصبح لزاما على مديري المدارس واطلاقا من طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم لمواجهة هذه التحديات باستمرار، إضافة الى تشابك المهام التي يقومون بها في مدارسهم بين المهام الفنية الإشرافية والإدارية التي يقوم بها ، مما يؤثر سلبا على ادائهم لوظائفهم، مما ينعكس سلبا ويلقي بظلاله على العملية التعليمية بشكل مباشر وتبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، برز في مؤسسات التعليم المختلفة في الدول المتقدمة، ألا وهو نظرية التمكين الإداري، وإدارة الجودة والتميز .

- التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدرس في ضوء فلسفة التمكين الإداري للوصول لمدرسة للجودة والتميز . - توفير معلومات قد تساعد الجهات الوصية على الإدارة التربوية في اعداد برامج تكوين وتدريب وتأهيل مديري ومديرات المدارس على استراتيجية التمكين الإداري لتجويد المخرجات التعليمية.

- التأكيد على أهمية استراتيجية التمكين الإداري في ضوء إدارة الجودة والتميز كمتطلب حقيقي لمديري المدارس من أجل النهوض بالعمل الإداري وتحسين جودته ومنها تحسين العملية التعليمية التعليمية.

- تسهم هذه الدراسة في التعريف بالكفايات المهنية الادائية والمعرفية اللازمة لمديري ومديرات المدارس وتميئتها مما يؤدي الى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة فعالية مدارسهم.

- قد تدفع هذه الدراسة الباحثين الآخرين لدراسة مناحي أخرى ذات علاقة بالتمكين الإداري وادارة الجودة التميز لدى شرائح تربوية أخرى.

- قد تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أداء المديرين والمديرات كامتداد للجهود المبذولة في هذ المجال.  
- تقديم رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة في ضوء فلسفة التمكين الإداري وهي من أهم مدخلات التعليم المدرسي الحديث.  
مصطلحات الدراسة:

**1- الكفاية:** هي القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن او انها القدرة على ممارسة الاعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف ويقصد بها في هذه الدراسة قدرة مدير المدرسة على أداء مهامه المختلفة بمهارة وفعالية لتحقيق الأهداف بسرعة ودقة. وهي مقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف مهارات واتجاهات (التميمي، 2000).

**2- الكفايات الإدارية:** هي مجموعة من المهارات التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله في المدرسة وإنجازه بفاعلية كما تعبر عن قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهام المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على اعداد السجلات المدرسية واعداد التقارير عن سير العمل وتنظيم الاجتماعات والقدرة على الاتصال الجيد وحسن استخدامه واتخاذ القرارات السليمة... وغير ذلك من المهام.

**3- الكفايات الإدارية المعرفية:** وتتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والأفكار والمدرجات اللازمة للأداء الإداري الجيد، والتي بدونها لا يستطيع المدير اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء حيث تهتم بالقدرة الشمولية للمدرسة والمشكلات التي تعترضه والاحساس بها ومحاولته البحث الجاد لإيجاد الحلول المناسبة لها وترتيب الأولويات في العمل والربط بين أي اجراء يتخذه وباقي اعماله الأخرى سواء كان هذا الاجراء متعلقا بالمدرسة او تطوير المناهج او العاملين معه بالإضافة الى التخطيط للعملية التعليمية والتقويم وتوجيه وارشاد المعلمين والتلاميذ وتنفيذ المنهج واللوائح والنظم التعليمية وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.

**4- الكفايات الإدارية الادائية:** وتتضمن المهارات النفس حركية الضرورية للعمل الذي يعد المدير له وتعتمد بدرجة كبيرة على الكفايات المعرفية كما تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة بنجاح مع العاملين معه من اداريين ومعلمين وتلاميذ واوليائهم بحيث يرفع الروح المعنوية لديهم وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، مما يكون له اثر في إنجاح الاعمال بكفاءة وفعالية وتشمل (متطلبات الإدارة الديمقراطية، إدارة الافراد، والموارد المالية، إدارة شؤون التلاميذ تطوير المناهج، الأنشطة المرافقة... وغير ذلك.

**5- مدير المدرسة:** هو الشخص الذي اسندت له بحكم المنصب ان يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في المدرسة، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى تلاميذ مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

**6- التمكين الإداري:** مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

## II - الكفايات الإدارية المعرفية، والادائية اللازمة لمدير المدرسة في ضوء فلسفة التمكين الإداري:

**II - 1 - مدير المدرسة:** ويعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمباشر عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة، فهو المسؤول عن جميع الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال مشاركة المعلمين، كما أن البرامج التي تنفذ في المدرسة تتأثر بجهوده واقتراحاته وميوله، ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على ثلاث نواح هامة هي:

الناحية الإدارية، والناحية الاجتماعية، وناحية الارتفاع بمستوى العملية التربوية والتحصيل العلمي، وتكمن أهمية مدير المدرسة في شخصيته وقدرته على تنظيم العمل وتوزيعه على المعلمين والإداريين داخل المدرسة. وأشار مساد (2005) إلى أهمية مدير المدرسة في قوله فرضت الأهمية نفسها في هذا المجتمع الصغير، مجتمع المدرسة وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين الأساتذة كل في تخصصه، وبين الإداريين كل في عمله ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال، لكي تسيّر المدرسة في هدوء تام (مساد، 2005: 30).

ويعتبر مدير المدرسة والعاملون معه مسؤولين عن تنظيم العمل المدرسي ومسؤولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسؤولة، ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً، وخلقياً، وجسدياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، وحتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بإنجاز مهمته ومسئولياته في المدرسة (صلاح مصطفى، 1999: 60)

**II - 2 - كفايات مدير المدرسة:** يرى معظم المختصين في الفكر الإداري والإدارة المدرسية كالعنزي (2017)، وكحجي (1998)، وحبیب (1995)، ولبدري (2001)، وفهمي ومحمود (1994)، والعمامرة (1999)، ودره (1994) الزايدى (2000) الزهراني (1995) الشبول (1997) الشمري (1996) فلمبان (1996) احمد (1990)، مياس (1996) والمومني (2007)، وغيرهم، انه نظراً لأهمية الكفايات في إنجاز العمل بالفاعلية المطلوبة، كان تحديد الكفايات اللازمة لأي عمل، ضرورة من ضرورات هذا العصر الذي اتسم بسرعة التغيير والتطور في المعرفة والمهارة، ولهذا اتجهت العديد من الدول إلى الأخذ بمدخل الكفاية حيث يعد الأساس في التطوير.

وهناك من قسمها الى ثلاثة مجالات واعتبر بعض عمليات الادارة كفايات وهى:

1- كفايات الانجاز: وتشمل التخطيط، التنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم

2- كفايات المحافظة على الجماعة وتشمل: تعزيز التطور المهني الجماعي، المشاركة والدافعية الجماعية .

