

ISSN 0036-2654

صحيفة التربية

صحيفة تربوية علمية محكمة تأسست في عام ١٩٤٨
تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية

السنة السادسة والسبعون العدد الثاني مارس ٢٠٢٤

صحيفة التربية

صحيفة تربوية علمية محكمة تأسست في عم ١٩٤٨
تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات لتربية
السنة السادسة والسبعون (العدد الثاني) مارس ٢٠٢٤

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير
الأستاذ الدكتور/ فؤاد احمد حلمي
نائب رئيس التحرير
الأستاذ الدكتور/ محمد يحيى ناصف

هيئة التحرير	
أ.د. أمل عبد الفتاح سويدان	أ.د. صلاح الدين محمد توفيق
أ.د. جمال فخر الدين شفيق الغزولي	أ.د. عصام توفيق عبد الحليم قمر
أ.د. رسمي عبد الملك رستم	أ.د. محمود جميل كاظم - مدير الصحيفة
أ.د. شاکر محمد فتحي	د. مصطفى محمد رفاعي

الأسماء مرتبة أبجدياً

- تنشر الآراء العلمية والتربوية على مسئولية أصحابها.
- جميع حقوق النشر محفوظة للرابطة.
- تنشر الصحيفة المقالات والبحوث التي تعالج شئون التربية والتعليم.
- تصدر في أربعة أعداد في السنة في أوائل كل شهر: (يناير/ مارس/ مايو/ أكتوبر)

ترسل المقالات إلى السيد الأستاذ الدكتور رئيس تحرير الصحيفة على البريد الإلكتروني: gicea.1966@gmail.com

- أو على الواتس رقم ٠١٥٥٨١٧٠١٨٢ أو تسلم أو ترسل على العنوان: ١٣ ميدان التحرير القاهرة،

الدور الأول شقة (٦) تليفون رقم: ٢٥٧٥٩٧٨٦

الصفحة	المحتوى
١٤-١	١. افتتاحية العدد بقلم رئيس التحرير
٣٠-١٥	٢. أستاذ دكتور. أكرم إبراهيم قحوف، علاج الفاقد التعليمي وفق التعلم وضعف القرائية لدى التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي "مخطط تنفيذي مقترح"
٧٣-٣١	٣. د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم، د. أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي د. محمد بن ناصر بن سالم الريامي. "معايير الأمن والسلامة للأطفال في المدارس الأسترالية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان"
١٦٩-٧٥	٤. أ.د. فؤاد أحمد حلمي، أ.د. عزة جلال مصطفى، تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العام بمصر- في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء "تصور مقترح"
٢١٠-١٧١	٥. أ.د/ محمد يحيى ناصف، " آليات دمج التعليم الأخضر- لدى الدارسين الكبار لتحقيق التنمية البيئية المستدامة"
٢٦٤-٢١١	٦. د. حسام الدين السيد محمد أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي، د. محمد بن ناصر بن سالم الريامي ، مبادرة الذكاء الاصطناعي لمرحلة الروضة وحتى الصف الثاني عشر- في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان

كلمة رئيس التحرير

اد. فؤاد احمد حلمي

يُسعد هيئة تحرير صحيفة التربية، المنبر العلمي البارز الذي يصدر عن رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية منذ عام ١٩٤٨، أن تعلن عن إصدار العدد الثاني للسنة الحالية ٢٠٢٤، مواصلةً بذلك مسيرتها الرائدة في نشر البحث العلمي المتخصص. هذا العدد، الذي ، يشتمل على خمسة أبحاث متميزة، تم نشرها بعد خضوعها لعملية تحكيم دقيقة وفقاً للمعايير الأكاديمية الراسخة، التي تشمل التنوع، السرية، واحترام الدرجات العلمية، وقد أجريت عليها التعديلات اللازمة بناءً على توجيهات المحكمين.

تميزت هذه النسخة بتضمينها لأبحاث ذات قيمة علمية عالية من دول عربية مختلفة، تتناول قضايا وموضوعات متنوعة تعكس وحدة الهدف والغاية في البحث العلمي، وفي ذات الوقت، تحافظ على الخصوصية المتأتمية من السياقات المحلية لكل بحث. وموضوعات هذه البحوث تنوعت من " علاج الفاقد التعليمي و فقر التعلم وضعف القراءة لدى التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي و معايير الأمن والسلامة للأطفال في المدارس الأسترالية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان وتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر- في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء وآليات دمج التعليم الأخضر- لدى الدارسين الكبار لتحقيق التنمية البيئية المستدامة ومبادرة الذكاء الاصطناعي لمرحلة الروضة وحتى الصف الثاني عشر في الولايات المتحدة الأمريكية (AI4K12) وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان هذا التنوع يُكسب العدد قيمة مضافة كبيرة ويجعله نقطة التقاء للعلماء والباحثين من مختلف الثقافات.

استمراراً للسياسة الرصينة التي اتبعتها هيئة التحرير منذ إطلاق المجلة، تم التأكيد مجدداً على الالتزام بأعلى معايير النشر العلمي من حيث الدقة في التحرير، التوثيق، والإخراج، إلى جانب السعي الدؤوب لانتقاء أبحاث تتمتع بالتميز والأصالة.

نتوجه بالشكر العميق للباحثين المتميزين الذين اختاروا صحيفة التربية لنشر نتائج أبحاثهم، مما يعزز من رسالتنا العلمية ويثري المحتوى الأكاديمي الذي نقدمه. كما نعرب عن امتناننا البالغ لرابطة خريجي كليات ومعاهد التربية لرعايتها السخية ودعمها المستمر للمجلة، مؤكدين على الدور الحاسم الذي يلعبه البحث العلمي في تقدم الأمم وتطور المجتمعات.

نتطلع إلى استقبال المزيد من الإسهامات العلمية الرائدة في الأعداد القادمة، ونجدد التزامنا بتوفير منصة متميزة لتبادل الأفكار ونشر البحوث الراقية التي تخدم مجتمع الباحثين والأكاديميين. إن الهدف الأساسي لصحيفة التربية يتمثل في إثراء المعرفة ودعم التطور العلمي في ميدان التربية والتعليم، من خلال تقديم محتوى علمي دقيق وموثوق، يتماشى مع أحدث التطورات البحثية والأكاديمية على الساحة الدولية.

نؤمن بأن النجاح الذي حققته المجلة حتى الآن هو ثمرة جهود جماعية تضافرت فيها عزيمة الباحثين، الدقة العلمية للمحكمين، والدعم اللامحدود من رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية. هذا التعاون المثمر يمثل القاعدة الصلبة التي تقوم عليها رسالتنا الأكاديمية، ويعد دافعاً لنا جميعاً لمواصلة العمل بجهد وإخلاص للارتقاء

بمستوى البحث العلمي وتحقيق إسهامات معرفية تسهم في تطوير المجتمع والنهوض بالأمّة.

في هذا الإطار، تؤكد هيئة التحرير على أهمية الاستمرار في تقديم بحوث عالية الجودة تلبي توقعات واحتياجات المجتمع الأكاديمي، وتعمل على تعزيز الحوار العلمي البناء بين الباحثين من مختلف التخصصات. وبهذه الروح، ندعو جميع الأكاديميين والباحثين إلى المساهمة في الأعداد القادمة من المجلة، مشاركين بأبحاثهم التي تعبر عن أحدث الدراسات والاكتشافات في مجالات التربية والعلوم التعليمية..

نختتم بتجديد الشكر والتقدير لكل من ساهم في إثراء هذا العدد من صحيفة التربية، من باحثين، محكمين، وداعمين، معبرين عن امتناننا لثقتهم ومساهماتهم القيمة التي تجعل من هذه المجلة منارة للمعرفة والتطور العلمي. نتطلع قدماً إلى استمرار هذا التعاون المثمر وتحقيق مزيد من النجاحات في مسيرتنا الأكاديمية المستقبلية.

رئيس التحرير

اد فؤاد احمد حلمي



قواعد النشر في صحيفة التربية

دليل المؤلفين والباحثين

١. كل ما يُنشر في مجلة "صحيفة التربية" يعبر عن رأي الباحثين وعلى مسئوليتهم، ولا يُعبر بالضرورة عن رأي هيئة التحرير أو الهيئة الاستشارية أو رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية .
٢. تقبل المجلة نشر البحوث النظرية والميدانية والتطبيقية الأصيلة في كافة فروع الدراسات التربوية وعلم النفس سواء باللغة العربية أو الإنجليزية أو الفرنسية أو الألمانية والتي تقدم إسهامًا نظريًا متميزًا وإضافة علمية للتخصص . كما تقبل المجلة نشر مستخلصات رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث المقدمة من طلاب الدراسات العليا كمتطلب الحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه في التربية وفروعها .
٣. تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للفحص والمراجعة من قبل هيئة التحرير واثنين من أعضاء هيئة التحكيم لكل بحث.
٤. تؤول حقوق النشر كافة، وما يترتب عليها إلى الناشر "رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية

٥. جميع الملفات يتم إرسالها ثم استلامها عن طريق رئيس التحرير عبر النظام الإلكتروني لصفحة "مجلة صحيفة التربية" على موقع مصادر الدوريات المصرية لبنك المعرفة المصري EKB ؛ حيث يجب أن يقوم المؤلف بالتسجيل على نظام المجلة على الرابط التالي <https://d.journals.ekb.eg> ، وإنشاء صفحة شخصية له كمؤلف author على الصفحة الإلكترونية للمجلة، ولا ينظر إلى البحوث التي ترسل عبر البريد الإلكتروني لرئيس التحرير أو لأعضاء هيئة التحرير أو التي تسلم باليد لإدارة المجلة.

٦. تُنشر المواد العلمية المقدمة بحسب أسبقية ورودها بعد استيفاء شروط الكتابة العلمية وقواعد البحث والأعراف الأكاديمية في التوثيق، واستيفاء ما ورد بتقارير المُحكّمين .

٧. يجب أن يستوفي تقرير البحث القواعد العلمية المتعارف عليها في المجال البحث التربوي ، ويلتزم الباحث بقواعد الكتابة العلمية الصحيحة، كما أقرتها الجمعيات العالمية للتربية وعلم النفس، وخاصة الجمعية الأمريكية لعلم النفس وفق آخر إصداراتها، مع الالتزام الكامل بقواعد الكتابة باللغة العربية أو الإنجليزية أو الفرنسية أو الألمانية.

٨. تكتب المصطلحات الأجنبية بجانب المصطلحات العربية في متن البحث عند ورودها للمرة الأولى، ثم تكتب بعد ذلك باللغة العربية فقط، وتكتب أسماء العلماء والباحثين الأجانب باللغة الأجنبية فقط.

٩. لابد أن يلتزم الباحث بالقواعد الخاصة بأخلاقيات النشر العلمي، يلتزم الباحث بالأصول العلمية وحقوق الملكية المتعارف عليها من حيث النقل والاقتباس والإحالة إلى المراجع والحصول على البيانات.

١٠. يقدم ويرسل الباحث إقرار عند تقديم البحث للمجلة بأنه لم يسبق نشره أو تقديمه في أية مجلة أخرى محلية أو عربية أو إقليمية أو دولية قبل تاريخ التقدم للمجلة.

١١. يرفق البحث مصحوبًا بملخصين أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنجليزية في حدود (٢٠٠) كلمة لكل ملخص مع كتابة الكلمات مفتاحية، ولن يُقبل العمل التي تزيد عدد صفحاته عن (٥٠) ورقة إلا إذا كان هناك ضرورة علمية وفائدة تربوية أصيلة من العمل المقدم وفقًا لما تقرره هيئة التحرير وتقتضيه المصلحة العامة.

١٢. يتم عرض الأعمال العلمية المقبولة للنشر على المراجع اللغوي (عربي/ إنجليزي/ فرنسي/ الماني) بالمجلة لمراجعتها لغويًا قبل النشر.

١٣. يتحمل الباحث المصري تكاليف التحكيم وقيمتها (٦٠٠) جنيه مصري؛ وتكاليف النشر والطباعة وقيمتها (٧٠٠) جنيه مصري لعدد (٢٥) صفحة وفق الإعدادات التي تحددها المجلة وكل صفحة تزيد عن ذلك بتحمل مبلغ ١٠ جنيه لكل صفحة.

١٤. يتحمل الباحث غير المصري تكاليف التحكيم وقيمتها (٥٠) دولار أمريكي؛ وتكاليف النشر والطباعة وقيمتها (١٠٠) دولار أمريكي لعدد (٢٥) صفحة وفق الإعدادات التي تحددها المجلة، وما يزيد عن ذلك تحسب الصفحة الواحدة الزائدة بقيمة (٢) دولار أمريكي.

١٥. رسوم المجلة بالنسبة لأعضاء رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية والتنمية تساوى ٥٠٪ من رسوم النشر والطباعة المقررة؛
١٦. يتم دفع تكاليف النشر والتحكيم مباشرة او بالتحويل للدكتور أمين صندوق الرابطة الدكتور ياسر عبد الحميد محمود احمد سعد بمقر الرابطة ١٣ ميدان التحرير - القاهرة - موبيل رقم ٠١٠٦٥٧٧٤٤٧٦
١٧. يتسلم الباحث الذي تم نشر عمله العلمي عدد نسخة واحدة من المجلة وعدد (٥) مستلات.
١٨. يخضع ترتيب البحوث في النشر بعدد المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية في الطباعة ولا علاقة لها بمكانة المؤلف أو قيمة العمل العلمي.
١٩. يرفق ملف منفصل عن ملف البحث يتضمن البيانات الشخصية للمؤلف وتتضمن: عنوان البحث، واسم المؤلف، ودرجته العلمية، وجهة العمل، وعنوان البريد الإلكتروني، وعنوان الموقع الإلكتروني، وتحمل كملف منفصل في صيغة ملف "Word" مع ملف البحث.

الشروط الواجب إتباعها لكتابة البحث:

- تُقدم المادة العلمية المراد نشرها مكتوبة على برنامج محرر الكلمات (Word) على أجهزة (IBM) ، وتتم الكتابة باللغة العربية بخط من نوع (Simplified Arabic) بنط (١٣) للمتن، والعناوين الرئيسية بخط من نوع (PT Bold Heading) بنط (١٤)، والعناوين الفرعية الجانبية بخط من نوع (Simplified Arabic-Bold) بنط (١٤)، والمراجع بنط (١٢) وتكتب المراجع العربية والمستخلص العربي بخط نوع (Simplified Arabic)، وتكتب المراجع الأجنبية والمستخلص

- الإنجليزي بخط نوع (Times New Roman) ، ومحتوى الجداول بنط (١٢) بخط نوع (Simplified Arabic) ، ويكون تباعد الأسطر للفقرات (مفرد)، وتباعد الفقرات "قبل" (٣) نقطة، والمسافة البادئة (١) سم.
- حجم الصفحة ١٧ × ٢٤ سم، والهوامش/ علوي ٢سم، سفلي ٢سم، يمين ٢سم، يسار ٢سم. بحيث تكون الكتابة ١٢×٢٠. ويكون ترقيم الصفحات (وسط/ أسفل الصفحة)
- الجداول والرسومات والخرائط والأشكال: يجب أن يكون الجدول منتج من خلال خاصية الجداول الموجودة بالبرنامج، وتكون جاهزة للنسخ المباشر، وألا تزيد عن الهوامش المنصوص عليها.
- لا يجب إدخال أية معلومات في رأس "Header" أو تذييل "Footer" الصفحة إلى ملف البحث، ولا يتم ترقيم صفحات البحث، ولا يكتب المؤلف اسمه أو وظيفته، أو معلومات اتصاله في الصفحة الأولى تحت عنوان البحث، ولا ترقم العناوين الرئيسية والفرعية في متن البحث.
- يرفق ملف منفصل عن ملف البحث يتضمن البيانات الشخصية للمؤلف وتتضمن: عنوان البحث، واسم المؤلف، ودرجته العلمية، وجهة العمل، وعنوان البريد الإلكتروني، وعنوان الموقع الإلكتروني، وتحمل كملف منفصل في صيغة ملف "Word" مع ملف البحث.



تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوي العام بمصر في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء "تصور مقترح"

أ.د. عزة جلال مصطفى

أ.د. فؤاد أحمد حلمي

أستاذ الإدارة التربوية

أستاذ التخطيط والإدارة التربوية

ملخص الدراسة

هدف البحث الحالي تحسين الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء الادارة الخضراء وذلك من خلال التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء وأهدافها وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، والوقوف على مبادئ ومتطلبات تطبيق الإدارة الخضراء بالمؤسسات التعليمية، علاوة على التوصل إلى تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الإدارة الخضراء، ومن أجل تحقيق هذه الاهداف فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتمّ التوصل إلى تصور مقترح لتحسين ممارسات مدير المدرسة الثانوية لتوظيف أبعاد الادارة الخضراء والممثلة في المسؤولية الاجتماعية الخضراء، والتدريب والتطوير الاخضر، ومكافأة وتحفيز الأداء الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر. الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة والتمكين، ممارسات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر، المسؤولية الاجتماعية الخضراء.

Improve the administrative practices of public secondary school principals in Egypt in the light of green management: proposed visualization

Abstract

The current research aims to enhance the administrative practices of directors in public secondary schools in Egypt in light of green management. This is achieved through understanding the concept of green management, its goals, and its significance in educational institutions. Additionally, the study explores the principles and requirements of implementing green management in educational institutions. Furthermore, it aims to propose a conceptual framework to improve the administrative practices of directors in public secondary schools in Egypt based on green management.

To achieve these objectives, a descriptive methodology was employed. The proposed framework for enhancing the practices of secondary school directors involves incorporating dimensions of green management, including green social responsibility, green training and development, green performance rewards and incentives, and green performance evaluation.

Keywords: Leadership and empowerment practices, planning, organizing, monitoring, and directing practices, green training and development, green motivation, green evaluation, green social responsibility

الخطوة الأولى- الإطار العام للبحث

المقدمة:

لم تشعر المنظمات أثناء الثورة الصناعية والتقدم الاقتصادي في القرون الماضية أنها في حاجة إلى الاهتمام بالآثار البيئية للتقدم الاقتصادي، حيث كانت الإدارة التقليدية بهذه المنظمات تتجه للداخل فقط، ولكن مع زيادة المشكلات البيئية لم تعد هذه الإدارة قادرة على حلها، حيث لم تُعد مهارات الإدارة والقيادة التقليدية التي تتطلع إلى الداخل- والتي كانت تركز على تحقيق الأرباح فقط- كافية لتحقيق النجاح التنظيمي المُستدام، وكان لابد التوجه نحو نمط من الإدارة يهتم بالشؤون الداخلية بجانب القضايا البيئية، وأن يكون هذا الاهتمام جزءاً من الممارسات اليومية لهذه القيادات والعاملين بالمنظمة.

ومن هنا بدأ الاهتمام بالإدارة الخضراء كأبرز الأنماط الحديثة التي تركز على حل المشكلات البيئية، حيث تشير إلى نمط إداري يوظف رؤية إجرائية تستخدمها إدارة المنظمات من أجل تطوير استراتيجيات الإدارة البيئية والموجهة نحو المحافظة على بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تركز الممارسات الإجرائية لهذه الاستراتيجية على التعليم الأخضر والمنتجات الخضراء، والبيئة الخضراء (التوازن بين العمل والحياة the work-life balance)، والتكنولوجيا الخضراء، وذلك من خلال نشر الوعي البيئي بين العاملين للمحافظة على البيئة من التلوث والحد من النفايات، وهو ما يساعدها على الارتقاء بسمعتها التنظيمية، حيث تستثمر العديد من المنظمات في أنظمة الإدارة البيئية لتحسين سمعتها مع تقليل مخاطر الكوارث البيئية، وتعزز هذه الممارسات الاستدامة، سواء بالنسبة للبيئة أو المنتجات المقدمة (Abu Bakar & Azlan, 2020, 2-8).

ويرى جوفيتا وآخرون (Jovita et.al., 2019, 2) أنّ الإدارة الخضراء عملية إدارية على مستوى المؤسسة لتطبيق الابتكار من أجل تحقيق الاستدامة، والحد من النفايات، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة،

من خلال التعلّم المستمر وتطوير العاملين في المنظمة، وتبني الأهداف والاستراتيجيات البيئية التي تتكامل تمامًا مع أهداف واستراتيجية المنظمة.

وبذلك يتضح لنا أنّ الإدارة الخضراء مجموعة من الممارسات التي تلتزم بها إدارة المنظمات بها فيها المنظمات التعليمية، والتي تتركز فيها الممارسات الإدارية على البعد البيئي، حيث إنّ هذه الممارسات تُركز على التعليم الرقمي، وهو التوجه الجديد للمنظمات التعليمية على كافة الأصعدة سواء المحلية أو الدولية، والذي يساعد على الحد من التلوث وتقليل النفايات من الورق والطباشير والأدوات التقليدية المستخدمة في العملية التعليمية، مما يُحفز القيادات المدرسية على حسن توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة، والاهتمام بالبيئة المدرسية سواء الداخلية أو الخارجية، والذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين نوعية الحياة بين العاملين بالمدرسة والمجتمعات التي تتواجد فيها، ويُحفزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية في العمل، مما يؤثر إيجابيًا على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة، والذي يضمن دعم المستفيدين وأصحاب المصالح، وفي نفس الوقت يعالج الكثير من المشكلات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

ويُعدّ تطبيق ممارسات وأنشطة هذه الإدارة مهمة مدير المدرسة بالدرجة الأولى، حيث يُعدّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن توفير مناخ ملائم للعملية التعليمية وبيئة تعليمية تساعد على إنجاح هذه العملية، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات بعضها رسمي، وهي التي تدرج تحت إطار تشريعي ومعروف ومعلن عنها، والتي ترتبط عادة بالعمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف المدرسة (زهران، ٢٠٢٠، ٢٣٤)، والبعض الآخر غير رسمي مثل تحفيز العاملين، ورفع روحهم المعنوية، والاهتمام بتنمية الجانب المهني لديهم، والأنشطة التي يمارسونها، والتي تؤثر بشكل كبير على أدائهم، وعلى قدرتهم على الابتكار والتكيف مع البيئة سواء الداخلية أو الخارجية من

خلال تطبيق الأنشطة الخضراء، والتي تجعل من هذه البيئة محفزة على العمل والإبداع لدى القوى البشرية بالمدرسة الثانوية.

وبالنظر إلى المهام التي تحددها التشريعات والقوانين في مصر، نجد أنّ هذه التشريعات والقوانين قد أكدت على العديد من الممارسات التي شملت الجانب الإداري والجانب الفني لمديري المدرسة، ولكنها أهملت الجانب البيئي، بل إنّها لم تُدرج هذه المهام ضمن المهام الرئيسية لمديري المدارس الثانوية، وهو ما جعل منها بيئة منفرة للعمل وغير محفزة على انتظام الطلاب بالمدارس وهو ما سوف يقودنا نحو مشكلة البحث.

مشكلة البحث:

تُعد مرحلة التعليم الثانوي العام آخر مراحل سُلّم التعليم قبل الجامعي، والمُحوّلة بإعداد الطلاب لمواصلة حياتهم المهنية أو الجامعية، وذلك من خلال إكسابهم العديد من المهارات التي تؤهلهم لذلك، مما يجعلهم قوة بشرية يُعتمد عليها في دفع عجلة التنمية بالبلاد، ورغم هذه الأهمية إلا أنّ هناك العديد من التحديات التي تحدّد من قدرة هذه المؤسسات على تقديم المخرجات التعليمية المرجوة، والذي يرجع إلى قصور الممارسات الإدارية لمديري هذه المدارس.

