

البحث (1)

الخبرات العالمية التي تناولت التمكين الإداري كمدخل لتحقيق
الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

إعداد :

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري
حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

الخبرات العالمية التي تناولت التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

د. بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم المصري

حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت البحث إلى رصد الخبرات العالمية والعربية في التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية. تم استخدام المنهج الوصفي لرصد الخبرات التي أمكن للباحثة الاطلاع عليها، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أبرز الخبرات العالمية تمثلت في خبرة كل من (دولة سنغافورة، الولايات المتحدة الأمريكية، دولة اليابان، دولة الصين، دولة ماليزيا، دولة بريطانيا، دولة فنلندا، دولة استراليا). وأبرز الخبرات العربية، تمثلت في خبرة كل من (دولة الأردن، دولة مصر، دولة الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية). كما توصل البحث إلى أن أهم نتائج الخبرات العالمية والعربية في مجال التمكين الإداري تمثلت في: تبني هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة والابتعاد عن التعقيدات البيروقراطية. وتبني مبدأ اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتركيز القيادات العليا اهتمامها بالنتائج والرقابة عن بعد، والمساءلة الإدارية، وتنفيذ السياسات وتقديم الدعم اللازم، وفي عمليات استقطاب واختيار الكفاءات البشرية، والتقييم، وتحفيز القيادات التربوية، والتعامل مع مستوى الأداء المنخفض. والتخطيط لإعداد وتأهيل قيادات تربوية ممكنة ذات تفكير مستقبلي. وتوسيع نطاق المشاركة في عمليات التنفيذ، لضمان تأييد الجميع. والاعتماد على المعلومات المتوفرة والخبرات والمعرفة السابقة؛ لاتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة. وتمكين القيادات التربوية من الأداء المتميز عن طريق إشراكهم في عمليات صنع القرارات، وإكسابهم المهارات القيادية، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم، ومحاسبتهم على النتائج. وتحفيز القيادات التربوية على المشاركة في نشاطات التحسين والإبداع والابتكار وتقدير جهودهم وإنجازاتهم. وتطبيق مؤشرات الأداء وفق معايير معلنة، للتحقق من صحة مسار الأهداف. وتفعيل قنوات وشبكات تواصل ملائمة لتمكين القيادات من تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتحسين إمكانياتها وقدراتها على تحقيق قيمة مضافة. وتعميق الثقافة المؤسسية التي تهدف للتحسين المستمر، والتعاون، والعمل الجماعي، وتعزيز روح الفريق في كافة مراحل العمل. ورعاية المواهب، وتنمية الإبداع والابتكار، بإتاحة الفرص، للتجريب المتجدد، وتوفير مساحات من الحرية في العمل.

الكلمات المفتاحية : الخبرات العالمية - التمكين الإداري - الميزة التنافسية - المؤسسات التعليمية.

International experiences that dealt with administrative empowerment as an approach to achieving competitive Merit in educational institutions

Dr. Badreah Abdelaziz Ebrahim Almasri

Abstract:

The research aimed to monitor international and Arab experiences in administrative empowerment in educational institutions. The descriptive approach was used to monitor the experiences that the researcher could access, and the research reached a number of results, the most important of which are: The most prominent global experiences were represented by the experience of each of (the State of Singapore, the United States of America, the State of Japan, the State of China, the State of Malaysia, the State of Britain, the State of Finland, Australia). The most prominent Arab experiences were represented by the experience of (the State of Jordan, the State of Egypt,

the State of the United Arab Emirates, and the Kingdom of Saudi Arabia). The research also concluded that the most important results of international and Arab experiences in the field of administrative empowerment were: Adopting rational administrative structures that are flexible and avoid bureaucratic complications. It adopts the principle of decentralization in planning, implementation and follow-up, and the senior leadership focuses its attention on results, remote monitoring, administrative accountability, implementing policies and providing the necessary support, and in the processes of attracting and selecting human competencies, evaluation, motivating educational leaders, and dealing with the low level of performance. And planning to prepare and qualify potential educational leaders with future thinking. And expand the scope of participation in implementation processes, to ensure everyone's support. Relying on available information, experience and previous knowledge; To make logical decisions at the right times. Enabling educational leaders to perform outstandingly by involving them in decision-making processes, providing them with leadership skills, providing them with an appropriate work environment, and holding them accountable for the results. Motivating educational leaders to participate in improvement, creativity and innovation activities and appreciating their efforts and achievements. And applying performance indicators according to declared standards, to verify the validity of the goals path. Activating appropriate communication channels and networks to enable leaders to identify future partnership opportunities to improve their capabilities and capabilities to achieve added value. And deepening the institutional culture that aims for continuous improvement, cooperation, teamwork, and enhancing team spirit in all stages of work. Nurturing talent, developing creativity and innovation, by providing opportunities for renewed experimentation, and providing spaces of freedom at work.

Keywords: global expertise - administrative empowerment - competitive Merit - educational institutions.

• سؤال البحث :

« ما الخبرات العالمية التي تناولت موضوع التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟

• هدف البحث:

« رصد الخبرات العالمية التي تناولت موضوع التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

• الإطار النظري :

في هذا البحث تم اختيار مجموعة من الخبرات العالمية في التمكين الإداري بناءً على تميزها وتصدرها مكانة دائمة في المراتب المتقدمة لعدد من التصنيفات والمؤشرات الدولية في التعليم أو التنمية البشرية، فقد حققت دولة سنغافورة الاعتراف الدولي في اختبار التيمس (TIMSS) (Ang,2014)، وفي مؤشر جودة التعليم العالمي لعام ٢٠١٨ حققت سنغافورة المركز الأول، وفنلندا المركز الثالث،

والإمارات العربية المتحدة المركز الثالث عشر، والولايات المتحدة الأمريكية المركز الثامن عشر (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٩)، وفي مؤشر الابتكار العالمي الويبو (WIPO, 2018)، حققت الصين المركز الأول، وأمريكا المركز الثاني، واليابان المركز الثالث، وسنغافورة المركز الخامس، وأستراليا المركز العاشر (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ٢٠١٨)، وفي مؤشر التعليم في ضوء تقرير التنافسية العالمي (The World Economic Forum, 2019)، تصدرت سنغافورة بالمركز الأول، وأمريكا المركز الثاني، والصين المركز الثالث، واليابان المركز السادس، وإنجلترا المركز التاسع، وفنلندا المركز الحادي عشر بالتقدم على ١٤١ دولة (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٩)، وفي مؤشر التنمية البشرية (Human Development Index (HDI), 2018)، حصلت أستراليا على المركز الثالث، والصين المركز السابع، وسنغافورة على المركز التاسع، وأمريكا المركز الثالث عشر، وفنلندا المركز الخامس عشر، واليابان المركز التاسع عشر بالتقدم على ١٨٩ دولة وإقليم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٨)، وتم عرض الخبرات لعدد من الدول العربية وغير العربية، للتنوع في الطرح باختلاف البيئات وعوامل نجاح كل خبرة؛ ولندرة الخبرات في مجال التمكين الإداري في الدول العربية على حد علم الباحثة فتم الاقتصار على دولتين هما مصر والأردن، ودولة خليجية واحدة لها مساعي لتطبيق اللامركزية تمثلت في دولة الإمارات العربية المتحدة، وختمت الخبرات باستعراض لجهود المملكة العربية السعودية في هذا المجال، وفيما يلي عرض لبعض الخبرات مرتبة حسب نطاقها الجغرافي عالميا، ودوليا، وخليجيا، ومحليا.

• أولاً: الخبرات العالمية : • الخبرة السنغافورية :

تعد الخبرة السنغافورية في تطوير التعليم من الخبرات العالمية التي تستحق الوقوف عليها والتوقف عندها والإفادة منها، ويعتبر النظام التعليمي السنغافوري من أكثر الأنظمة التعليمية تميزاً على مستوى العالم، حيث تتمثل مهمة وزارة التربية والتعليم الرئيسية في سنغافورة على تشكيل مستقبل الأمة عن طريق بناء الإنسان السنغافوري، على نحو يكون فيه ملتزماً ببلده ومجتمعه وقادراً على تطوير أمته (الحبسية، ٢٠١٧)، ونجحت سنغافورة في اصلاح نظام التعليم وتطويره حيث اختار رئيسها الأسبق كثيراً من الشخصيات الأكفاء في سنغافورة للعمل في الحكومة وبذلك توفر فريق عمل ناجح من الدرجة الأولى لصنع القرارات وتنفيذها، كما حرص على اطلاع الحكومة على طيف واسع من التجارب العالمية الرائدة والاستفادة منها قبل الشروع في رسم سياسات حكومته، كما حرص على أن تُولي بلاده رعاية خاصة لتطوير السياسات الحكيمة وتنفيذها بدقة وتأن معاً (الدخيل، ٢٠١٤)، وتهدف هذه الإصلاحات إلى التأكد من تلقي الطلبة " لتعليم حقيقي" ومن وضع معايير عالية للتعليم، وفي عام ١٩٩٧م أطلقت مبادرات

إصلاحية عدة ومنها مبادرة" المدارس المفكرة والأمة المتعلمة" TSLN وهي اختصاراً لنظام التعليم وتنمية ثقافة التعلم والتفكير العميق، وتغذية روح الإبداع والاستقصاء (Zhang, Lin,&Fong,2012)، وقد قامت هذه المبادرة على عدة مبادئ رئيسية منها،(Lee, Goh, & Fredriksen,2008):

« الاستناد إلى نوعية جيدة من المعلمين، وإعداد مبادرات التطوير المهني لتنمية مهارات المعلمين من أجل رفع مستواهم وتمكينهم من عمليات التدريس.
« منح قادة المدارس مزيداً من الاستقلالية الذاتية التي مكنتهم ومعلمي المدارس من ابتكار أساليب تعليمية تتلاءم مع بيئة مدارسهم على أفضل وجه، وتلبي احتياجات طلابهم.

« تميزت هذه المبادرة بإلغاء نظام التفتيش والرقابة المدرسي، واستحداث نموذج التميز المدرسي (*School Excellence Model (SEM)*) مكانه، حيث أتاحت هذه الاستراتيجية بأن يكون لمدارس التفكير نظام للتقييم الذاتي من أجل التحسين المستمر والازدهار لكونه نموذجاً تقع فيه المسؤولية والتحكم بالتطوير على عاتق المدارس.

« تقسيم المدارس إلى مجموعات يُشرف عليها موجهون مختصون، وقد مكن نظام المجموعات في المدارس من التفكير في تطوير أساليبها واستحداث برامج كي يتم التعلم الاحترافي من بعضها، مما أدى إلى نمو مهني سريع لكل من المدارس ومعلميها.

« استحداث جائزة الجودة في سنغافورة (*SQC*): لضمان احترافية أكبر في إدارة المدارس حيث شجعت المدارس على المشاركة في جائزة الجودة التي استحدثت من أجل تحقيق التميز في الأداء، وللتأهل للجائزة يجب على المؤسسة أن تحقق درجات جيدة في سبعة محاور: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، الشراكة المجتمعية، التغيير، العمليات والعملاء، والنتائج، ويستند مشروع الجائزة إلى إطار التميز التجاري للتميز في سنغافورة، ويديره مجلس المعايير والإنتاجية والابتكار في سنغافورة.

وبذلك تمتلك سنغافورة نظاماً تعليمياً متطوراً، يُعتبر واحداً من أرقى أنظمة التعليم في العالم، حيث تمكنت من تكوين كفاءات، وخبرات، ساهمت في بناء اقتصاد الدولة (المغصيب، ٢٠١٠)، وقد سجلت تجربة سنغافورة تميزاً ملحوظاً في مجال التمكين الإداري يتمثل بعضاً منه في (الغانم، ٢٠١٥)، (Lee, Goh, & Fredriksen, 2008):

« التوازي بين الإصلاحات التعليمية والإصلاحات الاقتصادية من خلال التعاون المشترك.

«التخطيط الاستراتيجي ومراعاة مبدأ الأولوية في الإصلاحات التعليمية والاستراتيجية حسب إمكانيات الدولة وتوفر القيادات المؤهلة.
«المرونة في إجراء التغييرات المطلوبة والكفاءة والواقعية في صنع القرار التربوي.

وتتولى وزارة التربية والتعليم السنغافورية مسؤولية إدارة التعليم مركزياً، إلا أن ذلك لم يعق عملية تمكين قياداتها العاملة في المستويات الوسطى، والتنفيذية، حيث أولت قياداتها اهتماماً من حيث الإعداد والتأهيل قبل الالتحاق بالعمل في المناصب القيادية في معاهد، ومؤسسات خاصة لإعداد القادة، حيث يتم مراقبة المعلمين ثلاث سنوات لتحديد أي مسار مهني يناسبهم ويتم التعرف إلى موهبة القيادة مبكراً ثم يحضر أولئك المعلمون لأدوار قيادية في عمر صغير، وهو اتجاه يدعم مبدأ ربط المسار التأهيلي بالمسار الوظيفي، إضافة إلى اعتماد معيار الجدارة لاختيار القادة، كما توجد رعاية للقيادات الكفاء، من حيث توفير دعم مالي مناسب يعمل على استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بالقيادات الموجودة ومقاومة تسربهم إلى قطاعات أخرى (الحبسية، ٢٠١٧).

جدول (١) أبرز ما تضمنته خبرة دولة سنغافورة من إجراءات للتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
سنغافورة	<p>إعداد فرق عمل لصنع القرارات وتنفيذها.</p> <p>- الاطلاع على التجارب العالمية الرائدة للاستفادة منها قبل رسم سياسات الدولة.</p> <p>- إيلاء تطوير السياسات وتنفيذها رعاية خاصة.</p> <p>- إطلاق مبادرات إصلاحية للتعليم مثل مدارس "التفكير، تعليم الأمة"</p> <p>- وضع معايير عالمية للتعليم تهدف لتلقى الطلبة التعليم الحقيقي.</p> <p>- إعداد وتأهيل القيادات في معاهد ومؤسسات خاصة لإعداد القادة قبل الالتحاق بالعمل في المناصب القيادية.</p> <p>- الإشراف المباشر على المعلمين ثلاث سنوات في مرحلة الإعداد والتأهيل لتحديد أي مسار مهني يناسبهم ويتم التعرف إلى موهبة القيادة مبكراً.</p> <p>- دعم مبدأ ربط المسار التأهيلي بالمسار الوظيفي للقيادات.</p> <p>- اعتماد معيار الجدارة لاختيار القادة.</p> <p>- تقديم الرعاية للقيادات الكفاء، من حيث توفير دعم مالي مناسب يعمل على استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بالقيادات الموجودة ومقاومة تسربهم إلى قطاعات أخرى.</p>	<p>- تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد الدولة.</p> <p>- تحقيق التوازن بين الإصلاحات التعليمية، والإصلاحات الاقتصادية من خلال التعاون المشترك.</p> <p>- اعتماد العمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة مبدأ الأولوية في الإصلاحات التعليمية والاستراتيجية حسب إمكانيات الدولة وتوفر القيادات المؤهلة.</p> <p>- تحقيق مبدأ المرونة في إجراء التغييرات المطلوبة ومعايير الكفاءة والواقعية في صنع القرار التربوي.</p>

• خبرة الولايات المتحدة الأمريكية:

يُعد النظام التعليمي الأمريكي واحداً من أكثر الأنظمة التعليمية تميزاً على مستوى العالم حيث يتنافس مع النظام التعليمي السنغافوري، فأمريكا لها حضورها ومكانتها التنافسية على المراتب الأولى لعدد من التصنيفات والمؤشرات الدولية في التعليم والتنمية البشرية.