3- كفايات التغوىر وتشمل: أساسيات التغوىر ، تنفيذ وتقوىم التغوىر .

وهناك من التربويين من صنفها الى (8) كفايات كميّاس (1996) وغيره وهى كفايات التخطيط، كفايات ادارة شؤون المعلمين، كفايات العلاقات مع أولياء الامور والمجتمع المحلي، كفايات ادارة الموارد المالية والمادية، كفايات ادارة الوقت، كفايات صناعة القرار، كفايات التقويم.

والبعض الاخر قسمها الى (6) مجالات وهى مجال التخطيط، مجال التقويم، مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا، ومجال العمال الإدارية والكتابية، مجال العمل مع الطلبة، مجال العمل مع المجتمع المحلي. اما الشمري (1999) فقد قسم الكفايات المهنية اللازمة لمدرسي مدارس التعليم العام الى ثلاثة مجالات هي: المجال الإداري، المجال الفني، مجال العلاقات الإنسانية وصنفها الخصري (2002) الى كفايات شخصية: وهى سمات أساسية بهدف تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة التربوية والمجتمع. و كفايات مهنية فنية وتشمل القدرة على التخطيط والتحليل، القدرة على اتخاذ القرار بأسلوب علمي تشخيص الخلل ومواقع الضعف، الحوار والمناقشة والاقناع، تنظيم الافكار والحقائق والمفاهيم بدقة، توليد اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل، القدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع، القدرة على الحصول على المعلومات الجديدة، وامتلاك مهارات فنية مثل ادارة الحلقات واللقاءات ببراعة، القدرة على نقد المقررات الدراسية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات ثم تطويرها وتقويمها بشكل سليم، القدرة على تزويد العاملين بتغذية راجعة عن ادائهم، القدرة على تصميم واعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة.

ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، وفق فلسفة التمكين الإداري، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من كفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي والتربوي ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات التي تناولت الموضوع كالعنزي (2017)، وكحجي (1998)، وحبيب (1995)، ولبدري (2001)، وفهمي ومحمود (1414)، والعميرة (1999)، ودره (1994) الزايدي (2000) الزهراني (1995) الشبول (1997) الشمري (1996) فلمبان (1996) احمد (1990)، مياس (1996) المومني (2007)، وغيرهم، نقدم هذه الكفايات كما يلي:

**1- الكفايات الإدارية المعرفية لمدير المدرسة:** وتشمل: المقدرة على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة التي يعمل فيها، و المقدرة على فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية للمدرسة، والقدرة على مراعاة التوازن في الأداء والعلاقات الإنسانية بين العاملين، ومعرفة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار وكيف يتخذه، ومعرفة كيفية تحقيق حاجات ورغبات العاملين معه في المدرسة، والقدرة على الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة، والقدرة على التفويض الواضح للسلطة وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها، والقدرة على تحديد وظائف الإدارة المدرسية وتنظيمها وبيان وسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة، والقدرة على فهم خصائص الإدارة المدرسية والعمل التربوي سلوكا، وعملا. و ان تعكس خصائص المعلمين الذين يؤدون هذا العمل، وله القدرة على فهم جميع أنواع التنظيم والوسائل والأساليب التي تعين مواجه المواقف والمشكلات المدرسية.

**2- الكفايات الإدارية الادائية لمدير المدرسة:** والإدارة المدرسية كغيرها من الوظائف تتطلب ان يكون المدير ملما بالكفايات التالية:

**1-2- كفاية التخطيط:** يعتبر التخطيط من اهم الكفايات التي على المدير امتلاكها باعتبار ان العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في المدرسة مما يوحي بأهمية اتقانه لعملية التخطيط ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية وتتمثل هذه الكفاية في ما يلي: له القدرة على اعداد الخطط السنوية والاسبوعية للمدرسة، وله القدرة على ايجاد خطة شاملة بمشاركة العاملين للنهوض بمستوى المدرسة، وله القدرة على اعداد خطة لزيادة النمو المهني للمعلمين والاداريين للمدرسة، وله القدرة اعداد خطة لزيادة فعالية علاقة المدرسة لمجتمع المحلي، و القدرة على اعداد خطط لمشروعات النشاط المدرسي، و يؤمن بأهمية تحديد اهداف العمل وغاياته مسبقا، ويعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها، وكيفية تحقيقها، وله القدرة على صياغة اهداف سلوكية، وله القدرة على دراسة الواقع المادي والبشري للمدرسة، وله القدرة على دراسة سياسات التعليم في مدرسته، وله القدرة على تحديد أنواع الأنشطة اللازمة لمدرسته.

**2-2- كفاية التنظيم:** يعتبر التنظيم المدرسي الوسيلة العملية لتنفيذ السياسات التعليمية والتنظيم الجيد هو الذي يعطي الاهتمام الكافي ويساعد مدير المدرسة على توزيع المسؤولية والسلطة بين الافراد والمجموعات ويهيئ المناخ الملائم لاتخاذ القرارات ومن اهم الكفايات التنظيمية التي يجب توفرها في مدير المدرسة وهي: له القدرة على وضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة، وله القدرة على التوضيح للمعلمين ان التغييرات العاجلة لن تحدث الا بناء على طلبهم، و يحدد الاعمال والوظائف المختلفة في اطار التنظيم المدرسي، وله القدرة على تحلل الاعمال والوظائف المختلفة في مدرسته.

وله القدرة على تحديد الصفات التي ينبغي توفرها في شاغل كل وظيفة، و يشرف على وضع جدول مدرسي ويراجع، وله القدرة على مد يد العون للمعلمين الجدد في المدرسة، ويتيح لأكثر عدد من المعلمين زمن العمل القيادي، وله القدرة على تفويض سلطاته للأخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل.

**2-3- كفاية الاتصال:** الاتصال كوظيفة نقل واستقبال المعلومات يستطيع المدير من خلالها نقل أفكاره وتصورات الخاصة بالعمل الى المرؤوسين معه ومن خلال الاتصال يستطيع ممارسة جميع الاعمال الإدارية الأخرى لذا يجب ان يتوفر على الكفايات التالية: له القدرة على تنظيم الاتصال بين منسوبي المدرسة والإدارات الأخرى، و له القدرة على اجراء الحوار المباشر مع الزملاء والتلاميذ واوليائهم، وله القدرة على اقناع الافراد لما يريد توصيله لهم من معلومات، وله القدرة على استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة، وله القدرة على الاستفادة من الاتصال لاطلاع المسؤولين على حاجات المدرسة.

**4-2 كفاية التقويم:** ان امتلاك المدير للكفايات التقويمية دور فاعل في حسن ادارته لمدرسته وتتمثل هذه المهارات فيما يلي: له القدرة على وضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الاخرين، وله القدرة على مراجعة الخطط الموضوعية في ضوء معايير علمية، ويصدر احكامه على أساس الحقائق وليس العواطف، وله القدرة على تدريب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات، وله القدرة على مساعدة المعلم على تصحيح اخطائه، وله القدرة على تقويم عمله الإداري والفني، ويراجع تقارير الكفاءة لتقويم أداء المعلمين باستمرار، و له القدرة على اعداد التقارير عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، ويؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية اكبر هي تحسين العمل التعليمي التعليمي.

