

آليات مقترحة لتفعيل تفويض السلطة الإدارية بالمدارس الابتدائية في مصر على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

دعاء سعد عبادي حسن*

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقديم بعض الآليات المقترحة لتفعيل تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية في مصر. ولتحقيق ذلك الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لما له من قدرة على دراسة الحقائق المتعلقة بظاهرة ما، من خلال جمع بيانات كافية ودقيقة عنها ثم تفسيرها وتحليلها. ولقد أكدت نتائج الدراسة على الحاجة إلى تأسيس مناخ تنظيمي داعم لتحقيق مفهوم تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية. وأن تفويض السلطة يزيد من ولاء وانتماء المعلمين للمدرسة؛ مما يحسن أدائهم، بالإضافة إلى توفير وقت وجهد مديري المدرسة للتخطيط للمهام الاستراتيجية؛ التي تسهم في رقي مستوى المدارس ككل. وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بوضع آليات داعمة لتفويض سلطة مديري المدارس بالمرحلة الابتدائية تضمنت منطلقات بناء الآليات، ومتطلبات تنفيذها، مع وضع بحوث مقترحة. الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة الإدارية - المدارس الابتدائية.

مقدمة:

إن المدرسة الابتدائية بحكم موقعها في السلم التعليمي تقع عليها مسؤولية الوفاء بمتطلبات نمو الأطفال بما يشبع حاجاتهم المتنوعة؛ ويمكنهم من مواصلة تعليمهم ومواجهة الحياة. وتمثل إدارة المدرسة الابتدائية أصغر وحدة في الإدارة التعليمية، والتي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها، ويرأس كل مدرسة مدير ويعاونه وكيل، ويوجد في المدرسة مجلسان هما: مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين، ولكل منهما تنظيمه الخاص، حيث يقوم مدير المدرسة بالإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية العامة في المدرسة، فالمتأمل في إدارة المدرسة الابتدائية في مصر يجد أنها مثالاً للبيروقراطية؛ التي أدت إلى التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات^(١).

*بحث مشتق من رسالة ماجستير، تحت إشراف:

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة قناة السويس.

د/ محمد إبراهيم خاطر: مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة قناة السويس.

ويُعد تفويض السلطة أحد الموضوعات الإدارية الهامة التي تحظى باهتمام الباحثين؛ نظرًا لما يحققه التفويض من مزايا جمةً للمؤسسات التعليمية التي يطبق فيها، حيث يعمل التفويض على إحداث تنمية مهنية للمعلمين، وبتحقيق الفرص أمامهم للمشاركة والمبادأة والابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعزز لديهم روح الانتماء والولاء نحو مدرستهم، ويديربهم على اتخاذ القرار؛ فالتفويض الفعال واحدٌ من أهم الوسائل التي تُسهم في تنمية المؤسسات التعليمية والعمل على زيادة إنجازاتها.

لذلك أصبح التحول نحو ممارسة تفويض السلطة ضرورة حتمية لتحقيق سرعة الاستجابة للتغيير، بالإضافة لما يحققه التفويض الفعال من مزايا مهمة للمديرين والمرووسين والمدارس التي يطبق فيها^(٢).

كما تعد عملية تفويض السلطة من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم والتوسع في المؤسسات التعليمية؛ فلا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فهناك عبءٌ كبيرٌ يقع على مدير المدرسة في إدارة مدرسته، حيث يقوم بدور كبير في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، ومن هنا تقع عليه المسؤولية الأولى في إدارة المدرسة، وهذا يتطلب منه أن يكون على مستوى عالٍ من القيادة الإيجابية، ومن ثم أصبحت القيادة في وضع يحتم على مدير المدرسة الإقدام نحو تفويض السلطة؛ وبذلك أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية الإدارة^(٣).

مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب ناجح. ونظرًا للتغير السريع في بيئة العمل يتوجب على الإدارة العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وإعطاء الحرية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا، إلا في حالات الضرورة بهدف رفع كفاءة العملية التعليمية. ولقد اهتمت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) بتفويض السلطة، وأهميته في العمل الإداري، كما اتسع الاهتمام باللامركزية عام ٢٠٠٥ ليمتد إلى باقي المحافظات، ولقد تقدمت الوزارة بمشروع تفعيل اللامركزية، في ضوء نصوص قانون التعليم رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١ وقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩^(٤).

ومن ناحية أخرى، تعددت المشكلات التي تقف عائقاً أمام تفويض السلطة بالمؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدت عليه الدراسات، مثل دراسة مروى البربري (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن هناك قصوراً شديداً في التشريعات المنظمة لعملية التفويض، وكذلك النظرة السلبية للتفويض من قبل المديرين واعتباره وسيلة لسلب سلطاتهم ونفوذهم من المدارس التي يديرونها، وكذلك عدم الوعي بالمفهوم الصحيح لتفويض السلطة والخلط بينه وبين المفاهيم المشابهة مثل الإنابة والتمكين، بالإضافة إلى ذلك لا يوجد نمط قيادي مشجع على التفويض، فالنمط السائد في المدارس هو النمط المركزي الذي يتسم بدرجة عالية من التوجيه، وهو ما يتنافى مع النمط القيادي التفويضي الذي يتضمن درجة منخفضة من التوجيه مع درجة منخفضة من المساندة (٥).

بالإضافة إلى ذلك، أُجريت بعض الدراسات عن تفويض السلطة، مثل دراسة خالد السيد محمد (٢٠١٥) والتي أوصت بالتوازن بين المركزية واللامركزية، أو الاتجاه للجمع بينهم داخل المدرسة الابتدائية بحيث يوازن المدير بين التنظيم المركزي واللامركزي من خلال إعطائه جملة من السلطات لأعضاء الجهاز الإداري (٦). بالإضافة إلى دراسة ممدوح أحمد حماد (٢٠١٦) والتي أوصت بتنمية عمل المدير على التخطيط الاستراتيجي (٧). ودراسة عادل أبو جمعة (٢٠١٧) والتي أكدت على تخوّف بعض القادة بالإدارات والمديريات التعليمية من تفويض السلطة؛ لاعتقادهم أن تفويض السلطة يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم (٨).

وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفعيل تفويض السلطة الإدارية بالمدارس الابتدائية في مصر؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

- ١- ما الأسس النظرية لتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما ملامح خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفويض السلطة في المدارس الابتدائية؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتفعيل تفويض السلطة الإدارية بالمدارس الابتدائية في مصر استرشاداً بخبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على الأسس النظرية لتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفويض السلطة في المدارس الابتدائية.

- تقديم بعض الآليات المقترحة لتفعيل تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية في مصر من خلال الاسترشاد بخبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف على ماهية التفويض، ومميزاته، والأهداف المرجوة من تطبيقه بالمدارس الابتدائية.
- من المأمول أن تفيد الدراسة متخذي القرار في إصدار قوانين تخص التمكين وتفويض السلطة وجدوى تطبيقهما في المدارس.
- تتوافق الدراسة مع توجيهات الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم لسنة (٢٠١٤-٢٠٣٠)، والتي تشجّع على ممارسة تفويض السلطة في المؤسسات التعليمية.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، ويعد هذا المنهج هو الأنسب لطبيعة الدراسة حيث إنه لا يتوقف عند وصف المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من المشكلات^(٩). وتم استخدام المنهج في تنفيذ خطوات البحث من خلال جمع البيانات والمعلومات عن تفويض السلطة، والكشف عن واقع تفويض السلطة بمدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وتحليل النتائج وتفسيرها، وتقديم بعض الآليات المقترحة التي يمكن الاستفادة منها في تقويم تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في مصر.

حدود الدراسة:

تركز الدراسة على موضوع تفويض السلطة في المدارس الابتدائية؛ نظرًا لأهميته الضرورية في انتظام العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، كما إنه يسهل الإجراءات، ويساهم في متابعة إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى توفير وقت وجهد مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة:

١- التفويض: Delegation

يعرف التفويض في اللغة بأنه رد الأمر أو المشاركة فيه، فنقول (فوّض) الأمر إليه: جعل له التصرف فيه، (فاوضه) في الأمر مفاوضةً: بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية أو اتفاق^(١٠).

ويُقصد بالتفويض: تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام^(١١).

٢- السلطة: Authority

وتعرف السلطة بأنها: مصدر من مصادر الحصول على المعرفة، فإذا ما واجه الإنسان موقفًا محيرًا أو مشكلًا ما، فإنه قد يلجأ إلى السلطة للحصول على المعرفة التي تساعده على إزالة الغموض الذي يحيط بذلك الموقف أو تقديم حل لمشكلته^(١٢).

ويشار إلى تفويض السلطة: أنها مزيج بين المركزية واللامركزية، فهي العملية التي يقوم خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا تضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المنظمة، على أن يتم التفويض من خلال إطار قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية الواردة من الجهات المختصة^(١٣).

