

دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية (دراسة ميدانية)

إعداد

دكتور/ سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر

مدرس - العلوم الإدارية المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم

المعلومات وعلوم الحاسبات شبرا الخيمة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلي الوصول لبعض المقترحات التي تسهم في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري للمديرين - وتوضيح واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي - وإلقاء الضوء على بعض نماذج التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية - والتعرف على بعض الآليات المقترحة التي تعزز عملية التمكين الإداري كأهم المداخل في تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق منظومة تعليمية متكاملة. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي. وإستخدمت الدراسة - المقابلة الشخصية والإستبيان كأداتي لتحليل واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي وكانت عينة الدراسة (٩٠ مفردة) بمحافظة (القليوبية).

وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة بين جميع متغيرات الدراسة (العمل الجماعي - وفرق العمل - وتفويض السلطة - والثقة الإدارية - والتحفيز والتدريب والتنمية المهنية، والإتصال والنمو المعرفي) - وبين [التميز والإبداع والمرونة والتقييم] لدى مديري المدارس. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات في مجال تمكين مديري المدارس وتأكيد متطلبات التنفيذ والمعوقات التي تواجه التنفيذ والحلول المقترحة للتغلب عليها. الكلمات المفتاحية: التمكين - التمكين الإداري - أداء مديري المدارس.

The Role of Administrative Empowerment for Managers to Develop the Performance of Basic Education Schools In Qalyubia Governorate [A field study]

Abstract

The study aimed to reach some suggestions which contribute in developing performance of managers of basic education schools in the light of administrative empowerment – and clarify reality Administrative empowerment in basic education schools and show light on some models of Administrative empowerment in educational institutions , introduce some of mechanisms that support empowerment process the most important approach in developing school administration. and achieving integrated educational organization.

The study relied on the descriptive approach to describe and analyze the reality of administrative empowerment in basic education schools.

The study used interview and questionnaire as two methods for that the sample of the study was 90 individuals of administrators basic education schools.

The most important results of the study was the presence of a statically significant relation among all study variables [Team work – Work groups – Authority delegation – Administrative confidence – Motivating and training – Professional development – Communication & Knowledge growth] also there is a relation among [Excellency – Creation – Flexibility – Evaluation] for school administration.

Thus the study got to a group of suggestion in the field of school managers Empowerment and Insuring Application Requests and constraints which Face application and suggested Solves to overcome.

Key words:

(Empowerment - Administrative Empowerment – School Manager's Performance)

دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية (دراسة ميدانية)

إعداد

دكتور/ سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر

مدرس - العلوم الإدارية المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم

المعلومات وعلوم الحاسبات شبرا الخيمة

أولاً : الإطار العام للدراسة

مقدمة :-

شهدت نهايات القرن الماضي وبدايات الألفية الثالثة إتجاهات عالمية لإصلاح النظم التربوية بما يتماشى مع ما أنتجته العولمة من آثار التنامي السريع والمستمر لتقنيات المعلومات والاتصال والتي تحول معها العالم بثقافته واجناسه ولغاته إلى مجتمع كوني مترابط، وما تطلبت معه إحداث تحول في نموذج المجتمع المدرسي ليصبح معتمداً على التقنية (T.B.E.C) Technology-Based Educational Community.

من هنا لابد من ضرورة تفعيل برامج لتطوير أداء القائمين علي الإدارة المدرسية وتعظيم الإستفادة من التقنيات الحديثة في الممارسات التربوية والإدارية على مختلف مستويات منظومة التربية والتعليم وتفعيل إدارة المنظومة في إطار القيم والاتجاهات الحديثة كخيار إستراتيجي لتنمية مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) (١).

ولذلك فإن ما يميز المدير والقائد التربوي الناجح، هو ما لديه من كفاءات وقدرات ومهارات وخبرات، يستطيع توظيفها لإنجاز العمل المنوط به وتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها - ومواجهة كل المواقف والتحديات وتذليلها (٢) - في الوقت نفسه تمكين أي تحفيز وصقل خبرات المرؤسين للقيام بالمهام المنوطة إليهم وبناء علاقات عمل تضمن الإرتقاء بأداء جميع من بالمدرسة إلى التنمية.

لذا أصبح التمكين الإداري موضع الإهتمام من قبل مختلف الباحثين - بهدف تبنيه من أجل تكوين الثقة بين القادة و مرؤسيهم - والفاعلية وتحفيزهم ومشاركتهم وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية، نظراً لأن العنصر البشري هو السبيل للمنافسة والتميز (٣).

ويتم الإعتماد علي التمكين لضمان أعلى مستويات الأداء من قبل جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وأيضاً للوفاء بمتطلبات المجتمع، وينظر إلى التمكين الإداري على أنه إعطاء جميع العاملين حرية التصرف الإيجابي والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار - ومنح الثقة وسهولة الإتصال وإنسياب المعلومات - وتفعيل الإبداع الإداري، بما يعزز جودة الأداء وإرتباطهم بالمدرسة وتطوير مناخ العمل داخل الصفوف الدراسية^(٤).

ويعتبر مدير المدرسة هو الأساس للعناصر الإدارية والتعليمية بها، ويسعى بالمدرسة كمنظومة تربوية لتوظيف مفهوم التمكين الإداري بما ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين ويعزز التطوير والتحسين المستمر في الحقل التعليمي، ويكفل تحسين جودة المخرجات التعليمية للمدرسة^(٥).

وكما أشارت دراسة (العجرفي - ٢٠١٧) كنتيجة طبيعية لتحقيق التمكين الإداري - سيتم الإستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنوط بها - وبالتالي يتحقق رضا الفرد عن عمله ونفسه ويتأكد الولاء للمؤسسة، نتيجة للإتزان المعنوي تجاه العمل بمختلف أبعاده مثل الراتب، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وغيرهم^(٦).

وأيضاً أشارت دراسة (أبو جمعة - ٢٠١٧) إلي أهمية منح مديري مدارس التعليم الأساسي السلطة والصلاحيات الكاملة لتحديد رؤية المدرسة وتحديد طرق وأساليب العمل اللازمة لتحقيق الأهداف ومواجهة المواقف دون الرجوع للسلطات الأعلى^(٧)

مشكلة الدراسة :-

يعد التمكين أحد الإتجاهات الحديثة في الإدارة لتحسين أداء القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فنجاح أي مدرسة إنما يعود لحسن إدارة العنصر البشري الموجود بها - كما أن التمكين هو أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية لما له من دور في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

وبالرغم من جهود الدولة ووزارة التربية والتعليم في الإهتمام بإدارة المؤسسات التعليمية ، وتعزيز دور القائمين علي إدارة المدرسة وقيادتها لتفعيل دورهم في تطوير عملية التعليم ، إلا أن الباحثين في مجال الإدارة المدرسية يؤكدون إفتقاد حاجة القائمين علي إدارة المدرسة إلي المزيد والمزيد من تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار

الخاص بشؤون مدارسهم ، ودعم العمل بروح الفريق لتحقيق الرؤية المشتركة وتأهيل المديرين و القيادات والأفراد والقوي البشرية للعمل بالطرق الإبداعية (٨) . حيث أشارت دراسة (ندا ، ٢٠١٩) إلي إنخفاض درجة المشاركة في إتخاذ القرار ونقص البيانات والمعلومات المتاحة بالمدرسة .

وأكدت دراسة كلاً من (ندا ، ٢٠١٩) و (أبو جمعة ، ٢٠١٧) إلي محدودية دور مديري المدرسة في التمكين للمعلمين والعاملين بالمدرسة إلي جانب معوقات أخرى مثل ضعف المشاركة في اتخاذ القرار بطء تدفق المعلومات والاتصالات وإنخفاض فرص النمو المهني .

وكما أوضحت دراسة كلا من (عباس ، ٢٠١٦) و (سليمان ، ٢٠١٧) إنخفاض المستوي المعرفي لمفهوم التمكين واستراتيجياته وخصائصه .

وأشارت دراسة كلاً من (المطيري ، ٢٠١٨) و (المزم ، ٢٠١٩) و (الرقيب ، ٢٠٢٠) أن ممارسة السلوك الإداري ومستوي التمكين للعاملين منخفض بالرغم من إرتفاع درجة الإستعداد لفهم وإستيعاب وممارسة عملية التمكين - كما أكدت تلك الدراسات علي تبني التمكين كمنهج للتمييز والإبداع وتعزيز قدرة العاملين بالمدرسة علي الأداء وتحقيق الجودة في إدارتهم .

وأيضاً أكد دراسة كلاً من (داوود ، ٢٠١٩) و (عبد الهادي ، ٢٠٢٠) علي الإلتزام بنشر الوعي لرؤية ورسالة المدرسة من خلال التدريب و ورش العمل - ورؤية المديرين لمهامهم الوظيفية من منظور جديد [التمكين] ، ولابد من وضع خطة إلزامية للمساهمة في إتخاذ القرار المدرسي ، واتباع أساليب وسياسات متطورة لتقييم الأداء والتقييم الذاتي .

وعلي الجانب الأخر أشارت دراسة كل من (حلمي ، ٢٠١٤) و (سليمان ، ٢٠١٧) و (طه ، ٢٠١٩) و (سالم ، ٢٠٢٠) إلي إنخفاض مستوي العمل الجماعي - وإنخفاض فاعلية برامج التدريب - ودورات التدريب تتم بشكل روتيني - وأساليب إختيار القيادات المدرسية وترقية المديرين تعتمد علي الأقدمية وليس الكفاءة .

وفي ضوء الأدبيات الخاصة بتطويري أداء مديري المدارس من أجل التمكين الإداري أمكن الكشف عن وجود معوقات تحول دون تطوير أداء مديري المدارس من أجل التمكين ومنها :

- لا يوجد إعداد رسمي جيد لمديري المدارس .
 - ندرة برامج التطوير المهني أثناء الخدمة .
 - أساليب تقييم الأداء تتسم بالروتينية والإعتماد علي الأدوات والتقارير السابقة .
 - عدم ملائمة معايير الترقية للقائمين علي إدارة وقيادة المدارس .
 - ضعف المناخ التنظيمي المشجع علي التمكين وإنخفاض درجة التفويض .
 - أداء العاملين والمعلمين لأدوارهم يتم بشكل رسمي روتيني فقط .
 - ضعف التأهيل الأكاديمي للأفراد ومستوي ثقافة التمكين متوسط .
- وأكدت علي تشخيص المشكلات والمعوقات التنظيمية ذات الصلة بالتمكين وتعزيز الثقة لدي الجميع وفتح قنوات التواصل بين الإداريين والعاملين والمعلمين وتطوير برامج التطوير والتنمية المهنية للقائمين علي إدارة المدرسة أثناء الخدمة , ومن هنا برزت الحاجة لدراسة دور التمكين الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي .
- ونظرا لندرة الدراسات المتعلقة بتمكين مديري مدارس التعليم الأساسي علي وجه الخصوص جاءت هذه الدراسة .
- وفي ضوء ما سبق جاءت مشكلة الدراسة الحالية للتعرف علي دور التمكين الإداري في تطوير أداء مديري ومدارس التعليم الأساسي بالتطبيق علي محافظة القليوبية .
- ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي "كيف يمكن تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية في ضوء التمكين الإداري للمديرين ؟" ، وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :
- ما الأساس الفكري لمدخل التمكين الإداري ومتطلبات تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي ؟
 - ما الواقع الميداني لتمكين مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة القليوبية ؟
 - ما الواقع الميداني لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة القليوبية ؟
 - ما مقترحات تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري للمديرين ؟ .

أهداف الدراسة :-**تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:**

- توضيح فلسفة التمكين الإداري ومتطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي.
- إلقاء الضوء على الوضع الراهن لتمكين مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة القليوبية.
- إلقاء الضوء على الوضع الراهن لأداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية .
- التوصل لمجموعة من المقترحات لتطوير أداء الإدارة بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري للمديرين .

أهمية الدراسة :-

تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أهمية التمكين الإداري كأحد الأساليب والاتجاهات الحديثة في التحول نحو الأفضل لمسايرة التطورات العالمية الحديثة كما أنها تتناول أهم مرحلة في التعليم الأساسي لما لها من دور فعال في مرحلة عمرية هامة وحيوية في بناء وتنشئة جيل متميز من الطلاب، كمدخل للمرحلة الثانوية بجميع أنواعها وتستمد الدراسة أهميتها من خلال :

الأهمية النظرية :

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي والذي يساير الفكر الإداري الحديث ومتغيرات العصر حيث أصبح التوجه نحو اللامركزية في التعليم اتجاهاً عالمياً يعول عليه الكثير من الأمل للنهوض بالعملية التعليمية كما يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المكتبة التربوية حول موضوع الدراسة.

الأهمية العملية:

- تأكيد فاعلية وتأثير التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء مديري المدارس بالتعليم الأساسي.

- توضيح بعض التحديات لمديري مدارس التعليم الأساسي في ممارسة عملية التمكين الإداري خلال الأدوار الموكلة لهم.
- تحاول الدراسة إلقاء الضوء على بعض الآليات والمقترحات التي تعزز عملية التمكين الإداري للمديرين كأهم المداخل في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي.

مصطلحات الدراسة :-

(١) التمكين (Empowerment) :

التمكين في اللغة العربية^(٩) "مَكَّنَ" أي "جعل له سلطاناً وقدرة" - وأيضاً^(١٠) "جعل له مكانة ومنزلة"، و (مكن) لفلان عند الناس مكانه - أي عظم عندهم فهو (مكين) والجمع (مكناء) وأيضاً مكن له في الشئ أي جعل له عليه سلطاناً^(١١).

- والتمكين بمعنى القدرة علي أداء عمل ما^(١٢).
- وجاء الفعل (مكن) أي قواه ليتمكن من الامر^(١٣) , يمكن

Empowerment والتمكين Empower

ويسبق كل ذلك قوله تعالى " ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش " صدق الله العظيم - [سورة الأعراف آية ١٠] ^(١٤)

وفي اللغة الإنجليزية^(١٥) "Empower" : يمنح القوة - يفوض - يحول إلى give the power - قادر على - able to - manage to - يستطيع .capable of - can do

التمكين الإداري اصطلاحياً :

تناوله (الرشودي , ٢٠٠٩) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين للمرؤوسين لدعم المرؤوسين بالسلطة والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار - وفي التمكين يصبح المرؤوس الممكن مسئولاً عن قراره ومستوي أداءه^(١٦).

ويوضح (مصطفى , ٢٠٠٥) بأنه التركيز علي الأفراد في منح الصلاحية والسلطة لهم وزيادة المعلومات ومبادرات إتخاذ القرار وحل المشكلات المتوقعة مستقبلاً^(١٧).

▪ **ويعرف التمكين الإداري:-** علي انه العملية التي تتم من خلالها منح الأفراد - الرؤساء والقادة - الإستقلالية والقدرة للإجتهد والتقدير وإتخاذ القرار وإصدار الأحكام وحرية التصرف في المواقف والمشكلات التي تواجههم أثناء القيام بمهام عملهم^(١٨).

ويعرفه (سالم ، ٢٠١٦) بأنه "الصلاحيات الواسعة الممنوحة لمديري المدارس - بعد إعدادهم وتطويرهم وتنميتهم بقدر كاف في مجالات عملهم الإدارية والفنية والاجتماعية، وتحفيزهم على المشاركة والمبادرة في صنع وإتخاذ القرار الملائم مع طبيعة مؤسساتهم وإختفاء الثقة والحرية في الأداء دون تدخل مباشر من الإدارات العليا بما يضمن الإستقلال الذاتي وإكتساب مهارات جديدة"^(١٩).

ويعرفه أيضا (أبو جمعة ، ٢٠١٧) بأنه "العملية الإدارية التي بمقتضاها يمنح مديري مدارس التعليم الأساسي (المديرين - الوكلاء - الخبراء - الخبراء) السلطة والمسئولية والصلاحية لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وإتخاذ القرارات ومواجهة المواقف دون الرجوع للسلطات الأعلى بالمديريات والإدارات التعليمية"^(٢٠)

ويتناوله (راضي ، ٢٠١٠) على أنه درجة القوة والقدرة التي يحصل عليها الأفراد القائمين على العمل في "التفويض للسلطة - والتحفيز الذاتي - والعمل الجماعي - والنمو الشخصي والسلوك الإبداعي"^(٢١).

التعريف الإجرائي: تتناول الدراسة الحالية التمكين الإداري علي أنه العملية التي يمنح فيها الأفراد القائمين علي إدارة المدرسة القوة والسلطة و القدرة والاعتماد والتصرف بحرية في اتخاذ القرار ومواجهة المواقف دون تدخل مباشر من الإدارات العليا بما يؤكد الإستقلال الذاتي والنمو المهني والتميز في أداء المهام الموكلة إليهم من خلال الصلاحيات الواسعة والسلطة المفوضة والحفز والعمل الجماعي والتعاوني وحرية الفكر المبدع.

وبناء على ذلك يتولى مديري المدارس تنفيذ نفس الآلية وتنمية السلوك المهني للهيئة المعاونة داخل المدرسة من وكلاء ومدرسين وأوائل وفنيين لإيجاد الكوادر الكفاء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتميز في الأداء. ومما سبق يتضح أن :

- التمكين يهدف إلي إستثمار المدير لحقه في تحديد الأهداف والسياسات المدرسية والتقييم الذاتي .
- التمكين يمنح المديرين الإستقلالية والمسئولية والسلطة .

(٢) أداء الإدارة المدرسية Performance of School Administration:

- الأداء في اللغة - تأدية الشئ وإتمامه وإكماله^(٢٢) , ومشتقة من الإنجليزية (Perform) وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية العمل^(٢٣) .
- والأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود لتوضيح درجة بلوغ الهدف المحدد للمنظمة أو المؤسسة^(٢٤) .
- تطوير الأداء ويقصد به المتابعة والتقييم والتقييم المنظم لكل الأنشطة والعمليات لضمان تحقيق مصالح الفرد والمنظمة وكل التوقعات والأهداف المنشودة^(٢٥) .
- أداء مدير المدرسة : يعرف على أنه الممارسات والأدوار التي يتوقع من مدير المدرسة القيام بها خلال إدارته للمدرسة سواء كانت في المجال الإداري أو الفني أو الإجتماعي وفي ضوء التكنولوجيا الإدارية بهدف إنجاح العملية التعليمية بالمدرسة^(٢٦) .
- وتوضح الدراسة الحالية أن مدير المدرسة هو التكوين الفتي والتنظيمي والمهني لدي المدير والذي يتبعه في إدارته لتطوير ونقل المدرسة من واقعها الحالي إلي واقع أفضل من خلال الممارسات الفعالة والمثمرة داخل محيط المدرسة وخارجها^(٢٧) .
- الإدارة المدرسية : "هي ذلك الكل المنظم من الجهود والأنشطة والعمليات الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة

عامة وفلسفة واضحة لإعداد الطالب ليصبح قادراً علي إدراك مسؤوليته
 وصنع مستقبله بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام^(٢٨).
 وتعرف أيضاً (الإدارة المدرسية) بأنه مجموعة عمليات وظيفية من
 (تخطيط , تنظيم , تنسيق , توجيه , رقابة , تقييم , تقويم , إتصالات ,
 وإتخاذ القرار إلخ) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل
 المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة وأهداف المجتمع^(٢٩) .

ومن هنا تشير الدراسة الحالية إلي أداء الإدارة المدرسية : علي أنه تعبئة
 كل الطاقات وتقديم كل الخدمات التي تعمل علي نمو خبرات كل من في
 المدرسة لتحقيق التنمية المهنية إلي جانب النمو المتكامل للطلاب وفقاً للصالح
 العام .

ويقتضي ذلك أن يقوم أفراد الإدارة المدرسية (مدير - وكيل - كبير - معلم
 خبير - معلم اول) وغيرهم بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير
 المناخ المناسب لنجاحها لإمكانية الوصول لأداء مبدع متميز يحقق مصالح كل
 من بالمدرسة والصالح العام^(٣٠) .

منهج الدراسة :-

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم
 وصف وتحليل واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي و حول أمراً مهم
 عن مدى ممارسة عملية التمكين ومدى إتاحة فرص التمكين لمديري المدارس.

حدود الدراسة :-

▪ الحد الموضوعي ويتمثل في :

- التعرف على دور التمكين الإداري للمديرين في ضوء الأبعاد (العمل الجماعي
- والثقة وتفويض السلطة - والتحفيز - التدريب والتنمية المهنية - والإتصال والنمو المهني).
- التعرف على أداء الإدارة المدرسية في ضوء الأبعاد (التميز - الإبداع - المرونة و التقييم)

- **الحد المكاني** : مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية نظراً لأن المحافظة متعددة البيئات حضرية وريفية ومناطق صناعية وجزء من القاهرة الكبرى ، ومن المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية . .
- **الحد البشري** : مديري مدارس التعليم الأساسي والوكلاء ومعلم كبير - ومعلم خبير
- **الحد الزمني** : تم التطبيق الميداني للأدوات في مايو - يونيو ٢٠٢٠م.