**5-2 - كفاية إدارة شؤون التلاميذ:** ان امتلاك المدير للكفايات المترتبة بإدارة شؤون التلاميذ في المدرسة مايلي: - له القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ ووضع برامج علاجية خاصة بمشاكل التحصيل ودعم التوجيه والإرشاد بالمدرسة واعداد الخطط اللازمة له وتوفير وسائل الامن والسلامة للتلاميذ وتوظيف أنشطة المدرسة للكشف عن قدرات التلاميذ الحقيقية.

**6-2- الكفايات المرتبطة بالمنهج المدرسي والنشاط المرافق له:** وذلك من خلال ادراك أهمية النشاطات المدرسية ودورها في اثراء المنهج والمساهمة في التخطيط للأنشطة وتوفير تقنية التعليم لتحقيق الأهداف وتشجيع المعلمين على استخدام أساليب التدريس الفعالة والاهتمام بربط الجوانب.

**7-2- الكفايات المرتبطة بعلاقة المدرسة بالمجتمع:** يقوم مدير المدرسة بدورا حساسا في إقامة علاقات مثمرة بين المدرسة والمجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة من خلال اتاحة فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتنظيم برامج خدمة المجتمع واستثمار موارد وامكانيات البيئة لخدمة العملية التعليمية والمشاركة الفعالة في أنشطة المجتمع وإقامة علاقة ودية مع أولياء التلاميذ ورؤساء مؤسسات المجتمع.

**8-2- الكفايات المرتبطة بتنمية المعلمين مهنيا:** وذلك من خلال كفاياتهم معرفيا وادائيا وسلوكيا لتجويد مهنة التدريس واهتمام المدير بذلك كفيل بتقدم ونمو وتطور مجمل مدرسته وتنمية كفايات المعلم مهنيا.

له القدرة على استثمار موارد المدرسة وتلبية حاجات المدرسة حسب الأولوية وجذب المعلمين المتميزين واثارة الدافعية لديهم وتوظيف العلاقات الإنسانية والتنسيق بين جهود العاملين والاهتمام بنموهم المهني.

وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه الإداري على الوجه الكامل وبشكل إيجابي، فلا بد أن تتوفر لديه المعارف والنظريات والمهارات والكفايات الضرورية لإحداث عملية التغيير الإيجابي، كالقدرة على الإبداع والابتكار وإدارة الفريق التعاوني، وإلى ضرورة أن يمتازوا بكفايات تساعدهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية الجودة والتميز، ويكون قدوة حسنة في المظهر والسلوك. ويحترم مواعيد العمل، ويشعر بالمسؤولية والإخلاص في العمل، ويكون عدلا بين العاملين والعطف عليهم، والحزم عند اتخاذ القرارات الحاسمة، والديمقراطية في التفكير والتصرف، وله القدرة على التعبير الواضح عن نفسه واعماله، وله قوة الشخصية والتأثير في الاخرين، و المرونة في مواجهة الأمور والمشكلات، والوعي الكامل لجوانب العمل الإداري.

### III - التحديات التي تواجه المدرسة الجزائرية مع مطلع الالفية الثالثة: باستقراء

معظم الدراسات التربوية التي تطرقت لحال المدرسة الجزائرية والتحديات التي تواجهها مع الالفية الثالثة، كدراسة باشيوة (2006)، وغيره يرى الباحثان أن المؤسسات التعليمية الجزائرية خاصة والعربية بشكل عام تواجه تحديات تمنعها من الوصول الى المدرسة (الجودة والتميز) المنشودة ومن هذه التحديات:

- التوسع السريع في أعداد التلاميذ الملتحقين بالمؤسسات التعليمية أدت إلى التقصير في إعطائهم ما يستحقونه من عناية علمية واجتماعية ونفسية في وقت يركز فيه التعليم الحديث عالميا على جعل عمليات التعليم متمركزة حول احتياجات المتعلم.

- تبنى نماذج مستوردة فمعظم أنظمة المؤسسة التعليمية قد تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية، حيث تم اعتمادها في بلدنا ضمن السياق الثقافي الحضاري لتلك المجتمعات وجاءت ملبية للحاجات والأهداف التي حددتها تلك المجتمعات، وبالتالي فان تطبيقها دون مواعمة أو تكيف لطبيعة المجتمع الجزائري وذاتيته الثقافية والدينية يؤدي إلى تشويه تلك الأنظمة الثقافية وتحويلها إلى تجارب فاشلة.
- النمطية: ويبرز ذلك في تشابه نظم ومناهج التدريس وسنوات الدراسة.
- التصلب والجمود والشكلية: نظرا لان معظم أنظمة المؤسسة التعليمية في البلاد العربية خاصة الجزائر مستوردة ومستوحاة من الأنظمة الأجنبية فإن هذه الأنظمة تتصف بالتقليد وانعدام المرونة.
- ضعف المواعمة بين مخرجات التعليم واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- المركزية في صناعة القرار.
- طريقة اختيار القادة والإداريين تفقر لمعايير التميز وهذا يعكس على المناخ التنظيمي لتلك المؤسسات.
- افتقار أنظمة المتابعة والتقويم.
- انخفاض معدلات الاستثمار للموارد والمرافق المادية.
- قلة توفر البيانات والمعلومات الإحصائية.
- في ظل وجود قيادات نمطية بيروقراطية فإن الفكر السائد لديهم أن العمل على توفير التميز في الأداء سيكلف المؤسسة التحول من أداء العمل التخصصي النمطي إلى عمل آخر مكافئ يتطلب توفير التدريب والتغيير وأحيانا تعيين عناصر جديدة وغير ذلك، مما يعني أعباء وتكاليف إضافية ترهق المؤسسة.
- مقاومة البعض لفكر إدارة التميز، بسبب إيمانهم أن التغيير وان كان للأفضل سيهدد استقرارهم الوظيفي.
- غياب الاستقلالية المادية.
- الكثافة الصفية، تعتبر الكثافة الصفية المتخصصة أحد الشروط الأساسية لجودة الخدمة التعليمية، إلا أن هذه الكثافة مرتفعة إلى حد كبير مما يشكل عائقا أمام أي تميز أو تطوير لخدمة التعليم فقد تصل في بعض المدارس الى (40 تلميذ في الصف الواحد).
- نقص في الخدمات الأساسية وعدم تناسبها مع اعداد الطلبة، ومن مستلزمات العملية التعليمية أن تتوفر في المدارس مجموعة من المرافق والخدمات الأساسية، كالإطعام والماء، والكهرباء، ودورات المياه، والمكتبات، والمختبرات، والملاعب، وأدوات الترفيه، والتكنولوجيا، والوحدات الصحية بما يتناسب واعداد التلاميذ.
- الأمن الوظيفي للمعلمين، مقارنة بمستوى المعيشة المرتفع يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي انخفاض رواتب المعلمين وأدائهم ومكانتهم في المجتمع مقارنة مع بعض المهن الأخرى.
- نقص الموارد المالية تحد من إمكانية تطوير حقيقية أو المساهمة في وضع حد للأزمات المتفاقمة.
- مركزية القرارات، أي عدم إعطاء المدراء مساحة كافية من الحرية في العمل واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة لمؤسسته، مما يعمل على طمس روح الإبداع لدى المدراء والموظفين داخل المؤسسة التعليمية .
- ضعف الإمكانيات وفي بعض الحالات عدم توفرها في المؤسسة التعليمية وخاصة في المدارس من تجهيزات حديثة للغرف الدراسية، والمختبرات وغيرها.
- التخطيط غير المدروس والعشوائي الذي يعمل على إحباط الروح المعنوية في العمل لموظفي المدرسة.
- قلة الاهتمام والتقدير من الجهات العليا بموظفي المؤسسة التعليمية لما يقومون به من بداع في عملهم. مما يعمل على الإحباط واللامبالاة من قبل الموظفين.
- تدني رواتب موظفي المؤسسة التربوية مقارنة مع المؤسسات الأخرى كالصناعية، مما يضعف من عزيمته ابداع المدير والمعلمين في عملهم.



