

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة "دراسة نظرية"

أ. أحمد محمود خليل إبراهيم

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة المنيا
إشراف

د. أمل أحمد حسن

أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية
جامعة المنيا

د. د. عبد التواب عبد اللاه عبد التواب

عميد كلية التربية الأسبق
جامعة أسيوط

هدفت هذه الدراسة إلى: رصد وتوضيح خصائص إدارة التعليم في سنغافورة، والوقوف على خبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، وتقديم التوصيات اللازمة لتفعيل بعض أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التربوية على ضوء خبرة سنغافورة لأجل تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة الشخصية: حيث قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية غير مقننة للقيادات ببعض المدارس بإدارة أبوقرقاص بمحافظة المنيا للوقوف على أبعاد المشكلة البحثية على أرض الواقع، وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها: الاعتراف بقدرات المعلمين وتوفير الفرص لتمكينهم من خلال المشاركة في أدوار قيادية حقيقية، والتركيز على دور قادة المدارس في تأسيس ثقافة التمكين، وتشجيع المعلمين، والاستفادة من نمط القيادة الموزعة الذي تطبقه سنغافورة، وتطبيق آليات المحاسبية المختلفة والمعمول بها في سنغافورة، ووضع نظام جيد ودقيق لحوافز ومكافآت المعلمين.

الكلمات المفتاحية: :: التمكين الإداري - الميزة التنافسية - إدارة التعليم في سنغافورة..

the role of the dimensions of administrative empowerment in achieving competitive advantage for educational institutions in light of the Singapore experience “a theoretical study”

This study aimed to: monitor and clarify the characteristics of education administration in Singapore, identify Singapore’s experience in applying administrative empowerment in educational institutions, and provide the necessary recommendations to activate some dimensions of administrative empowerment in educational institutions in light of Singapore’s experience in order to achieve competitive advantage. It relied on the descriptive and analytical approach. The study tool was the personal interview: the researcher conducted unstructured personal interviews for leaders in some schools in the Abu Qurqas administration in Minya Governorate to determine the dimensions of the research problem on the ground. The study presented several recommendations, including: recognizing the capabilities of teachers and providing opportunities to empower them by participating in leadership roles. Real, and focus on the role of school leaders in establishing a culture of empowerment and encouraging teachers, benefiting from the distributed leadership style applied by Singapore, applying the various accounting mechanisms in place in Singapore, and developing a good and accurate system for teachers’ incentives and rewards.

Keywords: administrative empowerment - competitive advantage - education administration in Singapore .

مقدمة:

شهدت السنوات الماضية تطورات عالمية هائلة لها انعكاساتها على القيادة التربوية وعلى الأنظمة التعليمية بأكملها، حيث تشكل القيادة - في أي مجال - حجر الأساس ومفتاح التقدم والتطوير، لاسيما في ظل التغيرات المتلاحقة والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، حيث تتبنى كثير من المنظمات مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق التميز والجودة. وقد ورد في وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ أن تطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بكفاءتها من أهم القضايا التي تهم الوطن؛ لما لها من دور عظيم في رقي وتقدم المجتمع وبناء الإنسان المصري القادر على التعامل مع معطيات العصر.

ومن الجدير بالذكر أن تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من أهم أهداف التربية الحديثة، حيث ينظر إلى التعليم باعتباره خدمة يتم تقديمها لمجموعة من المستفيدين، ونجاح التعليم في تحقيق أهدافه يتطلب تسويق تلك الخدمات التعليمية من خلال تطوير وتعديل برامج المؤسسة التربوية كاستجابة لاحتياجات ورغبات السوق المستهدفة بما يتفق مع الإدارة الحديثة التي تهتم بالأفراد كعنصر أساسي في قدراتها التنافسية.

ويهتم التمكين الإداري بالعلاقة بين المدير والمعلمين، وكسر الجمود الإداري بما يحقق جودة المؤسسة التربوية، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، مما يجعل الاهتمام بالتمكين الإداري عنصراً أساسياً لنجاحها، وهنا تتضح العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية كمتطلب أساسي لعملية الجودة، سعياً وراء خلق بيئة تعليمية إبداعية ومواكبة لتطورات العصر وقادرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمحافظة على معايير الجودة والتميز.

وباستقراء العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الميزة التنافسية يلاحظ وجود ترابط ما بين بعض تلك الأبعاد؛ وأن ثمة تحولات في مصادر الميزة التنافسية متجهة نحو العنصر البشري وإدارته وتمكينه بطريقة تحقق ميزة تنافسية دائمة. والميزة التنافسية في أي مدرسة تعتمد على نجاح الطاقات الكامنة فيها وقدرتها عناصرها البشرية على استكشاف مصادر متجددة تمنحها ميزة تنافسية وتوقفاً على الآخرين، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإبداع والابتكار، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال المنهج الإداري المتبع في إدارة هذه الموارد البشرية نحو الإبداع والتمكين (ملحم، ٢٠٠٩: ١٩١).

مشكلة الدراسة:

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

تتمثل مشكلة الدراسة في عدة أبعاد استقاها الباحث من أدبيات التمكين الإداري والميزة التنافسية ومن معايير جودة التعليم التي وضعتها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. كما أظهرت إحدى الدراسات وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل التمكين منها ما يتعلق بالمديرين ومنها ما يتعلق بالموظفين، وهناك معوقات تتعلق باللوائح والقوانين، ومعوقات تتعلق بالإمكانية المادية (رفاعي، ٢٠١٣: ص ٣٣٩-٤١٤).

وقد أظهرت دراسة أخرى ضعف مستوى التمكين الإداري ببعض مدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج (دياب وآخرين، ٢٠٢٣: ص ٦٥: ١٣٢)، وهذا ربما يدل على أن نظم العمل الحالية والمناخ التنظيمي وأساليب الإدارة المتبعة بالمدارس قد تقلل من قدرة المؤسسة التربوية على المنافسة والبقاء وتحقيق الجودة والتميز، مما يدعو إلى اتباع أساليب ومفاهيم حديثة في الإدارة والتخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية.

فإن ذلك يدعو إلى بحث هذا التوجه الإداري من كافة جوانبه، للوقوف على أثره في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات التربوية الحديثة بشكل عام؛ إلا أنه لم يتم بعد رصد مستوى تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يتم تفعيل التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، هي:

١. ما أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات التربوية بمصر؟
٢. ما أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية بمصر؟
٣. ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة التربوية؟
٤. ما ملامح خبرة سنغافورة في التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؟
٥. ما أوجه الاستفادة من خبرة سنغافورة في تفعيل التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة التربوية على؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. تحديد أبعاد التمكين الإداري والميزة التنافسية للمؤسسات التربوية بمصر.
٢. الوقوف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة التربوية.
٣. الوقوف على خبرة سنغافورة في التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
٤. ما أوجه الاستفادة من خبرة سنغافورة في تفعيل التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة التربوية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال عرض الأهمية النظرية والتطبيقية، كالتالي:
الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يلي:

تفيد الدراسة في إلقاء الضوء على خبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري وما نتج عنه من إيجابيات عادت على المؤسسة التربوية بالفائدة في تحقيق تعليم يمتاز بالجودة ويجذب المستفيدين.
الأهمية التطبيقية للدراسة، وتتمثل في أنها:

تفيد الدراسة القيادات المدرسية في تعرف ثقافة التمكين الإداري ومتطلباته بما يعينهم على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ووعيهم بالمشكلات المرتبطة بوظيفتهم وإكسابهم المهارات والاتجاهات اللازمة للقيام بالدور المنوط بهم، في ظل سياسة جديدة للمدرسة تؤكد على المبادرة والاستقلال، هذا بالإضافة إلى فائدة التمكين الإداري في الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في ظل التوجه نحو الجودة والتميز.

