

تطوير أداء قادة مدارس المرحلة الثانوية

في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح



Developing the performance of secondary school leaders in light of administrative empowerment: A proposed paradigm

د. نادية محارب بلاعس العنبيبي *

Dr. Nadia Mohareb Blaes El Ataby

الملخص:

يهدف البحث تقديم تصور مقترح لتطوير أداء قادة مدارس المرحلة الثانوية في ضوء التمكين الإداري، واستخدم المنهج التحليلي بتحليل الأسس النظرية والفكرية للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، كما استعانت الدراسة بالمنهج الاستشراقي. وقدم البحث تصور مقترح تضمن آليات تنفيذية لتطبيق التمكين الإداري لقادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بما يعمل على تطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية: أداء، قادة المدارس، التمكين الإداري

Abstract:

The aim of the research is to present a proposed vision for developing the performance of secondary school leaders in light of administrative empowerment. The analytical approach was used analyze the theoretical and intellectual foundations of administrative empowerment in educational institutions. The study

* المملكة العربية السعودية.

also used a Forward-looking (Futurist) approach. The research presented a proposed vision that included executive mechanisms for implementing administrative empowerment of secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, which works to develop their performance.

Keywords: Performance, School leaders, Administrative Empowerment.

مقدمة

يموج القرن الحادي والعشرين بتغيرات وتحديات جديدة أثرت على مختلف مجالات الحياة، وإزاء هذه التحديات بدأت دول العالم، ومنها مصر، تستعد بمختلف السياسات والإستراتيجيات التي في مقدمتها سياسات تطوير التعليم الثانوي، فهو بوابة الدخول للمرحلة الجامعية، وله دور كبير في التنمية المستدامة التي تشهدها البلاد حالياً وفي المستقبل. ومن هنا أعطت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بتطوير التعليم الثانوي.

وهنا يظهر دور قادة المدارس الثانوية في إنتاج الإنسان الراغب في التعلم والقادر عليه، وما يعكسه من تأثير أداء هؤلاء بشكل كبير من أنماط القيادة الممارسة في مدارسهم، حيث إن الأنماط القيادية تختلف فيما قد تنتجه من مناخ ملائم لعمل المعلمين والعاملين بها، ومن ثم يتأثر أداؤهم طبقاً للنمط القيادي السائد بتلك المدارس.

وللقيادة دور فعال لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد في مستويات العمل داخل المؤسسات التعليمية المختلفة (ضحاوي، وخاطر، ٢٠١٥، ١٠٢). فالقيادة تساهم في تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية (جاد الرب، ٢٠١٢، ٤٩٣).

وقد زاد الاهتمام بموضوع التمكين من الناحية النظرية والتطبيقية في النصف الأخير من عقد التسعينيات، وقد تزامن هذا الاهتمام بموضوع تمكين المديرين والعاملين مع التحول من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة، حيث يُعد التمكين أحد أبرز العناصر الرئيسة ذات الصلة بتنظيم الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز المتميز، ورقابة أداؤهم، لأنه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المؤسسة التعليمية (خليل، ٢٠٢١، أ، ٢٥٦).

ويعد تمكين قادة المدارس بنية متعددة الأبعاد، ويرتبط بكثير من النواحي الإيجابية في بيئات العمل المدرسي، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي المهني، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية المدرسية، والثقة في مدير المدرسة (الهنداوي، ٢٠٠٩، ١٢٥). فالتمكين الإداري ذو فوائد عديدة على كل من المدرسة والقادة والمعلمين والجهاز الإداري، وبالتالي فله أهمية كبيرة في عملية تطوير المدرسة وزيادة إنتاجيتها لتحسين مخرجها التعليمي وهو الطالب.

كل ذلك، مع ما يواجهه قادة مدارس المرحلة الثانوية من تحديات كثيرة؛ نتيجة الانفجار المعرفي الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح نمو المعرفة يتضاعف بسرعة لم تعرف البشرية مثلها من قبل، والذي فرض الاهتمام بالدراسة العلمية لمواكبة التطور والتغير في وظائف التربية، وكذلك تزايد الأعباء الملقة على عاتق هؤلاء القادة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشير الواقع الراهن والمعيش لأداء قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعوقهم عن تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتتمثل في ضعف مشاركتهم وتمكينهم بما يعزز الإبداع داخل مدارسهم. وهذا ما أشارت إليه بعض من الدراسات السابقة، ومنها: دراسة فواز الشمري، وبسام العمري (٢٠٢٣) والتي كشفت عن وجود ضعف في مهارة إدارة الأزمات لدى قادة

المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، بما يضعف القيادة الإبداعية بتلك المدارس (ص ٨٠). وهو ما يفسر وجود ضعف في امتلاك قادة المدارس الثانوية للكفايات الفنية بما يؤثر وينعكس بالسلب على مستوى أدائهم وقدراتهم الإدارية (أبوجامع، ٢٠٢١، ٣٠٠).