أكدت دراسة أجراها المجلس السعودي للجودة في العراقيل التي تمنع المؤسسات التعليمية العربية في الوصول الى الجودة فتوصل الي النتائج التالية:

- أن مؤسسات التربية والتعليم في الدول العربية تفتقر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية وأن القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات، ويهمل دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقتردين، ومعظم طاقات الإدارة المدرسية تصرف على الأمور الروتينية. لذا فالمطلوب من ادارة المؤسسات التربوية تجاوز هذه التحديات للوصول إلى التميز الذي سيمكنها من البقاء وليس فقط كخيار للتطوير في المستقبل.

#### IV - الأطر النظرية للتمكين الإداري واهم متطلباته في المدرسة:

يري معظم المختصين في الفكر الاداري ان القيادة والتمكين مفهومان مختلفان ولكنهما مرتبطان، فالتمكين يهدف إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهماتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والانجازات التلقائية أي بالاعتماد على أنفسهم، والتمكين مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم، فالقيادة الناجحة تمكن العاملين وتزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا قرارات، و يتصرفون باستقلالية ضمن حدود خبرتهم، كما أن الأفراد الممكّنين يتحركون ويعملون بالتزام قوي وبنوعية عمل عالية.

**IV-1- تعريف التمكين الإداري (Empowerment):** التمكين من مكانة عظم عندهم، فهو (مكين)، و(ممكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا، و(المكنة) القدرة والاستطاعة، والقوة والشدة. وجاء التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية (2007) بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء. والتمكين كمفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية السبعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المنظمات وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف. ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في المنجد الأبجدي بأنه مكن الشيء. وعند الأمير ارتفع وصار ذا منزلة (المنجد الأبجدي، 1996: 286)، أما في (المعجم الوسيط، 1989: 832) في مادة (مكن) فلان عند الناس، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة. أما قاموس (أكسفورد، 2005) فجاء بصيغتين للتمكين، الأولى هي منح القوة أو السلطة لعمل عمل ما، والثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على الوضع الذي هو فيه (الكعبي، 2011: 12).

اما اصطلاحيا فالتمكين هو إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (الوادي، 2012: 21-22).

ويعرفه أفندي (2003) بأنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار. أما ملحم (2006) فعرفه بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين والمرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف (ملحم، 2006: 52). أما (Blanchard) فيعرفه على أنه فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة.

**IV - 2 - أهمية التمكين الإداري:** تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما انه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، كما يجعل المؤسسات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، وان العمل في بيئة تتميز بالمنافسة العالية مستخدمة تكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الانجاز، كما يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد السلطة بينهم، بالإضافة إلى ذلك فانه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بها، كما انه يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (الردادي، 2012: 47).

فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسهم وتوفير المعلومات و المسؤولية والصلاحيات لهم والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها. هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسهم مزيدا من التمكين و حرية التصرف بمسؤولية و اقتدار، ينتج عن ذلك أداء متميز و جودة عالية و انتماء في العمل، و يرى شنمرهون (Schaemerhorn 2002) الوارد في ملحم(2006)، أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة. لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم و انتماءهم لرؤية القائد و الدفاع عنها بشكل ذاتي.

فالتتمكين الإداري هو الأداة التي تجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، لهذا سارعت المؤسسات الحديثة للأخذ بالتمكين كفلسفة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته. كما أن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادات ذات رؤية سليمة والبيئة المساندة، وهو من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال إيجاد الصف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة (Badri & Others, 2009).

**IV - 3 - أنواع التمكين الإداري:** أشار سومنون (Suominen)، إلى ان التمكين الإداري له ثلاثة أنواع هي: أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إيداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل. ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وإجراء التحسين في طرق العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (الطراونة، 2006: 164).

**IV - 4 - فوائد التمكين الإداري :** يري بعض المختصين في فلسفة التمكين الإداري كمها مهدي قاسم(2005)، عطية حسين أفنديان (2003)، وكريمة(2008)، واندراس ومعاينة(2008)، والقحطاني(2013)، وغيرهم ان تبني المؤسسة التربوية لفلسفة التمكين ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحقيق العديد من الأهداف سواء للمؤسسة أو للعاملين. ويمكن تصنيف فوائد التمكين إلى:

أ- **الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للمؤسسة التربوية:** من خلال التمكين الإداري يمكن تحقيق ما يلي: يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسات التربوية، حيث يوفر لها بيئة تدعم التطوير المستمر (المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية) في المؤسسة لتحقيق رسالتها، ويوفر فرص التطور التنظيمي، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم. - زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في

اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المدرسة.

- تعزيز قدرة المدرسة على اتخاذ القرار، حيث ان زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار فيها، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المدرسة، كما يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للمدير في المدرسة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي. كما يساعد التمكين على زيادة معدلات الاداء، حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة معدلات الاداء في المدرسة وتحقيق أهدافها ، كما أن المدير سيكون لديه الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة، مما يساعد على زيادة قدرة المدرسة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتمكن الإدارة من إدارة الوقت بفعالية، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق المزايا التنافسية بما تملكه من موارد بشرية مميزة.

- زيادة قدرة المدرسة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل، و إطلاق الطاقات الفكرية للعاملين في جميع المستويات.

- التحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية، وهذا يساعد على تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة من خلال جودة العلاقة بينهم، وإدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين.

- زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال شعور العامل بالتمكن والتصرف بالعمل.  
- استعداد المدرسة للتفاعل أسرع مع المستجدات في المجتمع. كما يساعد التمكين على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم.

**ب- الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للعاملين: ومنها:**

- تطوير فرق العمل، وهذا يساعد على التقليل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين، وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي، وتخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل، وتقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة دقة المهام، ونتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولاً مبتكرة لها.تحسين مستوى ونوعية القرارات، وتحسين مستوى ونوعية القرارات. وتزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء، وتحسين مستوى مهارات لديهم.

-تزيد إحساس العاملين بالهوية والثقة بالنفس، والشعور بالملكية في العمل.

-توفير فرص العمل، و الحصول على معارف ومهارات جديدة.

- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة، فمن أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين،

وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

- زيادة الرضا الوظيفي فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم وهذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

- زيادة مسؤوليات الموظفين فعند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات

الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف التدريب.

- الزيادة في التحكم بالعمل من وقت لآخر، و التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك الموظفين كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تتقن الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير.
- احترام العمل وزيادة الثقة.

**IV -5-متطلبات التمكين الإداري في المدرسة :** ان تطبيق التمكين الإداري يحتاج إلى وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري، وهي كما وردت عند ( Adebajo, 2008 )

- 1- **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين بمرؤوسيه من معلمين وموظفين.
- 2- **الدعم الاجتماعي:** ان يشعر الموظف بالدعم والتأييد من مديره وزملائه، وهذا من شأنه ان يزيد من ثقته بالمؤسسة، وزيادة مستوى التزامه، وانتمائه التنظيمي.
- 3- **الثقافة الداعمة:** ان توفير المؤسسة والتزامها بثقافة داعمة وليس لائمة على الخطأ الذي قد يحصل نتيجة التنفيذ، هو الذي يشعر الموظفين بأنهم يؤدون أعمالهم برقابة من ذواتهم وليس من قبل آليات الضبط والسيطرة التنظيمية.
- 4- **الثقة المتبادلة:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه.
- 5- **الدعم والالتزام:** لكي يشعر الموظف بالتمكين الفعلي، فلا بد وان ينال الدعم والتأييد من مديره وزملائه.
- 6- **الرؤية المشتركة والأهداف:** يمكن للمؤسسة ان تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والأهداف التنظيمية.

- 7- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وفرق العمل الذاتية. توفير نظم الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو مفتاح تمكين العاملين.
- 8- **التعلم المستمر:** ان تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات بصفة مستمرة. مكافأة العاملين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تشجع على بذل المزيد من الجهد. و اضاف الوادي (2012) المتطلبات التالية:

- 1- **المتطلبات الإدارية:** هي الركائز الإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة وهي تفويض السلطة واتخاذ القرارات والثقة الإدارية اللازمة لتمكينه وتحقيق الأهداف، وتم تقسيمه إلى (التفويض، اتخاذ القرار، الدعم الإداري الثقة
- 2- **المتطلبات التنظيمية:** هي ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وتم تقسيمها إلى (فرق العمل، التدريب، الدعم الاجتماعي).

- 3- **المتطلبات اللوجستية:** كل ما يلزم مدير المدرسة من حوافر مادية ومعنوية وموارد بشرية ومادية قادرة على تحقيق أهدافه، وتم تقسيم البعد إلى (الحوافر، الموارد البشرية والمادية) (الوادي، 2012: 95).

#### **V- تطوير الإدارة المدرسية في ضوء فلسفة التمكين الإداري:**

- 1- **V-1- الاسس النظرية لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء فلسفة التمكين الإداري:** تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلاميذ تنمية شاملة متوازنة ومتكاملة كل حسب قدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، فهي مؤسسة تعليمية وتربوية هامة في المجتمع ونظام متكامل من الأعضاء العاملين، ومن النظم والتعليمات، والقواعد المنظمة للعمل، وتعتبر وأصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي والتربوي في المجتمع والدولة، ولكنها من أهم التشكيلات فيها، لأنها تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميتها، فالإدارة المدرسية هي الجهاز الأساسي الذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للوصول الى مستوى الكفاءة والفاعلية في الاداء وأصبحت من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة، حيث

إن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب التلاميذ والمعلمين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت بمحور العملية التربوية الاساسي وهو التلميذ وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية، كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية (الردادي، 2012: 122).

فالتطور الذي وصلت اليه الإدارة المدرسية قد حول مفهومها من الاقتصار على المحافظة على النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلبة وانضباط العملية التعليمية إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل وجعل الطالب محور العملية التربوية. فلم تعد إدارة تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية الاهتمام بالتلميذ وتهيئة كافة الظروف التي تساعده على النمو السليم فكريا وروحيا وجسميا. لذا فقد اولت العناية والاهتمام للتطور الفكري الحاصل في ميدان الادارة الحديثة وتبنت النظريات والاساليب الادارية الحديثة كالتمكين الاداري بغية الوصول الى مدرسة الجودة والتميز.

**2-V- مبادئ الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء فلسفة التمكين الإداري:** يعتبر التمكين منبعا للأفراد المؤهلين، وهذا يعد من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً، على مديرهم ومشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (ابو علي، 2010).

- كما ان الأساليب والانماط الإدارية الحديثة المبنية على ثقافة الجودة والتميز والفاعلية الادارية، تؤكد على أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرة عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم .

-كما ان الإدارة الحديثة تعتمد بشكل كلي على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلسل والفردية، كما كانت عليه.

كما اولت الادارة الحديثة العناية للعنصر البشري باعتباره اهم واعز ما تملكه من الاصول، حيث اولت الاهتمام لكيفية اختياره وتأهيله وتدريبه واعتباره من أولويات التطوير الإداري المعاصر. وان يولي الاهتمام والعناية لاستخدام التكنولوجيا الادارية بأبعادها المختلفة باعتبارها من مرتكزات الإدارة المدرسية الحديثة. وحتى يستطيع مدير المدرسة ان يجسد فلسفة التمكين الاداري في مدرسته.

-ان يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، وأن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديد، وان يبذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

- الدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل لإلزام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة، والصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة ، القدرة على الإنابة وتفويض السلطة، وعادل وديمقراطي وموضوعي وواثق من نفسه، وحنون ودافئ، وان يدخل السرور والمرح على الآخرين يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها.