حد الدراسة:

ركزت الدراسة على الإطار النظري للتمكين الإداري والميزة التنافسية، وخبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري لأجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية.

مصطلحات الدراسة :

• التمكين الإداري Administrative Empowerment:

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً على أنه إعطاء الأفراد في المدارس الخاصة والمدارس الحكومية المعتمدة سلطة أوسع في إنجاز الأعمال وزيادة قدراتهم من خلال التدريب، والتحفيز، والعمل على التطوير والإبداع؛ لأجل تحقيق الميزة التنافسية.

• الميزة التنافسية: Competitive Advantage:

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: ما تمتلكه المؤسسة التربوية من موارد وكوادر تساعد في تقديم خدمة تعليمية متميزة لجذب أصحاب المصلحة، من خلال تطبيق التمكين الإداري.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث وصف الظاهرة- موضوع الدراسة-اعتماداً على جمع المعلومات النظرية من الأدبيات المختلفة، وتحليلها؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج، كما أنها تتعدى الوصف إلى التفسير (عبد الحميد، وكاظم ٢٠٠٢: ١٣٤)، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة.

الدراسات السابقة:

اهتم العديد من الباحثين عرب وأجانب بالتمكين الإداري، لما له من علاقة وثيقة بتطوير المؤسسات التربوية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

١. دراسة عبد الباسط محمد دياب وآخرين (٢٠٢٣) بعنوان "واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج (دراسة ميدانية)".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (١٤١) مديراً ووكيلاً بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني في الإدارات الخمسة بمحافظة سوهاج جاء بدرجة منخفضة، بأبعاده: وضوح الرؤية والأهداف، توفر المعلومات والاتصالات، تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية.

٢. دراسة محمد سالم العمرات (٢٠٢٣) بعنوان: درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلة. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت كبيرة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بإعطاء مديري المدارس والمعلمين صلاحيات وضع معايير في كل مدرسة لمنح الحوافز المادية والمعنوية بما يلائم ظروف المؤسسة التربوية ومستواها التعليمي، وإثراء معلومات معلمي المدارس

بالمستجدات التربوية والإدارية عن طريق التدريب والتأهيل، وتحفيز مديري المدارس على الاستمرار في ممارسة تمكين المعلمين لما له من انعكاسات إيجابية على البيئة المدرسية والأداء وجودة المخرجات.

٣. عادل بن عوض الطلحي (٢٠٢٣) بعنوان: أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي، وكذلك معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ومن أجل التحقق من أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٦٣) مديرًا لمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي، ووجود مستوي منخفض من التمكين الإداري بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جده.

٤. دراسة نسرین صالح صلاح الدين ٢٠١٨ "الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الساسي بسلطة عمان، من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين لمحاور مفردات والاستبانة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكان حجم العينة (٩) مديرين و(١١) من مساعديهم و(٢٦٢) معلمًا بمدارس التعليم الساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن أقل المحاور ممارسة كان محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة يليه محور جودة الخدمة التعليمية المتقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيرًا الموارد المادية والمالية الأفضل.

٥. دراسة Kiral, B. (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مسؤولي المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين في نموذج الفرز العلاتقي. وتألفت عينة الدراسة من (١٨٨) معلمًا

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

متطوعًا يعملون في مدارس الأناضول الثانوية العامة في أيدين خلال عام ٢٠١٧م وتم استخدام مقياسي "التمكين السلوكي للمعلم" و "الالتزام التنظيمي". وأظهرت الدراسة عدة نتائج، منها: تم تحديد أن أعلى تمكين كان في بُعد الدعم الإداري وأن أعلى مستوى التزام كان في بُعد الالتزام العاطفي. وتم الكشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين حسب الجنس والأقدمية. وفي التحليلات التي تم إجراؤها بخصوص مستويات التزام المعلمين، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأبعاد وفقًا لمتغير التخصص، كما وجد أن المعلمات لديهن التزامات عاطفية أعلى من المعلمين الذكور، وكان للمعلمين ذوي الأقدمية المهنية من ٣١ عامًا إلى ٤٠ عامًا التزامات عاطفية أعلى من أولئك الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح من ١١ إلى ٢٠ عامًا، وتم تحديد أن أعلى مستوى للعلاقة كان بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي.

٦. دراسة (Mathur) (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الموظفين داخل المؤسسة في عصر التنافسية، باعتبارهم المورد الذي ينتج الخدمة الجيدة المنتج الجيد إذا تمت الاستفادة منهم على نحو مناسب، ومعرفة أثر استخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: أن ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تدمج مع الأهداف الاقتصادية للمنظمة، وأن الميزة التنافسية المحتملة للمنظمة تعتمد على الحد الأدنى والأقصى لقدراتها وإمكاناتها، كما أن فهم العلاقة بين سلوك الموظفين والإبداع والتزام الموظفين ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رضا العميل.

٧. دراسة (Muhammad & Abdul Waheed) (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى تقريب وجهات النظر المختلفة للباحثين حول المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية، كما هدفت إلى توضيح النموذج المطلوب للمنظمة المتعلمة، وتوضيح أن تعلم المنظمة أحد عناصر تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتمكن من خلال إسهامات أعضائها - بشكل فردي أو تعاوني- من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التنمية الذاتية وتبادل المعلومات وتمكين الموظفين، كما توصلت إلى بعض العناصر الواجب توافرها في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية هي: الابتكار والتنمية الذاتية والتمكين وتبادل المعلومات والتعاون الجماعي.

٨. دراسة (Qehaja , Kutillovci) (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج المقارن، واستندت هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن الموارد البشرية من بين أهم موارد المنظمة، ويمكنها خلق ميزة تنافسية قوية. وأهمية تحديد نظام للمكافأة، والمنظمات التي تتفوق في إدارة الإبداع سوف تستمر في التمتع بالميزة التنافسية. وقدمت تلك الدراسة بعض التوصيات، منها: ضرورة أن توضع الموارد البشرية لتكون مصدرًا وثيق الصلة بالميزة التنافسية، وضرورة وجود إدارة للموارد البشرية في كل منظمة، وقياس ورصد الأداء بانتظام كل ستة أشهر على الأقل. وتوفير برامج تدريبية بصورة دورية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الصعبة، كما أنه ليس سمة من السمات الشخصية التي يمكن لإنسان أن يكتسبها عبر المواقف والأحداث المختلفة فقط، لكنه يمتد ليشمل كافة المدركات والظروف التي تتبلور لدى العاملين نتيجة لمتغيرات بيئة العمل، وقد أشار (عامر والمصري) إلى أن التمكين الإداري هو حالة دافعية وتحفيزية متعددة الأبعاد تتكون لدى العاملين وتتنامي وتظهر من خلال مشاركتهم في العمليات الفعالة المتعلقة ببيئة ومناخ العمل وتوجيه وتنمية سلوكهم بما يكفل تحقيق الأهداف (عامر، والمصري، ٢٠١٧: ٧)

أما في المنظمات التربوية فقد حظي التمكين الإداري باهتمام كبير حيث تمت دراسته في البيئة المدرسية من خلال علاقته بعدة متغيرات وأثره عليها؛ ومن هذه المتغيرات: الرضا الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والالتزام الوظيفي، والصراع ومقاومة القرارات، وعلاقته بالمهام التدريسية، وعلاقته بالنمط السائد للقيادة (Bogler. Somech. 2004;p278)، وعلى ذلك فلا تعتبر فكرة التمكين الإداري جديدة في الفكر الإداري المعاصر؛ بل بدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين الذي يتضمن منح الأفراد حرية واستقلالية في العمل، وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل كبير منذ بدايات القرن العشرين.