وأورد عبدالحافظ (٢٠١١)، والتيشوري (٢٠١٣)، وجمال الدين وآخرون (٢٠١٥): أن خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، تضمنت العديد من المبادئ التي تفضي إلى تمكين القيادات الوسطى في قطاع التعليم العام، من خلال دراسة أعدت لذلك الغرض، منها:

- «التوازن بين الصلاحية والمسئوليات، فيقدر تكليف القيادات مهام ومسئوليات، يتم منحهم صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.
- «اللامركزية في تنفيذ السياسات العامة، وهذا من شأنه أن يساهم في تمكين القيادات للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للقيادات العليا، على سبيل المثال: توصيف الوظائف، وتوظيف العاملين.
- «الاعتماد على فرق العمل المتخصصة، التي تعمل ذاتياً، منعاً لحدوث الازدواجية في العمل، ومنح العاملين الفرصة في توظيف مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

كما أن إدارة التعليم في الولايات المتحدة، هي إدارة لا مركزية استناداً إلى دستور (١٧٨٩) الذي استبعد الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم، حيث تُشرف عليها حكومات الولايات من خلال مجالس تعليمية تتشكل من أعضاء غير مختصين بالتعليم، وذلك إما بالانتخاب أو التعيين أو بالمزج بين الأسلوبين، ولكل منطقة مدرسية مجلس خاص يتمتع بمطلق الاستقلال أو ببعضه في إدارة شؤون المدارس، وتكون مهمته إدارية ومالية.

وأضافت الحبسية (٢٠١٧)، بأن اهتمام الولايات الأمريكية بمفهوم التمكين الإداري وتطبيقاته ازداد تزامناً مع التوسع في تفعيل الإدارة الذاتية، وانتشار أكبر لمجال لا مركزية التعليم، ناتجاً عن رغبة المجتمع بالتغلب على المشكلات الموجودة بالنظام التعليمي، والاتجاه نحو زيادة استقلالية المدرسة، وتنوعت أساليب التمكين الإداري من ولاية لأخرى وتمركز معظمه حول العاملين، على اعتبار أن التمكين أحد المعايير التي يجب أن تتضمنها خطط وزارة التعليم الأمريكية لتحسين الأداء التعليمي مثل:

- «توضيح دليل تمكين المديرين ومنحهم أدواراً مختلفة في التخطيط لبرامج الإصلاح داخل الإدارة التعليمية.
- «تقديم برامج تدريبية تساعد على النمو المهني للقيادات التربوية بالتركيز على جانب عملية المشاركة في صنع القرار والمهارات المرتبطة بعمل الإدارة بشكل عام.
- «تنظيم مؤتمرات سنوية في بعض المناطق لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية لضمان تمكينهم من القيام بهذه الأدوار داخل الإدارة المدرسية.

كما أكد التقرير الأمريكي عام (١٩٩٦) بعنوان: "تحديد وقياس أبعاد التمكين في إعادة بناء المؤسسات التعليمية" بأن التمكين الإداري يُعد من أهم الدعائم اللازمة لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. وأشار قسم التعليم التابع لولاية نيويورك في أمريكا نجاح الإدارة من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث كتب في تقرير للقسم عن نموذج المدارس الممكنة التي تدار من خلال شبكات لفرق عمل جماعي بين المديرين وترتبط تلك الشبكات بالمدير وتقوم بالمهام التالية (Department of Education, 2010):

« مساعدة القائد التربوي في تحديد المشكلات اليومية وحلها بأسلوب مبتكر وجديد.

« تزويد جميع العاملين بالأسس والفعاليات التي توفر لهم الدعم والاتصال المفتوح بين مدير الفريق أو مدير المؤسسة التعليمية.

« تحديد الخبرات التربوية التي يحتاجها الفريق وضرورة توفيرها من الإدارة العليا.

« تتعاون فرق العمل مع بعضها في مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها للاستفادة من الخبرات جميعها.

وتستند الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة من المفاهيم تُعبر عن قيم التميز والفعالية، التي أدت إلى تمكين القيادات فيها، ومن هذه المفاهيم مايلي:

« أهمية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.

« ضرورة التعلم التنظيمي والمستمر لعناصر ومقومات الأداء.

« تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعّال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

« تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

« تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

وقد أكدت الولايات المتحدة الأمريكية على العديد من المبادئ نحو سعيها لتطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في مؤسساتها التعليمية بدءاً من الوزارة وحتى الإدارات التنفيذية، أهمها (الحبسية، ٢٠١٧):

« التوجه نحو اللامركزية في الإدارة والتنفيذ وزيادة الاستقلالية.

« منح صلاحيات واسعة للقيادات الوسطى في إطار من التوازن مع المسؤوليات، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار.

- « العمل في إطار فرق عمل متخصصة، تدار ذاتياً والاهتمام بتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.
- « تشجيع التعلم المستمر في مؤسساتها؛ مما ساعد في التغلب على عدد من التحديات التي تواجه النظام التعليمي.
- « تثقيف العاملين بأهمية التمكين الإداري من خلال إصدار أدلة توضيحية لأدوار المديرين المناطة بهم ونشر رؤية ورسالة المنظمة.
- جدول (٢) أبرز ما تضمنته خبرة الولايات المتحدة الأمريكية من إجراءات للتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
الولايات المتحدة الأمريكية	<p>- تكليف القيادات بمهام ومسؤوليات، بمنحهم صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.</p> <p>- تمكين القيادات للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للقيادات العليا.</p> <p>- الاعتماد على فرق عمل متخصصة، تعمل ذاتياً، منعاً لحدوث الازدواجية في العمل.</p> <p>- منح العاملين الفرصة في توظيف مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.</p> <p>- تشرف حكومات الولايات على إدارة التعليم من خلال مجالس تعليمية تتشكل من أعضاء غير مختصين بالتعليم، إما بالانتخاب أو التعيين أو بالمزج بين الأسلوبين.</p> <p>- تم تحديد مجلس خاص لكل منطقة مدرسية يتمتع بمطلق الاستقلال أو ببعضه في إدارة شؤون المدارس، وتكون مهمته إدارية ومالية.</p>	<p>- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة والتنفيذ وزيادة الاستقلالية.</p> <p>- منح صلاحيات واسعة للقيادات الوسطى في إطار من التوازن مع المسؤوليات، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار.</p> <p>- العمل في إطار فرق عمل متخصصة تدار ذاتياً</p> <p>- تشجيع التعلم المستمر في مؤسساتها مما ساعد في التغلب على عدد من التحديات التي تواجه النظام التعليمي.</p> <p>- تثقيف العاملين بأهمية التمكين الإداري من خلال إصدار أدلة توضيحية لأدوار المديرين المناطة بهم ونشر رؤية ورسالة المنظمة.</p>

• الخبرة اليابانية:

اتسمت الإدارة التعليمية في اليابان بالمشاركة في التخطيط للتعليم، الذي يساهم في التآلف بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتخطيطه، ويتم التواصل مع خبرات الآلاف من المعلمين والقيادات المدرسية وغيرهم من خلال الندوات والمؤتمرات الإقليمية والمحلية التي لها دور فعال في التخطيط للتعليم، وقد حظيت فكرة الدوائر النوعية، التي تعتمد عليها اليابان في الإدارة، وتعرف الدوائر النوعية على أنها: مجموعة من الأفراد يتقابلون بانتظام لتحديد موضوعات وتحليل المشكلات واقتراح أفعال، وهذه الفكرة كان لها الأثر الفعال في المشاركة في التخطيط، وقبول رأي الأفراد واقتراحاتهم.

ويعد التعليم في اليابان سر تقدمها وتفوقها، حيث يرى تمازجاً بين المركزية واللامركزية، فالدولة تسمح لكل مقاطعة بتشكيل مجلس تعليمي خاص بها، وتُعطي له المزيد من الصلاحيات، ويمثل السلطة المسؤولة عن التعليم وإدارته وتنفيذه، في نطاق مدارس المقاطعة؛ مع توفير مرونة كافية وإدارة مدرسية قادرة على التحفيز للتفوق والإبداع، ومن أسباب نجاح تجربتها؛ اعتمادها على مجموعة

من اللجان الرئيسية والفرعية في تنظيم عملية الإصلاح في مؤسساتها، معتمدةً على أسس رئيسية للعمل في إطارها إعطاء الثقة للعاملين بناءً على قدراتهم ومهاراتهم (عبدالحافظ، ٢٠١١).

وتتكون الإدارة اليابانية من عدة عناصر، تشير إلى انتهاجها للتمكين الإداري وفيما يلي بعضاً منها (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥)، (التيشوري، ٢٠١٣)، (الحبسية، ٢٠١٧)، (Efforts in Japan Administrative Reform، 2014):

« ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعهم ونتاجيتهم.

« العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

« أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية.

« الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش الكريم، خلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

« التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

« الإصلاح الإداري للمدارس بإعطائها مزيد من المرونة الإدارية والمنهجية التي تمكنها من الإبداع ومزيداً من الاستقلالية الإدارية عن طريق إصدارها لقانون يشجع اللامركزية (الغانم، ٢٠١٥).

ويتضح من خبرة اليابان في تطبيق التمكين الإداري في مؤسساتها التعليمية، أنها اعتمدت على مقومات ومرتكزات أساسية أهمها: التمازج بين المركزية واللامركزية في الإدارة، فهو يجمع بين مزايا وفوائد الاتجاهين وتجنب سلبياتهما من أهمها تأسيس وإعداد كوادر من القيادات الإدارية، وتنمية القدرات الإدارية والقيادية لدى القيادات الوسطى التربوية، مثل: الفاعلية الذاتية، السرعة والمرونة في حل المشكلات التي تعترضهم، وتحمل المسؤولية، كما حرصت اليابان على مشاركة القيادات الوسطى في التخطيط للتعليم وحتى التنفيذ (الحبسية، ٢٠١٧).

جدول (٣) أبرز ماتضمنته خبرة دولة اليابان من إجراءات التمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
اليابان	<p>تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، بالعمل على ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، فلا يتم الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، ومشاركة القيادات الوسطى في التخطيط للتعليم وحتى التنفيذ.</p> <p>- العمل كضيق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد.</p> <p>- انتهاز أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.</p> <p>- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز.</p> <p>- توفير مقومات الحياة والاستقرار للموظفين، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش المريح.</p> <p>- التركيز على تطوير المهارات المهنية للموظفين، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطى العمل صفة الشمولية والتكامل.</p> <p>- إعطاء المؤسسات التعليمية مزيد من المرونة الإدارية، والمنهجية التي تمكنها من الإبداع ومزيد من الاستقلالية الإدارية عن طريق إصدارها لقانون يشجع اللامركزية.</p>	<p>- تأسيس وإعداد كوادر من القيادات الإدارية. - تنمية القدرات الإدارية والقيادية لدى القيادات الوسطى التربوية، مثل: (الفاعلية الذاتية، السرعة والمرونة في حل المشكلات التي تعترضهم، وتحمل المسؤولية).</p> <p>- استمرار الموظفين في ممارسة مهامهم وإنجازهم لها بإبداع وزيادة في إنتاجيتهم.</p> <p>- ممارسة المهام في أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين، ونوع من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.</p> <p>- تحقيق الإصلاح الإداري للمدارس.</p>

• الخبرة الصينية:

تمثلت تجربة الصين بالعمل على تحقيق الأهداف، التي وضعتها سعياً للإصلاح ومنها: القضاء على نقاط الضعف والجمود الإداري في نظام التعليم، وأن تكون الإدارة والتمويل لا مركزيا، ودمج النظام التربوي باقتصاد السوق الناشئ بعد نشر مبادرة الإدارة المدرسية وجودة التعليم المدرسي في الصين، وصدور التقرير الذي قدمته الحكومة عام (١٩٩١) (عبدالحافظ، ٢٠١١)؛ الذي تضمن تشجيع المدير على القيام بأدوار أكبر في إدارة المدرسة باعتباره نواة تنفيذ السياسات التعليمية؛ لمعالجة المشكلات التعليمية الناتجة عن قصور أدوار المعلم وتحديد مسؤولياته داخل المدرسة، وضعف موازنة تلك الأدوار مع التغيرات والتطورات التي أثرت على النظام التعليمي، وبهذا يُعد تمكين المديرين في الصين وتحديداً "تجربة هونغ كونج" من الأولويات التي يتوقف على تنفيذها نجاح الإصلاحات التعليمية، حيث تعمل هونغ كونج على تطوير المهارات الإدارية والإشرافية للمديرين من خلال مركز هونغ كونج لتنمية القيادة التربوية (HKCDEL)، ويقع المركز في معهد هونغ كونج للبحوث التربوية في حرم الجامعة الصينية، ومهمة المركز هي تعزيز الممارسة، والفهم، وتنمية القيادة في جميع مستويات التعليم، وذلك من خلال العمل بشكل وثيق على ممارسة القيادات التربوية، وبالتعاون الوثيق مع إدارة شؤون الإدارة التعليمية، ووضع السياسات.

ويهدف المركز إلى توفير جودة البحث، والتطوير، والأنشطة التدريبية للقادة التربويين في هونغ كونغ، والبر الصيني، ومنطقة آسيا، والمحيط الهادئ، وعلى نطاق أوسع المجتمع الدولي، ويعمل مع قادة التعليم لتعزيز نوعية القيادة التربوية في كثير من أشكالها، حيث يرى المركز أن القيادة التربوية ينبغي أن يكون رعايتها، وتطويرها على جميع المستويات التنظيمية في جميع المؤسسات التعليمية، لذلك يهدف العمل عن كثب على رعاية قادة المدارس، بما في ذلك مديري المدارس، ونوابهم، والمعلمين، والمنظمات ذات الصلة، فضلا عن القادة الآخرين في التعليم والتربية، ومن ضمن البرامج التي تنفذ للمديرين في هونغ كونغ برنامج إدارة المديرين ويحضر البرنامج المديرين الذين أمضوا سبع سنوات في الخدمة ويركز البرنامج على (حسين، ٢٠٠٩):

◀◀ إدارة التصميم التنظيمي (إدارة التحكم) ويتضمن:

✓ عناصر تنظيم التصميم.

✓ إدارة نظام المراقبة (إدارة نقاط القوة الضعف - إدارة التكاليف والجودة)

◀◀ الفوز في بيئة تنافسية (إدارة التنافس)

✓ إدارة المنافسة.

✓ تنشيط الموظفين من خلال الأهداف والأداء.

✓ إدارة خدمة العملاء.

◀◀ إدارة وتمكين الأفراد والفرق (التعاون).

✓ إدارة الفرق.

✓ إدارة العلاقات بين الأشخاص.

✓ إدارة تنمية الآخرين.

✓ إدارة قيم المنظمة.

✓ إدارة الاتصالات وخلق المعرفة.

واتبعت الحكومة مجموعة من الأساليب التي تؤدي إلى تمكين القيادات كما يلي (حسين، ٢٠٠٩):

◀◀ مراجعة برامج التدريب للمديرين قبل وأثناء الخدمة والعمل على تطوير أدائها.

◀◀ تدريب المديرين على كيفية القيام بأدوارهم الإدارية في المدرسة.

◀◀ توفير معلومات متكاملة لدى كل من المدير والمعلم عن مجالات العمل الإداري داخل المدرسة وذلك من خلال التواصل الإلكتروني بين المعلمين وبين الإدارة المدرسية وبين الإدارات التعليمية.

وعمدت الصين في تجربتها الإصلاحية إلى إدخال مجموعة من الإجراءات، التي تعمل على تمكين القيادات والعاملين في المنظمات. ومنها على سبيل المثال: البعد عن البيروقراطية -المساءلة الإدارية -وضع الشخص المناسب في الوظائف القيادية بناءً على المعارف والمهارات التي يمتلكها وتمكنه من القيام بمهام بيئية داعمة.

وسُجّل اتجاهين لتمكين المديرين في الصين كما يلي (الحبسية، ٢٠١٧):
 «اتجاه قوي: يقوم على أساس تمكين العاملين وفق آلية بطيئة في العمل، وبالتنسيق مع باقي أفراد التنظيم الإداري (المدير، الإداريين، السلطات التعليمية).