فيما كشفت دراسة إبراهيم الزعبي (٢٠١٧) عن وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية والدافعية للإنجاز لديهم، أي كلما زاد التمكين أدى ذلك إلى زيادة دافعيتهم على الإنجاز المدرسي (ص ٤١). وللأسف تقسم المناصب وتولى زمام القيادة، بطريقة أو بأخرى وإن كانت هناك معايير لا توضع في الحسبان، وعلى الجانب الآخر يقتل هذا الإبداع والمبدعين وفرص التمكين للمتميزين داخل تلك المؤسسات التعليمية (خليل، ٢٠٢١، أ، ٢٥٩). لذا يعد التمكين الإداري لقادة مدارس المرحلة الثانوية من الضروريات في العصر الحالي، نظراً لقصور الأداء الحالي لبعض القادة، ووجود فجوة بين النظرية والتطبيق سواء في إعدادهم وتدريبهم.

فالدراسات التي كتبت في مجال التمكين الإداري لقادة المدارس دعت الإدارة الحديثة لتبني هذا الاتجاه في كل المنظمات الحديثة، بينما لا زالت الأساليب التقليدية هي التي تسيطر على عملية الإدارة في الكثير من المدارس، ويرفض العديد من الرؤساء والمديرين فكرة التمكين، بحجة أن العمل الأساسي لهم هو العمل التربوي ولا يجب أن يحموا أنفسهم في العملية الإدارية.

كما استشعرت الباحثة حجم المشكلة من خلال العديد من الدراسات التي كتبت في مجال تمكين العاملين والتي دعت الإدارة الحديثة لتبني هذا الاتجاه في كل المنظمات الحديثة بينما لا زالت الأساليب التقليدية هي التي تسيطر على عملية الإدارة لقادة المدارس الثانوية.

ولما كانت القيادة تدور حول ثلاثة محاور أساسية تترابط فيما بينها، وأن الاتجاه المعاصر في اختيار القائد التربوي يرتكز على هذه المحاور، وهي شخصية القائد، وطبيعة العمل المطلوب إنجازه، ونوعية المرؤوسين وكفائهم وتعاونهم ومشاركتهم (خليل، ٢٠٢٥، ٣٤). فمن المهم العمل على التمكين الإدارة لقادة المدارس الثانوية. لذا يعد تطوير أداء قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية من الأهمية بمكان، حيث يمثل مؤشراً مهماً لمخرجات العملية التعليمية بشكل كامل، نظراً لقصور الأداء الحالي وزيادة الاهتمام بضرورة تطوير التعليم الثانوي. من هنا نبعت مشكلة الدراسة الحالية والتي تبلورت في مجموعة من الأسئلة كما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما الأدبيات المتصلة بواقع أداء قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التمكين الإداري؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطوير أداء لقادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
- ١- التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
 - ٢- تحليل الأدبيات المتصلة بواقع أداء قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التمكين الإداري؟
 - ٣- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

أهمية الدراسة

لقد صار اليوم موضوع تمكين قادة المدارس من الموضوعات المهمة في مجال التخطيط الإداري، لأنه يراعي القيم الإنسانية والدفاع عن الموارد البشرية وإشعارها بالمكانة المهمة لها في داخل المدرسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

١- الحداثة، إذ تعد هذه الدراسة في حدود - علم الباحثة - الأولى التي تدرس تمكين قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٢- إثراء المكتبة التربوية والإدارية بموضوع يعد - على حد علم الباحثة - من الموضوعات الحديثة ومن الممكن تطبيقه على العديد من المنظمات وليس المدارس فقط، حيث يعتبر موضوع تمكين العاملين، ومن ثم طرح أفكار حديثة لعمل دراسات تتبعية لهذه الدراسة.

٣- قد تساعد هذه الدراسة في فتح الباب أمام الباحثين لمزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة المدرسية على مختلف المستويات.

٤- من المأمول أن تعمل الدراسة على إفادة الجهات المسئولة عن التعليم وصانعي القرار في المجال التربوي من وزارات ومراكز بحثية وهيئات ومدارس وغيرها، في كيفية التمكين الإداري لقادة مدارس المرحلة الثانوية.

٥- يمكن الاستفادة من التصور المقترح للدراسة في تطوير برامج تمكين قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية والتي تتسم بالتقليدية ودورها المحدود في تنمية قدراتهم الوظيفية، وتزيد من فاعلية تمكينهم بما يؤدي إلى جودة الأداء المدرسي.

حدود الدراسة

خضعت الدراسة الحالية للحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على:

- تطوير الأداء.

- التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية.

وذلك في ضوء الاطلاع على الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية عامة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإدارة المدرسية خاصة، وعلى الدراسات الميدانية من ثم رصد مجالات التمكين الإداري المطلوبة لقادة مدارس المرحلة الثانوية.

٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٤. **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ م.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليلي؛ الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ووضع تصور لحلولها (عبيدات، وعدس، وعبدالحق، ٢٠١٢، ص ٤). نظراً لأن هذه الدراسة ستعمل على تحليل الوضع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية ومستوى التمكين الإداري لقادتها. كما استعانت الدراسة بالمنهج الإستشرافي لتقديم سيناريو بالتصور المقترح.

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١- التطوير Development

التطوير لغوياً من الفعل طور، وطَوَّرَ الشيء أي حوله من طَوَّرَ (حالة) إلى طَوَّرَ، (النَّطَوَّرُ): التغيُّر التدريجي (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ص ٣٦٩). ويُعرف التطوير بأنه: "الجهود المخططة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق مستويات أعلى" أو هو "عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفاءته" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٢، ص ٧٧-٧٨).

وتعرف الدراسة الحالية التطوير إجرائياً بأنه: الجهود المخططة التي تبذل لإجراء تغييرات إيجابية في ممارسات وأداء قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٢- الأداء Performance

ورد لفظ الأداء في اللغة العربية بأنه مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ص ١٠). وفي الاصطلاح عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه" (ص ١٧٤).

وعرفت الدراسة الحالية أداء القادة بأنه: قيام قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بأعباء وظائفهم وفقاً للمعدل المفروض أدائه وإنجاز مهامهم والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفتهم المكلفين بها بحكم عملهم في وقت محدد.

٣- التمكين الإداري Administrative Empowerment

التمكين في اللغة من الفعل مَكَّنَ، مكانة: عظم عند الناس، (أمكن) الأمر: تيسر وصار ممكناً، سهل عليه وتيسر له، (مَكَّنَ) له: جعل عليه سلطاناً (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ص ٥٨٧). أي "إعطاء الفرد المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.

كما يعرف التمكين بأنه: "عملية اكتساب الفرد القوة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط، وخاصة تلك التي تنتمي لتخصصه، والاستفادة من خبرات الفرد لتحسين أداء المؤسسة" (Nassem, 2016, p. 182).

ويعرف تمكين القادة بأنه: عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم وإمكاناتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار (خليل، ٢٠٢١، أ، ٢٥٩).

بينما يعرف التمكين القيادي أو الإداري بأنه: عملية مشاركة وإعطاء القيادات الشابة سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف ورسم خطوات وطرق

تنفيذها، ومساءلتهم. فوظيفة القيادة ليست تأهيل مزيد من الأتباع بقدر تأهيل المزيد من القادة (خليل، ٢٠٢١، أ، ٢٦٠).

وتعرف الدراسة التمكين الإداري إجرائياً بأنه: إتاحة الفرصة لقادة المدارس الثانوية وتوسيع صلاحياتهم للمشاركة الفعالة في إدارة المدرسة بما يعمل على تحسين أدائهم.

المحور الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

تعرض الدراسة للأسس النظرية للتمكين على النحو التالي:

أولاً: التطور التاريخي للتمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، ومر مفهوم التمكين بمجموعة من المراحل كانت بدايتها المرحلة الكلاسيكية التي اهتمت المدارس الإدارية فيها بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تعاونه على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات، ثم أظهرت المدرسة السلوكية ذات التأثير المهم على مفهوم التمكين، حيث أظهرت أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، وجاءت نظرية النظم والتي ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل، والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور؛ لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه (الودادي، ٢٠١٢، ٣٠).

ثانياً: الإطار المفاهيمي لتمكين قادة المدارس

وتعرضه الدراسة على النحو التالي:

١. أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين في شعور العاملين بالمسئولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، ومنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، ويسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، ويكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (الدوري، وصالح، ٢٠٠٨، ٢٩).

ويمكن للتمكين أن يحقق نتائج عدة للعاملين منها، تبادل المعلومات والأفكار والمهارات، والثقة في النفس، وحل مشاكلهم بأنفسهم، وقبول التغيير، والتدريب والتطوير المستمر كمسئولية لكل فرد، والتقويم والتغذية الراجعة، والاتصال المفتوح بين القائد والمرؤوسين، وتشجيع التحدي والاختلاف والتعلم والمغامرة، والرؤية المشتركة والمركزة (Govindarajan & Natarajan, 2007, p. 16).

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها: ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلمة، وغير ذلك (الدوري، وصالح، ٢٠٠٨، ٢٩).

٢. أساليب التمكين الإداري

للتمكين أساليب عديدة ومن أساليب التمكين، التمكين بالمشاركة، والتمكين بالإثراء الوظيفي، والتمكين بالمشاركة بالملكية، ويتم التمكين القيادي وفق خمس خطوات تشمل: تحديد أسباب الحاجة للتمكين، تهيئة القادة، وتحديد القرارات التي سوف يشارك فيها قيادات الصف الثاني والثالث من الشباب، واختيار القيادات المناسبة، وتوفير التدريب والتوجيه (خليل، ٢٠٢١، أ، ٢٦٤).