تناول الباحثون الأجانب والعرب عددًا من أبعاد التمكين الإداري في الأدبيات الإدارية، وهي تمثل أسس نجاح برامج التمكين الإداري حيث ذكروا من تلك الأبعاد تفويض السلطة، والمشاركة

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

والاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات والتدريب والتحفيز والإبداع، وغيرها من العناصر التي تمثل أبعاد التمكين الإداري، وهذا ما سيتم عرضه في السطور التالية:

حيث ذكر (Petter, et al.) أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل في: وضوح الدور وتحديد المهام، والقيم، والعدالة في المساواة والتحفيز، والتقدير من خلال المكافآت المادية والمعنوية، والعمل الجماعي من خلال فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها (Petter, J, et al, 2002:p75). بينما أشار ديمتريادس (Dimitriades) إلى مشاركة المعلومات، الاستقلالية في أداء المهام، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في التخطيط، التحفيز، التدريب، والمحاسبية كأبعاد ذات أهمية للتمكين الإداري (Dimitriades, Z, 2005:p87).

وأكد (Singh, Sarkar) أن كلاً من التأثير والاستقلالية هما من أبعاد التمكين الإداري وكذلك قيمة العمل، والكفاءة والاختيار الذاتي، وذكر أن هذه الأبعاد قد تكون أكثر ملاءمة في سياق الحديث عن تمكين المعلمين، كما أنهما بينا أن كثيراً من الدراسات قد ذكرت بُعد تقرير المصير بدلاً من الحكم الذاتي، وقد استخدمت بعض الدراسات الحكم الذاتي وتقرير المصير بالتبادل (Singh & Sarkar 2013).

وترى (Bogler, Somech) أن من أبعاد تمكين المعلمين (القيمة) حيث يشعر المعلمون بالاحترام، و(التدريب) حيث يكون لديهم الفرص للنمو المهني، و(التأثير) حيث يكونون فعالون في عملهم، و(الكفاءة الذاتية) حيث يتصف أداؤهم بالجودة، و(صنع القرار) حيث يشاركون في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية (Bogler & Somech, 2004; p284). بينما اتفق عدد من الباحثين على أن أبعاد التمكين تتمثل في صنع القرار والتنمية المهنية وفاعلية الذات والاستقلالية والتأثير (Denise v. 2013;p16).

وكما لم يتفق الباحثون الأجانب على أبعاد محددة للتمكين الإداري؛ كذلك اختلف الباحثون العرب حول تلك الأبعاد؛ فبينما تناولت (الرشدي) أبعاد فرق العمل والتدريب المستمر وإتاحة المعلومات (الرشدي ٢٠٢١: ٤٢٢)، وذكرت (التويجري) أن من أبعاد التمكين: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز (التويجري ٢٠١٦: ١٥)، وتناول بعض الباحثين أبعاداً أخرى تمثلت في: المقدر، والمعرفة، وفرق العمل، ومشاركة المعلومات، والاستقلالية، والسلطة،

والتأثير، والمساعدة على النتائج، والتدريب، والإبداع (جمال الدين وآخرون ٢٠١٥: ٤٦٥)، وذكر (القحطاني) ستة أبعاد هي: المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية السلوك الإبداعي، التحفيز الذاتي، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية (القحطاني ٢٠١٢: ٩٠).

ويوضح الجدول التالي أبعاد التمكين الإداري لدى الباحثين الأجانب والعرب

جدول (١) أبعاد التمكين الإداري لدى الباحثين (من إعداد الباحث).

الباحثون	الإبعاد	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠١٣	٢٠١٦	٢٠١٢	٢٠١٥	٢٠٢١	٢٠٢٣	مجموع التكرارات
	الكفاءة الذاتية والحالة		√			√	√		√			٦
	الإبداع والابتكار			√			√	√				٤
	التفويض والاختيار الذاتي		√	√	√	√	√					٨
	المشاركة في صنع القرار	√	√	√	√			√	√	√	√	٩
	القيم ومعنى العمل		√	√	√	√	√					٥
	المحاسبية والتحفيز	√						√		√	√	٧
	الاستقلالية في أداء المهام	√				√		√		√		٥
	التنمية المهنية والتدريب	√	√	√	√			√	√	√	√	١٠
	الاتصال وتبادل المعلومات								√	√	√	٤
	التأثير				√	√			√			٤
	فرق العمل	√				√	√		√	√	√	٨

وبعد دراسة الأبعاد سألنا الذكر تمت ملاحظة ما يلي:

- يعتبر كلا من بعد التنمية المهنية والتدريب، وبعد التفويض والاختيار الذاتي، وبعد المشاركة في صنع القرار، من أكثر الأبعاد تتأولاً من قبل الباحثين، وفي المرتبة الثانية من حيث التكرارات يأتي بعد الكفاءة الذاتية والحالة، وبعد المحاسبية والتحفيز، ثم بعد فرق العمل، ومن الواضح ازدياد الاهتمام بهذه الأبعاد في الآونة الأخيرة حيث كثر ذكرها في دراسات الإدارة العامة أو التربوية لما لها من تأثير واضح على جودة العمل.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، وبالتالي إنجاز أنشطتها بشكل يحقق ثقة المستفيدين بشكل أكبر من منافسيها، وهناك مجموعة مختلفة من الأبعاد التي تقوم عليها الميزة التنافسية، وقد اختلفت آراء المتخصصين الإداريين والباحثين حول تلك الأبعاد؛ فمنهم من تحدث عن بعدين أساسيين للميزة التنافسية، ومنهم من جعلها خمسة أبعاد، وهناك من زاد على ذلك فعدّها ستة وهناك من جعلها ثمانية أبعاد، وتفصيل ذلك كما يلي:

فقد ذكر (أوبكر ٢٠٠٨: ١١٤، ١١٥) أن الميزة التنافسية تتألف من بعدين رئيسيين، هما: بعد القيمة المدركة لدى العميل؛ فلكي تتحقق الميزة التنافسية ينبغي أن يدرك المستفيدون أن ما حصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون، فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن توظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة لترسيخ القيمة المدركة من طرف المستفيدين. وبعد التميز؛ ويقصد بالتميز عدم قدرة المنافسين على تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة بسهولة أو حتى عمل نسخة منها.

واتفق معه في هذين البعدين غيره حيث بين أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما: بعد القيمة المدركة لدى العميل؛ ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة، وبعد التميز؛ حيث إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها، وتقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها الثلاثة: الكلفة المنخفضة، والجودة، والتسليم (زين العابدين، موسي ٢٠١٥: ٦٧١).

كما أن هناك من جعل هذه الأبعاد خمسة؛ هي: الكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، حيث إن بعد الكلفة يعبر عن أن المنظمات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة لقدرات المستفيدين وأقل من منافسيها مع الاحتفاظ بالجودة العالية. أما بُعد الجودة، فيشير إلى أن جودة الخدمات والمنتجات تعد أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتميز بها المنظمات (حسين ٢٠١٥: ١١٣).