ومما سبق عرضه يمكن تعريف تفويض السلطة إجرائيًا: بأنه عملية تنظيمية يتم من خلالها منح جزء من صلاحية مدير المدرسة المخولة له، بموجب القانون إلى المعلمين والوكلاء ليباشروها؛ بالقدر اللازم لإنجاز المهام في المدارس، مع اتخاذ التدابير اللازمة لمساءلة المعلمين عن نتائج التفويض.

الدراسات السابقة:

لقد تناولت عدد من الدراسات موضوع تفويض السلطة؛ نظراً لأهميته في انتظام العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة عادل أبو جمعة، بعنوان: أثر تفويض السلطة على مستوى فاعلية الأداء في الإدارات التعليمية، (٢٠١٤)^(١٤)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إبراز واقع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، والتعرف على أهم المضامين العلمية لتفويض السلطة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج: عدم الإيمان الكافي لدى مديري بعض الإدارات التعليمية بأهمية موضوع التفويض ومميزاته، وميل بعض القيادات لممارسة الأسلوب القيادي الاستبدادي واستئثارهم بالقرارات والمعلومات، بالإضافة إلى وجود خلط لدى المديرين بين التفويض والتمكين وتوزيع العمل، وإحساس بعض مديري الإدارات أن وظيفتهم تكسبهم سلطة على العاملين؛ وهذه السلطة يفقدونها في حال تفويض جزءاً من صلاحياتهم. ومن توصيات الدراسة: نشر ثقافة التفويض بالإدارات التعليمية من خلال المسابقات والبحوث الميدانية والنظرية.

في حين هدفت دراسة خالد محمد السيد، بعنوان: الخبرة الماليزية في إدارة المدرسة الابتدائية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، (٢٠١٥)^(١٥)، إلى التعرف على كيفية إدارة المدرسة

الابتدائية وواقع المدرسة في مصر، كما استخدمت المنهج الوصفي. ومن أهم نتائجها: وجود درجة من اللامركزية في إدارة التعليم . فالتفويض الفعال للسلطة يهدف إلى تكوين صف ثانٍ من الوكلاء والمدرسين الأوائل، ويخلق نوعاً من التعاون الدائم بينهم، ومن أهم مهام إدارة المدرسة الابتدائية؛ ابتكار أساليب إدارية حديثة وحلول للمشاكل التي تواجهها، ومن أهم توصياتها التوازن بين المركزية واللامركزية أو الاتجاه للجمع بينهما داخل المدرسة الابتدائية، حيث يوازن المدير بين التنظيم المركزي واللامركزي؛ من خلال إعطائه جملة من السلطات للجهاز الإداري المعاون له.

وفى ذات السياق عملت دراسة ممدوح أحمد علي، بعنوان: تفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية: تصور مقترح، (٢٠١٦) ^(١٦)، على التعرف على واقع الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية ويمارسها، واعتمد الباحث على عمليتي البحث والتحليل، كما تناول البيئة العالمية باستعراض الفجوة بين الأداء العالمي المتميز والأداء المحلي. ومن أهم نتائجها تسود بين العاملين بعض القيم والتي تضعف من اكتسابهم للمهارات، تحمّل العاملين بالمدرسة لتبعات أدوارهم، كما أن دور المدرسة في تطوير مهاراتهم غير كافٍ، فالإدارة التعليمية لا تساعد على تبني سياسة التغيير، كما أن درجة تهيئة البيئة المدرسية للإبداع غير كافية. ومن أهم توصياتها تنمية قدرات المدير على التخطيط الاستراتيجي.

واتساقاً مع نفس النتائج السابقة ركزت عادل أبو جمعة بعنوان: مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، (٢٠١٧) ^(١٧)، على تحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم نتائجها: تخوف بعض القادة بالإدارات والمديريات التعليمية من تفويض السلطة؛ لاعتقادهم أن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم، فالتفويض في حال تنفيذه يسهم في بناء صف ثانٍ من القيادات في المؤسسات التعليمية، ويساعد في سرعة اتخاذ القرار، ولا يوجد تناسب بين السلطة المخولة للمديرين، وبين المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن نظام الترقّي يعتمد على الأقدمية؛ مما أدى إلى وصول البعض إلى المناصب القيادية دون وجه حق. وعدم إلمام بعض المديرين بنظم الاتصالات مع المرؤوسين، ومن أهم توصياتها إيجاد نظام إداري يتيح التنمية المهنية للقيادات.

بينما اهتمت دراسة عبدالعزيز بن سالم النوح، بعنوان: التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، (٢٠١٧) ^(١٨)، بالتعرف على متطلبات نجاح التمكين، ومعوقات التمكين، وبناء تصور

لتمكين قادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن العوائق التي تقف في طريق تمكين القادة متوسطة ، وهناك بعض قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن النظام هو العائق الأكبر أمام تمكين قادة المدارس، وهناك عددًا من العوائق أمام تمكين قادة المدارس من أبرزها، مع عدم قناعة الإدارة العليا بالتمكين، ووجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف، وضعف إعداد قادة المدارس، وأن التمكين يزيد من سيطرة قادة المدارس على المعلمين، وهناك متطلبات لنجاح التمكين ومنها: وضع برنامج تدريبي لقادة المدارس التي تريد تمكينهم. وقد أوصت الدراسة ببناء تصور لتطوير المدرسة بتطبيق مدخل التمكين الإداري لقادة المدارس.

كما هدفت دراسة عبد العزيز سعد صوان، بعنوان: العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار بدولة الكويت، (٢٠١٨) (١٩)، إلى التعرف على الأسس النظرية لتفويض السلطة، مع توضيح أهم ملامح فعالية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم. ومن أهم نتائجها: أن اللامركزية تؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية وتهتمش دور القيادة الأصلية، حيث تعتمد الإدارة العليا على المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية؛ حفاظًا على النفوذ الإداري وإظهار سلطاتها وتوحيد النظم والإجراءات، كما أوصت الدراسة بدعم تفويض السلطة في كل وحدات المؤسسات التعليمية؛ لضمان تكوين الصف الثاني، وقيادة المؤسسة مستقبلاً، مع التأكيد على أن السلطة لا بد من تفويضها من قبل الصف الأمامي إلى الصف الثاني، أما المسؤولية فلا يمكن تفويضها، وينبغي التأكيد على مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية في كل وحدات المؤسسة التعليمية.

وفي نفس الصدد تناولت دراسة سعود حسن سالم، بعنوان: مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بضعف فاعلية الإنجاز لدى المعلمين، (٢٠١٨) (٢٠)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة، لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلم ، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات ، كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، ومنها تأهيل مديري المدارس واكتسابهم المعارف، والمعلومات اللازمة من خلال الدورات التدريبية فيما يتعلق بتفويض السلطة، وإشراك المعلمين في المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويضهم في المهام التي تتوافق مع مهامهم الوظيفية .

هذا وقد سعت دراسة كل من Mona A. Alali & Sarah M. Al-Muheisen ، بعنوان واقع التمكين الإداري لدى المديرين المعينين حديثاً في المدارس المتوسطة (٢٠١٩) (٢١)، إلى تحديد واقع التمكين الإداري لدى المعلمين المعينين حديثاً في المدارس المتوسطة، وطُبقت دراسة استقصائية على ٨٩ مدير تم توظيفهم حديثاً في المدارس المتوسطة؛ وتم إعداد استبانة مكونة من خمس مجالات لقياس أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الدافع الذاتي، العمل الجماعي، التنمية المهنية، التواصل الفعال). ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج منها: أن مستوى التمكين الإداري للمديرين الذين تم تعيينهم حديثاً متوسط؛ حيث حصل التفويض على أعلى درجة، ثم العمل الجماعي، والتواصل، والتحفيز، والتنمية المهنية. كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين؛ لأنه يعزز الجوانب الفعالة لبنية العمل الإداري في المدارس.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح أن التفويض الفعال ذو أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات التعليمية؛ حيث يُسهم في بناء صف ثانٍ من القيادات، ويخفف ضغوط العمل الإداري. ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة يمكن الخروج بعدد من الموجهات الفكرية المتعلقة بتفويض السلطة الإدارية في المدارس الابتدائية، وذلك كما يلي:

- سيطرة المركزية الشديدة على التعليم بالعالم الثالث، مع عدم الإيمان الكافي لدى مديري الإدارات التعليمية بأهمية موضوع التفويض ومميزاته.
- ضعف تمكن المعلم من السلطة داخل المدرسة؛ ويتمثل ذلك في ضعف اشتراكه في عمليتي صنع واتخاذ القرار.
- النظرة السلبية للتفويض من قبل مديري المدارس واعتباره وسيلة لسلب سلطاتهم، مع عدم وجود نمط قيادي مشجع على التفويض، وعدم الوعي الصحيح بمفهوم التفويض.
- تخوف القادة بالمديريات والإدارات التعليمية من تفويض السلطة؛ لاعتقادهم أن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم.
- اعتماد الإدارة العليا على المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية؛ حفاظاً على النفوذ الإداري، وتوحيد الإجراءات.
- تسود بين العاملين قيم تضعف من اكتسابهم للمهارات.
- من مهام إدارة الابتدائية ابتكار أساليب إدارية وحلول للمشكلات التي تواجهها.
- وبذلك تظهر الحاجة الملحة لتطبيق تفويض السلطة الإدارية في المدارس الابتدائية.