فعلى الرغم من وضع وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ والمتعلق بشأن اعتماد بطاقات وصف العاملين بالمدرسة بما فيهم التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية، حيث إنّ هذا التوصيف تضمن العديد من الجوانب التي تتعلق بمهام مدير المدرسة فيما يتعلق بالقيادة والإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلّم، وضمان معايير الجودة والاعتماد، والتنمية المهنية والمشاركة المجتمعية، والتي تُسهم بشكل مباشر في القيام بعمليات التحسين المستمر بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: ١٣٢-١٦١)،

إلا أنّ هذا التوصيف تجاهل البعد البيئي رغم أهميته في غرس القيم الجمالية والاخلاقية والاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية وجميع العاملين بها، ونشر الوعي البيئي داخل المجتمع المدرسي.

وقد كشفت دراسة علي (٢٠١٥، ٧٣) عن قصور ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام، والذي يرجع إلى غياب وعيهم بالأنماط الإدارية الحديثة التي تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة بالمدرسة، وتمسكهم بالأنماط التقليدية في ممارسة العمل الإداري، والتي لا تتلاءم مع المستجدات الحادثة داخل هذه المؤسسات.

وأبرزت دراسة متولي (٢٠٢٠، ١٨٩) أنّ هناك إشكالية كبيرة تواجهها المدرسة الثانوية العامة في مصر والتي تتعلق بمعلمي هذه المرحلة، والذين يُعدّون عصب العملية التعليمية والعنصر الأساسي في إنجاحها، حيث تتعامل هذه الفئة مع مديري مدارس يفقدون في الغالب إلى الأسلوب العلمي في إدارة المدرسة وضعف الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تعديل السلوكيات والذهنيات لتحقيق التميز والإنجاز، وهو ما ساعد على شيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية، أثرّ بالسلب على الالتزام التنظيمي لدى العديد من المعلمين. ممّا أدى إلى تدني القدرات الإبداعية للمعلمين، وإصرارهم على انتهاج أساليب وطرائق تدريس تقليدية ومقاومة كل ما هو جديد، والذي أثرّ بتبعاته على نسخ صورة ذهنية غير مرغوب فيها لدى المستفيدين وأصحاب المصالح.

وتقع المدرسة الثانوية تحت طائلة المركزية، والتي جعلت فئة ليست بالقليلة من أعضاء الإدارة المدرسية يتسمون بالبيروقراطية والروتين في إنجاز مهامهم الإدارية بعيداً عن انتهاج أساليب إبداعية في العمل تهتم بتحقيق التوازن بين العمل والحياة (متولي، ٢٠٢٠، ١٨٩-١٩٠).

وكشفت دراسة الحرون وبركات (٢٠١٩، ٤٥٤، ٤٥٨) عن قصور دور معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في استكشاف علم أصول التدريس المرتبط

باستخدام التكنولوجيا، علاوة على زيادة مقاومتهم للتغيير للنظام الجديد، نظرًا لقصور فهمهم له، أو تعارض مصالحهم الشخصية مع تطبيق هذا النظام، والذي يرجع إلى غياب الوعي لدى الكثير منهم، بالمصالح المكتسبه من إيجابيات التحولات الرقمية. وربما يرجع ذلك إلى قصور برامج التدريب المقدمة لهذه الفئة، وهو ما أشارت إليه دراسة محمد (٢٠٢١، ٣٤٠) إلى قصور البرامج التدريبية المقدمة لهم والتي أكدت فقط على كيفية استخدام المعلم التابلت، دون أن تتطرق لكيفية توظيفه التابلت في العملية التعليمية وفي التقويم الإلكتروني ومتابعة أعمال الطلاب، وتجهيز المحتوى الرقمي والأنشطة المصاحبة له، والتأكيد على إدارة التعلم الذاتي لديهم، وهو ما ساعد على مقاومة المعلمين لهذا النظام بشكل كبير، بل وأصبح العديد منهم متربص لإفشاله.

كما أظهرت دراسة سليمان (٢٠١٨، ٢٠٤ - ٢٠٥) ضعف قدرة مدير المدرسة الثانوية العامة في توفير بيئة مدرسية محفزة للطلاب على الحضور والانتظام، وهو ما أثر سلبًا على عمل المعلمين بالمدرسة وانعكس بالتالي على جودة المخرجات التعليمية بهذه المرحلة، علاوة على ضعف الثقافة التنظيمية السائدة التي رسخها مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية، والتي تعكس ضعف مهاراتهم وكفاياتهم المتعلقة بالشفافية والتعاون والعمل الجماعي وغيرها من الجوانب، والتي ساعدت في مقاومة أي عمليات تغيير حادثة بالمدرسة وأثر سلبًا في الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة.

وتتسم المدرسة الثانوية العامة في مصر بمحدودية الأنشطة الاجتماعية التي تسعى المدرسة نحو تقديمها للمجتمع الخارجي، بالإضافة إلى ضعف مهارات تواصل مديري المدارس مع أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية، والذي ساعد على انخفاض الوعي الاجتماعي لديهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المدرسة في إنجاح مبادرات التطوير والتغيير، وكان له تأثير سلبي في تنفيذ برامج وخطط

التطوير المختلفة بالمدرسة (شطا، ٢٠١٦، ٨٤-٨٧)، وخاصة التي تهتم بالبعد البيئي بها.

وانطلاقاً من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في مصر ٢٠٣٠، والتي أكدت على الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات مديري مدارس التعليم الثانوي العام، والاهتمام بالبعد التكنولوجي في إدارة العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة، بجانب تفعيل المسؤولية الاجتماعية لها، ونظراً لما أفرزته الدراسات والأبحاث بأهمية هذه الفئة القيادية في تحقيق إنتاجية المدرسة، من خلال تبني أنماطاً إدارية حديثة والتي منها نمط الإدارة الخضراء، وهو ما سوف ينقلنا إلى السؤال الرئيس للبحث والذي يتبلور على النحو الآتي:

كيف يمكن التوصل إلى تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدرسة الثانوية بمصر في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء؟

١. ما الأطر الفكرية للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء؟
٢. ما علاقة أبعاد الإدارة الخضراء بالممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية؟
٣. ما التصور المقترح لتحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر على ضوء أبعاد الإدارة الخضراء؟

أهداف البحث:

يسعى البحث نحو تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء وأهدافها وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
- الوقوف على مبادئ ومتطلبات تطبيق الإدارة الخضراء بالمؤسسات التعليمية.

- استكشاف العلاقة بين أبعاد الإدارة الخضراء والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية.
- التوصل إلى تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في التالي:

- التوصل إلى تصور مقترح يساعد على تحسين الممارسات الإدارية الخضراء لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر.
- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بأبعاد الإدارة الخضراء في المجال التربوي، وهو ما سوف يثري مجال الإدارة بنمط إداري حديث يمكن أن يفيد الكثير من الباحثين.
- إنّ الآليات المقترحة التي تم التوصل إليها في التصور المقترح، يمكن أن تساعد متخذ القرار في إيجاد حلول إجرائية لتحسين بعض الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، خاصة التي تتعلق بالبعد البيئي، وهو ما سوف يحقق الاستدامة المستمرة للمدرسة الثانوية العامة، ويتوافق مع ما تسعى نحوه الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في مصر ٢٠٣٠.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:
 - فيما يتعلق بالإدارة الخضراء: تمّ التركيز على مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة الخضراء، علاوة على مبادئ تطبيق الإدارة الخضراء ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، وعوائق تطبيق هذا النمط، بالإضافة

إلى أبعاد الإدارة الخضراء والتي تركز على أربعة أبعاد، ثلاثة منها يتعلق بالعنصر البشري الأكثر أهمية وهو المعلمين من خلال ما يقوم به المدير من ممارسات التقييم والتحفيز والتدريب والتطوير الأخضر لتحسين جودة الحياة الوظيفية، علاوة على بعد المسؤولية الاجتماعية الخضراء والمتعلق بالبيئة الخارجية وكيفية تلبية احتياجاتها الخضراء للحد من التدهور البيئي، ومدى انعكاس ذلك على قدرة المدرسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ فيما يتعلق بالممارسات الإدارية: واشتملت على مفهوم وأهمية الممارسات الإدارية لمدير المدرسة وأنماط هذه الممارسات، والتي ارتكزت على ثلاث ممارسات وهي الممارسات القيادية، وممارسات تمكين المعلمين، والممارسات المتعلقة بالعمليات الادارية.

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات البحث:

- الممارسات الإدارية: *Administrative Practices/ managerial practices*

يرى البعض أنّ الممارسات الإدارية هي المهام التي يقوم بها مدير المنظمة لتسهيل تخطيط الأنشطة وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، علاوة على إدارة المكافآت واتخاذ القرارات وغيرها من الأنشطة التي تحقق النجاح التنظيمي (Jayarathna & Weerakkody, 2014:163). ويُركز هذا التعريف على الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المنظمة والتي منها المنظمة التعليمية لتحقيق النجاح التنظيمي بها.

وفي رأي آخر يرى أنّ الممارسات الإدارية تتمثل في الممارسات التي تحقق مجموعة واسعة من الفوائد للعاملين والمديرين والمنظمة، وذلك من خلال فهم الأهداف الفردية والتي تتقابل مع أهداف المنظمة ككل، علاوة على مكافأة العاملين على الأداء

والجهد المبذول لمقابلة هذه الأهداف، وهذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والارتقاء بإنتاجية المنظمة ككل (BÂGU et.al., 2011:73). ويبرز هذا التعريف، فوائد الممارسات الإدارية في تحقيق غايات الأداء للموظفين وتحقيق الإنتاجية المرجوة من المنظمة.

ويرى آخرون بأن الممارسات الإدارية تعبر عن "الأدوات وأساليب العمل والابتكارات التي يستخدمها المديرون في تنفيذ نمط إداري، وهو ما يساعد على تحسين العديد من مهام المنظمة، مثل: إعادة تصميم المنظمة، وتحسين العمليات، وتنفيذ أفضل الممارسات، وزيادة مستوى جودة جميع العمليات، والقضاء على الأنشطة غير الضرورية، وغيرها من الممارسات التي تعمل على تحسين قدرتها التنافسية للمنظمة وجعلها أكثر كفاءة (Vojko et.al., 2016: 4). ونجد أن هذا التعريف أكثر شمولاً، حيث إنه جعل الممارسات هي المحرك الأساسي لجعل المنظمة أكثر قدرة على النمو والتنافس.

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي الآتي للممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية العامة والذي يُشير إلى الممارسات المرتبطة بالعمل الإداري، والتي ينفذها مدير المدرسة مستخدماً الأدوات وأساليب العمل والابتكارات والأنشطة، من أجل إنجاز نمط إداري معين، يسعى نحو تحقيق أهداف وغايات العاملين، مما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

- الإدارة الخضراء: Green Management

تُعبّر الإدارة الخضراء عن المبادئ والسياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة، والتي تعمل على تحسين نوعية الحياة لعملائها وموظفيها والمجتمعات والبيئة التي تعمل فيها (Jovita et.al., 2019,2). ونجد أن هذا التعريف يسعى نحو تبني المنظمة للممارسات والمبادئ التي تمكنها من تلبية احتياجات العملاء والعاملين والمجتمع والبيئة التي تعمل بها المنظمة.

وفي رأي آخر بأن الإدارة الخضراء هي بديل للقيادة المُستدامة التي تسعى نحو إدارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصلحة في البيئة الخارجية من أجل تقليص التكاليف، علاوة على سعيها نحو تحقيق الأرباح الحالية والمستقبلية للمنظمة وتحسين حياة العمل لجميع المعنيين (Al-Zawahreh et. al., 2018, 2). حيث يركز التعريف على الإدارة الخضراء كعملية إدارية وهي القيادة ودورها في تحقيق الاستدامة في البيئة الداخلية والخارجية، فخرجاً من خلال إدارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصالح، وداخلياً من خلال تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وجميع المعنيين، وهو ما يكون له تأثير إيجابي على تقليص التكاليف وتحقيق الأرباح.

وفي تعريف آخر بأن الإدارة الخضراء تعبر عن "نمط من الإدارة يهتم بالأمور البيئية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والجوانب الإنسانية، والمساواة، والاستدامة، وغيرها من القضايا المعقدة والواسعة التي تلحق ضرر بالعاملين بالمنظمة، في حين أن بعض الباحثين يرون أنّ الإدارة الخضراء تعني الامتثال للمعايير التنظيمية ومبادرة تقليل استهلاك الورق، وأن آخرين يرون أنّ الإدارة الخضراء تشير إلى استراتيجيات مؤسسية جديدة، أو إعادة هيكلة تنظيمية، أو إصلاح شامل لعمليات الإنتاج" (Loknath & Azeem, 2017, 294-295).

ونجد أنّ هذا التعريف قد تطرق إلى العديد من المجالات التي تهتم بها الإدارة الخضراء، سواء داخل المنظمة من خلال التطرق لمشكلات وقضايا العاملين وتحقيق العدل والمساواة بينهم، أو خارجها من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، كما أنّ هناك بعض الباحثين يرون أنّها نمط إداري يهتم بالبعد البيئي من خلال تقليل النفقات، في حين آخرون يرون أنّها استراتيجيات وإعادة هيكلة أو إصلاح لعمليات الإنتاج.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للإدارة الخضراء بالمدرسة الثانوية العامة بأنها نمط إداري يهتم ببيئة المدرسة الثانوية العامة الداخلية والخارجية،

من خلال تطبيق مبادئ وممارسات واستراتيجيات ذات بعد بيئي- ومؤسسي جديد، ويساعد على إعادة الهيكلة وإدارة المخاطر وتفعيل العلاقات مع أصحاب المصالح، وهو ما يساعد على تقليص التكاليف وتحقيق أرباح وتحسين نوعية الحياة للعاملين وجميع المعنيين بالمدرسة، والذي يكون له تأثير إيجابي على مخرجاتها التعليمية ويحقق لها الاستدامة.

الدراسات السابقة:

تمّ في هذا المحور تناول بعض الدراسات التي ركزت على الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة، والتي تناولت كذلك ممارسات المديرين وقد تمّ ترتيب هذه الدراسات زمنياً في محاولة للاستفادة منها في الإطار النظري والدراسة الميدانية.
أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الخضراء:

١. دراسة البيجادي وفهد (Albejaidi& Fahad,2021) وعنوانها: تحقيق حول

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة للمنظمات، وهدفت إلى تحديد الصلة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مسح على (٤١٦) مُستجيباً، بالعديد من المنظمات، وأظهرت النتائج أن التدريب الأخضر ذو تأثير ضئيل على الاستدامة البيئية، كما أنّ المكافآت لا تؤثر على التدريب الأخضر والاختيار والتوظيف الأخضر، علاوة على أنّ التدريب والمكافآت الخضراء لهما تأثير على الأداء المهني والاجتماعي للعاملين.

٢. دراسة عمرو وزغير (٢٠٢٠) وعنوانها: الإدارة الخضراء في الشركات

الصناعية في منطقة الضفة الغربية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، حيث ركزت الدراسة على خمسة محاور للإدارة الخضراء وهي (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء،

وسلسلة التوريد الخضراء، والتسويق الأخضر)، وفي سبيل ذلك فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي، لاستكشاف مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية، مع الاستعانة بأداتين هما المقابلة الشخصية والاستبانة والتي تم تطبيقها على عدد (٩) شركات صناعية، وأشارت أبرز النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة، وذات تأثير إيجابي على استدامة المنظمة.

٣. دراسة أبويكر وأذلان (Abu Bakar & Azlan, 2020)، وعنوانها: إستراتيجية

الإدارة الخضراء: مبادرة نحو ممارسات مستدامة، والتي بحثت في بعض المفاهيم المتعلقة بتنفيذ الإدارة الخضراء والممارسات الخضراء المستدامة لأحد المنظمات كدراسة حالة، وفي ضوء المنهجية المستخدمة وهي منهجية دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ الإدارة العليا تلعب دورًا بارزًا في تقليل سلبية تأثير الاستدامة، كما أن أنشطة الإدارة الخضراء التي يتم تطبيقها تُلهم طموحات قادة فرق العمل والموظفين الآخرين، وأنّ الممارسات الخضراء التي تقوم بها الإدارة العليا تركز على ربط التنفيذ باستراتيجية وقيم وثقافة المنظمة، خاصة أنّ هذه الممارسات هي ترجمة للعمليات اليومية، وهو ما سوف يعطي بعض المزايا للمنظمات المختلفة لتطوير الثقافة الخضراء.

٤. دراسة زانج وآخرين (Zhang et. al., 2019) وعنوانها: كيف يمكن لإدارة الموارد

البشرية الخضراء أن تعزز سلوك الموظف الأخضر في الصين: منظور نموذج قبول التكنولوجيا، ناقش هذا البحث مسار التأثير لخمسة أنواع من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (دورة حياة الموظف، والمكافآت، والتعليم والتدريب، وتمكين الموظف، ومشاركة المدير) على سلوك الموظف في مكان العمل والتأثيرات الوسيطة لاحتياجات المعلومات بناءً على نموذج قبول التكنولوجيا، وذلك باستخدام بيانات المسح المقطعي من المؤسسات في جمهورية الصين الشعبية،

وتمّ اختبار النموذج النظري المقترح، وأظهرت النتائج أنّ دورة حياة الموظف، والتعليم والتدريب، وتمكين الموظف، ومشاركة المدير، كلها تؤثر بشكل كبير وإيجابي على السلوك الأخضر للموظفين، بينما المكافآت تتبأ فقط بسلوكيات الأدوار الإضافية التي يمكن أن تُستجِد على العاملين، وتلعب الحاجة إلى المعلومات دورًا وسيطاً في مسار تأثير دورة حياة الموظف والتعليم والتدريب ومشاركة المُدير في السلوك الأخضر للموظفين في مكان العمل.

٥. دراسة الزهراوي وآخرين (Al-Zawahreh et. al., 2018) وعنوانها:

ممارسات الإدارة الخضراء في التعليم العالي: حالة القيادة المستدامة، تناولت الدراسة مستوى القيادة المستدامة لدى عينة عشوائية قوامها (١٧٠) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في إحدى الجامعات الحكومية بالأردن، كأحد ممارسات الإدارة الخضراء، وفي سبيل ذلك فقد تمّ تطبيق استبانة القيادة المستدامة المكونة من ١٥ فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة المستدامة، والمبادرات المستدامة، والإجراءات المستدامة في تحسين ممارسات القيادة المستدامة، كما أبرزت النتائج أنّ هناك مستوى عالٍ من القيادة المستدامة التي يتصورها أعضاء هيئة التدريس لجميع العناصر والعوامل السابقة علاوة على ذلك فقد أظهرت النتائج أنّ الجنس والكلية والرتبة والخبرة لم يكن لها أي تأثير على مستوى القيادة المستدامة.

٦. دراسة هلام وكنيراس (Hallam & Contreras, 2016) وعنوانها:

دمج الإدارة الرشيقة والإدارة الخضراء، وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة للأدبيات والمقالات والمجلات التي تمت مراجعتها من قبل النظراء، والتي تبحث في العلاقة بين الإدارة اللينة والإدارة الخضراء في ضوء تطوير نموذج إدارة متكامل، حيث تم تحديد ٦٠ مقالة من ١٩٩٦ إلى ٢٠١٦ م على أنّها ذات صلة بهذه الدراسة، وأظهرت النتائج أنّ التكامل الناجح للإدارة اللينة والخضراء ضعيفاً إلى حد كبير، وأنّ الإدارة الرشيقة تدفع بتحقيق الإدارة الخضراء وبالتالي تحسين الأداء البيئي، كما أنّه لا يوجد نموذج متكامل داخل

المنظمات يتعلق بالإدارة الخضراء والرشيقة، علاوة على أهمية جهود أصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية لمديري المدارس:

١. دراسة موتيسو (Mutiso, 2021) وعنوانها: تأثير الممارسات الإدارية للمديرين على تنفيذ تقييم الأداء في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة مبوندي الشرقية الفرعية، مقاطعة ماكوني، كينيا، وقد سعت الدراسة نحو تحقيق العديد من الأهداف والتي ركزت حول الوقوف على تأثير ممارسات المديرين على تقييم المعلمين المعنيين، وإنشاء هياكل لتقييم الأداء بالمدرسة، وتسهيل عملية تدريب المديرين للمعلمين على كيفية تقييم الأداء، ومدى تأثير الروح المعنوية التي يبثها المديرون على تقييم أداء المعلمين، وقد استندت الدراسة على نظرية توقع التحفيز والتي صاغها فيكتور فروم ١٩٦٤م، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فقد تم إعداد استبانة وتطبيقها على عدد (١٦) من المديرين و(١١٩) من معلمي المقاطعات الثلاث، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وجاءت أبرز النتائج: بأن المديرين لديهم دورًا جوهريًا وتأثيرًا كبيرًا في عملية تقييم المعلمين، كما أن إنشاء المديرين لهياكل لتقييم الأداء له تأثير إيجابي في تنفيذ عملية التقييم، كما وافقت نسبة كبيرة من المعلمين على أهمية تدريب المديرين على عملية التقييم، كما أن الروح المعنوية لهم تؤثر بشكل إيجابي على هذه العملية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل والمهام الموكلة إليهم.

٢. دراسة إيجوني (Igoni, 2020) وعنوانها: الممارسات الإدارية لمديري المدارس والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية في نيجيريا. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الممارسات الإدارية لمديري المدارس التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي الفعال للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز، والتعرف على العلاقة بين عملية صنع القرار للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين، علاوة على استكشاف العلاقة بين الأداء الإداري للمديرين

وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت هذه الدراسة على المسح الارتباطي، واستخدمت الاستبانة والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية عددها (١٥٠) معلماً ومعلمةً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للمعلمين، وأن تشجيع المشاركة الفعالة للمعلمين في صنع القرار، ومراعاة آراء المعلمين في عمليات اتخاذ القرار تساعد على الممارسات الفعالة للأداء الوظيفي، وهو ما ينعكس على تطوير المدرسة.

٣. دراسة إزابور وآخرين (Ezeugbor et. al., 2018) وعنوانها: الممارسات الإدارية للموظفين التي يتبناها المدراء لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة اكاوا التعليمية، ولاية أنامبرا بنيجيريا. والغرض من الدراسة هو تحديد الممارسات الإدارية للموظفين التي يتبناها المدراء لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، وأجريت الدراسة في المدارس الثانوية في منطقة Awka التعليمية بولاية أنامبرا، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وفي سبيل تحقيق أهدافها، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية شملت (٥٧) مديراً و(٥٠٠) معلّم، وكشفت النتائج أنّ المديرين دعموا ممارسات التحفيز والتطوير المهني للمعلمين، ومع ذلك فشلوا في تحفيز المعلمين لإتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا العالم الذي تحركه التكنولوجيا، كما أنّ المديرين لم يهتموا كثيراً بتأثير مكاتب المعلمين لتوفير بيئة عمل صحية لهم وهو ما كان له أثر سلبي على أدائهم.