ثالثاً: التمكين الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية:

تأسيساً على ما تم عرضه في العناصر السابقة يمكن القول إن مكونات الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية تتمثل في القدرات الذاتية من موارد بشرية وتقنية ونظم المعلومات والنظم الإدارية،

وقدرات خارجية تتمثل في درجة تطور المدرسة، ومتابعة تطور المنافسين، ومدى تطور اللوائح والقوانين، وهنا يتضح أنه من الضروري إظهار العلاقة بين التمكين الإداري كتوجه إداري حديث وبين الميزة التنافسية في المدارس الخاصة والمدارس الحكومية الحاصلة على الاعتماد، مع التركيز على المورد الرئيس من موارد المؤسسة التربوية المرتبط بالتمكين الإداري وهو المورد البشري. والميزة التنافسية تعتمد في أي مؤسسة على نجاحها في استكشاف مصادر متجددة تمنحها ميزة تنافسية وتفقاً على الآخرين. واستكشاف تلك المصادر لا يتأتى إلا من خلال الإبداع والتجديد والابتكار، وهذا لا يتحقق إلا بواسطة أفراد قادرين على الإبداع والتجديد المستمر، والأفراد لا يمكنهم بحال من الأحوال أن يصبحوا مبدعين بالصدفة، وإنما من خلال منهج إداري يشجع على ذلك.

يمكن الإشارة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على آراء الباحثين والمتخصصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية، ومن ذلك الاستشهاد بالنتائج التي عرضتها إحدى الدراسات حيث أوضحت أن الميزة التنافسية المحتملة للمنظمة تعتمد على الحد الأدنى والأقصى لقدراتها وإمكاناتها، كما أن فهم العلاقة بين سلوك الموظفين والإبداع والتزام الموظفين تجاه المنظمة يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رضا العميل (Mathur2015:p70).

كما بينت دراسة أخرى أن التمكين يعطي القدرة على حل المشكلات ويمكن الموظف من اتخاذ القرار، وفي دراسة ثالثة أثبتت مجموعة من الباحثين أن تمكين الموظفين له تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية كما له تأثير واضح في أبعاد الميزة التنافسية الأساسية المطبقة في القطاع الخدمي، مما يجعل تمكين الموظفين يسهم بشكل فعال في هذا القطاع، كما أنه يساعد الموظفين والقادة في تحديث المعرفة والقدرات والمهارات لأجل اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة (Venkateswarao, 2013 :p108).

ويستنتج مما سبق أن هناك ثمة علاقة واضحة بين أبعاد التمكين الإداري والميزة التنافسية، فكلما تحسن مستوى تمكين الموظفين كلما أدى ذلك إلى امتلاك ميزة تنافسية أفضل. ولعل أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاكها لموارد بشرية متميزة تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتحويل التحديات إلى ميزات تنافسية قوية. فالعاملون يمثلون مصدراً لتميز المؤسسة والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساساً يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، وتسعى المؤسسات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية وتحقيق

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

التميز عن طريق إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها جعل العنصر البشري ميزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة به في المؤسسة.

خبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري وإمكانية الاستفادة منها:

تتميز سنغافورة -من بين الأنظمة التعليمية الآسيوية- بأدائها الأكاديمي المتميز في التقييمات والاختبارات الدولية، وذلك الأداء يدل على أنها حققت نجاحًا تعليميًا بدعم من نظام مدرسي فعال وهذا يساعد في فهم التطور وعوامل النجاح والتحديات المستمرة لتفعيل التمكين الإداري في النظام التعليمي في سنغافورة.

أولاً: إدارة التعليم في سنغافورة:

تعتبر وزارة التعليم هي المسؤولة عن مراقبة وتطوير وإدارة المدارس سواء كانت خاصة أو عامة أو دولية أو مؤسسات تعليمية متنوعة تمويلها الحكومة، وتلعب وزارة التربية في المدارس الخاصة في سنغافورة دورًا إشرافيًا واستشاريًا حاسمًا.

ووفقًا لوزارة التربية والتعليم يتبع النظام التربوي نهجًا مرئيًا يساعد الطلاب في تطوير إمكانياتهم، والوزارة هي الهيئة الرئيسية التي تنظم وتسهل نظام التعليم في سنغافورة، وتهدف إلى مساعدة جميع المؤسسات التعليمية، وتشجع الطلاب نحو الابتكار وتنمية إمكانياتهم والتي ستؤدي في النهاية إلى تنمية شغفهم بالتعلم الذي يستمر طوال حياتهم (Babin, P. (2013):247).

ولمدير المؤسسة التربوية دور واضح في تطويرها؛ حيث إن مديري المدارس لديهم القدرة على تطوير أنفسهم، كما يميلون إلى الإسهام بدرجة كبيرة في فعالية موظفيهم داخل البيئة المدرسية، ومدير المؤسسة التربوية له دور فعال في التغييرات التي تطرأ على النظام التعليمي حيث يواجه مدير المؤسسة التربوية بيئة معقدة وسيناريوهات متغيرة في المجال التعليمي والتي تلزمه أحيانًا بالاستعداد ومسايرة التغيير الذي يحتاجون إليه. (Tan, C., Koh, K. & Choy, W. 2016;135). وهنا تظهر ملامح التمكين حيث امتلاك مهارات تطوير الذات والسعي نحو التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية.

وينبغي أن يراعي قادة المدارس مجموعة من العوامل الضرورية، ومنها: تقدير الموارد البشرية، التواصل والاستماع للآخرين، والتصرف بشكل استباقي، والمبادرة، والاستعداد للتعامل مع المشكلات التي ليس لها حلول معروفة والنتائج غير المتوقعة، كما تشمل السمات الرئيسية لمدير المؤسسة

التربوية على عدة خصائص، منها: وضوح الرؤية وفهم عملية التغيير والقدرة على بناء العلاقات والإبداع والمشاركة (Babin, P, 2013:249).

وكل هذه السمات هي مرتكزات أساسية يرتكز عليها التمكين الإداري فتقدير الموارد البشرية، التواصل والاستماع للآخرين هما أساس التنمية البشرية التي تعتمد بشكل أساسي على التنمية المهنية وهو من أهم أبعاد التمكين الإداري، كما أن المرونة والحلول المبتكرة والإبداع من الأبعاد الرئيسة للميزة التنافسية.

ولأجل تشجيع المعلمين على الخروج من النمط التدريسي التقليدي، فقد خصصت المدارس ما يسمى "المساحة البيضاء" للمعلمين للانخراط في التخطيط المهني والتفكير والمشاركة في الإدارة. أوضحت وزارة التربية أنه يمكن للمدارس استخدام هذه المساحة لتخصيص وتطوير المحتوى والمواد التعليمية واستخدامها طرق تدريس فعالة وتقييمات أصيلة تناسب طلابهم على أفضل وجه (Tan, 2016;139). كل هذه التغييرات تمهد لتمكين المعلمين من خلال التكيف وتصميم طرق تدريس مناسبة لرعاية المفكرين المبدعين من طلابهم، وتعينهم على التخطيط المهني والتفكير والمشاركة في الإدارة.

وكما كانت تلك المساحة البيضاء متاحة للمعلمين كلما ساعدهم ذلك في ابتكار طرق تدريسية، وأتاح لهم الفرصة للإبداع مما يجعلهم يمتلكون ميزات تنافسية يتميزون بها عن غيرهم من المعلمين على المستوى الإقليمي والعالمي.