الدراسات السابقة :-

نظر لحدثة تطبيق التمكين في التعليم بصفة عامة والتعليم الأساسي بصفة خاصة فقد حرص الباحث على مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال ، والتعرف على أهم العوامل التي ينبغي أن يتضمنها البحث لتحقيق التكامل بين المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الحالي وما تم الحصول عليه في البحوث السابقة، وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت التمكين ومتطلباته وتأثيره ودوره على المؤسسات المختلفة، ودراسات تتعلق بأداء الإدارة المدرسية والفوائد التي تعود على المؤسسات من تحسينها في محاولة لإبراز أهميتها في إنجاح جهود التمكين ، وسوف يتم عرض الدراسات وأهدافها وما اتبع فيها من معالجات علمية، وأهم ما توصلت إليه حسب التسلسل الزمني لكل منها :

دراسات تتعلق بالتمكين الإداري :

تم تناول الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري على النحو التالي :-

١. دراسة (ندا - ٢٠١٩م) والمقدمة بعنوان (٣١) :

" متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري"

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديري المدارس التعليم الأساسي لمسايدة التغييرات الحديثة وضمان حرية المديرين في أداء الشؤون الإدارية وتمكينهم إدارياً لتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المدرسة والمشاركة في إتخاذ القرار وزيادة درجة التحفيز للعاملين وبناء الثقة بين المديرين والعاملين وتحديد معوقات التمكين واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي و استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وطبقت علي مديريين ووكلاء ومعلمين

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وكانت عيني الدراسة ٧٥ مدير ومعلمًا بمحافظة الإسكندرية .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها :

- خشية مديري المدارس من تفويض السلطة للعاملين لإكمال المهام الخاصة بهم (درجة ثقة منخفضة).
- عدم كفاية قدرة المديرين لبناء فرص عمل .
- فشل المديرين في توفير وإتاحة معلومات دقيقة وكافية لكادر العاملين بشكل منتظم .
- إنخفاض درجة المشاركة في إتخاذ القرارات المدرسية ويعزى ذلك لنقص البيانات و المعلومات المتاحة بالمدرسة .

٢. دراسة (ندا - ٢٠١٧م) والمقدمة بعنوان (٣٢) :

" التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر " هدفت الدراسة إلى الكشف عن : واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر وتحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية والتوصل لإجراءات مقترحة لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء التفويض - والنمو المهني - والجودة نت أجل التميز , وأعدمت الدراسة علي المنهج الوصفي لتفسير عملية التمكين وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظومة التعليم الأساسي وتحديد أثرها علي التمكين .

ومن أهم النتائج :

- تخوف المديرين والقيادة من التفويض لإعتقادهم بأن ذلك يفقدهم مكانتهم .
- نظام الترقية يعتمد علي الأقدمية وليس الكفاءة .
- يتم دعم العمل الجماعي فقط عند تقدم المدرسة للجودة والإعتماد .
- يزول النشاط بعد الحصول على الجودة.
- الدورات التدريبية مجرد روتينية فقط .
- ويتم تحديد الجاهات الندرية دون الرجوع لمديري المدارس والمتدربين .

٣. دراسة (سليمان - ٢٠١٧م) والمقدمة بعنوان (٣٣) :

" التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز بالتعليم العام المصري " سيناريوهات بديلة

هدفت الدراسة الي تحديد : متطلبات تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري , ورصد واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي إلي جانب الإعتماد علي سيناريوهات تحديد نقاط القوة والضعف للواقع الراهن للتعليم العام المصري وتحديد معوقات التمكين والعمل علي إوزلتها .

وكان من أبرز النتائج :

- توافر متطلبات تحقيق أبعاد التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام .
 - توافر فريق إداري مدرسي قادر علي الإبداع الإداري .
 - ممارسات العاملين بالمدرسة للصلاحيات الممنوحة لهم بكفاءة .
 - ارتفاع مستوي الرغبة في الإنجاز والنجاح لدي فريق العاملين بالمدرسة .
٤. دراسة (عباس , ٢٠١٦) والمقدمة بعنوان (٣٤):

" التمكين الإداري لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام فى مصر "

هدفت الدراسة إلي التعرف : علي التمكين الإداري من حيث المفهوم والأسس والمبررات والأنواع وكذا - إلقاء الضوء علي واقع التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر , واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الواقع من خلال إستجابات عينة الدراسة عن ممارسة التمكين وإستخدمت الدراسة أدوات المقابلة الشخصية والإستبانة ,

وكان من أبرز النتائج :

- إنخفاض المستوي المعرفي لمفهوم التمكين وإستراتيجية وخصائصه .
- وضعف عملية التمكين بكل أبعادها كما أجمع عليه أفراد العينة .
- منح المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية للمديرين .
- التوجه نحو العمل الجماعي وفرق العمل .
- التحفيز والكافأة للإستفادة من التجارب الدولية .

٥. دراسة (حلمي ، ٢٠١٤) والمقدمة بعنوان^(٣٥):

"تطوير أداء المؤسسات التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الإستراتيجية والتمكين الإداري" يهدف البحث الى تحديد : متطلبات أداء مديري المؤسسات التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الإستراتيجية والتمكين الإداري وتأكيد أهميتهما وأبعادهما وتطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية , واتبعت الدراسة المنهج الوصفي إلي جانب الإستعانة بأسلوب أفضل الممارسات , لمراجعة الخبرة العالمية في مجال تطوير أداء قيادات المؤسسات التعليمية وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المديرين والوكلاء والمشرفين في ست محافظات مصرية (الشرقية - الفيوم - القاهرة - المنيا - الإسماعيلية - شمال سينا) وكان من أبرز النتائج : أن القوانين الحالية لاتسمح بحرية التصرف وتفويض الصلاحيات , وعدم كفاءة برامج التدريب , أوصت الدراسة : بتحديد الإحتياجات التدريبية ذات العلاقة بالتخصص , وتطوير القوانين وتشجيع فرق العمل .

٦. دراسة (إسماعيل - ٢٠١٤م)^(٣٦):-

"تمكين مديري مدارس التعليم العام وأثرها علي إتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري للمديرين علي فاعلية إتخاذ القرار بمدارس التعليم العام في مصر , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . ومن أهم نتائج الدراسة أن : التمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي في إتخاذ القرار السليم والرشيد , وإنخفاض مستوى تدريب القيادات الإدارية في مجال التدريب علي التمكين الإداري , وعدم تناسب السلطة الممنوحة للمديرين مع المسئولية الملقاة علي عاتقهم , اللوائح والقوانين تلزم بالمركزية . دراسات تتعلق بأداء مديري مدارس التعليم الأساسي:

تم تناول الدراسات المتعلقة بالأداء لمديري المدارس التعليم الأساسي على النحو التالي :-
١. دراسة (سالم , ٢٠٢٠)^(٣٧) :

"أليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية "

هدفت الدراسة الي التعرف علي : الأداء الإداري مديري مدارس التعليم الأساسي والتعرف علي بعض الإتجاهات الإدارية الحديثة لتوظيفها في تطوير أداء مديري المدارس "الإدارة الإلكترونية " وتحديد مهام ومسئوليات مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية , وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان الإستبيان أداة الدراسة والذي طبق علي عينة (٣٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين الخبراء بالفيوم والشرقية .

ومن أهم توصيات الدراسة : ضمان إستقلالية مديري مدارس التعليم الأساسي وحرية العمل ومنحهم الصلاحيات الكافية التي تمكن من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل فاعل في عملية التطوير والتغيير .

٢.دراسة (عبد الهادي , ٢٠٢٠)^(٣٨) :

"الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي - بمحافظة كفر الشيخ "

هدفت الدراسة الي التعرف علي: الأسي النظرية للأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بالتعليم الأساسي والوقوف علي واقعه بمحافظة كفر الشيخ والتوصل إلي مجموعة من الأليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي , وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-ضعف القيادة والإدارة المدرسية في التواصل والمشاركة والتحفيز وتحقيق رضا العاملين داخل المدرسة .

- عدم كفاية وحدات التدريب لإنخفاض مستوي العمل الجماعي، وكذا إنخفاض درجة التقوبض في الصلاحيات والسلطات .

ومن أهم التوصيات : إختيار وترقية المديرين علي أساس الكفاءة وتدريب القيادات المدرسية علي الإتجاهات الإدارية الحديثة من أجل تطوير الأداء المدرسي.

٣.دراسة (داود , ٢٠١٩)^(٣٩):

" تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية " تهدف الدراسة الي التعرف : علي الأسس النظرية للوقوف علي واقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الاساسي في مصر , الوقوف علي واقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر (دراسة نظرية) , الوقوف علي واقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر (دراسة ميدانية) , التعرف علي الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر (دراسة ميدانية) محافظة الدقهلية .

أظهرت نتائج الدراسة : كان من أهم النتائج انخفاض درجة الوعي بمفهوم وأهمية التطوير وعناصره. وكان من أهم التوصيات نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة من خلال عقد دورات أو ورش عمل لتعريف العاملين بأهمية تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال رؤية مستقبلية للمدرسة , الإحاطة بأساليب نشر الوعي الخاص بهذه الرؤية لدي العاملين بالمدرسة وحثهم على رؤية المهام والوظائف التي يزاولونها من منظور جديد.

٤.دراسة (هبه طه , ٢٠١٩) (٤٠):

"دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر"

هدفت الدراسة الى: تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية والتعرف علي العوامل التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مصر واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي وقدمت مجموعة من المقترحات لإجراءات تفعيل دور إدارة المدرسة في تحقيق سياسة الضبط بمدارس التعليم الأساسي في مصر .

تعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يمكن توضيح ما يلي:

-ركزت معظم الدراسات السابقة على أبعاد (تفويض السلطة ، التدريب ، التحضير ، العمل الجماعي ، الاتصالات ، المكافآت ، والمعلومات والمعرفة ، والمشاركة في إتخاذ القرار) - دون أن تلقي الضوء على (الإبداع - التفاوض - الثقة التنظيمية) كجوانب حيوية في التمكين كما نتناوله في الدراسة الحالية.

- إهتمت معظم الدراسات السابقة بمتغيرات (السن - المؤهل - الخبرة - النوع) دون أن تلقي الضوء على المشاركة المجتمعية والأنشطة الخارجية والممارسات الخارجية مع مؤسسات أخرى كما أوضحت الدراسة الحالية
- أوضحت دراسة (سالم , ٢٠٢٠) علي ضرورة تطوير أداء المديرين لتحقيق أهداف التطوير في ضوء الاتجاهات المعاصرة الحديثة ، دون أن يكون التمكين هو المدخل الأساسي للدراسة.
- أوضحت الدراسة الحالية أهمية التميز والإبداع والتقييم والمرونة كجوانب لأداء الإدارة المدرسية وهذا ما لم تناوله كل الدراسات السابقة
- واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :
- بناء محاور الإستبيان
 - تحديد أبعاد التمكين الإداري وأداء الإدارة المدرسية .
 - وتحديد الإجراءات والآليات المقترحة للتطوير .
- إجراءات سير الدراسة :
- سارت الدراسة بالخطوات التالية :
- الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة ويشمل :
- (مقدمة - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها - أهداف الدراسة - أهمية الدراسة - حدود الدراسة - المنهج والمصطلحات المستخدمة - الدراسات السابقة والتعقيب عليها) .
- الخطوة الثانية : الإطار النظري ويشمل :
١. التمكين الإداري : (المفهوم - الأبعاد - الخصائص - والمبررات - النماذج)
٢. أداء الإدارة المدرسية : (العوامل المؤثرة علي الأداء - وأبعاد أداء الإدارة المدرسية)
- الخطوة الثالثة : إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل : (مجتمع الدراسة - أداة الدراسة - والمعالجات الإحصائية)
- الخطوة الرابعة : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .
- الخطوة الخامسة : الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري للمديرين .

ثانياً: الإطار النظري

تمهيد :-

يعيش العالم مرحلة تغيرات سريعة ومتقلبة في شتى المجالات فمن عصر النهضة الصناعية إلى عصر تكنولوجيا المعرفة والتحول الرقمي وما كان لها من أثر على مختلف المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال سواء محلياً أو إقليمياً أو حتى دولياً. وأصبح الإهتمام بالعنصر البشري وإدارته وتحفيزه يتخطى الإهتمام المالي والمادي، لذلك جاءت ضرورة التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة .

ويعد إصلاح التعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية وإدارة المدرسة أو المؤسسة التعليمية هي المنوطة بظهور هذا النمو لواقع المجتمع، وهي المسؤولة عن اللحاق بمسيرة التقدم مهما كان عليها من ضغوط وإلتزامات، فهي ليست بمعزل عن التغيرات التي تحدث في المجتمع^(٤١)، ومن هنا كان التمكين الإداري موضع الإهتمام والجدل الواسع من قبل كثير من الباحثين لتأكيد أهمية مفهوم التمكين الذي يركز بشكل أساسي على إقامة وتشكيل الثقة والمصادقية بين القيادة الإدارية والعاملين وتشجيعهم وشحن الهمم نحو المشاركة في إتخاذ القرار وتحدي العقبات الإدارية والمؤسسية بين القيادة والعاملين^(٤٢) للكشف عن وإستثمار الطاقات المبدعة لأداء العاملين

المتغير الأول : التمكين الإداري :-

تعريف التمكين ومفهومه :

يعتبر التمكين الإداري من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في الإدارة العامة والإدارة التربوية بشكل خاص، فالإدارة التربوية جانباً هاماً من الإدارة العامة وشأنها شأن المؤسسات الأخرى في المجتمع^(٤٣)، ويرجع ظهور مفهوم التمكين إلى الثمانيات من القرن العشرين نتيجة لزيادة الإهتمام بالعنصر البشري (رأس المال البشري) بالمؤسسات أياً كان تخصصها ومجالها، لما للتمكين من دور فعال في توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين داخل المؤسسة.

وأشار (أبو جمعة , ٢٠١٧) بأنه الدرجة التي يحصل عليها المديرين في الأبعاد التالية (تفويض السلطة - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - تطوير الشخصية - السلوك الإبداعي) لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها^(٤٤).

وتناوله (Bowen - and - Lawler) بأنه المشاركة من قبل العاملين في أربعة عناصر أساسية وهي المعلومات الخاصة بالأداء والمعرفة لفهم طبيعة العمل والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت، والقوة في إتخاذ القرارات أي معلومات - مكافآت - معرفة قوة (٤٥).

وأوضح (عباس ٢٠١٦) تعريفه للتمكين بأنه العملية التي تؤدي إلى منح مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام صلاحيات إتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهام من قبل الإدارة العليا في ضوء المهام المحددة وتدريبهم على ذلك وتزويدهم بالمعلومات والحوافز اللازمة لإنجاز هذه المهام بطرق إبتكارية ومن ثم منح هذا التمكين لمديري المدارس الخاصة لهم "التمكين للتمكين" [إتخاذ قرار - تدريب - حوافز - تفويض سلطة] (٤٦)

وتناول راضي التمكين من منظورين [الهيكلي - الإدراكي] :

المنظور الهيكلي : هو فكرة المشاركة بالقوة المستمدة من القائد للتابعين وزيادة الدعم المعلوماتي والمادي مع توافر السياسات والممارسات والهيكل الإداري المرن الذي يسمح ويشجع على ممارسة ومشاركة العاملين في السلطة والمعرفة والمعلومات والمكافآت (٤٧).

أما المنظور الإدراكي للتمكين: فهو يتمثل في مجموعة المشاعر المدركة لدى العاملين التي تحدد أدوارهم كشركاء في المؤسسة، وتعزز الدوافع الحقيقية لديهم في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل [معنى العمل - الكفاءة - التقييم الذاتي للعمل - الإحساس بالتأثير] (٤٨).

وأكدت Erida-Almazi - [إيريد المازي - ٢٠١٨] على دور تفويض السلطة والتي تمنح القوة من مدير المدرسة للمؤسسين والمعلمين - بما يؤدي إلى النمو الشخصي للمعلمين من خلال إكتساب المعارف وتنمية المهارات والقيم.. إلخ بالمدرسة داخل الفصول الدراسية وخارجها (٤٩)، وكيف يؤثر مديري المدارس على المعلمين والعاملين من خلال تفويض السلطات من الإدارة العليا للمديرين وذلك لقدرتهم على توزيع المكافآت والتحفيز للمعلمين لأن المدير هو الأكثر معرفة ودراية وخبرة المعلمين (٥٠).

يري الباحث أن التمكين الإداري هو طريقة جديدة لتغيير وتطوير وتحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية نحو مستقبل أكثر منافسة فهو فرصة جوهرية لتطوير مهارات العاملين مما يزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين .

علاقة مفهوم التمكين الإداري بمفهوم تفويض السلطة :

▪ التمكين وتفويض السلطة Empowerment and Authority

: Delegation

هناك خلط بين مفهوم تفويض السلطة والتمكين الإداري ومقتضياته فالتفويض يقتصر علي منح الرئيس سلطات محددة للمرؤوس يمكن إلغائها وسحبها في أي وقت أو تعديلها , كما أن التفويض نقل جزء من السلطة إلي الفرد أو فريق العمل دون نقل المسؤولية كاملة , فالمسؤولية للمدير أو الرئيس لا تجزأ^(٥١).

أما التمكين : هو منح صلاحيات للأفراد أكبر كما وكيفا والمسؤولية و المحاسبة للفرد نفسه والأخطاء يعالجها بنفسه , وهنا يشعر الفرد بالقيادة الذاتية والثقة بالنفس وقيمة العمل المنوط به والإحساس بالإستقلالية وحرية القرار وتحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين ^(٥٢) .

الجدول التالي يوضح الفرق بين التمكين والتفويض ^(٥٣)

جدول رقم (١)

مقارنة بين التمكين والتفويض

وجه المقارنة	التمكين	التفويض
السلطة	تمنح صلاحيات للأفراد بكم أكبر ونطاق أوسع وأجراءات إختيارية .	السلطة محددة والصلاحيات مقيدة
المسؤولية والمحاسبة	النجاح والثواب للفرد الممكن - والفشل مسؤوليته هو يعاقب عليه .	المسؤولية لا تجزأ فهي مسؤولية المدير الأعلى الذي منح التفويض .
الأخطاء	يتحري ويبحث عنها الفرد ويعالجها بنفسه	عند الخطأ يتم سحب التفويض

التوقيت	التمكين خياراً إستراتيجياً دائماً	مؤقت - قد يلغي أو يعدل
الصلاحيات	تتاح للأفراد كاملة ليقرر ويقرر	جزئية تمنح للأفراد
القيادة	الفرد قائد ذاتي	الفرد تابع
إتخاذ القرار	درجة أعلى , الفرد شبه حر	درجة محددة , شبه مقيد
التواصل	قنوات الإتصال والمعلومات مفتوحة بين المدير والمرؤسين	الإتصال والمعلومات علي قدر مجال التفويض فقط

من الجدول رقم (١) يتضح أن التمكين يختلف عن التفويض في الواقع فالتفويض منح مدير المدرسة جزء من الصلاحيات في مجال محدد , قد تسحب هذه الصلاحيات علي الجانب الآخر التمكين الإداري هو الصلاحيات دائمة وقناعة إستراتيجية للمدير , ومدير المدرسة مسؤول عن إنجاز أعماله ويحاسب عليها .

ومن العرض السابق يمكن توضيح مزايا التمكين الإداري في الآتي (٥٤) :

- يسمح التمكين للعاملين بالحصول على السلطة أو المشاركة فيها.
 - يتيح التمكين للعاملين بالمدرسة (المرؤسين) المشاركة مع المدير -في قرارات العمل.
 - تعزيز الكفاءات الجديدة والمؤثرة في تفعيل العمل والشعور بالإستقلالية .
 - إثراء روح العمل الجماعي، وإدراك مسئولية عمل الفريق لإنجاز الهدف المشترك.
 - إدراك كل مرؤوس لأهمية دوره في إنجاز العمل وتحقيق الهدف - والثقة بالذات.
- من هنا فمدير المدرسة هو المحور الفعال في سلسلة تفويض السلطة حيث يمكنه تلقي التفويض من الإدارات العليا - في الوقت نفسه منح بعض أو كل سلطاته للوكلاء والمعلمين والمشرفين - وخاصة المعلم ركن الزاوية والأكثر دراية ومعرفة

وإدارة لحاجات الطلاب^(٥٥)، فالتعليم والتعلم يتطلبان التواصل الفعال بين المعلم والطالب، في الوقت نفسه المعلمون هم المدربون المهنيون ولديهم الخبرة الكافية والمعرفة الكاملة عن المنهج والتدريس والأساليب اللازمة لإنجاح العمل^(٥٦).