٣. أبعاد التمكين الإداري

يمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري وفقاً لما ورد في العديد من الأدبيات والدراسات السابقة على النحو التالي:

- أ. **صنع القرار:** ويتعلق هذا البعد بمشاركة القادة في القرارات المدرسية المهمة التي تؤثر في عملهم بشكل مباشر، وبمشاركتهم في المسؤولية للقرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار القادة، ووضع الجداول، وتخطيط المناهج والبرامج الأخرى. كما يؤكد هذا على البعد أن المديرين لديهم أفكار جيدة، وهم موضع ثقة لصنع القرارات وهذا يؤكد ضرورة تنمية قدرة المديرين وقادة المدارس على حل المشكلات.
- ب. **النمو المهني:** ويشير هذا البعد إلى أن المدرسة والوزارة تزود المديرين وقادة المدارس بفرص النمو المهني، والتعلم المستمر وتوسيع مهاراتهم طوال فترة عملهم، فيتمكن القادة من أن يكونوا أكثر معرفة وخبرة، ويساعدهم ذلك على زيادة ذخيرتهم من الإستراتيجيات اللازمة لتمكينهم.
- ج. **المكانة:** ويشير هذا البعد لإدراك المديرين وقادة المدارس بأنهم محترمون من قبل الزملاء، وقد ظهر هذا البعد نتيجة لعجز المنظمات البيروقراطية.
- د. **الفاعلية:** ويشير هذا البعد لإدراك المديرين وقادة المدارس لمهاراتهم وقدراتهم على التعلم، وقدرتهم على إحداث التغييرات الإيجابية في المدرسة، وقد يتطور هذا الإحساس بالفاعلية عندما ينال الفرد معرفته بذاته، وأنه شخص كفؤ، وأنه يتقن المهارات الضرورية التي تؤثر في المخرجات المرجوة.
- هـ. **الاستقلالية:** إدراك المديرين وقادة المدارس بأن لديهم السيطرة على بعض جوانب عملهم، كالسيطرة على العاملين والطلاب وغير ذلك.
- و. **التأثير:** إدراك المديرين وقادة المدارس بأن لديهم تأثيراً في المدرسة، ويعزز شعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها ذات قيمة، وبأنهم قديرون، ومختصون، وأنهم متميزون بإنجازاتهم، وتعزز احترام ذاتهم.

المحور الثاني: تحليل الأدبيات المتصلة بواقع أداء قادة المدارس الثانوية

وتعرضه الدراسة من خلال تحليل الأدبيات المرتبطة به حيث تظهر ما يلي:

١- مهام ومسئوليات قائد المدرسة

يعد القائد التربوي هو ذلك الفرد القادر على التأثير على مجموعة العمل في المدرسة لتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتهم، وتنمية مهاراتهم، لإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المدرسة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم، وتنقسم مهام قائد المدرسة في الغالب إلى مهام رسمية تنظيمية، وأخرى سلوكية أخلاقية، تنظم وتتحكم في الأولى، ومن ثم فإن مهام مدير المدرسة ومسئوليته القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، ومن التصنيفات التي اتبعتها علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير وقائد المدرسة حسب الميادين الرئيسية لنشاطه هي كالتالي (الزهيري، ٢٠٠٨، ص ٢٦٥):

- أ. واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إداريا.
- ب. واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسته، وأخرى واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسته.
- ج. واجبات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في مدرسته وتوجيه القائمين عليها.
- د. واجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية، وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات العامة مع أولياء أمور الطلبة بخاصة، وسكان المنطقة المجاورة بصورة عامة.

٢- تحليل واقع أداء قادة المدارس والعوامل المدرسية المؤثرة في التمكين الإداري لديهم

لابد لقائد المؤسسة التعليمية أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد التربوي المبدع تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد . المرؤوسين . الموقف) فلا بد أن يكتسب مهارات تساعده في أن يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية، ومن أبرزها العمل على التمكين الإداري له فيما يخص التفكير الإستراتيجي، والرؤية الشمولية، والتعامل الكفاء مع التكنولوجيا، وتكوين وإدارة فرق العمل المحفزة، والقدرة على التفكير التنوعي، والقدرة على إدارة المنافسة، والتمكين الفعال للعاملين والانفتاح على الخبرات، والتفويض (خليل، ٢٠٢١ ب، ١١٩ : ١٢٠). لذلك توضح الدراسة في ضوء واقع أداء قادة المدارس الثانوية العوامل المدرسية المؤثرة في التمكين الإداري لديهم بما يعمل على تطوير أدائهم على النحو التالي:

١. التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس

تُعرف التنمية المهنية بأنها: "عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعدهم على الانجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسن مستواهم الوظيفي" (رفاعي، ٢٠٠٩، ص ٩).