ونظرًا لتأثر سنغافورة بالركود الاقتصادي في منتصف الثمانينيات ولتدني مستوى القوى العاملة والتعليم في البلاد مقارنة بالولايات المتحدة وتايوان واليابان، وعلى ذلك فقد تم إدخال بعض التغييرات في المنظومة التعليمية بسبب التغييرات الاقتصادية في الفترة السابقة، منها:

في عام ١٩٨٧ صدر تقرير بعنوان "نحو التميز في المدارس" لعدد من المبادرات السياسية لتخريج طلاب متعلمين ومبدعين وبالتالي تم اختيار بعض المدارس الثانوية العليا في عام ١٩٨٨ لتصبح "مستقلة" حيث تم منح قادة المدارس قدرًا أكبر من الاستقلالية في إدارة المدارس وتم تشجيعهم على قيادة برامج وأنشطة مبتكرة وذات مغزى تربوي، واقترح التقرير تحسينات في التدريب المهني للمعلمين، كما اهتم ببرامج التدريب الصناعي لضمان بقاء سنغافورة في مقدمة الدول من خلال وجود عمال ماهرين. (Tan, 2016;141)

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

ومن هذا المنطلق يتضح أنه لكي يقوم قادة المدارس بالدور المنوط بهم فعليهم أن يتمتعوا بأقصى درجات الذكاء التكنولوجي ويتعاملوا مع التغيير المستمر في التكنولوجيا، ويمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات التي يحتاجونها، وكل ذلك يندرج بشكل أساسي تحت أبعاد التمكين. وكذلك يمكن القول إن المنافسة تعتبر أحد العوامل الرئيسية لأي مدرسة لإظهار الأداء والتقدم للمجتمع وهي أيضاً القوة الدافعة العالمية التي تسهل على قادة المدارس القيام بذلك بحيث يكون لديهم الدافع الذاتي ويتفاعلون مع أي منافسة تواجهها مدرستهم، وهذه المنافسة تفرض على المدير أن يكون جاهزاً بأسلوب قيادته وتميزه.

ثانياً: الإجراءات المتبعة في التطبيق:

ولتطبيق التمكين الإداري للمعلمين في المدارس انتهجت سنغافورة عدة إجراءات وخطوات، كما سارت على نمط محدد تتمثل مفرداته فيما يلي:

أ- التدريب والتنمية المهنية:

تخضع عملية التنمية المهنية والتدريب للمعلمين لآليات وإجراءات في غاية الدقة والترتيب والتتابع والشمول؛ سواء من حيث البرامج أو مراحل التدريب أو وسائل التنمية المهنية ويتضح ذلك فيما يلي:

قد بينت وزارة التربية والتعليم في سنغافورة أن لديها مجموعة من الفرص للمعلمين الذين يسعون إلى بناء قدراتهم في المعرفة والمحتوى التربوي، ويتم تخصيص هذه الفرص لتلبية احتياجات المعلمين على كل المستويات، وهي تشمل برنامج التوجيه التعليمي في سنغافورة، وبرنامج مرفقات عمل المعلم، وبرنامج المعلم المتميز المقيم، بالإضافة إلى ذلك يتم تنظيم مؤتمرات تعليمية يقودها المعلم لمشاركة التطورات في علم أصول التدريس والمناهج الدراسية والتقييم، كما بينت أن لديها أيضاً مجموعة من الفرص للمعلمين والموظفين التنفيذيين والإداريين، بحيث يتم تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للوفاء بمسؤولياتهم في دعم المدارس (Ministry of Education, Singapore,2022:300).

كما قامت سنغافورة بعدة إجراءات ووفرت مزيداً من فرص النمو المهني للتعليم مدى الحياة مع التركيز على المهارات التكنولوجية والأنشطة غير الأكاديمية وعلى قيم ومهارات ذات طراز عالمي، ووضع أهمية بالغة للاعتراف المهني للمعلم في مؤسساتها بتطبيق نتائج البحوث والتجارب العالمية ومطابقة معايير الأداء المتميز، ووضع نظام للتقييم المتميز للمعلم، وتحقيق التنمية المهنية

المستدامة من خلال الإصلاح الاجتماعي والتعليمي للمعلم، وتطبيق النموذج الثلاثي في الشراكة ما بين مؤسسات إعداد المعلم ووزارة التعليم والمدارس والتوفيق بين الرؤى الثلاثة لوضع سياسات وبرامج متسقة ومتكاملة (مرزوق، ٢٠١٨: ٣٣٣).

ونلمح مما سبق أن هذه البرامج تشجع المعلمين على زيادة تعلمهم من خلال مجموعة متنوعة من التنسيقات والأنظمة الأساسية، بما في ذلك الدورات التدريبية المباشرة وجهًا لوجه عبر الإنترنت، وورش العمل وبرامج الدراسات العليا والمؤتمرات والندوات والبحوث العملية والتوجيه والتدريب، والشراكات بين المؤسسة التربوية والجامعة، والمبادرات القائمة على الإصلاح.

وأيضًا تسعى سنغافورة إلى رفع جودة أداء المعلم بعدة وسائل بهدف تمكين المعلم، ومنها؛ أنها وضعت رؤية مدارس مفكرة وأمة متعلمة، ووفرت الحكومة التمويل وميزانية خاصة لبحوث التعليم وتطوير المناهج والمرافق.

كما تشجع الوزارة المعلمين على القيام بدوام جزئي للحصول على درجة الماجستير، ويقوم بعض المعلمين غير المستعدين للدراسات العليا بإجراء بحوث مستقلة وحضور دورات تدريبية يقدمها قسم البحوث في المؤسسة التربوية، ويتم تصميم تلك الدورات بالتشاور مع المستشارين في المؤسسة التربوية وأساتذة من المعهد الوطني للتعليم وأعضاء من قسم تكنولوجيا التعليم في الوزارة، كما تتبنى المؤسسة التربوية كلها نهج ممارسة البحوث التربوية باعتباره أحد أشكال التطوير المهني (Cheng & Tay, 2013:172).

وبناء على ما ذكر يمكن القول إن التدريب والتنمية المهنية حجر الزاوية في صقل كفاءة المعلمين ورفع جودة الأداء لديهم، وزيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار ومن ثمّ تزداد لديهم فرص التمكين، كما تعكس الأمور السابقة أهمية الاعتراف بقدرات المعلمين وتوفير الفرص لتمكينهم من خلال إتاحة الفرص أو القدرات للمشاركة في أدوار قيادية حقيقية، وتوفير مجموعة من الفرص لقيادة المعلمين، والتي نشأت نتيجة للترويج لاتخاذ القرارات المشتركة بين المعلمين والقيادات المدرسية، ومشاركة المعلمين في إدارة المؤسسة التربوية.

ب- فرق العمل:

يعتبر وجود فرق العمل مؤثرًا مباشرًا على التمكين الإداري؛ إذ إن التمكين الإداري يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية إزاء مكانة المعلم في المؤسسة التربوية، وتعرف مدى رضاه

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

عن منظمتها، كما تتركز جهود فريق العمل على الأهداف المراد تحقيقها، من خلال تنسيق الجهود وتنظيم أنشطة الفريق وتخطيط العمل ومراجعته وإتاحة الفرصة للابتكار والإبداع.

