

متطلبات تحقيق تفويض السلطة لتحسين أداء معلم المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الطالب /علي يحي حسين أشكناني

إشراف

أ.م.د/ حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ عماد محمد عطية

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية

للدراسات العليا

كلية التربية- جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة الماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية

المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات تحقيق تفويض السلطة لتحسين أداء معلم المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ.د/ عماد محمد عطية أ.م.د/ حنان البدرى كمال /أ/علي يحي حسين أشكناني

الإطار العام للبحث

مقدمة

إن من أهم خصائص الإدارة المدرسية الناجحة تفويض الصلاحيات، وتحديد الاختصاصات مع المعلمين والعاملين بالمدرسة، ومراعاة التوازن عند تفويض الصلاحيات مع المسؤوليات، بحيث يستطيع مدير المدرسة القيام بالأعمال القيادية المناط به تنفيذها.

ويعد التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، بحيث يساعده الآخرون في أداء بعض المهام، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن استغلالها استغلالاً كاملاً بدون التفويض (مبارك عبد الله العنزي،، ٢٠١٢، ١٣)

ولقد أدى تطور دولة الكويت في العديد من المجالات إلى اتساع التنظيمات الإدارية وتعتها، الأمر الذي أفرز الاتجاه إلى الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي مؤسسة الإمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، حتى لو توافرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي لمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المؤسسة بكفاءة عالية (ممدوح سودي منوح الظفيري، ٢٠١٢، ١).

ويعتبر المعلمون العنصر الأساسي في نجاح أي عملية تعليمية، لذا يسعى مدير المدرسة جاهداً لتحديد مسؤوليات المعلم لينجزها على الوجه المطلوب، وذلك بمنحه للسلطة التي تخوله من ممارسة عمله من خلال تفويضه لبعض الصلاحيات .

ويعد تفويض مدير المدرسة للمعلمين ببعض الصلاحيات وسيلة هامة لشعورهم بدورهم الفعال داخل المؤسسة التربوية، مما قد يترتب عليه كفاءة أدائهم الوظيفي.

ويمثل الأداء الوظيفي للمعلمين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات التربوية، وهو مؤشر يدل على أداء المؤسسة التربوية وفشلها، كما إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها الأساليب القيادية التي تمارس بهذه المؤسسات، وما تتيحه من أدوار إيجابية للمعلمين (غربي علي أحمد، ٢٠٠٧م، ٤٥).

حيث يوجد ارتباط قوي بين نوعية الأداء في أي نظام تعليمي ونوعية أداء المعلمين العاملين فيه، ولا يمكن لأي نظام تعليمي أن يرتقي أعلى من مستوى معلميه، ذلك لأن المعلم يمثل محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي، وعلى عاتقه تقع مسئولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يطرحها القائمون على هذا النظام وواضعو خططه وراسمو سياساته إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تتبدى في سلوك المتعلمين (عثمان الغمصي، ٢٠١٨، ٢٥٧).

ونظراً لأهمية التفويض في الإرتقاء بأداء المعلمين فإن الدراسة الحالية تأتي كمحاولة للتعرف إلى تفويض السلطة وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى معلمي مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

مشكلة البحث

تُعاني الاجهزة الحكومية في معظم الدول العربية، ومنها دولة الكويت من ضعف تفويض السلطة، وتمركزها في يد عدد محدود من الرؤساء؛ الأمر الذي يترتب عليه حدوث إختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة المؤسسات الحكومية، والتأثير السلبي على دافعية العاملين (ممدوح سودي منوح الظفيري، ٢٠١٢، ٣).

فعلى الرغم من أهمية تبني مديري المدارس للممارسات الإدارية الحديثة، والتي تدعو إلى مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية المختلفة، وما تتضمنه من مشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء حول القرارات المدرسية المختلفة، وتخويل مديري المدارس المعلمين الصلاحية في القيام ببعض الأدوار القيادية، إلا أن الواقع التربوي العربي يشير إلى عكس ذلك، ويؤكد ممارسة مديري المدارس للأساليب السلطوية فيما يتعلق بالعمل المدرسي (طارق عيد الدليمي، ٢٠١٣، ٤٣).