«اتجاه معتدل: حيث يقوم على أساس أن التمكين عملية تتطلب إعداد العاملين وتأهيلهم بالشكل الكافي، لكي يتمكنوا من المشاركة في صنع القرارات التعليمية وتوزيع السلطة بين أفراد العملية التعليمية بشكل فعال وسليم، يقوم على أساس القدرات الخاصة بكل دور يؤديه الفرد.

وباستقراء خبرة الصين في مجال التمكين الإداري تبين أنها شرعت إلى إدخال مجموعة من الإجراءات، والإصلاحات، التي أدت إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات التربوية، والعاملين بالمنظمات، ومنها: البعد عن البيروقراطية، والمساءلة الإدارية، وضع القادة في الوظائف القيادية بناءً على المعارف، والمهارات التي يمتلكونها وتمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية في بيئة داعمة، الاهتمام بإعداد وتدريب القيادات الإدارية، وضوح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، والشفافية في توفير المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات التعليمية، وتوزيع السلطة بين أفراد العملية التعليمية بشكل فعال.

جدول (٤) أبرز ما تضمنته خبرة دولة الصين من إجراءات للتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
الصين	إنشاء مركز هونغ كونغ لتنمية القيادة التربوية (HKCDEL)، الذي يعمل على تطوير المهارات الإدارية والإشرافية للمديرين. - كما يقدم المركز رعاية للقيادة التربوية ويعمل على تطويرها على جميع المستويات التنظيمية في جميع المؤسسات التعليمية. - يقدم المركز برنامج إدارة المديرين ويستهدف الذين أمضوا سبع سنوات في الخدمة. - إدخال مجموعة من الإجراءات والإصلاحات التي أدت إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات التربوية والعاملين بالمؤسسات التعليمية، ومنها: البعد عن البيروقراطية والمساءلة الإدارية، وضع القادة في الوظائف القيادية بناءً على المعارف والمهارات التي يمتلكونها وتمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية في بيئة داعمة، الاهتمام بإعداد وتدريب القيادات الإدارية، وضوح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، والشفافية في توفير المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات التعليمية، وتوزيع السلطة بين أفراد العملية التعليمية بشكل فعال.	- القضاء على نقاط الضعف والجمود الإداري في نظام التعليم. - أصبحت الإدارة والتمويل لا مركزياً. - دمج النظام التربوي باقتصاد السوق الناشئ بعد نشر مبادرة الإدارة المدرسية وجودة التعليم المدرسي في الصين. - أصدرت الحكومة عام (١٩٩١) تقريراً تضمن تشجيع المدير على القيام بأدوار أكبر في إدارة المدرسة باعتباره نواة تنفيذ السياسات التعليمية؛ لمعالجة المشكلات التعليمية الناتجة عن قصور أدوار المعلم وتحديد مسؤولياته داخل المدرسة، وضعف موازنة تلك الأدوار مع التغيرات والتطورات التي أثرت على النظام التعليمي. - أصبحت "تجربة هونغ كونغ" من الأولويات التي يتوقف على تنفيذها نجاح الإصلاحات التعليمية، وتمكين المديرين في الصين.

• الخبرة الماليزية:

بدأت إصلاحات التعليم في الحكومة الماليزية؛ بنقل بعض السلطات من المستوى المركزي إلى مستويات الولايات والمقاطعات وإعطاء المزيد من المرونة للمدارس من أجل تحسين الفعالية والكفاءة والمساءلة فيما يتعلق بتقديم خدمات التعليم، وضمن العناية بالقيادات التربوية والإدارية وتدريبها، أنشئ معهد متخصص مميّز في برامج وعناصره البشرية، كما يُعتمد أسلوب اللجان العليا في التخطيط للتعليم في ماليزيا، وإسناد تنفيذ الخطط وبلورتها على قطاعات الوزارة، واعتماد مبدأ اللامركزية في الشؤون التنفيذية واعتبار إدارات التعليم وزارات مصغرة، وتحويل سلطة صنع القرار من الوزارة إلى أصحاب المصلحة، وسلطات التعليم في المقاطعات، وتنفيذ التقييم المستند إلى المدرسة. وطبقت ماليزيا تجربة الاستقلالية المالية في بعض المدارس مثل: المدرسة كمرکز المسؤولية أو مدرسة الثقة، وقد أبرزت التجربة قضايا بناء القدرات، يُدار التعليم فيها من خلال أربعة مستويات هرمية، هي (عبدالحافظ، ٢٠١١):

« المستوى الفيدرالي (المركزي): والممثل في وزارة التربية، التي تتركز مسؤولياتها في ترجمة السياسة التعليمية، إلى خطط وبرامج ومشروعات تربوية، وفقا للطموحات والأهداف القومية.

« مستوى الولاية: حيث يوجد في كل ولاية، من ولايات ماليزيا الـ (١٤)، إدارة للتعليم، تقوم بتنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية في الولاية، وتنظيم وتنسيق العمل في المدارس، وتتولى مسؤولية الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وصياغة وتنفيذ خطط التطوير التربوي للولاية، كما تقدم التغذية الراجعة باستمرار للوزارة عن وضع الميدان والتطبيق المرن لسياسة التعليم الوطنية (الحبسية، ٢٠١٧).

« المستوى المحلي (مكاتب التعليم في المناطق): هي امتداد لإدارة التعليم، وتُشكل حلقة الوصل بين المدرسة وإدارة التعليم في الولاية، وتساعد في الإشراف على تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية، في مدارس المنطقة.

« المستوى الإجرائي (المدرسة): يُعطى لمدير كل مدرسة، صلاحيات ومسؤوليات الإشراف على تطبيق المناهج الدراسية، وبرامج التعليم الإضافية، وخدمات الدعم، والأنشطة المنهجية المصاحبة وتعزيزها، وتحرص إدارة كل مدرسة، على التواصل الدائم مع المجتمع المحلي، من خلال « جمعيات الآباء والمعلمين ».

وبذلك فإن التجربة الماليزية تقدم نموذجاً يحتذى به، فلا يمكن لأي اقتصاد أن ينمو إلا بتكثيف الاستثمار في قطاعات البشر الذي أصبح أهم عناصر العملية الإنتاجية في عصر تعد فيه المعلومات والتكنولوجيا هي المدخل لأي اقتصاد قوي.

جدول (٥) أبرز ماتضمنته خبرة دولة ماليزيا من إجراءات التمكن الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكن الإداري	النتائج المتحققة
ماليزيا	<ul style="list-style-type: none"> - نقل بعض السلطات من المستوى المركزي إلى مستويات الولايات والمقاطعات. - إعطاء المزيد من المرونة للمدارس من أجل تحسين الفعالية والكفاءة والمساءلة فيما يتعلق بتقديم خدمات التعليم. - إنشاء معهد متخصص مميز في برامجهِ وعناصره البشرية للعناية بالقيادات التربوية والإدارية وتدريبيها. - اعتماد أسلوب للجان العليا في التخطيط للتعليم. - اعتماد مبدأ اللامركزية في الشؤون التنفيذية، واعتبار إدارات التعليم وزارات مصفرة. - تحويل سلطة صنع القرار من الوزارة إلى أصحاب المصلحة، وسلطات التعليم في المقاطعات. - تنفيذ التقييم المستند إلى المدرسة. - تطبيق تجربة الاستقلالية المالية في بعض المدارس مثل: المدرسة كمركز المسؤولية أو مدرسة التفتحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يصنف التعليم في ماليزيا من خلال أربعة مستويات هرمية، هي: • المستوى الفيدرالي (المركزي): تمثله وزارة التربية، وتتركز مسؤولياتها في ترجمة السياسة التعليمية، إلى خطط وبرامج ومشروعات تربوية. • مستوى الولاية: يوجد في كل ولاية، من ولايات ماليزيا الـ ١٤، إدارة للتعليم، تقوم بتنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية في الولاية، وتنظيم وتنسيق العمل في المدارس، وتتولى مسؤوليات الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وصياغة وتنفيذ خطط التطوير التربوي للولاية، وتقديم التغذية الراجعة باستمرار للوزارة عن وضع الميدان والتطبيق المرئ لسياسة التعليم الوطنية. • المستوى المحلي (مكاتب التعليم في المناطق) تُشكل حلقة الوصل بين المدرسة وإدارة التعليم في الولاية، وتساعد في الإشراف على تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية، في مدارس المنطقة. • المستوى الإجرائي (المدرسة): يُعطي لمدير كل مدرسة، صلاحيات ومسؤوليات الإشراف على تطبيق المناهج الدراسية، وبرامج التعليم الإضافية، وخدمات الدعم، والأنشطة المنهجية المصاحبة وتعزيزها، وتحرص إدارة كل مدرسة، على التواصل الدائم مع المجتمع المحلي، من خلال «جمعيات الآباء والمعلمين».

• الخبرة البريطانية:

يخضع نظام التعليم في بريطانيا، لقوانين مجلس الشعب (البرلمان)، وأهمها قانون إصلاح التعليم، وقانون التعليم العام لسنة ١٩٩٣ حيث أعطى مسؤولية أكبر للمدارس في إدارتها الذاتية، وتولي بعضها مهمة تعيين المعلمين أو إنهاء خدماتهم، واتخاذ القرارات كما تم منحها سلطة تطوير المناهج المدرسية، وإقامة العلاقات الوثيقة بأولياء الأمور، والشخصيات القيادية في المجتمع (تيشوري، ٢٠١٣)، وتبنت بريطانيا إصلاحا إداريا ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج، وتعتبر السلطات التعليمية المحلية (LEA)، هي المسؤولة عن إدارة التعليم، وبدورها تفوض معظم اختصاصاتها للمؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، وتُعطى صلاحيات واسعة لمجالس المدارس، كما تفعل المشاركة المجتمعية بشكل كبير، والتدخل الوحيد من الإدارة المركزية، يكون من قسم التربية والعلم (DES)، بهدف ترقية التعليم وتطويره، والوقوف على كيفية تقديم الخدمة التعليمية، بشكل يدعم الديمقراطية، وتكافؤ الفرص، ويحقق العائد المأمول من التعليم.

ويوجد في بريطانيا مركز (CEL) في جامعة مانشستر، متخصص في تصميم وتنفيذ برامج تطوير القيادة، والتغيير التنظيمي للقطاع العام، والقطاع الخاص على حد سواء، وقد نمت في غضون (١٥) سنة، ليصبح مركزا هاما من

خلال تصميم العديد من برامج تنمية القيادة والمؤهلات المتاحة لتعليم المهنيين بالمؤسسة التعليمية.

وقد توسع نطاق عمل المركز في القطاعات الأخرى، حيث يساهم المركز في مساعدة الدول الأخرى على تحسين مهارات القيادة وإدارة الخدمات من خلال تعليمهم، وللمركز مكاتب، ومرافق تدريب في مانشستر وليفربول وكندال، ولديه موظفين على درجة من الخبرات، والمهارات، وفريق استشاري وطني، وميداني، يمكنه من العمل في أي مكان في بريطانيا، ويعمل المركز على إجراء البحوث، وتصميم، وتنفيذ برامج تمكن القادة والمديرين من تحقيق تطوير المهارات التي يحتاجونها داخل مؤسساتهم؛ وأهم البرامج المقدمة لتنمية المهارات القيادية: برنامج نفذته جامعة ليدز لتطوير المهارات القيادية والإشرافية الأساسية، يحضره مديرون تربويون بمختلف مستوياتهم، ومن ضمنهم مديري مدارس، ومشرفين تربويين، ويهدف البرنامج إلى اكساب المشاركين المهارات الأساسية للقيادة والإشراف، والتوصل لمعلومات ومعارف عن التغييرات والتطورات في مجال التعليم، والتعرف على الممارسات، والعمليات التي تؤثر في إدارة وقيادة المؤسسات التربوية، وبتح تبادل الخبرات بين المشاركين، والاستفادة من وجهات نظرهم، كما يركز على القضايا الرئيسية للمديرين والمشرفين (الأدوار والمسؤوليات)، ومهارات التأثير والاتصال، وإدارة التغيير، وقيادة الفريق، من خلال تغيير بيئة الفريق، وقضايا إدارة الأفراد، ودراسات الحالة، وإدارة فرق العمل، وتطوير الذات وفرق العمل (العلوي، ٢٠١١).

جدول (٦) أبرز ماتضمنته خبرة دولة بريطانيا من إجراءات لتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
بريطانيا	<p>يخضع التعليم لقوانين مجلس الشعب (البرلمان)، وأهمها: قانون إصلاح التعليم، وقانون التعليم العام (١٩٩٣م) ومن أبرز مواد القوانين:</p> <p>- إعطاء مسؤولية أكبر للمدارس في إدارتها الذاتية.</p> <p>- تولى بعض المدارس مهمة تعيين المعلمين أو إنهاء خدماتهم.</p> <p>- إعطاء المدارس صلاحيات اتخاذ القرارات.</p> <p>- منحها سلطة تطوير المناهج المدرسية.</p> <p>- إقامة العلاقات الوثيقة بأولياء الأمور والشخصيات القيادية في المجتمع.</p> <p>- إنشاء مركز (CEL) في جامعة مانشستر، متخصص في تصميم وتنفيذ برامج تطوير القيادة والتغيير التنظيمي للقطاع العام، والقطاع الخاص ومن مهامه تصميم برامج تنمية القيادة والمؤهلات المتاحة لتعليم المهنيين بالمؤسسة التعليمية، وإجراء البحوث، وتصميم وتنفيذ برامج تمكن القادة والمديرين من تحقيق تطوير المهارات التي يحتاجونها داخل مؤسساتهم التعليمية.</p>	<p>- التركيز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج.</p> <p>- إدارة التعليم لامركزيا.</p> <p>- تعتبر السلطات التعليمية المحلية (LEA)، هي المسؤولة عن إدارة التعليم، وتفوض معظم اختصاصاتها للمؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، وتعطى صلاحيات واسعة لمجالس المدارس.</p> <p>- ترقيبة التعليم وتطويره، والوقوف على كيفية تقديم الخدمة التعليمية، لدعم الديمقراطية، وتكافؤ الفرص مسؤولية قسم التربية والعلم (DES)، بالإدارة المركزية.</p> <p>- السلطات التعليمية المحلية مسؤولة عن إنشاء وتمويل المدارس الحكومية (غير الخاصة).</p>

وتجربة بريطانيا في نظامها الإداري؛ تتميز بإعطاء صلاحيات واسعة للقيادات الوسطى في التعليم العام، ودعم وتفعيل المساءلة والمحاسبية على النتائج، بالإضافة إلى تنظيم الجوانب الإدارية من حيث تحسين ظروف العمل والأجور، وتأسيس بيئة عمل آمنة، تنتشر فيها ثقافة التمكين، وبريطانيا تُعد من الدول التي تسعى إلى إصلاح المؤسسات التعليمية، فهي تعتمد في ذلك على القيادات القائمة عليها، لذا فهي تقوم على مجموعة من الإجراءات التي من شأنها العمل على تمكين منظماتها بغرض تحسين أداء المنظمة ككل (تيشوري، ٢٠١٣).

• الخبرة الفنلندية:

أولت فنلندا العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من حيث إعداده وتأهيله، واعتماد مبدأ الكفاءة في التعيين والاختيار للمناصب القيادية، ووضع الثقة في الموظف؛ مع منحه حرية واسعة في التصرف، كما أنها حققت التمكين الإداري للقيادات الإدارية من خلال أبعاد ثلاثة هي: التعليم المستمر، والتنمية المهنية، والعمل في فرق، كما أن زيادة الصلاحيات للقيادات الإدارية، مكنتهم من تنفيذ مهامهم في إدارة وقيادة الوحدات الإدارية التي ينتسبون إليها، فالفنلنديون سعوا إلى تحويل نظام التعليم في الدولة إلى نظام لا مركزي بحيث تتولى كل مقاطعة إدارة التعليم فيها بشكل شبه كامل، والنظام اللامركزي أتاح درجة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرار، ومنح الإدارات التنفيذية صلاحيات واسعة في الإدارة والإشراف على التعليم، وتمكين العاملين في المؤسسات التعليمية (عبدالحافظ، ٢٠١١).