ومن شأن الوقت والمساحة المتاحة للمعلمين للتفاعل مع بعضهم البعض أن تكون سبباً في بناء روابط وعلاقات قائمة فيما بينهم على الثقة، كما يتوافق مفهوم فريق العمل والعمل الجماعي أيضاً مع التأكيد على أن القيادة الموزعة هي خاصية ناشئة لمجموعة أو شبكة من التفاعلات المتداخلة بين القادة والمعلمين، وكذلك فإن تعزيز مشاركة المعلمين بشكل جماعي مع بعضهم البعض لدعم الأهداف التربوية تتطلب أن يقوم قادة المدارس بتنسيق تدفق القرارات داخل المؤسسة التربوية. (Salleh,2017:174-175)

وفي سنغافورة أيضاً لا يزال المديرون يحتفظون بالبعد الخاص بتحديد مهام المؤسسة التربوية أي الإدارة العامة للمدرسة، كما يحتفظ القادة المتوسطون (المعلم الأول ورئيس القسم) بالدور الأساسي في إدارة البرنامج التعليمي ويساعدهم في ذلك باقي المعلمين، حيث يسهمون في القيادة المدرسية مما يعتبر تعزيزاً للمناخ المدرسي ودعمًا لإدارتها (Salleh,2017: 183)

ومن الأدلة الواقعية على فاعلية فريق العمل في مدارس سنغافورة تجربة مدرسة فيرمونت الثانوية (Fairmont Secondary School) في الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٨، حيث انخرطت تلك المؤسسة التربوية في برنامج (IDEAS) لقيادة المدارس، حيث كان الغرض من الفريق هو العمل بشكل تعاوني على ممارسات التدريس الفعالة حتى يمكن للطلاب الاستفادة التطور المهني للمعلمين، وقد حظي الفريق بالكثير من الحيوية والعفوية ونمو الثقة المهنية بين المعلمين. كما ارتفعت مستوياتهم في عدة مجالات، منها: زيادة المعرفة التربوية من خلال المشاركة مع المعلمين، وفي بناء علاقات إيجابية مع الزملاء للعمل على إحداث التغييرات التربوية، ودورهم القيادي في إعادة تنظيم أنشطة الدروس مع الاهتمام الأوسع برؤية المؤسسة التربوية الجديدة. التي لم تتدخل الإدارة العليا بالمؤسسة التربوية في تجاربهم وتم إعطاؤهم المساحة والوقت للعمل معاً، وأصبحت قيادة المعلم واضحة على مستويات مختلفة (Chew, 2010:123).

لذا يعتبر بعد فرق العمل باعتباره بعداً أساسياً للتمكين الإداري من السمات المميزة للمؤسسة التربوية التي تطبقه، ويمثل ميزة تنافسية قوية مما يساعد المؤسسة التربوية على الاستمرار في تقديم الخدمة واستقطاب المتعلمين وأولياء الأمور وفي المنافسة القوية للمدارس الأخرى.

ج- التفويض والمحاسبية:

ويعد تفويض المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات من آليات نظام إعداد المعلم في سنغافورة، وذلك عن طريق بناء علاقة متعددة الأطراف بين الجهات المعنية، وهذا يعتبر مفتاح نجاح النظام التعليمي السنغافوري؛ لذا تركز سنغافورة كثيرًا على الأشكال التعاونية والموجهة نحو المجتمع والتي تُعزز المحتوى التربوي للمعلمين وأيضًا تزيد من الشعور بالانتماء والتضامن بين المعلمين (Salleh,2017:188).

كما يدرك مديرو المدارس في سنغافورة أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار والتغييرات المدرسية. هذه المشاركة ذات صلة في تعزيز التزام المعلم تجاه المنظمة والرضا الوظيفي للمعلم، في حين أثبتت بعض الدراسات أن دولاً أخرى مثل أستراليا وكندا واليابان وهولندا، بدأ مديرو المدارس "مترددتين نسبياً" في إشراك معلمهم في التغيير التنظيمي، لا سيما في شؤون الإدارة والتنسيق، (Seong, et al ,2015: 523).

لذلك يلجأ قادة المدارس في سنغافورة إلى نمط القيادة الموزعة؛ حيث يتم تفويض القرارات ومشاركتها مع المعلمين وفريق العمل، وهنا تتضح الصلة الوثيقة في سنغافورة بين القيادة وفريق العمل، وهذا ما أثبتته عدد من الدراسات؛ وتصبح ممارسات القيادة التعليمية أكثر انتشاراً عبر المؤسسة التعليمية؛ مما يجعلها أكثر فاعلية لإحداث التحسينات في التعليم والتعلم، أي يجعلها تمتلك ميزات تنافسية جيدة ومستمرة (Salleh,2017:188).

ومن هنا تصبح المؤسسة التربوية شريكاً في تعزيز المعلم وتميمته مهنيًا مستقبلاً، كما يتضح أن تفويض المعلم ومشاركته داخل المؤسسة التربوية في صنع واتخاذ القرارات ومشاركته في تكوين وبناء فرق التعلم المهني والتي هدفها تعزيز التنمية المهنية المتمركزة حول المعلم.

وأما ما يخص المحاسبية ففي سنغافورة تخضع جميع المدارس للمحاسبية من قبل الحكومة ممثلة في وزارة التعليم، والتي قد حددت نموذجاً للمحاسبية من خلال:

- محاسبية تقارير الأداء: حيث إعداد تقارير عن نتائج الطلاب في الامتحانات الوطنية وكذلك القيمة المضافة للمدرسة وذلك بمقارنة أداء الطلاب في الامتحانات منذ التحاقهم بالمؤسسة التربوية؛ وذلك لأجل تقييم فعالية المؤسسة التربوية وفق معايير محددة؛ مثل: ترتيب المؤسسة التربوية، ونموذج التميز المدرسي، ونظام جوائز المؤسسة التربوية.
- محاسبية تقنية: حيث يركز على قيود الميزانية والموارد البشرية، كما يعتمد أساساً على ضمان جودة العملية التعليمية.

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

- محاسبية سياسية: حيث متابعة المدارس للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضعت في الخطة المدرسية، وبناء على ذلك يتم مكافأة المدارس المتميزة ومعاينة المدارس المقصرة مع وضع حلول علاجية لمشكلاتها.

محاسبية مؤسسية: متابعة المدارس من قبل مؤسسات ومنظمات تعليمية للتأكد من نجاح المؤسسة التربوية بكافة عناصرها في إخراج المنتج التعليمي السليم وذلك لكون التعليم يقود إلى مجتمع أفضل. (Ng, P, 2010:288)

وعلى ذلك تعد مشاركة المعلمين في إدارة المؤسسة التربوية كما يعد نظام المحاسبية - باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد التمكين - نقلةً نوعيةً في إدارة المدارس، حيث يساعد في تطوير المؤسسة التربوية وتحسين أداء العاملين بها، ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تواجهها، وتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف المعلمين، وبذلك تكون المؤسسة التربوية قد امتلكت ميزة تنافسية جديدة متمثلة في معلمين يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم المهام التعليمية، بل يسطعون بمهام القيادة كاملة بما أتيح لهم من قدرات وما حصلوا عليه من تمكين، ويخضعون إلى نظم محاسبية متكاملة.

د - نظام التحفيز والمكافآت والترقي:

تعتبر سنغافورة المعلم الركيزة الأساسية للعملية التعليمية فلذلك عملت على تنمية قدراته ومهاراته التعليمية والإدارية مع الارتقاء بمستوى كفاءته من خلال التنمية المهنية والتدريب مع تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية على المعلم ليتفرغ للتنمية المهنية وتقوية المقدرات.