مبررات التمكين الإداري :-

التمكين غاية الأهمية للمؤسسات ككل لأسباب منها حاجة المؤسسة لمواكبة تغيرات العصر، والإستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وسرعة صنع وإتخاذ القرار^(٥٧) - والتطورات الحادثة فى النظم والتشريعات الخاصة بالحوافز وعمل القيادات وتحول المؤسسات للإدارة الرقمية^(٥٨)، إلى جانب إستحالة أن يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم التنظيمي خاصة المؤسسات التعليمية ملماً بكل التفاصيل والجوانب والخبرات والمهارات اللازمة لنجاح المؤسسة التعليمية هذا بالإضافة إلى الأسباب التالية^(٥٩):

- التوجه نحو تحويل المدرسة إلى منظمة قائمة على المعلوماتية.
- الإبتعاد عن المركزية والتحسين المستمر لأداء العاملين داخل المنظومة التربوية لجودة مخرجات العملية التعليمية.
- محاولة تخفيض الإعتماد على المستويات الأعلى فى الإدارة.
- تحقيق التوازن الشخصي والمهني والإشباع والرضا الوظيفي والولاء للعمل.
- تنمية القدرة لدى مديري المدارس والوكلاء والمشرفون والمعلمون على تحمل المسؤولية.
- غرس قيم الولاء والإبداع والإبتكار وتنمية الموارد البشرية بالحقل التعليمي.

إن التمكين هو أسلوب فني منظم ومهارة حديثة لمدير مبدع، تتيح للمديرين الصلاحيات والسلطات والحرية دون تدخل مباشر من الإدارات الأعلى وتوفير بيئة عمل مناسبة مهنياً لتحقيق جودة خدمات المؤسسة التعليمية ومكانة عالية من التميز والقدرة التنافسية للمدرسة^(٦٠).

خطوات تطبيق تمكين مديري المدارس :

إن التمكين الإداري داخل المؤسسة لا يتم بشكل فوري ومباشر ولكن هناك خطوات لتنفيذ التمكين الإداري لمديري المدارس تتضح فيما يلي:

- الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة لتبني برامج للتمكين :

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، هل هو لرفع مستوى الجودة ، أم زيادة الإنتاجية ، أم تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ، أم تخفيف عبء العمل عن المدير وأيا كان السبب أو الأسباب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين^(٦١) .

■ الخطوة الثانية : القناعة والإعتراف بالتغيير :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك الحاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، إن العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، بالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين^(٦٢) . ومن التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين ، فالمديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين ، كما أن المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الأفراد^(٦٣) .

■ الخطوة الثالثة : مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات للتغيير :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف إلي متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدرّون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن تشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتي يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن تشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر^(٦٤) .

■ الخطوة الرابعة : العمل الجماعي :

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم ، أصبح من الصعب الاعتماد علي الجهود الفردية في تقيق أهداف التنظيم ، وعليه كان من الضروري الاعتماد علي فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً ، لذا يؤكد أن الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العاملين بشكل فردي ، وهو ما يجعل أسلوب فرق العمل جزءاً أساسياً في عملية التمكين ، فالمنظمة يجب أن تعمل علي إعادة تصميم العمل حتي يمكن لهذا الأسلوب أن يبرز بشكل طبيعي^(١٥) .

■ الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

يجب أن يتوفر للأفراد الممكّنين فرص الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرص العمل التي يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم^(١٦) .

■ الخطوة السادسة: التدريب:

يجب علي المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، ويعد التدريب أحد مكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج وموارد تدريبية مناسبة ، وفي ضوء المتغيرات المعاصرة للعاملين فإنه من الضروري لمنظمات القرن الحادي والعشرين أن تدرب أعضاءها وتعيد صقلهم ، لأنها تريد منظمة يكون أعضاؤها علي مستوي عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التخلييل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها^(١٧) .

■ الخطوة السابعة : الإتصال الفعال :

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للأفراد

حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير^(٦٨) .

■ الخطوة الثامنة: الحوافز :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدي التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة , حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة^(٦٩).

■ الخطوة التاسعة : إستيعاب مقاومة التغيير للوصول للنتائج المرضية :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف علي عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والأفراد وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري , وبالتالي يجب علي الإدارة عدم استعجال الحصول علي نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة^(٧٠) .

ولكي تنفذ هذه الخطوات بشكل جيد يجب أن يكون وعي وإدراك وانتماء في كيفية الانتماء للؤسسة للمؤسسة لكي تنفذ هذه الخطوات بشكل جيد تؤدي إلي عمل المؤسسة بشكل ناجح ولتكون قادره علي تحمل الأعباء والمشاكل والتي تقع عليها دوت أن تؤثر علي عملها فهذه الخطوات تسهم في تحقيق التنمية المستمرة للمدرسة وتطور المهارات لذي الأفراد باتباع الخطوات التالية :

- وضع الأهداف
- تعريف الأفراد بكيفية الحصول على الموارد
- إزالة العوائق البيروقراطية .
- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين .
- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات
- تدريب العاملين علي التفكير الإبداعي .

أبعاد التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية :-

يرى العجرفي (٢٠١٧) أن أبعاد التمكين تتمثل في (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التحفيز الذاتي ، وتطوير الشخصية ، والسلوك الإبداعي) - بينما ترى "جعلان" أن هناك إتفاق عند معظم الباحثين الذين تناولوا التمكين الإداري إلى أن أبعاد التمكين تشمل "تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، والتنمية المهنية" وأضاف أن تنفيذ أهداف التمكين تحتاج إلى الثقة والأمان المهني، والاتصالات، والشفافية والرؤية المستقبلية، وأكدت أن التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت. لذا فإن أبعاد التمكين تتمثل في^(٧١) :

(١) تفويض السلطة Authority Delegation:

- من حق الرئيس أن يمنح كل أو جزء من سلطاته للمرؤوسين للقيام بمهمة ما في وقت ما، على أن يخضع للرقابة والمتابعة بعد فترة التفويض.
- مستويات التفويض [مقيد - شبه مقيد - إختياري - حر].
- وهنا يتم تفويض الصلاحيات من الإدارات الأعلى للمستويات الأقل
- ليصبح العاملون ذو قدرة على إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- من هنا يجب التغيير في أنماط القيادات التعليمية من التقليدية إلى المشاركة ومن الرقابة إلى الثقة.

(٢) العمل الجماعي Team Works:

ويعتمد ذلك على وجود قائد - مدير قادر على تقديم الإرشاد والدعم لأعضاء فريق العمل داخل المدرسة ومواجهة أي صعوبات وحل المشاكل المحملة.

(٣) التدريب Training:

يتطلب من مديريات التربية والتعليم تطوير برامج تدريب فعالة تتناسب مع الإتجاهات الحديثة، وعلى أن تمنح مديري الإدارات التعليمية مديري المدارس تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بكل مدرسة وبكل إدارة لتمكين العاملين والمعلمين من إكتساب المعارف ومهارات حل الصراع وقدرات تمكنهم من أداء مهامهم.

(٤) الإتصال Communication:

الإتصال أحد العوامل الضرورية لنجاح التمكين لتيسير حرية الوصول للمعلومة - والمعرفة المستمرة لكل ما هو جديد ويتعلق بنظم العمل بالحقل التربوي - وكل البيانات الخاصة بمدرسته وبالمنظومة التربوية وأيضاً المجتمع الخارجي بما يخدم العملية التعليمية.

(٥) التحفيز Motivating:

لابد أن توفر إدارة المنظومة التعليمية بدءاً من مديري المديرية - ومديري الإدارات ثم مديري المدارس - نظم التحفيز المادي والمعنوي خاصة المبدعون ذوو الكفاءة.

(٦) الثقة التنظيمية Organizational Confidence:

الفهم المتبادل والتفاعل الصادق بين الفرد والمؤسسة بما يحقق الإنسجام والتعاون في ضوء الأهداف المنشودة.

وأيضاً هي التوقعات والمشاعر الإيجابية التي حملها الجميع تجاه القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية - والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة داخل المدرسة والمصادقية والشفافية التي تؤدي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي التي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط داخل المدرسة سواء كان فردياً أم جماعياً، وتذليل الصعاب من أجل تحقيق أهداف المدرسة التربوية والإجتماعية^(٧٢).

وتتحدد قواعد الثقة في: عدم الإفراط في الثقة بالآخرين - والتكامل مع الآخرين، ومن أركانها الإتصال والثقة بالمشرفين والزملاء وإدارة المدرسة^(٧٣).

(٧) إدارة المعرفة Knowledge:

المعرفة هي البيانات والمعلومات - الجداول - المقاييس والإحصاءات - والرسوم البيانية... وغيرها، والتي يمكن معالجتها وتفعيلها وتصنيفها لتتحول إلى نموذج يفيد المؤسسة.

أما إدارة المعرفة فهي عملية تقوم المؤسسة من خلالها بإنتاج المعرفة وتنظيمها وتيسير تبادلها وتكاملها للوصول لجميع العاملين لإستخدامها فى الوقت المناسب^(٧٤).

(٨) التنمية الشخصية والإجتماعية Social–Personal Development :

ويعتبر تطوير وتنمية الشخصية هو الجانب الهام فى تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وذلك من خلال التدريب والورش، وعمل اللجان والتكليفات المساعدة، والتناوب الوظيفي والتكليفات والمهام خارج المؤسسة بما يؤكد للفرد قيمه وأهمية دوره داخل المؤسسة وتقدير المجتمع الخارجي لشخصه ومكانته المهنية^(٧٥).

مراحل التمكين الإداري:-

مع كل جديد وتغيير مقاومة متوقعة للتغيير للخوف إما من المجهول أو للحفاظ علي المركز الوظيفي أو من فقدان دخل مادي^(٧٦) - لذا لابد من الصبر وعدم التسرع في الوصول النتائج سريعه بل يتطلب الأمر فترة من الزمن لبدء تطبيق التمكين مروراً بمراحل عدة وهي^(٧٧):

(١) مرحلة التخلص من الماضي [إستيئات الماضي]:

وذلك بعد تحديد العوامل السلبية والتي أدت إلى فقدان السيطرة، وتفكك القوى بين العاملين منها الروتين - التواكل وترك المنافسة - ضعف الإتصال - القسوة - التسلط - عدم المساواة - غياب الدافعية والحافزية وعدم الرضا - الإختصار للتدريب والحاجة على السلطة والإحساس بالذات. لذا كان لابد من إزالة كل السلبيات وإكتشاف إستراتيجية مناسبة للنهوض بالعمل والعاملين.

(٢) مرحلة زرع الثقة بالذات [التهيئة] :

تبنى تقنيات إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف - العمل الجماعي، التحفيز والمكافأة على الأداء، قاعدة بيانات كافية شاملة، علاقات عمل داخلية وخارجية، التفاوض، منح الصلاحيات...إلخ.

(٣) مرحلة شحز الهمم [التشجيع]:

أي تأكيد الفاعلية الذاتية للأفراد، التجريب والإشادة بالتجارب الناجحة، التفاوض، الحوار والإقناع، الإستعداد للإنطلاق.

(٤) مرحلة التطبيق المثمر [للمتمكين]:

يلي ذلك منح الصلاحيات والإستقلالية، والمكافآت، وتحديد المهام نتيجة طبيعية تزييد الأفراد من الجهد المبذول، والإطمئنان والأمان والشعور بالذات المنجزة.

(٥) مرحلة التغذية المرتدة:

بعد التقييم الذاتي - وإدراك النجاح من قبل الأفراد لأعمالهم سيتم التغيير فى السلوك للتعديل أو للتطوير أو المبادرة لإنجاز مهام أكثر صعوبة، وتقديم أفكار جديدة.

(٦) مرحلة الإنتشار:

بعد مبادرات الأفكار الجديدة - والإشادة بتجارب النجاح وتطوير السلوك وجني ثمار التجربة - سيدرك الجميع داخل المنظومة التعليمية قيمة العمل، والتقدير الإجتماعي، والتميز، ويسعى الجميع من أجل المبادرة فى إنجاز مهام جديدة على كل المستويات الإدارية والتنفيذية وتتحقق التنافسية وهذا يصبح التمكين حالياً واضحاً فى كل مجالات المؤسسة^(٧٨).

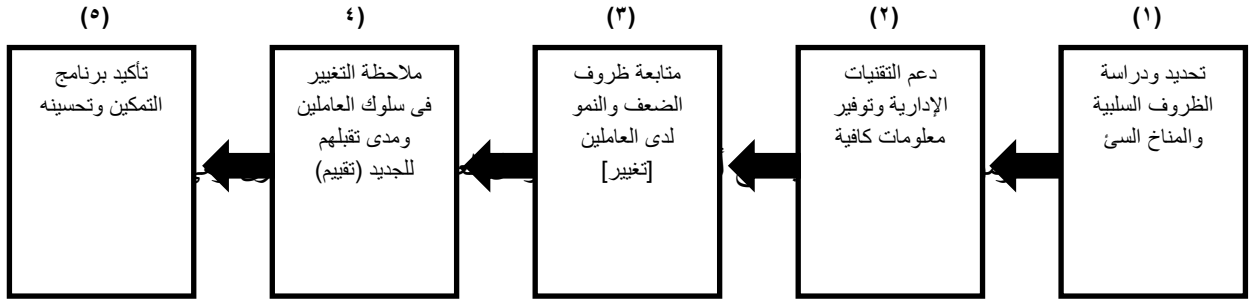
نماذج التمكين :-

من خلال مراجعة الأدبيات التي تظهر أمثلة مختلفة لنماذج التمكين الإداري والتي يمكن أن تساعد على فهم مفهوم التمكين الإداري بالشكل الصحيح سيتم عرض بعض النماذج كالتالى:-

(أ) نموذج كونجر وكانجو^(٧٩) (Conger and Kanugo , 1988) : ركز هذا

النموذج على خمس مراحل لعملية التمكين

(ب) شكل رقم (٢) – نموذج Kanugo



كالتالي :

المرحلة الأولى : تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، كالبيروقراطية الإدارية، والضغوط التنافسية، وضعف الاتصالات ، والتسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز ، وغياب واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصالات بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الاستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلة الثانية: استخدام الأليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، واثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة ، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة : نتيجة لاستقبال المرؤسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين مما يزيد من الجهد المبذول، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة.

ومما سبق يتضح التمكين الإداري هو العملية التي يتعقد الفرد من خلالها أ، فاعليته الذاتية تتحسن.

(ب) نموذج توماس وفلتهاوس (1990)^(٨٠) Tomas and Velthouse

كما هو موضح في الشكل رقم (٣)

أشار الباحثان إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين الإداري التي تطبق في المؤسسة.

وحدد أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري وهي كالتالي :

١. التأثير الحسي والإدراكي والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ تجاه مهمة معينة.
٢. الكفاية وهي الشعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذى خبرة.
٣. إعطاء معنى للعمل ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
٤. الاختيار: الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر باختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.



شكل رقم (٣)

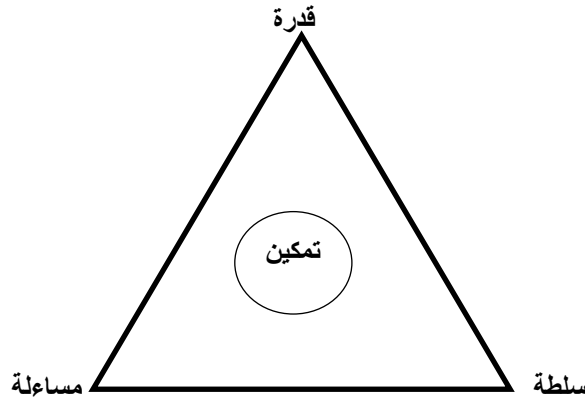
يوضح نموذج توماس وفلتهاوس

ومما سبق يمكن القول بأن هذا النموذج قام بالاهتمام بغرس قيمة العمل لدى كل قيادى المؤسسات من ذاتهم، وتكون الأعمال نابعة من داخلهم.

(ج) نموذج بيرين وهاريس موديل (٢٠٠٣) Beyerlien and Harris Model^(٨١)

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين الإداري، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، وكما هي موضحة بالشكل رقم

(٤)



شكل رقم (٤) - نموذج بيرلين وهاريس

من نموذج بيرين وهاريس موديل Beyerlien and Harris Model يتضح العناصر السابقة في التالي :

العنصر الأول : القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

العنصر الثاني : المسائلة هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

العنصر الثالث: السلطة هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

(د) نموذج بوندر المعدل (Empowerment Bonder's Modified Model)

يوضح الشكل رقم (٥) والذي يتكون من المكونات الرئيسية الثلاث كالتالي^(٨٢):

١- القدرة : وتتضح القدرة لدى المرؤوسين في :-

- بناء معرفة تنظيمية لدى المرؤوسين.

- تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة والمهارات الضرورية لتحقيق رفبتهم في التمكين.

٢- المساءلة: تصميم نظم محاسبية لمساءلة المرؤوسين عن نتائج عملهم

- تقييم أعمالهم أولاً بأول

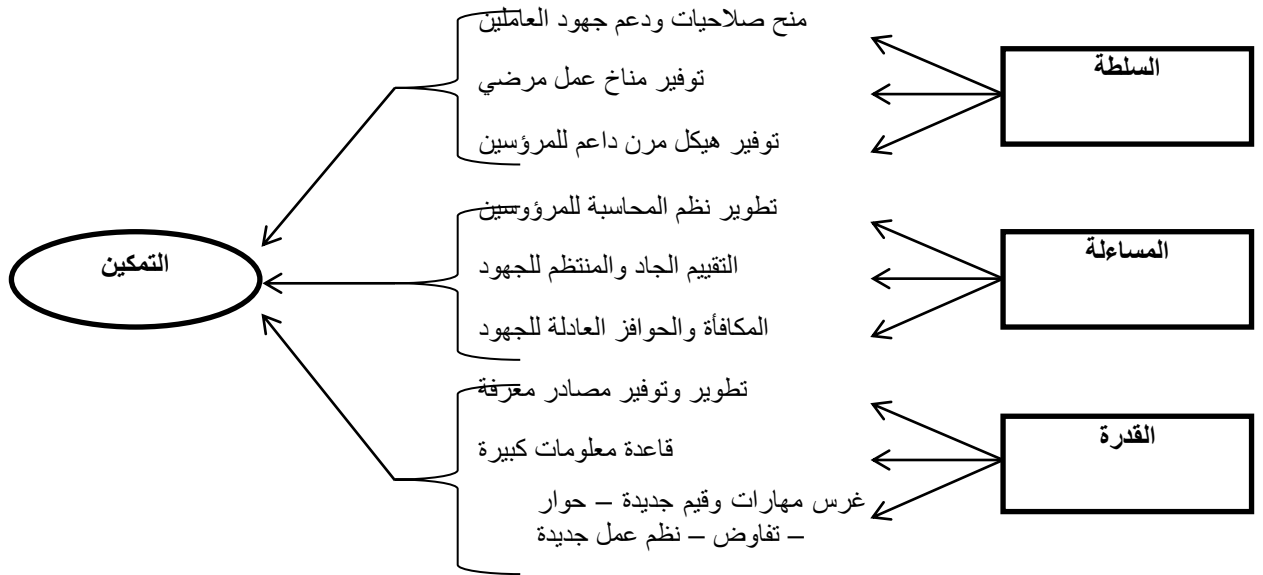
- المكافأة عن الأعمال الجيدة والمبدعة

٣- السلطة :

- فوض أعمال ومهام . - كون بيئة داعمة للتمكين.

- صمم نظم تدعم تمكين المرؤوسين أيضاً.

شكل رقم (٥) يوضح :نموذج بوندر المعدل (Empowerment Model)
:Bonder's Modified Model)



مما سبق يمكن القول أن نموذج كونجروكانجو (Conger and knugo) ركز علي العوامل التنظيمية التي تعوق من التمكين - وحدد الاساليب الإدارية لإزالة هذه العوائق - ثم جاء نموذج (توماس وفلنتهاوس ١٩٩٠)

Thomas and velthouse ليؤكد الابعاد النفسية للتمكين الإداري ويقدم قيمة جديدة للعمل والشعور بالاستقلال الذاتي لدي كل إداري وقيادي المؤسسة , وتلاة نموذج (ببرلين

وهاريس (Berlin and Harris) ليركز علي عناصر التمكين الأساسية (السلطة – والقدرة – مساءلة) , ويتفق نموذج (Bonder) مع نموذج (Berlin and Harris) في العناصر والمكونات الثلاثة السابقة , إلا نموذج بوندر المعدل قدم تفصيلاً وتوضيحاً كاملاً لمكونات كل عنصر من العناصر الثلاثة (السلطة – والقدرة – مساءلة) .