ومن أهم عوامل نجاح النظام اللامركزي في فنلندا، اعتمادها على معيارين أساسيين في تكليف القائمين على التعليم وأصحاب القرار فيه، وهذان المعياران يتمثلان في الكفاءة والتخصص، أي أن يكون القائمون على التعليم هم من المتخصصين في المجال فقط، وحصولهم على مؤهل لا يقل عن الماجستير وتلقيهم تدريب عالي الجودة، كما أن فلسفة التعليم في فنلندا تركز على الاستثمار في رأس المال البشري، فهي تولي المواطن الفنلندي العناية الفائقة في تعليمه، ومهاراته، وقيمه المعرفية، وتُمنح له فرص التدريب بالتعاون مع جهات خارجية وداخلية في الدولة، وتقدم الفرص للعاملين لديها، انطلاقاً من إيمانها بالموارد البشري ك رأس مال فكري تقوم عليه التنمية، فتهيئ لهم الفرص المتاحة في المجتمع، بغرض تمكينهم من القيام بمهام عملهم على مستوى الطموحات الفنلندية، فهي دائمة السعي للاستفادة من أي عقل يساهم في إصلاح التعليم الفنلندي (الحبسية، ٢٠١٧)، (الزعيبي، ٢٠١١).

جدول (٧) ملخص لأبرز ما تضمنته خبرة دولة فنلندا من إجراءات التمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
فنلندا	<p>- اعتماد مبدأ الكفاءة في التعيين والاختيار للمناصب القيادية.</p> <p>- وضع الثقة في الموظف مع منحه حرية واسعة في التصرف.</p> <p>- حققت التمكين الإداري للقيادات الإدارية من خلال أبعاد ثلاثية هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعليم المستمر. • التنمية المهنية. • العمل في فرق. <p>- زيادة الصلاحيات للقيادات الإدارية مكنتهم من تنفيذ مهامهم في إدارة وقيادة الوحدات الإدارية التي ينتسبون إليها.</p> <p>- تحويل نظام التعليم في الدولة إلى نظام لا مركزي بحيث تتولى كل مقاطعة إدارة التعليم فيها بشكل شبه كامل.</p> <p>- النظام اللامركزي أتاح درجة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرار.</p> <p>- منح الإدارات التنفيذية صلاحيات واسعة في الإدارة والإشراف على التعليم، وتمكين العاملين في المؤسسات التعليمية.</p>	<p>عوامل نجاح النظام اللامركزي في فنلندا:</p> <p>- اعتمادها على معيارين أساسيين في تكليف القائمين على التعليم وأصحاب القرار فيه، يتمثلان في (الكفاءة والتخصص)، أي أن يكون القائمون على التعليم هم من المتخصصين في المجال فقط، وحصولهم على مؤهل لا يقل عن الماجستير، وتلقيهم تدريب عالي الجودة.</p> <p>- فلسفة التعليم في فنلندا تركز على الاستثمار في رأس المال البشري، فهي تولى المواطن الفنلندي العناية الفائقة في تعليمه، ومهاراته، وقيمه المعرفية، وتُمنح له فرص التدريب بالتعاون مع جهات خارجية وداخلية في الدولة.</p> <p>- تقديم الفرص للعاملين انطلاقاً من إيمانها بالموارد البشرية كراس مال فكري تقوم عليه التنمية، فتُهَيِّئ لهم الفرص المتاحة في المجتمع، بغرض تمكينهم من القيام بمهام عملهم على مستوى الطموحات الفنلندية، فهي دائمة السعي للاستفادة من أي عقل يساهم في إصلاح التعليم الفنلندي.</p>

• الخبرة الأسترالية:

النظام الإداري في أستراليا؛ نظام مركزي في تحديد الأهداف العامة، والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومعايير قياس التحصيل، وفيما عدا ذلك فهو غير مركزي، ويوجد في أستراليا وزيران للتعليم، الأول: للتربية، والثاني: للتعليم العالي والتدريب والتعليم المهني، وفي كل ولاية من الولايات الست، وزارة للتربية ترتبط بالوزارة الأم، ويشرف على التعليم في أستراليا: الحكومة الفدرالية: ومسؤوليتها منح الهبات للولايات لأغراض تعليمية، إضافة للإشراف على التعليم في منطقة العاصمة، وبعض المناطق الخارجية الصغيرة، و الحكومة المحلية: التي تشرف على التعليم في الولايات بموجب الدستور ومن خلال وزير التعليم في الولاية، وأبرز مسؤولياتها: (إعداد المناهج، وتحديد أساليب التقويم ، وتحديد المستوى الفني - معايير الأداء - وتوفير المرافق التعليمية، وتوفير الدعم المادي، وتدريب المعلمين)، أما الجوانب الإدارية والمالية فقد انتقلت من المركزية البيروقراطية إلى المدارس المحلية، وينفق من المصادر التمويلية (٩٠٪) رواتب ومهام وظيفية، ويتم الإشراف على المدارس من خلال مشرفين متخصصين يزورون المدارس زيارتين في الفصل الدراسي، وعند الحاجة، وتقوم المدرسة وفقاً لنموذج معد

من السلطة المحلية، وفي كل مدرسة مجلس: يتكون من مدير المدرسة، وعدد من المعلمين، وأولياء الأمور، وأبرز مسؤولياته:

« إعداد دستور المدرسة بمشاركة الحكومة، بحيث يتم الاتفاق بينهما على نوعية التعليم وكيفية.

« توزيع الميزانيات بحسب النفقات والبرامج بالشكل الذي يتناسب مع المدرسة وبيئتها المحلية.

حافظت الوزارة، والإدارة التعليمية، في فكتوريا على سياسة الباب المفتوح للمديرين، والقياديين، كنوع من الاتصال الجيد مما أدى إلى تحقيق الشفافية الإدارية، وتم تطبيق مشروع المدارس الرائدة، الملحق بها وحدة تدريب يستفاد منها في تدريب معلمي المدرسة ومنسوبيها، على الطرائق والأساليب والأفكار الجديدة المتطورة، حيث تم تطوير قدرات أكثر من (١٧٠٠) معلم وقادة تربويين وتأهيلهم في عمليات اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. وأيضاً يستفاد من الوحدة في تدريب منسوبي المدارس الأخرى التي تريد أن تطبق هذا النموذج. فلم يعد التدريب مسؤولية مركزية تُعنى بها الدولة وإنما المؤسسة التعليمية الأساسية التي تسهم في تطوير أفرادها وتنميتهم مهنياً، ويتولى المشرفون في الولاية متابعة أثر التطوير الناتج عن التدريب (الملحقية الثقافية السعودية في استراليا، ٢٠١٥)، كما يوجد بجمهورية أستراليا برنامج شهادة القيادة الإدارية، وهذا البرنامج يقوم على أربع حلقات تدريبية، يُقدم خلال فصل دراسي، ويُمنح المتدرب شهادة (CAL)، وهذه الحلقات تحتسب كذلك في الدراسات العليا، ويعتمد هذا البرنامج على الأنشطة الميدانية، والدراسات التطبيقية، وتدور موضوعاته حول مهارات الإدارة، وتنظيم الوقت، ومواجهة الضغوط، ومهارات الاتصال، والعمل في بيئة المدرسة، وتنمية مهارات العاملين وتطويرها، وتطوير البيئة التعليمية، ويقدم البرنامج العديد من البرامج في عدد من المستويات، ومنها (العلوي، ٢٠١١):

« مستوى المعلمين: بتطوير وتحسين الكفاءة النوعية، والكمية، وتعريفهم بتقنية التعلم والاتصالات، ومصادرها، وكيفية استخدامها، والاستفادة منها.

« مستوى مديرو المدارس والقادة التربويين: ويقدم لهم عدد من البرامج، بالتعاون مع المركز الأسترالي لمديري المدارس، التي تركز على التطوير النوعي؛ مثل تطوير القيادة الجماعية في المدرسة، وبرنامج عن المصادر البشرية، وبرنامج عن تفعيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

« مستوى المدير التنفيذي وموظفي التربية: وذلك لتطوير المهارات القيادية، والإدارية، وتقديم هذه البرامج عن طريق المؤتمرات وورش العمل، والندوات على مستوى الولاية، والمستوى المحلي.

جدول (٨) أبرز ما تضمنته خبرة استراليا من إجراءات لتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
أستراليا	<p>- لديها نظام مركزي مسؤول عن تحديد الأهداف العامة والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومعايير قياس التحصيل.</p> <p>- ولديها نظام غير مركزي مسؤول عن كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية والتعليمية والتمويلية والتطوير المهني للقيادات ومنسوبي المؤسسات التعليمية.</p> <p>- لكل ولاية وزارة تعليم تشرف على العملية التعليمية وتطويرها</p> <p>- اعتماد مشروع المدارس الرائدة التي تعنى بإدارة شؤونها وإعداد الدستور الخاص بها بالاتفاق مع أهداف الحكومة.</p> <p>- تم اعتماد برنامج شهادة القيادة الإدارية، يتضمن أربع حلقات تدريبية يُقدم خلال فصل دراسي.</p> <p>- يعتمد هذا البرنامج على الأنشطة الميدانية، والدراسات التطبيقية، ومن موضوعاته: (مهارات الإدارة، وتنظيم الوقت ومواجهة الضغوط، ومهارات الاتصال، والعمل في بيئة العمل، وتنمية مهارات العاملين وتطويرها، وتطوير البيئة التعليمية)</p> <p>مجالات البرنامج:</p> <p>- تطوير المعلمين لتحسين الكفاءة النوعية، والكمية.</p> <p>- مديرو المدارس والقادة التربويون: ويقدم لهم عدد من البرامج بالتعاون مع المركز الأسترالي لمديري المدارس وتركز على التطوير النوعي للقيادة التربويين في المدارس؛ مثل تطوير القيادة الجماعية، والصادر البشرية، وتضميل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.</p>	<p>- نتج عن النظام اللامركزي للتعليم تقسيم الإشراف على التعليم من خلال : ١- الحكومة الفدرالية: ومسؤوليتها منح الهيات للولايات لأغراض تعليمية، إضافة للإشراف على التعليم في منطقة العاصمة، وبعض المناطق الخارجية الصغيرة، ٢- الحكومة المحلية: التي تشرف على التعليم في الولايات بموجب الدستور ومن خلال وزير التعليم في الولاية، وأبرز مسؤولياتها: (إعداد المناهج، وتحديد أساليب التقويم، وتحديد المستوى الفني - معايير الأداء - وتوفير المرافق التعليمية، وتوفير الدعم المادي ،و تدريب المعلمين) ، أما الجوانب الإدارية والمالية فقد انتقلت من المركزية البيروقراطية إلى المدارس المحلية، وينفق من المصادر التمويلية (٩٠٪) رواتب ومهام وظيفية،</p> <p>- في كل مدرسة مجلس: يتكون من مدير المدرسة، وعدد من المعلمين، وأولياء الأمور. وأبرز مسؤولياته:</p> <p>- إعداد دستور المدرسة بمشاركة الحكومة، بحيث يتم الاتفاق بينهما على نوعية التعليم وكيفية</p> <p>- تم تطوير قدرات أكثر من ١٧٠٠ معلم وقادة تربويين وتأهيلهم في عمليات اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- يُمنح المتدرب شهادة (CAL)</p>

• ثانياً: الخبرات العربية :

في نطاق الدول العربية، تصاعد الحديث عن لا مركزية التعليم، منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، إلا أن التطبيق لم يكن مكتملاً، حيث احتفظت وزارات التربية والتعليم، بجل الصلاحيات التنظيمية، والإدارية، وهناك العديد من الدول التي لها تجارب في التوجه نحو اللامركزية، حيث تبنت استراتيجيات تعليمية للتطوير، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية، بما يحقق مزيداً من المرونة والتواصل، على المستويين الأفقي والرأسي، وإصدار تشريعات للحد من المركزية، لصالح اللامركزية. وفيما يلي عرض لخبرات بعض الدول العربية:

• خبرة الأردن:

في الأردن ثمة اتجاه نحو تطبيق مفهوم اللامركزية في التربية والتعليم، ومن مظاهره إعادة توزيع المهام، والواجبات، والمسؤوليات، على مديريات التربية، وتفويض بعض من صلاحيات الوزير، والأمين العام، إلى مديري المديريات، والإدارات، ومديري المدارس (عبدالحافظ، ٢٠١١)، ويُعد ملتقى الرؤية المستقبلية عن التعليم في الأردن "منتدى التعليم في الأردن المستقبل" عام (٢٠٠٣)، من أبرز تلك المبادرات، والذي حظي برعاية ملكية، ومشاركة مجتمعية واسعة، حيث تبني

سلسلة من البرامج والمشروعات التطويرية؛ لتطوير مكونات النظام التربوي، وعناصره، بنظرة مستقبلية، وذلك كمرحلة مستمرة، ومتواصلة للتطوير التربوي المنشود (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٠)، وكان من توصيات هذا الملتقى مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة - المرحلة الأولى، التي بدأت في (٢٠٠٣)، وانتهت في نهاية حزيران (٢٠٠٩)، بواقع خمس سنوات ونصف من التنفيذ، لتحقيق مكونات رئيسة تشمل عناصر العملية التربوية كافة، ومنها:

◀ إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية، والاستراتيجية، من خلال الحوكمة والتطوير الإداري.

◀ تطوير الممارسات لتحقيق نواتج التعلم ذات الصلة بالاقتصاد المعرفي.

وتم التركيز في المرحلة الثانية من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (٢٠٠٩ - ٢٠١٥)، على توسيع وتعميق الأثر النوعي للبرنامج في مرحلته الأولى، والتركيز على دور المدارس، ومديريات التعليم، للإصلاح وإدارة الأداء، وتحسين وتطوير ومشاركة المجتمعات المحلية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٥).

فالأردن أكدت على عدد من أبعاد التمكين الإداري؛ من خلال مشاريع الإصلاح التي بدأتها في نظامها التعليمي منذ وقت مبكر، واستمرت في تنفيذ مراحل خططها، وإجراءاتها، وتحقيق نتائج بنائية؛ فانطلقت بالتغيير التنظيمي، والتطوير المؤسسي، لدعم وإعادة توزيع المسؤوليات، والمساءلة من أجل توفير التعليم النوعي، والتركيز على إيجاد تدريب للمعلمين ما قبل وأثناء الخبرة، ومراجعة المناهج وموارد التعلم.

فتطوير الأداء في نظامها؛ بُني على عدد من المرتكزات تمثلت في: سهولة الوصول والعدالة وتكافؤ الفرص، وتحقيق الكفاءة الداخلية، والكفاءة الخارجية، واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستدامة النظام، أما مجال حاكمية النظام، فقد ركز على عدد من المحاور منها: ترسيخ السياسة التربوية بتطبيق اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية لتقييم، وتطوير النظام التربوي، بإجراءات تشريعية، وتنظيمية، سعياً لتحقيق تطور نوعي في آليات اتخاذ القرار، وتقييم الأداء المؤسسي، وتطويره، بالاستناد إلى معايير وطنية، والتوسع في تفويض الصلاحيات، لدعم آليات صنع القرار في مختلف مستويات النظام التعليمي؛ لترسيخ المسؤولية، واعتماد مبدأ المساءلة، وتجذير ثقافة الإبداع والتميز، فالتوجه الأردني نحو تطوير مكونات النظام التربوي وعناصره؛ شمل السياسات، والتشريعات، والإجراءات، والعمليات، والتقويم، والمتابعة، سعياً لتحقيق تمكين إداري لكامل المنظومة التربوية، والتعليمية بدءاً من القيادات العليا، فالوسطى، فالتنفيذية، وصولاً إلى نظام تربوي متميز بأفراده (الحبسية، ٢٠١٧)، (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥)، (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٥).