ويسمح للمعلمين بتجربة ما يقترحونه من مفاهيم وآراء للتحقق من صلاحيتها العامة، ويشجع المعلمين على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الإبداعي المتشعب، ويهيئ الفرصة للمعلمين للمشاركة والمبادرة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة، ويركز على تطوير العموميات والمبادئ لدى المعلمين تاركاً لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون، ويهيئ فرصاً مباشرة للمعلمين لترجمة ما تعلموه نظرياً إلى واقع ومهارات محسوسة لديهم، ويوفر بقدر الإمكان كل ما يثير في المعلمين الحماس، والمثابرة، والجهد، لإغناء خبراتهم ومعارفهم الشخصية، وحب مهنة التعليم والالتزام بأخلاقياتها. و ان يوظف مبادئ الإدارة العلمية حتى تكون ممارسته تستند للمعرفة وليست اهواء شخصية وهي: ( مبدأ تقسيم العمل - مبدأ تفويض السلطة - مبدأ وحدة إصدار الأوامر - مبدأ النظام واحترام التعليمات - مبدأ المكافأة - مبدأ المساواة في المعاملة - مبدأ المبادأة والابتكار - مبدأ التعاون - مبدأ تنظيم الوقت وادارته - مبدأ تدرج السلطة - مبدأ الترتيب - مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (محمود والبحيري، 2009: 85).

**V -3- أهداف الإدارة المدرسية في ضوء فلسفة التمكين الإداري:** والمدرسة الحديثة التي تقوم على فكر التمكين الإداري تهدف الى تحقيق الاهداف التالية:

- توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلميذ عقليا وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا.  
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين يحرص المجتمع على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه آخذاً في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.

- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

- إعادة النظر في مناهج الدراسة ونشاطاتها ووسائلها والعمل على تطويرها.

- تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم .

- العمل الدؤوب لتحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستواهما.

- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة (عابدين، 2005). و (Ellen Hazelton, 2009).  
وأشار مجموعة من المختصين في الإدارة المدرسية كمساذ (2005)، وصلاح مصطفى (1999)، وعابدين (2005)، وفتحي، (2003) وغيرهم ان هناك مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها على اعتبار أنها معايير للأداء الناجح في المدرسية وهي:

1- قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية ويجب على مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية للهيئة الإدارية والتعليمية وأن يعمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته.

2- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة فلإدارة المدرسية دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي، من خلال احترام شخصية المدرسين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعاله وأقواله للمدرسين والطالب وأن توافر هذا المناخ يساعد على التفاني والإخلاص في العمل ويؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء للمدرسة.

3- تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة ينمي فيها العمل التعاوني، كما ويزيد من خبراتهم فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادرا على توجيه سلوك المجموعة نحو

تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمل توزيعاً عادلاً يراعي فيه إمكانيات العاملين وقدرتهم ومهارتهم والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من الآباء والمدرسين والمجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحسين خدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي.

4- الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بمهامها كتوفير روح الود والانتماء إلى المدرسة وذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي واحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملته بالعدل والإنصاف.

5- إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين معه، فعملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار الإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين استراتيجيات عدة للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويماً وتحليلاً لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف إلى إمكانية مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة على هذا القرار فهناك القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفرداً فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بأشراك المجموعة وهناك من القرارات يشرك المعلمين وذوي الشأن فيها.

6- إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور والاختلاف بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات.

7- القدرة على القيام بعملية التقويم: يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم التي يحتاج إليها في معظم مهامه و من خلال تقويم الخطط ومراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة إلى عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه.

#### V -4- مهام مدير المدرسة في ضوء فلسفة التمكين الإداري:

هناك من يقسمها حسب نوع المهمة إلى مهام فنية ومهام إدارية.

V -4-1 المهام الإدارية: وهي تشمل الوظائف والأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات الإدارية وتوفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم والاهتمام بالشؤون المالية.

يتوقف نجاح تطبيق مدخل التمكين الإداري في الإدارة المدرسية على توافر ابعاد القيادة الفعالة لدى مدير المدرسة لأن سر نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها ويطبقها المدير، فمن الضروري أن يمتلك القدرة على التأثير على مرؤوسيه من أجل حفزهم على العمل، وتوجيههم وتوحيد جهودهم، وتحقيق أهداف المدرسة. القيادة المدرسية التي تؤمن وتعمل بفكر التمكين الإداري تقوم على المبادئ التالية:

- اقتناع المدير بأن التغيير يتزايد بشكل مستمر وهو ضرورة ومن ضرورات العصر، لذا نجده يعمل لتغيير ثقافة الأفراد العاملين معه نحو التمكين والجودة والتميز. ويركز في قيادته الإدارية على استراتيجيات العميل وحاجاته، حيث هناك علاقة إيجابية بين النمط التمكيني والدافعية نحو العمل لدى المعلمين كما انه يولي أهمية لمبدأ المبادرة واستثمار الوقت، و من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة مهارات القيادة الفعالة لقيادة التغيير والتطوير في مدرسته (Darlington, 2013)

**V-4-2 المهام الفنية:** وهي كل ما يتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها من أجل تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها وفي مقدمتها التدريس وما يتعلق بطرقه ونتائجه ومن الأمثلة لهذه المهام الفنية الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي وبرامج التوجيه والإرشاد وتنظيم الاختبارات وتقييم المدرسين. وتنظيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع.

ونظراً للدور الكبير الذي يقوم مدير المدرسة فإنه بحاجة إلى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل ومنمية له وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية المسؤولة، فإنه يجب ان يمتلك المهارات التالية:

**أ- المهارات الإدراكية:** وتعني قدرة مدير المدرسة على رؤية التنظيم الذي يقوده بصورته الكلية والعلاقات بين أجزائه المختلفة، وقدرته على تصور العلاقات، وابتكار الأفكار وإيجاد الحلول للمشكلات وتتطلب المهارات الإدراكية أن يمتلك مدير المدرسة إطاراً معرفياً وفكرياً عن مهماته الإدارية والفنية والإشرافية، وكيفية القيام بالعمليات الإدارية كالتهيئة والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة والتقييم والتطوير، وهذا يتطلب منه الاطلاع المستمر على تطورات التربية والمناهج وأساليب التدريس والتقييم والقيادة والإدارة المعاصرة، ومن المهارات الأساسية اللازمة له لذلك التفكير الاستراتيجي، والرؤية الناقبة، والتبصر الواعي، والحدس وغيرها (فتحي، 2003: 92).

**ب- المهارات الفنية:** وتشمل المهارات الفنية استخدام المعرفة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ويكتسب مدير المدرسة المهارات الفنية الأدائية من خلال التدريب والممارسة والخبرة، وتحتاج المهارات الفنية إلى توفر المهارات الإدراكية والمعرفية والفكرية لدى مدير المدرسة بالإضافة إلى المهارات الفنية التي تتضمن الأساليب والطرائق التي يستخدمها في أداء أعماله كإعداد الخطط الإدارية، وعقد الاجتماعات، وتنظيم السجلات والإشراف على النمو المهني للمعلمين وإعداد التقارير والتواصل الفعال مع العاملين والمجتمع المحلي والقيادة الديمقراطية التشاركية للأنشطة الإدارية والمشاريع التحسينية والإشراف على تنظيم عمليات التقييم والرقابة والتطوير واتخاذ القرارات، ومن أهم المهارات الفنية الأدائية اللازمة له لذلك القدرة على ممارسة القيادة التشاركية التي تتمثل في القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، وعلى التأثير في السلوك البشري لتوجيه الجماعة نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (المعاينة، 2007).