٤. دراسة محمد (٢٠١٨) وعنوانها: واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة نحو الممارسات الإدارية لمدارس التعليم العام بمدينة

الرياض، واستعانة الباحثة بالمنهج الوصفي مع تطبيق استبانته على عينه من (٤٠) مديرة من مديرات المدارس الحكومية والأهلية والتي تشمل جميع المراحل، وجاءت النتائج لتؤكد على أنّ هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التخطيط بشكل دائم وفق أهداف مدروسة تعبر عن الوضع الحالي، ووضع خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية، وتحديد قرارات التغيير والمشاركة مع منسوبات المدرسة في حل المشاكل، كما أن هناك موافقة من عينة الدراسة على أنّ مديرة المدرسة تقوم بممارسة التنظيم بدرجة كبيرة، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والإشراف على سياسة القبول وتحويل الطالبات، وتوفير المناخ المدرسي الإيجابي، وتطبيق سياسة الباب المفتوح مع الطالبات للتعرف على احتياجاتهن، كما أن هناك موافقة من عينة الدراسة على أن المديرة تقوم بممارسة التوجيه بدرجة متوسطة، وأنها تقوم بتوجيه منسوبات المدرسة بطريقة تربوية صحيحة، والإلمام باحتياجاتهن والتشاور معهن في تحقيق الأهداف المرجوة، علاوة على تقديم التوجيه المناسب في تنفيذ الأنشطة المخطط لها.

٥. دراسة جلاكي (Jelača, 2016) وعنوانها: دور ممارسة الإدارة وبيئة الأعمال في تعزيز الابتكار المؤسسي، والتي هدفت إلى تحديد العلاقات بين ممارسات الإدارة وابتكار المنظمات من ناحية وبيئة الأعمال والمنظمة المبتكرة من ناحية أخرى، وذلك من خلال ممارسات الإدارة الجديدة وتوضيح وظائف وأدوار الإدارة المبتكرة، وعوامل بيئة الأعمال الديناميكية ومعدل الابتكار المؤسسي، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تمّ الاستعانة بالمنهج الوصفي، مع تطبيق استبانته على عينة تتألف من (٥٠) من مديري المنظمات الكبيرة في صربيا، وأبرزت النتائج بأن التخطيط الموجه نحو الابتكار، وقيادة التوظيف والتحكم يمثل علاقة إيجابية مع قدرة المنظمة على الابتكار، علاوة على ذلك فإن الاختلافات في درجة ابتكار المنظمة تعتمد بشكل كبير على طبيعة التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة، أي على ممارسات المدير بالمنظمة.

وبنظرة تحليلية للدراسات السابقة يتضح لنا أن هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف

كما أن هناك أوجه استفادة منها والتي يمكن عنونها في الآتي:

أوجه التشابه:

- من حيث منهج البحث وأدواته: معظم الدراسات السابقة ركزت على منهجيتين: وهما منهجية تحليل الوثائق والدراسات السابقة والمنهج الوصفي وهما نفسها تمّ تناولهم البحث الحالي.
- من حيث تناول الإدارة الخضراء: العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الخضراء ركزت على:
- أبعاد الإدارة الخضراء: المتعلقة بالتقييم الأخضر، والتحفيز الأخضر، والمسؤولية الاجتماعية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، وغيرها من الأبعاد والتي تناول البحث الحالي جزءًا كبيرًا منها.
- الدراسات أبرزت أهمية الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات، وهو ما سعى نحوه البحث الحالي من خلال تحسين الممارسات الإدارية الخضراء لمديري المدارس الثانوية.
- أبرزت الدراسات السابقة الممارسات الخضراء للقيادة العليا في تنفيذ استراتيجية المنظمة، وهو ما استعان به فريق البحث في التوصل إلى خطط فعلية لهذه الممارسات تساعد على تنفيذ الرؤية المستقبلية.
- أبرزت الدراسات السابقة بعض محاور الممارسات التي تمّ تناولها البحث مثل: التقييم، والتحفيز، والتطوير المهني، للعاملين، وهو ما تناوله البحث الحالي بالإضافة إلى محور تمكين المعلمين.

أوجه الاختلاف:

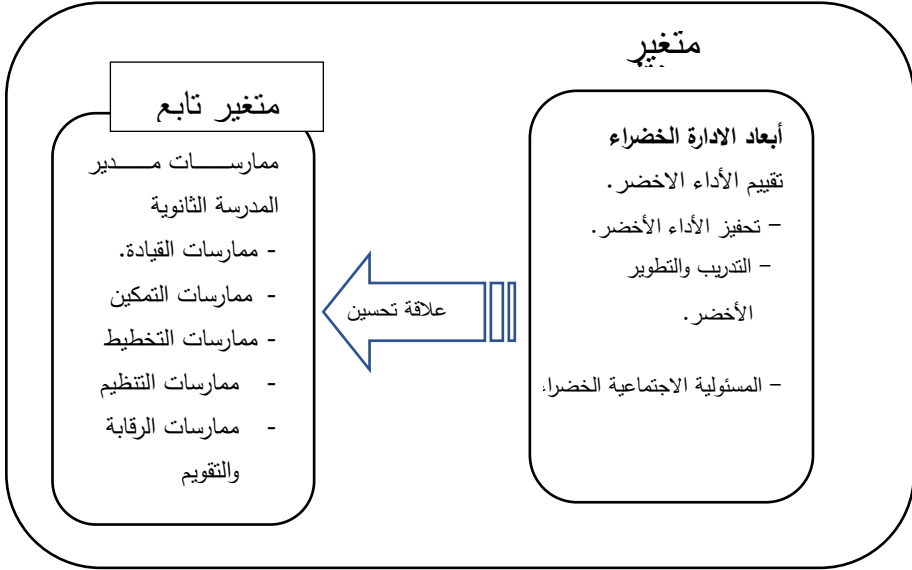
- إنَّ الدراسات السابقة ركزت معظمها على الجامعات ومنظمات الأعمال والمدرسة الثانوية، في حين أنَّ البحث الحالي ركز على كيفية الاستفادة من أبعاد الإدارة الخضراء في تحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- إنَّ الدراسات السابقة انقسمت إلى شقين، الأول الإدارة الخضراء، والثاني الممارسات الإدارية، في حين أنَّ الدراسة الحالية توضح علاقة أبعاد الإدارة الخضراء في تحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وانعكاس ذلك على جودة المخرجات التعليمية.

أوجه الاستفادة: تمَّ الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، والدراسة النظرية، وبناء الاستبانة، وتفسير نتائج الدراسة النظرية.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة والبحث الحالي يمكن أن نحدد الفجوة البحثية، والتي تتمثل فيما يلي.



المخطط الفرضي للبحث:



شكل (٢) المخطط الفرضي للبحث

منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والذي يعتبر من المناهج المناسبة في تشكيل صورة واضحة ودقيقة في تفسير الظاهرة موضوع البحث، كما يضيف رصيذاً إضافياً من المعارف والحقائق.

وفي ضوء ذلك فقد سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث.

الخطوة الثانية: الإطار النظري: الأطر الفكرية للممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء.

الخطوة الثالثة: تصور مقترح لتحسين ممارسات مدير المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء

الخطوة الرابعة: الأطر الفكرية للممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء.

تؤثر إدارة المدرسة بشكل مباشر على نجاح الطالب، وبالتالي تعتمد المدارس على مديريين ذوي كفاءة عالية وعلى قدر كبير من الوعي، وقدرة على القيام بمهامهم الموكلة إليهم. حيث يلعب المديرون دوراً رئيسياً في توجيه المدارس نحو النجاح، ومن هنا كان عليهم تبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تساعد على تحسين ممارساتهم الإدارية في العديد من المجالات. وفي ضوء ذلك سوف يتناول هذا الفصل العديد من ممارسات مديري المدرسة في ضوء بعض أبعاد الإدارة الخضراء، وذلك من خلال تناول المحاور الآتية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الخضراء.

١. مفهوم الإدارة الخضراء في المنظمات التعليمية.
٢. أهداف وأهمية تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمات التعليمية.
٣. مبادئ الإدارة الخضراء.
٤. متطلبات تطبيق الإدارة الخضراء.
٥. معوقات تطبيق الإدارة الخضراء.
٦. أبعاد الإدارة الخضراء.
٧. تقييم الأداء الأخضر.
٨. تحفيز الأداء الأخضر.
٩. التدريب والتطوير الأخضر.
١٠. المسؤولية الاجتماعية الخضراء.

ثانياً: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة:

- مفهوم الممارسات الإدارية.
- أهمية الممارسات الإدارية وانعكاسها على أداء العاملين بالمدرسة.
- أنماط الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

ثالثاً: "علاقة أبعاد الإدارة الخضراء بالممارسات الإدارية لمديري المدارس نظرة تحليلية".

رابعاً: مرتكزات نظرية لتفعيل الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء.

وفيما يلي سرد لهذه المحاور:

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الخضراء.

١. مفهوم الإدارة الخضراء في المنظمات التعليمية:

أدت التغييرات العالمية المعاصرة إلى التفكير في القيادة التنظيمية كعامل حاسم للنمو المالي الحالي والمستقبلي، والذي يستلزم قادة ملتزمين بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي يمكن أن تؤدي إلى ممارسات مستدامة بيئياً في منظماتهم ومجتمعهم، والسعي في الوقت نفسه لتحقيق الازدهار الاقتصادي. وقد سعت كثير من المنظمات على اختلاف مجالاتها، منذ بداية القرن الحادي والعشرين، لبذل المزيد من الجهد، سعياً وراء تهيئة بيئة أكثر خضرة، وذلك من خلال الاهتمام بجودة البيئة وتشريع لوائح صديقة للبيئة لتكون قادرة على تحقيق النجاح، وفي سبيل ذلك أولت تلك المنظمات أهمية كبيرة للتطورات التكنولوجية التي تحمي البيئة، حيث تؤثر ممارسات المنظمات على زيادة إنتاجيتها واحتواء هامش ربحها، وفي نفس الوقت المحافظة على البيئة، وعلى الرغم من أنّ التفاعل بين الأهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها والبيئة الخارجية، يمكن أن يظهر الاختلاف وفقاً لمفهوم الربح والاستمرارية التي تسعى نحو تحقيقه جميع المنظمات، إلا أنّ التفاعل مع البيئة يمكن أن يكون على نفس المستوى، أنّ قيام المنظمات بأعمالها جنباً إلى جنب مع الاهتمام بالأنشطة البيئية يحقق لهذه المنظمات استمرارية الاستدامة.

ومن هنا بدأ الاهتمام بالإدارة الخضراء لتحل محل الإدارة التقليدية التي كانت لا تأخذ في الاعتبار الجانب البيئي، حيث تُعبّر هذا النمط عن العملية والممارسة على مستوى المؤسسة لتطبيق الابتكار لتحقيق الاستدامة، والحد من النفايات والهدر في الموارد، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، والتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية، والذي يتم عن طريق التعلّم والتطوير المستمر، ومن خلال تبني الأهداف والاستراتيجيات البيئية التي تتكامل تمامًا مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، وهو ما يؤثر إيجابيًا على الأداء المالي للمنظمة وتمويلها، ويزيد من قيمتها ويدعمها على تقديم المنتجات المتبكرة (Li et al, 2021:1).

كما تشير الإدارة الخضراء أيضًا إلى تكامل الإجراءات التنظيمية والوعي البيئي، والتي تهتم بتحقيق أرباح حالية ومستقبلية للمنظمة من خلال خفض التكاليف والسعي نحو زيادة الإيرادات المحتملة، علاوة في كونها تعمل على تحسين حياة جميع المعنيين (Al-Zawahreh, 2019:5).

علاوة على أنّ الإدارة الخضراء تمثل استراتيجية جديدة في الإدارة، تهدف إلى تحقيق الاستدامة للمنظمة، وتظهر نتائجها في الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية، ويلعب هذا المفهوم دورًا مهمًا في تطوير أشكال أكثر استدامة للأعمال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل تأثيرها السلبي على البيئة، وبالتركيز على هذا المفهوم نجد أنّه يشير إلى الإدارة الخضراء بأنها مصطلح مرادف لمفهوم التنمية المُستدامة، والذي يقوم أيضًا على ثلاث ركائز: البيئة والمجتمع والاقتصاد. (Kott& Skibińska, 2015: 220)

وبممارسة هذا النمط في المدرسة الثانوية نجد أنّ الإدارة الخضراء تعبر عن نمط من أنماط القيادة التي تهتم ببيئة المدرسة الثانوية الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ وممارسات واستراتيجيات (لها بعد بيئي) ومؤسسي جديد، يساعد على إعادة الهيكلة وإدارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصالح،

وهو ما يساعد على تقليص التكاليف وتحقيق أرباح وتحسين نوعية الحياة للعاملين وجميع المعنيين بالمدرسة مما يؤثر بشكل إيجابي على مخرجاتها التعليمية. ويتضح من التعريفات السابقة أنّ الاعتبار الأساسي للإدارة الخضراء يكمن في تركيز القيادة على البيئة، والتي بدورها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن الإدارة الخضراء لها تأثير على ثلاثة جوانب وهي: الجانب المالي وله شقين، الأول في وضع بند من ميزانية المدرسة للبيئة المحيطة بها وتلبية احتياجاتها من تخضير ونظافة وأنشطة ووسائل أمان والاهتمام بالمبنى المدرسي وخلافة؛ والثاني أنّ هذه الأنشطة والممارسات سوف يكون لها قيمة مضافة، وأنها سوف توجه اهتمام أصحاب المصالح نحو تلبية بعض الاحتياجات المادية للمدرسة، وخاصة البعد التقني وهو ما يؤكد عليه التحول الرقمي الذي تتوجه إليه المؤسسات التعليمية الآن، والذي يجعل البيئة الخارجية بيئة نظيفة خضراء خالية من التلوث الذي تحدثه الأوراق والأدوات التقليدية المستخدمة في العملية التعليمية، وهناك البعد الاجتماعي والذي يكمن في اهتمام المدرسة بالبيئة الخارجية وهو ما يجعلها مسؤولة اجتماعياً أمام المجتمع الخارجي، أما البعد الثالث وهو البعد البيئي وهو تهيئة بيئة خضراء جاذبة للطلاب ومحفزة على الحضور والالتزام المدرسي، والتي من خلالها يمكن نشر الوعي البيئي لدى جميع الطلاب والعاملين بالمدرسة.

وفي ضوء مبادرات الأداء البيئي والتي توجهت إليه العديد من المنظمات، في سعي منها نحو الاهتمام ببيئة العمل، بزغ مفهوم المنظمات الخضراء والتي تُعدّ مؤسسات تعليمية مسؤولة اجتماعياً عن مبادرات الأداء البيئي، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية ورياح مالي وزيادة الابتكار والاستدامة، وقد قامت هذه المنظمات بدمج هذه المبادرات بشكل كامل في الأهداف والاستراتيجيات العامة الخاصة بهم. وبذلك أصبحت مفاهيم التعلّم المستمر والمسؤولية الاجتماعية، متأصلة في أي تعريف شامل للإدارة الخضراء (Haden et. al, 2009: 1042).

وعلى ضوء بزوغ المنظمة الخضراء بدأ الاهتمام بالمدارس الخضراء، والتي ترتبط بشكل وثيق بالإدارة الخضراء، حيث تُعدّ الإدارة الخضراء هي الأداة التنفيذية التي تساعد على تهيئة هذا النمط من المدارس، وهو نمط من المدارس دعت إليه العديد من المنظمات والمؤسسات التربوية والدولية، والتي تشير إلى نمط من مدارس يركز على تهيئة بيئة تعليمية صحية واقتصادية في استهلاك الموارد، وتعمل على جعل الوعي البيئي والعمل ضمن أساسيات الحياة داخل المدرسة، وهو ما ينعكس على صحة الطلاب والمعلمين والعاملين وتنميتهم فيزيقيًا وعقليًا واجتماعيًا من خلال بيئة مدرسية مريحة وآمنة وصحية (حسين، ٢٠٢٠: ٣٧).

وترتبط الإدارة الخضراء بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management والتي أصبحت مفهوم متداول بشكل كبير، ومن المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يشار له باختصار (GHRM)، ويعبر عن ممارسات وأنشطة وسياسات المنظمة التي تضمن التطوير والتنفيذ والصيانة بشكل مستمر لجميع الأنظمة التي تهدف إلى دمج العاملين داخل المنظمة الخضراء، من خلال تحويل سلوك العمل إلى سلوكيات العمل الأخضر والذي يدعم ويعزز استخدام التقنيات الحديثة (جميل، ٢٠٢٠، ٢٧٧)، ويرى (Peerzadah et. al., 2018, 790) أنّ إدارة الموارد البشرية الخضراء هي توظيف سياسات وفلسفات من شأنها استخدام الموارد داخل منظمة العمل وتعزيز حماية البيئة، وهو ما يساهم في رفع رضا ومعنويات العاملين.

وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في إشراك العاملين بالمنظمة كجزء من المبادرات الخضراء في تغيير الممارسات الحالية، واعتماد ممارسات جديدة في إدارة المعرفة والاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير المهني والتي من شأنها تشجيع التنوع والقيادة بما يساهم في تحسين بيئة المنظمة (بلالي وسملالي، ٢٠١٨، ١١٧-١١٨).

كما أكدت دراسة عمرو وزغير (٢٠٢٠، ٤٩)، أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن أهميتها في تحقيق المزايا الآتية:

- تحسين عملية استقطاب العاملين وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم.
- تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة وتلبية احتياجات المستفيدين.
- تحسين القدرة التنافسية والارتقاء بالأداء العام للمنظمة.

وقد ساعد انتشار الأوبئة في الآونة الأخيرة إظهار أهمية المنظور البيئي في العملية التعليمية، من خلال التركيز والتوجه نحو منصة التعلّم الافتراضية، وبوابات التعلّم الذاتي التنظيم عبر الإنترنت، والاهتمام بالتعلّم الإلكتروني، ومواد التعلّم الرقمية، وإدخال أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتطوير البرمجة وإشراك وسائل التواصل الاجتماعي والروبوتات في السياق الحالي للعملية التعليمية، حيث إنّ هذه الممارسات قد أحدثت التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما ساعد على الوصول بالمؤسسات التعليمية إلى أداء تنظيمي مستدام (Sarkis, 2020:65-68).

وباستقراء ما سبق يتضح أنّ تبني استراتيجيات الإدارة الخضراء، سوف يساعد على بناء المدرسة الخضراء والتي تدخل البعد البيئي ضمن دائرة اهتمامها، والذي يدعم العديد من أشكال التعلّم الرقمي، سواء الافتراضي أو الإلكتروني، والاستعانة بالموارد التعليمية الرقمية المختلفة، وتطوير وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من الأشكال التي سوف ترتقي بالعملية التعليمية والمخرج التعليمي في محاولة للتخلص من أي نفايات يمكن أن تلوث البيئة المدرسية، كما تحقق في ذات الوقت استدامة هذه المؤسسات، وترتبط الجهود والأنشطة الخضراء بشكل كبير بالموارد البشرية الخضراء والممثلة في المعلمين وقدرتهم على ابتكار ممارسات جديدة تكون صديقة للبيئة، وتبتعد بالتأكيد عن الممارسات التقليدية المرتكزة على الكتاب والورقة والسبورة وخلافة من الأدوات التي تخلف نفايات وتلوث بيئي، وتهتم إدارة المدرسة باستقطاب المعلمين المتميزين والاهتمام بعملية التدريب والتطوير للقوى البشرية لديها

على أحدث التقنيات الحديثة والأنشطة البيئية، وهو ما ينعكس على تحسين بيئة المدرسة من جانب، ومن جانب آخر يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

٢. أهداف وأهمية تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمات:

هناك أربعة أهداف أساسية تسعى المنظمات التي تهتم بتطبيق الإدارة الخضراء نحو تحقيقها وتمثل في الآتي (Uygun et. al., 2015, 350):

- التحكم في تأثير أنشطتها على البيئة.
- تأسيس نظام إدارة البيئة، وأن تتضمن السياسات والبرامج التي تضعها المنظمة على الأهداف البيئية.
- التزام المدير بحماية البيئة ويستمر في التطوير من خلال السياسة البيئية للمنظمة.
- التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية المتعلقة بالبيئة وأن تدرب العاملين لتنمية الوعي لديهم بهذه المسؤولية.
- وتكمن أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الخضراء في كونها تعود بالعديد من المزايا على المنظمات والتي منها المنظمات التعليمية، وتمثل في الآتي:
- تحسين الصورة العامة: حيث إنّ تحسين صورة المنظمة هي أكبر فائدة تعود على اعتمادها المنظمة لممارسات الإدارة الخضراء في مكان العمل، نظرًا لأن العملاء والمستفيدين يقبلون على المؤسسة التي تتبنى ممارسات الإدارة الخضراء بشكل أكبر مقارنة بالمنظمات التي لا تهتم بالبعد البيئي والتقني، وهو ما يساعد على تحسين الصورة العامة لها.
- زيادة ربح المنظمة: ويرتبط ذلك بسمعة المنظمة والصورة العامة التي ترسمها في أذهان العملاء والمستفيدين وتزيد من إقبالهم على منتجاتها وخدماتها، حيث إنّ تبني ممارسات الإدارة الخضراء له تأثير مباشر على

ربحية المنظمة، وبالتالي فمن المفيد للمنظمة أن تتبنى ممارسات الإدارة الخضراء؛ لأنّ البيئة الخضراء هي طريق المستقبل.

➤ **الاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدل الدوران الوظيفي:** حين ترسم المنظمة صورة جيدة عنها في المجتمع الخارجي لدى العملاء وأصحاب المصالح، وينعكس ذلك على تمسك العاملين بها، ورغبتهم في الاستمرار، مما يحقق معدلات ونسب أفضل للاحتفاظ بالموظفين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تتبنى ممارسات الإدارة الخضراء.

➤ **تحفيز الابتكار:** تحفز المبادرات الخضراء الابتكار، حيث أثبتت بعض الدراسات أنّ دمج البعد البيئي ضمن اهتمامات المنظمة، يساعدها على إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، ويعزز العمليات الإدارية، واستخدام الموارد والامكانيات المتاحة لديها بشكل أكثر كفاءة، وذلك بمساعدة تحفيز الابتكار لاعتماد ممارسات الإدارة الخضراء في مكان العمل (Goyal, 2013:71)

➤ **تحقيق الاستدامة البيئية:** تسعى الممارسات الخضراء التي يزاولها مديري المنظمات، نحو تنمية رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سوف يحقق تغيير تنظيمي داخلي وخارجي يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية لها (Liboni et. al., 2019, 125).

➤ **تعزيز برامج التعلّم البيئي:** لتثقيف وتوعية العاملين بالمنظمة بطريقة العمل التقني والذي يجعلها أكثر استدامة.

➤ **تعزيز جودة حياة العمل:** وظروف العمل والبيئة، وصحة وسلامة العاملين، والتحفيز، مما يضمن الارتقاء بمستويات الولاء والإنتاجية وكفاءة المنظمة.

➤ **توفير الموارد المادية:** قد يكون الأمر مكلفاً للمنظمة، ويستلزم منها استقطاع جزء مناسب من الميزانية للأنشطة الخضراء لبيئة العمل الداخلية والخارجية،

ولكن على المدى الطويل تصبح هذه الأنشطة ممارسات صحية تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع والبيئة.

➤ **بناء علاقات اجتماعية إيجابية:** إنّ المنظمات التي تتبع منهجية صديقة

للبيئة داخل مؤسساتها توجد بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين المستفيدين والعملاء وأصحاب المصالح بالبيئة الخارجية علاقات اجتماعية إيجابية تنعكس على الدعم المستمر للمنظمة (Hage Tam, 2016, 589).