واستفادت الدراسة الحالية من تلك النماذج :

- الاستفادة من تحديد ابعاد التمكين ومتطلباته .
- الاستفادة أيضاً من تحديد سبل التغلب علي معوقات التمكين الإداري .
- تحديد مجموعة من الإجراءات والأليات لصانعي القرار لرسم سياسات صنع واتخاذ القرار من قبل القائمين علي إدارة المدرسة

المتغير الثاني: أداء الإدارة المدرسية

تزايد الإهتمام في الوقت الحالي بموضوع الأداء وكفاءة المؤسسات في تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها من هنا كان التركيز علي الموارد المتاحة لكل مؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والإستمرارية والتميز المبدع من خلال المعلوماتية الجيدة – والتنمية المهنية المستدامة , والأساليب الحديثة التي تؤدي إلي النمو المهني المبدع والمتبكر – إلي جانب المشاركة – والمرونة في إتخاذ القرارات الموقفية وحل المشكلات , ولا يتأتى ذلك إلي بتفاعل مدخلات المؤسسة وعملياتها الداخلية من أجل مخرجات متميزة مرضية للمعمل والمجتمع والإدارة أيضاً^(٨٣).

أداء الإدارة المدرسية المفهوم والخصائص والعوامل المؤثرة :

- يعرف أداء الإدارة المدرسية بأنه : الجهد المبذول لجميع الفئات البشرية داخل المدرسة وخارجها – للتفاعل مع الموارد المادية والمعلوماتية والعمليات الفنية والتعليمية والتربوية من أجل طالب (مخرج) واع ومدرك – ومهيأً للإلتحاق بالمرحلة التالية للمدرسة والإنخراط مع مجتمعة^(٨٤).
- ويتحدد أداء المدرسة في ضوء الأهداف التعليمية والتربوية وأيضاً المكونات الداخلية (إدارة المدرسة وأفرادها وإمكاناتها) , والمكونات الخارجية (المجتمع المحلي والبيئة المحيطة) كما أن قيم وعادات وثقافة المؤسسة التعليمية (مدارس

هذه المرحلة) لأبد من وضعها في الإعتبار عند التخطيط والتنظيم وإتخاذ القرار بما يكفل زيادة مستمرة في مستوي الأداء^(٨٥) .

■ ومن ثم يجب أن يتسم أداء الإدارة المدرسية المتميز بالخصائص التالية^(٨٦):

- أ- هيكل تنظيمي مرن ويدعم فرق وجماعات العمل .
- ب- قاعدة معلوماتية ومصادر معرفة تشجع علي الإتصال الفعال والثقة بالذات في إتخاذ القرار بحكمة ورشادة.
- ج- أفراد ذو خبرات متميزة , في التعليم والتعلم يتحلون بالمرونة والإستعداد التام للتمييز.
- ح- قدرات - ومهارات - إبداعية مبتكرة لكل جديد - تستوعب كل السلوكيات الجديدة .

■ وتتضح عناصر الأداء ت في^(٨٧) :

- أ- الفرد (العنصر البشري) مدير الإدارة - رئيس القسم - مدير المدرسة - الوكيل - الخبير - المعلم الأول الموجه - المعلم إلخ - وما يمتلكه من قدرات وقيم وإتجاهات ودوافع الولاء للعمل .
- ب- طبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة من الفرد والمشكلات والتحديات والمناخ الداخلي للعمل .
- ج- الدور : وهو الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها الفرد في مجال عمله وتخصسه والموارد المتاحة والنظم الإدارية التي تكفل للفرد القيام بدوره بشكل فعال .

■ العوامل المؤثرة علي أداء الإدارة المدرسية^(٨٨):

- أ- عوامل فنية : وتتمثل في التقنيات الحديثة , والأساليب التكنولوجية والموارد المادية من مباني تجهيزات معامل - تسهيل خدمات - مقومات الخدمات التعليمية - تنفيذ الأنشطة وغيرها والهيكل التنظيمي بالمدرسة وميثاق العمل بها .
- ب- عوامل بشرية : وتشمل القدرة - المعرفة - الخبرة - نمو الشخصية , الحافزية , التنمية المهنية .

ج- **التسهيلات المساعدة** : مادية ومعنوية - حوافز - مرتبات - مكافآت , المشاركة في القرار ورسم السياسات .

▪ **لذلك فالمدیر (الممكن) - هو مدير استراتيجي مطور يتمتع بالآتي^(٨٩):**

أ- واثق من الأفراد داخل المدرسة ويعطي أكبر قدر من الصلاحية لممارسة النشاط وإتخاذ القرار وإنجاز العمل متقيدم أداء الأفراد بشكل جيد مع درجة عالية من الحرية في الاتصال .

ب- ملم بكل ما هو جديد داخليا وخارجيا (تمكين أعلي) .

ج- مطور ومنمي :

يدفع عن مستوى الأفراد من أجل الإنجاز المبدع والنمو الذاتي والمهني

- مشجعاً لتكوين المجموعات تفرق العمل - فحفز قدر من الوعي والإنجاز المتقدم .

د- الرؤية الثاقبة بعيدة المدى أي إستراتيجي ومدرك للجميع لأكبر ومحلل

لكل المواقف داخل المدرسة وخارجها - وأيضاً مبدع وخلاق ونشط ومبادر وقادر علي إحداث التحول السريع داخل المدرسة .

▪ **أبعاد أداء الإدارة المدرسية :**

في ضوء مدخل التمكين كأحد المداخل الإدارية الحديثة أصبح علي إدارة المدرسة مهام كثيرة ملقاة علي عاتقها , لتحديد المهام والمسئوليات في سبيل الوصول أفراد ممكنين من خلال الإلتزام والتفكير المبدع والجهود الإستثنائية المتميزة للأفراد وأيضاً المرونة والإستيعاب الكامل للتطوير والتغيير وقدره المديرين علي التقييم الموضوعي الشامل لجميع مجالات العمل وجهود الأفراد خاصة المتميزين^(٩٠), وتتضح أبعاد أداء الإدارة المدرسية للوصول إلي درجة عالية من التمكين في الآتي :

١. التميز Excellency :

فلا يمكن للمدرسة التي حققت نجاحا في الماضي أن تستمر علي نفس المنهج دون البحث عن جديد والتخطيط للمستقبل مع توقع كل التحديات واستشراف الفرص واستثمارها وهذا التميز يتطلب تمكينا واضحا لمدير والمرؤسين^(٩١).

لذا فعلي إدارة المدرسة لتحقيق أداء متميز إتباع مايلي :

- تحويل التهديدات إلي فرص والإستفادة منها - أي تعزيز نقاط القوة وتتميتها - ونقاط الصعف وتعزيزها .

- أيضا تشجيع الجهود المتميزة والإستثنائية وتشجيع الأفراد وتحفزهم عند تقديم أمر أداء ومقترحات وأدوار متميزة , وأتاحة الفرص للجميع للحوار والمشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعاون وروح الفريق .

٢. الإبداع Innovation :

يعد الإبداع جزءا هاما من التمكين فإدارة المدرسة الناجحه تصل إلي درجة عالية من الإبداع من خلال ممارسات التمكين فمدير المدرسة المبدع والمنتج لأفكار جديدة وذلك بفضل الصلاحيات والسلطات الممنوحة اليه والنمو المهني في ضوء التحسين والتطوير المستمر (٩٢) .

ويتحقق الإبداع في الأداء من خلال (٩٣):

- منح الفرص والصلاحيات للأفراد لتقديم حلول فعالة للمشكلات ومواجهة المواقف

- تشجيع الأفراد بالمدرسة علي التحرر من القيود وحرية المشاركة والتوصل لأفكار جديدة .

- دعم الأفراد للقيام بأعمال إبداعية وتشجيع روح المجازفة وخلق مناخ ملائم ومحفز للأفراد داخل المدرسة وبيئة ملائمة لأفكار خلاقة .

٣. المرونة flexibility :

ويلعب الهيكل التنظيمي المرن دورا هاما لإدارة المدرسة في تفعيل قنوات الإتصال المفتوحة وقواعد البيانات والمعلومات المتوفرة , والأساليب الإدارية للمديرين وأيضا منح صلاحيات وسلطات للأفراد للتعامل حسب طبيعة الموقف أو النشاط و الغشارة بالأفكار الجديدة .

وتتحقق المرونة من خلال (٩٤) :

- دعم الفرص للجميع للحوار والمشاركة والمنافسة في وضع الخطط دون خوف .
- توفير قنوات إتصال إنسيانية لسرعة تنفيذ المهام بدقة .
- تشجيع الأفراد داخل المدرسة علي تقبل التغيير وتجريب الأفكار الجديدة .

- تكليف الأفراد بأعمال ومهام إضافية وإشراكهم في أعمال اللجان وغيرها .

٤. التقييم Evaluation :

تقييم الأداء هو تحديد قياس الأداء للأفراد داخل المدرسة وتأكيد ما إذا كان الأداء هو المستهدف بناء على الخطط والأهداف والمؤشرات المحددة سلفاً - وتحديد الأفراد المتميزين وإستثمار طاقاتهم للإبداع والتطوير المستمر - وتحديد نقاط الضعف لدي الآخرين - وتحليل ومعرفة الأسباب ومعالجتها وتعديل السلوك من أجل النمو المهني لهؤلاء الأفراد وحفزهم ودعم قدراتهم من خلال التدريب والمشاركة في مختلف الأنشطة (٩٥).

وتتضح محددات التقييم في التالي (٩٦):

- الشمول : أن يشمل جميع الأنشطة ومجالات العمل داخل المدرسة .
- الموضوعية : أي الإعتماد على معايير تؤكد واقع الأداء للأعمال داخل المدرسة .
- تحديد نقاط القوة في أداء الأعمال والأنشطة وإستثمارها وتنميتها , وتحديد نقاط الضعف ودعمها وتعزيزها للوصول لدرجة الأداء المنشوده .
- الإشادة والدعم المعنوي للجهود المتميزة والإستثنائية والمثالية لدي بعض الأفراد .

ثالثاً : الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)

تمهيد :-

تناولت الدراسة في الجانب النظري منها ملامح التمكين الإداري في مدارس التعليم الاساسي من حيث مفهوما وأهميتها، وخصائصها ووظائفها، ومكوناتها وأنواعها، ومن ثم تناولت نماذج التمكين الإداري ، ثم تطرقت الدراسة إلى الحديث عن أداء مديري مدارس التعليم الاساسي من حيث المفهوم ، والخصائص ، وسمات المدير الممكن وأبعاء الأداء، ثم عرض استراتيجياتها ومحددات تفعيل التمكين الإداري لتطوير أداء مديري مدارس، وأخيراً تم رصد الوضع الراهن التمكين الإداري أداء مديري مدارس بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة القليوبية .

ولما كان من الأهمية بمكان الاحتكام للواقع، فلا يكتمل البحث إلا من خلال الدراسة الميدانية التي ترصد دور التمكين الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ؛ وذلك من خلال أهداف الدراسة الميدانية، وإجراءاتها والتي شملت، عينة الدراسة

وخصائصها، ثم أداة الدراسة وكيفية إعدادها من خلال وصف الأداة وبنائها وتقنياتها (حساب الصدق والثبات)، والأساليب الإحصائية، وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، ويتضح ذلك فيما يلي:

أهداف الدراسة الميدانية:-

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك.

إجراءات الدراسة الميدانية:

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية على مايلي:

عينة الدراسة وخصائصها، أداة الدراسة (الاستبانة) إعدادها، ووصفها، وتقنياتها.

١- عينة الدراسة وخصائصها : سيتم تناول عينة الدراسة من خلال المحاور التالية:

أ- اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدارس التعليم الاساسي التابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية , وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من المديرين والقائمين على الإدارة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بالقليوبية (مدير , وكيل , كبير +خبير مشرف).

محافظة القليوبية Qalyubia Governorate :

أهمية الدراسة من أهمية القطاع لذي تطبق عليه الدراسة حيث إن قطاع التعليم هو أحد القطاعات الرائدة في تقديم الخدمات التعليمية , والذي يؤدي دوراً في دعم التنمية .

كما ان محافظة القليوبية محافظة كبرى متنوعة البيئات وهي تجمع بين مجتمع المدينة فهي جزء من القاهرة الكبرى، كما تتضمن المحافظة بيئات متنوعة حضرية وريفية وبيئات صناعية وهي من المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية وبها الكثير من المدارس.

وياعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة المختلطة , ويسهم على نحو

رئيس في تنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين في المنظمات التي من بينها
قطاع التعليم (القطاع الخدمي)

جدول رقم (٢)

أعداد مدارس التعليم الاساسي الحكومية في محافظة القلوبية

م	الإدارة التعليمية	النوع المدرسة			الاجمالي المدارس
		بنين	بنات	مشترك	
١	شرق شبرا الخيمة	-	٢	٣	٥
٢	غرب شبرا الخيمة	٢	٣	٨	١٣
٣	شبين القناطر	-	-	١١	١١
٤	قليوب	٢	١	١٢	١٥
٥	قها	-	-	٧	٧
٦	طوخ	-	١	١٧	١٨
٧	كفر شكر	١	١	٦	٨
٨	بنها	١	-	٢٤	٢٥
٩	القناطر الخيرية	-	-	٥	٥
١٠	العبور	-	-	٢	٢
١١	الخصوص	-	-	٣	٣
١٢	الخانكة	٢	٢	٨	١٢
اجمالي أعداد المدارس التعليم الأساسي					١٢٤

المصدر : الإدارة العامه نظم معلومات ودعم اتخاذ القرار - وزارة التربية التعليم - عام

٢٠٢٠ / ٢٠١٩

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن عدد الإدارة التعليمية في محافظة القلوبية
(١٢)^(٩٧) إدارة تعليمية على مستوى المحافظة بأجمالي أعداد المدارس التعليم الاساسي
(١٢٤) مدرسة سواء كانت (بنين - بنات - مشترك) .

ب- مبررات اختيار العينة:

حيث تمتلك المدارس ثروة بشرية كبيرة من المدرسين (مدير , وكيل يدرس , كبير+خبير مشرف , معلم خبير , معلم أول أ مشرف , معلم أول أ , معلم أول مشرف , معلم أول غير مشرف , معلم) ذوي الكفاءات العالية في المجالات العلمية المتخصصة, فهم بذلك أقرب ما يكون للواقع العملي وأكثر قدرة على الحكم عليه, وقد تم اختيار عينة الدراسة من القائمين علي إدارة المدرسة (مدير , وكيل يدرس , كبير+خبير مشرف)؛ وذلك لتمثيل الجانبين من العملية التدريسية بالمدرسة سواء الجانب الفني (التعليمي) ، والجانب الإداري المكمل لهذه العملية.

ويوضح الجدول التالي أعداد القائمين علي إدارة مدارس التعليم الاساسي حسب النوع و الوظيفة

مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية ٢٠٢٠/٢٠١٩.

جدول رقم (٣)

أعداد المدرسين التعليم الاساسي حسب النوع و الوظيفة

مديرية القليوبية

المديرية	الوظيفة	النوع	الاجمالي
القليوبية	مدير	ذكور	٣٢٩
		إناث	٢٨٦
	وكيل يدرس	ذكور	١٦
		إناث	٣٩
	كبير+خبير مشرف	ذكور	٥٨
		إناث	٩٧
الإجمالي	ذكور	٤٠٣	
	إناث	٤٢٢	

لمصدر : الإدارة العامه نظم معلومات ودعم اتخاذ القرار - وزارة التربية التعليم - عام

٢٠٢٠ / ٢٠١٩

ويتضح من الجدول رقم (٣) السابق، أن أعداد العاملين بالتعليم الاساسي من المديرين والقائمين على الإدارة مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمدريّة التربية والتعليم بمحافظة بالقليوبية وعددهم (٨٢٥) فرداً^(١)، هؤلاء هم مجتمع الدراسة المتمثل في مدارس التعليم الحكومية في محافظة القلوبية.

وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بأستخدام المعادلة التالية^(٩٨) :

ق (١ - ق)

$$\frac{ن}{ق(١-ق) + (د)٢} = \frac{ن}{(د.م)٢}$$

واعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة .
حيث أن :

ق : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ، وقد اعتبرها الباحث ٥٠ % .

د : نسبة الخطأ المسموح به ، وقد اعتبره الباحث ٥ % .

د . م : الدرجة المعيارية لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث ، وهو ٩٥ % وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦ .

ن ١ : حجم مجتمع الدراسة .

ن : حجم العينة .

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة هو ٩٠ فرداً من المديرين والقائمين على الإدارة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمدريّة التربية والتعليم بمحافظة بالقليوبية

قام الباحث بتوزيع إستمارة إستبانة لجمع البيانات المطوية على المدارس التي تم الحصول على الموافق منها ملحق رقم (١) ، وتم توزيع الاستمارات على المديرين والقائمين على الإدارة (المديرين المدارس ، وكلاء المدارس ، كبير+خبير مشرف) داخل

^١ الإدارة العامه نظم معلومات ودعم اتخاذ القرار - وزارة التربية والتعليم - عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠
محمد، فتحى محمد على ، وآخرون ، الإحصاء وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص ١٣٩ / ١٩٩٣

المدارس الموضحة في جدول رقم (٤١)، وبلغ عدد الاستثمارات التي تم توزيعه (٩٠) استثماراً ، وبلغ عدد الاستثمارات الغير مستردة (٣) استثماراً ، وتم استبعاد عدد (٥) استثمارات لعدم اكتمالها لتكون الاستثمارات الصحيحة التي تم تحليلها (٨٢) استثماراً ، الجدول التالي يوضح المدارس التي تم التوزيع الاستثمارات فيها :

جدول رقم (٤)

جدول توزيع الاستثمارات على الإدارات

التعليمية

م	اسم المدرسة	الإدارة التعليمية	الوظيفة			المجموع
			مدير	وكيل يدرس	كبير+خبير مشرف	
١	الغزاوية للتعليم الأساسي	طوخ	١	٢	٤	٧
٢	د/ مصطفى السيد للتعليم الأساسي للبنات	بنها	١	١	٣	٥
٣	نوي للتعليم الأساسي ع . م	شبين القناطر	١	١	٣	٥
٤	نوي الجديدة ٢	شبين القناطر	١	٢	٢	٥
٥	القدس الشريف للتعليم الأساسي	بنها	١	١	٥	٧
٦	الصفاء ٢	طوخ	١	١	٢	٤
٧	الشهيد داود عزيز داود	طوخ	١	١	٤	٦
٨	مجمع العسايلة تعليم أساسي	شبين القناطر	١	١	٣	٥
٩	عرب العليقات تعليم أساسي	الخانكة	١	٢	٣	٦
١٠	الشهيد/ محمد مبروك محمد موسى تعليم أساسي	القناطر الخيرية	١	٢	١	٤
١١	الصالحية تعليم أساسي	قها	١	٢	٣	٦
١٢	بهتيم الإعدادية	شرق شبرا	١	٢	٥	٨

				الخيمة		
٥	٣	١	١	قليوب	ابو بكر الصديق تعليم أساسي	١٣
٦	٤	١	١	شرق شبرا الخيمة	٢٣ يوليو تعليم أساسي	١٤
٦	٣	٢	١	غرب شبرا الخيمة	السيدة نفيسة للتعليم الاساسى	١٥
٨٢	٤٥	٢٢	١٥	الاجمالي الاستثمارات		

وبحساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة وفقاً لنوع جاءت
النتائج التالي :

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٣٨	% ٤٦.٣
انثي	٤٤	% ٥٣.٧
الاجمالي	٨٢	% ١٠٠

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم تربوي	٣٠	% ٣٦.٦
بكالوريوس	٤٠	% ٤٨.٨
ماجستير	١٠	% ١٢.٢
دكتوراه	٢	% ٢.٤
المجموع	٨٢	% ١٠٠

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	١٥	% ١٨
وكيل يدرس	٢٢	% ٢٦
كبير + خبير مشرف	٤٥	% ٥٦
المجموع	٨٢	% ١٠٠

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
سنة - أقل من ٣ سنوات	-	-
٣ - أقل من ٦ سنوات	-	-
٦ - أقل من ٩ سنوات	١٩	% ٢٣.٣
٩ فأكثر	٦٣	% ٧٦.٨
المجموع	٨٢	% ١٠٠

أداة الدراسة : -

أ- بناء أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات وهي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة مستفيداً من الدراسات السابقة و الإطار النظري في هذا الموضوع , وعلى ذلك قام الباحث ببناء الاستبيان بصورته الاولية (*).