**ج- المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم نحو الأهداف المنشودة في جو من التفاهم والاحترام والعمل الجماعي، من خلال معرفة دوافع وحاجات العاملين والسعي إلى تحقيقها وإشباعها، ومعرفة تركيب الجماعة وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بما يسهل عمليات الاتصال والمشاركة بالعاملين في المدرسة والعمل على رفع الروح المعنوية حيث يساعد رفع مستوى الجودة في الأداء. كما يجب ان يتصف مدير المدرسة بالتواصل وإقامة العلاقات الإنسانية، وتوفير المشاركة الديمقراطية، واحترام الآراء، وتوفير الدافعية لجميع العاملين معه، واعتبار المدرسة مؤسسة تعليمية وإنسانية واجتماعية.

وممارسة القيادة الإدارية من خلال التطوير المستمر للعمليات الإدارية التعليمية تمثياً مع أدوار الإدارة المدرسية المستقبلية، والتركيز على النتائج من حيث البعد المادي (كمية الإنتاج-جودة الإنتاج) والبعد الإنساني يشمل (روح معنوية مرتفعة، جو ودي، حالة اجتماعية جيدة)، الدوافع، ويفترض وجود اختلافات بين الأفراد، والنظر إلى الأمور بشكل كلي ويفكر بطريقة منطقية ومنهجية.

و مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف والتخطيط. وتنظيم العمل الجماعي وتحديد الأدوار بشكل واضح، والتواصل الفعال مع العاملين واحترام آرائهم. وتحسين استخدام أنواع التحفيز، ومعالجة الأخطاء ويصحها، والكفاءة والفاعلية في إدارة الوقت والجهد والمال، والتطوير الذاتي للقدرة المستقبلية (فتحي، 2003: 92-94).



يرى الباحثان ان قيادة الإدارة التعليمية الحديثة(مدرسة الجودة والتميز) تتجه نحو الإدارة الاستراتيجية القائمة على التمكين الإداري للعاملين، وهي تتضمن التغيير والتطوير، بما يتعلق بتقرير الاستراتيجيات والخطط، وكيفية تنفيذها وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرارات والتطبيق والتقويم، وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل.

**VI- رؤية مقترحة لكيفية تحقيق استراتيجية التمكين الإداري في الإدارة المدرسية:** للوصول بالمدرسة الجزائرية لمصاف المدرسة الممكنة مدرسة الجودة والتميز وهو شعار الذي رفعته الجهات الوصية عليها، يجب أن يتوافر فيها كما يرى معظم الخبراء مثل مساد (2005)، وصلاح مصطفى (1999)، وعابدين (2005)، وفتحي، (2003)، ومصطفى (2004) والرشودي (2009) والنسور (2010) وسهمود، (2013) وحسين (2017)، المعايطه (2007)، وغيرهم عددا من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها مدرسة الجودة والتميز ومنها تقوم هذه الاستراتيجية المقترحة على أربعة مجالات هي:

**1- مجال القيادة والإدارة في المدرسة:** من أجل نجاح التمكين الإداري الذي يصل بالمدرسة إلى مصاف الجودة والتميز لا بد من:

- نشر ثقافة تنظيمية جديدة واعية تساعد على تطبيق التمكين الإداري واستمرار العمل به، من خلال إيجاد مناخ عمل هادف وصحي.
  - أن تقوم إدارات المدارس ومديريات التربية بعمل قاعدة بيانات مرتبطة بجميع إدارات المدارس، التبادل للمعلومات بصورة سريعة، لضمان إنجاز العمل بالوقت المطلوب.
  - ان يؤمن المدير بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.
  - تفعيل اللقاءات المتبادلة بين مديري المدارس على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات، والاطلاع على آخر ما توصلت إليه المؤسسات العالمية في التمكين الإداري وإدارة الجودة والتميز.
  - إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات للعمل المدرسي بقدر الإمكان للحد من مواجهة قرارات المدرسة من قبل أولياء الأمور.
  - تشجع التعاون بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المدرسة.
  - وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - تفعيل مشاركة مديري المدارس في صنع القرارات التي تتعلق بمجال عملهم.
  - تطوير مراكز المعلومات في المدارس وتوفير كافة المستلزمات ومنح المديرين الصلاحيات اللازمة.
  - توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
  - قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال، وتشجعهم على التعلم الذاتي.
  - التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية.
  - التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم الي التمكين الإداري.
  - ترسيخ مبدأ التشجيع والتحفيز لمدير المدرسة لتقديم مقترحات لتطوير العمل بشكل متميز لمدرسته.
  - الدعم المستمر بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب لمدير المدرسة للاستفادة منها في إدارته.
  - إمداد مديري المدارس بكل وسائل التكنولوجيا الحديثة لبلوغ الأهداف المنشودة.
- 2- مجال تفويض السلطة للعاملين في المدرسة:** لتفعيل مجال التفويض والثقة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات يجب مايلي:
- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع ما يفرضه التمكين الإداري.