ومما سبق، نجد أنّ تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء على المنظمات والتي منها المدرسة الثانوية، يكون لها تأثير إيجابي كبير عليها، والتي يتم تنفيذها من خلال سياسات وبرامج مدرسية ذات بعد بيئي، ويجعل من المدرسة مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، ولها دور فعال في المحافظة على البيئة المدرسية، كما أن تطبيق هذه الممارسات سوف يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة والبيئة والقوى البشرية مما يساعد على تحسين السمعة التنظيمية لها، وهو ما يجعل المستفيدين وأصحاب المصالح أكثر مشاركة وتجاوب لاحتياجاتها، بالإضافة إلى زيادة قدرة المدرسة على الاحتفاظ بالكفاءات من المعلمين والعاملين، وتعزيز العمليات الإدارية لدى مديري المدارس، أمّا بالنسبة للقوى البشرية فإنّ ممارسات الإدارة الخضراء تحفز المعلمين على تبني أساليب تدريس وأنشطة مبتكرة داخل الفصل تكون صديقة للبيئة على المدى القريب، وتعزز جودة حياة العمل والممارسات الصديقة للبيئة على المدى البعيد، وهو ما يدعم عمليات التحول الرقمي بالمدرسة الثانوية، وتعزيز الرقمنة الإدارية، مما يحدث تغييراً تنظيمياً يحقق الاستفادة لهذه المؤسسات التعليمية.

٣. مبادئ تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمات:

- تؤكد الإدارة الخضراء على العديد من المبادئ والتي أجملتها الأبحاث التي قام بها ديمنج في النقاط الآتية (Uygur et. al., 2015, 352):
- تقليل الأضرار البيئية، والذي يساعد على اكتساب المنظمة مزايا تنافسية وتحقيق هدفها في الاستمرارية.
 - تقليل الأضرار البيئية، وجعلها هدف من الأهداف التي تسعى المنظمة نحو إحداثها.
 - حماية البيئة وذلك من خلال تمسك المنظمات بالأعمال والمهام والمنتجات الخضراء التي تدعم حماية البيئة، بدلاً من محاولة التخلص من النفايات ونظافة البيئة بعد القيام بها.
 - تقييم جودة أداء المنظمات في ضوء معايير حماية البيئة.
 - التحديد الدقيق لمشكلات البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على استدامة المنظمة.
 - تدريب العاملين على الأساليب والطرائق التي يتم بها حماية البيئة.
 - تعزيز مسؤولية العاملين في حماية البيئة والجودة وتقليل النفايات.
 - تمكين العاملين في المنظمة ليكون لهم دور مؤثر في المشاركة في القضايا البيئية.
 - توفير الموارد والإمكانيات للعاملين والتي تمكنهم من حماية البيئة والمحافظة عليها.
 - الاهتمام بوضع معايير لحماية البيئة عند تحديد معايير العمل بالمنظمة.

- تمكين العاملين من عرض الأنشطة والممارسات التي قاموا بها في مجال حماية البيئة والمشاركة في حل قضاياها.
 - توفير المديرين بيئة عمل يمكن من خلالها تحفيز العاملين للمحافظة على الطبيعة والبيئة الخارجية.
 - تطبيق المديرين لبرنامج تعليمي وتنموي مفصل حول حماية الطبيعة يقدم للعاملين.
 - التزام المديرين بنشر القيم الخضراء في منظماتهم.
 - تعزيز المديرين لتطبيقات وقيم الاستدامة في المنظمة.
 - انتباه المديرين لاحتياجات العملاء البيئية.
 - لفت مديري المنظمات انتباه العملاء وأصحاب المصالح للمنظمة، على ضوء اهتمامها بالقضايا البيئية.
- ومما سبق نجد أنّ الإدارة الخضراء تركز على العديد من المبادئ والتي تضمن نجاح تطبيقها في المنظمات والتي تقع تحت مظلتها المدرسة الثانوية، ولعلّ المبادئ السالف ذكرها توضح أهمية مدير المدرسة في نشر القيم الخضراء وتمكين المعلمين والعاملين من استخدام الموارد والأجهزة الصديقة للبيئة والتي تضمن الحفاظ عليها وعدم تلوثها، ونشر ممارساتهم التي تركز على حماية البيئة وحل بعض القضايا البيئية، وأن يتمّ الاهتمام بالبعد البيئي من خلال تضمين المعايير البيئية ضمن معايير العمل بها، وإعداد برنامج تدريبي ممنهج يدرّب العاملين على الممارسات الخضراء التي تركز على بيئة العمل الداخلية والخارجية بالمدرسة، وهو ما يعكس صورة ذهنية جيدة لدى أولياء الامور وأصحاب المصالح ويحفّزهم

على المشاركة في حل القضايا المدرسية، وهو ما يقودها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٤. متطلبات تطبيق الإدارة الخضراء بالمؤسسات التعليمية.

يتطلب تطبيق الإدارة الخضراء بالمؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص توفير العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

➤ **اتباع نهج منظم ومتكامل وفعال:** لجمع المعلومات عن القضايا البيئية، علاوة على المعلومات عن الموارد المتاحة بالمنظمة ومراقبتها وتحليلها وإدارتها، بما يضمن تنفيذ الأنشطة الخضراء بالمنظمة، والذي يكون مفيداً للغاية، لأنه لن يؤدي فقط إلى الاستدامة التنظيمية، ولكن أيضاً إلى توفير الكثير من الموارد وحسن توظيفها، وتقليل نسب الهدر بها، وهو ما يعزز من فعالية وكفاءة المنظمة (Bakar & Azlan, 2020, 2)

➤ **وضع إطار للسياسة الخضراء بالمنظمة:** يتضمن نظام إدارة مستدام من خلال ممارسات وبرامج واستراتيجيات خضراء تأخذ في الاعتبار العديد من القضايا، وذلك مثل كفاءة النظام، والطرائق والوسائل التي يتم من خلالها تدنية التكاليف، ودور المستوى الإداري بالمنظمة في نجاح هذه العملية (ibid, 3).

➤ **تشجيع مديري المنظمات للعاملين على ممارسة الأنشطة الخضراء:** وجعل هذه الأنشطة جزءاً من ممارساتهم اليومية، وتهدف هذه الأنشطة إلى إشراك العاملين في القضايا البيئية، علاوة على تحفيز المديرين للعاملين على تقديم المزيد من المقترحات والتي تمكنهم من تحسين أدائهم البيئي، ويُنجح مديري المنظمات في ذلك، من خلال دمج الأهداف البيئية في ثقافة المنظمة والخطط الاستراتيجية، والتي ترسل المنظمة من خلالها إشارات للعاملين حول التزامهم بالقضايا البيئية (Dögl & Holtbrügge, 2014, 1742).

➤ **اهتمام مديري المنظمات بالأنشطة الخضراء:** وذلك من خلال برامج تدريبية وندوات تمكنهم من ممارسة الأنشطة الخضراء، والتي من خلالها ترسل إشارات للعاملين بها، هذه الإشارات توضح لهم مدى اهتمام المنظمة بهم ويرفاهيتهم بشكل غير مباشر (Taj, 2016, 339).

➤ **التزام أعضاء المنظمة:** من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية بالأنشطة والممارسات الخضراء، هذا الالتزام يترجم في صورة استراتيجية يتم صياغتها لتحقيق أهداف الإدارة الخضراء، ويلتزم بها جميع العاملين على مختلف المستويات داخل المنظمة (Pillania, 2014, 133)

وفي ضوء السرد السالف ذكره لمتطلبات الإدارة الخضراء، نجد أنّ تطبيق أنشطة وممارسات هذا النمط داخل المؤسسات التعليمية لا يتم بشكل عشوائي ولكن بشكل نظامي وممنهج، والذي يبدأ بجمع معلومات عن البيئة الخارجية، وعن موارد وإمكانيات المدرسة وكيفية توظيف هذه الإمكانيات (من موارد وأجهزة تكنولوجية توظف في العمل الإداري والعملية التعليمية داخل الفصول) وكيف يمكن إدارة هذه الموارد، وذلك بما لا يضر بيئة العمل ويحافظ عليها ويدعم كفاءة وفاعلية المدرسة، وأنّ هذه الممارسات والأنشطة تتم من خلال استراتيجية خضراء تضعها المدرسة تحدد العديد من القضايا البيئية وكفاءة النظام الإداري ومسئوليته الاجتماعية تجاه البيئة الخارجية، والتي تجعل هذه الممارسات جزءاً من الممارسات اليومية سواء للإدارة المدرسية أو المعلمين أو الطلاب، وهو ما ينعكس إيجابياً على العاملين بالمدرسة ويحقق لهم نوعاً من الرفاهية، وأنّ نجاح هذه الاستراتيجية يستوجب التزام مدير المدرسة وجميع العاملين بها.

٥. معوقات تطبيق الإدارة الخضراء.

يُعد مفهوم الإدارة الخضراء من المفاهيم الحديثة والتي تقف ورائها العديد من المعوقات، التي تحول دون إمكانية تطبيقها بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية، ومن هذه المعوقات ما يلي:

➤ **نقص المعلومات عن الممارسات الخضراء:** يمكن أن يؤدي نقص المعلومات الديناميكية والتفاعل إلى إعاقة العاملين بالمؤسسة من اكتساب فهم متعمق للمفهوم الأخضر، علاوة على نقص المبادئ التوجيهية، وكذلك انخفاض الوعي البيئي لدى العاملين (Yong & Yusoff, 2016, 417). حيث إنّ العنصر البشري المتواجد داخل المدرسة الثانوية من طلاب ومعلمين وعاملين، لا بد أن يكونوا على وعي بأهمية المحافظة على بيئة المدرسة سواء الداخلية أو الخارجية، وضعف المدير في تقديم المبادئ التوجيهية لهم يعوق دون نشر الثقافة الخضراء بالمدرسة الثانوية.

➤ **العلاقة السلبية بين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي:** والتي تعد أحد أكبر معوقات تنفيذ الإدارة الخضراء في المنظمات، حيث إنّ مديري المنظمات على علم بأن القضايا البيئية في حاجة إلى ميزانية خاصة، هذه الميزانية في تصورهم لها تأثير سلبي على الأرباح والأداء الاقتصادي للمنظمة، ويدعم هذا التصور ضعف الوعي البيئي للمديرين وللعاملين بالمنظمة، وهو ما يحول دون دمج الاستراتيجية الخضراء ضمن استراتيجية المنظمة (Kumar, 2019, 62-63)، وخاصة ميزانية المدرسة دائماً ما تكون محدوده وفي ظل غياب وعي المديرين بأهمية الأنشطة الخضراء، وضعف الاهتمام بها.

➤ **القيود المالية:** حيث إنّ ممارسات الإدارة البيئية تحتاج إلى مستويات عالي من التمويل على وجه التحديد، وتتفق بعض المنظمات أكثر من ٢٠٪ من

إجمالي إيراداتها على تبني الإجراءات البيئية، والتدريب البيئي للموظفين، وتوفير المعدات التقنية المناسبة، وتجهيز البنية التحتية، مما يشكل لها تحدياً يضاف إلى ميزانيتها المحدودة.

➤ **الضغوط المجتمعية:** قد تكون الضغوط المجتمعية هي الأخرى أحد معوقات الإدارة الخضراء، وهذه الضغوط ناجمة من توجه المنظمات نحو التقنية الحديثة والاستعانة بموظفين لديهم مهارات تقنية عالية، للحد من تلوث البيئة بالأوراق وخلافة، وهو ما يضعف الثقة في استمرار العاملين في المنظمة وإمكانية الاستغناء عنهم، وبالتالي رفض الممارسات الخضراء.

➤ **ضعف الالتزام الإداري:** حيث لا تهتم الإدارة العليا في معظم المنظمات بالقضايا البيئية، وتتردد في تخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية الكافية لتنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء.

➤ **قلة التزام الموظف:** والنابع من عدم وضع المنظمة نظاماً مناسباً لتقييم الأداء، كما أنها لا تملك خطة مناسبة لمكافأة الموظفين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية عن حماية البيئة، والاهتمام بها وبقضاياها، علاوة على ضعف تحديد أدوار ومسئوليات وسلطات الموظفين المتعلقة بالممارسات البيئية يحد من الاهتمام بها.

➤ **ضعف وجود نهج مناسب للتنفيذ:** حيث تبدأ العديد من المنظمات عن طريق الخطأ في التنفيذ فوراً بعد التشخيص البيئي الأولي دون مراجعة نقدية للأهداف والسياسات والإجراءات البيئية ذات الصلة، وإجراء مراجعات بيئية متعددة قبل تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية وعدم كفاية تدريب الموظفين ونقص التنسيق بين الإدارات أثناء التنفيذ، علاوة على التركيز على النظرة قصيرة المدى، والتي تعد عاملاً آخرًا يساهم في فشل تحقيق الثقافة البيئية المنشودة (Barve & Muduli, 2011: 299-300).

وعلى ضوء ما سبق نجد أنّ تطبيق أنشطة وممارسات الإدارة الخضراء، تواجه العديد من المعوقات والتي ترجع بشكل كبير إلى غموض مفهوم هذا النمط لدى مديري المنظمات والتي منها مدارس التعليم الثانوي، حيث إنّ هذا الغموض راجع إلى نقص المعلومات الكافية عن كيفية تطبيقه، وضعف الوعي البيئي لدى المديرين والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة والذي يكون له تأثير سلبي على التزامهم بالأنشطة الخضراء، إلى جانب نقص الموارد المالية والتي تُعدّ من أكبر التحديات للمدرسة الثانوية، حيث إنّ ميزانية هذه المدارس محدودة للغاية بل تحتاج إلى دعم من المجتمع الخارجي، علاوة على ضعف الثقافة البيئية لديهم، وبالتالي ضعف الرغبة في نشرها داخل البيئة المدرسية، إلى جانب الضغوط المجتمعية والتي ينتشر بها الاعتقاد الخاطيء بأن تنفيذ الإدارة الخضراء سوف يستتبعه الاستعانة بمعلمين وعاملين ذوي كفاءات تقنية، والاستبعاد أو الاستغناء عن بعضهم بالمدرسة، وهو ما يولد لديهم ولدى بعض أصحاب المصالح رفض للممارسات الخضراء داخل المدرسة.

٦. أبعاد الإدارة الخضراء:

يوجد العديد من الأبعاد الخاصة للإدارة الخضراء والتي من خلالها يتمّ دعم الممارسات الخضراء لدى جميع العاملين بالمدرسة، وسوف نسرّد هنا أبرز هذه الأبعاد والتي لها تأثير كبير على توجيه ممارسات العاملين بالمدرسة نحو المحافظة على البيئة المدرسية، والتي تتمثل في الآتي:

أ- تقييم الأداء الأخضر:

إنّ تقييم الأداء الأخضر عملية يتمّ من خلالها تقييم الممارسات الخضراء للعاملين وتطوير الكفايات القيادية، من أجل تحسين الإبداع والابتكار البيئي للعاملين، مما يقلل من العواقب السلبية على النظام البيئي، ويدعم التزام المنظمات بتلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية، ويشكل تقييم الممارسات الخضراء في مكان العمل من قبل المرؤوسين والإدارة العليا، عاملاً تحفيزياً في إطار العمل على تحفيز

قدرات العاملين، كما يساعد على تنمية الشعور بالانتماء والرضا بين أفراد فريق العمل، مما يؤدي إلى تكوين قوة عاملة عالية الأداء (Amrutha, & Geetha, 2020:8).

ويجب على المديرين في المنظمات قبل القيام بتقييم الأداء الأخضر بالمنظمة، توضيح الأهداف الخضراء للعاملين وتزويدهم بجميع الموارد والإمكانيات وإتاحة التدريب اللازم لهم، حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافها الخضراء الموضوعية، كما على المدير مقارنة المخرجات المرغوبة مع المخرجات الفعلية، وهو ما يوضح أهمية دوره في تقييم الأداء الأخضر للعاملين، والتي تُعدّ عملية حساسة وتحتاج إلى مدير لديه الكثير من الخبرة والمعرفة عن الممارسات والأنشطة الخضراء، حتى تتم عملية التقييم بشكل فعال ولا يشوبها العديد من الأخطاء في حق الموظفين، والتي تشعرهم بالظلم وقد تؤدي إلى فقدان المنظمة لموظفين ذوي كفاءة عالية، لذا على المديرين تقديم ملاحظات للعاملين ومساعدتهم من التغلب على أخطائهم في الأداء المستقبلي (Mas, 2019,15).

والمنظمات على اختلاف مجالاتها تهتم بتقييم الأداء بشكل منتظم من أجل موائمة أداء العاملين مع الأداء التنظيمي الأمثل المتوقع، ويعدّ قياس الأداء الأخضر للعاملين أحد الوظائف الأساسية للإدارة، والتي تلعب دوراً مهماً في فعالية عمل الإدارة الخضراء على المدى الطويل لأنها توجههم إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه المنظمة مع أهمية تحديد الإدارة للأهداف والمهام الخضراء التي يجب على العاملين القيام بها (جميل، ٢٠٢٠، ٢٧٨).

وبناء على ما سبق فإن تقييم مديري المدارس للمعلمين، لا بد أن يشتمل على ممارساتهم الخضراء وعلى سبل تحفيز المعلمين وجميع العاملين في كيفية توظيف هذه الممارسات في حل القضايا البيئية، علاوة على توفير الموارد والتدريب اللازم لذلك قبل عملية تقييم الأداء لتحقيق موضوعية وعدالة التقييم، وهو ما يحقق ربط

المدرسة بالبيئة الخارجية ويشكل لها سمعة تنظيمية جيدة، تحفز أصحاب المصالح في دعم المدارس وتلبية إحتياجاتها.

ب- مكافأه وتحفيز الأداء الأخضر.

تُعد المكافآت والتحفيز عاملان مهمان جدًا لتحقيق الميزة التنافسية والأداء الوظيفي الفعال داخل المنظمة، وهو ما يزيد من دافع الموظفين للعمل بجدية أكبر ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأكثر دقة، فعند قيام العاملين بمهامهم الوظيفية ونجاحهم فيها بجانب المهام الخضراء والتي يسهمون من خلالها في حل المشاكل الأخلاقية والاجتماعية والبيئية، يجب على مديري المنظمات تزويد الموظفين بمكافآت تتنوع بين المادية والمعنوية مثل الترقية المرنة، وساعات العمل المرنة، وإعطائهم ساعات للعمل في المنزل، والمكافآت المالية، والمزايا والامتيازات الإضافية، والتكريم السنوي، وهو ما يساعد على تحقيق أهدافها الخضراء (Taylor & Vachon, 2018: 952-953)، فتجاهل مديري المنظمات للمكافآت والتحفيز، يساعد على فقدان ثقة العاملين في المنظمة وانخفاض معدلات الرضا الوظيفي، والذي ينعكس سلبًا على انخفاض مستوى أداء العاملين والذي يستتبعه انخفاض في إنتاجية المنظمة.

ونظام التحفيز والمكافآت الأخضر يساعد أيضًا على جذب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة الخضراء، حيث تُعدّ الحوافز والمكافآت من العوامل القوية لتحفيز العاملين؛ لأنها يمكن أن تزيد من مستوى سلوك الموظف المؤيد للبيئة، وذلك من خلال ربط الأهداف البيئية للمنظمة بالمكافآت والحوافز، وهو ما يساعد على الوصول إلى نتائج أفضل في العمل (Dakhan et. al., 2020, 203).

كما دعت دراسة رينويك وآخرين (Renwick et. al., 2013, 114) نحو ربط نظام المكافآت والتحفيز بعملية تقييم الأداء، والتي وجدت بأنها طريقة فعالة لتحفيز الموظفين والارتقاء بأدائهم، مما يحقق استقرار بيئة المنظمة. وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة العليا عليها دعم مديري المدارس بمزيد من السلطات المالية والتي تمكنهم من ربط الحوافز والمكافآت بالأهداف البيئية، وذلك لتحفيز المعلمين والعاملين على الاهتمام بالأنشطة والممارسات التي لها بعد بيئي، وقادرة على حل مشكلات البيئة المدرسية والمحافظة عليها، وهو ما يمكنهم من غرس هذا السلوك لدى الطلاب ويشجعهم دوماً في المحافظة على نظافة المجتمع، ويزيد من ولائهم له، وينعكس في النهاية على الحد من النفايات والهدر البيئي.

ج-التدريب والتطوير الأخضر.

تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء يتطلب من العاملين بالمنظمات مستوى عالٍ من المهارات التقنية والإدارية، والذي يرجع إلى التغيرات السريعة التي تمر بها المنظمات والتي تكمن في التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية وغيرها من التغيرات، علاوة على موجه التنافس العالية والابتكارات المتسارعة، والتي فرضت مهارات جديدة على العاملين بالمنظمة يجب التدريب عليها لتطوير مهاراتهم والارتقاء بها لمواجهة هذا التقدم التقني والابتكارات المتسارعة، من أجل تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة (أحمد، ٢٠١٩، ٤٢٥).

إنّ التدريب يضيف دائماً قيمة ومعنى للوظيفة التي يمارسها العاملون في مكان العمل، فعندما تستثمر المؤسسات في تدريب قوتها العاملة بشكل أساسي فإنّها تضيف قيمه ومهارات لموظفيها، كما أنّها ترفع الوعي لديهم بأهمية الأنشطة الخضراء للحفاظ على البيئة وحمايتها، علاوة على شعور العاملين بالحماس والرضا

والذي يولد لديهم الرغبة الدائمة في الانتماء إلى منظمات قائمة لفترة طويلة، ومسئولة أخلاقياً واجتماعياً، وهو ما يوضح ارتباط التدريب الأخضر دوماً بالاستدامة البيئية (Albejaidi & Fahad, 2021, 401).

يُعدّ التدريب الأخضر وسيلة لتطوير رأس المال الفكري بالمنظمة، فعلاوة على إكساب برامج التدريب المهارات التقنية الحديثة وما يستجد من مهارات العمل، فإنها تسعى كذلك نحو الاهتمام والتركيز بشكل كبير على القضايا الاجتماعية والبيئية والتي لها تأثير كبير على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتدريب العاملين على كيفية إيجاد حلول مبتكرة لهذه القضايا (عمارى، ٢٠٢١، ٤٢٧).

وتعد أفضل ممارسات التدريب والتطوير الأخضر هي تحفيز مديري المنظمات على تكوين فرق خضراء، مهمتها تقديم الوعي العام التدريبي في مجال الإدارة البيئية، ويمكن تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعرفة بالبيئة ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر ومستوى التنمية البيئية، وبدأت الولايات المتحدة الأمريكية في مبادرات تدريب المديرين التنفيذيين على إدارة الجودة البيئية، وهو ما يستوجب التخطيط الجيد لهذه البرامج (السكرانة، ٢٠١٧، ١٩).

وهنا يمكن القول أنّ أهمية التدريب والتطوير الأخضر تكمن فوائده في كونه:

- يساعد العاملين على تقليل النفقات.
 - الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل مسببات التدهور البيئي.
 - توفير فرص لإشراك العاملين في حل المشكلات البيئية
- (Mamin, 2017, 1415).

كما أوضح كل من (Deshpande & Srivastava, 2022, 5)، بأن التدريب

والتطوير الأخضر يسعى نحو:

- تعزيز الإجراءات نحو بيئة أفضل، وتغيير السلوك، والوعي، والمواقف، ومعارف ومهارات الموظفين من خلال إجراء أنشطة بيئية تحسن صورة المنظمة لدى المجتمع الخارجي.
- يجعل التدريب الأخضر من كل فرد شخصاً مسؤولاً تجاه البيئة وحساساً بدرجة كافية، مما يساعدهم على تنفيذ عمليات الوقاية.
- إنّ التدريب الأخضر في المنظمات يعد من مجالات البحث النفسي التطبيقي، الذي يتم إجراؤه بشكل هادف لتقديم مساهمة واضحة للبيئة، وبالتالي فهو يعزز رفاهية العاملين، ويكون له أثر إيجابي في تحقيق الأداء المستدام للمنظمة، وهو ما يحقق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين.
- يسهم التدريب في إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في حل المشكلات البيئية.
- تجعل المبادرات الاستباقية للتدريب الأخضر العاملين على دراية بأهمية وقيمة البيئة.