حيث من الأهمية أن يمتلك قائد ومدير المدرسة القدرة على تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية، يتعاون فيها المدير مع جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المدرسة، لذلك يجب الاهتمام بمنظومة التدريب من حيث التركيز على أهمية التدريب في عصر المعرفة.

على الرغم أن التنمية المهنية المستدامة لقادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، تُعد من الأمور في غاية الأهمية؛ إلا أنها لم تصل إلى المستوى المرغوب، والذي يلبي احتياجات قادة المدارس الثانوية والعاملين فيها، أما لغياب ترسيخ

ثقافة التنمية المهنية المستدامة في تلك المدارس، أو إنها قد توجد في أحد صور التنمية المهنية المستدامة. وهي التدريبات فقط. ولكنها غير مستدامة، أو لتسارع وتيرة التطوير المهني والإداري والتكنولوجي المتلاحق.

٢. المشاركة المجتمعية الفعالة لقادة المدارس

تعد المشاركة المجتمعية ركيزة أساسية في دعم جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها التربوية، وبالتالي أصبحت مؤسسات المجتمع المدني ضرورة بقاء تمدنا بالطاقة المضافة والتي من خلالها نتغلب على كثير من مشكلات التعليم، ونقضي على الفجوة بين الموارد المتاحة، والطموحات الهائلة التي يجب أن نسعى إليها حتى نحقق التعليم للتميز والتميز للجميع (جوهر، جمعة، ٢٠١٠، ١٧).

فيما حددت صفاء الحبشي (٢٠١١) أهداف المشاركة المجتمعية بما يلي (ص

٣١-٣٢):

أ- دعم وتأييد القائمين بالعمل التربوي بأشكال وصور مختلفة من المشاركة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين في النظام التعليمي بأهمية أدوارهم، ومكانتهم المرتفعة في المجتمع.

ب- تنمية السلوك الجماعي لحل المشكلات والقضايا التربوية داخل المدرسة وخارجها.

ج- المشاركة وسيلة جيدة للتواصل والبناء وتبادل الأفكار والخبرات والاستثمار الجيد للجهود والأنشطة، وتوجيه الطاقات لحسن تحقيق الأهداف.

د- تجنب المشكلات والمعوقات التي قد تصدر داخل المدرسة أو من خارجها وتؤثر على عمليتي التعلم والتعليم.

على الرغم أن هناك مشاركة مجتمعية لقادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية؛ إلا أنها تكاد تكون محدودة للغاية، نظرًا لانشغال قادة المدارس الثانوية

من ناحية، ومن ناحية أخرى عزوف البعض من مؤسسات المجتمع المحلي عن المشاركة في العملية التعليمية والتربوية في مدارس المرحلة الثانوية.

٣. تحقيق الرضا الوظيفي للقادة

تعرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢) الرضا الوظيفي أنه "إجمالي رضا الشخص عن المعلومات الجارية والمتغيرات المتصلة بها، وقد حددا العوامل أو المؤشرات المقترحة لتحقيق ذلك وهي: تقديم تفسيرات للسياسات، والملاحظة المتقدمة للتغيرات، والحرية في صنع الاقتراحات، والتقدير وعلامات الإعجاب بالأداء الجيد، وكفاية المعلومات" كما تُعرف رضا العاملين في المدارس بأنه "شعور الفرد بإشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من خلال عمله، وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها، وذلك من خلال عمله في مهنة التعليم، وما تشبعه هذه المهنة من حاجات الفرد بالفعل" (ص ص ١٥٣ : ١٥٤).

فتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يأتي عن طريق امتلاك القدرة على توثيق الروابط بين العاملين، والمساعدة في حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة، والمعاملة الطيبة لجميع العاملين على حد سواء، والتحفيز والنقد البناء والاستماع الجيد لهم.

على الرغم من أن الرضا الوظيفي لقادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية يُعد بمثابة حجر الأساس لنجاح وتميز تلك المدارس، وأن المملكة لا تألوا جهداً في تحقيق النمو والازدهار والرخاء للمواطنين لاسيما قادة المدارس الثانوية، إلا أن هناك البعض من قادة تلك المدارس مستوى رضاهم محدود عن ما تحقق لهم في مجال العمل، نظراً للأعباء الوظيفية والأسرية التي قد يعيشها البعض منهم.

٤. تكوين وإدارة فرق العمل

تعزز القدرة على التعاون والعمل الجماعي الالتزام بالمسئولية الجماعية تنافسية وتميز المؤسسات التعليمية. وأيضاً التعلم بواسطة مجموعات العمل، والذي يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فعالة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية

والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية (Buckley, F. & Monks, 2008, p. 147).