ولقد أكد المؤتمر الثامن لوزراء التربية والتعليم العرب والمنعقد في دولة الكويت عام ٢٠١٢ واقع المعلم العربي لم يعد قابلاً للإحتمال، وأن تغييره يجب أن يأخذ أولوية وطنية وقومية، نتيجة لعوامل متعددة أهمها الممارسات الإدارية التقليدية لمديري المدارس، والتي تتسم بضعف إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وضعف الاهتمام بتكليفهم بمهام قيادية وإبداعية داخل المدارس (مأمون خصاونة ، ٢٠١٣ ، ٥٦).

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فقد لاحظ إصرار مديري المدارس على الاحتفاظ بجميع الصلاحيات، وتحجيم دور باقي العاملين، بما يضيق عليهم المساحات التي يتحركون فيها أثناء مواجهتهم للمواقف والظروف المختلفة التي تتطلب منهم إتخاذ قرارات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة عبد العزيز داهي الفضلي (٢٠١٦) ، والتي توصلت إلى أن مستوى تفويض السلطة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعد متوسطة، بما يؤثر على أداء المعلمين وتميز الأداء المدرسي، لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة التعرف على تفويض السلطة وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى معلمي مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

تساؤلات البحث:

١. ما أهمية تفويض السلطة ؟
٢. ما متطلبات أداء المعلم الفعال لأدواره ؟
٣. ما مجالات أداء المعلم الفعال لأدواره بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت ؟
٤. ما إجراءات تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم ؟
٥. ما متطلبات تحقيق تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت ؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على:

١. أهمية تفويض السلطة.
٢. متطلبات أداء المعلم الفعال لأدواره.
٣. مجالات أداء المعلم لأدواره بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٤. إجراءات تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.
٥. متطلبات تحقيق تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

أهمية البحث

١. يعطي البحث صورة عن عملية التفويض بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، لما لها من أهمية في العملية الإدارية، وما تحققه من مشاركة فاعلة بين جميع العاملين في المدرسة.
٢. قد تساعد نتائج البحث في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة في المؤسسات التربوية في دولة الكويت.
٣. قد تفيد مديري المدارس في التغلب على الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة.

منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتماشى وموضوع البحث وأهدافه، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية ، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر .

مصطلحات الدراسة

تفويض السلطة Delegation of authority

يعرف تفويض السلطة بوصفه "منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية

التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار (حسن حسان ومحمد العجمي، ٢٣، ٢٠٠٧).

ويعرفها الباحث بوصفها تكليف مدير المدرسة المعلمين ببعض الصلاحيات المناط به القيام بها، وذلك لإعدادهم للقيام بالمهام القيادية في ضوء اختصاصاتهم، بما يجعلهم مشاركين إيجابيين في اتخاذ القرارات المدرسية.

أداء المعلمين

يعرف أداء المعلمين بأنه "الدور الذي يقوم به المعلم في عمله، والذي يستند إلى الجهد المتميز والكفاءة والفاعلية والإتقان المرتبط بهذا الدور، وما يحققه المعلم من إنجازات مهنية مرتبطة بطبيعة عمله ومجال تخصصه بالمدرسة (فاطمة علي عبد الله آل حارث، ٢٠١٨، ٣٢١).

ويعرفه الباحث بأنه الأدوار التي يقوم بها المعلم داخل الصف وخارجه وتسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

الإطار النظري للبحث

أولاً: أهمية تفويض السلطة.

إن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها، ويحافظ على وحدة الهدف وتآزر الجهود. هذا من ناحية النظرية، أما من الناحية العملية فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، وحتى لو كان متفانياً، فإن وقته لا يسمح بذلك (سامي سلطي عريفي، ٧٦، ٢٠٠٧).

فالتفويض وسيلة إدارية تمكن العاملين في أي مؤسسة من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم ازعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للأعمال الرئيسية وذلك عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات وعدم حصرها بيد شخص معين حيث يكون للموظف أو الإداري سلطات معينة مخولة إليه بصفة أصلية بموجب النظام الأساسي المنظم للمؤسسة (محمود الربيعي، ٢٠١٢، ١٢٠).