- التواصل الدائم بين الجهات الوصية للحصول على الدعم اللازم لتطبيق التمكين الإداري في المدارس.
  - توفير هياكل تنظيمية مرنة في المدارس تسهل المشاركة وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
  - زيادة درجات اللامركزية ومشاركة المديرين في ضوء تصوراتهم في تقديم مقترحات حول كيفية تمكينهم.
  - عقد لقاءات مستمرة مع المديرين للتعرف على معوقات وآليات التغلب على مشكلات تطبيق التمكين.
  - التنسيق بين كافة الأقسام مديريات التربية وبين مديري المدارس من أجل إنجاح تطبيق التمكين الإداري.
  - تدريب المديرين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق مما يعمل على تبادل الخبرات فيما بينهم.
  - تعزيز إيمان المديرين بأن فرق العمل أكثر إبداع من العمل الفردي، من خلال اللقاءات التثقيفية.
  - وضع أسس وضوابط لتقييم أداء السلوك الجماعي لتنمية الترابط داخل فرق العمل.
- 3- مجال التدريب والنمو المهني للعاملين في المدرسة:** ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:
- تبني المؤسسات التربوية (المدرسة) التدريب المستمر للعاملين (المعلمين، المديرين) لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
  - التدريب والتطوير المستمر لمديري المدارس، لتطبيقه في إدارتهم المدرسية للوصول إلى الجودة والتميز.
  - تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المدرسة، وخلق رؤية مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف معها.
  - تطوير وتحسين واثراء مراكز التأهيل التربوي وتحديد احتياجات مدرء المدارس التدريبية لتوفير المزيد من الفرص المناسبة لتهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري.
  - تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة على كيفية تطبيق التمكين الإداري والتغلب على معوقات التطبيق
  - تأهيل دفعة من مديري المدارس كتجربة في عملية التمكين الإداري، وذلك من خلال البعثات العلمية أو الدورات التدريبية، التي تمكنهم من ممارسة عملية التمكين الإداري في ضوء إدارة الجودة والتميز بشكل سليم.
  - الاهتمام بتصميم برامج نوعية ومكاملة تناسب جميع المديرين لتوضيح مفهوم التمكين الإداري ومميزاته وأهدافه وكيفية الوصول إليه.
  - توفير الإرشادات اللازمة لشرح آليات التعامل مع الصلاحيات والسلطات المخولة للمديرين من خلال التمكين الإداري، وكيفية التعامل معه
  - الاختيار المناسب والصحيح من قبل الإدارات التعليمية لأعضاء مجالس أولياء الأمور بحيث يتفاعل مع مجالات العمل المدرسي المختلفة.
- 4- مجال التحفيز والكفاءات:** توصية بتفعيل دور التحفيز الذاتي للتمكين الإداري في ضوء إدارة الجودة والتميز من إجراءاتها:
- على مديريات التربية أن تقوم بتشجيع مبادرات المديرين وحثهم على المزيد للارتقاء بالعمل المدرسي.
  - تشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم.
  - منح المديرين صلاحيات أوسع بتحديد احتياجاتهم للمصروفات من ميزانية المدرسة دون قيود.
  - تعزيز الأمن الوظيفي لمديري المدارس ليتمكنوا من ممارسة واجباتهم على أكمل وجه.
  - تطوير نظام المكافأة الذي يحفز مديري المدارس على التميز والتطور الذاتي.

## VII - الخلاصة :

إن الإدارة المدرسية الفعالة التي تستطيع ان تساير التحولات العالمية ومتغيرات العولمة، وحركية المجتمع والتطور التكنولوجي، هي التي تعمل على جعل البيئة المدرسية بيئة صحية منتجة، ومحبية لكل من المعلم، والمتعلم، يعمل كل اعضاء المجتمع المدرسي معا، ويتقون في بعض البعض في سبيل تقديم مخرجات في مستوى تطلعات المجتمع والدولة وتحقيق الاهداف والغايات والمرامي الاساسية من انشائها، كما أنها تسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجها العملية التعليمية التعلمية بشكل مستمر، عكس الإدارة المدرسية التقليدية التي لا تريد التغيير، أو التطوير في المجالات التربوية،

والتي تربي في التغيير تهديدا لوجودها، ولا تسعى له، فعلى مديري مدارس الالفية الثالثة والذين يسعون للجودة والتميز المؤسسي، أن يهيئوا البيئة التعليمية المناسبة لكل من المعلم والمتعلم، وكل من له علاقة بالمدرسة والاهتمام بمخرجات العملية التعليمية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والتركيز على التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤية الهادفة لانتزاع مكانة محترمه في عالم الغد، فيجب على كل مدير كونه ممثل الإدارة المدرسية العمل على رفع الروح المعنوية العالية بين المعلمين وكل المنتسبين للمدرسة، فلا يقتصر دوره على تطوير العملية التعليمية وكيفية أدائها بكفاءة، ولكن دوره كذلك هو تنشيط وتشجيع العاملين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ونمو التلاميذ وتقديمهم، فالاهتمام بالموضوعات الدراسية وطرقها ليس من الأهمية بدون الأخذ في الاعتبار بالاتجاهات النفسية للمعلمين والتلاميذ، فالمدرسة تعتبر من أهم المؤسسات التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وهي احدي الاليات التي تعد وتنمي القوى البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته، وحتى تستطيع المدرسة القيام بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه فهي تحتاج إلى إدارة فعالة ادارة عصرية ادارة تصنع التغيير تمكنها من بلوغ أهدافها بأفضل وأسهل الطرق ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والمعلمين والعاملين وكل المنتسبين لها ويعمل على ورفع معنوياتهم، ويعملون معا بروح الفريق، والمصير المشترك.

#### - الإحالات والمراجع :

- 1- محمد صبري حافظ محمود، والحسن بن محمد المغيدى، والسيد محمود البحيري، (2013)، القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- 2- عبد، العزيز علي حسين، (2017) الإدارة المتميزة للموارد البشرية، القاهرة، مصر، المكتبة العصرية.
- 3- احمد إبراهيم احمد (1990) الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظري والتطبيقي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 4- صلاح محمد خالد، ( 1985 ) ، تقويم اداء مدبري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الاردن.
- 5- الشمري عبد الرحمن محسن، (1999) ، أساليب تنمية الكفايات المهنية لمدري المدارس التعلّم العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- 6- مساد، عمر، (2005)، الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- 7- عبيد نداء العنزي (2017)، ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، مجلة العلوم التربوية العدد 3 ص 485-529.
- 8- سهى، طالع الكعبي، (2011)، التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- 9- محمود، حسين الوادي، (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار الحامد
- 10- حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
- 11- سهى سرور. (2008)، تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- 12- يحي، سليم ملحم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 13- أمينة، سليم الراددي، (2012)، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة
- 14- Badri & Others, " The Baldrige Education Criteria for Performance Framework Empirical Test and Validation", International Journal of Quality and Reliability Management. Vol.23 no.9.2009
- 15- حسين، الطراونة، (2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- 16- مها مهدي قاسم، (2005)، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية.
- 17- رامي، اندراوس وعادل معاينة، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- أحمد، سيد مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.
- 18- مصلح، القحطاني، (2013)، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 44.
- 1- 19- Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, Mckenna, Kevin, "Business Excellence ", BPIR Management Brief-volume1, no.3, 2008
- 20- وفقي، حامد أبو علي، (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد الخامس.
- 21- محمد، صبري حافظ محمود، والسيد محمود البحيري، (2009)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مصر، عالم الكتب للنشر.
- 22- Ellen Hazelton, "Rankings and the Battle for World-Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices", Higher Education Management and Policy, VOL.21, Lssue.1, 2009 -
- 23- Darlington, Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, 2007 Retrieved
- 24- محمد، فتحى، (2003)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- 25- خالد سليمان، الرشودي، (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- 26- المعاينة ن بد العزيز عطا الله، (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 27- عابدين، محمد، (2005)، الإدارة المدرسية الحديثة. ط1 الإصدار لثاني دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- إيهاب، عبد ربه سهمود، (2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، الأكاديمية الإدارية وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 28- محمد حسنين العجمي، (2000)، الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 29- المومني، واصل جميل حسين، (2007)، الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حسين باشيوة ، خولة قشاو ، (2020)، رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والادائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(04)/2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 53-72.