تُشكل فرق العمل في ظل الإدارة الحديثة متضمنة قادة ومعلمين وإداريين وعمال وطلاب وأولياء أمور لأداء عمل واحد ويعتبر كلٌ منهم مسئولاً عنه (حسان، والعجمي، ٢٠١٠، ٤٣٦ : ٤٣٧).

على الرغم من أهمية العمل الجماعي وفرق العمل خاصة مدارس المرحلة الثانوية حيث الأعمار السنوية المناسبة لذلك سواء من الطلاب أم المعلمين أم العاملين؛ إلا أن منهجية العمل في تلك المدارس وفقاً لفرق العمل غير مُفعلة ونادرة، أما لعدم قناعة قادة المدارس الثانوية والعاملين فيها بجدوى العمل في فرق عمل متجانسة أو غير متجانسة، أو تخوفهم من قلة الخبرة وإهدار وضياع الوقت.

المحور الثالث: التصور المقترح

تأسس التصور المقترح على سيناريو اعتمد على التالي:

١ - فلسفة التصور المقترح

تتبلور فلسفة التصور المقترح فيما يلي:

- أ- التأكيد على مبدأ الجانب الاجتماعي والإنساني في التعامل مع قادة المدارس الثانوية بوصفهم أفراداً لهم حاجات ومتطلبات مشروعة من أهمها المتطلبات الإدارية.
- ب- من الأهمية أن تتوفر لقائد المدرسة الثانوية قدرات ومهارات عملية وأسس وكل ما يتصل بأصول وقواعد السلوك المهني.
- ج- أن مدخل التمكين الإداري للقادة طبق بالجامعات والمؤسسات التربوية في بلدان العالم المتقدم وأثبت نجاحاً ملموساً.

٢. أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- أ- زيادة مستوى إدراك قادة المدارس الثانوية لمدخل التمكين الإداري ودوره الإيجابي في تحسين الأداء التعليمي والتربوي والإداري لهم.

- ب- رفع مستوى أداء جميع قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ج- الاهتمام بعمليات اختيار قادة المدارس الثانوية، والتعرف على الصفات الأساسية للقادة ومسئولياتهم وأدوارهم.
- د- استشراف مستقبل مدارس المرحلة الثانوية بما يساعد على تطوير نظمها وآليات العمل التعليمي الإداري بها.
- هـ- الإسهام في إيجاد مجموعة من الآليات التي يمكن اتباعها لتفعيل لمدخل التمكين الإداري لقادة مدارس المرحلة الثانوية.

٣. منطلقات التصور المقترح

- ينطلق التصور المقترح مما يلي:
- أ- الاعتماد على القدرات المختلفة لقادة مدارس المرحلة الثانوية هو أعظم استثمارات لرأس مالها البشري.
- ب- اتساق تطوير أداء قادة مدارس المرحلة الثانوية مع متطلبات مجتمع واقتصاد المعرفة لتحقيق التوازن بين المخرجات التعليمية للمدرسة، واحتياجات المجتمع الخارجي المحلي والعالمي.
- ج- دعم المناطق التعليمية لثقافة التمكين الإداري لتطوير أداء قادة مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٤. آليات التصور المقترح

- يمكن عرض آليات السيناريو الخاص بالتصور المقترح من خلال ما يلي:
- أ. التدريب المستمر والتنمية المستدامة
- من خلال:

- الاهتمام بالنمو لقادة المدارس الثانوية وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينه وبين الخبراء بالخارج عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.

- أن تؤمن إدارة المدرسة بأهمية التحسين المستمر في أداء العمل داخلها وذلك لضمان الوصول بالمنتج التعليمي إلى الموصفات العالمية.
- استمرارية برامج التدريب أثناء الخدمة لتحديث المعارف المهنية والإدارية لقادة المدارس الثانوية، وتطوير هذه البرامج لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة، وبما يخدم احتياجاتهم الفعلية.
- العمل على توحيد مفاهيم الأساليب الحديثة للتدريب وعناصرها الأساسية لدى قادة المدارس الثانوية، بمعنى أن يكون هناك نفس الإدراك لتلك الأساليب وعناصرها وأغراضها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
- عقد دورات تدريبية في التمكين لمديري وقادة المدارس الثانوية.
- تطوير أسلوب الاتصال في المدارس الثانوية، حيث يجب أن يأخذ أسلوب الاتصال الأفقي بحيث يكون هناك اتصال مباشر بين الجهات المعنية حتى يتم انتهاء الموقف أو المشكلة بسهولة دون أن تأخذ وقتاً أطول أو جهداً أكبر حرصاً على تطور العملية التعليمية.
- ضرورة المتابعة المستمرة من القيادات الأعلى وكتابة تقارير استرشادية تقدم كل فصل دراسي، توضح ما تم إنجازه في العمل، وكذلك المشكلات التي واجهت قادة المدارس الثانوية في المرحلة السابقة وخطة العمل في المرحلة القادمة.
- تفويض قادة المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
- تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من إدارة المدرسة والمناطق التعليمية والوزارة تقوم على تأصيل نشر ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