خطوات الدراسة:

تتمثل خطوات الدراسة فيما يلي:

- الخطوة الأولى: وتتمثل في بناء الإطار العام للدراسة، ثم تحليل الأدبيات المتعلقة بتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية.
- الخطوة الثانية: عرض وتحليل خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفويض السلطة في المدارس الابتدائية.
- الخطوة الثالثة: تقديم آليات لتفعيل تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية في مصر استرشاداً بخبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

الإطار النظري للدراسة:

الأسس النظرية المتعلقة بتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية

إن كبر حجم التنظيم المدرسي، وتعقد عملياته، وتشابك مهامه، وتزايد مسؤولياته، وتضخم حجم العمل الإداري واتساعه، وضرورة مواكبته للتغيرات المجتمعية وتحديات العصر، التي ألفت الكثير من الأعباء والمسئوليات الوظيفية على كاهل شاغلي الوظائف الإدارية بهذا التنظيم، فلا يمكن لشخص واحد القيام بكل هذه الأعباء بمفرده، فرض على المدير أن يفوض بعض سلطاته وصلاحياته للمرؤوسين؛ فبدون تفويض السلطة يصبح المدير هو الشخص الوحيد الذي تتجمع في يده كافة السلطات وهو المطالب بإنجاز كل المهام وأعباء مدرسته بحكم موقعه الوظيفي.

ولقد أكدت الاتجاهات العالمية المعاصرة على النمط اللامركزي في الإدارة التعليمية، وأنه أحد الأساليب المتبعة في إدارة التعليم بها، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض الإداري، أي زاد عدد القرارات التي تُتخذ على مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، وفي حالة المركزية فعملية التفويض تتقلص وتقل وتصبح في مستوى واحد^(٢٢)، وبذلك يُعد التفويض درجة أكثر تقدماً في تطبيق اللامركزية، فهو يشتمل على تحديد بعض السلطات والمسئوليات من قبل السلطة المركزية، ونقلها بصورة مؤقتة إلى المستويات الأدنى مع الفهم الكامل من قبل جميع الأطراف أن هذه السلطة المفوضة إليهم يمكن سحبها مرة أخرى^(٢٣).

مع الأخذ في الاعتبار أن أهداف اللامركزية تختلف عن التفويض، إلا أنهما يتشابهان منهجياً بدرجة كبيرة، حيث يشكّلان محاولتين لجلب صنع القرار إلى موضع أقرب إلى الأفراد المعنيين، مما أحدث تداخلاً في دراسة التفويض واللامركزية، فالتفويض يشكل الخطوة الأولى نحو

اللامركزية، وهو أحد صور اللامركزية الإدارية. وبذلك يعد التفويض واحد من أهم مقومات القيادة الإدارية، والأداة الديناميكية التي تستخدم لتحفيز وتدريب المرؤوسين^(٢٤).
وتتمثل الأسس النظرية لتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية، فيما يلي:
أولاً: فلسفة تفويض السلطة في المؤسسات التعليمية:

يُعد تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها العملية التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ حيث يرتبط بجميع عناصر العملية الإدارية، فأصبح من غير الممكن أن يقوم شخص واحد، بكل الأعمال الإدارية اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال. وفي نفس الوقت هو طريقة للاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات المرؤوسين.

ولقد جاءت العديد من النظريات التي تؤكد على ضرورة تفويض السلطة في المؤسسات التعليمية، ويمكن إيجاز فلسفة تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث تقوم فلسفة تفويض السلطة الإدارية على ثلاث نظريات:

١- النظرية الكلاسيكية: وهدفها تحقيق الزيادة الإنتاجية، حيث استمدت مفاهيمها الرئيسية من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين، واعتمدت النظرية الكلاسيكية على نماذج تنظيم تركز على مركزية السلطة وعمليات اتخاذ القرارات، وتحتوي النظرية الكلاسيكية على ثلاثة نماذج: النموذج البيروقراطي، ونموذج الإدارة العلمية، ونموذج تقسيم السلطة^(٢٥)، فالنموذج البيروقراطي هدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، ولقد أكد على مركزية السلطة، وتوحيد مصدر مركز الإشراف، وأن توزيع السلطة هو توزيع هرمي متسلسل، طبقاً لقواعد محددة، على أن يتم اتخاذ القرارات من قبل عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية^(٢٦)، أما نموذج الإدارة العلمية فأعطى أولوية للوائح الاقتصادية القائمة على الرشد في العمل، ويقوم على أساس تقسيم العمل، كما تولت الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار القرارات، وإن المرؤوسين هم مصدر التنفيذ، مما يؤكد على مركزية القرارات في المستويات العليا، فالإدارة وحدها من تستطيع اتخاذ القرار، بينما المرؤوس ينفذ الأوامر دون تدخل منه^(٢٧)، أما نموذج تقسيم السلطة فأكد على مبدأ تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات إلى الوحدات التنظيمية المختلفة، بحيث تتدرج السلطة والمسئولية من قمة التنظيم هبوطاً لقاعدته، وهذا تأكيد آخر على وحدة السلطة ومركزية اتخاذ القرارات، وبذلك يتضاءل حجم مشاركة المرؤوسين في أهداف وسياسة المؤسسة^(٢٨).

٢- النظرية الكلاسيكية الجديدة: حيث أكدت هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في التنظيم، كما ركزت على أهمية ضرورة مراعاة مشاعر وأحاسيس المرؤوسين ، وترغيبهم في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، وتحتوي على نموذجين: نموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج تفويض السلطة ؛ فنموذج العلاقات الإنسانية أكد على ضرورة اتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة والإشراف بدلاً من القيادة التسلطية، مع ضرورة وجود مناخ يسمح بالمشاركة في القرارات الخاصة بالعمل، داخل البناء التنظيمي ، مما يعني ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا، كي تساهم في اتخاذ القرارات (٢٩). ونموذج تفويض السلطة أكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم؛ لأن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة تطبيق الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتردد (٣٠).

٣- النظرية الحديثة: ولقد اهتمت هذه النظرية بكفاءة الأفراد وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وضرورة ترك المبادرة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار ، وتحتوي النظرية الحديثة على نموذجين: نموذج قبول السلطة، ونموذج المباريات؛ فنموذج قبول السلطة أشار إلى أربعة أنساق للتيسير والإشراف (نسق استغلالي تسلطي يتم فيه اتخاذ القرارات بصورة مركزية شديدة- نسق تسلطي لا يختلف عن الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو مرؤوسيهـم- نسق استشاري يسمح بممارسة الشورى، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكنها مشاركة شكلية فقط - نسق المشاركة الكلية حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار) والنسق الرابع هو الأفضل، لأنه يحقق الكفاية الإنتاجية ، ويولد لدى المرؤوسين شعوراً بالمسؤولية تجاه العمل المنجز، ويفتح مجالاً أمامهم ؛ لإعطائهم مقترحات والمساهمة في اتخاذ القرارات (٣١). ونموذج المباريات الذي يعرض الإطار الكمي السلوكي في تحليل مشكلات القرارات المتنافسة والمتعارضة، وهو إحدى الوسائل التي يمكن بواسطتها تحليل القرارات التي تُتخذ في موقف تنافسي؛ فلكل طرف خطة يواجه بها الطرف الآخر، بالإضافة إلى ذلك فإنها تعالج المشكلات الكلاسيكية المتعلقة بتحديد السلوك الإنساني وفهمه (٣٢).

كما تركز فلسفة تفويض السلطة الإدارية على ثمانية مبادئ يجب على مدير المدرسة الالتزام بها وهي: مبدأ التحديد الوظيفي (حيث يقوم المدير بتحديد وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح؛ لأن ذلك يساعد على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية)، ومبدأ مستوى السلطة (وتعني معرفة كل رئيس في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية لسلطاته فلكل مستوى من المستويات الإدارية في المدرسة سلطاته)، ومبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة (وتشير إلى تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدراتها وميولها واستعداداتها مع معرفة

حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري بالمدرسة) ومبدأ المسؤولية المطلقة (وتعني التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده الرئيس، فالرئيس يمكن أن يستخدم سلطته في طلب خدمة معينة)^(٣٣)، ومبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية (وتشير إلى تحمّل الرئيس المسؤولية الإدارية عن أعباء وظيفته، لهذا يجب أن يقابلها ما يعينه على تحمّل المسؤولية بإعطائه الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلته) ، ومبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية (أن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسؤولية الملقاة على عاتق المرؤوس)، ومبدأ تكامل مسؤولية الرئيس (أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء مفوضها من مسؤوليته، حيث يظل الرئيس المباشر مسئول مسؤولية كاملة عن إتمام العمل، ويُسأل في ذلك أمام رؤسائه)، ومبدأ وحدة الأمر (ويعني أن كل مرؤوس مسئول مسؤولية كاملة أمام رئيس واحد فقط أي وقت من الأوقات وليس مسئولاً أمام أكثر من رئيس) ^(٣٤).