د- المسؤولية الاجتماعية الخضراء.

وبناءً على النظرية المؤسسية أو نظرية أصحاب المصلحة، أقرت العديد من الدراسات بأن ممارسات الإدارة الخضراء للمنظمات تتشكل من خلال الضغوط القسرية والمعيارية والمحاكية من مختلف أصحاب المصلحة، حيث إنّ وجهة النظر المرتكزة على الموارد (RBV) The Resource-based view (RBV)، تقدم أيضاً سبباً مقنعاً لفحص الموارد والقدرات الداخلية للمنظمات التي تُعدّ أحد ركائز الإدارة

الخضراء مثلك الموارد المالية، والموارد التقنية، ورأس المال الاجتماعي، والقدرات الديناميكية.

إن أصحاب المصالح لديهم القدرة في الضغط على المنظمة ومطالبتها في تنفيذ مسؤولياتهم الاجتماعية، كما أن لهم تأثير بشكل مباشر على جودة الخدمات التي تقدمها ونموها وأرباحها، علاوة على أنهم يلعبون دورًا فاعلاً في حث المنظمة على صنع الاستراتيجيات والسياسات البيئية للمنظمة التي تمكنها من تهيئة بيئات عمل صديقة للبيئة، أو الاستثمار في توفير الإمكانات والموارد صديقة البيئة والتي لا تؤثر سلباً عليها، والمشاركة في تقديم الخدمات التي تهتم بالشؤون الاجتماعية والبيئية، ويتمثل أصحاب المصالح في العديد من الفئات داخل وخارج المنظمة مثل: العملاء، والمستفيدين، والعاملين بالمنظمة، وبعض الأطراف والهيئات الخارجية والمحفة للمنظمة (Raharjo, 2019:561).

وتعدّ المسؤولية الاجتماعية بمثابة التزام أخلاقي لجميع العاملين بالمنظمة والذي يتجه نحو تحقيق رفاهية المجتمع أينما وجدوا، ويجب أن تكون مشاكل المجتمع أيضاً مصدر قلق للمنظمات، ويجب أن تساهم ممارسات هذه المنظمات في حل هذه المشكلات، ففي الوقت الحاضر يواجه العالم مشكلة تدهور جودة البيئة من مياة وهواء وأرض بسبب السلوكيات الخاطئة للمنظمات، وهو ما جعلها قضية تشغل كافة المنظمات الحالية بها فيها المنظمات التعليمية، وجعلها تتوجه نحو اختيار البرنامج والمخطط الأخضر استجابةً للحاجات المجتمعية (Hage Tam, 2016, 588).

إن الإدارة الخضراء نشاطاً تمارسه المنظمة يغرس لديها الشعور بالمسؤولية إزاء البيئة التي تتواجد بها، كما التنفيذ الفعلي لعناصر المسؤولية الاجتماعية بطريقة الإدارة الخضراء، يرتبط بشكل كبير بقدرة إدارة المنظمات (على اختلاف مجالاتها) على دمج المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة، ومراعاة ذلك عند إعداد الاستراتيجية الشاملة، والتي تؤكد على ربط أدائها والمهام التي تقوم بها وفقاً لمبادئ

المسؤولية الاجتماعية، حيث إنّ هذا الربط يبرز مراعاة المنظمة للجهات الفاعلة وهي: العملاء والمجتمع وأصحاب المصالح (3, 2010, Barbara).
وتساعد الضغوط التي تمارسها هذه الجهات وخاصة أصحاب المصالح، في دفع المنظمة ومشاركتها في حل المشكلات والقضايا البيئية، وهو ما يجلب للمنظمة العديد من المزايا، وتحسين سمعتها، وفهم أفضل لاحتياجات سوق العمل، واكتشاف فرص جديدة، علاوة على أن بناء الثقة والتعاون مع أصحاب المصالح لا يساعد في دعم المنظمة فقط ومواجهة احتياجاتها في بيئة العمل المتغيرة والمعقدة بشكل متزايد، بل يساهم أيضاً في التغييرات المنهجية في بيئة العمل والتي تؤدي إلى الاستدامة (Ibid:4).

وفي ضوء ما ورد ذكره عن المسؤولية الاجتماعية، نجد أنّ المسؤولية الاجتماعية الخضراء هي توجه يبدأ من الداخل لخارج المنظمة، ويساعد على ربطها بالبيئة الخارجية، حيث إنّ المدرسة المسؤولة اجتماعياً هي التي تحفز القوى الشريفة المتواجدة به، من عاملين ومعلمين وحتى طلاب في تنفيذ بعض الممارسات الاجتماعية الخضراء والمدرجة في استراتيجية المدرسة، وذلك حتى تكون جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها والمهام التي تقوم بها، وهو ما يعود بالعديد من المزايا والفوائد عليها ويحسن صورتها لدى أصحاب المصالح والمستفيدين.

وباستقراء ما سبق يتضح أنّ التقييم الأخضر والمكافآت والتحفيز الأخضر يرتبط بالتدريب الأخضر، حيث إنّ التدريب يكسب العاملين والمعلمين بالمدرس، المهارات الخضراء والتي تشمل على المهارات التقنية في التدريس والقيام بالعمل الإداري، وهو ما يرتقي بالعملية التعليمية ويزيد من جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، علاوة على المهارات التي تمكنهم من الاهتمام بالبعد البيئي من خلال الممارسات والأنشطة الخضراء، والتي من خلالها يتم المحافظة على البيئة المدرسية

من العوادم والنفائيات والتي تجعلها تقل إلى درجة تقترب من الصفر وتجعل هذه البيئة تتسم بالنظافة، ويجب أن يتم تقييم العاملين في ضوء التدريبات التي قدمت لهم حول مفهوم الإدارة الخضراء والأنشطة والممارسات التي تساعد في تحقيقها، وأن يتضمن تقييم الأداء لديهم هذه الممارسات، وحتى يتم تنفيذ أنشطة وممارسات الإدارة الخضراء من قبل المعلمين والعاملين، والتي لا بد أن ترتبط بالمكافآت والحوافز سواء النقدية أو غير النقدية كنوع من تحفيز جميع العاملين على جعل مدارسهم منظمة خضراء، وتمتلك جميع مقومات ووسائل الأمان والنظافة وتقنيات العمل، والذي يكون له تأثير مباشر على حل الكثير من القضايا الاجتماعية والبيئية والسلوكية، وهو ما يحقق المسؤولية الاجتماعية الخضراء للمدرسة. وجميعها أمور تساعد على تحسين الصورة الذهنية للمدرسة لدى المستفيدين وأصحاب المصالح، وحتى يتم تطبيق هذه الأبعاد، فإنها تحتاج لممارسات إدارية فعالة وهو ما سوف يقودنا إلى المحور الثاني عن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

ثانياً: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة

١. مفهوم الممارسات الإدارية:

يُعهد لمدير المدرسة الثانوية القيام بالعديد من المهام والعمليات الإدارية التي يكون لها انعكاس على الجوانب الإدارية والتعليمية والاجتماعية داخل المدرسة، حيث كفاءته في إنجاز هذه المهام والعمليات تنعكس على كفاءة جميع العاملين بالمدرسة، وهو ما يحقق للمدرسة النجاح التنظيمي الذي تسعى نحوه، ويعكس بالتالي صورة ذهنية جيدة للمستفيدين وأصحاب المصالح عن هذه المنظمة التعليمية، ويضمن اندماجهم مع المشكلات والقضايا التي تواجهها.

ويعد مدير المدرسة بمثابة القائد الإداري للمدرسة الثانوية المسؤول عن الإدارة اليومية للمدرسة لتحقيق أهداف وغايات التعليم، وبصفته مسؤولاً عن المدرسة الثانوية، فإنه يشغل رئيس إداري مسؤول عن مهام التخطيط، والتنظيم والرقابة، والتقييم وغيرها من العمليات، والتي تشمل إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والتي تعد الأداة الممنهجة لتحقيق أهداف المدرسة، ومن بين هذه الأدوار التي تعهد له توفير القيادة الفعالة، والحفاظ على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وإدارة المرافق، وجميعها أدوار تنعكس إيجابياً على المعلمين وتساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، كما يُعهد إلى المدير مسؤولية تحسين جودة الأنشطة الإدارية والتعليمية من خلال الاستخدام الفعال للممارسات المختلفة للتأثير على المعلمين في تنفيذ واجباتهم من أجل تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات (IGONI, 2020: 1036-1037).

ويترجم مدير المدرسة هذه المهام بواسطة مجموعة من الممارسات الإدارية، حيث تعرف الممارسات الإدارية كما أشار إليها بعلوشة (٢٠١٧: ١٦) بأنها مجموعة العمليات الإدارية (لتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقييم) التي يقوم بها مدير المدرسة لإنجاز جميع مسؤولياته ومهامه الإدارية، والفنية، والاجتماعية بكفاءة وفعالية، وذلك للارتقاء المستمر بالمدرسة، وتحقيق أهدافها.

ويرى الخوالدة (٢٠٢٠: ٣٣٠) بأن الممارسات الإدارية تشير إلى العمليات الإدارية التي تضمن التخطيط، والتنظيم، والتقييم وغيرها من العمليات علاوة على الأنشطة المدرسية وخدمة المجتمع المحلي.

وبناءً على ما سبق فقد عرفت الممارسات الإدارية بأنها " العمليات المرتبطة بالعمل الإداري، والتي ينفذها مدير المدرسة مستخدماً الأدوات، وأساليب العمل، والابتكارات والأنشطة، وذلك من أجل إنجاح نمط إداري معين، يسعى نحو تحقيق

أهداف وغايات العاملين، مما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة.

وطبقا لهذه التعريفات فإن الممارسات الإدارية هي وظائف وأنشطة الأداء التي يضعها مدير المدرسة لتحفيز المعلمين على تحسين أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية، حيث تُعدّ الممارسات الإدارية للمديرين أمراً حيوياً للغاية يضمن قيام المعلمين بتنفيذ أنشطتهم التعليمية من أجل تقديم برنامج تعليمي جيد في المدارس، وتتنوع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة بين مشاركة المعلم في صنع القرار، والتفويض المناسب للواجبات، وتوفير جودة حياة العمل للمعلمين، والحفاظ على التواصل المفتوح وتوفير التدريبات المناسبة، وتنظيم ورش عمل لتحديث مهارات وكفايات المعلم، وتوفير المرافق التعليمية التي يحتاجها المعلم في الفصل لممارسة العملية التعليمية ومزاولة الأنشطة، والتحفيز اللازم لهم سواء المادي أو من خلال المرونة في الجداول، والاعتراف بجهودهم المقدمة، وغيرها من الممارسات الإدارية لمديري المدارس، والتي تساعد على ضمان الأداء الوظيفي الفعال من قبل المعلمين في المدارس الثانوية (IGONI, 2020:1037).

شكل (٣) يوضح علاقة التأثير والتفاعلات للممارسات الإدارية بالمدرسة

وباستقراء ما سبق نجد أنّ العمل الإداري لمدير المدرسة يركز على تنفيذ مجموعة من العمليات الإدارية، وأنّ هذه العمليات تركز على العمل الإداري والتعليمي داخل المدرسة، إلى جانب الاهتمام بالبيئة الخارجية من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها للمجتمع الخارجي، كما أنّ هذه الممارسات الإدارية لا تُعبر عن السلوك الفردي للمدير، ولكنها تعبر عن العلاقات الاجتماعية بين العديد من الأطراف وهي العاملين بالمدرسة، وأصحاب المصالح، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وقواعد العمل بالمدرسة، لذلك وفي ضوء هذه التفاعلات والتي يعد أصحاب المصالح جزءاً أساسياً منها، لذا على مدير المدرسة أن يدمج الممارسات الخضرية ضمن

الممارسات الإدارية، وأن يجعلها جزءاً من ممارسات جميع العاملين بالمدرسة وذلك لتهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع ومحفقة للتنمية المستدامة بها.

٢. أهمية الممارسات الإدارية وانعكاسها على أداء العاملين بالمدرسة.

يعد مدير المدرسة هو القائد الأعلى للكيان المدرسي ومحرك لإمكاناتها البشرية والمادية ومواردها التي توجه وتنسق جميعها لاستكمال الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويعتبر المدير عنصراً مهماً في إنجاح العملية التعليمية، حيث يعمل على تفعيل عناصر هذه العملية، لكي تتخلل جميع جوانب النشاط المدرسي.

ويحقق المدير مهامه من خلال تبنيه مجموعة من الممارسات الإدارية، والتي تبرز أهميتها في كونها تمكنه من الآتي:

➤ **تنمية قدرات المعلمين:** من خلال توفير فرص النمو المهني التي تعزز الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك مثل الندوات، والتدريب المستمر وإعادة التدريب، وورش العمل، والمؤتمرات، ومنحهم إجازة دراسية للحصول على دورات تنشيطية، مع جعل هذه الفرص جزءاً من ممارساتهم اليومية وهو ما ينعكس على الطلاب ويكسبهم خبرات متنوعة ومتجددة، تجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات.

➤ **توفير الخدمات والامكانيات والأنشطة:** التي تساعد في الارتقاء بأداء الطلاب، وتحقيق التنمية المتكاملة في جميع جوانب الشخصية.

➤ **رفع مستوى أداء المعلمين:** لتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية، من خلال إطلاعهم على أحدث المعلومات والمعارف ووسائل وطرائق التدريس والتدريب، وعقد الندوات والدورات لهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً (Essayed, 2020: 1736).

➤ توفير مناخ عمل ملائم للمعلمين والعاملين: لأداء مهامهم بفعالية وبطريقة احترافية، من خلال دعم العلاقات الجيدة بينهم والتي تساعد على تبادل ودعم الخبرات المهنية.

➤ تهيئة بيئة عمل مناسبة للمعلمين: ترتقي بجودة الخدمات التي يقدمونها للمجتمع الخارجي وخاصة أولياء الأمور، حيث إنّ زيادة الطلب على التعليم تتطلب معلمين ذوي كفاءات مهنية عالية.

➤ غرس الثقة في مهنة التدريس: مما يساعد على الارتقاء بالمسيرة المهنية للمعلمين.

➤ تصميم وتنفيذ سياسات الرفاهية المناسبة: لجعل عملية التدريس والتعلم ممتعة لكل من المعلمين والطلاب وبالتالي زيادة أدائهم الأكاديمي، حيث تزيد رفاهية العاملين بالمدرسة من إنتاجيتها وتعزز الدافع والعلاقات التنظيمية الصحية وبالتالي الحفاظ على الحب والود في مكان العمل، والرفاهية لا ترتبط بالتحفيز المادي فقط، ولكن كذلك من خلال توفير الرعاية الصحية وإظهار الحب وتوفير بيئة عمل آمنة.

➤ الدعم الإداري للمعلمين: لتحمل العديد من المسؤوليات الأخرى بخلاف التدريس، والتي تؤثر بشكل مباشر على هذه العملية داخل الفصل، مثل توجيه وإرشاد الطلاب، وإدارة الفصول الدراسية، والمشاركة في لجان تطوير المناهج الدراسية -582 (Egboka, 2018:583).

ومما سبق نجد أن هذه الممارسات تعود بالنفع على المعلمين والطلاب وبيئة العمل والمجتمع الخارجي، حيث إنّها تحقق للمعلمين الرفاهية في جميع الجوانب سواء المادية أو خلال الرعاية الصحية وتوفير بيئة العمل الآمنة، وإماداهم بالفرص المهنية والتي جميعها تساعد على الارتقاء بالأداء الأكاديمي له وتزيد من إنتاجيته، كما تسعى نحو توفير الإمكانيات والموارد اللازمة للأنشطة الطلابية مما يحقق لهم

النمو المتكامل، علاوة على تهيئة بيئة ملائمة تسمح بالعلاقات الجيدة بين المعلمين وأولياء الأمور.

٣. أنماط الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

إنّ المدراء هم رؤساء المدارس الثانوية، وهم مكلفون بمسؤولية إدارة الشؤون اليومية للمدارس، وعليه فهم مسؤولون عن كل ما يحدث داخلها، من خلال ممارسة أدواره واختصاصاته المختلفة، ومهما تعددت الكتابات حول مدير المدرسة، فجميعها أجمعت حول أدواره القيادية والتعليمية والإدارية، ومن هنا فسوف يتناول هذا المحور ثلاث ممارسات لمدير المدرسة الثانوية وهي:

أ - ممارسات قياده.

تعتبر القيادة المدرسية متغير مهم للغاية يحدث دائما فرقا داخل المدرسة، حيث إنّ الممارسات القيادية التي ينتهجها المدير تؤثر بشكل كبير على دوافع ومعارف المعلمين وجميع العاملين، وتشير الممارسات القيادية إلى ما يفعله قادة المدارس من أجل تحسين التدريس والتعلم في المدارس، وذلك من خلال تعزيز قدرة المعلم، والمسؤوليات التنظيمية، وإشراك أصحاب المصلحة في البيئة الخارجية (Leithwood, 2013: 12).

وتتمثل أهم الممارسات القيادية لمدير المدرسة في الآتي:

(١) **بناء رؤية مشتركة:** تتمركز حول عملية التعلم وتدعم اتفاق الآراء بين العاملين حول الأهداف الموضوعية، ويتم تنفيذ الرؤية من خلال وضع توقعات عالية الأداء، وتعزيز الثقافة المدرسية، ونمذجة الممارسات الطموحة والأخلاقية.

(٢) **بناء علاقات مثمرة مع أولياء الأمور وأصحاب المصالح الخارجيين:** تضمن إشراكهم وتعاونهم مع المدرسة، وترسيخ مفهوم أنّ المدرسة جزء من المجتمع،

كما أن هذه العلاقات تساعد مدير المدرسة من إدارة ضغوط المساءلة الخارجية والعلاقات الخارجية، علاوة على أن قادة المدارس الذين يشاركون أصحاب المصلحة الخارجيين يستفيدون من مصادر القوة المتنوعة ويعززون التواصل بين المدرسة والمجتمع، كما أن ضغوط المساءلة قادرة بكفاءة على ترجمة التوقعات الخارجية إلى أهداف ذات مغزى تساعد في تحسين المدرسة.

(٣) **التطوير المهني للمعلمين:** من خلال تسهيل فرص التعلّم، وتوفير بيئة للتحفيز الفكري لديهم، وتعزيز مسؤوليتهم عن التعلّم، وإيجاد مجتمعات الممارسة داخل المدرسة، وتبني أساليب التعلّم المستمر، وتقديم المكافآت والحوافز المشروطة، وبناء علاقات من الثقة بينهم، حيث إنّ المعلمين المتميزون حين يشعرون بالدعم والتحفيز فسوف يكونوا أكثر قدرة على العطاء والالتزام (Tan et. al., 2021: 40-41).

(٤) **تحفيز المعلمين والعاملين:** على تبادل وتوظيف خبراتهم على الوجه الاكمل، ونمو قدراتهم المهنية، وبناء علاقات ثقة مع وبين العاملين والطلاب وأولياء الامور، علاوة على علاقات عمل مثمرة مع ممثلي نقابة المعلمين، وذلك من خلال ممارسات المدير والتي تتمثل في بناء ثقافات تعاونية وتوزيع القيادة، وإعادة هيكلة المدرسة لتسهيل التعاون وبناء علاقات مثمرة مع الأسر والمجتمع، وربط المدرسة بالبيئة الأوسع، إلى جانب تهيئة بيئة آمنة وصحية، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم رؤية المدرسة وأهدافها، ونمذجة قيم المدرسة وممارساتها.

(٥) **المحاسبة:** من أهم الجوانب التي تؤكد عليها الممارسات القيادية هي المحاسبة، والتي تعد جزء من حركة عالمية لجعل المدارس أكثر عرضة

للمساءلة العامة عن تعليم الطلاب، وفي هذا الصدد هناك نوع من من ممارسات القيادة، الأول بناء شعور لدى العاملين بأهمية وضرورة المساءلة الداخلية، والثاني مقابلة وتلبية متطلبات المساءلة الخارجية. (Leithwood, 2013: 21)

(٦) **التحسين المستمر بالمدرسة:** ويتم من خلال العديد من الممارسات والتي تتعلق بإدارة الموارد داخل المدرسة والبحث عن بدائل لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وتعزيز استخدام البيانات من أجل التحسين المستمر، والنظر في تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات وموارد المدرسة وإدارتها بشكل جيد، وذلك للوصول إلى أفضل مستوى للأداء التنظيمي والذي يحقق الأهداف التعليمية (Gurr, 2015: 141).

وباستقراء ما سبق نجد أنّ الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية لا تركز على المدرسة فقط، بل ينتقل الاهتمام لخارج المدرسة لتحقيق التحسين المستمر بالمدرسة والوصول بالأداء التنظيمي إلى أعلى مستوياته، حيث إنّ هذه الممارسات تركز على القوة البشرية داخل المدرسة وأهمها المعلم والذي هو أساس إنجاح العملية التعليمية، وذلك من خلال توليد فرص للتطوير والنمو المهني له، علاوة على تحفيزهم على تبادل وتطبيق خبراتهم المهنية، كما أنها تفعل المساءلة والمحاسبة حتى يشعر الجميع بأن هناك متابعة مستمرة لهم في الجانب التعليمي، وكما تركز الممارسات القيادية على الداخل فإنها كذلك تنطلق لدمج المجتمع الخارجي مع المدرسة من خلال بناء علاقات تعاونية مثمرة مع أولياء الامور وأصحاب المصالح الخارجيين، والذين يمثلون عنصر ضغط على المدرسة من أجل توفير بيئة صحية آمنه ومناخ

تنظيمي داخل لتطبيق الممارسات الخضراء، وذلك من خلال رؤية مشتركة تساعد على نمذجة الممارسات الطموحة والأخلاقية.

ب- ممارسات تمكين المعلمين.

إنّ عملية تمكين المعلمين من الممارسات الإدارية المهمة التي يُركز عليها مدير المدرسة، وذلك نظرًا لأهميتها في إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، والبحث عن أحدث الأساليب التدريسية وأحدث الأنشطة سواء المصاحبة للعملية التعليمية أو الأنشطة اللامنهجية والتي تزيد من انضباط والتزام الطلاب بالحضور بالمدرسة.

حيث يعدّ تمكين المعلمين عملية تفاعلية تحدث بينهم وبين بيئتهم، ويكتسب المعلم من خلالها القدرة على التكيف مع تأثيرات البيئة، ويستطيع مدير المدرسة تمكين المعلمين من خلال تفويضه بعض السلطة والمسؤولية، وتعزيز قدرته على اتخاذ القرار، مما يزيد من قدرته على أداء مهامه، وإيجاد القيم وتشكيلها، والتأثير والتكيف بوعي وبشكل ملحوظ على التغيرات المختلفة خاصة التكنولوجية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يمنحهم المزيد من الثقة المهنية ويرتقي بقدراتهم المهنية (Ungar & Elyashiv, 2018: 157).

ويعود تمكين المعلمين على المدرسة بالعديد من الفوائد، حيث إنه يساعدهم على العمل باحترافية ويحفزهم على المشاركة في بناء رؤية المدرسة، كما يساعدهم على تحمل المسؤولية عن مشاركتهم في عملية صنع القرار، علاوة على أنّ التمكين يزيد من معرفة المعلم بأحدث أساليب مزاولة المهنة، وتطوير الجانب النفسي لديهم للعمل في بيئات مختلفة (ibid:158).

وهناك العديد من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة، والتي من خلالها يتم تمكين المعلمين، ويمكن إجمالها في الآتي (Ezeugbor et. al., 2018: 22-24):

- تنظيم ورش عمل لتوعية المعلمين بأحدث الأساليب الابتكارية للتدريس.
- تشجيع المعلمين على حضور المؤتمرات من أجل تحديث معارفهم.