عند تصميم الاستبانة قام الباحث بمجموعة من الخطوات هي :

- الإطلاع على الدراسات والبحوث السابقة والأدبيات التربوية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

- قامت الباحثة بصياغة عدد من العبارات كمحاولة لتغطية كافة محاور عملية التقييم.
- ووضع الباحثة في الاعتبار عند تصميم الاستبانة ما يلي :
 - تحديد نوع البيانات الواجب الحصول عليها .
 - وضع العبارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الدراسة .
 - سهولة العبارات ووضوح مضمونها والتأكد من ذلك عند اختبار الاستبانة.
 - تتأسبُ الأسئلة مع المستوى التعليمي والثقافي لعينة الدراسة.
- وقد تكونت الاستبانة من جزئين .
- الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الأولية والتي تضمنت المتغيرات التالية :
 - النوع : وله مستويين (ذكر , انثي)
 - المؤهل العلمي : وله اربع مستويات (دبلوم تربوي , بكالوريوس , ماجستير , دكتوراه)
 - الوظيفة الحالية : وله ثلاث مستويات (مدير , وكيل , كبير + خبير مشرف)
 - عدد سنوات الخبرة : وله اربع مستويات (سنة - أقل من ٣ سنوات , من ٣ - أقل من ٦ سنوات , من ٦ - أقل من ٩ سنوات , ٩ فأكثر)
- والجزء الثاني : يتكون من (٤٨) عبارة موزعة علي محورين وهما :
 - المحور الأول : متغير التمكين الإداري وتكون من (٢٦) عبارة موزعة على مجالين هما :
 - مجال العمل الجماعي وفرق العمل وتتكون من (٦) فقرات .
 - مجال تفويض السلطة والثقة الإدارية وتتكون من (٥) فقرات .
 - مجال التحفيز وتتكون من (٥) فقرات .
 - مجال التدريب والتنمية المهنية وتتكون من (٥) فقرات .
 - مجال الإتصال والنمو المعرفي وتتكون من (٥) فقرات .

المحور الثاني : أداة الإدارة المدرسية ويتكون من (٢٢) عبارة موزعة على أربع مجالات هما :

- مجال التميز وتتكون من (٧) فقرات .
- مجال الإبداع وتتكون من (٦) فقرات .
- مجال المرونة وتتكون من (٥) فقرات .
- مجال التقييم وتتكون من (٤) فقرات

○ تلك كانت الاستبانة في

صورتها الأولية قبل التحكيم .

ب- معامل صدق وثبات المحتوي لمتغيرات الدراسة :

ويعني بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يأتي :

الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

للتأكد من صدق الظاهري للأداة (استمارة الاستبيان) قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين (*) من ذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبعض المتخصصين ، بهدف الحكم على مدى درجة مناسبة الصياغات اللغوية ، ودرجة أنتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها بالإضافة إلي حذف أو إضافة أو تعديل ما يرويه مناسباً ، حيث قام الباحث بتعديل بعض العبارات وحذف البعض الأخر بناء على إجماع المحكمين وإجراء بعض التعديلات ، وأصبحت استمارة الاستبيان بشكلها النهائي مكونة من (٣١) عبارة (٠) .

صدق الاتساق الداخلي :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ولمزيد من التحليل قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط المصحح لكل عبارة من عبارات الاستبيان كالآتي :

(*) : انظر ملحق (١) : قائمة بأسماء السادة المحكمين ووظائفهم.

(٠) : انظر ملحق (٢) : الاستبانة في صورتها النهائي

: صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري :

جدول رقم (٩)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري

بعد العمل الجماعي وفرق العمل		
م	العبارات	معامل ارتباط
١	يتوفر مناخ التعاون بين الجميع لحل المشكلات	**٠.٥٦٤
٢	يتعاون مديري المدارس لتنظيم وتنسيق العمل على مستوى المدارس ككل	**٠.٥٤٤
٣	تدعم الإدارة العليا فرق العمل مادياً ومعنوياً	**٠.٥١١
٤	العلاقة التعاونية بين مديري المدارس والعاملين يسودها الثقة والإحترام	**٠.٥٠١
بعد تفويض السلطة والثقة الإدارية		
م	العبارات	معامل ارتباط
٥	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات بشكل جيد بحيث تحدد الهدف من المهمة فقط وتترك للفرد حرية التنفيذ	**٠.٦٢٠
٦	توفر الإدارة التعليمية لمديري المدارس الإستقلال في إتخاذ القرار	**٠.٥٨٥
٧	تسمح الإدارة العليا لمدير المدارس بتحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية	**٠.٥٦٢
بعد التحفيز		
م	العبارات	معامل ارتباط
٨	تقدر الإدارة العليا جهود مديري المدارس في تحمل المسؤولية	**٠.٦٢٧
٩	تعتمد الإدارة التعليمية والمديريات على الكفاءة والمهارة في الترقية	**٠.٥٤٤
١٠	تهتم الإدارة العليا بمتطلبات وحاجات المديرين والمشرفين والمعلمين الأكفاء والمبدعين	**٠.٦٠٠
بعد الإتصال والنمو المعرفي		
م	العبارات	معامل ارتباط
١١	توفر الإدارة فرص كافية لتبادل الخبرات والمعارف بين مديري المدارس والهيئة المعاونة بعضهم البعض	**٠.٥٨٦
١٢	تهتم الإدارات العليا بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة	**٠.٦٧٠
١٣	يوجد إتصال سريع ومباشر بين القائمين على إدارة المدرسة - ومدير الإدارة التعليمية - ووكلاء الوزارة	**٠.٥١٠

** دالة عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠١) * دالة عند مستوي أقل من (٠.٠٥)

من الجدول رقم (٩) السابق يتضح أن علاقة معاملات الارتباط لكل عبارة بالدرجة الكلية لأبعاد التمكين الإداري دالة عند مستوى معنوي (٠.٠١) فأقل , وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٠١ , ٠.٦٧٠) مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداء الدراسة .

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداء الإدارة المدرسية :

جدول رقم (١٠)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد

أداء الإدارة المدرسية

بعد التميز	
م	العبارات
١	تهتم إدارة المدرسة بتعزيز نقاط القوة لتنميتها والضعف لتعزيزها
٢	تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد لتقديم أفكار ومقترحات وأدوار متميزة
٣	يشعر الفرد داخل المدرسة بالإعتراز عندما يكلف بمهام إضافية ومهام تعليمية
٤	تتاح الفرص للجميع داخل المدرسة للحوار والنقاش قبل إتخاذ القرار
٥	تقدم إدارة المدرسة العون والدعم لجميع العاملين دون الطلاب للمساعدة
٦	يستطيع العاملون بالمدرسة من خلال التعاون وروح الفريق تقديم حلول فعالة للمشكلات
بعد الإبداع	
م	العبارات
٧	يستطيع العاملون بالمدرسة تقديم حلول فعالة وجديدة لحل المشكلات
٨	تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد لتقديم أفكار ومقترحات وأدوار متتالية لأداء المهام
٩	تشجع إدارة المدرسة الأفراد على إعداد التقارير الفنية والإدارية وعرض الخطط بأنفسهم

**٠.٥٠٠	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز المعلمين على الإبداع	١٠
**٠.٥١٤	بيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة	١١
بعد المرونة		
معامل ارتباط	العبارات	م
**٠.٥٣٢	تتوفر الإنسيابية في تنفيذ المهام والأنشطة بما يحقق الصالح العام والخاص	١٢
**٠.٤٩٤	يهتم الأفراد داخل المدرسة بالتغيير وتجريب الأفكار الجديدة	١٣
**٠.٥٢٢	يشعر الفرد بالإعتراز عندما يكلف بأعمال إضافية ومهام تعليمية	١٤
**٠.٦١٢	تمنح إدارة المدرسة الفرص للجميع للحوار والتوصل لحلول مرضية لجميع الأطراف في المواقف الطارئة	١٥
بعد التقييم		
معامل ارتباط	العبارات	م
**٠.٧٣٢	يعتمد مدير المدرسة على معايير موضوعية لتقييم الأداء	١٦
**٠.٧٠٠	تهتم إدارة المدرسة بتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها	١٧
**٠.٦٨٧	تشمل نظم تقييم الأداء جميع مجالات العمل	١٨

** دالة عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠١) * دالة عند مستوي أقل من (٠.٠٥)
من الجدول رقم (١٠) السابق يتضح أن علاقة معاملات الارتباط لكل عبارة بالدرجة الكلية لأبعاد أداة الإدارة المدرسية دالة عند مستوي معنوي (٠.٠١) فأقل ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٨٢ و ٠.٧٣٢) مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداءه الدراسة .

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط المصحح لكل الأبعاد باجمالي المقياس
لحساب الصدق كالاتي:

جدول رقم (١١)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري

المتغيرات	اجمالي المقياس
العمل الجماعي وفرق العمل	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٥١٦
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠٠
تفويض السلطة والثقة الإدارية	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٥١٠
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠١
التحفيز	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٥٥٥
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠٠
الإتصال والنمو المعرفي	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٥١٦
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠٠

من الجدول رقم (١١) السابق نجد أن الدلالة المعنوية لأبعاد المقياس (العمل الجماعي وفرق العمل , تفويض السلطة والثقة الإدارية , التحفيز , الإتصال والنمو المعرفي) أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للتمكين الإداري , الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني .

جدول رقم (١٢)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداء الإدارة المدرسية

المتغيرات	اجمالي المقياس
التميز	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٦٣٥
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠٠
الإبداع	معامل ارتباط بيرسون (***) ٠.٥٤٧
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٠٠

المرونة	معامل ارتباط بيرسون	٠.٥١٠ (**)
	الدلالة المعنوية	٠.٠٠٠
التقييم	معامل ارتباط بيرسون	٠.٥٠٧ (**)
	الدلالة المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر : من أعداد الباحث في ضوء التحليل الاحصائي

من الجدول رقم (١٢) السابق نجد أن الدلالة المعنوية لأبعاد المقياس (التميز , الإبداع, المرونة , التقييم) أقل من (٠.٠٠١) مما يدل علي صدق الاتساق الداخلي لأداء الإدارة المدرسية, الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني .

ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الأداة الاختبار الذي يعطي النتيجة نفسها تقريباً، إذا طُبِّقَ على الأشخاص أنفسهم، في مرتين مختلفتين بينهما فاصل زمني، وتحت الظروف نفسها بقدر الإمكان، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح تقريباً، أي ثبات الأداة يعرف باتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرّات التطبيق المختلفة.^(٩٩)

وقد تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٣)

معاملات الثبات - التمكين الإداري

معاملات الثبات	عدد العناصر	أسم المتغير
ألفا كرونباخ		
٠.٦٢٠	٤	العمل الجماعي وفرق العمل
٠.٦١٨	٣	تفويض السلطة والثقة الإدارية
٠.٦٦٢	٣	التحفيز
٠.٦٨٠	٣	الإتصال والنمو المعرفي

من الجدول رقم (١٣) السابق يتضح أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لأسئلة الاستبيان ككل لأن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت (٠.٦) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث دون استبعاد أي عبارة من العبارات من المحاور المختلفة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل .

جدول رقم (١٤)

معاملات الثبات - لأداء الإدارة المدرسية

معاملات الثبات ألفا كرونباخ	عدد العناصر	أسم المتغير
٠.٩٣٠	٦	التميز
٠.٦٢٠	٥	الإبداع
٠.٧٠٧	٤	المرونة
٠.٦٧٠	٣	التقييم

من الجدول رقم (١٤) السابق يتضح أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لأسئلة الاستبيان ككل لأن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت (٠.٦) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث دون استبعاد أي عبارة من العبارات من المحاور المختلفة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل .

ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع وظيفة الدراسة، والتي تتفق مع متغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية (١٠٠):

١. تم حساب التكرارات والنسب المئوية.
٢. تم حساب الصدق والثبات، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ).
٣. الأوزان المرجحة.

يتم تحديد درجة تواجد العنصر ودرجة تأثيره وفقاً لقيمة القوة النسبية التي يحصل عليها المبحوثون وذلك كما يأتي:

أقل من (٠.٦٠) مستوى منخفض.

من (٠.٦٠-٠.٧٤) مستوى متوسط.

من (٠.٧٥ فأكثر) مستوى مرتفع.

رابعاً : نتائج الدراسة الميدانية:-

سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بالتحليل والتفسير كما يلي :

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٢	٣.١٥	%٢٤.٤	٢٠	%٩.٨	٨	%٢٠.٧	١٧	%١٧.١	١٤	%٢٨	٢٣	يتوفر مناخ التعاون بين الجميع لحل المشكلات	١
٣	٢.٩٠	%٢٥.٦	٢١	%١٩.٥	١٦	%١٧.١	١٤	%١٤.٦	١٢	%٢٣.٢	١٩	يتعاون مديري المدارس لتنظيم وتنسيق العمل على مستوى المدارس ككل	٢
٤	٢.٨٤	%٢٤.٤	٢٠	%٢٠.٧	١٧	%١٨.٣	١٥	%١٩.٥	١٦	%١٧.١	١٤	تدعم الإدارة العليا فرق العمل مادياً ومعنوياً	٣
١	٣.٢١	%١١	٩	%١٩.٥	١٦	%٢٨	٢٣	%٢٠.٧	١٧	%٢٠.٧	١٧	العلاقة التعاونية بين مديري المدارس	٤

والعاملين
يسودها
الثقة
والإحترام

٣.٠٢٥

المتوسط العام

المحور الرئيسي الأول : واقع التمكين الإداري في المدارس محافظة القليوبية : (كمتغير مستقل) ويشتمل بدوره على (٤) أبعاد رئيسية :

جدول رقم (١٥)

أستجابات أفراد العينة

لبعد العمل الجماعي وفرق العمل

(٧٧) للمزيد يمكن الرجوع إلى :

- غريب سيد أحمد / (٢٠٠٥) : ال؛صاء والقياس في البحث الإجتماعى ، ج ٢ ، دار المعرفة الجامعين الإسكندرية، ص ١٥.

- إستخدم الباحث برنامج (SPSS-V14) في التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن متوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعد العمل الجماعي وفرق العمل تتراوح قيمته بين (٢.٨٤ - ٣.٢١) (بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠٢٥) .

- وجاء في الترتيب الأول متوسط وزن نسبي قدره (٣.٢١)، العبارة التي تشير إلى (العلاقة التعاونية بين مديري المدارس والعاملين يسودها الثقة والإحترام)

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٥) , العبارة التي تشير إلى (يتوفر للمدرسة مناخ ملائم لحل المشكلات)

- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٠)، العبارة التي تشير إلى (يتعاون مديري المدارس لتنظيم وتنسيق العمل على مستوى المدارس ككل)

- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٤)، العبارة التي تشير إلى (تدعم الإدارة العليا فرق العمل مادياً ومعنوياً)

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٢	٢.٨٣	%١٩.٥	١٦	%٢٥.٦	٢١	%٢٢	١٨	%١٨.٣	١٥	%١٤.٦	١٢	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات بشكل جيد بحيث تحدد الهدف من المهمة فقط وتترك للفرد حرية التنفيذ	٥
٣	٢.٧١	%٢٥.٦	٢١	%٢٥.٦	٢١	%١٣.٤	١١	%٢٣.٢	١٩	%١٢.٢	١٠	توفر الإدارة التعليمية لمديري المدارس الإستقلال في إتخاذ القرار	٦
١	٢.٨٨	%١٩.٥	١٩	%٢٨	٢٣	%١٥.٩	١٣	%٢٢	١٨	%١٤.٦	١٢	تسمح الإدارة العليا لمدير المدارس بتحديد	٧

													المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية
													المتوسط العام
													٢.٨١

ويتفق بذلك مع دراسة (عباس , ٢٠١٨) - وأيضا مع دراسة (ندا , ٢٠١٩) في انخفاض مستوى ممارسة السلوك الإداري وخشية المديرين نتيجة لإنخفاض المستوى المعرفي لمفهوم التمكين .

جدول رقم (١٦)

أستجابات أفراد العينة

لبعد تفويض السلطة والثقة الإدارية

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعد تفويض السلطة والثقة الإدارية تتراوح قيمته بين (٢.٧١-٢.٨٨) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٢.٨١) .

- وجاء في الترتيب الأول متوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٨)، العبارة التي تشير إلى (تسمح الإدارة العليا لمدير المدارس بتحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية)

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٣) , العبارة التي تشير إلى (تمنح الإدارة العليا الصلاحيات بشكل جيد بحيث تحدد الهدف من المهمة فقط وتترك للفرد حرية التنفيذ)

- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٧١)، العبارة التي تشير إلى (توفر الإدارة التعليمية لمديري المدارس الإستقلال في إتخاذ القرار)

ويتفق ذلك مع دراسة (سالم , ٢٠٢٠) (داود , ٢٠١٩) و (حلمي , ٢٠١٤) في محدودية الصلاحيات والسلطة المفوضة من قبل الإدارات العليا للمديرين , كما أن تفويض المديرين

للأفراد والعاملين داخل المدرسة محدود أيضاً لخوف المديرين من المساءلة الكاملة عن المهام وإنخفاض درجة استقلالية تامينين وتقليل الصلاحيات .

جدول رقم (١٧)

أستجابات أفراد العينة لبعء التحفيز

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٢	٢.٩٣	%٢٠.٧	١٧	%٢٥.٦	٢١	%١٢.٢	١٠	%١٢.٢	١٩	%١٨.٣	١٥	تقدر الإدارة العليا جهود مديري المدارس في تحمل المسؤولية	٨
٣	٢.٨٥	%٢٢	١٨	%٢٤.٤	٢٠	%١٧.١	١٤	%١٩.٥	١٦	%١٧.١	١٤	تعتمد الإدارة التعليمية والمديريات على الكفاءة والمهارة في الترقية	٩
١	٢.٩٤	%١٩.٥	١٦	%٢٢	١٨	%١٩.٥	١٦	%٢٣.٢	١٩	%١٥.٩	١٣	تهتم الإدارة العليا بمتطلبات وحاجات	١٠

المديرين
والمشرفين
والمعلمين
الأكفاء
والمبدعين

المتوسط العام

٢.٩١

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعد التحفيز تتراوح قيمته بين (٢.٨٥ - ٢.٩٤) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٢.٩١) .

- وجاء في الترتيب الأول متوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٤)، العبارة التي تشير إلى (تهتم الإدارة العليا بمتطلبات وحاجات المديرين والمشرفين والمعلمين الأكفاء والمبدعين)
 - وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٣) , العبارة التي تشير إلى (تقدر الإدارة العليا جهود مديري المدارس في تحمل المسؤولية)
 - وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٥), العبارة التي تشير إلى (تعتمد الإدارة التعليمية والمديريات على الكفاءة والمهارة في الترقية)
- ويؤكد ذلك دراسة كلا من و (عبد الهادي, ٢٠٢٠) في انخفاض مستوي الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للوصول لدرجة الرضا الوظيفي كأحد متطلبات التمكين .

جدول رقم (١٨)
أستجابات أفراد العينة
لبعد الإتصال والنمو المعرفي

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	٣.٣٧	%١٣.٤	١١	%١٧.١	١٤	%١٧.١	١٤	%٢٤.٤	٢٠	%٢٨	٢٣	توفر الإدارة فرص كافية لتبادل الخبرات والمعارف بين مديري المدارس والهيئة المعاونة بعضهم البعض	١١
٢	٣.٠١	%٢٥.٦	٢١	%١٣.٤	١١	%١٥.٩	١٣	%٢٤.٤	٢٠	%٢٠.٧	١٧	تهتم الإدارات العليا بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة	١٢
٣	٢.٩٠	%٢٠.٧	١٧	%١٩.٥	١٦	%٢٣.٢	١٩	%٢٢	١٨	%١٤.٦	١٢	يوجد إتصال سريع ومباشر بين القائمين	١٣

												على إدارة المدرسة - ومدير الإدارة التعليمية - ووكلاء الوزارة
	٣.٠٩	المتوسط العام										

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعده الإتصال والنمو المعرفي تتراوح قيمته بين (٢.٩٠ - ٣.٣٧) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠٩) .

- وجاء في الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٣٧)، العبارة التي تشير إلى (توفر الإدارة فرص كافية لتبادل الخبرات والمعارف بين مديري المدارس والهيئة المعاونة بعضهم البعض)

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠١) , العبارة التي تشير إلى (تهتم الإدارات العليا بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة)

- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٠)، العبارة التي تشير إلى (يوجد إتصال سريع ومباشر بين القائمين على إدارة المدرسة - ومدير الإدارة التعليمية - ووكلاء الوزارة)

ويتقف ذلك مع دراسة (سالم , ٢٠٢٠) - و(أبو جمعة , ٢٠١٧) و (حلمي , ٢٠١٤) في درجة التزام في نشر الوعي لرؤية ورسالة المدرسة ضعيفة , كما أن خطط التدريب وورشه العمل محدودة وضعف تدفق المعلومات بين الإدارات العليا والمدرسة بما يؤكد ضعف تمكين المديرين وبالتالي النمو المهني والمستوي المعرفي .