جدول (٩) أبرز ما تضمنته خبرة دولة الأردن من إجراءات لتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
الأردن	<p>- إعادة توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات على مديريات التربية.</p> <p>- تفويض كثير من صلاحيات الوزير والأمين العام، إلى مديري المديريات والإدارات.</p> <p>- إقامة ملتقى الرؤية المستقبلية عن التعليم في الأردن بعنوان "منتدى التعليم في الأردن المستقبل" الذي تبنى سلسلة من البرامج والمشروعات التطويرية لجميع مكونات النظام التربوي وعناصره.</p> <p>- استحداث جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.</p>	<p>- تنفيذ مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (المرحلة الأولى)، التي بدأت في عام (٢٠٠٣)، وانتهت في نهاية حزيران عام (٢٠٠٩)، بواقع خمس سنوات ونصف من التنفيذ، تم فيها:</p> <p>١- إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية والاستراتيجية من خلال الحوكمة والتطوير الإداري.</p> <p>٢- تطوير الممارسات لتحقيق نواتج التعلم ذات الصلة بالاقتصاد المعرفي.</p> <p>- تم في (المرحلة الثانية) خلال الفترة (٢٠٠٩-٢٠١٥) العمل على توسيع وتعميق الأثر النوعي للبرنامج في مرحلته الأولى، بالتركيز على دور مديريات التعليم للإصلاح وإدارة الأداء، وتحسين وتطوير مشاركة المجتمعات المحلية.</p>

• خبرة مصر:

تبدل وزارة التربية والتعليم في دولة مصر، جهوداً لتمكين العاملين في الإدارة التعليمية، وتحقيق الاتجاه بمدارس التعليم نحو الإدارة الذاتية، ومن تلك الجهود ما يلي:

« تطوير الهيكل التنظيمي، والوظيفي للمدرسة: حيث صدرت عدد من القرارات الوزارية والقوانين التي نتج عنها وضع معايير لاختيار القيادات الإدارية، ووضع توصيف للوظائف القيادية لكل مدرسة مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتنوع نماذج الهياكل التعليمية والوظيفية للمدارس لتناسب مع اختلاف سعة المدارس، واستحداث وظائف جديدة في الهيكل تستوعب متطلبات التطوير، وإنشاء وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة كخطوة نحو اللامركزية والتمكين الفني والمادي، ومراجعة بطاقات الوصف الوظيفي بحيث لا تثقل كاهل القيادات المدرسية على النحو المعين على تفويض السلطات والتمكين الإداري .

« تطوير مجالس الآباء والمعلمين إلى مجالس للأمناء: تعتبر تجربة تطوير مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، التي تم إعادة تنظيمها وفقاً لعدة قرارات وزارية كان آخرها القرار رقم ٢٨٩ لعام (٢٠١١)، واحدة من الخطوات المهمة تجاه تعزيز اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار، والعمل على تأصيل الديمقراطية، وتمكين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع من المشاركة في إدارة المدرسة والاستفادة الجيدة والفعالة من الموارد التربوية والمالية التي توفرها المدرسة (أبوجمعة، ٢٠١٧).

« تشكيل الإدارات التربوية المتخصصة على المستوى المحلي: لحشد المشاركة الشعبية، في إدارة وتمويل العملية التعليمية.

« إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠): التي أكدت على عدة نقاط فيما يخص القيادات الإدارية والتمكين؛ منها: حاجة التعليم إلى التحول إلى الإدارة الاستراتيجية التي من مظاهرها قبول المساءلة، ومنهجية الإدارة بالأداء، والرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل، والارتقاء بمستوى تدريب القادة الإداريين، وتوفير طاقة توجيهية لهم، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية، والمستويات الإدارية، وطرق الاتصال الرأسي، واتخاذ القرارات، والتأكيد على أهمية تفويض السلطات، والتمكين الإداري كخطوة لتطبيق اللامركزية، وتبنت الوزارة إطاراً عاماً للسياسات، وفتح آفاق جديدة للتطبيق الشامل لمفهوم كفاءة النظم، والإدارة في ظل التأصيل المؤسسي للامركزية، وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية.

« تنفيذ العديد من اللقاءات، وورش العمل، التي ركزت على استعراض تجارب بعض الدول التي طبقت اللامركزية في أنظمتها التعليمية، وبناءً عليه حددت بعض الملامح الهامة لتفعيل اللامركزية في التعليم العام في مصر، تتمثل في: زيادة صلاحية المدرسة، اتساع رقعة المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار، نقل الصلاحيات الإدارية، إلى مستوى الإدارة التعليمية، تطوير المديرية، كمنظم ومحلل على مستوى المحافظة، تطوير دور الوزارة كمراقب وواضع للسياسات والمعايير (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١١)، (عبدالحافظ، ٢٠١١)، (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥)، (الحبسية، ٢٠١٧).

جدول (١) أبرز ما تضمنته خبرة دول مصر من إجراءات للتمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
مصر	<ul style="list-style-type: none"> - إصدار عدد من القرارات الوزارية والقوانين بوضع معايير لاختيار القيادات الإدارية. - وضع توصيف للوظائف القيادية لكل مؤسسة تعليمية مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات. - تنويع نماذج الهياكل التعليمية والوظيفية للمؤسسات التعليمية - استحداث وظائف جديدة في الهيكل تستوعب متطلبات التطوير. - إنشاء وحدات التدريب والجودة بكل مؤسسة تعليمية كخطوة نحو اللامركزية والتمكين الفني والمادي. - تطوير مجالس الآباء والمعلمين إلى مجالس للأمناء في المؤسسات التعليمية. - إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ - تنفيذ اللقاءات وورش العمل، لاستعراض تجارب بعض الدول التي طبقت اللامركزية في أنظمتها التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تأصيل الديمقراطية، وتمكين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع من المشاركة في إدارة المدرسة والاستفادة الجيدة والفعالة من الموارد التربوية والمالية التي توفرها المدرسة. - تحديد عناصر لتفعيل اللامركزية في التعليم العام في مصر، تمثلت في: زيادة صلاحية المؤسسات التعليمية، توسيع دائرة المشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرار، نقل الصلاحيات الإدارية إلى مستوى الإدارة التعليمية، تطوير المديرية التعليمية كمنظم على مستوى المحافظة، تطوير دور الوزارة كمراقب وواضع للسياسات والمعايير.

التمكين الإداري للقيادات التربوية في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ ظهر في عدة صور، منها مايلي:

« برنامج "تمكين" للتطوير المهني للتربويين، يُعد أحد مبادرات مجلس أبوظبي للتعليم، فهو أول جهة تربوية تطرقت لموضوع الإدارة بالتمكين في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث نظم المجلس ما يزيد على (٦٥٠) فعالية تدريبية، لمدة ثلاث سنوات، بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في (٢٤٨) مؤسسة تعليمية على مستوى إمارة أبوظبي الحكومية، ضمن الآلية التي وُضعت لتنفيذ برنامج تمكين التربويين، الذي تنفذه إدارة التنمية المهنية في المجلس، بهدف توفير التدريب للقادة التربويين في تلك المؤسسات، لرفع كفاءة العاملين فيها، وصقل مهاراتهم، للوصول لأفضل النتائج في العملية التعليمية وتحقيق رؤية أبوظبي ٢٠٣٠م، وتكوّن البرنامج من أربع مراحل، تمثلت في المسح الشامل لاحتياجات المدارس للتدريب، ثم وضع خطة بناءً على تلك الاحتياجات، ثم كتابة المادة التدريبية في ضوء الاحتياجات والخطة، وأخيراً المرحلة التنفيذية التي رافقها التقييم الدوري، وهذا البرنامج يُعد من أبرز المشروعات التدريبية التي نفذها المجلس، التي استهدفت فيها القيادات المدرسية؛ من مديري المدارس، ومساعديهم، ومنسقي المواد الدراسية، والمستشارين التربويين، بهدف اكسابهم المهارات التي تمكنهم من تحقيق المعايير المهنية التي يتبناها المجلس، الذي قام بتطوير المعايير المهنية لمديري ومعلمي المدارس في الميدان، حيث أحدثت نقلة نوعية في إعداد مدير المدرسة، وساعدته على الانتقال من مدير إداري إلى قائد تعليمي (المري، ٢٠١٥).

« برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠١٤م، ومعايير جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤:

« حُصّصت جائزة في إطار برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ويعتبر تطبيق المعايير، التي يتضمنها البرنامج، مقياساً أساسياً لتعزيز التميز المؤسسي، وقد اشتمل هذا البرنامج على العديد من المبادئ في مجال تمكين المؤسسات الحكومية، ويركز البرنامج على جميع جوانب التنظيم، بدءاً من القيادة، إلى العاملين والمستفيدين، ونُظّم العمل، وإجراءات تحسين الأداء، واشتمل البرنامج على مفهومين هما: المفهوم الأول: القيادة برؤية وإلهام ونزاهة: يعمل قادة الجهات الحكومية المتميزة، على تحقيق رؤيتها وأهداف إنشائها على أرض الواقع، ويشكلون الأمثلة التي يُحتذى بها في الالتزام بقيم وأخلاقيات الجهة الحكومية، فالمؤسسات الممكنة لديها قادة يعملون على تشكيل المستقبل

وتحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة، ويبنون الثقة طوال الوقت، ويتمتعون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤ والاستجابة في الوقت المناسب، وتوجيه الموارد البشرية وإيجاد وتعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي، والتحسين، والمساءلة من خلال أعمالهم، وتصرفاتهم، وخبراتهم، والتزود بمعلومات كافية لدعم اتخاذ القرار الفعال في الوقت المناسب، والفهم الثاني: الموارد البشرية: المؤسسات الممكنة تقدر موظفيها، وتُنشئ ثقافة تُساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية، كما تبني وتطور قدرات موظفيها وتعمل على نشر العدالة والمساواة، وتهتم بالموظفين، وتتواصل معهم، وتُكافئهم، وتُقدرهم، بشكل يحفزهم ويبني الالتزام لديهم ويمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لفائدة المؤسسة.

«مختبرات الابتكار الحكومي: تُعتبر مختبرات الابتكار الحكومي؛ من أهم الوسائل المتاحة لمساعدة الجهات الحكومية على الابتكار، فهي توفر منهجية علمية، وعملية، منضبطة وفعالة لصنع سياسات وخدمات أكثر فعالية وشمولية، تعمل على تعزيز دور المواطن والمعنيين في تحقيق الابتكار، وأحد أهداف هذا المركز تمكين القيادات في كل القطاعات، من خلال آليات عملية لإحداث الاضطراب البناء في المؤسسات الحكومية لنقلها من الوضع الراهن لتحقيق الحالة المستقبلية المرجوة، ونظراً لنجاحها في دولة الإمارات العربية المتحدة على صعيد عدد من الوزارات والهيئات الحكومية، امتد أثرها بالتدريب على آلياتها ومنهجياتها، عن بُعد في نطاق الوطن العربي لإعداد قيادات مُمكنة تُشارك المجتمع والمعنيين في القطاع الحكومي، للارتقاء بالخدمات الحكومية، وتحقيق مستقبل أفضل للأجيال القادمة، وتعتمد ورش العمل والجلسات على فرق العمل المكونة من جميع الأطراف المعنية لمناقشة مواضيع إصلاحية وتطويرية (منصة إدراك، ٢٠١٨).

يُلاحظ من عرض خبرة الإمارات العربية المتحدة أنها تبنت فكرة اعتماد جائزة للمنظمات من أجل تحسين الأداء؛ وهي مبادرة من شأنها العمل على تمكين العاملين والمؤسسة ككل، إذ أن تحسين الأداء في أي مؤسسة يتطلب قيادات تعمل بروية وإلهام للعمل بإبداع واستقلالية، وأفراد يمتلكون صلاحيات واسعة للتطوير، وحرية كافية لاتخاذ القرارات، مع مشاركة كافية بالمعلومات، وإيجاد نظام اتصالات يتسم بالشفافية، كما أن العمل ضمن فرق عمل متنوعة في مختبرات الابتكار، يصقل قدرات، ومهارات القيادات، ويجعلهم متمكنين من إدارة مؤسساتهم، والعاملين معهم بتفكير استراتيجي يحقق مكاسب منافسة.

جدول (١١) أبرز ما تضمنته خبرة دولة الإمارات من إجراءات التمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
الإمارات العربية المتحدة	<p>- تنفيذ برنامج "تمكين" لتطوير المهني للتربويين من قبل مجلس أبوظبي للتعليم.</p> <p>- نظم المجلس ما يزيد على (٦٥٠) فعالية تدريبية، لمدة ثلاث سنوات، بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في (٢٤٨) مؤسسة تعليمية على مستوى إمارة أبوظبي الحكومية.</p> <p>- تكون البرنامج من أربع مراحل: تمثلت في المسح الشامل لاحتياجات المدارس للتدريب، ثم وضع خطة بناءً على تلك الاحتياجات، ثم كتابة المادة التدريبية في ضوء الاحتياجات والخطة، وأخيراً المرحلة التنفيذية التي رافقها التقييم الدوري.</p> <p>- استهدف البرنامج تدريب القيادات المدرسية من مديري المدارس ومساعدتهم ومنسقى المواد الدراسية والمستشارين التربويين.</p> <p>- قام المجلس بتطوير المعايير المهنية لمديري ومعلمي المدارس في الميدان.</p> <p>♦ تنفيذ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠١٤، ومعايير جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤</p> <p>- اشتمل هذا البرنامج على العديد من المبادئ في مجال تمكين المؤسسات الحكومية، ويركز على جميع جوانب التنظيم: بدءاً من القيادة، إلى العاملين والمستفيدين، ونظم العمل وإجراءات تحسين الأداء، واشتمل على مجموعة من المفاهيم:</p> <p>- القيادة برؤية وإلهام ونزاهة - الموارد البشرية.</p> <p>♦ مختبرات الابتكار الحكومي: من أهداف هذا المركز تمكين القيادات في كل القطاعات، من خلال آليات عملية لإحداث الاضطراب البناء في المؤسسات الحكومية لنقلها من الوضع الراهن لتحقيق الحالة المستقبلية المرجوة. وتعتمد ورش العمل والجلسات على فرق العمل المكونة من جميع الأطراف المعنية لمناقشة مواضيع إصلاحية وتطويرية</p>	<p>- أحدثت نقلة نوعية في إعداد مدير المدرسة، وساعدته على الانتقال من مدير إداري إلى قائد تعليمي.</p> <p>- تبنت الإمارات فكرة اعتماد جائزة للمنظمات من أجل تحسين الأداء، وهي مبادرة من شأنها العمل على تمكين العاملين والمؤسسات ككل.</p> <p>- نظراً لنجاح مختبرات الابتكار الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على صعيد عدد من الوزارات والهيئات الحكومية، امتد أثرها بالتدريب على آلياتها ومنهجياتها عن بُعد في نطاق الوطن العربي لإعداد قيادات مُمكّنة تُشارك المجتمع والمعنيين في القطاع الحكومي للارتقاء بالخدمات الحكومية وتحقيق مستقبل أفضل للأجيال القادمة.</p>

• التمكين الإداري للقيادات التربوية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية:

تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية لم يكن حديث عهد في وزارة التعليم السعودية، والمتأمل في استراتيجيات التطوير الإداري، والتعليمي في الوزارة؛ يجد أنها قامت بصياغة رؤية واستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العام في المملكة عام (٢٠١٣) مدعومة بخطة تنفيذية زمنية، وخلال فترات التطوير والتحسين التي تجريها الوزارة، تشير إلى أحد أكبر التحديات والمشكلات التي تواجه التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وهو النظام المركزي، ولذلك جاء ضمن المنطلقات الاستراتيجية لدعم مسيرة التطوير الحالية (وثيقة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام):

« تطوير إدارات التعليم جميعها لتصبح مؤسسات تعليمية تتولى مسؤولية التطوير الذاتي لأدائها.