- تشجيع التدريب أثناء الخدمة للنهوض بالمعرفة في مجالات تخصص المعلمين.
- عقد ندوات لتعزيز المهارات الإدارية للمعلمين في تخطيط وتنظيم الأنشطة المدرسية مع الحد الأدنى من الإشراف.
- تحفيز المعلمين على المشاركة في اجتماعات الموظفين للتعرف على بعض المشكلات والتي يمكن أن تكون مرتبطة بتوفير احتياجات العملية التعليمية.
- تحديد المجالات التي تتطلب تطوير بعض المهارات الإبداعية لدى المعلمين، والتي تساعدهم على التغيير الإيجابي في عملية التدريس.
- إشراك المعلمين في طرائق التدريس التعاونية لغرض مشاركة وتبادل المعرفة.
- مشاركة المعلمين في صنع القرار كوسيلة لزيادة شعورهم بالانتماء إلى المدرسة.
- منح حوافز للمعلمين كوسيلة لتشجيعهم على العمل بجدية أكبر.
- تعزيز بيئة العمل الصديقة من خلال بناء علاقات شخصية جيدة مع المعلمين.
- توفير مكاتب مؤثثة جيداً للمعلمين كطريقة لإيجاد بيئة مواتية للعمل.
- التركيز على المدح والثناء للمعلمين المتميزين وهو ما يعزز اعتزازهم بأنفسهم.
- بناء نظام اتصال فعال مع المعلمين لتمكينهم من التواصل السريع أوقات الحاجة الملحة.

ومما سبق يتضح لنا بأنّ التمكين عملية مهمة جداً للمعلمين باعتبارهم عصب العملية التعليمية، وحيث إنّ التمكين يركز على الجانب المهني والنفسي للمعلم، فإن مدير المدرسة عليه القيام بالعديد من الممارسات والتي من خلالها يستطيع تلبية احتياجات المعلم في هذين الجانبين، بالنسبة للجانب المهني يستطيع المدير القيام بالعديد من الممارسات والتي من شأنها الارتقاء بأداء المعلم من خلال ورش العمل، والتدريب أثناء الخدمة، والمؤتمرات والندوات، وإتاحة فرص العمل التعاوني وغيرها من المجالات والتي من خلالها يتم تنمية المهارات الإبداعية لديهم، أمّا التمكين النفسي فيكون من خلال بيئة عمل تتيح لهم إقامة صداقات جيدة بينهم وبين زملائهم والطلاب وأولياء الأمور، علاوة على المدح والثناء، والتحفيز المادي والمعنوي وجميعها أمور تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين وتساعد على التزامهم في العمل والارتقاء بأدائهم المهني.

ج- ممارسات التخطيط:

يعد التخطيط بمثابة الوظيفة الإدارية الأساسية التي تحقق النجاح في المستقبل، وتكفل تلبية احتياجات هذا النجاح، إذ أنّ هذا التخطيط هو أداء لتحسين وتغيير وتطوير المؤسسة التعليمية بشكل منظم وغير عشوائي، من خلال خطة محددة الأهداف، ويحتاج مدير المدرسة دائماً إلى التخطيط المسبق لأنشطة وبرامج المدرسة، من أجل تجنب النقص وسوء إدارة الموارد في المدارس.

وقد عُرف التخطيط بأنه الأداة المستخدمة في السيطرة على المستقبل من خلال دراسة المشاكل الحالية، ووضع الحلول المناسبة، وتوقع الأحداث المماثلة، والاستعداد للطوارئ، من خلال صياغة الاتجاهات، ورسم الأنشطة، ووضع تسلسل منظم لتحقيق الأهداف المعلنة، أي أنّ التخطيط هو الاستعداد لعمل موجه نحو

الهدف، كما أنه عمل مسبق للقيام بتحقيق الأهداف المنصوص عليها، علاوة على أنه أداة عقلانية في اتخاذ القرار، وتوظيف الموارد المتاحة ووضع بدائل لها من أجل التوصل إلى الطرائق المثلى لتحقيق الأهداف (8: 2019, IFEYINWA). أي أن التخطيط ليس عملاً عفويًا ولكن يتم تنظيمه بعناية وبشكل مقصود وإعداده وتوجيهه نحو تحقيق هدف ما، ولذلك يعد عملية لتحديد المهام، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج وإجراءات تحقيقها، واتخاذ القرار، واختيار مسار العمل من بين البدائل بمعنى إنه محاولة للإعداد للمستقبل.

وتشتمل عملية التخطيط عادةً على المكونات الآتية (7: 2020, Gilbert):

- المبادئ- قاعدة أساسية أو مفهوم يستخدم في صنع القرار.
- الرؤية- وصف عام للنتيجة المرجوة من عملية التخطيط.
- المشكلة- حالة غير مرغوب فيها يجب تخفيفها (حلها أو تقليص آثارها).
- أهداف عامة: شرط عام مرغوب فيه يجب تحقيقه، وعادة ما يكون عامًا جدًا بحيث لا يمكن قياسه كميًا.
- أهداف خاصة: طرائق محددة وقابلة للقياس الكمي لتحقيق الأهداف العامة، وذلك مثل زيادة الدخل.
- المعايير: أهداف قابلة للقياس يتعين تحقيقها، مثل التخفيض المعلن في معدلات التأخير، وقد يتم تحديد المعايير أحيانًا بموجب قانون أو لائحة.
- مؤشرات الأداء: طرائق عملية لقياس التقدم نحو الأهداف، مثل: التعريفات المحددة للدخل، ومعدلات التسرب.
- الخطط: مخطط أو مجموعة من الإجراءات قد تكون خطة استراتيجية (عامة وواسعة) أو خطة عمل action plan (محددة وضيقة).
- الخيارات Options: الطرائق الممكنة لتحقيق هدف أو حلول لمشكلة ما.

- السياسات أو الاستراتيجيات: مسار عمل تنفذه الإدارة بالمنظمة.
 - البرامج: مجموعة محددة من الأهداف والمسؤوليات والمهام داخل المنظمة.
 - المهام أو الإجراءات: شيء محدد يتعين إنجازه.
 - الإمكانيات: (الموارد، الأشخاص، الوقت، الأنشطة، إلخ) التي سيتم تضمينها في العملية.
 - معايير التقييم: تأثير (التكاليف والفوائد) التي يتم أخذها في الاعتبار في التحليل.
 - منهجية التقييم: عملية تقييم الخيارات ومقارنتها، مثل فعالية التكلفة أو الفوائد/التكلفة أو تحليل تكلفة دورة الحياة.
- وتلي مرحلة تحديد العناصر الأساسية للتخطيط، قيام مدير المدرسة بتحديث ممارسات التخطيط الخاصة بهم لتعزيز إدارة المدرسة الثانوية، حيث تُعد ممارسات التخطيط بمثابة طرائق عديدة مختلفة لعمل الترتيبات للمستقبل، وتُعد هذه الممارسات ضمان لكفاية الموارد البشرية والمادية، والمعدات، والمرافق، والتمويل، كما تؤدي ممارسات التخطيط عند التعامل معها بشكل جيد إلى توفير مدير المدرسة لطاقته ووقته وموارده، وتدنية الضغوط والاجهاد العصبي (IFEYINWA, 2019: 9).
- وترتكز هذه الممارسات على ما يأتي (Juwariah & Kurniatun, 2019: 96-97):
- **تحديد مصادر التمويل المدرسي:** هل من خلال موارد المدرسة فقط أو من خلال مصادر خارجية، والتي تعد كمعيار يتم على ضوءها بناء ميزانية المدرسة، حيث تعد هذه الموارد من المصادر المهمة والتي من خلالها يتم تخطيط نفقات أنشطة التدريس والتعلم، وصيانة المرافق والبنية التحتية، وتطوير موارد التعلم وأدوات التعلم، حيث إن التخطيط المدرسي هو مرجع في تنفيذ الأنشطة أو البرامج

المدرسية خلال العام، وفي ضوء ذلك تكون الميزانية موجهة نحو خطط وأهداف برامج محددة وعامة.

➤ **المشاركة في وضع الخطة:** حيث إن مدير المدرسة وإن كان هو المسؤول الاول عن إتخاذ القرار المدرسي، إلا أنّ الخطة المدرسية يشترك في إعدادها مدير المدرسة، والمعلمين، والاداريين، وبعض أعضاء المجتمع الخارجي المشتركين في اللجان المدرسية، حيث يكون نجاح تنفيذها مسؤولية الجميع.

➤ **الخطة الموضوعة مرنة:** حيث يمكن للمدارس إجراء تعديلات على الخطة المدرسية الذي تم إعدادها، بناءً على حدوث تغيرات مفاجئة على الخطة التي يجب تنفيذها، والتي يمكن أن تتطلب تضمين بعض الأنشطة في الخطة وتعديل بنود الميزانية على ضوءها، وذلك مع تقديم مدير المدرسة إلى الإدارة العليا تقرير رسمي عن التغييرات في التي طرأت على الخطة الموضوعة.

➤ **اعتماد الخطة المدرسية من قبل الإدارة العليا:** حتى تكون ملزمة لجميع الأطراف التي شاركت في إعدادها.

➤ **مشاركة مجلس إدارة المدرسة في الأنشطة المدرسية:** حتى تكون الأنشطة المنفذة كما هو مخطط لها، وذلك مع وضع في الاعتبار أنه في بعض الأحيان هناك بعض الأنشطة التي تظهر والتي لا يكون لها وجود في بداية التخطيط، إلا أنه يجب القيام بها في منتصف الرحلة بحيث تحتاج إلى المراجعة في تخطيط المدرسة.

➤ **وضع الخطوط العريضة للتخطيط:** على ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف نقاط القوة والضعف الموجودة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يأخذ في الاعتبار نتائج التقييم الذاتي للمدرسة وتحليل احتياجات المدرسة.

وباستقراء ما سبق نجد أنّ التخطيط المدرسي هو دليل أساسي لتوجيه المدارس في أداء واجباتها، وتحسين جودة التعليم في مدارسنا لتكون أفضل مع تقليل المخاطر وعدم اليقين في المستقبل، ومن خلال الالتزام بالتنفيذ بنود الخطة المدرسية الموضوعية، يمكن للمدارس أن تدرك الرؤية والرسالة التي حددتها.

د- ممارسات التنظيم:

يُعد التنظيم أحد العمليات الإدارية المهمة التي تمكن مدير المدرسة الثانوية من تجزئة العمل وتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الموضوعية بالخطة، وتبرز أهمية هذه العملية في أنها تحدد العلاقة بين المدير والعاملين، وتساعد على الربط بين وحدات العمل وتقليل الازدواجية في العمل، وحسن استثمار الإمكانيات والموارد، علاوة على تحقيق التعاون والانسجام داخل المدرسة (حرب، ٢٠١٩: ١٩٨).

حيث إنّ ممارسات التنظيم تعود بالعديد من الفوائد على المدرسة، وهي ما يمكن إجمالها في الآتي (Das & Mishra, 2019 58-59).

➤ **تزيد من كفاءة الإدارة:** حيث إنّ التنظيم السليم يقلل من التأخير والازدواجية في العمل ويحفز العاملين على أداء وظيفتهم بكفاءة، من خلال التقسيم الصحيح للعمل، والتعريف الواضح للوظيفة وتفويض المهام الروتينية إلى المستويات الأقل، وهو ما يساعد على تقليل التأخير والازدواجية في العمل ويحفز العاملين على أداء وظيفتهم بكفاءة.

➤ **تسهيل النمو والتنوع بالمنظمة:** وذلك من خلال هيكل تنظيمي يتيح للمنظمة النمو وتنوع الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وهو ما يضمن استدامتها.

- **تساعد على التحسينات التكنولوجية:** حيث تسهل ممارسات التنظيم من الاستخدام الأمثل للتحسينات التكنولوجية مثل أنظمة الكمبيوتر، وما يرتبط بها من تركيب وتشغيل وصيانة هذه المعدات.
- **توظيف رأس المال البشري:** من خلال الاختيار الفعال، وتدريب وتطوير الموظفين، والتناوب على الوظائف، حيث يسهل التنظيم السليم الاستخدام المكثف لرأس المال البشري.
- **تحفيز الإبداع:** من منح العاملين الحرية الكافية في العمل وتشجيع مبادرات التفكير المستقل والابداع.
- **تقلل معدل دوران الموظفين:** حيث إنّ التنظيم الجيد يحقق رضا الموظفين، ويساعد على بناء علاقات أفضل بين الإدارة والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران الموظفين.
- **التقليل من ازدواجية الأنشطة:** تتجنب المنظمة التأخير والازدواجية في الأنشطة وما يترتب على ذلك من ارتباك من خلال ضمان تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل جيد.
- **تعزز التنسيق:** من خلال توفير إطار لتجميع الوظائف المختلفة في نمط منظم، فإن المنظمة تعزز التنسيق.
- وبذلك نجد أنّ ممارسات التنظيم تساعد مدير المدرسة على التنسيق ومنع الازدواجية، وتحفيز الابداع المهني والذي يتضمن الجانب البيئي، حيث إنه يساعد المدير على توزيع الأنشطة الخضراء والمهام بين المعلمين ويمنع الازدواجية، وهو ما يمكنه من حسن استثمار الموارد المتاحة ويساعد بناء علاقات جيدة تضمن تعاونهم.

هـ - ممارسات الرقابة والتقييم.

إنّ الرقابة والتقييم التي يمارسها مدير المدرسة على العاملين وخاصة المعلمين، تشمل الجوانب المختلفة لمعايير التدريس، والتي تتمثل في التخطيط والإعداد للمقرر وأنشطته المصاحبة المختلفة، وبيئة الفصل الدراسي، ومدى تأثير مدير المدرسة على الأداء من خلال الممارسات التي يقوم بها.

حيث أوضحت دراسة اسطنبولي (٢٠١٦، ٦٦٣) أنّ أهم الممارسات المتعلقة بالرقابة والتقييم تتمثل فيما يأتي:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى رقابة وتقييم، أي تحديد ما يجب قياسه من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المعلمون والعاملين بالمدرسة.
- وضع المعايير المناسبة للتقييم، والتي يتم التقييم على ضوءها.
- تنظيم برنامج للتعاون بين الإدارة التربوية والمدرسية فيما يتعلق بعمليات التقييم تخطيطاً، وتنفيذاً، وعلاجاً، ومتابعة.
- تحديد وتوفير الأدوات المختلفة التي ستستخدم في الرقابة والمتابعة، والتي تضمن إنجاح هذه العملية بعيداً عن التحيزات أو العشوائية .
- تنظيم الخطط العلاجية والتطويرية لجوانب القصور المختلفة ووضع خطط لمتابعتها .
- تنظيم السجلات الخاصة بالتقييم والمتابعة .
- التأكيد على نظام التغذية الراجعة، وذلك لتصحيح أي انحرافات عن الخطة الموضوعية.

كما ترتبط عملية الرقابة وتقييم أداء المعلمين بالعديد من الممارسات الإدارية التي يزاؤها مدير المدرسة، والتي تساعد على نزاهة عملية الرقابة وموضوعية عملية التقييم وإنجاحها، والتي تتمثل في (MUTISO, 2021: 16)

➤ التغذية الراجعة التي يتلقاها المعلمون من مدير المدرسة والموجه وأولياء الأمور.

➤ توفير فرص التدريب أثناء الخدمة.

➤ تهيئة علاقات التبادل والمنفعة بين المعلمين وزملائهم في العمل داخل وخارج المدرسة.

➤ التحفيز المادي أو المعنوي المقدم للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.

➤ مدى مشاركة المعلمين في رؤية المدرسة.

كما يطلب من مدير المدرسة لإنجاح عملية الرقابة والتقييم، تنفيذ عدد من الممارسات الإدارية مثل: التخطيط للمستقبل، وتنظيم الأقسام المختلفة، وتوجيه الأنشطة المؤسسية، وإعداد الميزانية، وتقديم التقارير إلى الإدارات التعليمية من أجل مكافأة الأداء خاصة المتميز، وفرض قواعد لتحقيق الانضباط المدرسي، والتلاعب بالجانب المعنوي للمعلمين من خلال عدد من الممارسات وهي أمور مهمة لإنجاح هذه العملية (ibid:1)

ومما سبق نجد أنّ الرقابة والتي يستتبعها التقييم تعد كل منهما عملية لتحديد مستوى أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة الثانوية، وذلك في ضوء المعايير الموضوعية، والتي بموجبها يتم اطلاعهم على النتائج، حيث يعمل كلاهما كنظام معالجة المعلومات، ويوفر معلومات مهمة لاتخاذ قرارات موثوقة وعقلانية وفعالة تساعد على تعزيز أداء العاملين بالمدرسة، وهو ما يخدم العملية التعليمية سواء كان هذا التعزيز من خلال منح فرص تدريبية لهم، أو تهيئة مناخ لتبادل الخبراء، أو من خلال التحفيز سواء المادي أو المعنوي، ويعتمد نجاح هذه العملية على نجاح العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه.

ثالثاً: علاقة أبعاد الإدارة الخضراء بالممارسات الإدارية لمديري المدارس " نظرة تحليلية".

مما سبق يتضح لنا أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الخضراء بمدارس التعليم الثانوي حيث إنّ مفهوم المدرسة الخضراء من المفاهيم التي تساعد على تهيئة بيئة تعليمية تساعد على تحفيز المعلمين بالمدرسة على العمل والابتكار والابداع المهني، علاوة على الارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي لديهم.

وتساعد الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة مديري المدارس من تحفيز المعلمين على توظيف التقنيات وأساليب التدريس الحديثة، والتي تساعد على الحد من النفايات والتلوث، وحسن توظيف موارد وامكانيات المدرسة خاصة الموارد والأجهزة التقنية. من جهة أخرى نجد أنّ تشجيع الطلاب على الأنشطة الخضراء يربطهم بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ويساعد على زيادة ولائهم للمجتمع المتواجدين به، وزيادة التزام والمواظبة بالمدرسة.

ولا تهتم الإدارة الخضراء بالبعد البيئي فقط والمحافظة على نظافة المكان المتواجدة به المدرسة وعمليات التشجير والنظافة، واستخدام أساليب عمل وتدريس تحد من التلوث والنفايات فقط، ولكن كذلك المحافظة على صيانه وسلامة المبنى المدرسي ومدى توافر وسائل الامان.

حتى يتمّ تحسين الممارسات الإدارية لمدير المدرسة المرتبطة بالإدارة الخضراء فلا بد من مراعاة أبعاد الإدارة الخضراء، والتي تتمركز حول العديد من الأبعاد أبرزها التقييم الأخضر، والذي يساعد على تطوير أداء المعلمين والعاملين، ويزيد من جهودهم في حل العديد من المشكلات البيئية، والتي تقلل العواقب السلبية على النظام البيئي، حيث تساعد الممارسات القيادية لمدير المدرسة في عمليات التقييم الأخضر للمعلمين، ذلك لأنّ الموضوعية في التقييم تنعكس على تحسين المستمر للبيئة المدرسية، كما أن التقييم لا بد أن يكون وفقاً لخطط مدروسة ومعدة مسبقاً بشكل جيد وفي ضوء معايير أعلن عنها مسبقاً، لتحفيز الابتكار البيئي للمعلمين.

ويُعد التحفيز والمكافآت الخضراء من الأبعاد التي تساعد على تحسين ممارسات مدير المدرسة داخلها، حيث إنّ التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا للعاملين نتيجة لجهودهم في تطبيق وتنفيذ أنشطة خضراء يساعد على حل المشاكل الأخلاقية الاجتماعية والبيئية، ويتضمن هذا التحفيز مكافآت مادية، أو مرونة في الجدول، أو الترقية وغيرها من المميزات الإضافية، والتي تشعر المعلمين والعاملين بتميزهم، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي، ويحسن الصورة الذهنية للمدرسة لدى المجتمع الخارجي، ولا بد أن يتم التحفيز والمكافآت الخضراء وفقاً لخطط مدروسة، تقوم على تمكين المعلمين وتعزيز بيئة العمل الصديقة من خلال بناء علاقات شخصية جيدة مع زملائهم، وأن يكون هذا التحفيز على ضوء نتائج التقييم والمتابعة.

وحتى يقوم المعلمون والعاملون بالأنشطة والممارسات الخضراء بشكل سليم لا بد من الاهتمام بتدريبهم على المهارات التقنية التي تمكنهم من ممارسة العملية التعليمية والإدارية بشكل يلاءم التغيرات التكنولوجية والبيئة المتسارعة، حيث يضيف التدريب قيمة للمعلمين في مكان العمل من خلال المهارات التقنية التي يكتسبونها، والتي تنعكس على قدرتهم على مسايرة متطلبات التحول الرقمي التي توجهت إليها معظم الدول على مستوى العالم خاصة بعد جائحة كورونا، كما يعود التدريب الأخضر بالعديد من النفع على المعلمين والعاملين وأبرزها أنهم يكونون أكثر وعياً ومشاركة في حل المشكلات البيئية وأكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية المتاحة، وأكثر محافظة على البيئة من النفايات والتلوث، وهو ما يقلل مسببات التدهور البيئي والتي تسعى نحوها معظم المنظمات بما فيهم المنظمات التعليمية، ويرتبط نجاح التدريب والتطوير الأخضر بالمدرسة على الممارسات القيادية لمدير المدرسة والتي تشجع على محاسبة جميع العاملين والمعلمين على جهودهم

في تطوير الأساليب التدريسية والإدارية، والتحاقهم ببرامج تدريب تقنية تساعد في التخلص من الأساليب التقليدية التي تساعد على الحد من التلوث البيئي، علاوة على التخطيط لبرامج تدريبية تساعد على إتقانهم للممارسات الخضراء داخل المدرسة، وتوفير مستلزمات والإمكانيات التي تساعد على إنجاح هذه البرامج، حتى يأتي التقييم والمتابعة ثماره بنجاح.

ولا تنصب الإدارة الخضراء على البيئة الداخلية فقط، ولكن لها بعد اجتماعي من خلال تحسين ممارسات مدير المدرسة نحو تفعيل المسؤولية الاجتماعية الخضراء، فالمدرسة لا تعمل بمعزل عن المجتمع الخارجي، ولكنها وثيقة الصلة به، وهو ما يستلزم على مدير المدرسة إدراج ضمن خطة مدرسية برامج وسياسات لها بعد مجتمعي تهتم بالأنشطة والقضايا المجتمعية، ووضع مخصصات مالية ضمن الخطة السنوية، وذلك لضمان دعم المجتمع الخارجي خاصة أصحاب المصالح، وحتى يتحقق ذلك يجب الاهتمام ببناء علاقات مثمرة مع أولياء الأمور وأصحاب المصالح، والتطوير المهني للمعلمين، والاهتمام بالقضايا البيئية والمشاركة في وضع رؤية لحلها والمحافظة على البيئة والحد من تلوثها وتدهورها، علاوة على مراقبة وتقييم جهود المعلمين والعاملين المتعلقة بالممارسات الخضراء.

وبذلك نجد أنّ الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة تساعد على تحسين ممارسات مدير المدرسة الثانوية، مما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة، وذلك من خلال تبني الأهداف والاستراتيجيات البيئية التي تتكامل تمامًا مع أهداف واستراتيجيات المدرسة الموضوعية، وهو ما يؤثر إيجابيًا على سمعتها التنظيمية، ويزيد من قيمتها ويدعمها على تقديم الخدمات والمخرجات التعليمية المتبكرة.

رابعاً: مرتكزات نظرية لتفعيل الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد الإدارة الخضراء.