ب . تفعيل وحدة التمكين الإداري لقادة المدارس

- على أن تختص وحدة للتمكين الإدارة لقادة المدارس الثانوية لها هيكل تنظيمي تابع لمدير المنطقة أو المحافظة وإدارتها، ويختص بما يلي:
- التأكيد على تنمية ثقافات التمكين الإداري.
 - تنظيم وإعداد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين وقادة المدارس، من منطلق أن إعدادهم يمثل اللبنة الأولى للتمكين، ومشاركتهم في التخطيط المدرسي.
 - تنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل، لاحتواء كافة جوانب تطوير العمل المدرسي لتشمل (مهارات التمكين الإداري، والفاعلية التعليمية، التحليل الإستراتيجي) لتطوير أداء القادة وبناء علاقات وثيقة مع أولياء الأمور.
 - تسهيل عمليات الاتصال بين الوحدة ووزارة التربية والمجتمع المحلي وكذلك القيادات التربوية.
 - الاهتمام بالنمو العلمي والثقافي لقادة المدارس وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينهم وبين الخبراء بالخارج عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.
 - فتح مجال التدريب وعقد دورات تدريبية بالتعاون مع بيوت الخبرة ومراكز التدريب المحلية والدولية لتدريب قادة المدارس بالمركز على المنهجية العلمية لإحداث وإدارة التغيير.
 - توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.
 - استمرارية برامج التدريب أثناء الخدمة لتحديث المعارف المهنية والثقافية لقادة مدارس المرحلة الثانوية، وتطوير هذه البرامج لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة، وبما يخدم احتياجاتهم الفعلية.
 - العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية لتحقيق التغيير المنشود.

- منح مديري مدارس التعليم العام حرية أكبر لقادة مدارس المرحلة الثانوية ليطلقوا العنان للأفكار المبدعة والابتكارات والعمل على المزيد من الحرية الفكرية للارتقاء بالعملية التعليمية.
- توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية يسمح بتمكين قادة مدارس المرحلة الثانوية بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتقديم الحوافز المناسبة للمتميزين منهم والذين يهتمون بتحسين أدائهم بصفة مستمرة.
- تنمية العمل بروح الفريق الواحد وترسيخ مبادئ التعاون والمشاركة لدى العاملين بالمدرسة الواحدة.
- تشجيع وتحفيز قادة مدارس المرحلة الثانوية على مواصلة الدراسة للحصول على مؤهلات عليا لتأهيلهم للتغير التربوي وفقا لمستجدات العصر.

ج . تفعيل الإدارة الذاتية لقادة المدارس الثانوية

من خلال الآتي:

- التوسع في تطبيق نمط الإدارة الذاتية بمدارس المرحلة الثانوية وبالمستويات الإدارية الأعلى، ويتطلب ذلك إيمان القيادات الإدارية التعليمية واقتناعها بالفكرة وتحديد إطارها في المدارس من حيث:
 - تشجيع كل مدرسة على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها والمتسقة مع رؤية ورسالة وأهداف المستويات الإدارية التعليمية الأعلى.
 - تحديد أدوار القادة فيها بدقة.
 - منح القادة الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية وتحميلهم مسؤولية النتائج.
 - توفير التدريب اللازم للقادة لتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة.
- الأخذ بنمط الهيكل التنظيمي الأفقي للمدرسة، من حيث التوجه نحو مزيد من اللامركزية في الإدارة، وأن يشارك القادة من المستويات الدنيا للهرم التنظيمي في القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت.

- زيادة فرق العمل المدارة ذاتيا، بمعنى أن يسمح التنظيم المدرسي بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام المدرسية المختلفة ومن خلال هذه الفرق يمكن أن يتواصل القادة معا وينمو لديهم الإحساس بالفعالية.
- التدريب المستمر لقادة المدارس، فتنفيذ البرامج التدريبية المبنية على الاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة تعد آلية أساسية تساعدهم على بناء المعارف والمهارات والقدرات وأداء وظائفهم بصورة أفضل ومن ثم الإحساس بالفعالية وتزايد المعارف وتحسن المكانة لدى القادة.
- تبني مبدأ الشفافية في العمل، بمعنى التدفق المفتوح للمعلومات وهذا يتضمن التدفق الهابط للمعلومات، فمع وجود المعلومات يمكن أن يعمل قادة المدارس بصورة أفضل ومن ثم يصنعون قرارات أفضل، بما يساعدهم على التصرف كمالك للمدرسة وبيئح الفرصة لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية ويبني الثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسي.