«التحول من المركزية إلى اللامركزية المتوازنة من خلال تحويل وتعزيز الصلاحيات والمحاسبية لإدارة التعليم واستخدام مؤشرات الأداء لقياس التطوير وتفعيله.

«زيادة الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسؤولية للتحول إلى مؤسسة تعليمية.

«تفويض جُملة من الصلاحيات سنوياً لإدارات التعليم مع تحديد وظائف أخرى أساسية للجهاز المركزي.

وعلى الرغم من وجود الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، إلا أن برامج دعم التمكين الإداري للقيادات التربوية، والتحول للامركزية مازالت تنفذ بمبادرات مستقلة عن بعضها البعض، وتحتاج لتعميق مبدأ التكامل، والشمولية في الأهداف، والفئات المستهدفة، ومراحل التنفيذ، وتستعرض الدراسة الحالية بعضاً من صور دعم التمكين الإداري للقيادات التربوية؛ بحسب ما أتيح للباحثة الحصول على مصادره، وقد تم تصنيفها إلى: مشاريع، وبرامج تدريبية، ولقاءات، وهي كما يلي:

• أولاً: المشاريع الوزارية الداعمة للتمكين الإداري للقيادات التربوية:

• برامج شركة تطوير التعليم العام:

يضم المشروع برامج تساهم في تمكين القيادات التربوية في وزارة التعليم من خلال بناء منظومة للتطوير المهني والتعليمي، وبناء القيادات التربوية المؤهلة، وإيجاد النماذج القيادية واختيار الكفاءات ووضع الاستراتيجيات الملائمة (القحطاني، ٢٠١٤)، ومنها ما يلي:

• المركز الوطني للقيادات التربوية:

يُعد المركز الوطني للقيادات التربوية، أول مؤسسة احترافية في العالم العربي متخصصة في تطوير القيادة التربوية، وهو مركز حكومي استثماري يعمل تحت مظلة مشروع الملك عبدالله ابن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام "تطوير"، ويدير المركز فريق مؤهل، ولدى المركز شبكة من العلاقات الواسعة مع مجموعة من الشركاء المتخصصة، والتحالفات العالمية، وغاية المركز تأسيس لصناعة مفاهيم نموذجية متطورة للقيادة الوطنية، من مختلف الأبعاد من خلال توظيف استراتيجيات متنوعة في التدريب، والتطوير، والاستشارات، والبحوث، والاعتماد، والجودة كما يتبنى المركز مبدأ التحول إلى مجتمع المعرفة من خلال تكوين ثقافة المجتمع المعرفي (العلوي، ٢٠١١).

• برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية:

يُعد البرنامج ضمن التجارب العديدة التي تقوم بها المملكة العربية السعودية، وهو أحد شركاء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، مع جامعة

أكسفورد، والذي يُعد أحد مسارات التطوير في برنامج تطوير القيادات التربوية، انطلق البرنامج في جامعة أكسفورد في المملكة المتحدة يوم الإثنين ٢٤ ذو القعدة ١٤٣١هـ بمشاركة (٤٠) شخصية من القيادات التربوية في المملكة من الرجال والنساء، والهدف منه تأهيل قيادات تربوية فاعلة في النظام التعليمي، قادرة على إحداث التغيير، وإعادة ثقافة المجتمع التعليمية، وقيادته لتقبل متطلبات التحول إلى مجتمع معرفي منتج، والتفاعل مع معطيات الواقع وتحديات التعليم المستقبلية، من خلال الاطلاع على التجارب العالمية، إضافة للتنمية المهنية وأهميتها للقيادات التربوية، والتركيز على المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية في النظام التعليمي، وتكون البرنامج من ثلاث مراحل أساسية؛ فذت المرحلتين الأولى والثانية على مدى أسبوعين متواصلين في جامعة أكسفورد في المملكة المتحدة، بينما تم تنفيذ المرحلة الثالثة لمدة خمسة أشهر في المملكة العربية السعودية، وتم التركيز في المرحلتين الأولى والثانية على التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، والخيارات المتاحة من خلال الاطلاع على بعض التجارب العالمية في هذا المجال، بينما شهدت فترة ما بعد المرحلة الثانية عددا من حلقات النقاش، وورش العمل، والاجتماعات، التي ناقش فيها المشاركون في البرنامج مشاريعهم استعدادا للمرحلة الثالثة والأخيرة من البرنامج، التي تم فيها الكشف عن إستراتيجيات التطوير، والبرامج التي تُساهم في عمليات التطوير وإمكانية تطبيقها، ومن منتجاته؛ إعداد مشاريع تربوية تطويرية، إضافة إلى عملهم الأساسي، وعقدت المرحلة الأخيرة من برنامج السعودية أكسفورد للقيادة التربوية Saudi Oxford Program Educational Leader (SOPEL) خلال الفترة من (١٤ - ١٧ مايو ٢٠١١) الموافق (١١ - ١٤ جمادى الآخرة ١٤٣٢)، حيث تم تضيغ المشاركين في الأسبوع الأخير من المرحلة الثالثة لعرض المشاريع التي تضمنت موضوعات المواطنة الرقمية، والتدريب الإلكتروني للمعلمين، وإعداد نموذج لمجتمع متعلم مهني، وتدريب وتقوية القيادة المدرسية، إضافة إلى بناء التميز في التعليم المبكر وفق معايير التطوير، ونشر ثقافة الحوار في ميدان التعليم العام، ونظام حوكمة المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية، واستراتيجيات ابتكارية لتعزيز القدرة التنافسية لقطاع التعليم، والموارد البشرية والاقتصاد المعرفي، وعقد البرنامج بإشراف أساتذة من جامعة أكسفورد وخبراء دوليين، ومسؤولين تنفيذيين سعوديين، ذوي خبرات في تلك القطاعات المختارة (وزارة التعليم، ١٤٣١)، (واس، ٢٠١٠)، (صحيفة الجزيرة، ٢٠١١).

• برنامج التطوير النوعي للمعلمين والقيادات التعليمية، والإشرافية

خبرات: "تأتي انطلاقته لدعم التعليم بما يتوافق مع رؤية الوطن ٢٠٣٠ ويهدف البرنامج إلى الارتقاء النوعي بخبرات شاغلي الوظائف التعليمية، من خلال عقد شراكات عالمية مع بيوت خبرة، ومؤسسات أكاديمية، وتعليمية، بلغ

عددها (٢٧) جامعة، للرفع من كفاءة المعلمين، وقيادات المدارس، والمشرفين التربويين، وتطوير قدراتهم، وخبراتهم، بما يمكنهم من الأداء المتميز، واكتساب الخبرة النوعية المتميزة؛ وذلك عن طريق إيفاد عدد من القيادات التربوية، والتعليمية، لعدد من الدول يتسم نظامها التعليمي بالفاعلية، والكفاءة في الأداء، مثل: استراليا، بريطانيا، أمريكا، نيوزيلندا، فنلندا، كندا، ويلتحق المشاركون في ورش عمل، ومؤتمرات، ومجتمعات تعلم مهنية، ودورات تدريبية في اللغة الإنجليزية، مع المعاشة اليومية للممارسات المهنية المحترفة في مدارس متميزة، وينتهي بتقديم مشروع يتضمن تصورا لمبادرة بإجراءات تطويرية يتم توطينها في الميدان التعليمي، والتربوي السعودي، لبناء كفاءتها الذاتية، ويتم هذا البرنامج وفق خطة عمل، وضوابط، وآلية ترشيح، وإعلان للمقاعد المحددة لكل منطقة تعليمية، وبدأ تطبيق البرنامج في مرحلته الأولى (خبرات ١) عام ١٤٣٧هـ، بتوفير عدد (٦٦٨) مقعدا للمتدربين، وفي المرحلة الثانية (خبرات ٢) رفع عدد المقاعد لتصبح (١١٠٩) مقعدا، وبعد كل مرحلة تقام ورش عمل تركيز يحضرها الفئات المستفيدة من المرحلة، ويتم استعراض التجارب الناجحة فيها، ورصد التحديات والمعوقات، وتم استثمار حصيلة الخبرات التي اكتسبها عدد من الموفدين في عمليات التدريب، وعقد ورش عمل لنقل الخبرة، وتكليف عدد منهم في أدوار وظيفية قيادية، على مستوى المناطق التعليمية، ومستوى جهاز وزارة التعليم (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، ٢٠١٩)، (الذويخ، ٢٠١٩).

• مشروع إدارات التعليم المستقلة:

يأتي استجابة لتوصية لجنة التعليم والبحث العلمي في مجلس الشورى على استقلالية إدارات التعليم إداريا وماليا، ويتزامن توجه وزارة التعليم لتطبيق مشروع استقلالية إدارات التعليم وتمكينها مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم لتحقيق برامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وارتباطها بالمبادرة الثامنة من مبادرات التحول التي جاءت بعنوان: (تطبيق النموذج التشغيلي المقترح لوزارة التعليم وإعادة توزيع الأدوار بين الوزارة والجامعات وإدارات التعليم)، ومع الأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، والمخطط لها حتى عام ١٤٤٤هـ، حيث حددت الاستراتيجية سياسات لتحقيقها ومنها: ممارسة إدارات التعليم استقلالا تربويا وماليا وإداريا، ودعم الابتكار والتميز والتنافس في الممارسات التعليمية وفق المعايير العالمية، ومحددات التحفيز والمحاسبية وتطوير نظام وطني للمحاسبة وإدارة الجودة والتميز يستند إليها النتائج ويدعم التطوير والتحسين المستمر في الأداء، بأن تكون مسؤولة عن دعم تطوير المدارس الواقعة ضمن نطاقها، ومسؤولة عن تطوير التربية والتعليم في منطقتها التعليمية من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لوضع خطط تطويرية على مستوى المنطقة بصورة تضمن منح كافة الطلاب فرصة التعلم وتحقيق النجاح. وقد اعتمدت الوزارة لتحقيق هذه

الاستراتيجية هدفاً رئيسياً (وثيقة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ٢٠١٣)، ينص على: تمكين إدارات التعليم والمدارس من إدارة عملية التطوير وتوجيهها، ويتحقق من خلال مجموعة من السياسات، وهي:

- ◀ نشر الرؤية الجديدة لتطوير التعليم في المدارس وإدارات التعليم وبين ذوي العلاقة وإشراكهم في ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى حقيقة واقعية.
- ◀ تعزيز قدرة المدارس وإدارات التعليم في التخطيط لعملية التطوير وإدارتها، وتوفير فرص التطوير المهني، والأخذ بنظام للحوافز والمساءلة، يكافئ الابتكار ويشجع التطوير على مستوى إدارة التعليم والمدرسة.
- ◀ تمكين إدارات التعليم والمدارس من تنفيذ أنظمة ضمان الجودة وتوطينها.
- ◀ تحقيق انعكاس أثر ممارسات إدارات التعليم والمدارس ونتائجها على توجيه قرارات التطوير.

وأشارت القرزعي (٢٠١٩)، إلى أن استقلالية إدارات التعليم يعني تمكين مديري التعليم في المناطق والمحافظات من الاستقلال مالياً، وإدارياً، والانتقال من النظام المركزي إلى اللامركزي بما يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاستقلالية مسألة ترتبط بمهام إدارات التعليم، ومسؤولياتها، ووظائفها، وأداء هذه المهام، والوظائف على الوجه الأفضل، وهذا المشروع يعد أحد مبادرات وزارة التعليم المأمولة، التي لم تنفذ على أرض الواقع، ولم يتم التعريف به أو توضيح جهود الوزارة وتوجهاتها حيال تطبيقه.

• جائزة وزارة التعليم للتميز الإداري:

وفقاً للتعميم رقم (٣٥٢١٨٥٦٥٧) وتاريخ ١٨ / ١٢ / ١٤٣٥ تم استحداث جائزة التميز الإداري لبدء المنافسة عليها مع انطلاقة الدورة السادسة لجوائز التميز للعام الدراسي ١٤٣٥ / ١٤٣٦، ومن أهدافها تحقيق متطلبات استدامة التميز لدى إدارات التعليم؛ ما يعني الاستمرارية في تحقيق هذه المتطلبات في ظل الظروف المحلية والإقليمية والعالمية، وبما يضمن الحضور في ميادين المنافسة والتغيرات العالمية المتطورة والتحول الاقتصادي والاجتماعية والبيئية مما يستدعي بذل الجهد والمثابرة لتحقيق الاستدامة.

وهذه الجائزة تسعى لتحقيق طموحات التعليم استناداً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال الهدف الاستراتيجي "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار"، من حيث تحفيز إدارات التعليم نحو الأداء المتقن ونشر ثقافة التميز وتكريم المبدعين وتشجيع الممارسات الفعالة، ورحلة التميز في إدارات التعليم من خلال الجائزة؛ يمر بخمس مراحل (المبادرة، المنجزة، المؤثرة، المتكاملة، المبدعة)، ويستلزم حصول الإدارة على ما نسبته ٨٠٪ من درجات المحددات الخاصة بكل مرحلة تنافس عليها، والمحددات المطلوب تحقيقها وفق معايير التميز الثمانية (القيادة،

التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الابداع والابتكار، الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، تقنية المعلومات وإدارة المعرفة)، ولكل معيار محدد، سلم تقدير معتمد ووزن نسبي للدرجات، وتستحق إدارة التعليم المنافسة للحصول على مرحلة التميز بعد مرورها بعمليات متابعة وتحكيم وتقويم (دليل التميز المؤسسي، ٢٠١٨). وحققت عدد من إدارات التعليم مراكز متقدمة في مستويات الجائزة، ففي الدورة السادسة للعام ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ حققت إدارتنا التعليم بالمدينة المنورة ومكة المكرمة المركز الأول والثاني على التوالي، أما في الدورة السابعة للعام ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ استحققت إدارات التعليم في جدة وحائل وبيشة المراكز الثلاث الأولى، وفي منافسات الدورة الثامنة للعام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ فقد حققت إدارات التعليم في كل من المدينة المنورة، وجدة، المركز الأول والأول مكرر على التوالي، في حين حققت تعليم مكة المكرمة وحائل الثاني والثاني مكرر على التوالي، أما تعليم بيشة وصبيا فقد حققتا الرابع والرابع مكرر في فئة التميز الإداري (المرحلة المنجزة).

وانتقلت لفئة المرحلة المؤثرة، أما مرحلة الإدارة المبادرة في هذه المنافسة فتحققت لإدارة التعليم في محافظة الأحساء، والليث، والباحة بالمراكز الثلاثة الأولى على التوالي، وفي منافسات الدورة التاسعة للعام ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ حققت إدارة التعليم بمحافظة الطائف والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية المراكز الأولى والثاني من مرحلة الإدارة المبادرة إلى مرحلة الإدارة المنجزة.

• برنامج التحول الوطني ومكتب تحقيق الرؤية ٢٠٣٠:

أطلق برنامج التحول الوطني للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وإدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في سبيل تحقيقها، وحددت الجهات المشاركة في البرنامج أهدافاً استراتيجية؛ لتحقيق أهداف رؤية السعودية (٢٠٣٠) ومن تلك الجهات الحكومية، وزارة التعليم التي حددت (٩) أهدافاً استراتيجية نص الهدف الأول منها على "إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلبة بترسيخ القيم وبناء شخصيات مستقلة"، والهدف الثاني "تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم"، أما الهدف الثالث نص على "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار"، مما يساهم بتضافر الجهود إلى تحقيق التميز في الأداء، والعمليات، والمنتجات، وتحقيق معه ميزة تنافسية محليا وعالميا (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٧).