حتى يتم تطبيق الإدارة الخضراء بنجاح في المدرسة فإن ذلك يركز بشكل كبير على ممارسات مدير المدرسة، وفي ذلك سوف يتم تحديد العديد من المرتكزات النظرية التي من خلالها يمكن تفعيل الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية والتي تم عنونها في الآتي:

- أن يتم التقييم الأخضر على ضوء رؤية مشتركة يشترك في بنائها ذوي الكفاءات بالمدرسة مع بعض أصحاب المصالح والمستفيدين، وذلك حتى تكون هناك موضوعية في تقييم الأنشطة الخضراء.
- ألا تقتصر المكافآت والحوافز الخضراء على الجانب المادي أو المعنوي، ولكن يمكن أن تمتد لجداول مرنة أو توفير الرعاية الصحية اللازمة للمعلمين والعاملين بالمدرسة، أو توفير بيئة عمل آمنة، وجميعها تحفز على العمل وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ويرتكز تحقيقها بشكل كبير على الممارسات الإدارية لمدير المدرسة سواء التي تتعلق بالجانب القيادي أو الممارسات التي تتعلق بالعمليات الإدارية.
- أن يرتبط التقييم الأخضر بالممارسات القيادية وخاصة المتعلقة بتوفير نظام محاسبي، يتم فيه محاسب جميع العاملين بالمدرسة على الأنشطة الخضراء التي يمارسونها.
- ألا يركز التقييم الأخضر على تحديد جوانب القوة والضعف المرتبطة بالبعد البيئي بالمدرسة الثانوية فقط، ولكن يرتبط بممارسات المتابعة والتقييم لمدير المدرسة والتي لها دور كبير في متابعة مدى فهم وقيام العاملين بالمدرسة

الثانوية بمزاولة الأنشطة الخضراء بها، والتي لها بعد بيئي وأخلاقي واجتماعي.

- ألا تتم عملية التقييم الأخضر قبل اجتياز المعلمين والعاملين بالمدرسة لبرامج تدريبية، وتزويد من وعي المعلمين والعاملين بالمدرسة على أساليب وطرائق استخدام أدوات الأمان والسلامة بها، وكيفية المحافظة على البيئة المدرسة من التلوث، وكيفية إعادة تدوير النفايات بها للحد من تدهور البيئة المدرسية.
- ألا تتم عملية التقييم الأخضر بشكل عشوائي ولكن وفقا لخطط مدروسة توضح الهدف من تهيئة بيئة مدرسية صحية بالمدرسة، وأثارها الإيجابية على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي بها.
- إن مشاركة أصحاب المصالح والمستفيدين في التقييم الأخضر يحفزهم على بناء جسور التواصل مع المدرسة، علاوة على دعمها في توفير الموارد والإمكانيات التي تحتاجها المدرسة لتعزيز الأنشطة الخضراء.
- إن الندوات والاجتماعات وبرامج التدريب وورش العمل وصنع القرار، وغيرها من الممارسات الإدارية التي تساعد على تمكين العاملين لها انعكاس مباشر على عملية التقييم الأخضر والتي تجعلها موضوعية إلى حد كبير، حيث يتم من خلالها نشر الثقافة الخضراء بين العاملين وتأثيرها المباشر على استدامة المدرسة.
- إن المكافآت والحوافز الخضراء لا يتم تطبيقها بشكل عشوائي ولكن في ضوء تخطيط علمي سليم لها، ومن خلال مدير لدية القدرة على امتلاك ممارسات التخطيط.

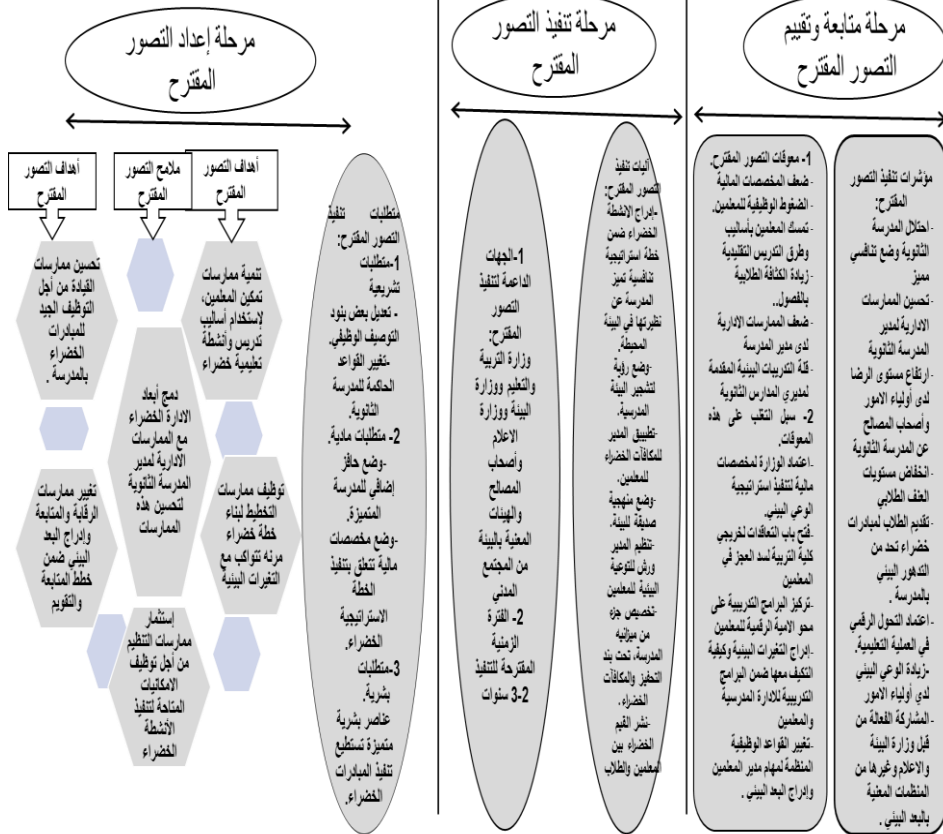
-
- إنّ المكافآت والحوافز الخضراء، تستلزم مدير لدية القدرة على تنظيم الموارد والإمكانيات والتي تمثل حوافز ومكافآت للعاملين، كما تستلزم عملية متابعة موضوعية وتقييم يبني على أسس سليمة، وذلك حتى تتحقق العدالة والمساواة في توزيع هذه المكافآت والحوافز.
 - إنّ المدرسة لا تعمل بمعزل عن المجتمع الخارجي، حيث إنّ نجاح المسؤولية الاجتماعية الخضراء يستلزم مدير لدية القدرة على تنفيذ العديد من الممارسات القيادية والتي من خلالها يبني علاقات ايجابية مع أصحاب المصالح والمستفيدين، ولدية قدرة على التخطيط الجيد، وتمكين المعلمين لإطلاق قدراتهم الإبداعية المتعلقة بكيفية المحافظة على البيئة وتقديم الخدمات لها، للقضاء على العديد من المشكلات الأخلاقية والاجتماعية بها، وهو ما يساعد على إنجاح المسؤولية الاجتماعية الخضراء بها.
 - إنّ المسؤولية الاجتماعية الخضراء تستلزم مدير لدية القدرة على المتابعة والتقييم للبيئة الخارجية والداخلية بشكل مستمر، وأن تتم هذه العملية بشكل ممنهج وموضوعي، وأن تشمل مسؤولية المعلمين والعاملين الاجتماعية ودورهم في تهيئة بيئة عمل جيدة، وهو ما يساعد في بناء صورة ذهنية جيدة لدى أصحاب المصالح والمستفيدين، تجعلهم يشاركون بشكل جيد وإيجابي في أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية الخضراء.

الخطوة الثالثة: تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الإدارة الخضراء.

أولاً: ملامح التصور المقترح:

حيث يركز التصور المقترح على دمج أبعاد الإدارة الخضراء في الممارسات الإدارية لمدير المدرسة والمتعلقة بالممارسات القيادية، وتمكين المعلمين، وممارسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم، وذلك من أجل تحسين هذه الممارسات تجاه البيئة المدرسية، وجعلها بيئة نظيفة، تهتم بالمبادرات والأنشطة الخضراء، والتي تنفيذها بالتعاون بين العناصر البشرية داخل المدرسة من معلمين وطلاب وتنظيمات مدرسية، وعناصر خارجية ممثلة في المستفيدين وأصحاب المصالح والجهات والهيئات المعنية بالبيئة، وذلك للحد من التدهور البيئي وتحقيق الاستدامة للمدرسة الثانوية.

وتمّ بناء التصور المقترح في ضوء مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بمتغيري الدراسة، وهما الإدارة الخضراء وأبعادها والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ومن خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية ويوضح الشكل الآتي مخططاً لهذا التصور المقترح.



ثانياً: منطلقات تبني وتطبيق التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات وهي:

أ - منطلقات محلية:

وتركز هذه المنطلقات على الجهود الحالية لوزارة التربية والتعليم الفني وغيرها

من الوزارت المعنية، وتمثلت هذه المنطلقات في الآتي:

- التوجه الإعلامي نحو بث قيم الوعي الصحي والبيئي في المجتمع، وذلك

من خلال الحملات الإعلامية.

- إقامة المؤتمرات البيئية والتي من أهمها مؤتمر COP 27 المنعقد في شرم الشيخ عن التغيرات المناخية وتأثيرها على العالم بشكل عام والمجتمع المصري بشكل خاص.
- دمج الوزارة قضايا التغيرات المناخية والتوعية بأهميتها ضمن المناهج الدراسية، لغرس الوعي البيئي بين الطلاب.
- اهتمام بعض الجهات المعنية مثل: وزارة البيئة وإطلاقها العديد من المبادرات وأبرزها مبادرة "تحضر للأخضر" والتي تستهدف المبادرة دعم وتعزيز الهدف الرقمي الذي تم وضعه -لأول مرة- في إطار الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠".
- سعي وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في الوقت الحالي بالتعاون مع خبراء المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، نحو وضع خطة استراتيجية بيئية، تهدف إلى رفع وعي الطلاب والمعلمين بأهمية قضايا التغيرات المناخية، ودمج عامل التغير المناخي والبعد البيئي في جميع مشروعاتها ومناهجها.
- تنفيذ الوزارة لبرنامج تدريبي وتوعوي خلال شهر أغسطس الماضي لسنة ٢٠٢٢، حول مفاهيم قضايا التغيرات المناخية لعدد (١٥٠) مدرباً، وذلك من خلال حقيبتين تدريبيتين إحداهما للمعلمين، والأخرى للمديرين، تحت عنوان: (دعم مهارات المعلمين والمديرين في تنمية الوعي الطلابي بالتغيرات المناخية، في ضوء متطلبات التنمية المستدامة).
- بدء وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تنفيذ مشروع مدارس مجتمع ذكية وصديقة للبيئة بالتعاون مع برنامج الأغذية العالمي بمحافظة مطروح،

وتحويل هذه المدارس إلى الطاقة الشمسية عن طريق تركيب الألواح الشمسية على أسطحها مما يضمن إمدادًا منتظمًا بالكهرباء (٤٠٠ كيلوواط/شهر/ مدرسة).

- تنظيم الوزارة مسابقات للطلاب كالمسابقة الفنية لطلاب من عدد من محافظات مصر للتعبير عن القضايا المناخية عن طريق الأعمال الفنية، وتم تنفيذ تصفيات بين الطلاب واختيار أفضل المشروعات وتم تنفيذ معرض فني في المتحف القومي للحضارات المصرية بمشاركة وزيرة الثقافة ووزير البيئة، وجاء تحت عنوان "رسالة أطفال مصر للعالم"، وتم اختيار عدد من المشروعات وتم عرض مشروعاتهم على هامش مؤتمر COP 27 في مدينة شرم الشيخ".

- اهتمام الوزارة بالمدارس الخضراء، والجاري تنفيذ هذا المشروع بالتعاون مع جمعية شجرة، وتمويل من برنامج الأغذية العالمي والذي يستهدف عدد ١٠٠ مدرسة بمحافظات القاهرة والجيزة والقليوبية، والتعاون في إنشاء وتجهيز أسطح المدارس بزراعات بسيطة، وتجهيز فصل مفتوح فوق سطح المدرسة، فضلًا عن تنفيذ الطاقة المتجددة بالتعاون مع بنك التعمير الألماني وتمويل من الاتحاد الأوروبي والذي يستهدف عددًا من طلاب التعليم الثانوي الفني والتعليم العام - مرحلة التعليم الابتدائي والأساسي - في ٨ محافظات وهي: (البحيرة- قن- الفيوم- بني سويف- المنيا- أسيوط- سوهاج- الشرقية)، وتنفيذ مشروع الطاقة الشمسية لعدد ١١٦ مدرسة.

- تنفيذ أول نماذج مشروع مدارس مصر المتميزة بالسويس، والتي توفر بيئة استثنائية في المدارس بأفضل جودة للطلاب حيث تحتوى المدارس على

ملاعب وصالات رياضية لجذب الطلاب، فضلاً عن تطوير الواجهات الخارجية والحمامات والممرات والأبواب ونظام للطاقة الشمسية نظيف للطاقة.

- مشاركة وزير التعليم في قمة المناخ COP27 بمدينة شرم الشيخ، في جلسة بعنوان "مشروع المدارس المفتوحة للجميع التي تدعم التكنولوجيا" بتاريخ ٩ نوفمبر الجاري (٢٠٢٢)، وجلسة أخرى بعنوان "إطلاق العنان لقوة التعليم من أجل مستقبل الكوكب" وذلك لتسليط الضوء حول الإطار الشامل لسلامة المدارس، لتبادل الرؤى الدولية حول اتجاه ما بعد الوباء بشأن التحول الرقمي لنماذج التعليم في سياق تغير المناخ مع رؤية مشتركة لتعزيز مرونة أنظمة التعليم، واكتشاف أوجه التآزر وإمكانيات تقاسم الموارد عبر البلدان والشركاء.

ب- منطلقات دولية:

في إطار الإدارة الخضراء أطلقت العديد من الدول العربية والأوروبية العديد من المبادرات وعقد المؤتمرات والتي تؤكد على أهمية الإدارة الخضراء بأبعادها ومدى تأثيرها على جميع مؤسسات المجتمع، بما فيه المؤسسات التعليمية ومن هذه المنطلقات ما يلي:

- مبادرة السعودية الخضراء المنعقدة في الرياض بتاريخ ٢٣ أكتوبر ٢٠٢١ م، والتي تستهدف وصول المملكة العربية السعودية للحياد الكربوني في عام ٢٠٦٠، والتي سوف يتكاتف في تحقيقه جميع مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية.

- مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ COP26 والمنعقد في جلاسجو، والذي سلط الضوء على التغيرات المناخية وتأثيراتها السلبية على مجتمعات العالم، وأهمية المبادرات والأنشطة الخضراء على المجتمع خاصة في ظل هذه التغيرات، وغيرها من المؤتمرات التي نظمتها الدول والهيئات المختلفة بداية من مؤتمر COP1 المنعقد في برلين بألمانيا عام ١٩٩٥، من ٨ مارس إلى ١٧ إبريل ونهاية بـ COP 27 والمنعقد في مصر في مدينة شرم الشيخ بتاريخ ٧-١٨ نوفمبر ٢٠٢٢.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح نحو تحقيق الأهداف الآتية:

- تحسين ممارسات القيادة من أجل التوظيف الجيد للمبادرات الخضراء بالمدرسة .
- تنمية ممارسات تمكين مدير المدرسة الثانوية للمعلمين، لتحفيزهم على استخدام أساليب تدريس وأنشطة تعليمية خضراء تحد من هدر الموارد التعليمية، وتحافظ على بيئة صفية نظيفة.
- توظيف ممارسات التخطيط لبناء خطة خضراء مرنة تتواءم مع التغيرات البيئية، وتحافظ على بيئة المدرسة من التدهور البيئي.
- استثمار ممارسات التنظيم من أجل حسن توظيف الموارد والامكانيات المتاحة لتنفيذ الأنشطة الخضراء تحافظ على سلامة وأمن وبيئة المدرسة.
- تغيير ممارسات الرقابة والمتابعة، وإدراج البعد البيئي والممارسات الخضراء ضمن خطط المتابعة والتقييم التي يطبقها مدير المدرسة الثانوية.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

حتى يتم تنفيذ التصور المقترح فإن هناك العديد من المتطلبات التشريعية والبشرية والمادية التي يجب توافرها حتى يتسنى له تنفيذها والتي تتمثل في الآتي:

١- المتطلبات التشريعية:

- تعديل بعض بنود التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة والمعلمين، وإدراج بعض المهام المترتبة بالممارسات الخضراء (خطة استراتيجية خضراء- الأنشطة الخضراء- التدريب الأخضر- المبادرات الخضراء... الخ) ضمن مهامهم الأساسية.
- تغيير القواعد الحاكمة للمدرسة الثانوية وإعطاء مدير المدرسة المزيد من السلطات لإقامة شراكات فاعلة مع الهيئات والجهات المعنية بالتغيرات البيئية مثل: وزارة الاعلام ووزارة البيئة، وذلك لتدعيم الجهود الخضراء لمدير المدرسة والعاملين بها.
- تعديل القواعد المنظمة لبند المكافآت، حتى يتمكن المدير من مكافأة المعلمين المتميزين على جهودهم المرتبطة بالبيئية وحل مشاكلها.

٢- المتطلبات المادية:

- الاهتمام بالبنية التحتية.
- وضع حافز إضافي للمدرسة المتميزة في وضع وتنفيذ المبادرات والأنشطة الخضراء من قبل وزارة التربية والتعليم، وذلك لتحفيز باقي المدارس في البيئة المحيطة على بذل المزيد من الجهود نحو الحفاظ على البيئة، وهذا يساعد على المحافظة على بيئة المدرسة نظيفة متميزة والحد من التدهور البيئي.

- وضع مخصصات مالية تتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخضراء ضمن ميزانية المدرسة، لدعم المدير في الاهتمام بالبيئة المدرسية، والمحافظة على أمنها وسلامتها.

٣- المتطلبات البشرية:

تحتاج تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخضراء بالمدارس إلى عناصر بشرية متميزة تستطيع تنفيذ المبادرات الواردة بهذه الخطة بما يتلاءم مع البيئة المحيطة وهو ما يستدعي تدريب مدير المدرسة والمعلمين على كيفية تنفيذ الأنشطة والمبادرات الخضراء، وغرس الوعي البيئي بأهمية هذه الأنشطة لديهم وهو ما ينعكس إيجابياً على بيئة المدرسة، ويشكل صورة ذهنية جيدة عنها لدى أصحاب المصالح والجهات المعنية، مما يحفزهم على دعم المدرسة وتلبية احتياجاتها المادية في هذا الجانب.

خامساً: آليات تطبيق التصور المقترح.

وتعكس هذه الآليات السبل الإجرائية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف السالف ذكرها والتي تتمثل في الآتي:

١ - آليات تحسين ممارسات القيادة من أجل التوظيف الجيد للمبادرات الخضراء بالمدرسة:

- إدراج الأنشطة الخضراء ضمن خطة استراتيجية تنافسية تميز المدرسة عن نظيرتها في البيئة المحيطة، مع تحديد السبل وطرائق تنفيذ هذه الأنشطة، والموارد والإمكانيات المطلوبة، والجهات المعنية والتي يمكن أن تساهم في تنفيذ هذه الأنشطة على أرض الواقع، والقائمين على تنفيذها من داخل المدرسة والفترة الزمنية المقترحة من أجل جعل بيئة المدرسة بيئة نظيفة.
- تفعيل دور المؤسسات والجمعيات الأهلية وإتاحه الفرص لدخول المدارس.
- نشر الوعي عن التلوث البيئي وعمل يوميات أو معسكرات تدمج بها طلاب المدارس من خلال فعاليات حقيقيه.

- وضع رؤية لتشجير البيئة المدرسية، يشرك فيها مدير المدرسة أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المدني للمساعدة في ذلك، من أجل الحد من التلوث البيئي.
- عقد اجتماعات منتظمة مع أولياء الأمور ودعوة المهتمين والمتطوعين من الجمعيات المختلفة بالأنشطة البيئية، وذلك لحضور هذه الاجتماعات من أجل غرس الوعي البيئي لدى أولياء الأمور، لعل بيئة المدرسة بيئة نظيفة دائما.
- إعداد قاعدة بيانات عن أصحاب المصالح والهيئات والمهتمين بالأنشطة البيئية للاستفادة من القوة الناعمة في تنفيذ المبادرات الخضراء المتنوعة للمدرسة، وذلك على ضوء المسؤولية الاجتماعية الخضراء التي تسعى المدرسة نحو تحقيقها.
- التعاون مع نقابة المعلمين للاستفادة من المميزات الاستثنائية التي تقدمها، كنوع من تطبيق المدير للمكافآت الخضراء للمعلمين لتحفيزهم على جهودهم البيئية .
- إدراج الإدارات التعليمية التقويم الذاتي للأنشطة الخضراء ضمن بنود تقويم المدرسة، بحيث يشترك في هذا التقويم أعضاء من المجتمع المدني، للوقوف على أوجه القصور لدى مدير المدرسة وكيفية علاجها ودعمه في حلها.
- رفع مدير المدرسة باحتياجات التدريب المهنية للمعلمين للإدارات والمديريات التعليمية، على أن تتضمن هذه الاحتياجات الجانب البيئي، من أجل الارتقاء بالمستوى المهني للمعلمين في هذا الجانب، لجعل الممارسات الخضراء جزءا لا يتجزء من عملة اليومي.

- ٢- آليات تنمية ممارسات تمكين مدير المدرسة الثانوية للمعلمين، لتحفيزهم على استخدام أساليب تدريس وأنشطة تعليمية خضراء تحدّ من هدر الموارد التعليمية، وتحافظ على بيئة صفية نظيفة:
- تنظيم المدير ورش تدريبية للتوعية البيئية للمعلمين، ويلقى من خلالها الضوء على أحدث الأنشطة الطلابية الخضراء التي يحافظون من خلالها على بيئة المدرسة نظيفة من التلوث.
 - يشجع ويتابع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتقليل الهدر في الموارد التعليمية.
 - يعقد المدير ندوات مع المعلمين لتعزيز المهارات الخضراء في التخطيط وتنظيم الأنشطة المدرسية الخضراء.
 - مشاركة المدير للمعلمين في الاجتماعات المدرسية للتعرف على المشكلات البيئية وسبل حلها.
 - يحدد المدير المجالات الخضراء التي تتطلب تطوير مهارات المعلمين والتي تساعدهم على التغيير الإيجابي في عملية التدريس.
 - يتيح المدير للمعلمين المشاركة في طرائق التدريس التعاونية بغرض تبادل المعرفة حول أساليب التدريس الرقمية الحديثة.
 - يقوم المدير ببناء نظم اتصال مفتوحة مع المعلمين وبين المعلمين بعضهم البعض، للتواصل السريع في أوقات الازمات البيئية.
 - يعزز مدير المدرسة بيئة العمل الصديقة والتي تتيح للمعلمين بناء علاقات جيدة مع زملائهم لتبادل الممارسات الخضراء.