ومن ناحية أخرى تتضمن فلسفة التفويض الإدارية ستة جوانب أساسية هي^(٣٥): المسؤولية (وتشير إلى العمل المسند أو الالتزام الناشئ في إسناد هذا العمل)، والسلطة (وتعني حق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية)، والمساءلة (وتشير إلى مساءلة المرؤوسين الذين تم التفويض لهم)، والتنازل (وتعني عدم تخلي المدير عن مسؤولية العمل) ، والأخطاء (وتشير إلى قدرة المدير على أداء الأعمال بشكل أفضل من مرؤوسيه، وأسرع منهم وبأخطاء أقل)، وعبء العمل (فعندما يعتبر التفويض هو المبرر الوحيد للمديرين كي يفوضوا المهام؛ فإن هذا الأمر يُشعر المرؤوسين بأنهم مستغلون، وأنهم وسائل لتحقيق أهداف المدير)

هذا وتتكامل أركان فلسفة عملية التفويض الإدارية في المؤسسات التعليمية في ضوء مجموعة من الشروط التي يجب علي مدير المدرسة الالتزام؛ ينبغي أن يكون قانونياً (فالقوانين واللوائح هي التي تحدد الأعمال والصلاحيات التي تفوض، وإلى من تفوض، والأعمال التي لا تفوض)، ويكون مكتوباً (أي مُحدد فيه المسؤوليات التي ستفوض، أما التفويض الشفهي فهو عرضه للتحريف والجدل في المواقف المستقبلية، ويكون شخصياً (أي لشخص معين ويحتل منصب معين)، ويكون جزئياً (فلا يفوض مدير المدرسة كل صلاحياته ويبقى بلا عمل، فهناك مهام من صلب مسؤوليات المدير مثل الوظائف الإدارية للمدير، فليس بإمكانه أن يفوضها)، ولا تفويض في المسؤولية، وعدم تفويض الاختصاصات المفوضة، والتفويض لا يكون إلا من أعلى

إلى أسفل، وللرئيس الحق في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها، وأن يكون التفويض علنيًا (حتى يعرف العاملين أن المرؤوس الذي فوضت إليه الصلاحيات سيمارسها) (٣٦).

ثانيًا: أهداف تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

يهدف تفويض السلطة في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق ما يلي:

١- الإصلاح الإداري: يتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الجهاز الإداري.

٢- توفير الكفاءة الإدارية: حيث يساعد التفويض على اكتشاف الكفاءة الإدارية ومن لديه استعداد للعمل والإنجاز في المؤسسات التعليمية.

٣- التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير، فعملية التفويض تولد لدى المرؤوسين شعورًا بالإنجاز، ذلك لأن المرؤوس الكفاء الذي توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيدًا بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقي، ويشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب (٣٧).

٤- الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، وللمدير دور رئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات، وتعليم المرؤوسين مهارات جديدة تساعد على تطوير العمل، فعن طريق التفويض يمكن تقديم خدمات للطلاب بشكل أفضل في كل الأوقات، بحيث لا تتعطل مجريات الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كل السلطات، بل يفوض جزءًا منها إلى المرؤوسين.

٥- تطوير عملية الاتصال: فالمدير يتواصل مع العاملين في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء العاملين معه، ويساعد التفويض على العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرصًا للنمو الإداري لدى العاملين بالمؤسسة.

٦- المساءلة الإدارية: وذلك من خلال وجود نظام معلومات مع متابعة موضوعية، مما يساهم في النهوض بالإدارة ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على مدير المدرسة، مما يجعله في حاجة ضرورية إلى تفويض بعض من سلطاته إلى من ينوب عنه.

٧- الانتماء الوظيفي: تعزز عملية التفويض لدى المرؤوس الشعور بالفخر واحترام الذات، مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي، ويحفز التفكير في كل ما يطور المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءًا منها، ويربط مستقبلها بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها.

٨- التنمية الإدارية: يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للمرؤوسين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها (٣٨).

ثالثاً: مراحل وخطوات تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

يتم تفويض السلطة ضمن أربعة مراحل متدرجة حسب حجم التفويض ومداه على النحو

التالي (٣٩):

١- المرحلة الأولى: تفويض الواجبات دون إعطاء حق اتخاذ القرارات، وهذه المرحلة تعتبر أدنى درجة في التفويض، وتعتبر سهلة للمرؤوسين من الناحية النفسية؛ لأن الحلول والقرارات تبقى على عاتق المدير أو الرئيس المباشر.

٢- المرحلة الثانية: تفويض الواجبات وحق اتخاذ القرارات المشروطة بموافقة المفوض، ويجب الحصول على موافقة المفوض قبل الشروع في التنفيذ، وهذه المرحلة تختبر قدرة المفوض إليهم في ممارسة الأعمال والواجبات وقدرتهم على اقناع المفوض (المدير) وكسب ثقته.

٣- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة فإن المدير والمرؤوسين يتعاونون في حل المشاكل مع بعضهم البعض، ويفضل في هذه الحالة أن يعمل المرؤوسين كفريق واحد، والمدير هو الذي يدير النقاش، بالإضافة إلى الواجبات، والمشاركة على قدم المساواة في اتخاذ القرارات الملائمة من خلال النقاشات المشتركة، وتوضيح وجهات النظر المختلفة.

٤- المرحلة الرابعة: هي مرحلة التفويض الكامل للسلطة، من حيث الواجبات أو الوظائف، بالإضافة إلى الحق الكامل في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهي مرحلة ليست سهلة، فينبغي أن يكون المفوض مستعداً لسحب تفويضه، إذا ما أساء المفوض إليهم استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها.

وهناك من رأي خطوات أخرى لتفويض السلطة في المؤسسات التعليمية، حيث يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية الأعلى، فإذا كان مدير المدرسة مخولاً للقيام بواجباته فيمكنه أن يفوض بعض سلطاته للوكلاء والمعلمين الأوائل، وينبغي أن تكون عملية التفويض محددة ومكتوبة حتى يستطيع المدير التعامل مع المشكلات التي ستحدث وفي نفس الوقت يفكر في مسؤوليات ينبغي عليه القيام بها وتتضمن عملية تفويض السلطة خطوات أساسية هي:

١- الخطوة الأولى: وتتمثل في إسناد مجموعة من الواجبات إلى أحد الأفراد في هذا الشأن، ويجب أن يتأكد المدير من أن هذا الفرد يفهم تماماً ماهية الواجبات التي أسندت إليه، وإذا أمكن

يفضل صياغة هذه الواجبات بصورة محددة حتى يتمكن الفرد من معرفة التصرفات والممارسات التي يقوم بها حتى يستطيع تنفيذ هذه الخطوات.

٢- الخطوة الثانية: وتتضمن منح السلطة المناسبة للمرؤوس، الذي يجب أن يحصل على السلطة والقوة داخل التنظيم، والتي تمكنه من تنفيذ الواجبات التي تم إسنادها إليه.

٣- الخطوة الثالثة: هي إيجاد الالتزام من قبل المرؤوس للممارسة والقيام بالواجبات المسندة إليه ولا بد وأن يقبل هذه المسؤولية. (٤٠)

٤- الخطوة الرابعة: تحديد الأعمال المراد تفويضها أي تحديد العمل الرئيس والأجزاء الأساسية له وتجميعها في مجموعات، أي تنظيم العمل تنظيمًا منطقيًا وفنيًا يتصل بالتخصص وقدرة الأفراد الذين سيكلفون بأدائه.

٥- الخطوة الخامسة: الوقوف على إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لديهم فإذا كان تحديد الأعمال ضروريًا، فمن الأكثر أهمية التأكد من الأشخاص الذين ستفوض لهم السلطة بأن يكون لديهم الكفاءة للقيام بهذا العمل الموكول إليهم.

٦- الخطوة السادسة: تكليف المرؤوس فالرئيس عندما يكلف معلم بعمل ما فينبغي عليه أن يفوض له سلطات تمكنه من إنجاز هذا العمل حتى يصبح مسؤولًا فيما فُوض فيه (٤١).

وبعد عرض خطوات التفويض نستنتج أن المدير يحدد المهام المراد تفويضها للمعلمين، مع تعزيز نقاط القوة والكشف عن مواطن الضعف وعلاجها، ومدى تمكنهم من أداء المهام المفوضة إليهم. وأن يشجع المعلمين على قبول المهام المفوضة إليهم، بحيث يكون التفويض تشريف للمعلم وليس تكليف، أو عقاب أو مكافأة. وأن يدرّب المعلمين المفوضين على المهام الموكلة إليهم، وهنا يكتفي بالإشراف والمتابعة والتوجيه أثناء العمل وخلال تنفيذ المفوض للمهام؛ حتى تتحقق الأهداف المرجوة من تفويض السلطة.