وقد أوضح عدد من الباحثين المشار إليهم في راتب سلامة ونظيمة أحمد (٢٠١٤) إلى أن أهمية تفويض السلطة تتجلى في الجوانب التالية : (راتب سلامة السعود ونظيمة أحمد رحيم، ٢٠١٣ ، ٣٨-٣٩)

- إتاحة الفرصة للتمتية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطي.
- تقوية شعور الانتماء التي المنظمة والعمل بروح الفريق.
- تقوية شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بها، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بينهم.
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ التي الأمور الإستراتيجية والمهمة في المنظمة.
- زيادة سرعة وإنجاز القرارات السليمة.
- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في المؤسسات التربوية.
- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
- تحقيق الانسجام وإيجاد جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
- تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ التي المهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وإعانتهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، وتوليد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم.
- تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تقادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- الشعور بالاحترام والثقة بالنفس والمشاركة في المسؤولية.

ولنجاح عملية التفويض يجب التأكد من تحقيق الأمور التالية:(عبد الباسط الهادي الساكت
وصلاح الدين محمد ذكي، ٢٠١٥، ٣٣٩-٣٣٠)

- أن يمنح المفوض السلطة التي تتناسب مع المسؤوليات.
- أن يكون الشخص المفوض إليه أهل لحمل المسؤولية.
- أن تكون ثقة الرئيس بالمرؤوس ثقة كاملة تامة وبالتالي إن وجد شكاً فلا يفوض.
- أن يكون التفويض في حدود تخصص المرؤوس.
- توفير نظام سليم للرقابة من قبل الرئيس للمرؤوس حيث أن المسؤولية تبقى على عاتق الرئيس في العمل.
- تدريب المرؤوسين من خلال (تكليفهم بحل مشاكل ثانوية، التأكد من أخذهم القرار بأنفسهم، تزويدهم باللوائح والقوانين ذات العلاقة، تكليفهم بحل مشاكل ذات مستوى أعلى من المشاكل السهلة).

وبالتالي فإن تفويض السلطة له جوانب إيجابية متعددة، حيث يسهم في تخفيف كثير من الأعباء عن مديري المدارس، ويسهم في إعداد كوادر قيادية مستقبلية، إلا أنه لا يتم تطبيقه عشوائياً، ولكن ضرورة توافر بيئة ومناخ داعم للتفويض.

ثانياً: متطلبات أداء المعلم الفعال لأدواره

تختلف النظرة التربوية المعاصرة عن تلك النظرة التقليدية في رؤيتها إلى لكل من المعلم والمتعلم، حيث تعتمد هذه النظرة على مجموعة من مبادئ لخصتها سلمى الصعيدي في الاتي: (سلمى الصعيدي، ٢٠٠٥، ١٣٩)

١- التدريس ليس فقط عملية لنقل المعلومات أو للحفاظ على التراث المعرفي للبشر، ولكنه يتضمن نشاطات مخططة تهدف إلى تحقيق مظاهر سلوكية مرغوبة لدى المتعلمين.

٢- إن المتعلم ليس جسماً وعقلاً يمكن تفضيل أحدهما على الآخر، ولكنه كائن بشري متكامل المكونات، وله دوافعه، وميوله وحاجاته واستعداداته، وإهمال هذه

الخصائص عند تعليمه يعني إغفال طبيعة التكوين الفطري الذي خلق الله عليه البشر.

٣- إن المتعلم أحد مخرجات عمليات التربية، ومن ثم فإن التدريس المعاصر ينبغي أن يعنى بتهيئة الوقت والامكانيات والعمليات المناسبة لنمو المتعلم بجوانبه العقلية والجسمية والوجدانية.

٤- إن نمو المتعلم يتطلب التركيز على نشاطه هو وليس نشاط المعلم، ويكون جهد المعلم ونشاطه مركزاً على تهيئة الفرص لنشاط المتعلم وفاعليته في الاحتكاك بالمصادر التي تحقق الخبرة التعليمية.

ولكي يكون أداء المعلم المهني مميزاً لا بد أن يلم المعلم بالجوانب التالية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨، ٦)

- الجانب الأيديولوجي: ويتمثل في الإمام بالسياسة التربوية للدولة، وأهمية تشكيل المعتقدات الصحيحة الراسخة.

- الجانب الاجتماعي: ويتمثل في الإمام بثقافة العمل والأسس الاجتماعية للتوجيه المهني، وفريق العمل، وشخصية المعلم، وتعاونه.

- الجانب الأخلاقي: ويتمثل في الإمام بالصفات الأيدلوجية والأخلاقية لجيل الشباب، ودور الأخلاق في تطوير المجتمعات، وإخلاقيات المعلم.