وقد قامت وزارة التعليم بمراجعات منتظمة لرواتب المعلمين لضمان المنافسة مع رواتب المهنة الأخرى، كما أنها اشترطت للحصول على المكافآت أن يكون المعلم قد أحرز تقدماً كبيراً في الكفاءة والمشاركة في أنشطة المؤسسة التربوية، كما تتم مكافأة المعلمين لإسهاماتهم المتميزة سواء الفردية أو مشاركته من خلال فريق العمل، ومدى قدرته على الادخار في موارد المؤسسة التربوية والاستفادة منها، أو دعم الأقران وفق وثائق وتقارير أداء تؤكد ذلك، كما تتفق سنغافورة على التعليم قبل الجامعي ثلثي الناتج المحلي الإجمالي؛ حيث تتم الاستفادة من تلك الأموال لتعظيم إنتاجيته، ومنها تقديم تعزيزات مالية لمهنة التدريس حيث تدفع الرسوم الدراسية لتشجيع طلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا ليكونوا معلمين وهنا أصبحت رواتبهم حوافز للنجاح (Steiner, 2010:7).

كما تجتمع لجنة مدرسية مكونة من جميع رؤساء الأقسام داخل المؤسسة التربوية ونائب المدير والمدير في نهاية العام لتحديد مكافآت الموظفين. ويقررون مبلغ المكافأة والتي تتراوح عادةً من راتب نصف شهر إلى أربعة أشهر راتب لأداء متميز في مجالات متعددة. ويُعتبر ما بين ٥ % إلى ١٠ % من المعلمين متميزين، وبالتالي مؤهلون للحصول على تلك الحوافز (Steiner, 2010:16).

ويُتضح أنه كلما تعددت مجالات التنمية المهنية للمعلم ووضع نظام جيد ودقيق للحوافز والمكافآت. وكلما كان هناك تقدير لجهود المعلم معنوياً ومادياً من خلال أنواع المكافآت المختلفة، جعل ذلك المعلمين في حالة قبول لما يقوم به من أعمال، بل يزيدهم من التفاني والإخلاص، وهذا يمنح المؤسسة التربوية ميزة تنافسية تتمثل في المعلمين الراضين عنها والمخلصين لها والتمسكين بها، مما يقلل فرصة تركهم للمدرسة أو محاولة استقطاب مؤسسات تعليمية أخرى لهم، يكون لدى المؤسسة التربوية فريق عمل محب للعمل فيها، ربما لا يكون متوفرًا لدى المدارس الأخرى.

د. القوى والعوامل المؤثرة في تطبيق التمكين:

كما ارتكز التحول الاقتصادي في سنغافورة على تنمية العنصر البشري من خلال التعليم، وأكدت سنغافورة على دعمها الكامل للتنمية البشرية، اعتبرت أن أداء المعلم له تأثير واضح على تحصيل للطلاب ويزيد من فاعليتهم، لذا شرعت وزارة التعليم في تعزيز المعرفة لدى المعلمين لتقديم خدمة أفضل وتوفير آليات عدة لتمكينهم وتنميتهم.

وتسعى الخطط التعليمية إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التربوية اشتملت على عدة خطوات، منها: إتمام البنية التحتية والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات، والقيادة الذاتية، كما يهدف التعليم في سنغافورة إلى مساعدة الطلاب في اكتشاف مواهبهم وتطوير رغبتهم في التعلم الذي يستمر مدى الحياة، وإلى تمكين المعلمين ومن تحقيق الاتصالات الفعالة مع الآخرين (Ministry of Education Singapore, 2011:3).

على ذلك يمكن القول إن تلك الأهداف تتضمن النواة الأساسية لتطبيق التمكين الإداري في المدارس، حيث إن تضمين عناصر التمكين الإداري في الأهداف التربوية يوضح بجلاء الرغبة في الحصول على أعلى قدر من مكاسب التمكين، وإعطاء المؤسسة التربوية الفرصة للتمكين من منافسة المدارس الأخرى محليًا وعالميًا.

وتقوم الوزارة ببناء قدرات المعلم لتقديم الكفاءات المطلوبة؛ من خلال تقديم النماذج التربوية والتدريب والتنمية المهنية، وكذلك تقوم بتطوير أساليب التدريس والتقييم، ودعم المدارس من خلال

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة على ضوء خبرة سنغافورة

تطوير أدوات التقييم وجودة المادة التعليمية، وإدراج الفنون والتربية الموسيقية كجزء لا يتجزأ من التعليم الشامل، وتطوير القدرات الإبداعية والتعبيرية للطلاب وتشكيل الشخصية والهوية الثقافية، وتهتم كذلك بدور أولياء الأمور والمشاركة المجتمعية في مهمة إعداد المتعلم (Ministry of Education Singapore, 2009:1).

وتأسيسًا على ما سبق يمكن استنتاج أن هناك رؤية محددة لدى سنغافورة لإظهار سمات التعليم والمعلمين؛ ومنها: أن يكون التعليم مستمرًا ما استمرت حياة الفرد، وكذلك أن تكون سياسة التعليم لها دور واضح في تحسين المؤسسة التربوية، واعتبار المعلمين قادة المستقبل، وهذا ما يعطي للتعليم والتعلم معنى قيمًا واستمرارية متصلة.

كما يلحظ أن الوزارة تشجع الإبداع والتفكير المستقل ومهارات القيادة، وإعداد الطلاب للعصر الرقمي، ومن المتوقع أن تواصل حكومة سنغافورة الاستثمار بكثافة في التعليم لإعداد مواطنيها في المستقبل ليكونوا مساهمين فاعلين وناجحين في اقتصاد المعرفة، وتمثل سنغافورة مثالاً على أهمية تبني أفضل تعليم وممارسات لتحقيق التميز التربوي في المؤسسة التربوية ضمن نظام التعليم.

أوجه الاستفادة من خبرة سنغافورة:

من العرض السابق لخبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري يمكن استنتاج أن هناك تحديين رئيسيين يواجهان التعليم في سنغافورة على خلفية العولمة، وهما: الأول التنوع الثقافي المتزايد في المشهد التعليمي في سنغافورة واعتماد منهج متعدد الثقافات، والثاني إدارة الهياكل والممارسات في العملية التعليمية، والقيام بذلك من شأنه أن يساعد المدارس على الاستفادة من المعرفة والخبرات المتاحة، ووجهات النظر العالمية للطلاب والمعلمين.

كما أن الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة امتلاكها من أهم مميزاتها المرنة وعدم الثبات، ولا تتوقف على عنصر واحد من عناصر المؤسسة، بل تتنوع الميزات التنافسية بتنوع تلك العناصر، وتتوقف أهميتها على حداتها ومدى الإبداع فيها، وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

الإجراءات المقترحة لتطبيق التمكين الإداري:

استنادًا على الإطار النظري للدراسة ومن خلال خبرة سنغافورة في تطبيق التمكين الإداري، ولتطبيق أبعاد التمكين الإداري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية يمكن تقديم الإجراءات المقترحة التالية:

١. اعتبار التدريب والتنمية المهنية حجر الزاوية في صقل كفاءة المعلمين ورفع جودة الأداء لديهم كبعد من أبعاد التمكين باعتبارها ميزة تنافسية تضاف للمدرسة.
٢. التركيز على دور قادة المدارس في تأسيس ثقافة التمكين وتشجيع المعلمين - من خلال فرق العمل.
٣. الاستفادة من نمط القيادة الموزعة الذي تطبقه سنغافورة؛ حيث يتم تفويض القرارات ومشاركتها مع المعلمين وفريق العمل، مما يجعلها تمتلك ميزات تنافسية جيدة ومستمرة.
٤. تفويض المعلم ومشاركته داخل المؤسسة التربوية في صنع واتخاذ القرارات ومشاركته في تكوين وبناء فرق التعلم المهني.
٥. تطبيق أليات المحاسبية المختلفة والمعمول بها في سنغافورة والاستفادة منها مثل: محاسبية تقارير الأداء والمحاسبية التقنية والمحاسبية المؤسسية والمحاسبية السياسية.
٦. ووضع نظام جيد ودقيق لحوافز ومكافآت المعلمين، وفك الحظر عن مرتبتهم والتي توقف معها الزمن عند عام ٢٠١٤م، حيث إنه كلما كان هناك تقدير لجهود المعلم معنوياً ومادياً كلما أسهم ذلك في تفانيه في العمل والابداع والابتكار.