رابعاً: أنواع تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

إن أنواع تفويض السلطة تتعدد تبعاً لتعدد المهام ودرجة أهميتها، بالإضافة إلى القدرات المهنية للمفوض إليه، ويوجد نوعان من تفويض السلطة، هما التفويض التلقائي والتفويض الرسمي. ويتوقف تحديد دور كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويسمى النوع الأول تلقائياً لأنه يتم منذ البداية عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد مهام وواجبات كل وظيفة، أما النوع الثاني فيسمى التفويض الرسمي ويعني أن تخول الصلاحية للمرؤوسين بالصورة التي تتيح لهم أداء بعض المهام التي هي من اختصاص القائد الإداري في المؤسسات التعليمية (٤٢).

وهناك من يرى أنواع أخرى لتفويض السلطة الإدارية^(٤٣):

١- التفويض إلى أسفل: هذه هي الصورة الغالبة في التفويض بحيث يفوض الرئيس بعض اختصاصاته للمرؤوسين.

٢- التفويض إلى أعلى: ويحدث عندما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض للسلطة الأعلى وهذه الصورة نادرة التطبيق في المؤسسات.

٣- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط: إن التفويض المشروط يتطلب الرجوع إلى المدير ومراجعته قبل انجاز العمل، بينما التفويض غير المشروط نجد أن المفوض إليه حرًا في أداء العمل دون تحفظات.

إن التفويض أحد الموضوعات الإدارية الهامة؛ لذلك تعددت تقسيمات الباحثين لأنواع التفويض نذكر منها التالي^(٤٤):

أ- التفويض الجانبي: ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء، وأصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

ب- التفويض المباشر وغير المباشر: يترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات، أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة، دون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة، أما في حالة التفويض غير المباشر فلا يتم تطبيقه كثيرًا، حيث يمكن أن يتم تفويض جزءًا من الصلاحيات إلى شخص آخر، عن طريق تدخل طرف ثالث، والسماح له بممارسة التفويض.

ج- التفويض العام والخاص: التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس، ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق، أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

د- التفويض المؤقت والدائم: يكون التفويض أحيانًا مؤقتًا لظروف ولفترة زمنية محددة، حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى سريانه حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بانتهائه.

هـ- التفويض الأمر والتفويض بالمسئولية: التفويض الأمر يقصد به الأمر فقط، فمعظم الأشخاص الذين ينتهجون التفويض الأمر كتصور ذهني لهم، حيث يعني لديهم الإشراف على كل خطوة في خطوات العمل. أما التفويض بالمسئولية ويقصد به التركيز على النتائج بدلًا من

الأساليب، وهو يمنح الناس اختيار الأسلوب ويجعلهم مسؤولين عن النتائج، ويشتمل تفويض المسؤولية على التزام وتفاهم متبادل فيما يتعلق بالتوقعات.

وبعد عرض أنواع تفويض السلطة يلاحظ أن نوع التفويض يعتمد على المهمة المراد تنفيذها، وعلي حسب الصفات التي يتمتع بها المفوض إليه، وكذلك على حسب الموقف الذي يستدعي التفويض؛ وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية المفوض (الأصيل) ونظرته للأمور. كما أن التفويض غير المباشر إذا ما طبق بالمدارس فسيحقق عواقب وخيمة، فعندما يفوض مدير المدرسة مهامه للمعلمين، فسيلقي كلا من منهما اللوم على الآخر في انجاز المهام. كما يعد التفويض المباشر والرسمي والمشروط من أفضل أنواع التفويض، وكذلك التفويض الذي يعتمد على فترة زمنية محددة، لأن المفوض إليه في التفويض المشروط لا يمكن أن يتجاوز المفوض (الأصيل) أو الحرية في العمل كما يشاء.

خامساً: دور تفويض السلطة الإدارية في تنمية المهارات الإدارية للمفوضين بالمؤسسات التعليمية:

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل. كما تعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، ومن هنا تُعد عملية تنمية الكفاءات الإدارية عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعد باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات^(٤٥)؛ لذلك قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات الفرعية يمكن عرضها على النحو التالي:

١- المهارات الفنية:

يُقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلي المقدرة علي استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، ولا سيما الخاصة بإنجاز العمل، معني ذلك أنها تركز علي القدرة علي أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات وأساليب أو أدوات فنية محددة ، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة. ومن أهم ما يميز المهارة الفنية

في أنها أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، وأنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى^(٤٦).

٢- المهارات الإنسانية :

يُنظر إلى المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم، أو أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمؤسسة أهدافها، وبالتالي فهي تلك المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التوصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات^(٤٧).

وتنطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات. إن المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إداريًا ناجحًا إلا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير وليس كإداري. وتتمثل المهارات الإنسانية في العلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المؤسسة التعليمية بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوس، والدعم المستمر للعنصر البشري، والاهتمام بمشكلاته^(٤٨).

٣- المهارات الإدراكية:

تتمثل المهارات الإدراكية في الأسس والمبادئ العلمية في مجال الإدارة، واتخاذ القرارات والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها، وهي القدرة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك هذه القدرة لرؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة. وتُشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة لتغير أي نشاط على المؤسسة ككل. وقد أضاف آخرون على المهارات السابقة مهارة التخطيط، مهارة المقابلة، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماع، ومهارة تنظيم وإدارة الوقت، ومهارة التفويض الفعال للسلطة ومهارة الاتصال، ومهارة حل المشكلات^(٤٩).

٤- مهارة الاتصال:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلي التنظيم والاندماج فيه، ومن ناحية أخرى يعرف القائد حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته، إن الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد التفاهم بينهم. وتعد عملية الاتصال تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال الجيد بين العاملين في الأمور التالية (٥٠):

- الاتصال عملية هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة، فعملية الاتصال ضرورة في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، كما أنها تُسهم في نقل المفاهيم والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وتوحيد جهودها بما يُمكنها من تحقيق أهدافها.
- تنفيذ عملية الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطويرها.
- إن عملية الاتصال تمثل جزءًا كبيرًا من الأعمال اليومية حيث يقدرها الخبراء أنها تستهلك ما بين ٧٥ - ٩٥ من وقت العاملين.

٥- مهارة إدارة الوقت:

تعتمد فاعلية القائد علي مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه ، فيحدد الموضوعات التي لها أولوية، كما أنه يحدد الأشخاص الذين سيعطيهم وقته؛ وذلك لأن القائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء ، إن الوقت مورد مهم ، وهو أحد الموارد المتاحة لذلك يجب علينا أن نستغله استغلالاً أمثلًا ونخطط للاستفادة منه في المستقبل، ومن هنا أصبحت إدارة الوقت إحدى المعايير الرئيسة التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الإداري وفاعليته، وبالتالي وجدنا أن سوء استغلال الوقت سيؤثر سلبًا على المؤسسة. ومن هنا يعد التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من الوقت، إن التفويض يساعد المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته لأقصى درجة ممكنة، ويعمل التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء في استخدام البيانات، والمعلومات وتوصيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثمار للوقت فيما هم مفيد.

وتكمن أهمية الوقت في الأمور التالية^(٥١):

- الوقت أعلى ما يملكه الإنسان لذلك فإنه لا يُعوض.
- يختلف الوقت عن الموارد الرئيسية الأخرى كالقوى العاملة والمعدات فلا يمكن تخزينه فهو جزء لا يتجزأ من أجزاء العملية الإدارية.
- إدارة الوقت تتطلب مهارات التخطيط، والتنظيم، والرقابة.

وبعد عرض دور تفويض السلطة في تنمية المهارات الإدارية يلاحظ أن المهارات الفنية تظهر بشكل كبير في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وترتبط بالأشياء المادية والمحسوسة. وينبغي على مدير المدرسة أن يتمتع بالمهارات الإنسانية في تعامله مع المعلمين، والقدرة على التوصل إلى حلول وسطية أثناء المشكلات والنزاعات، كما تُعد المهارة الإدراكية من أعلى المهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، حيث يتعرف على المشكلات بسرعة ويعرف أسبابها، ويضع لها حلولاً. أما مهارة الاتصال فمن المهارات الإدارية المهمة عند مدير المدرسة؛ ويجب أن يفتح المدير خطأً للاتصال بينه وبين معلميه، ليتابعهم ويباشر المهام المفوضة ومن ثم يوجههم ويرشدهم لتحقيق الأهداف المرجوة من التفويض. ملامح الخبرة الأمريكية في تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية:

لقد ظهرت عملية تفويض السلطة والإدارة الذاتية في الولايات المتحدة في عام ١٩٩٠ بأربع عشرة ولاية، فتم تفويض بعض المهام للمدرسة والمديرين، ولكن هذا لم يمنع المدرسة من أن تكون خاضعة للسلطة، بالإضافة إلى ذلك ظهرت بعض الجهات التي تؤيد فكرة الإدارة الذاتية التي تعطي الآباء والمعلمين والمديرين في كل مدرسة القوة والحق في تحديد الأولويات وتحديد الميزانية والمنهج الدراسي. فكل عمل إداري لمدير المدرسة محمل بالآثار القانونية؛ لذلك يجب على مدير المدرسة أن يكون لديه فهم واضح للمبادئ القانونية التي تنطبق عليها إدارة التعليم؛ فالآثار القانونية لتفويض السلطة واحدة من المهام الإدارية لمدير المدرسة. وهناك فرضية تؤكد أن مدير المدرسة يمتلك السلطة القانونية المفوضة والسلطات التقديرية للقانون العام. فمن الضروري عند ممارسة هذه السلطة أن يُوضع في الاعتبار مبادئ قانونية معينة، فمثلاً: لا يجوز للمفوض إليه أن يفوض سلطته المفوضة إليه، فالتفويض لا يتم من أسفل لأعلى، وتم إجراء تحقيق تجريبي يُشير إلى الإطار القانوني الذي يقوم من خلاله مديري المدارس بتفويض سلطاتهم^(٥٢).