• برنامج إعداد وتأهيل القادة (Preparing and qualifying Leaders (PQL):

اعتمد البرنامج بقرار من نائب وزير التعليم رقم (١٢٣٩٠٥) وتاريخ ٥ / ٩ / ١٤٣٩ هـ بتشكيل فريق لإدارة البرنامج، وتقوم فكرته على تطوير القادة ورفع كفاءتهم، واستعدادهم لأداء أفضل في مناصبهم الحالية، وتجهيزهم لشغل

مناصب قيادية جديدة، وتأهيلهم أثناء العمل تأهيلاً تخصصياً في المجال القيادي، حيث تم تحديد (٩) جدارات للقائد التعليمي تمثلت في (صناعة الاتجاه، قيادة التنفيذ، بناء فرق العمل، تطوير الآخرين، التواصل، التحفيز والالهام، التعلم المستمر، التميز الذهني، القيم الدافعة)، وبناء مقياس (٣٦٠) درجة ومقياس الدافعية القيادية وتم تحكيمها من قبل مختصين وخبراء، وهدف البرنامج إلى تطوير الكفاءات القيادية وتعزيز ماورد في برنامج تنمية القدرات البشرية (المبادرة السادسة): نظام جديد للحوكمة بقيادات ممكنة وصلاحيات موسعة لإدارات التعليم، كذلك يسعى للإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بزيادة الاستثمار في رأس المال البشري.

واستهدف في دورته الأولى للعام ١٤٤٠هـ شاغلو الوظائف التعليمية في إدارات، ومكاتب التعليم ممن يعملون في مناصب قيادية، أو ممن يطمحون لشغل منصب قيادي، كان عددهم (٢١٣) مرشحاً من أصل (٢١٤٥) متقدماً، وتخرج منهم عدد (١٩٥) قائد وقائدة، وفي دوراته اللاحقة ستضاف شريحتان جديدتان هما قادة المدارس وشاغلو المراتب من الموظفين، ومدة الدورة الواحدة بين ١٠-١٢ شهراً يستكمل خلالها الترشيح والتأهيل والتقييم ويتجدد سنوياً مع مجموعة جديدة من المرشحين (دليل الخريجين لبرنامج إعداد وتأهيل القادة، ١٤٤٠).

• مشروع إعادة هيكلة الوزارة:

استمر العمل على دراسة مشروع إعادة هيكلة الوزارة عدة سنوات حيث اعتمد الهيكل والدليل التنظيمي لوزارة التعليم (٥١٤٤٠)، بقرار مجلس الوزراء رقم (٥١١)، وتاريخ ٢ رمضان ١٤٤٠هـ الموافق ٧ مايو ٢٠١٩م وتضمنت وثيقة الدليل التنظيمي؛ الوصف الوظيفي والأهداف والمهام والمسؤوليات لقيادات وزارة التعليم وإدارات التعليم، وهذا الهيكل والوثيقة المصاحبة، يعتمد عليها القائد التربوي في تعريف المرؤوسين بمهامهم وصلاحياتهم والتدرج في علاقاتهم العملية وارتباطاتهم الوظيفية (الدليل التنظيمي لوزارة التعليم، ١٤٤٠).

• ثانياً: التطوير المهني للقيادات التربوية:

• برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية:

وهو أحد برامج استراتيجية تطوير التعليم التي تنفذها شركة تطوير للخدمات التعليمية، تسعى وزارة التعليم من خلالها إلى تحويل جميع المدارس إلى مدارس متعلمة، وإكساب الإدارة المدرسية المهارات الاحترافية والجودة العالية في ضوء أعلى المعايير المهنية، وتمكين القيادات المدرسية من التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، والارتقاء بالأداء التعليمي، ويهدف لتمكين (٣٠) ألف قائد تربوي، ويمر المشروع بمرحلتين للحصول على شهادتين: شهادة ممارس القيادة المدرسية، وشهادة محترف القيادة المدرسية، وتشمل المرحلة الأولى التدريب المباشر على

أساسيات القيادة بما في ذلك قيادة الذات، والتغيير، والتخطيط، والموارد البشرية، والشراكة المجتمعية، وعمليات التقويم الذاتي ومجتمعات التعلم المهنية. وتتضمن مرحلة محترف القيادة المدرسية، بالإضافة إلى محتويات المرحلة الأولى السابقة، المشاركة في برنامج تدريبي مكثف بالتعاون مع المعهد الوطني للتربية في سنغافورة لاكتساب مهارات محددة لمجموعات منتقاة متميزة من القيادات، وتم تنفيذ (١٥) برنامجاً تدريبياً مع المعهد الوطني للتربية في سنغافورة لـ (٣٠٠) متدرب على القيادة المدرسية لمدة أسبوعين (صحيفة سبق الالكترونية، ٢٠١٤).

• برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد:

انطلقت فكرة البرنامج، بهدف الرفع من كفاءة القيادات التعليمية في إدارات التعليم العام، واستشعاراً بأهمية أدوارهم في تطوير العملية التعليمية في المناطق والمحافظات، الذي يتطلب تعزيز قدراتهم ومهاراتهم القيادية، بما يساعد على تلبية متطلبات التنمية، واستهدف البرنامج في مرحلته الأولى؛ مديري التعليم في المملكة وعددهم (٤٥) مدير تعليم، وهدف البرنامج إلى الإفادة من الممارسات الدولية في مجالات القيادة الإدارية، وسبل التعليم، وتحقيق الموازنة بين الجانب العلمي والخبرة العملية للقيادات، من خلال اللقاءات، وحلقات النقاش مع القيادات التعليمية المماثلة في الولايات المتحدة، إضافة إلى تنفيذ زيارات ميدانية لإدارات التعليم، والمدارس في المقاطعات التعليمية المختلفة في ولاية بوسطن، والخروج بتقارير مهنية للزيارات المختلفة؛ تعكس واقع العمل الميداني في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتج عن البرنامج عدد من المبادرات، تم إحالتها من قبل وزير التعليم لمركز المبادرات النوعية بوزارة التعليم، لدراسة الإفادة منها محلياً، والعمل على تبني مخرجاتها ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، بعد تنفيذ مديرو التعليم لها في إداراتهم على ضوء الخبرات المكتسبة من البرنامج، وقياس عائدها في الميدان التعليمي، وتقييمها وفق ما يحقق القيمة المضافة، وتمت المرحلة الأولى من البرنامج في جامعة هارفارد في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، بالتعاون مع البنك الدولي، خلال الفترة من ٢٧ / ٧ - ٨ / ٨ / ١٤٣٨ هـ، وتكون البرنامج من سلسلة من برامج التطوير المهني المتتالية. وسبق الانطلاقة الفعلية للبرنامج، تنفيذ برنامجاً تحضيرياً لمدة يومين إضافة إلى إقامة ورشة عمل لمدة أسبوع، للتحضير لانطلاقة البرنامج في جامعة هارفارد (صحيفة مكة الالكترونية، ٢٠١٧).

• ثالثاً: اللقاءات التربوية:

• لقاء قادة العمل التربوي الحادي والعشرين ٢٠١٢ :

المنفذ في العاصمة الرياض يوم الأحد (١٣/ فبراير/ ٢٠١٢)، بقيادة وزير التعليم، ومشاركة نواب الوزير وجميع مديري التعليم ومساعديهم وبعض قيادات الوزارة، ناقش تطوير أداء إدارات التعليم ورفع مستوى الأداء، وعرض مؤشرات

الأداء في إدارات التعليم المختلفة والتحديات، وفرص التحسين، واستعراض نماذج من الأداء العام لإدارات التعليم وتقييم المستوى من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها لقياس الإنجاز، والتوجهات المستقبلية للوزارة التي بُدئ تطبيق عدد منها؛ مثل: توحيد السياسات والإجراءات، وتفويض الصلاحيات، والميزانية التشغيلية للمدارس، إضافة إلى عدد من المبادرات المعتمدة ضمن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، والتي سُسهم في الحد من تكليف مديري التعليم ومسؤولي الوزارة بمهام مساندة، تقلل من التركيز في تحسين الأداء التربوي والتعليمي (وزارة التعليم، ٢٠١٢).

• لقاء قادة العمل التعليمي بالمملكة ٢٠١٨ م بعنوان " تمكين إدارات التعليم ":

المنفذ في إدارة التعليم بمحافظة ينبع خلال الفترة من (١١ - ٢٠١٨/٣/١٢) بقيادة وزير التعليم ومشاركة جميع مديري التعليم بالمناطق والمحافظات والقيادات في جهاز الوزارة، وتضمن اللقاء عدة محاور منها (عرض لاستراتيجية وزارة التعليم - مبادرات برنامج هارفارد "البنك الدولي" لتطوير القدرات التربوية)، ومن أهم توصياته ذات العلاقة بموضوع الدراسة: إعطاء مديري التعليم صلاحيات إدارية ومالية مبكرة للتسريع في إنجاز عمليات الاستعداد المبكر، تمكين إدارات التعليم من خلال منحها صلاحيات فيما يتعلق بإدارة شؤونها وتهيئتها للاستقلال مستقبلاً، إيجاد برامج تدريبية لقيادات الصف الثاني في إدارات الشؤون الإدارية، تصحيح البيانات والمعلومات في نظامي نور وفارس مع الربط بينهما (إدارة تعليم ينبع، ٢٠١٨).

ما تم استعراضه من صور لمبادرات دعم التمكين الإداري في الخبرة السعودية؛ يشير إلى الجهود التي تقدمها وزارة التعليم، على مر سنوات في تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم، وحققت من خلالها نجاحات جزئية، تجعل المتابع لتوثيق تلك الخبرات والتجارب، لا يجد أثراً مستمراً لتلك الجهود، وكأنها بهذا الأسلوب اعتمدت على منهجية تحديد المشكلات التي يعاني منها الميدان التربوي والتعليمي، ثم اختيار الحلول السريعة، وقد يُعزى ذلك لعدم بناء استراتيجية خاصة بالتمكين الإداري، تمثل خارطة طريق محددة وواضحة، تتضمن مصفوفة بنائية لمهارات تراكمية، تهدف إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات التربوية، بدءاً من نشر ثقافة التمكين الإداري، وتحديد المكنات، والأساليب، والاحتياج الفعلي لعدد الفئات المطلوب تمكينهم، وتحديد الأدوار الوظيفية الملائمة لكل فئة، وتسمية للمهارات والقدرات المراد التمكن منها، بتطبيق أبعاد التمكين الإداري مستفيدة من التجارب العالمية، ذات البعد الاستراتيجي، والتصور المستقبلي لنتائج تحفيز منسوبي وزارة التعليم، واستثمار قدراتهم، وإدامة عطائهم وعملهم بروح الفريق الواحد.

جدول (١٢) أبرز ما تضمنته خبرة المملكة العربية السعودية من إجراءات التمكين الإداري المطبقة، وأبرز النتائج المتحققة

الدولة	إجراءات التمكين الإداري	النتائج المتحققة
المملكة العربية السعودية	<p>تم تصنيف خبرات المملكة العربية السعودية في تمكين القيادات التربوية في إدارات التعليم العام بوزارة التعليم إلى ثلاث مجالات، تتمثل في: المشاريع الوزارية في التمكين الإداري، التطوير المهني للقيادات التربوية، اللقاءات التربوية وهي على النحو التالي:</p> <p>أولاً: المشاريع الوزارية في التمكين الإداري:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برامج شركة تطوير التعليم العام: يضم برامج تساهم في تمكين القيادات التربوية في وزارة التعليم من خلال بناء منظومة للتطوير المهني والتعليمي، وبناء القيادات التربوية المؤهلة، وإيجاد النماذج القيادية واختيار الكفاءات ووضع الاستراتيجيات الملائمة ومنها: - استحداث المركز الوطني للقيادات التربوية. - برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية. • برنامج التطوير النوعي للمعلمين والقيادات التعليمية، والإشرافية "خبرات". • مشروع إدارات التعليم المستقلة. • استحداث جائزة وزارة التعليم للتميز المؤسسي. • برنامج التحول الوطني ومكتب تحقيق الرؤية ٢٠٣٠ • برنامج إعداد وتأهيل القادة Preparing and qualifying Leaders (PQL). • مشروع إعادة هيكلة الوزارة. <p>ثانياً: التطوير المهني للقيادات التربوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية: - يمر المشروع بمرحلتين للحصول على شهادتين: شهادة ممارسة القيادة المدرسية، وشهادة محترف القيادة المدرسية، وتشمل المرحلة الأولى التدريب المباشر على أساسيات القيادة بما في ذلك قيادة الذات، والتغيير، والتخطيط، والموارد البشرية، 	<p>- صياغة رؤية واستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العام في المملكة عام (٢٠١٣) مدعومة بخطة تنفيذية زمنية.</p> <p>- مشاركة ٤٠ قيادة تربوية في جامعة أكسفورد من منتجاته إعداد مشاريع تربوية تطويرية تضمنت: موضوعات المواطنة الرقمية، والتدريب الإلكتروني للمعلمين، وإعداد نموذج لمجتمع متعلم مهني، وتدريب وتقوية القيادة المدرسية، بالإضافة إلى بناء التميز في التعليم المبكر وفق معايير التطوير، ونشر ثقافة الحوار في ميدان التعليم العام، ونظام حوكمة المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية، واستراتيجيات ابتكارية لتعزيز القدرة التنافسية لقطاع التعليم، والموارد البشرية والاقتصاد العربي.</p> <p>- بدأ تطبيق برنامج "خبرات" في مرحلته الأولى (خبرات ١) عام ١٤٣٧هـ، بتوفير عدد (٦٦٨) مقعداً للمتدربين، وفي المرحلة الثانية (خبرات ٢) رفع عدد المقاعد لتصبح (١١٩) مقعداً، وبعد كل مرحلة تقام ورش عمل تركيز يحضرها الفئات المستفيدة من المرحلة، ويتم استعراض التجارب الناجحة فيها ورصد التحديات والمعوقات، وتم استثمار حصيلة الخبرات التي اكتسبها عدد من الموظفين في عمليات التدريب، وعقد ورش عمل لنقل الخبرة، وتكليف عدد منهم في أدوار وظيفية قيادية على مستوى المناطق التعليمية ومستوى جهاز وزارة التعليم.</p> <p>- انطلقت المنافسة على الجائزة بدءاً من الدورة السادسة للتميز للعام ١٤٣٥ / ١٤٣٦هـ وحقت إدارتا التعليم بالمدينة المنورة ومكة المكرمة المركز الأول والثاني على التوالي، وفي الدورة السابعة للعام ١٤٣٦ / ١٤٣٧هـ استحوذت إدارات التعليم في جدة وحائل وبيشة المراكز الثلاث الأولى، وفي منافسات الدورة الثامنة للعام ١٤٣٧ / ١٤٣٨هـ فقد حققت إدارات التعليم في كل من المدينة المنورة، وجدة، المركز الأول والأول مكرر، في حين حقق تعليم مكة المكرمة وحائل الثاني والثاني مكرر، أما تعليم بيشة وصبيا فقد حققتا الرابع والرابع مكرر في فئة التميز الإداري (المرحلة المنجزة)، وانتقلت لفئة المرحلة المؤثرة. أما مرحلة الإدارة المبادرة في هذه المنافسة فقد حققت لإدارة التعليم في محافظة الأحساء، والليث، والباحة بالمراكز الثلاث الأولى على التوالي، وفي منافسات الدورة التاسعة للعام ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ حققت إدارة التعليم بمحافظة الطائف والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية المراكز الأولى والثاني من مرحلة الإدارة</p>