المراجع:

١. أريج بنت محمد التويجري (٢٠١٦): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض" مجلة كلية التربية جامعة طنطا، المجلد ٦٤، العدد ٤، مصر.
٢. أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنصورة. متاح في: <https://search.mandumah.com/Record/920316>
٣. الجريدة الرسمية: العدد الخامس والعشرون تابع (م) في ٢١ يونيو ٢٠٠٧، قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم.
٤. الجمعية العامة للأمم المتحدة (٢٠١١): التقرير الوطني عن سنغافورة، متاح في: <http://www.un.org/ar/ga/index.shtml>.
٥. عادل بن عواض الطلحي (٢٠٢٣): أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤٣، العدد ٣، سبتمبر، ص ص ١١٧: ١٤٢.
٦. عايضة مناور الرشيد (٢٠٢١): "متطلبات التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ٣٦.
٧. عبدالباسط محمد دياب، ومحمد حسن أحمد مهدي، وعزوز عز الدين بكر سلطان (٢٠٢٣): "واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج (دراسة ميدانية)، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج. العدد ١٦، الجزء الأول، ص ص ٦٥: ١٣٢.
٨. عبد المحسن عايض القحطاني، وحصّة مانع العتيبي، ودلال عبد العزيز البليهيس، وعائشة فهد النبهان، وعنان عدنان الحمدان (٢٠١٢): "مدى درجة التمكين الإداري الممنوحة لمديري المدارس المتوسطة من قبل القيادات التربوية العليا"، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد ٢١، السادس إلكترونياً، السودان.
٩. عقيل محمود رفاعي (٢٠١٣): "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين : تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المؤسسة التربوية" مجلة مستقبل التربية العربية: مج. ٢٠، ع. ٨٦، ص ص ٣٣٩-٤١٤.
١٠. محمد سالم العمرات (٢٠٢٣): درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلة، الأردن، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، العدد الأول، (خاص 2023) ص ص ٥٣٩: ٥٧٢.
١١. نجوى يوسف جمال الدين، ورضية بنت سليمان الحبسية، ونجلاء محمد حامد (٢٠١٥): "التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد" مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٣، العدد ٣، مصر.

١٢. نسرين صالح صلاح الدين (٢٠١٨): "الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٢، الجزء ٣، ص ٢٣٥: ٣١٤.

١٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) التعليم المشروع القومي لمصر، مطابع وزارة التربية والتعليم،

١٤. يحيى سليم ملحم (٢٠٠٩): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط ٢.

1. Aboelkhair, S. (2018). Towards teachers' empowerment through teacher professional development programs provided by an NGO development project: An exploratory study. **Master's thesis**, the American University in Cairo . AUC Knowledge Fountain. available at: <https://fount.aucegypt.edu/etds/500>
2. Babin, P. (2013): Preparation of Principal for School Change: A Singapore Perspective. Journal of Education and Vocational Research Vol. 4, No. 9, available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Preparation-of-Principal-for-School-Change%3A-Pokharel/d8582f4f0cd3353644cad0b0e551404099ca8beb>. accessed on: 16/5/2023
3. Bautista, A., Wong, J., & Gopinathan, S. (2015). Teacher professional development in Singapore: Depicting the landscape. Psychology, Society and Education, 7(3),
4. Bogler. R, Somech. A (2004); "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", **Teaching and Teacher Education**, No.20, p278
5. Dimitriades, Z., (2005): Employee Empowerment in the Greek context, **International journal Manpower**, Vol26, No1,p87. **Available at:**<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1463280&show=pdf> Accessed oin 14/6/2017
6. Singh. M, Sarkar. A, (2013): Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment, **Management and Labour Studies**. Vol.38. No.4, p319. DOI:10.1177/0258042X13513130. available at: <http://mls.sagepub.com>. Accessed on:6/2/2019
7. Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 7(1). 248-265. Available at: <http://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/767> accessed on: 11/2/2023
8. Lim Boon Cheng , Lee Yong Tay (2013) A reflection of our journey into the future – sustaining and transferring our practices. In (Lee Yong TAY and Cher Ping Lin): Creating Holistic Technology-Enhanced Learning Experiences.
9. Mathur, P. (September 2015). "Achieving Competitive Advantage through Employees". **International journal Of Arts**, humanities and management studies. Vol,1.No.9,Pp 66:78 **Available at:**<http://www.researchgate.net/publication/227436431>
10. Ministry of Education, Singapore (2022). Professional Development Opportunities .available at: <https://www.moe.gov.sg/education-in-sg/our-teachers>. Accessed on: 22/6/2023

11. Ministry of Education, Singapore (2011): Rethinking Curriculum for the 21st Century. Available at: (<http://www.moe.gov.sg/>) accessed in 15/5/2023
12. Ministry of Education Singapore (2009): Recent Developments in Singapore's Education System: Gearing Up for the Future, available at: <http://www.moe.gov.sg/education/>. accessed in 22/4/2023
13. Muhammad, F.& Abdul, W. (2015). " Learning Organization and Competitive Advantage - an integrated approach". Journal of Asian Business Strategy. Volume 5(4),Pp235-249 available at: <http://www.aessweb.com/> journal-detail.php?id=5006 Accessed on: 16/10/2017
14. Ng, D., Nguyen, D.T., Wong, B.K.S. and Choy, W.K.W. (2015), "A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles", Journal of Educational Administration, Vol.53 No.4, available at: [https://doi.org/ 10.1108/JEA-08-2013-0085](https://doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0085) accessed on 4/4/2023.
15. Petter, J ,*et al* (2002): "Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats", **Journal of Public Administration Research and Theory** . Available at: https://www.researchgate.net/publication/273557402_Dimensions_and_Patterns_in_Employee_Empowerment_Assessing_What_Matters_to_Street_Level_Bureaucrats. Accessed on 18/6/2017
16. Qehaja, A. B.& Kutllovci, E.(2015). the role of human resources in gaining competitive Advantage, University of Prishtina, Kosovo. Available At: https://www.academia.edu/20227033/TheRole/of_Human_Resources_in_Gaining_Competitive_Advantage. Accessed on: 13/11/2017
17. Salleh. H (2017). Teacher leadership in Singapore: The next wave of effective leadership. Research in Educational Administration and Leadership, 2(2), Pp174:175. Available at: <http://dx.doi.org/10.30828/real/2017.2.3> accessed on 13/3/2023
18. Seong. D. F, Nguyen. D. T, Wong. B. K, and Weng .W. K. (2015). A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles, Journal of Educational Administration Vol. 53 No. 4. available at: www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm. Accessed on:22/4/2023
19. Tan, C., Koh, K. & Choy, W. (2016). The education system in Singapore. In Juszczyk, S. (Ed.), Asian Education Systems. Toruń: Adam Marszalek Publishing House. available at: <https://www.researchgate.net/publication/311992398>. Accessed on 16/3/2023
20. UNESCO (2011): World Data on Education 7th edition, 2010/2011 Singapore, Updated version. Available at: [http://www.ibe.unesco.org/ links.htm](http://www.ibe.unesco.org/links.htm)) Accessed in 13/5/2023