كما قامت ولاية شيكاغو بتحويل سلطة صنع القرار لمجالس المدارس المحلية بواسطة الهيئة التشريعية في الولاية، ويدار بواسطة الآباء والمجتمع المحلي، ويقوم المجلس بالموافقة على ميزانية المدرسة، وتطوير خطة التحسين المدرسي، والمساعدة في اختيار الموضوعات ومواد المناهج، كما وضعت توصيات خاصة بتعيين المعلمين الجدد، وللمجلس سلطة تعيين المدير عن طريق التعاقد لمدة أربع سنوات وله حق فصله، وتم تغيير دور المدير في المدرسة من قادة تربويين إلى سياسيين تقع عليهم وحدة المسائلة، ويقوم الآباء بدور رقابي كبير، ويقفون ضد أي نظام تعليمي بيروقراطي غير فعال، أو غير قادر على الاستجابة لاحتياجات الطلاب أو مجتمعاتهم المحلية.

وتتولى المدرسة بموجب الإدارة الذاتية سلطة الإشراف على المجالات التالية:

- الغايات: تقدم الإدارة الذاتية للمدرسة مزيداً من الإشراف على الوجهة التي يتوخاها التنظيم، وتتحدد الغايات والاستراتيجيات في المقام الأول على مستوى المدرسة، وتمارس المدرسة حرية كبيرة في اختيار القيم التي يعتمد عليها قرار العمل الجماعي، وهذا يساعد كل مدرسة على تطوير ثقافة متفردة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي المحيط بها.

- هيئة العاملين: يرتبط الإشراف على تحديد وتعيين هيئة العاملين مع حرية التصرف بالميزانية، وكما هو قائم في المجال المالي، توجد مستويات متنوعة من النفوذ المحلي، وتمارس الإدارة الذاتية للمدرسة السلطة على تعيين المدرسين في المدرسة، ويقوم المعلمون والإداريون بإجراء المقابلات مع المرشحين ويحددون لهم موعد الاختبار النهائي وينقلون ذلك الاختبار إلى المقاطعة.

- المناهج والتعليم: تمارس المدرسة من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة سلطة كاملة على شؤون المنهج، وتعترف الهيئة والولاية بحرية المدارس الكاملة في اختيار الطرق التي تراها مناسبة للتعليم^(٥٣).

ويمكن عرض واقع تفويض السلطة في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً للنقاط التالية:

- التفويض قد يكون عقدًا تشريعيًا أو ميثاقًا مع الدولة أو المنطقة التعليمية، ويشتمل على مجموعة من القواعد والأنظمة المحلية بالولاية يحقق لها الاستقلالية والمرونة، في ضوء معايير المساءلة.

- ومن مبادئ التفويض التي تطبق في محيط المدرسة يجب أن تكون المهام المفوضة ضمن مسؤوليات رخصة التدريس؛ حيث يقوم مدير المدرسة بالتفويض وفقاً لمهارات المعلم وخبرته الإدارية، ويجب على مدير المدرسة تقديم التدريب للمعلمين المفوضين الذين يشرف عليهم، مع

مراقبة أنشطة المعلمين الذين يخضعون للإشراف وتقييم فعالية الأعمال التي يتم تنفيذها تحت الإشراف (٥٤).

- الخطوات العامة التي ينطوي عليها تفويض السلطة داخل المدرسة: تحديد مدى ملائمة مهمة التفويض لمعلمي المدرسة، وتحديد ما إذا كانت المهمة تناسب معلمي المدرسة وخبراتهم الإدارية، ودراسة واقع المدرسة والموارد المتاحة لتحديد إمكانية التنبؤ بنتائج مهمة التفويض، ويقوم مدير المدرسة بتقييم رغبة معلمي المدرسة وقدرتهم على أداء مهمة التفويض، وتوفير تدريب لمعلمي المدرسة بغرض اكتساب خبرات في مجال التفويض، وتزويد المعلمين بالمعلومات التي تتصل بالمهام المفوضة إليهم، مع الإشراف على أداء المعلمين وتقييمهم.

- آليات اختيار المرؤوسين للمهام المفوضة داخل المدرسة: يتم اختيار المرؤوسين لأداء المهمة بناءً على الاستعداد لقبول المسؤولية في المدرسة.

- التدريب جزء من التفويض: فالتدريب عملية تقديم معلومات للآخرين فيما يتعلق بمهارة ما؛ ومن ثم يُعد التدريب جزءاً من عملية التفويض داخل المدارس، فالمدیر عندما يفوض المعلمين فهو بذلك يُدرّبهم على تولي المناصب الإدارية والتدرج في السلم الوظيفي (٥٥).

بعض نماذج تفويض السلطة في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية:

١- تفويض السلطة لاتخاذ القرارات التربوية:

عندما ننظر إلى نظام الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية يتضح أن هناك تفويض واضح من قبل السلطات للولايات والمحليات والمدرسة والآباء والمجتمع المحلي لاتخاذ القرارات التعليمية.

فيما يلي عرض لصلاحية كل منهم في اتخاذ القرارات التعليمية:

- صلاحيات الهيئة التشريعية في كل ولاية: تختص برسم سياستها التعليمية وتحديد الاعتمادات المالية اللازمة للإنفاق على التعليم، وإصدار القوانين التعليمية، كما تقوم بتعيين أعضاء مجلس الولاية للتعليم.

- صلاحيات مجلس الولاية للتعليم: حيث يختص بتخطيط التعليم في ضوء قرارات الهيئة التشريعية واحتياجات الولاية، ويقوم بتعيين مدير التعليم في الولاية، وهو أعلى سلطة في الغالبية العظمى من الولايات بعد الهيئة التشريعية.

- صلاحيات قسم التعليم: حيث يتولى وضع المناهج الدراسية لكل مرحلة من مراحل التعليم، ويصدر اللوائح المنظمة لها، ويصدر التشريعات المتعلقة بتدريس كل مادة، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية التي يرسمها ويحددها مجلس التعليم، وتعتبر الهيئة التنفيذية للتعليم بها، وتساعد مدير

التعليم على توجيه التعليم والإشراف عليه وتضم أسامًا مختلفة للتعليم وإعداد المعلمين وتعليم الكبار والبحوث التربوية والخدمات التعليمية^(٥٦). وبعد الاطلاع على ملامح تفويض السلطة في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن استخلاص أوجه الافادة التالية:

١- ينبغي على مدير المدرسة أن يضع نصب عينيه أهداف المدرسة قصيرة وطويلة الأجل؛ ولكي يحققها ينبغي أن يسود جو الاحترام والتواصل الفعال بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وألا تكون إدارته للمدرسة منحصرة في أفكاره فقط، بل يجب أن يُشرك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي في برامج التطوير؛ كي يحققوا معا مبدأ: "التعلم من أجل الحياة".

٢- بالإضافة إلى ذلك هناك مسئوليتان مهمتان تقعان على مدير المدرسة، فالأولى: القدرة على إحداث تنمية مهنية للمعلمين، وبصفة دورية، لما لها من تأثير إيجابي على تعلم الطلاب ومدى استفادتهم من معلمهم، وأن يعطي المعلمين فرصة لاتخاذ القرارات ويدربهم على اتخاذ القرار ومدى مسئوليتهم عنه. أما الثانية: الاطلاع على البحوث المعاصرة في مجال القيادة التربوية ومدى فاعليتها وإمكانية تطبيقها في مجتمع المدرسة.

٣- من المهم أن يحرص مدير المدرسة على تبادل الزيارات والعلاقات بين المدارس؛ فيمكنه الاستفادة من خبرات المدارس الأخرى، وتطبيقها في مدرسته بما يعود عليه بالنفع. ولأن المكافأة هي من عوامل النجاح في العمل؛ فيجب على مدير المدرسة أن يكافئ السلوك المتميز للمعلم والمتعلم.

٤- من المهم أن يحرص المدير على تطبيق الذكاء بنوعيه سواء كان ذكاء انفعاليًا بأن يجعل المعلم ينفذون المهام المطلوبة منهم بإرادتهم، أو ذكاء عاطفيًا وما يتطلبه من مرونة في إدارة المدرسة.

٥- بالإضافة إلى ذلك فمدير المدرسة وهو المسئول عن تطوير ثقافة التدريس، وتحسين جودته، وأخيرًا ينبغي أن يتميز مدير المدرسة بالنزاهة الشخصية، والموضوعية.