<p>المبادرة إلى مرحلة الإدارة المنجزة.</p>	<p>والشراكة المجتمعية، وعمليات التقييم الذاتي ومجموعات التعلم المهنية.</p>
<p>■ برنامج إعداد وتأهيل القادة (PQL): - تم تحديد (٩) جدارات للقائد التعليمي. - بناء مقياس (٣٦٠) درجة، ومقياس الدافعية القيادية وتم تحكيمها من قبل مختصين وخبراء. - عدد المستهدفين في البرنامج (٢١٣) مرشحاً من أصل (٢١٤٥) متقدماً، وتخرج منهم عدد (١٩٥) قائد وقائدة. ■ مشروع إعادة هيكلة الوزارة: - اعتمد الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم (١٤٤٠هـ)، بقرار مجلس الوزراء بتاريخ ٢ رمضان ١٤٤٠هـ الموافق ٧ مايو ٢٠١٩م - اعتماد وثيقة الدليل التنظيمي لوزارة التعليم. ■ برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية: - تم تنفيذ ١٥ برنامجاً تدريبياً مع المعهد الوطني للتربية في سنغافورة لـ ٣٠٠ متدرب على القيادة المدرسية لمدة أسبوعين. ■ برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد: - نتج عن البرنامج عدد من المبادرات، تم إحالتها بتوجيه وزير التعليم لمركز المبادرات النوعية بوزارة التعليم، لدراسة الاستفادة منها محلياً، والعمل على تبني مخرجاتها ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، بعد تنفيذ مديرو التعليم لها في إدارتهم على ضوء الخبرات المكتسبة من البرنامج، وقياس عائدها في الميدان التعليمي، وتقييمها وفق ما يحقق القيمة المضافة.</p>	<p>- تتضمن مرحلة محترف القيادة المدرسية، بالإضافة إلى محتويات المرحلة الأولى السابقة، المشاركة في برنامج تدريبي مكثف بالتعاون مع المعهد الوطني للتربية في سنغافورة لاكتساب مهارات محددة لمجموعات منتقاة متميزة من القيادات. ● برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد. - تمت المرحلة الأولى من البرنامج في جامعة هارفارد في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، بالتعاون مع البنك الدولي، خلال الفترة من ٢٧ / ٧ - ٨ / ٨ / ١٤٣٨هـ، ويتكون البرنامج من سلسلة من برامج التطوير المهني المتتالية. وسبق الانطلاقة الفعلية للبرنامج تنفيذ برنامج تحضيرى لمدة يومين إضافة إلى إقامة ورشة عمل لمدة أسبوع استعداداً لانطلاقة البرنامج في جامعة هارفارد. ثالثاً: اللقاءات التربوية: ● لقاء قادة العمل التربوي الحادي والعشرين ١٤٣٣هـ لقاء قادة العمل التعليمي بالملكة ٢٠١٨م بعنوان "تمكين إدارات التعليم".</p>

● تعقيب على الخبرات العالمية والعربية والوطنية في مجال التمكين الإداري للقيادات التربوية:

من خلال عرض الخبرات العالمية والعربية، في مجال تمكين القيادات، والموظفين، في المؤسسات التعليمية، ومقارنتها مع ما تم تنفيذه في المملكة العربية السعودية، سواء على مستوى وزارة التعليم، أو إدارات التعليم في المناطق والمحافظات، يمكن الاستنتاج بأن المملكة العربية السعودية قد قطعت شوطاً لا بأس به في عمليات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التربوية من منسوبي وزارة التعليم، وأن الهدف من الاطلاع على مثل هذه الخبرات، هو الإحاطة بجوانب متعددة منها في مجال التمكين الإداري، لتوسيع دائرة تبادل المعرفة، وتعرف القيادات التربوية على الخبرات الناجحة منها، لاستخلاص ماورد فيها من مبادئ ونتائج وإمكانية نقلها وتطبيقها بما يناسب واقعها، وما يتطلب من تفعيل تمكين قياداتها التربوية لتمارس مهامها التنظيمية، المتمثلة في التنسيق مع الإدارة العليا، ومساندة الإدارات التي تقع ضمن نطاقها التنظيمي، لتحسين وتطوير الأداء، وإحداث الإصلاح الإداري الذي يرتبط بمفهوم اللامركزية، وصولاً

لتحقيق مزايا تنافسية، والوقوف على عدد من المحاور التي من شأنها المساهمة في تمكين القيادات، والموظفين في المؤسسات التعليمية، وفقا لعدد من أبعاد التمكين، وهي: التوجه نحو اللامركزية، وضوح الغرض والشفافية الإدارية، والمشاركة بالمعلومات لدعم اتخاذ القرارات، ورعاية الإبداع والابتكار كمتطلب ثقافي، وبعده الأخلاقيات من حيث الالتزام بالقيم المؤسسية، وتهيئة بيئة تمكين لتحقيق الأهداف، والعمل الجماعي وفرق العمل، وفهم وتحديد احتياجات الموظفين بطريقة منهجية، والعمل على تدريبهم وتأهيلهم، بغرض تمكينهم.

• نتائج البحث :

• سؤال البحث: ما الخبرات العالمية التي تناولت موضوع التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال تم مراجعة الأدبيات التي استعرضت عدداً من الخبرات العالمية، والعربية، في مجال التمكين الإداري، في عدد من الأنظمة التعليمية للدول العالمية، والعربية، وتم استعراضها بشكل مفصل في "الإطار النظري للبحث"، حيث تم عرض أبرز عناصر التميز فيها، وأبرز النتائج التي يمكن الاستفادة منها في التمكين الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شملت الخبرات العالمية والعربية الناجحة في التمكين الإداري في التعليم العام مرتبة حسب ورودها في الإطار النظري للبحث:

- ◀ أولاً: الخبرات العالمية، وتضمنت الدول التالية: خبرة دولة سنغافورة، خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، خبرة دولة اليابان، خبرة دولة الصين، خبرة دولة ماليزيا، خبرة دولة بريطانيا، خبرة دولة فنلندا، خبرة دولة أستراليا.
- ◀ ثانياً: الخبرات العربية، وتضمنت الدول التالية: خبرة دولة الأردن، خبرة دولة مصر، خبرة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ◀ ثالثاً: الخبرة المحلية: المملكة العربية السعودية.

وفيما يلي استخلاص لأهم نتائج الخبرات العالمية، والعربية في مجال التمكين الإداري:

- ◀ تبني هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة والابتعاد عن التعقيدات البيروقراطية.
- ◀ تبني مبدأ اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتركيز القيادات العليا اهتمامها بالنتائج والرقابة عن بعد، والمسألة الإدارية، وتنفيذ السياسات وتقديم الدعم اللازم، وفي عمليات استقطاب واختيار الكفاءات البشرية، والتقييم، وتحفيز القيادات التربوية، والتعامل مع مستوى الأداء المنخفض.
- ◀ التخطيط لإعداد وتأهيل قيادات تربوية ممكنة ذات تفكير مستقبلي.
- ◀ توسيع نطاق المشاركة في عمليات التنفيذ، لضمان تأييد الجميع.

- ◀◀ الاعتماد على المعلومات المتوفرة والخبرات والمعرفة السابقة؛ لاتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة.
- ◀◀ تمكين القيادات التربوية من الأداء المتميز عن طريق إشراكهم في عمليات صنع القرارات، وإكسابهم المهارات القيادية، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم، ومحاسبتهم على النتائج.
- ◀◀ تحفيز القيادات التربوية على المشاركة في نشاطات التحسين والإبداع والابتكار وتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- ◀◀ تطبيق مؤشرات الأداء وفق معايير معلنة، للتحقق من صحة مسار الأهداف.
- ◀◀ تفعيل قنوات وشبكات تواصل ملائمة لتمكين القيادات من تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتحسين إمكانياتها وقدراتها على تحقيق قيمة مضافة.
- ◀◀ تعميق الثقافة المؤسسية التي تهدف للتحسين المستمر، والتعاون، والعمل الجماعي، وتعزيز روح الفريق في كافة مراحل العمل.
- ◀◀ رعاية المواهب، وتنمية الإبداع والابتكار، بإتاحة الفرص، للتجريب المتجدد، وتوفير مساحات من الحرية في العمل.

• توصيات البحث:

- ◀◀ الاستفادة من التجارب العالمية والعربية الرائدة في مجال التمكين الإداري وتطبيق متطلباته لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ◀◀ الاستفادة بما توصلت إليه التجارب العالمية في مواجهة العقبات والتحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري بكافة أبعاده لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.

• مقترحات البحث:

- ◀◀ دراسة مقارنة التمكين الإداري في ضوء الخبرات العالمية.
- ◀◀ دراسة مقارنة التمكين الإداري في الدول العربية والدول الغربية.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو جمعة، عادل إبراهيم. (٢٠١٧). برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. رسالتة دكتوراه (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: عين شمس.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالتة التربية وعلم النفس (جستن). (٣٨)، ١١-٤٢.
- إدارة الإعلام. (٢٠١٨). التقرير الإعلامي للقاء قادة العمل التعليمي بالمملكة. تم استرجاعه في ٢٠١٩/٥/١٣ على الرابط التالي <https://www.yanbuedu.gov.sa>

- إدراك (٢٠١٨). *مختبرات الابتكار الحكومي*. تم استرجاعه في ٢٧/٨/٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://www.edraak.org>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٨). *أدلة التنمية البشرية ومؤشرات*. مكتبة الكونجرس والمكتبة البريطانية.
- تيشوري، عبد الرحمن (٢٠١٠). *أبرز التجارب العالمية في الإصلاح الإداري*. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <https://www.annajah.net>
- تيشوري، عبد الرحمن (٢٠١٣). *أبرز التجارب الدولية في إصلاح الإدارة العامة*. تم استرجاعه في ١٢/٨/٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://albuthi.com/blog/172>
- الجابر، ريم عبد الرحمن (٢٠١٧). *تطوير سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء التمكين الإداري نموذج مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الجرايدة، محمد، والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (٢٠١٤). *واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان*. مجلة المنارة، ٢٠ (١/ب)، ٤١-٨٧.
- جلاب، إحسان دهش، والحسيني، كمال كاظم (٢٠١٤). *إدارة التمكين والاندماج*. ط ٢، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- جمال الدين، نجوى، والحبيسية، رضية، وحامد، نجلاء (٢٠١٥). *التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية*. مجلة العلوم التربوية، ٣ (٢).
- جربي، عبد الحكيم (٢٠١٢). *أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة فرحات عباس: الجزائر.
- الحبيسية، رضية سليمان (٢٠١٧). *التمكين الإداري للقيادات الإدارية: مركات فكرية وخبرات عالمية*. عمان: دار الوضاح للنشر.
- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح (٢٠٠٦). *أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية*. دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢٦٦.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠١٣). *التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة - تصور مقترح*. المجلة التربوية، ٢٧ (١٠٧)، ٢١٧-٢٧٢.
- حسين، سلامة (٢٠٠٩). *أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية*. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٥ (٢٥)، ٣٩-١٤٥.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩). *اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي*. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٤). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. القاهرة: دار الفجر.
- خير الله، جمال (٢٠٠٩). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد (٢٠٠٨). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: دار اليازوري للنشر.
- الدوري، علي (٢٠١١). *الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الذويج، نورة صالح (٢٠١٩). *برنامج «خبرات» والحراك الفكري التربوي*. تم استرجاعه في ٢٨/٨/٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://makkahnewspaper.com/article/1106068>
- الزعبي، مها خليل (٢٠١١). *فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل*. رسالة العلم، ٤٩ (٣)، ٩٨-١٠١.
- الزهراني، رياض محمد (٢٠١٨). *واقع التمكين الإداري للمشرقيين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

- صحيفة سبق الالكترونية، (١٨ أغسطس، ٢٠١٤). تمكين ٣٠ ألف قائد تربوي من برنامج التطوير المهني. تم استرجاعه في ٢٠١٩ على الرابط: <https://sabq.org/QKigde>
- صحيفة مكة الالكترونية، (الثلاثاء، ٢٥ أبريل ٢٠١٧). برنامج التطوير المهني لمديري إدارات التعليم العام في جامعة هارفارد. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://makkahnewspaper.com/article/>
- صحيفة الجزيرة (٢٠١١). تطوير يعقد المرحلة الأخيرة من برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية «SOPEL» في الرياض. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <http://www.al-jazirah.com/2011/20110503/ln103.htm>
- طعيمة، رشدي أحمد (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن مانع، (٢٠١٤). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- القرزعي، مها أحمد (٢٠١٩). استقلالية إدارات التعليم بين التمكين والالتزام. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩، على الرابط: <http://www.al-jazirah.com/2019/20190811/ar6.htm>
- عبدالحافظ، حسني (٢٠١١). اللامركزية في التعليم تجارب عالمية. تم استرجاعه في ١٣ / ٥ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=
- العلوي، راشد حمد (٢٠١١). تجارب دول العالم في الإدارة والإشراف. مجلة التطوير التربوي، (٤).
- المري، أمينة سالم، (٢٠١٥). مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- المغيصيب، عبد العزيز عبد القادر، (٢٠١٠). تعليم التفكير الناقد قراءة في تجربة تربوية معاصرة. كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة
- المملكة العربية السعودية، (٢٠١٦). رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. تم استرجاعه بتاريخ ٢ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط: <http://vision2030.gov.sa/>
- المملكة العربية السعودية، (٢٠١٦). وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠. تم استرجاعه بتاريخ ١٥ / ٦ / ١٤٣٨ على الرابط <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
- الملحقية الثقافية السعودية في استراليا، (٢٠١٥). نظام التعليم في استراليا. ط١
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية، (٢٠١٨). المؤشرات العالمية للملكية الفكرية. تم استرجاعه بتاريخ ١٦ / ٢ / ١٤٤١، على الرابط https://www.wipo.int/pressroom/ar/stories/gii_2018_localized_innovation.html
- المنتدى الاقتصادي العالمي، (٢٠١٩). مؤشر جودة التعليم العالمي (دافوس). تم استرجاعه في ١٦ / ٢ / ١٤٤١ على الرابط <https://www.weforum.org/focus/davos-2019>
- المنتدى الاقتصادي العالمي، (٢٠١٩). تقرير التنافسية العالمي. تم استرجاعه في ١٧ / ٢ / ١٤٤١ على الرابط <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
- النظام التعليمي في اليابان. تم استرجاعه في ١٢ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://embassies.mofa.gov.sa/sites/japan/AR/>
- سفارة المملكة العربية السعودية في اليابان . نظام التعليم في الدول المتقدمة. تم استرجاعه في ١٣ / ٨ / ٢٠١٨ م على الرابط التالي: <http://www.dafatiri.com>
- وكالة التخطيط والتطوير، (١٤٣١). الإطار المرجعي لمشروع قائد المدرسة مشرف مقيم. وزارة التربية والتعليم: المملكة العربية السعودية.

- وكالة الأنباء واس (١/ ١١ / ٢٠١٠)، انطلاق برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية "SOPEL" في المملكة المتحدة. تم استرجاعه في ٢٦ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط التالي: <https://www.spa.gov.sa/832039>
 - وزارة التعليم (٢٠١٢)، لقاء قادة العمل التربوي (٢١) في الرياض. تم استرجاعه في ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩ م على الرابط: <https://www.ar8ar.com/news/new/s/18446>
 - وزارة التعليم (٢٠١٨)، دليل التميز المؤسسي - الإصدار الثالث. المملكة العربية السعودية: الرياض
 - وزارة التعليم (١٤٤٠)، الدليل التنظيمي دليل الأهداف والمهام. المملكة العربية السعودية: الرياض
 - وزارة التعليم (١٤٤٠)، دليل الخريجين لبرنامج إعداد وتأهيل القادة. المملكة العربية السعودية: الرياض
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Ang, W. C. V. (2014). *Leadership in Singapore secondary schools: A multi-case study of school principals' influence on the process of improving student learning outcomes* (Doctoral dissertation, School of Education).
- Department of Education: (2010), *Empowering Schools*, New York.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Lee, S. K., Goh, C. B., & Fredriksen, B. (2008). *Toward a better future: Education and training for economic development in Singapore since 1965*. The World Bank.
- Van Der Hoven, A. G. (2016). *The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province*.
- Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Zhang, Y., Lin, T. B., & Fong Foo, S. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-3