- الجانب النفسي: ويتمثل في الإمام بالأحكام الرئيسية لعلم النفس العام، وعلم نفس النمو، والخصائص النفسية للأطفال والمراهقين والشباب في فترات العمر المختلفة.

- الجانب التعليمي: ويتمثل في الإمام بسياسات التنشئة وأساليبها، النظام التربوي والتعلم المستمر، ونظريات التعلم والتعليم.

- الجانب الاقتصادي: ويتمثل في الإمام بالسياسة الاقتصادية للدولة، واقتصاديات التعليم وسبل تحقيقها.

- الجانب الصحي والفسولوجي: ويتمثل في الإلمام بالاحتياجات الصحية والفسولوجية، ومعايير الأمن والسلامة في تنظيم التعليم وتوجيهه.
- الجانب البيئي: ويتمثل في الإلمام بالتطور العلمي والتكنولوجي وآثارهما على البيئة، التوازن البيئي، حماية البيئة، طرق تحقيق التعلم البيئي عند الطلاب.
- الجانب المعلوماتي الرقمي: ويتمثل في الإلمام بطرق جمع المعرفة وحفظها وتقديمها، وآليات التعامل مع الدراسات العلمية، والأدب الدوري والمرجعي، تجهيز البيانات وتوثيقها.

ثالثاً: مجالات أداء المعلم الفعال لأدواره بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت:

تتركز معايير أداء المعلم الفعال في المجال التربوي في الاتي: (حسن حسين البيلاوي، ٢٠٠٦، ١٥٣-١٤٥)

١- مجال الإدارة ومسئوليات المعلم عن طلابه وعن تعلمهم: بحسبانه مسئولاً عن تكريس جهوده لتيسير حصول جميع الطلاب على المعرفة، ومن ثم توجيه وتعديل ممارساته في ضوء ميول الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم وخلفياتهم بالاستناد إلى فهمه لكيفية نمو الطلاب وكيفية تعلمهم.

٢- مجال أداء المعلم نحو تنميته المهنية لذاته: فالمعلم المهني يملك القدرة والرغبة في فحص وتقييم ممارساته بطريقة ذاتية، ويسعى للحصول على مشورة ونصح الآخرين والإفادة من البحث التربوي لتعميق معرفته، وتطوير ممارساته بما تلاءم مع ما يستجد من أفكار تربوية وسيكولوجية وما يظهر من مكتشفات علمية وتكنولوجية.

٣- مجال أداء ومسئوليات المعلم نحو العلوم التي يتخصص في تدريسها: ويتقن مهارات البحث والاستقصاء الخاصة بميادينها؛ بما يساعد على إعداد خبرات تعلم ذات معنى للطلاب.

٤- مجال أداء ومسئوليات المعلم نحو طرائق التدريس واستراتيجيات التعليم والتعلم: ويستخدمها في تشجيع وتنمية قدرات الطلاب على التفكير الناقد وحل المشكلات وأداء المهارات.

٥- مجال أداء ومسئوليات المعلم نحو الأساليب والاستراتيجيات التقويمية المناسبة: لتقويم وتأمين النمو العقلي والاجتماعي والجسمي للمتعلمين ويحافظ على استمراره

٦- مجال أداء ومسئوليات المعلم نحو الإلتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي والإداري وعلى أوليا الأمور

رابعاً: إجراءات تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

حدد محمد محمد حسن (٢٠١٦) (محمد محمد حسن، ٢٠١٦، ٤٠١). إجراءات تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت وفقاً للآتي :

- اختيار العمل المناسب والشخص المناسب.
- تقرير كيفية تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء يمكن إدارتها.
- التخطيط لعملية التفويض والسلطة المطلوبة والرقابة والوقت.
- مناقشة العمل مع الشخص المفوض إليه، وتزويده بالسلطة المطلوبة، والتركيز على الأهداف المطلوب تحقيقها، ومستوى الجودة والمعايير المطلوبة.
- استئارة الدافعية لدى المفوض إليه.
- متابعة عملية التفويض، وقيام المفوض بعمله.
- تقويم التفويض من خلال استيضاح آراء العاملين في المفوض إليه وكيفية ممارسته لعمله.
- الاستماع لآراء جمهور المتعاملين مع الإدارة، ومقارنة النتائج قبل وبعد التفويض.
- اتخاذ قرار بسحب التفويض أو استمراره أو زيادة نطاقه.