الآليات المقترحة لتفعيل تفويض السلطة الإدارية بالمدارس الابتدائية في مصر:

يمكن تنقسم الآليات المقترحة لما يلي:

أ- الآليات المرتبطة بأداء مديري المدارس لتفويض السلطة في المدارس الابتدائية:

١- وضع مدير المدرسة أطر للمعلمين المفوضين؛ ليسيروا عليها عند تنفيذ المهام، مع إعطائهم مساحة من الحرية عند تنفيذ المهام؛ كي يظهر الإبداع.

- ٢- جعل المدير الناجح في تطبيق التفويض في مدرسته؛ هو المشرف على المدارس الابتدائية الأخرى في تطبيق التفويض.
 - ٣- يجب أن يشترك مدير المدرسة في تدريب المعلم المفوض؛ ويكون جزءاً من تدريب المعلم، إشراف المدير على كل نواحي التدريب، مع التأكد من إلمام المعلم لكل أبعاد التدريب.
 - ٤- جعل معايير تقييم مدير المدرسة الناجح هي نفسها معايير نجاح المدير في تطبيق التفويض.
- وتتمثل معايير تقييم مدير المدرسة الناجح فيما يأتي:
- التحديد الواضح للمسئوليات: أي تحديد الاختصاصات والمسئوليات، وأن يعرف كل فرد في المدرسة مسؤولياته وواجباته والدور المطلوب منه.
 - جعل التفويض معياراً جديداً للتمييز بين المدير الناجح والفاشل، بالإضافة إلى تفويض السلطة بطريقة تتضمن حسن أداء العمل. مع خلق فرص للنمو المهني للمعلمين، ورفع مستوى أدائهم.
 - الديمقراطية في التعامل مع المعلمين، بالإضافة إلى مراعاة الحاجات الإنسانية وإظهار روح الاحترام والود والالتزام.
 - تنظيم ورش عمل للمديرين وتدريباتهم؛ يتم فيها شرح أهمية التفويض ومزايا تطبيقه بمدارسهم.
- ٥- العمل على ابتكار خطوط للتواصل بين المدير والمعلمين المفوضين، عن طريق استخدام التكنولوجيا مثال عمل (جروبات على الواتساب).
 - ٦- تفعيل التقارير الدورية كأحد أساليب الاتصال بين المدير والمعلمين المفوضين سواء كانت من المدير للمعلمين المفوضين أو العكس.
 - ٧- تشجيع مديري المدارس للمعلمين على التنمية المهنية الفعالة من خلال الدورات التدريبية.
 - ٨- اطلاع مديري المدارس للمعلمين المفوضين على انعكاس القيام بالمهام المفوضة إليهم على مسار عملهم الوظيفي.
 - ٩- عمل ندوات مفتوحة أو جلسات، حيث يقوم مدير المدرسة بعمل ندوة مفتوحة يتناقش فيها مع المعلمين المفوضين، حول طبيعة المهام المفوضة إليهم، وكيفية تنفيذها، والمشكلات التي واجهتهم أثناء التنفيذ، ومن خلال المناقشة يتم نقل أفكارهم وتبادل خبراتهم.

- ب - الآليات المرتبطة بأداء المعلمين المفوضين في المدارس الابتدائية
- ١- العمل على إيجاد الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وتمثل الحوافز المعنوية في الإعارات، ومنحه أقدمية اعتبارية، وحصول المعلم على فرص في الترقى، أما الحوافز المادية فتعني حصول المعلم المفوض على مكافأة مالية.
 - ٢- تكريم المعلمين المتميزين في إنجاز المهام الموكلة إليهم، في عيد العلم، أو يوم المعلم، ومنحهم شهادات تقدير، أو أنواط الواجب.
 - ٣- الإشراف المزدوج من قبل مدير المدرسة والقيادات التعليمية بالمديرية؛ لمتابعة تنفيذ المهام المسندة إلى المعلمين. بالإضافة إلى التدريب الجيد للمعلمين المفوضين، مع العمل على اقتناع المعلمين أن التفويض طريقة من طرق التميز داخل المجتمع المدرسي واكتساب الخبرات الإدارية.
 - ٤- إعادة توزيع المهام على المعلمين بشكل دوري، وعدم استثناء أي معلم؛ لتسهيل إنجاز العمل داخل المجتمع المدرسي، مع الاستعانة ببعض المعلمين الجدد؛ وفقاً لنظام المشاركة المجتمعية، وإعطائهم أجور رمزية.
 - ٥- يتم طرح موضوع التفويض على المعلمين بشكل جديد، بأن الفترة القادمة سيتم فيها تدريب بعض المعلمين على النواحي الإدارية بالمدرسة، وعلى من يرغب في الحصول على التدريبات تسجيل اسمه، ومن ثم سيسند إليه بعض مهام مدير المدرسة لينفذها، وبهذا الشكل فأنت غيرت النظرة إلى التفويض من كونه مجرد أعباء إضافية إلى خبرة إدارية يكتسبها المعلمين.
 - ٦- عدم قبول تعيين أي معلم إلا بعد حصوله على تدريبات في النواحي الإدارية. بالإضافة إلى عدم ترقية أي معلم إلا بعد حصوله على تدريبات في النواحي الإدارية.
 - ٧- عمل ندوات تثقيفية للمعلمين بالمدارس عن التفويض. مع عدم التركيز على المناخ الإداري فحسب، بل توجيه نظر المعلمين إلى التفويض، وإنه فرصة للترقى، واكتساب خبرة إدارية.
- ج - الآليات المرتبطة بالمدارس الابتدائية التي يطبق فيها التفويض:
- ١- أن يصبح تطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية أمراً واقعاً: بمعنى أن ننتقل من التدرج في تطبيق اللامركزية إلى التطبيق الفعلي.
 - ٢- تغيير الكوادر الإدارية في المدارس الابتدائية من وقت لآخر، كي يتم تبادل الخبرات والاستفادة من خبراتهم الإدارية بما يعود على النفع للمدارس.
 - ٣- إشراف الإدارة التعليمية على مديري المدارس؛ لمعرفة مدى تطبيق التفويض في مدارسهم، مع تقديم مكافآت من الإدارة التعليمية والمديرية، لأكثر مدرسة تطبق التفويض بنجاح سواء للمديرين أو المعلمين.

٤- الاطلاع على نظم تقييم الأداء الجديدة المتبعة في دول العالم، ومحاولة تطبيقها بما يتماشى مع طبيعة المدارس الابتدائية في مصر. بالإضافة إلى جعل التقارير السنوية وسيلة تقييم أداء حقيقية تساهم في رفع كفاءة المعلمين، ومن ثم رفع كفاءة المدارس الابتدائية، ولا تكون مجرد استمارة يكتبها مدير المدرسة للمعلمين في نهاية كل عام، وترسل لقسم الملفات بالإدارة التعليمية.

٥- ظهور فكرة التقييم المزدوج من قبل المدير والإدارة التعليمية، حيث يقيم مدير المدرسة المعلمين المفوضين، وتقوم الإدارة بتقييم المدير والمعلم معاً، فالمدير يقيم في طريقة تطبيقه للتفويض، والمعلم يقيم في طريقة تنفيذه للمهام.

٦- كتابة تقارير مزدوجة، حيث يكتب المعلم تقريراً في مدير مدرسته كمشرف عليه يتابع تنفيذه للمهام المفوضة إليه، والمدير يكتب تقريراً عن أداء المعلمين في المهام المفوضة إليهم.

٧- اطلاع كل أعضاء المجتمع المدرسي على القرار الوزاري الخاص بتحديد الوظائف؛ طبقاً للتوصيف الوظيفي. طباعه مدير المدرسة القرار الوزاري الخاص بتحديد الوظائف، وتوزيعه على المعلمين، كي يتسنى لهم معرفة وظائفهم وتحديد اختصاصاتهم.

٨- اقناع قادة الإدارات والمديريات التعليمية بالتجربة الفعلية، ما بين مدير مدرسة ينفذ كل المهام بمفرده، والوقت الذي يستغرقه في تنفيذ المهام، ولننظر إلى شكل العمل الإداري داخل مدرسته، على النقيض الآخر مدير مدرسة يفوض بعض مهامه للمعلمين، ولننظر إلى شكل العمل الإداري داخل مدرسته.

متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة لتفعيل تفويض السلطة بالمدارس الابتدائية في مصر:

١- تفعيل القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن: اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. ولقد وضّح القرار مهام مدير المدرسة نذكرها على النحو التالي:

- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
- حفز استخدام التكنولوجيا الحديثة في نواحي التعليم والإدارة.
- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين المعلمين.
- الإشراف على أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق، مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ على أن يتم بشكل دوري.
- حفز المعلمين على تطوير أدائهم المهني، مع خلق فرص للتنمية المهنية للمعلمين.