- تزويد الفصول بكافة الامكانيات الرقمية والتي تحفز المعلم على ممارسة التعلّم الرقمي والتخلي عن الاساليب التقليدية في التدريس.
- تحفيز المدير للمعلمين على تقديم مبادرات خضراء فردية، مع توفير مناخ آمن لتطبيق هذه المبادرات.
- ٣- آليات توظيف ممارسات التخطيط لبناء خطة خضراء مرنة تتواءم مع التغيرات البيئية، وتحافظ على بيئة المدرسة من التدهور البيئي:
 - الدعم المادي والفني والبشري من أجل توفير بيئة خضراء أكثر تميزاً.
 - الحاجة لزراعته مزيد من الأشجار والحاجة للنظافة وعمال زراعيين من الحي.
 - مكافآت مالية ورحلات للطلاب المشاركين في الأنشطة الخضراء.
 - وضع خطة دراسية بالتعاون مع المعلمين يدرج بها الأنشطة البيئية التي يزاولها المعلم والطلاب.
 - تفعيل الاتحادات الطلابية وتوجيه القائمين عليها نحو تبني الأنشطة الخضراء، لتحفيز الطلاب على تشجير بيئة المدرسة والمحافظة على سلامتها.
 - وضع رؤية بيئية يشارك بها جميع العاملين بالمدرسة وأعضاء من المجتمع المدني، تعني بقضايا البيئة المدرسية، وتضع بدائل لحل هذه القضايا.
 - تكوين مدير المدرسة لفرق خضراء مهمتها إعداد برامج تدريبية في مجال الإدارة البيئية.
 - وضع منهجية صديقة للبيئة يساهم بها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، والتي تركز على إقامة علاقات اجتماعية بينها وبين أصحاب المصالح بالبيئة الخارجية، للمحافظة على السلامة البيئية داخل وخارج المدرسة.

- عقد مدير المدرسة ندوات للتعلم البيئي لتتقيد المعلمين والعاملين بكيفية المحافظة على بيئة مدرسية نظيفة.
- إدراج مدير المدرسة ضمن إطار جودة حياة العمل، الأسس والظروف البيئية التي تعزز صحة وسلامة المعلمين، وتهيئة المناخ الذي يحفزهم على العمل والارتقاء بمستويات الكفاءة والانتاجية.
- التحفيز المادي لمدير المدرسة للمعلمين المتميزين الذين لديهم جهود واضحة في تنفيذ الأنشطة والممارسات الخضراء بالمدرسة.
- ٤- استثمار ممارسات التنظيم من أجل حسن توظيف الموارد والإمكانات المتاحة وتبني أنشطة خضراء تحافظ على سلامة وأمن وبيئة المدرسة:
 - تنمية فكر المعلمين بضرورة بناء البيئة الصحية الخضراء من خلال الندوات.
 - الاستعانة بمركز البحوث الزراعية وكليات الزراعة والعلوم لتحفيز المعلمين وإيجاد مشاريع طلابية تمتد طوال العام.
 - تجهيز مدير المدرسة غرفة للسلامة توضع بها كافة أدوات السلامة والصيانة للمبنى المدرسي.
 - تكوين فرق للسلامة المهنية في المدرسة بحيث تتولى التحقق من توفير وتطبيق كل اشتراطات السلامة المهنية في جميع مرافق وتجهيزات المدرسة.
 - إعداد دليل إرشادي لإجراءات السلامة المهنية في المدرسة يضم بيانات محددة لمراجعة اشتراطات السلامة المهنية.
 - توفير جميع التجهيزات اللازمة للسلامة المهنية مثل: طفايات الحريق، وأجهزة الإنذار ووسائل السلامة المهنية لفرق السلامة المهنية بالمدرسة.

- توزيع مدير المدرسة مهام الأنشطة الخضراء على المعلمين بالمدرسة منعا للازدواجية في العمل بينهم وتوضيح مهام كل منهم.
- تخصيص مدير المدرسة جزءًا من ميزانيه المدرسة، ضمن بند التحفيز والمكافآت الخضراء، من أجل التحفيز المادي للمعلمين والعاملين على جهودهم في الاهتمام بالبيئة الخارجية للمدرسة وحل مشكلاتها والمحافظة عليها.
- توجيه مدير المدرسة لوحة التدريب والجودة، بإقامة برامج للتدريب التقني للمعلمين، للتغلب على الأساليب التقليدية في التدريس، للحد من تلوث البيئة المدرسية.
- الاستعانة ببعض المدربين في وحدة التدريب والجودة لتزويد المعلمين بخبرات تعليمية تؤهلهم لاكتساب المهارات الخضراء.
- عقد مدير المدرسة شراكة مع بعض أعضاء المجتمع الخارجي المهتمين بشؤون البيئة، في إعداد برنامج تعليمي تتموي يقدم للطلاب حول كيفية حماية الطبيعة، والأساليب والطرائق التي يتم بها حمايتها.
- تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بعضوية مدير المدرسة ندوات للتحديد الدقيق للمشكلات البيئية وتأثيرها على العملية التعليمية.
- تهيئة المدير بيئة عمل تحفز المعلمين نحو المحافظة على الطبيعة والبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، وهو ما يحتفظ بالكفاءات التعليمية بالمدرسة.
- عقد ندوات توعية يقوم من خلالها مدير المدرسة بنشر القيم الخضراء بين المعلمين والطلاب في المدرسة، وذلك من أجل المحافظة على البيئة والمباني المدرسية.

- ٥- تغيير ممارسات الرقابة والتقييم، وإدراج البعد البيئي والممارسات الخضراء ضمن خطط المتابعة والتقييم التي يطبقها مدير المدرسة الثانوية:
- المتابعة المستمرة لمدير المدرسة، لجهود المعلمين في المحافظة على أمن وسلامة الفصول والمباني المدرسية.
 - تقييم مدير المدرسة الممارسات الخضراء للمعلمين والعاملين من أجل تحسين الإبداع البيئي بالمدرسة، والذي يساعد على حل الكثير من المشكلات البيئية، وإدراج هذا التقييم ضمن بنود التقييم الدورية لهم.
 - تزويد المدير المعلمين بالموارد والتدريب اللازم لتنفيذ الأنشطة الخضراء بالمدرسة، قبل عملية التقييم لتحقيق موضوعية التقييم.
 - ربط الإدارة التعليمية نظام المكافآت بالمدرسة بعملية تقييم أداء المعلمين من أجل تحسين سلوكهم المؤيد للبيئة وهو ما يحقق الاستقرار البيئي للمدرسة.
 - يشترك مدير المدرسة أعضاء مجلس الأمناء والاباء والمعلمين في الرقابة البيئية على المدرسة للتأكد من توافر الموارد اللازمة لممارسة المعلمين للبرامج البيئية الموضوعية.
 - فتح مجال التعاون بين المدرسة وأصحاب المصالح للمشاركة في عملية متابعة أداء المعلمين والعاملين، للتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية وتقليل مسببات التدهور البيئي.
 - تقديم المدير التغذية الراجعة للمعلمين لمساعدتهم في التغلب على أخطائهم المتعلقة بالممارسات الخضراء والتي تؤثر على جهودهم البيئية المستقبلية.
 - إخضاع عملية التدريب المعلمين للتقويم المستمر، لقياس المخرجات والتحقق من تحقيق الأهداف المستهدفة من عملية التدريب والمتعلقة بالبعد البيئي.

سادساً: مؤشرات تحقيق التصور المقترح.

- هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى مدى تحقيق التصور المقترح للأهداف المرجوة منه ويمكن إجمال هذه المؤشرات في النقاط الآتية:
- احتلال المدرسة الثانوية وضع تنافسي مميز بين نظيرتها على مستوى البيئة المحلية.
 - تحسين الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية والتي تمكنه من تطبيق الخطط التنافسية المميزة في مجال الإدارة الخضراء.
 - الاحتفاظ بالكفاءات من المعلمين وذوي الخبرة نظراً لتحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.
 - ارتفاع مستوى الرضا لدى أولياء الأمور وأصحاب المصالح عن المدرسة الثانوية.
 - انخفاض مستويات العنف لدى طلاب المرحلة الثانوية والناجمة عن كثير من المشكلات الاخلاقية والاجتماعية.
 - تقديم الطلاب لمبادرات خضراء تحد من التدهور البيئي بالمدرسة الثانوية وتزيد من انتمائهم للمدرسة.
 - اعتماد التحول الرقمي في العملية التعليمية بشكل كامل وضعف مقاومته من قبل المعلمين وأولياء الأمور.
 - زيادة الوعي البيئي لدي أولياء الأمور والذي يظهر في دعمهم للرؤية الاستراتيجية الخضراء بالمدرسة.
 - المشاركة الفعالة من قبل وزارة البيئة والاعلام وغيرها من المنظمات المعنية بالبعد البيئي، في تنفيذ الخطة الخضراء الموضوعة من قبل المدرسة الثانوية.

سابعًا: الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ التصور المقترح.

يقترح البحث فترة زمنية تتراوح بين ٢-٣ سنوات، وهي فترة ملائمة في ظل التوجهات الرئاسية والوزارية الجديدة والتي تسعى نحو الإصلاحات والتغييرات المستمرة لجميع المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات البيئية الحادثة، كما أنّ هذه الفترة تعد كافية لتغيير بعض أنظمة ولوائح التشريعية الحاكمة للمدرسة الثانوية، والتي تمكنها من مواجهة المشكلات التي تحول دون التغيير البيئي بها، بالإضافة إلى أنها فترة ملائمة من وجهة نظر الباحثين لإرساء ثقافة تنظيمية جيدة مدعمة للممارسات والمبادرات الخضراء.

ثامنًا: الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح.

تتمثل الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح في وزارة التربية والتعليم باعتبارها الداعم الأكبر للخطط الخضراء بالمدرسة، ووزارة البيئة للمشاركة في تنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع، ووزارة الإعلام لتقديم برامج إعلامية تساعد على غرس وتأسيس الممارسات الخضراء في المجتمع المصري، وأصحاب المصالح وأولياء الامور من خلال التنظيمات المدرسية أو من خلال العمل التطوعي لتنفيذ المبادرات الخضراء بالمدارس الثانوية.

تاسعًا: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

سوف يواجه تطبيق هذا التصور بعض العقبات والتي تتمثل فيما يأتي:

- ضعف المخصصات المالية التي يحتاجها تطبيق المبادرات الخضراء بالمدرسة الثانوية.
- الضغوط الوظيفية التي يواجهها المعلمون والناجمة عن كثرة الأعباء الوظيفية لديهم.

- تمسك المعلمين بأساليب وطرائق التدريس الحديثة والناجمة عن قلة التدريبات المقدمة لهم عن الاتجاهات الحديثة في التدريس.
- زيادة الكثافة الطلابية بالفصول والتي تثير العديد من المشكلات الأخلاقية وتزيد من معدلات العنف الطلابي.
- ضعف التزام الطلاب بالحضور.
- ضعف الممارسات الإدارية لدى مدير المدرسة الثانوية.
- قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس الثانوية والمتعلقة بكيفية تنفيذ الأنشطة والمبادرات الخضراء.
- انتشار ثقافة تنظيمية تقاوم تنفيذ الخطط الخضراء الموضوعه من أجل التطوير الأخضر.

سبل التغلب على هذه المعوقات:

- اعتماد وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لمخصصات مالية لتنفيذ استراتيجية الوعي البيئي الموضوعه على أرض الواقع.
- فتح باب التعاقدات لخريجي كلية التربية لسد العجز في المعلمين، وبالتالي تقليل الضغوط الوظيفية للمعلمين، وإتاحة الوقت لهم لتطبيق الأنشطة المدرسية الخضراء.
- تركيز البرامج التدريبية على محو الأمية الرقمية للمعلمين، وذلك لتمكينهم من استخدام والتوظيف الجيد للتكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية.
- إدراج التغيرات البيئية وكيفية التكيف معها ضمن البرامج التدريبية للإدارة المدرسية والمعلمين، وذلك لغرس الوعي البيئي لديهم ومساعدتهم على تنفيذ الخطط الخضراء الموضوعه.

-
- التوسع في بناء الفصول والمدارس بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح.
 - تفعيل الاتحادات الطلابية وتحفيز الطلاب ممارسة العمل التطوعي البيئي وتنفيذ الأنشطة الخضراء المتنوعة.
 - تغيير القواعد الوظيفية المنظمة لمهام مدير وإدارة المدرسة والمعلمين لتدرج البعد البيئي ضمن هذه المهام لتمكن المدير والإدارة المدرسية من التخطيط وتنظيم المبادرات الخضراء والمعلمين من تنفيذ الأنشطة التعليمية الخضراء.
 - شراكة المدارس مع الجهات المعنية من تنفيذ الاستراتيجية التنافسية الخضراء بالمدارس، لتكون جزءاً لا يتجزء من إستراتيجية ورؤية المدرسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، مناف عبد المطلب. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة : دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين فى مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ١١ (٢٦)، ٤١٨-٤٣٨.
٢. اسطنبولى، مروة. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٢(١٧١)، ٦٤٤ - ٦٨٩.
٣. بعلوشة، محمد رفيق خليل. (٢٠١٧). *واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه*، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية- إدارة تربوية، الجامعة الاسلامية بغزة.
٤. بلالي، أحمد؛ سملاي، يحيى (٢٠١٨). ممارسات إدار الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، ٢(٨)، ١-١١.
٥. جميل، عمر قيس. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : مدخل لعملية التعلم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لعينة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ١٢(٢٩)، ٢٧٣ - ٢٩٠.
٦. حرب، محمد خميس. (٢٠١٩). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ١٩(٤)، ١٥٩ - ٢٥٢.

٧. الحرون، منى محمد السيد ؛ بركات، علي عطوة.(٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣٠(١٢٠)، ٤٢٩-٤٧٨.
٨. حسين، عاصم أحمد .(٢٠٢٠). المتطلبات الإدارية لتحقيق معايير المدارس الخضراء من وجهة نظر الخبراء. *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*، (٢١)، ٣٦ - ٥٦.
٩. الخوالدة، محمد فلاح علي.(٢٠٢٠). أثر استخدام الاشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان . *مجلة المشكاة للعلوم الانسانية والاجتماعية، الأردن*، (١)٧، ٣٢١-٣٥٢.
١٠. زهران، إيمان رجب حمدي.(٢٠٢٠). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية*، (٢٨)، ٢٢٦-٣٥٠.
١١. السكارنه، محمد إحسان.(٢٠١٧) *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان*. رسالة ماجستير، مقدمة لقسم إدارة الاعمال بكلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٢. سليمان، حنان حسن .(٢٠١٨). دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (٢)، ١٥٥-٢٤٢.
١٣. شطا، أحمد عبد المعبود أبو زيد .(٢٠١٦). المشاركة المجتمعية كمدخل لتطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء المعايير القومية للتعليم: دراسة ميدانية بمحافظة دمياط. *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، (٣)، ٧١-٩٢.

١٤. على، على محمد يحيى. (٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. *مجلة كلية التربية "جامعة أسيوط، ٣١ (١)، ٦٩-١٠٧*.
١٥. عماري، سمير. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، ٥ (٢٢)، ٣٦٨-٣٨٨*.
١٦. عمرو، محمد محمد؛ زغير، بيان حمد. (٢٠٢٠). الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة الضفة الغربية. *أمارياك" الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ١١ (٣٩)، ٤٥-٦٠*.
١٧. متولي، حبيبة رمضان الجوهري. (٢٠٢٠). المتطلبات الإدارية لتحويل المدرسة الثانوية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني. *دراسات تربوية ونفسية" جامعة الزقازيق، ١٠٦ (١)، ١٣١-٢١٥*.
١٨. محمد، تنيره نهلة بنت. (٢٠١٨). واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٢)، ١-٢٥*.
١٩. محمد، محمد ماهر الحمار. (٢٠٢١). تجربة استخدام الكمبيوتر اللوحي التابلت في التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٠ (١)، ٣٢١-٣٤٨*.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Abu Bakar, R. & Azlan, M. A. (٢٠٢٠). Green Management Strategy – An Initiative Towards Sustainable Practices, *International Journal of Business and Management* , 4 (6),1-8.
2. Albejaidi, F.(٢٠٢١).An Investigation on Role of green human resource management practices on sustainable develop ment of organizations, *Gomal University Journal of Research*. 37 (431), 400-408.
3. Al-Zawahreh, A.; Khasawneh. S.; Al-Jaradat, M. (2018). Green management practices in higher catieducation: the status of sustainable leadership, *Tertiary Eduon and Management* ,25(4), 1-11.
4. Amrutha, V.N. ; Geetha, S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. (247), 119-131.
5. BÂGU, C.; GRIGORE, A.M.; RADU, C. (2011). managerial practices of Increasing organizational performance in competitive environment. *Review of International Comparative Management*,(1), 70-76.
6. Barbara, F., B.A.(2010). *The role of green management in the implementation of the concept of social responsibility*. <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2010/images/3-4-7frank.pdf> ,1-6.
7. Barve, A. & Muduli, K. (2011). Challenges to Environmental Management Practices in Indian Mining Industries. *International Conference on Innovation, Management and Service*.(14), 297 - 301.
8. Dakhan, S. A.; Sohu, J. M.; Jabeen, A.; Mirani, M. A., Shaikh, J. A. ; Iqbal, S. (2020) .Impact of Green HRM on Employees Pro-Environmental Behavior: Mediating Role of Women Environmental Knowledge at Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 20 (12), 202-208.
9. Das, U. C. ; Mishra ,A. K. (2019). *Management Concepts and Practices*. New Delhi: EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED.
10. Deshpande, P. ; Srivastava, A. P. (2022) A study to explore the linkage between green training and sustainable organizational performance through emotional intelligence and green work life balance. *European Journal of Training and Development*, 1-20.

11. Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1-24.
12. Egboka, P. N. (٢٠١٨). Principals' Application of Management Support Practices for Enhancing Teachers Job Performance in Secondary Schools in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Research*. 5(17), 582-590.
13. Essayed, A. M. A.r(2020). Identifying Administrative Performance: An Exploratory Study of School Principals from the Viewpoints of Teachers in Sultanate of Oman-Palarch's. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 1733- 1747.
14. Ezeugbor, C. O.; Onyali, L. ;Okoye, F. O. (2019). Staff Personnel Administrative Practices Adopted By Principals' For Promoting Teacher-Job Performance In Secondary Schools In Awka Education Zone, Anambra State, Nigeria. *International Journal of Advanced Research and Publications*. 2 (1) , 20-26.
15. Gilbert, D. (2020). *Planning Principles and Practice*, Victoria Transport Policy Institute "Todd Alexander Litman, available at: www.vtpi.org, accessed on:6/7/2022.
16. Goyal, M. (2013). Future Outlook of Green Management Practices. *IOSR Journal of Business and Management*.14(6), 68-72.
17. Gurr,D. (2015). A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. *Societies journal*.(5), 15-29.
18. Haden, Stephanie S. Pane; Oyler, Jennifer D. and Humphreys, John H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management an exploratory analysis. *Management Decision*. 47 (7), 1041-1055.
19. Hage T., T.(٢٠١٦) .Green management: Road to sustainability & corporate efficiency. *International Journal of Applied Research*. 2(1), 586-590.
20. Hallam, C. ; Contreras, C. (2016). Integrating lean and green management, *Management Decision*, 54(9) , 2157 - 2187.
21. IFEYINWA, M .(2019). Assessment of Planning Practices Of Principals For Effective School Administration In Secondary Schools in ANAMBRA State, NIGERIA. *Global Journal of*

-
- Education, Humanities and Management Sciences (GOJEHMS)*,1(1) , 8-15
22. IGONI ,C. G. (2020). Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 11(10) , 1034 - 1046.
 23. Jayarathna, S.M.D.Y ; Weerakkody, W.A.S. (2014). Impact of Administrative Practices on Job Performance with Reference to Public Banks in Sri Lanka. *Intranational Journal of Scientific & Technology Research*, 3(4) , 162 - 169.
 24. Jelača. M. S. (٢٠١٦). The Role of Management Practice and Business Environment in Promoting Firm Innovativeness. *Industrija*, 44(4) , 19-140.
 25. Jovita ,O. U.; Chibuzor ,A. A. ; Onyemachi, U. C. (2019). Green Management and Organizational Effectiveness, *Strategic Journal of Business and Social Science*,2(2) , 1-21.
 26. Juwariah, Y. & Kurniatun, T. C. (2019). Study of School Planning: Implementation of School Strategy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (526), 96-98.
 27. Kelsey T. ; Stephan V. (2018). Empirical research on sustainable supply chains: IJPR's contribution and research avenues. *International Journal of Production Research*.56(1-2), 950-959.
 28. Kott, I.; Skibińska, W. (2015). *Green management in Companies' Policies and Activities*. The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings Vienna, Austria.
 29. Kumar, S. (2019). Green Management and Practices: A Revolution in Indian Business. *Compliance Engineering Journal*.10(5), 58-64.
 30. Leithwood, K .(2012). *The Ontario Leadership framework with a discussion of the research foundations*. Ontario, Canada: Institute for Education Leadership.
 31. Li ,X.; Yang, J.; Liu ,H. ; Zhuang, X. (2021). Entrepreneurial orientation and green management in an emerging economy: The moderating effects of social legitimacy and ownership type. *Journal of Cleaner Production*.(316), <https://en.x-mol.com/paper/article/1414836953314168832>.

32. Liboni, L.B., Cezarino, L.O., Jabbour, C.J.C., Oliveira, B.G. ; Stefanelli, N.O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*. 24 (1), 124-146.
33. Loknath ,Y. ; Azeem, B. A. (2017). *Green Management – Concept and Strategies* ,National Conference on Marketing and Sustainable Development, October 13-14, 688 - 702.
34. Mamin, U. (2017). Integrating Environmental Sustainability into Human Resources Management: A Comprehensive Review on Green Human Resources Management. *Maghreb Review of Economic Management*. 4(1), 6-22.
35. Mas, F. D. (2019). *The relationship between intellectual capital and sustainability: An analysis of practitioner's thought*. In *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*; Springer: Berlin, Germany.
36. MUTISO, K. D. (2021). *Principals' Administrative Practices influencing the implementation of Performance Appraisal in Public Secondary Schools in Mbooni East Sub County, Makueni County, Kenya*. A Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education in Educational Administration and planning of South Eastern Kenya University.
37. Nedelko ,Z. ; Potočan, V. (2016). Management practices utilization in organizations – A comparison Between Catching up and Well-Developed Economies, *Management*, (21), 1-21.
38. Peerzadah, A. S. M.; Sibiya, N. A. N.(٢٠١٨). Management Resource Human Green. *A Review of International Journal in Research Computer & Management Applications*. 7(3), 790-795.
39. Pillania, R. (2014). Green management the state of practice, research, teaching, training and consultancy in Indian business schools. *Journal of Management Development*.33(2), 131-148.
40. Raharjo, K. (2019). The role of green management in creating sustainability performance on the small and medium enterprises. *Management of Environmental Quality: An International Journal*,30(3), 557-577.

41. Renwick, D. W.S. ; Redman, T. ; Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda: Green Human Resource Management, *Int. J. Manag. Rev.*, 15(1), 1-14.
42. Sarkis, J. (2020). Supply chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Operations and Production Management*, 41 (1), 63-73.
43. Spillane, J. P. (2015). Leadership and Learning: Conceptualizing Relations between School Administrative Practice and Instructional Practice. *Societies journal*, (5), 49-67.
44. Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348
45. Tan, C. Y.; Dimmock, C., ; Walker, A. (2021). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration Leadership*, <https://eprints.gla.ac.uk/260163/1/260163.pdf>, 35-54.
46. Ungar, O. A.; Elyashiv, R. A.(2018). Teacher perceptions of empowerment and promotion during reforms. *International Journal of Educational Management*. 32 (1), 155-170.
47. Uygur, A.; Musluk, B. Y.; Ilbey, N. (2015). Examining the Influence of Green Management on Operation Function: Case of A Business. *Research Journal of Business & Management - RJBM*..2(3), 348 - 365.
48. Yong, J. Y. ; Yusoff, Y. M.(2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Ind. Commer. Train.*, 48(8), 416 - 422.
49. Zhang, Y.; Luo, Y.; Zhang ,X. ; Zhao, J. (2019). How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China: A Technology Acceptance Model Perspective, *Sustainability*, 11, (19), 1-19.