المحور الرئيسي الثاني : واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة القليوبية : (كمتغير تابع) ويشتمل بدوره على (٤) ابعاد رئيسية :

جدول رقم (١٩)

أستجابات أفراد العينة لبعء التميز

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٣	٣.٠٧	%١٣.٤	١١	%٢٠.٧	١٧	%٢٦.٨	٢٢	%٢٣.٢	١٩	%١٥.٩	١٣	تهتم إدارة المدرسة بتعزيز نقاط القوة لتنميتها والصعف لتعزيزها	١٤
٤	٢.٩٨	%١٩.٥	١٦	%٢٠.٧	١٧	%١٥.٩	١٣	%٣٠.٥	٢٥	%١٣.٤	١١	تهتم إدارة المدرسة بشحز الهمم وتحفيز الأفراد لتقديم أفكار ومقترحات وأدوار متميزة	١٥
٥	٢.٩٦	%١٩.٥	١٦	%٢٢	١٨	%١٩.٥	١٦	%٢٠.٧	١٧	%١٨.٣	١٥	يشعر الفرد	١٦

												داخل المدرسة بالإعتزاز عندما يكلف بمهام إضافية ومهام تعليمية	
١	٣.٣٠	%١٤.٦	١٢	%١٩.٥	١٦	%١٣.٤	١١	%٢٥.٦	٢١	%٢٦	٢٢	تتاح الفرص لجميع داخل المدرسة للحوار والنقاش قبل إتخاذ القرار	١٧
٦	٢.٨٤	%٢٢	١٨	%٢٢	١٨	%٢٢	١٨	%١٨.٣	١٥	%١٥.٩	١٣	تقدم إدارة المدرسة العون والدعم لجميع العاملين دون الطلب للمساعدة	١٨
٢	٣.١٦	%١٩.٥	١٦	%١٥.٩	١٣	%١٧.١	١٤	%٢٤.٤	٢٠	%٢٣.٢	١٩	يستطيع العاملين بالمدرسة	١٩

												من خلال التعاون وروح الفريق تقديم حلول فعالة للمشكلات
	٣.٠٥	المتوسط العام										

يتضح من الجدول رقم (١٩) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعده التميز تتراوح قيمته بين (٢.٨٤ - ٣.٣٠) بدرجة استجابة متوسطة. كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠٥) .

- وجاء في الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٣٠)، العبارة التي تشير إلى (تتاح الفرص لجميع داخل المدرسة للحوار والنقاش قبل إتخاذ القرار)
- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٦) ، العبارة التي تشير إلى (يستطيع العاملون بالمدرسة من خلال التعاون وروح الفريق تقديم حلول فعالة للمشكلات)
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٧)، العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بتعزيز نقاط القوة لتنميتها والضعف لتعزيزها)
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٨)، العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد لتقديم أفكار ومقترحات وأدوار متميزة)
- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٦)، العبارة التي تشير إلى (يشعر الفرد داخل المدرسة بالإعزاز عندما يكلف بمهام إضافية ومهام تعليمية)
- وفي الترتيب السادس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٤)، العبارة التي تشير إلى (تقدم إدارة المدرسة العون والدعم لجميع العاملين دون الطلب للمساعدة)

ويؤكد ذلك دراسة (سليمان , ٢٠١٧) و دراسة (عبد الهادي , ٢٠١٨) و المزم (٢٠١٩). في أنه بالرغم من ارتفاع درجة الاستعداد لدي المديرين والأفراد أيضاً ارتفاع مستوى الابداع والقدرة لدي العاملين علي التميز .

جدول رقم (٢٠)

أستجابات أفراد لبعث الإبداع

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٣	٣.١٠	%٢٥.٦	٢١	%١٣.٤	١١	%١٢.٢	١٠	%٢٣.٢	١٩	%٢٥.٦	٢١	يستطيع العاملین بالمدرسة تقديم حلول فعالة وجديدة لحل المشكلات	٢٠
٣	٣.١٠	%١٥.٩	١٣	%٢٢	١٨	%١٨.٣	١٥	%٢٤.٤	٢٠	%١٩.٥	١٦	تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد علي التحرر ن القيود وتقديم أفكار جديدة لأداء	٢١

												المهام المتميزة.	
٢	٣.١٣	%١٩.٥	١٦	%١١	٩	%٢٢	١٨	%٣١.٧	٢٦	%١٥.٩	١٣	تشجع إدارة المدرسة الأفراد على إعداد التقارير الفنية والإدارية وعرض الخطط بأنفسهم	٢٢
٤	٢.٩١	%٢٢	١٨	%٢٤.٤	٢٠	%١٣.٤	١١	%٢٠.٧	١٧	%١٩.٥	١٦	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز المعلمين على الإبداع	٢٣
١	٣.٢٠	%١٧.١	١٤	%١٧.١	١٤	%١٨.٣	١٥	%٢٤.٤	٢٠	%٢٣.٢	١٩	بيئة المدرسة تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة	٢٤
	٣.٠٨٨											المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات استجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعدها الإبداع تتراوح قيمته بين (٢.٩١ - ٣.٢٠) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠٨٨) .

- وجاء في الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٢٠)، العبارة التي تشير إلى (بيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة)
 - وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٣) ، العبارة التي تشير إلى (تشجع إدارة المدرسة الأفراد على إعداد التقارير الفنية والإدارية وعرض الخطط بأنفسهم)
 - بينما تساوت في الترتيب الثالث عبارتين بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠)، وهما العبارتان اللتان تشيران إلى (يستطيع العاملون بالمدرسة تقديم حلول فعالة وجديدة لحل المشكلات)، (تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد على التحرر من القيود وتقديم أفكار جديدة لأداء المهام المتميزة).
 - وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩١)، العبارة التي تشير إلى (يتوفر في المدرسة مناخ يحفز المعلمين على الإبداع)
- ويتفق ذلك مع دراسة (طه هبه , ٢٠١٩) و(سليمان , ٢٠١٧) محدودية مديري المدرسة في التمكين للمعلمين والأفراد ودعم القدرة الإبتكارية إلي جانب ضعف التأهيلي الأكاديمي للأفراد .

جدول رقم (٢١)

أستجابات أفراد لبعده المرونه

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	٣.١٣	%١٩.٥	١٦	%١٥.٩	١٣	%١٨.٣	١٥	%٢٤.٤	٢٠	%٢٢	١٨	تتوفر الإنسيابية في تنفيذ المهام والأنشطة بما يحقق	٢٥

												الصالح العام والخاص	
٤	٢.٨٤	%٢٠.٧	١٧	%٢٢	١٨	%٢٦.٨	٢٢	%١٣.٤	١١	%١٧.١	١٤	يهتم الأفراد داخل المدرسة بالتغيير وتجريب الأفكار الجديدة	٢٦
٣	٣.٠٠	%٢٢	١٨	%١٨.٣	١٥	%١٩.٥	١٦	%١٨.٣	١٥	%٢٢	١٨	يشعر الفرد بالإعتراز عندما يكلف بأعمال إضافية ومهام تعليمية	٢٧
٢	٣.١٠	%١٥.٩	١٣	%١٥.٩	١٣	%٢٦.٨	٢٢	%٢٥.٦	٢١	%١٥.٩	١٣	تمنح إدارة المدرسة الفرص للجميع للحوار والتوصل لحلول مرضية لجميع الأطراف في المواقف	٢٨

الطارئة

٣.٠٢

المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (٢١) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات أستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعده المرئونة تتراوح قيمته بين (٢.٨٤ - ٣.١٣) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠٢) .

- وجاء في الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٣)، العبارة التي تشير إلى (توفر الإنسيابية في تنفيذ المهام والأنشطة بما يحقق الصالح العام والخاص)

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠) , العبارة التي تشير إلى (تمنح إدارة المدرسة الفرص للجميع للحوار والتوصل لحلول مرضية لجميع الأطراف في المواقف الطارئة)

- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٠) , العبارة التي تشير إلى (يشعر الفرد بالإعتزاز عندما يكلف بأعمال إضافية ومهام تعليمية)

- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٤) , العبارة التي تشير إلى (يهتم الأفراد داخل المدرسة بالتغيير وتجريب الأفكار الجديدة)

ويتفق ذلك مع دراسات (سالم, ٢٠٢٠) و(عبد الهادي , ٢٠١٩) و (حلمي , ٢٠١٤) في انخفاض درجة المشاركة في اتخاذ القرار وبطء تتدفق المعلومات والبيانات وعدم القدرة علي إتباع خطط تدريبية واضحة وملزمة .

جدول رقم (٢٢)
أستجابات أفراد لبعء التقييم

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	٣.١٠	%١٨.٣	١٥	%٢٣.٢	١٩	%١٣.٤	١١	%٢٠.٧	١٧	%٢٤.٤	٢٠	يعتمد مدير المدرسة على معايير موضوعية لتقييم الأداء	٢٩
٢	٣.٠٧	%١٨.٣	١٥	%٢٠.٧	١٧	%١٤.٦	١٢	%٢٨	٢٣	%١٨.٣	١٥	تهتم إدارة المدرسة بتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها	٣٠
٣	٢.٨٨	%٢٠.٧	١٧	%٢٣.٢	١٩	%٢٠.٧	١٧	%١٨.٣	١٥	%١٧.١	١٤	تقدر إدارة المدرسة الجهود الإستثنائية من بعض الأفراد	٣١
	٣.٠١٧	المتوسط العام											

يتضح من الجدول رقم (٢٢) السابق أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات استجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لبعد التقييم تتراوح قيمته بين (٢.٨٨ - ٣.١٠) بدرجة استجابة متوسطة , كما يبين الجدول حصول أجمالي العبارات على متوسط الوزن النسبي (٣.٠١٧) .

- وجاء في الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠)، العبارة التي تشير إلى (يعتمد مدير المدرسة على معايير موضوعية لتقييم الأداء)
 - وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٧) , العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها)
 - وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٨) , العبارة التي تشير إلى (نقدر إدارة المدرسة الجهود الإستثنائية من بعض الأفراد)
- ويتفق ذلك مع (سالم , ٢٠٢٠) , و (حلمي , ٢٠١٤) و كما أشار (الشريف , ٢٠٠٧) في عدم الأعداد الجيد لمدير المدارس - أساليب التقييم الروتينية - عدم ملائمة معايير للقائمين علي إدارة وقيادات المدارس .

بعد إجراء الدراسة الميدانية بأبعدها المختلفة توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

■ نتائج تتعلق بالتمكين الإداري للمديرين :

(١) ارتفاع درجة الاستعداد لفهم واستيعاب عملية التمكين من أجل التميز في الوقت نفسه ممارسات السلوك الإداري للوصول إلي التمكين منخفضة ويرجع ذلك إلي إفتقار وحاجة المديرين إلي مزيد من الصلاحيات في المشاركة لإتخاذ القرار ودعم العمل بروح الفريق .

(٢) إفتقاد المديرين للرؤية المشتركة في العمل بالطرق الإبداعية ويرجع ذلك إلى :

- عدم وجود فرص مشاركة مع المدارس ككل في التنمية المهنية والعمل الجماعي .
- الدعم والتحضير المادي والمعنوي لا يتفق مع درجة الرضا الوظيفي كأحد متطلبات التمكين .
- المستوى المعرفي لمفهوم التمكين وإستراتيجياته وخصائصه متوسط .

٣) إنخفاض الإعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة ويعتمد ذلك على الجهود والعلاقات الشخصية للمديرين ويرجع ذلك إلى :

- إنخفاض الموارد المالية للوزارة.
- إنخفاض دور المشاركة المجتمعية غى إثراء وتغريد العمل بالمدرسة.

٤) الحاجة الملحة لدور الإدارات العليا لتصميم برامج تدريبية للقائمين على إدارة المدرسة وتحديد الحاجات التدريبية المتعلقة بالتمكين للمديرين والقائمين على إدارة المدرسة كأحد متطلبات التطوير الملزم لقادة ومديري المدارس من أجل التنمية المهنية والنمو الذاتي.

٥) ضعف مستوى وقدرات بعض المديرين والقادة بالمدرسة على تحديد المستوى الأكاديمي للطلاب ويرجع ذلك لكثرة الأطباء الملقاة على عاتق المديرين والقادة - والإختلاف في درجة مستوى الخبرة والمؤهل العلمي.

▪ نتائج تتعلق بالأداء المدرسي :-

- ضعف المناخ التنظيمي اللازم والمشجع للتمكين.
- ثقافة التمكين متوسطة ولا تقي للتميز.
- ضعف التأهيل الأكاديمي للأفراد وبرامج التطوير المهني أثناء الخدمة لا تتسم بالحدثاء.
- الإعداد الرسمي الجيد لمديري المدارس غير كاف بما يترتب عليه إنخفاض القدرة على تشخيص المشكلات ولا تحديد معوقات التمكين .
- قنوات الإتصال بين المديرين والمعلمين والعاملين غير فعالة ولا تقي بحاجات ومتطلبات التمكين.
- عدم المرونة في تفويض الصلاحيات والهيكل التنظيمي يميل للمركزية.
- إنخفاض مستوى إحساس المديرين بالإستقلالية.
- ثقافة الإلتزام الوظيفي منخفض ودرجة الثقة التنظيمية لا تقي بمتطلبات التمكين.
- تقييم الأداء قائم على الجهود الفردية والإحترافية الشخصية للمدير وليس على معايير موضوعية.

- إنخفاض الدافعية لدى الأفراد والمعلمين داخل المدرسة للتعاون مع المديرين وقد يرجع ذلك لإنخفاض الدعم المادى.
- غياب ثقافة القيادة الديمقراطية داخل المدرسة بما يسهم في الإختلاف بين درجات الأداء الوظيفى للأفراد داخل المدرسة الواحدة.

خامسا : مقترحات تمكين مديري مدارس التعليم الأساسي لتطوير الأداء المدرسي

بعد الدراسة التحليلية لواقع تمكين مديري مدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة القليوبية وهي شريحة مدارس التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم المصرية. نحو تفعيل التمكين الإداري لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء أبعاد التمكين الإداري التي عرضتها الدراسة لذا تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات لتمكين مديري مدارس التعليم الأساسي من الإرتقاء بمستوى الجودة للأداء داخل المدرسة وخارجها والتي يمكن عرضها في الآتي :

١. التفويض والثقة التنظيمية (الإدارية): يتحقق التفويض للصلاحيات وتأكيد الثقة الإدارية من خلال:-

- أ- تغيير الهياكل التنظيمية بما يسمح ويشجع مديري المدارس بممارسة كافة الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار^(١٠١) - مع الإدارات والجهات العليا - المنوطة بذلك وتمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية أعلى ومستوى جودة مرتفع - من أجل مخرجات متميزة.
- ب- عدم إلزام القائمين على إدارة مدرسة التعليم الأساسي بتنفيذ المهام الموضوعة بالخطة فقط - بل يمنح قدر من الثقة في تنفيذ مهام وأنشطة جديدة تتماشى مع متطلبات المجتمع المدرسي وظروف العمل داخل المدرسة وذلك بزرع الثقة لدى المديرين أنفسهم ومنحهم درجة الحرية الكاملة لإخراج طاقتهم ومهاراتهم في المهام الإدارية.
- ج- تفعيل دور مديري مدارس التعليم الأساسي في رسم السياسات التعليمية التي تتعلق بمجال والمرحلة التعليمية لدعم الثقة والتعاون المتبادل وتشجيع الأفكار الإبداعية لديهم.

٢. التدريب والنمو المهني :

- أ- تدعم وزارة التربية والتعليم - لبرامج تدريبية متطورة - تتماشى مع متطلبات التطور التقني المتسارع ويتحقق ذلك من خلال^(١٠٢):-

- تخصيص بنود مالية كافية لتطوير برامج تدريبية متطورة فعالة.

- عقد بروتوكولات تعاون - وتكامل تدريبي والنمو المعرفي - تبادل الخبرات والبعثات التدريبية - والزيارات العلمية (البعثات) مع بعض الدول. للاستفادة من خبراتهم في مجال التدريب والتنمية المعرفية.
- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية - لتفعيل برامج التدريب (المباشر - والغير مباشر - والتدريب عن بعد - داخل المؤسسة التعليمية وخارجها - المراكز المتخصصة - دعوة الخبراء في المجال التدريبي* .
- ب- أن تضمن مديريات التربية والتعليم توفير قاعات تدريبية مجهزة مادياً وتكنولوجياً وإلكترونياً - والاستفادة من تقنية الفيديو (Video Conference) في مجال التدريب عن بعد.
- ج- يتولى القائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي. بعمل برامج تدريب داخل المدرسة مصغرة (طبقاً لحاجة العاملين داخل المدرسة التدريبية) - وأستثمار العناصر المتميزة والمبدعة والمبتكرة كمدرسين داخليين - لدعم باقي العاملين بالمدرسة.
- د- تنفيذ لقاءات ومؤتمرات موسعة للقائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي بالمديرية التعليمية من أجل:-
- تعريف مديري المدارس بالتمكين وأهدافه وأهميته.
- تعريف القائمين على إدارة المدرسة بالصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم وكيفية تنفيذ المهام.
- توضيح مهام ومسئوليات مديري المدارس لمنع تداخل الصلاحيات مع الإدارة الأعلى.
- أ- تصميم دورات تدريبية في مجال التمكين الإداري والمهارات الوظيفية والشخصية.
- ب- الإستجابة الجادة للحاجات التدريبية التي يحددها مديري المدارس وفق متطلبات ظروف عمل المدرسة.
- ٣. التحفيز الذاتي:
- يلعب التحفيز المادي والمعنوي دوراً حيوياً في دعم الثقة والمصادقية وتفعيل مبادرات الإبداع والإبتكار لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي. ويتحقق ذلك من خلال (١٠٣) :-

- أ-تصميم حوافز تشجيعية لمديري المدارس المبدعين والمهتمين بالتطور الذاتي.
- ب-توفير الأمن والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد. لشعورهم بالرضا عن عملهم.
- ج-تنمية الشعور بالإنتماء والولاء للعمل.
- د-الإشادة بالتجارب الناجحة والتمتيز والمبادرات الذاتية لمديري المدارس وإلقاء الضوء عليها ودعمها.
- هـ-الإلتزام بالحوافز المادية إلى جانب المعنوية لتشجيع المديرين المبدعين.

٤. الإتصال والنمو المعرفي:

- الإعتماد على التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة والإطلاع على التجارب العالمية لتوفير وسائل التقنية الحديثة - وتصميم وتحديث مستمر لقاعدة بيانات متكاملة على مستوى المديریات - وبنك المعرفة على مستوى الوزارة - مع ضمان سرعة الوصول للمعلومة على مدار الساعة وذلك لتحقيق التالي:-
- أ-سرعة الإنجاز وإنسياب المعلومات.
- ب-ضمان فاعلية إتخاذ القرار الرشيد أمام المعلومات المتاحة إلكترونياً وسرعة الوصول إليها من داخل المدرسة أو خارجها.
- ج-إتاحة الفرص أمام القائمين على إدارة المدرسة والعاملين لإجراء أبحاث ودراسات تتعلق بمجال عملهم - والنمو المعرفي المستمر والمتطور مع متطلبات التحسين والتطوير في مجال التعليم.
- د-إعطاء الأفراد الفرصة الأكبر في إنجاز أعمالهم بشكل أكثر دقة وسرعة وفاعلية.
- هـ-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والمعرفية الخلاقة للوصول لأداء متميز.
- و-التواصل الدائم بين مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم - للتطوير والتحسين المستمر - لمنظومة معلوماتية حديثة تواكب التغيرات العالمية.

٥. العمل الجماعي:

- تدريب القائمين على إدارة المدرسة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لضمان أداء فعال داخل المدرسة وتبادل الخبرات وتحسين الكفاءات والمهارات لدى الأفراد داخل الإدارة التعليمية وداخل المدرسة الواحدة لتحقيق التالي :-

أ- غرس القناعة لدى المديرين بأن العمل الجماعي أكثر إنتاجية وكفاءة وإبداعاً من العمل الفردي .

ب- تنمية الترابط والتعاون داخل فريق العمل الواحد من خلال منحهم الحرية في إختيار قائد الفريق بأنفسهم - وتوزيع الأدوار والأنشطة بالتراضي والإتفاق فيما بينهم .

ت- جذب وإستقطاب وإستثمار الكفاءات المتميزة في مجال التمكين لتولي أدوار قادة فرق العمل - وإلى جانب الاستفادة منهم كمستشارين في مجال التمكين - وتوجيه فرق العمل من خلال الندوات واللقاءات وورش العمل .

ث- تشجيع المبادرات الذاتية الصادرة من بعض المديرين المتميزين وحثهم على المزيد من الأفكار للإرتقاء بالعمل الجماعي - وتحسين أداء فرق العمل^(١٠٤) .

٦. المشاركة في إتخاذ القرار والنمو المهني :

ينبغي دعم وتأييد صانعي القرارا بوزارة التربية والتعليم بإتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لعملية التمكين الإداري والتي تضمن لجميع القائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي ولجميع الهياكل على مستوى الإدارات التعليمية ومستوى الإدارة المدرسية - المشاركة في صنع القرارات والسياسات والعمل بصورة متكاملة لتحقيق التمكين الإداري وإتخاذ القرارات الرشيدة في هذا المجال لتحقيق ما يلي^(١٠٥):-

أ- تنمية ومساندة الكوادر الإدارية الحالية على الإرتقاء بمستوى الأداء في جميع جوانب المنظومة التعليمية وعلى إختلاف مستوياتها .

ب- ضمان إعداد خط ثاني جاهز من الكوادر الإدارية المتميزة من داخل المدارس . للتنمية المهنية والإرتقاء بهم لمستويات إدارية أعلى على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية .

ت- دعم الثقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي .
ث- تطوير وتحسين ثقافة التمكين الإداري لدى أصحاب القرار والمسئولية في جميع المؤسسات التربوية .

ج- تحديث اللوائح والقوانين والنشاطات والنظم الإدارية لمسايرة التقدم الإداري بالمؤسسات التعليمية - والبعد عن الروتين والبيروقراطية فالتمكين يتطلب دعم التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار .

د- المشاركة في حل المشكلات والمواجهة للمواقف تعزز دور المديرين في التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري والوصول لتحديد آليات التغلب على مشكلات التطبيق^(١٠٦).

٧. المشاركة المجتمعية:

للمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة دور حيوي في دعم وتمكين المدرسة للقيام بدورها التعليمي والتربوي لتحقيق أهداف المجتمع ككل^(١٠٧) - إلى جانب التأثير والتفاعل المتبادل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي لذا ينبغي:-

- أ- تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور ومجالس الأمناء على المشاركة الجادة والإيجابية في صيانة وتطوير وتحديث المباني المدرسية وتوفير كافة الإحتياجات المادية والمستلزمات المعملية والعلمية.
- ب- تشجيع مجالس الآباء والأمناء على المشاركة في إتخاذ القرار ووضع سياسات العمل داخل المدارس. لتحبيدهم بعيداً عن معارضات سياسات العمل بالمدرسة.
- ت- الجدية والفاعلية في إختيار مجالس الأمناء - وأولياء الأمور والبعد عن الإختيار العشوائي - والشكلي - والمحاباة والمجاملة للأقارب والمقربين - (تشكيل وهمي على الورق) من أجل تحقيق التفاعل مع مجالات العمل المدرسي.
- ث- تشجيع مجلس الأمناء وأولياء الأمور الجادين على المشاركة في وضع خطط العمل بالمدرسة وتحديد وتلبية المطالب والحاجات المدرسية وإتخاذ القرارات الرشيدة بهذا الشأن.
- ج- التفاعل والتعاون مع منظمات ومؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال من أجل الدعم المادي والمالي لتحديث التكنولوجيا غير المتوفرة بالمدرسة.
- ح- تأكيد دور المدرسة على المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع في أنشطة مختلفة منها - (برامج التوعية الصحية - المشاركة الطلابية والعاملين

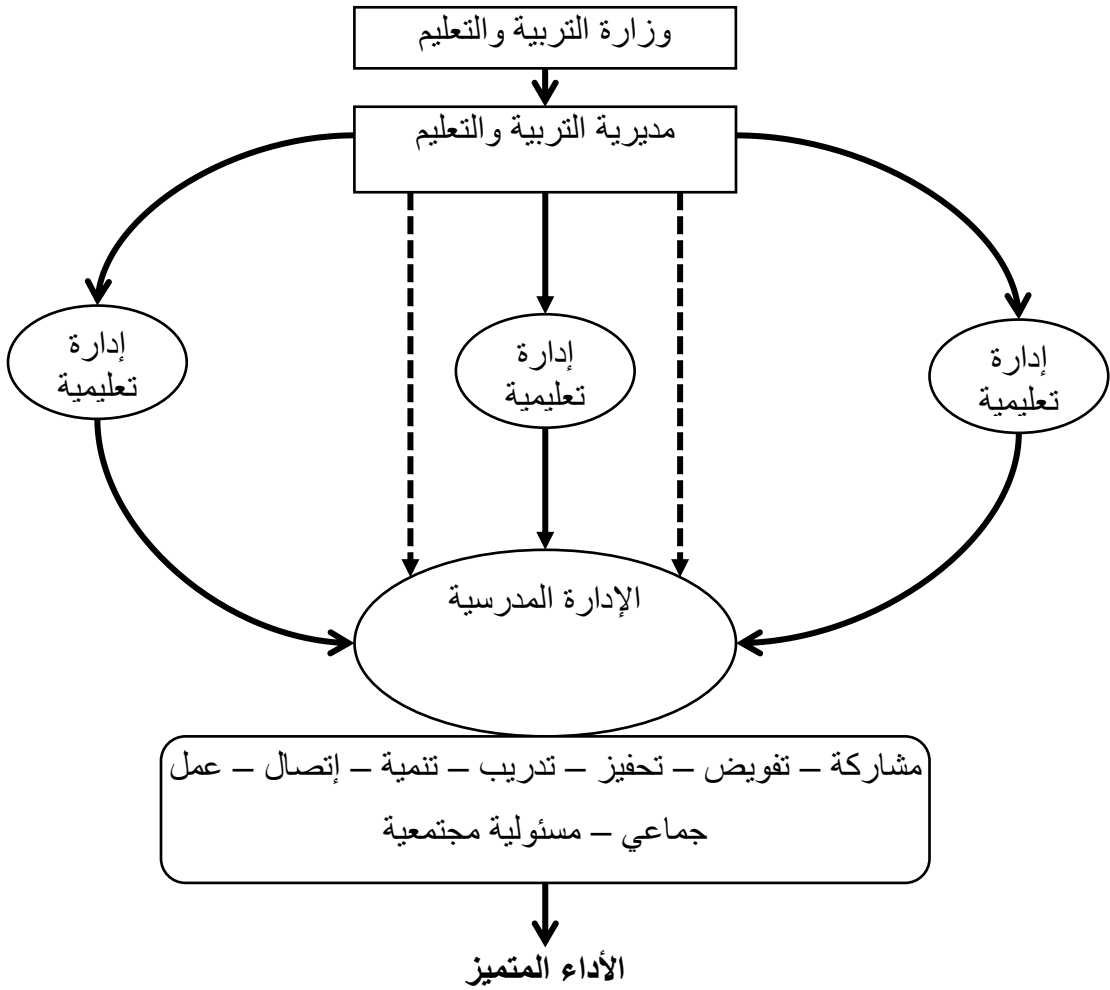
في خدمة القوافل الطبية بالمجتمع المحيط بالمدرسة - تنظيم عمل
المرور بالشوارع - التشجير نظافة البيئة - الوعي المروري - خدمات
تعليم الكبار... وغيرها).

خ- نشر ثقافة المواطنة الصالحة والحفاظ على مكونات ومؤسسات ومنظمات
المجتمع المحلي - والبعد عن أي أفكار عقائدية - أو غيرها من شأنها
الهدم والتخريب - وإنهيار المجتمع - وتأكيد تماسك مؤسسات المجتمع
في مواجهة موجات العنف التي تسود معظم دول العالم حالياً.

الأطراف المسؤولة عن التنفيذ :-

تقع مسؤولية تنفيذ الإجراءات المقترحة علي وزارة التربية والتعليمو المديریات
والإدارات التعليمية والتي تصب جميعها من خلال قنوات الرسمية لتمكين
القائمين علي إدارة المدرسية والشكل التالي يوضح مسؤولية تنفيذ محاور
وأنشطة التمكين :

تقع مسؤولية التنفيذ علي :



الشكل يوضح الأطراف المسنولة عن
تنفيذ الإجراءات المقترحة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

إجراءات التنفيذ للمقترحات :-

يوضح الجدول التالي أمثلة للإجراءات المساعدة في تنفيذ المقترحات

:

م	المحور	التنفيذ
١	السلطة	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح لمديري المدارس مشاركة الإدارات العليا في صنع القرار. - منح مديري المدارس صلاحيات أوسع . - تأكيد دور المديرين في إتخاذ القرار وتمكينهم من أداء المهام بفاعلية .
٢	الثقة	<ul style="list-style-type: none"> - منح مديري المدارس قدر من الثقة في تطوير مهام وأنشطة جديدة تتوافق مع ظروف العمل بالمدرسة . - منحهم الحرية الكافية لإخراج طاقاتهم - تفعيل دور المديرين في رسم السياسات التعليمية .
٣	التممية المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الوزارة لبرامج تدريب متطور . - توفير قاعات وتقنيات تدريبية بالمديريات والمناطق التعليمية . - يطور المديرون برامج تدريب داخل المدرسة .
٤	التحفيز	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد حوافز تشجيعية لمديري المدارس المتميزين . - تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأفراد والشعور بالإستقرار . - دعم وتشجيع التجارب المتميزة .
٥	الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان سرعة ودقة الوصول للمعلومات . - التواصل المستمر بين الوزارة والمديريات التعليمية لدعم منظومة معلوماتية وتعليمية متطورة. - تصميم شبكة إتصالات مشتركة تضمن تبادل معلومات وسرعة إنجاز المهام .
٦	العمل الجماعي	<ul style="list-style-type: none"> - التأكيد على المديرين والتوعية بأهمية العمل الجماعي في الإنتاجية والأداء . - إنتقاء وإختيار الكفاءات المتميزة للعمل كقادة للفرق. - إختيار أفراد الفريق قائدهم بأنفسهم .

٧	التشاركية والنمو	<ul style="list-style-type: none"> - مساندة الكوادر الإدارية للارتقاء بمستوي الأداء . - المشاركة في حل المشكلات ومواجهة المواقف لتعزيز دون المدير . - المشاركة في تحديث اللوائح للبعد عن الروتين المنكر .
---	------------------	--

ركائز التنفيذ :-

يعتمد التنفيذ على الأسس والركائز التالية :

١. السلطة الفعالة والتي تتضح في :

أ- منح صلاحيات للقائمين على إدارة المدرسة ودعم جهودهم.

ب- توفير مناخ عمل مرضي ومشجع للجميع .

ت- هيكل تنظيمي مرن يتيح للأفراد أداء فعال.

٢. المسؤولية من خلال :

أ- تصميم نظم مساءله ومحاسبة للمرؤسين .

ب- تقييم دور ودقيق للجهود.

ت- تحفيز مادي ومعنوي عادل للجهود.

٣. صقل وإثراء الخبرات :

أ- توفير مصادر معرفة .

ب- قاعدة بيانات شاملة .

ت- غرس مهارات وقيم جديدة .

ث- حوار تفاوضي فعال.

ج- تطوير نظم عمل مرنة.

٤. التميز بتحقيق من خلال :

أ- المشاركة في إتخاذ القرار والتخطيط لتجويد الأداء .

ب- الإشادة بالتجارب الناجحه والأفكار المبدعه.

ت- دعم المبتكرين معنويا وماديا وتفويض بمهام أعلي .

ث- تأهيل المتميزين والجادين لتولي مهام أعلي .

معوقات التنفيذ :

١. قلة الإعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة وعدم كفاية الموارد المالية فمعظم الأنشطة وأغلب الخطوات تتم بالجهود الشخصية من المديرين والأفراد .
٢. عدم وجود برامج تتعلق بالتمكين من قبل وزارة التربية والتعليم أو الجهات الحكومية ذات العلاقة .
٣. كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المديرين والوكلاء والقائمين علة إدارة مدارس التعليم الأساسي.
٤. عدم قناعة بعض القائمين على إتخاذ القرار وؤسم السياسات التعليمية بفكرة التمكين .
٥. عدم تقبل بعض المديرين للمدارس بفلسفة التمكين وخوفهم من التغيير .
٦. عدم تقبل بعض المعلمين والأفراد داخل المدرسة التعاون مع المديرين (إنخفاض الدافعية)
٧. الإجهادات والتقديرية الشخصية لدي بعض المديرين في إتخاذ القرار وليس على فكر إداري أو أسلوب علمي .

سبل التغلب على معوقات التنفيذ :**يتطلب ما يلي :**

١. دعم الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم باستحداث قرارات تتعلق بتطور الكفايات القيادية لمديري المدارس وكل القائمين على إدارة المدرسة من خلال تشكيل أقسام دورها دراسة واقع التمكين الإداري والتوصل إلي المجالات والأنشطة التي يلزم تنميتها .
٢. تنمية ثقافة التمكين لدي مديري مدارس التعليم الأساسي كمطلب رئيسي وذلك بزيادة قيم الوعي بالتغيير المطلوب لصالح المدرسة والعاملين بها .
٣. توفير ميزانية خاصة لتطبيق التصور تتعلق بانمية الجوانب المهنية وبرامج التدريب والنظم المعلوماتية وتصميم برامج العمل وقواعد البيانات لإتخاذ أفضل القرارات والمشاركة التعاونية .

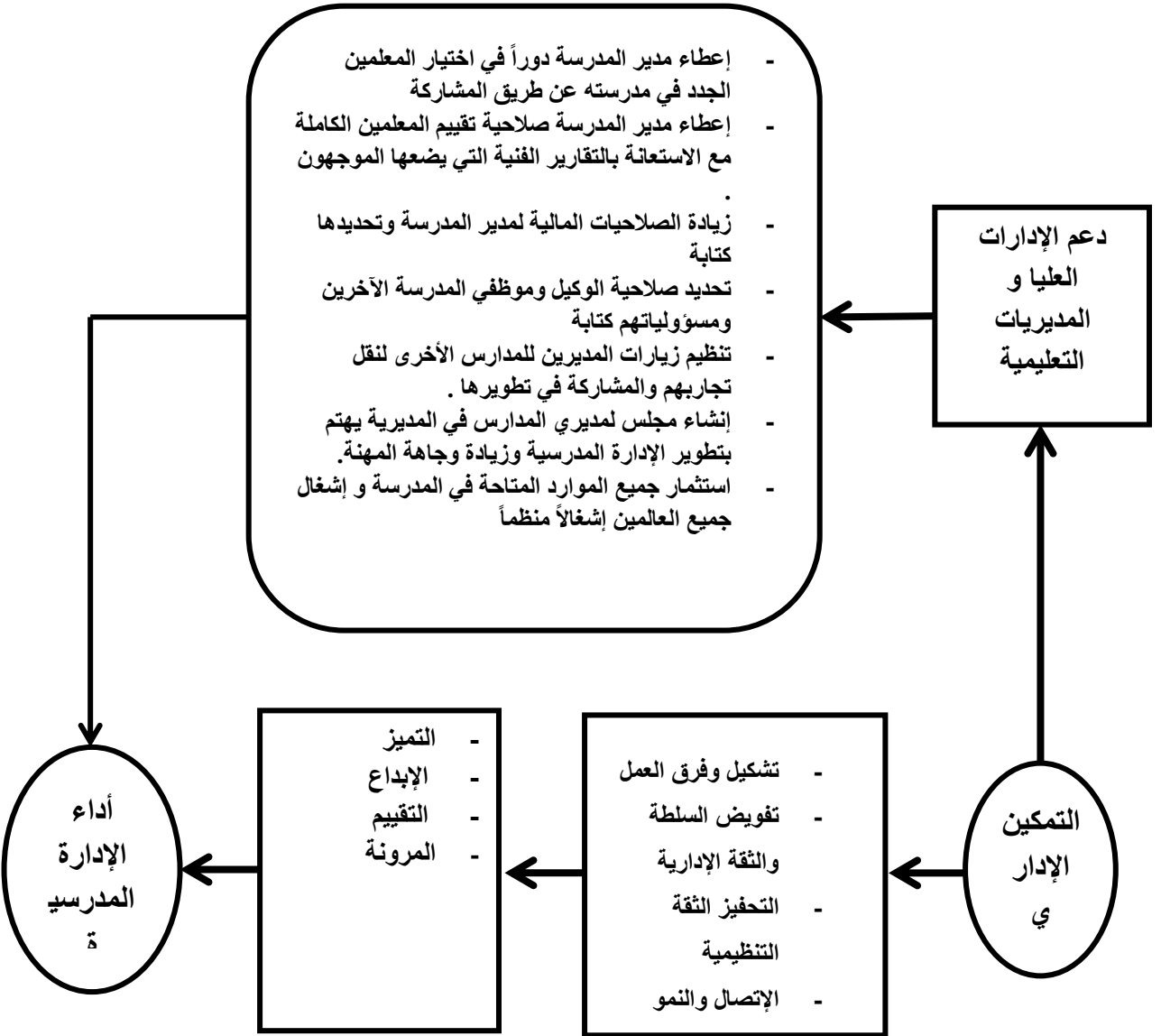
٤. وجود بنية تحتية كافية لدعم القيادات والقائمين علي إدارة المدرسة كتوفير الخدمات الإلكترونية والمستندية وإدارة المستندات والوثائق لتفعيل العمل الجماعي ونظم الخبرة والمعرفة بما يؤهل القائمين على إدارة المدرسة للتمكين التام والتميز في الأداء .

٥. المشاركة المجتمعية من قبل القطاع الحكومي والخاص لضمان الوصول لأكبر مستوي من الدعم للمدرسة والنهوض بأدائها على الوجه الأكمل .

النواتج المتوقعة من التطبيق الإجرائي للمقترحات (المشاهدات المستقبلية) :

مما سبق يمكن تحقيق ما يلي :

١. تقديم مجموعة من الإجراءات والأليات لصانعي القرار على المستويات المختلفة للإستفادة بها في رسم السياسات التعليمية وصنع وإتخاذ القرار الرشيد .
٢. مدير ممكن أي إعداد كوارد متميزة من مديري المدارس كخط ثاني لتولي مهام أكبر في الإدارات الأعلى .
٣. الإرتقاء بمستوي أداء المديرين من اللاتمكين - إلي المدير الممكن -
- إلي مستوي الإدارة الذاتية - إلي المدير الممكن عالميا (مدير مفتوح) .
٤. إنحراط كامل بين المدرسة والمجتمع والمشاركة الفاعلة والمتبادلة لتأكيد الأداء المتميزة للمدرسة .



الشكل يوضح إجراءات وعمليات التمكين لمديري المدارس

قائمة المراجع:-

- (١) (حلمي وغنيم) - (٢٠١٩) ، "أولويات الإصلاح الإداري للتعليم بمصر - في ضوء أفضل الممارسات" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - شعبة بحوث التخطيط التربوي ، ص ١٢.
- (٢) عبد الرازق - ماجدة مصطفى - (٢٠١٦) ، "تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية" ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س (٣) ، ع (٨) - مارس ٢٠١٦ - ص ١٣٤.
- (٣) البلوى - محمد سليمان - (٢٠٠٨) ، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية ومن وجهة نظرهم" ، ماجستير ، جامعة مؤتة - السعودية - (٢٠٠٨) - ص ١.
- (٤) عبد الرسول ، محمود أبو النور - (٢٠٠٥) - "تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر" - المؤتمر السنوي الثالث عشر ، لإعتماد وضمان وجودة المؤسسات التعليمية ، الجزء الثالث ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مع كلية التربية بني سويف ، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥ - ص ٩٥٦.
- (٥) العياصرة - على أحمد ، (٢٠٠٦) ، "القيادة والدافعية للإدارة التربوية ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ص ٨.
- (٦) العجرفي - فلاح بن خلف - (٢٠١٧) ، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء - محافظة الدوادمي - المملكة العربية السعودية ، الجمعية التربوية الدولية التخصصية ، مجلة ٦ عدد ١٩ ، أيلول ٢٠١٧.
- (٧) أبو جمعة ، عادل إبراهيم محمد - (٢٠١٧) التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر ، دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (١٨) ، ص ٣٩٨ - ٤٢٤ .

- (٨) الشريف عزة حسين ، (٢٠١٥) ، " واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتمتية المهنية للعمليات ، ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى - السعودية
- (٩) إبراهيم أنيس وآخرون - (١٩٧٢) - المعجم الوسيط ، ج ٢ ، ط ٢ ، القاهرة ، مؤسسة التاريخ العربي.
- (١٠) محمد بن مكرم بن منظور - (١٩٩٦) ، لسان العرب - دار إحياء للتراث لبنان.
- (١١) معجم اللغة العربية - (٢٠٠٠) ، الإدارة العامة للمجتمعات وإحياء التراث - القاهرة - المجلد الثاني.
- (١٢) أبن منظور جمال الدين مكرم - (١٩٩٥) ، معجم لسان العرب - ج ١٢ ، بيروت دار صادر للطباعة والنشر .
- (١٣) الفيروز آبادي (١٩٩٧) ، القاموس المحيط ، بيروت دار إحياء التراث .
- (١٤) القرآن الكريم ، سورة الأعراف - أية (١٠)
- (١٥) البعلبكي - (١٩٨٧) ، قاموس المورد - عربي - إنجليزي ، دار العلم للملايين ، بيروت - لبنان.
- (١٦) الرشودي ، خالد سليمان (٢٠٠٩) ، مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ، ماجستير كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، ص ١٠
- (١٧) مصطفى أحمد السيد ، (٢٠٠٥) ، المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة - القاهرة ، ص ١٢ .
- 18.Lawso ,T.Harrison ,J.K,(2001), "Individual Action Planning In Intel Teacher Training: Empowerment or Discipline British Forward of Sociology of Education ,Rout Ledge Taylor or Formic Group Linemen - No.(1) - March - P.P.89-92.
١٩. سالم - بهاء الدين عمر مصباح - (٢٠١٦) ، "متطلبات التمكين الإداري لمدير المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز" ، ماجستير - معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة - ص ١١.