وبالتالي فإنه يجب توفير البيئة الداعمة لتفويض السلطات، حتى يشعر الموظف المفوض بوجود من يقف بجانبه، وتوافر الآليات التي تدعمه في ممارسة مهامه المفوض فيها، فضلاً

عن ضرورة دعم وتحفيز الموظف المفوض ومتابعته وزيادة المهام المكلف بها أو تقليصها في ضوء أداءه الفعلي للمهام المفوض فيها.

توصيات البحث

لتحقيق تفويض السلطة لتحسين أداء المعلم بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات ، منها:

١- المتطلبات المتعلقة بشؤون المعلمين، ويتم من خلال:

- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لتصميم الجدول الدراسي.
- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين الخبراء في كل تخصص للإشراف على أداء باقي المعلمين.
- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لإعداد مسابقات بين الصفوف.
- تفويض مدير المدرسة المعلمين الخبراء لتدريب زملائهم من المعلمين الجدد.

٢- المتطلبات المتعلقة بشؤون الطلبة، ويتم من خلال:

- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لمتابعة الطلبة المحولين إلى المدرسة.
- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.
- تفويض مدير المدرسة المعلمين لإعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.
- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد الخطط المناسبة لرعاية الطلبة المتفوقين.

٣- المتطلبات المتعلقة بالمنهج وأساليب تقويمه، ويتم من خلال:

- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين في كل تخصص لإعداد المواد الإثرائية المتعلقة بالمنهاج.
- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين في كل تخصص لعلاج المشاكل المتعلقة بالمنهاج.

- تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين في كل تخصص لتحديد أساليب التقويم المناسبة للمناهج.
- ٤- المتطلبات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويتم من خلال:
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لإدارة اجتماعات مجلس الآباء.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين للتواصل مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.
- ٥ المتطلبات المتعلقة بالبيئة المدرسية، ويتم من خلال:
 - تكليف مدير المدرسة أحد المعلمين بمراجعة سجلات المدرسة كلما لزم الأمر.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لجمع التبرعات لسد بعض احتياجات المدرسة.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لوضع آليات لصيانة الأثاث المدرسي.
 - تفويض مدير المدرسة أحد المعلمين لإصدار مجلات متعلقة بالأنشطة لمختلف اللجان المدرسية.

المراجع

- مبارك عبد الله العنزي: علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك - ممدوح سودي منوح الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدالعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت "دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢م.
- ممدوح سودي منوح الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدالعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت "دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢.
- غربي علي أحمد: تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- عثمان عثمان العمصي: تصور مقترح لتطوير أداء معلمي التربية الرياضية في ضوء المعايير المهنية للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٦، عدد ١، ٢٠١٨م.
- طارق عيد الدليمي: الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، عمان، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، ٢٠١٣.
- مأمون خصاونة: المعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول"، المؤتمر التربوي في الفترة من ٤-٦ يونيو. نابلس، ٢٠١٣م.
- عبد العزيز داهي الفضلي: السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١٦م.
- حسن حسان ومحمد العجمي، الإدارة التربوية: عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٧م.
- فاطمة علي عبد الله آل حارث: "الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٤، الجزء ٢، ٢٠١٨م.

- سامي سطحي عريفي، الادارة التربوية المعاصرة. ط٣، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠١٢.
- راتب سلامة السعود ونظيمة أحمد رحيم، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى اقسام الرؤساء فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، مجلد ١٢، عدد (٣)، ٢٠١٣.
- عبد الباسط الهادي الساكت وصلاح الدين محمد نكي، تفويض السلطات الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وعلاقتها بمبدأ الشورى في الشريعة الإسلامية. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مجلد ٤، عدد (٣٦)، ٢٠١٥.
- سلمى الصعيدي، المدرسة الذكية مدرسة القرن الحادي والعشرين، المنيا، دار فرحة للنشر، ٢٠٠٥.
- وزارة التربية والتعليم، الميثاق الوطني لمهنة التعليم، الجزء الثاني، إدارة الاشراف والتدريب التربوي، المملكة الاردنية الهاشمية، ٢٠١٨.
- حسن حسين البيلاوي، الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- طارق عبد الحميد البدري، الإدارة الفاعلة للمعلم الناجح - الخصائص - والمهارات، دمشق: دار الإيمان، ٢٠٠٥.
- محمد محمد حسن، تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢٧، عدد (١٠٦)، ٢٠١٦.