- ٢- تعديل القرار الوزاري رقم (١٦٢) لسنة ١٩٩٩/٥/١٧ بشأن: تفويض مدير المدارس في توقيع الجزاءات على المعلمين.
- ٣- اقتراح إصدار تشريع جديد يتم فيه خلق أساليب جديدة لتقييم المعلم المفوض، باستخدام التكنولوجيا الحديثة، على أن يتم عمل نموذج إلكتروني باستخدام جوجل، والبعد عن التقارير غير المجدية.
- ٤- اقتراح إصدار تشريع يسمح بتطبيق فكرة التقييم المزدوج من قبل مديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية فيما يخص التفويض؛ على أن يشمل هذا التشريع السماح لمديري الإدارات التعليمية بتقييم مديري المدارس في كيفية تطبيق التفويض بالمدارس، وكذلك متابعة المعلمين المفوضين، بالإضافة إلى قيام مدير المدرسة بتقييم المعلمين المفوضين.
- ٥- اقترح إصدار تشريع يسمح بكتابة التقارير المزدوجة لكلا من المعلم والمدير فيما يخص التفويض؛ على أن يضم هذا التشريع السماح للمعلم المفوض بكتابة تقرير عن إشراف المدير له وكيفية توجيهه أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليه، وعلى النحو الآخر يقوم مدير المدرسة بكتابة تقرير عن كيفية تنفيذ المعلم للمهام المفوضة إليه.
- ٦- اقترح إصدار تشريع يسمح بإنشاء وحدة بالإدارة التعليمية تضم حملة الماجستير والدكتوراه، ومن أهم مهام هذه الوحدة التخطيط الاستراتيجي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، على أن تكون مستقلة في قراراتها مع مدير الإدارة، مع الأخذ في الاعتبار أن قراراتها إرشادية وليست إلزامية فهي بمثابة المجلس الاستشاري.
- ٧- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض، وعدم الثقة بقدرات المعلمين، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.
- ٨- ضرورة اتباع مديري المدارس لأسلوب القيادة الديمقراطية المبني على أساس التشاور مع المعلمين، بالإضافة إلى مراعاة العلاقات الإنسانية، وبث روح التعاون بين جميع المعلمين في المدرسة، حتى يضمن تعاونهم وتماسكهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٩- العمل على تحسين النمو المهني للمعلمين من خلال مديري المدارس، ومنحهم حرية إنجاز الأعمال المفوضة إليهم، وإيجاد تكافؤ بين السلطة والمسئولية، بحيث يستفيد المفوض إليه من مزايا التفويض بقدر ما يتحمل من مسئولية.
- ١٠- ضرورة التواصل مع المجتمع المحلي وإقامة علاقات متوازنة بينه وبين المدرسة والمشاركة في القرارات المدرسية وعقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر بينهم.

- ١١- ضرورة وضع آلية واضحة لتنظيم العمل وإجراءاته كي لا يفاجأ المعلم بتغييرات سريعة لم يكن مطلع عليها، وأن يمنح المفوض إليه جميع الصلاحيات حتى يضمن أن يكون قراره مؤثراً
- ١٢- قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مديري المدارس الابتدائية مع التركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدهم في المؤسسة التعليمية، وتدريب المديرين عليها.

المراجع

- (١) المركز القومي للبحوث التربوية، تطور التعليم في مصر، الإدارة العامة للتوثيق والمعلومات، القاهرة، ١٩٨٩، ص ٩٣.
- (٢) محمد السيد حسونة، القيادة الإشرافية في التعليم الابتدائي، المركز القومي للبحوث، القاهرة ١٩٩٢، ص ٦٥.
- (٣) نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، المجلة التربوية، العدد السابع، المجلد الثاني، ١٩٩٢، ص ٦٥.
- (٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٤٥.
- (٥) مروى مصطفى البربري، دور التفويض في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥، ص ٣٥٤.
- (٦) خالد السيد محمد، الخبرة الماليزية في إدارة المدرسة الابتدائية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٥، ص ٢١٠.
- (٧) ممدوح أحمد على، تفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية: تصور مقترح، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦، ص ٢٠٠.
- (٨) عادل أبو جمعة، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٢٠٥.
- (٩) بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٢٧.
- (١٠) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ٢٠٠٥، ص ٧٠٦.
- (١١) رضا إبراهيم المليجي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢، ص ١٥٠.
- (١٢) حسن شحاتة، وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣، ص ١٩٦.٣.
- (١٣) فاروق فليح، والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٥، ص ٣٢١.
- (١٤) عادل أبو جمعة، مرجع سابق.

- (١٥) خالد السيد محمد، مرجع سابق.
- (١٦) ممدوح أحمد على، مرجع سابق.
- (١٧) عادل أبو جمعة، مرجع سابق.
- (١٨) عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح، التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، مجلة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد ٥٧، ٢٠١٧.
- (١٩) عبد العزيز سعد صوان، العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٨.
- (٢٠) سعود حسن سالم، مستوى تفويض السلطة لدي مديري المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بضعف فاعلية الإنجاز لدي المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٨.
- (21) Mona A. Alali & Sarah M. Al-Muheisen, The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools, International Education Studies; Vol. 12, No. 6, 2019.
- (٢٢) أسامة سيد علي، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم، ٢٠٠٩، ص ١٣٨
- (23) Jennie Litvak, rethinking decentralization in developing countries, New York, 1998. p.100.
- (٢٤) قسم السياسة التربوية والتخطيط اليونسكو، الإدارة التربوية على المستوى المحلي، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج
- (٢٥) صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الجزائر، ٢٠٠٦، ص ١٠٠.
- (٢٦) راجح كباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، قسطنطينية، ٢٠٠٦، الجزائر، ص ١٠٠.
- (٢٧) صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الجزائر، ٢٠٠٦، ص ١٠٠.
- (٢٨) راجح كباش، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ٧٧.
- (٢٩) محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، ٢٠٠٦، عمان، ص ١٠٠.

(٣٠) موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم موزعون وناشرون، عمان، ٢٠١٠، ص ٩٥

(٣١) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ١٩٩٢، ص ٩٨.

(٣٢) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨، ص ١٠٥.

(33) California Commission on Teacher training Standards of Quality and Effectiveness for Professional teacher Induction Program, California, 2005.

(٣٣) ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ص ٥٠

(34) Carol Ann, Ken Way Conflict Resolution School, The Implementation of a Conflict Manger Program As Collaborative Action Research, MA Dissertation 7 Intercultural Education, Department policy study, Edmonton, Al-berate, 2011.

(٣٥) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، القاهرة، ٢٠٠٠.

(٣٦) جولي آن موس، فن الإدارة بالتفويض، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١١٤.

(٣٧) عبد العزيز صالح حبتو، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٢٠٠.

(38) Paul V. Bredesen: The school principal's role in teacher professional development, Journal of In-Service Education, Volume 26, Issue 2, pp. 385-401, 2020, Retrieved from:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13674580000200114>

(٣٩) سهيل عبيدات، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٦٥

(٤٠) سلامة عبد العظيم حسين وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان، اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، مرجع سابق، ص ٢٩٨

(٤١) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص ٨٣

(٤٢) عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨، ص ٥٧

- (٤٣) رشا وجيه كامل الأعور، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٢ ص ٧٥
- (٤٤) السيد عليوة، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ٨٣.
- (٤٥) رعد حسن الصيرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠١٠، ص ٢١٧
- (٤٦) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٨٢
- (٤٧) مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٦٧
- (٤٨) مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، مرجع سابق، ص ٦٩.
- (٤٩) علي الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، ص ١٢١.
- (٥٠) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ٢٢٧.
- (٥١) جولي أن اموس، فن الإدارة بالتفويض، مرجع سابق، ص ٢٠٠
- (٥٢) سمية حيدر منصور، دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية وإمكانية الاستفادة منها في الجمهورية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص ١٠٠.
- (53) McFarland, J., Hussar, B., Zhang, J., Wang, X., Wang, K., Hein, S., Diliberto, M., Forrest Cataldi, E., Bullock Mann, F., and Barmer, A., **The Condition of Education 2019 (NCES 2019-144)**. U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics, 2019, pp. 4-6.
- (54) Louise Wilson: **Use of Delegation in the School Setting**, School Nursing/Health Services Consultant Division of Learning Support Wisconsin Department of Public Instruction, February 2019, pp. 12-13.
- (55) Ibid, p.25.
- (56) Tambo Missionary School. Student council. Bolivia, south America, Retrieved From <http://www.solomonsporch.org>. 1/4/2020

Abstract: The study aimed to present some of the proposed mechanisms to activate the delegation of authority in primary schools in Egypt. To achieve this goal, the study relied on the descriptive approach because of its ability to study facts related to a phenomenon, by collecting sufficient and accurate data about it, then interpreting and analyzing it comprehensively. The results of the study emphasized the need to establish a supportive organizational climate to achieve the concept of delegation of authority in primary schools. that delegation of authority increases teachers' loyalty to the school; This improves their performance, in addition to saving school principals time and effort to plan strategic tasks; that contribute to the improvement of the level of schools as a whole. In this light, the researcher developed supporting mechanisms for the delegation of authority to primary school administrators, which included building blocks and implementation requirements, with proposed research.

Keywords: Delegation of Administrative Authority- Primary Schools.