٥. متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- هناك العديد من المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق السيناريو المقترح، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:
- أ- تكوين اتجاه إيجابي نحو التمكين الإداري وأساليب تطبيقه وممارسته الفعالة بمدارس المرحلة الثانوية.
 - ب- توافر قوة الإرادة لدى المسؤولين على مستوى الوزارة والإدارات العليا بالمناطق التعليمية في كافة المجالات الفنية والإدارية للدخول في تطبيق التمكين الإداري على مستوى مسؤولياتهم ثم على مستوى المدارس.
 - ج- يتطلب تطبيق التمكين الإداري بمدارس المرحلة الثانوية إحداث تغييرات سريعة ومستمرة، سواء أكان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالأنظمة أم بالأفراد.
 - د- توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية والبشرية والتنظيمية، فجاح تطبيق التمكين الإداري يستلزم وجود عدد مناسب من القادة المؤهلين والمدرّبين.

٦. الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

هناك العديد من الصعوبات التي قد تقف دون تحقيق الأهداف المبتغاة من التصور المقترح والتي ينبغي على القائمين على تطبيق التصور المقترح العمل على التغلب عليها ومن أبرز تلك الصعوبات ما يلي:

أ- تردد بعض من قادة المدارس الثانوية في تطوير قدراتهم الإدارية لاعتقادهم بقلّة كفاية الوقت لذلك، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تطوير قدراتهم فيما يتعلق بأهمية التمكين الإداري لهم، وكيفية استثمار الوقت في ذلك.

ب- غياب النظرة المستقبلية لقادة المدارس الثانوية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات وتقديم الدروس وورش العمل للتوعية حول كيفية تطبيق التمكين الإداري.

ج- الافتقار إلى روح العمل الجماعي داخل المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن يشترك في فرق العمل، وكذلك نشر ثقافة العمل الجماعي.

د- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة إلى قادة المدارس الثانوية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التواصل مع المعنيين بوزارة التربية لإيجاد نظام للتحفيز المادي والمعنوي لقادة المدارس الذين نجحوا في التمكين الإداري لهم.

المراجع:

- أبوجامع، إبراهيم أحمد عواد (٢٠٢١). ممارسة قادة المدارس الحكومية للكفايات الفنية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣م. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، ٦(٢)، ٣٣٢-٢٩١.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.

الزعيبر، إبراهيم عبدالله عبدالرحمن (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الانجاز دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية جامعة عين شمس، (١٨)١، ٥٢.١.

ضحوي، بيومي محمد وخاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). القاهرة: دار الفكر العربي.

حسان حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الإدارة التربوية (ط٢). عمّان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الدوري زكريا مطلق وصالح، أحمد على (٢٠٠٨). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، عمّان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه (ط٦). عمّان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. الإسماعيلية: دار النشر.

الحبشي، صفاء محمد (٢٠١١). نحو مساهمة مجتمعية في العملية التعليمية. مجلة المعرفة بوزارة التربية والتعليم بالرياض، (١٧٥)، ص ٣١-٣٢.

رفاعي، عقيل محمود (٢٠٠٩). إدارة التنمية المهنية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

جوهر، علي صالح وجمعة، محمد حسن (٢٠١٠). الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم قراءة في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني. المنصورة: المكتبة

العصرية للنشر والتوزيع.

الشمري، فواز مطير والعمرى، بسام مصطفى (٢٠٢٣). واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية استنادًا إلى أسس القيادة

الإبداعية من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية

وعلم النفس، كلية التربية جامعة دمشق، ٢١(١)، ١٦٧-١٩٧.

المعجم الوجيز (٢٠١٠). مجمع اللغة العربية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

الودادي، محمود حسين (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد) (٢٠١٢). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. الرباط: مكتب تنسيق التعريب.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: دار الفكر.

خليل، ياسر محمد (٢٠٢١ أ). الجداريات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني. الإسكندرية، مصر: دار إضافة للنشر والتوزيع.

خليل، ياسر محمد (٢٠٢١ ب). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. الإسكندرية، مصر: دار إضافة للنشر والتوزيع.

خليل، ياسر محمد (٢٠٢٥). القيادة الإستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية. عمان، الأردن: دار البديل للنشر والتوزيع.

Buckley, F. & Monks, K. (2008). Responding to Managers Learning Needs in An Edge - of- Chaos Environment: Insights From Ireland. *Journal of Management Education*, 32(2), 146-163.

Govindarajan, M. & Natarajan, S. (2007). *Principles of management*. New Delhi, India: Prentice-Hall of India Private Limited.

Nassem, A. (2016). The imapac of administrativ empowerment on creativitvement among the worker of Jordeanian public administration institute. *International Journal of Business and science*, 7, 180-199.

Noe, R., Hollenbeck, J. & Gerhart, B. (2008). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: Fifth Reprint, Tata McGraw-Hill/Irwin, p. 57.