٢٠. أبو جمعة ، عادل إبراهيم ، (٢٠١٧) ، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي
٢١. راضي - جواد محسن - (٢٠١٠) ، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية" ، كلية الإدارة والاقتصاد - مجلة القادسية للعلوم الإدارية - مجلد ١٢ - عدد (١) - ٢٠١٠م.
٢٢. معجم اللغة العربية ، المعجم الوجيد - (٢٠٠٩) طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ص ٣٩٦ .
٢٣. الدوري ، الشيخ - (٢٠١٠) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، ع (٧) ، ص ١٧ .
٢٤. داود ، عبد العزيز أحمد وآخرون - (٢٠١٩) ، تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، عدد (٩٢) ، المجلد الرابع ، ص ٣٥٢ .
٢٥. المرجع السابق ، ص ٣٥٣ .
٢٦. المسيلم - محمد يوسف - (٢٠١٠) ، "صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية ، بالكويت" - المجلة التربوية - ع(٢٦) - ٢٠١٠م. وانظر أيضا
- العزمي - منيرة جعلان - (٢٠١٠) ، "مفهوم التمكين الإداري وآلياته ومعوقاته لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت" - ماجستير - جامعة الكويت.
٢٧. عامر ، سامح عبد المطلب ، (٢٠١٨) ، تطوير أداء مديري المدرسة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية ، كلية الدراسات العليا التربوية ، جامعة القاهرة ، ص ٣٨٥.
٢٨. العياصرة ، على أحمد (٢٠٠٦) - القيادة والدفاعية للإدارة التربوية مرجع سابق ص ٨.

٢٩. طه , هبه - (٢٠١٩) , دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر , مجلة البحث العلمي في التربية , كلية البنات , جامعة عين شمس , ع (٢٠) , ج ١٤ , ص ٣٩ .
٣٠. عامر , سامح عبد المطلب , (٢٠١٠) , دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى الطلاب في مواجهة الكوارث والأزمات , مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع , القاهرة , ص ١٦ .
٣١. ندا , دعاء سعد بيومي - (٢٠١٩) , متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري , دراسة ميدانية علي محافظة الإسكندرية , رسالة ماجستير , كلية التربية , جامعة المنصورة .
٣٢. أبو جمعة , عادل إبراهيم - (٢٠١٧) , التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر , مجلة البحث العلمي في التربية , كلية التربية , جمعة عين شمس , العدد ١٨ .
٣٣. سليمان , حنان حسن - (٢٠١٧) , التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة , مجلة العلوم التربوية , جامعة قناة السويس , ج (١) , ع (٣) , ص ٣٤٦ - ٤١٣ .
٣٤. عباس , عبد السلام الشبراوي - (٢٠١٦) التمكين الإداري لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر , دراسة ميدانية , مجلة كلية التربية , جامعة بورسعيد , ع (٢٠) .
٣٥. حلمي , فؤاد أحمد - (٢٠١٤) , تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري , المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر .
٣٦. إسماعيل , ريهام (٢٠١٤) , تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام في صناعة إتخاذ القرار , بجمهورية مصر العربية , كلية التربية , جامعة طنطا .
٣٧. سالم , السيد محمد أحمد (٢٠٢٠) , أليات مقتره لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي - الحلقة الثانية , مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية , كلية التربية , ج (٢) , ع (١٤) , ص ٣٣٧ - ٣٧٤ .

٣٨. عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠٢٠) ، الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مجلد (٢٠) ، ع (٣) ، ص ٨٣ - ١١٠ .

٣٩. دواد ، عبد الغزيز أحمد و أخرون (٢٠١٩) ، تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، مرجع سابق .

٤٠. طه ، هبة (٢٠١٩) ، دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي التعليم الأساسي في مصر ، مرجع سابق .

٤١. الرشيدى ، أحمد عبد الله (٢٠١١) - التعليم الجامعي وسوق العمل - مجلة العلوم الإدارية - اليمن ، مج ٢٠ ، ع ٣٠ ، ص ٥٣-٦٧ .

٤٢. سليمان ، حنان حسن - (٢٠١٧) ، التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة ، مرجع سابق ، ص ٣٧٨ - ٣٩٠ .

٤٣. الوادي ، محمود حسين (٢٠١١) - التمكين الإداري فى العصر الحديث ، دار الحمد للنشر - عمان - الأردن ، ص ١٥٥ .

٤٤. أبو جمعة ، عادل إبراهيم - (٢٠١٧) ، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر ، مرجع سابق ، ص ٤٠٢ .

45. Bowen, D&Lawler (1992) – Empowerment of services workers: what, why, how and when ,Solon Management Review Spring – Available at: <http://www.solanreview.mit.edu>

٤٦. عباس - عبد السلام الشبراوي ، (٢٠١٦) - "التمكين الإداري لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر [دراسة ميدانية]" - مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد - العدد (٢٠) - ص ١٨٠ - ١٨٢ .

٤٧. راضي ، جواد محسن (٢٠١٠) ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، مرجع سابق ص ٦٣ .

٤٨. المرجع السابق ص ٦٣-٦٤ .

49.Erida – Elmazi – (2018) – “The Role of Principals Power and Teachers Empowerment” – University of Tirana – Faculty of Economy – Albania – European Scientific Journal – Oct.2018 – Vol.19 – No.28 – Essn 1857.

Available at: <http://www.dx.doi.org>

50-Flaherty.Ais hing (2018) – Power and Empowerment in schools – university of limerick, irland – p.25-27 – available at:

<http://www.dx.doi.org/10.5772/intechopen.76483>

٥١. مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٥) ، تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس ، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ، ٢٠-٢٢ ابريل - القاهرة - مصر ، ص ١٣٠ .

٥٢. القحطاني ، مصلح (٢٠١١) ، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام ودرجة الممارسة ، مجلة العلوم التربوية للدراسات الإجتماعية ، عدد (٤٤) ، ص ٢٠٨ .

٥٣. ملحم ، يحيي سليم (٢٠١٦) - التمكين كمفهوم إداري معاصر - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص ٢٧٨ .

٥٤. محمود ، محمد صبري حافظ وآخرون (٢٠١٣) - القيادة فى المؤسسات التعليمية ، القاهرة ، عالم الكتب ، ص ٧٧ .

55.Hynes (2004) – The Relationship between Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's job. Southern illion unvi. UMI. Dissertation Preview. Available at:

<http://www.lib.umi.com> [Nov 2005]

٥٦. العجرفي - فلاح (٢٠١٧) - التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام - بكليات جامعة شقراء - الجمعية العربية التربوية التخصصية ، مجلد (٦) ، عدد (١٦) ، ص ١٥٥-١٦٥ .

٥٧. إسماعيل ، ريهام (٢٠١٤) ، تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام في صناعة إتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

٥٨. حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢) ، التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية ، مجلة إدارة الأعمال مصر ، ع١٣٦ ، ص١٣-١٧ .
٥٩. سالم ، السيد محمد أحمد (٢٠٢٠) ، أليات مقتره لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي - الحلقة الثانية ، مرجع سابق ، ص ٣٥٠ - ٣٦٥ .
٦٠. راجع في ذلك

- ❖ عباس ، عبد السلام الشبراوي (٢٠١٦) - التمكين مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر ، مرجع سابق - ص١٩١ .
- ❖ العزم ، منيرة جعلان ، التمكين الإداري في دولة الكويت وأبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مرجع سابق ص٢ .

٦١. 8th Mullis lauri, Management and organizational behavior – Ed , Prentic Hall, England , p.55.

٦٢. عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠٢٠) ، الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، مرجع سابق ، ص ٩٥ - ٩٨ .
٦٣. عامر ، سامح عبد المطلب - "أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي - إدارة قويسنا التعليمية ، مستقبل التربية العربية - مج (٢٥) ع(١١٣) - يوليو ٢٠١٨م - ص١٣١ .
٦٤. الطراونة - سالم - بهاء الدين عمر مصباح - (٢٠١٦) ، "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز" - ماجستير - إدارة تربوية - معهد البحوث والدراسات العربية ، قسم الدراسات التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - القاهرة.
- ❖ وإنظر أيضا : داود عبد العزيز وآخرون (٢٠١٩) ، مرجع سابق ص ٣٦٥ - ٣٧٠ .

65. Hunt, Schermerhorn, obsorn (2000) , organizational behavior , New Jersey , Prentic Hall, New Jersey, U.S.A , p53.

66. Nie – yan you & Lee–Noi–Ai – 2016 “Teachers’ Perception of school leaders’ empowering – behaviors and

psychological empowerment” – Evidence from Singapore
simple – sage journal – educational management
(Administration) and leadership.

Available at: <http://www.doi.org>

<http://www.journals.sagepub.com.doi>

٦٧. الشريف ، أسامة عبد الغفار (٢٠٠٧) ، تقويم أداء الإدارة المدرسية للتعليم في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات العليا التربوية ، جامعة القاهرة ، ص ٦٨ - ٧٠ .
٦٨. المرجع السابق ، ص ٧٢ - ٧٤ .
٦٩. عامر - سامح عبد المطلب (٢٠١٠) - التطوير التنظيمي - دار الفكر - عمان - الأردن - ص ١٧٩-١٨٦ .
٧٠. سليمان ، حنان حسن - (٢٠١٧) ، التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة ، مرجع سابق ، ص ٣٤٦ - ٣١٤ .
٧١. راجع ذلك إلي :

- ❖ عباس ، الشيراوي (٢٠١٦) ، مرجع سابق .
 - ❖ أسماعيل ، ريهام (٢٠١٤) ، مرجع سابق .
 - ❖ العجرفي ، فلاح (٢٠١٧) ، مرجع سابق .
 - ❖ أبو جمعة ، عادل (٢٠١٧) ، مرجع سابق .
 - ❖ ندا ، عادل (٢٠١٩) ، مرجع سابق .
 - ❖ سليمان ، حنان (٢٠١٧) ، مرجع سابق .
٧٢. العجرفي ، فلاح (٢٠١٧) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء ، مرجع سابق ص ١٥٦ - ١٧٠ .
٧٣. عامر ، سامح عبد المطلب - "أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي - إدارة قويسنا التعليمية ، مستقبل التربية العربية - مج (٢٥) ع(١١٣) - يوليو ٢٠١٨م - ص ١٣١ .

٧٤. المرجع السابق ص ١٣٢ - ص ١٣٧ ..
٧٥. أبو طعمة ، ناديا - و - عاشور محمد - (٢٠١٦) ، "دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر بفلسطين في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية - من وجهة نظر المعلمين" - المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مج (١٢) ، ع (٢) ، ٢٠١٦م - كلية التربية - جامعة اليرموك - إربد - الأردن .

٧٦. أندراوسي ، رامي - و - معاينة ، عادل ، الإدارة بالثقة والتمكينمدخل لتطوير المؤسسات ، إزبد ، الأردن ، عالم الكتب الحديثة ، ص ١٤٥-١٦٠ .
٧٧. عامر ، سامح عبدالمطلب تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة - رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ص ١٦٠ - ص ١٧ .

78.Washah (2012) - "The perception of empowerment and delegation of authority by teacher in Jordanian and Australian schools" - A comparative study - European Journal of Social Sciences - 31 (3) 2012.

79.Congr and Kanugo (1988) , The Empowerment Process :
Integration Theory and Practice, Academy of Management.
Review, Vol.(13).No.(3). P.P 471-485.

٨٠. أندراوسي ، رامي - و - معاينة ، عادل ، الإدارة بالثقة والتمكينمدخل لتطوير المؤسسات ، مرجع سابق ، ص ١٦٠-١٦٣ .

81.Beyerlein, Mu Harries.C,(2003) , Guiding the Journy to Collaborative work Systems . Astrategic Design Workshop. SanFransisco. Jossy - Bass.

82.Bonder.S.L.(2005) : Design and empirical analysis of A Model of Empowering Leadership University North Texas - At www.lib.umi.com (NOV.)

٨٣. محلم , يحيي سليم (٢٠٠٦) , التمكين كمفهوم إداري معاصر , مرجع سابق , ص ٤٢ - ٤٥ .
٨٤. عباس , عبد السلام الشبراوي , مرجع سابق
٨٥. محمود , صلري حافظ , مرجع سابق , ص ١١٥ .
٨٦. أندراوسي , رامي - و - معاينة , عادل , (د.ت) , مرجع سابق , ص ١٦٥
٨٧. سالم , بهاء الدين (٢٠١٦) , متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز , ص ١١٣ .
٨٨. المرجع السابق , ص ١٣٦ - ١٤٠ .
٨٩. محمود , محمد صبري حافظ , مرجع سابق , ص ٢٥١ .
٩٠. زايد , عادل محمد (٢٠٠٥) , الطريق إلي الأداء التنظيمي المتميز , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , مصر , ص ١١
91. Stephen , Chukwu.Anyamel(2007),Applying Leadership Criteren of Excellence Model For Achieving Quality Management In Higher Education Institutions .Academic Journal , Vol .5 , Issus.1,Jul.,P.P1-7.
٩٢. مجيد , سوسن شاكر (٢٠١٢) , معايير الإدارة المتميزة , "الحوار" , عدد ٣٧٢٦ , الموقع الالكتروني , التربية والتعليم والبحث العلمي , مناح علي : <https://www.alhewar.org/debat / show.art.asp.17/8/2019>.
- 93.Bowen.D&Lawler .op.cit. at : <https://www.golanreview.mit.edu>.
٩٤. عباس , عبد السلام الشبراوي (٢٠١٦) , مرجع سابق ص ١٨٥ - ١٨٨ .
- 95.Maria ,Rose.Joao & Others (2005),Defining Strategic And Excellence for the Development Of Portuges Higher Education ,European Journal of Education , Vol .40,No.2., P.206.

٩٦. حسين ، عبد العزيز علي (٢٠٠٩) ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٢١٣ .
٩٧. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار - وزارة التربية والتعليم ٢١٩ - ٢٠٢٠ .
٩٨. محمد فتحى محمد على وآخرون - الإحصاء وبحوث العمليات ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٩٣م
٩٩. فخرى ، رشيد خضر (٢٠٠٥) الإختبارات والمقاييس في التربية وعلم النفس ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبی ، ص ٧٧ .
١٠٠. غريثب ، سيد أحمد (٢٠٠٥) الإحصاء والقياس في البحث الإجتماعى ، ج ٢ ، دار المعرفة الجامعية ، ص ١٥ .
١٠١. العبدلي - عزة حسين ردة - (٢٠١٥) ، "واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة" - ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ٤٣٦هـ - ٢٠١٥م .
١٠٢. دراسة (غيثاء - سلامة) ٢٠١١م - "العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية - من وجهة نظر المديرين والمدرسين بالمدارس الثانوية العامة بدمشق - رسالة ماجستير - جامعة دمشق - سوريا - ٢٠١١م .
١٠٣. ندا ، دعاء سعد بيومي (٢٠١٩) ، متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية ، مرجع سابق .
١٠٤. الكعبي - محمد سالم - (٢٠١٥) ، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي - دراسة على المنظمات التعليمية الخاصة - كلية الرافدين كدراسة حالة" قسم إدارة الأعمال - بغداد - العراق - ٢٠١٥م .
١٠٥. عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠٢٠) ، الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، مرجع سابق ، ص ٩٥ - ٩٨ .

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين

- (١) أ.د/ فؤاد أحمد حلمي
رئيس قسم التخطيط بالمركز القومي
للبحوث التربوية والتنمية
- (٢) أ.د/ جمال علي خليل الدهشان
أستاذ أصول التربية - وعميد كلية
التربية جامعة شبين الكوم
- (٣) أ.د/ محمد صبري حافظ
أستاذ الإدارة التعليمية - وعميد كلية
تربية جامعة الأزهر سابقاً
- (٤) أ.د/ كمال عبد الوهاب
أ.د/ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة العريش
- (٥) أ.م.د/ عصام عطية عبد الفتاح
أصول التربية - كلية التربية جامعة
العريش
- (٦) أ.م.د/ عزة جلال مصطفى
أستاذ مساعد الإدارة التعليمية -
المركز القومي للبحوث التربوية
- (٧) د/ عاشور الدسوقي إبراهيم
شعبة التخطيط - المركز القومي
للبحوث التربوية

ملحق (٢)

الإستبيان

(فى صورته النهائية)

السيد الفاضل - السيدة الفاضلة ... تحية طيبة

فى إطار الإعداد لدراسة علمية (دور التمكين الإداري فى تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسى) - رؤية مستقبلية - بالتطبيق على محافظة القليوبية - والتي تهدف إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري من خلال (العمل الجماعي وفرق العمل , تفويض السلطة والثقة الإدارية , التحفيز , التدريب والتنمية المهنية , الإتصال والنمو المعرفي) ومستوى أداء القائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسى، والتعرف على أهم معوقات التمكين لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإطلاع على إستمارة الإستبيان المطروحة أمامكم والإجابة أمام الإختيار الذي تدونه مناسباً من وجهة نظركم، علماً بأن إجاباتكم المحاطة بالسرية ذو فائدة عظيمة للباحث والدراسة ولا تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمي فقط دون أدنى مسئولية عليكم.

مع خالص التقدير لحسن تعاونكم

دكتور/ سامح عبد المطلب عامر

قسم العلوم الإدارية

المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم المعلومات

البيانات الشخصية:

١. الاسم :
٢. المدرسة:
٣. الوظيفة :
٤. الإدارة التعليمية التابع لها :
٥. الجنس : ذكر أنثى
٦. - المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عال او ماجستير فأكثر
٧. سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإختيار المناسب

أولاً: التمكين الإداري:-

م	البعد الأول [العمل الجماعي وفرق العمل]	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	أرفض تماماً
١	يتوفر مناخ التعاون بين الجميع لحل المشكلات					
٢	يتعاون مديري المدارس لتنظيم وتنسيق العمل على مستوى المدارس ككل					
٣	تدعم الإدارة العليا فرق العمل مادياً ومعنوياً					
٤	العلاقة التعاونية بين مديري المدارس والعاملين يسودها الثقة والإحترام					
م	البعد الثاني [تفويض السلطة والثقة الإدارية]	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	أرفض تماماً
٥	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات بشكل جيد بحيث تحدد الهدف من المهمة فقط وتترك للفرد حرية التنفيذ					

					٦	توفر الإدارة التعليمية لمديري المدارس الإستقلال في إتخاذ القرار
					٧	تسمح الإدارة العليا لمدير المدارس بتحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية
أرفض تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	م	البعد الثالث [التحفيز]
					٨	تقدر الإدارة العليا جهود مديري المدارس في تحمل المسؤولية
					٩	تعتمد الإدارة التعليمية والمديريات على الكفاءة والمهارة في الترقية
					١٠	تهتم الإدارة العليا بمتطلبات وحاجات المديرين والمشرفين والمعلمين الأكفاء والمبدعين
أرفض تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	م	البعد الرابع [الإتصال والنمو المعرفي]
					١١	توفر الإدارة فرص كافية لتبادل الخبرات والمعارف بين مديري المدارس والهيئة المعاونة بعضهم البعض
					١٢	تهتم الإدارات العليا بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة
					١٣	يوجد إتصال سريع ومباشر بين القائمين على إدارة المدرسة - ومدير الإدارة التعليمية - ووكلاء الوزارة

ثانياً: أداة الإدارة المدرسية:-

					م	البعد الاول [التميز]
					١٤	تهتم إدارة المدرسة بتعزيز نقاط القوة لتنميتها والضعف لتعزيزها
					١٥	تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد علي التحرر من القيود وتقديم أفكار جديدة لأداء المهام المتميزة.
					١٦	يشعر الفرد داخل المدرسة بالإعتزاز عندما يكلف بمهام إضافية ومهام تعليمية
					١٧	تتاح الفرص للجميع داخل المدرسة للحوار والنقاش قبل إتخاذ القرار
					١٨	تقدم إدارة المدرسة العون والدعم لجميع العاملين دون الطلب للمساعدة

					يستطيع العاملین بالمدرسة من خلال التعاون وروح الفريق تقديم حلول فعالة للمشكلات	١٩
م	الموافق تماماً	الموافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني [الإبداع]	م
					يستطيع العاملین بالمدرسة تقديم حلول فعالة وجديدة لحل المشكلات	٢٠
					تهتم إدارة المدرسة بشحن الهمم وتحفيز الأفراد لتقديم أفكار ومقترحات وأدوار متتالية لأداء المهام	٢١
					تشجع إدارة المدرسة الأفراد على إعداد التقارير الفنية والإدارية وعرض الخطط بأنفسهم	٢٢
					يتوفر في المدرسة مناخ يحفز المعلمين على الإبداع	٢٣
					بيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة	٢٤
م	الموافق تماماً	الموافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث [المرونة]	م
					تتوفر الإنسيابية في تنفيذ المهام والأنشطة بما يحقق الصالح العام والخاص	٢٥
					يهتم الأفراد داخل المدرسة بالتغيير وتجريب الأفكار الجديدة	٢٦
					يشعر الفرد بالإعتزاز عندما يكلف بأعمال إضافية ومهام تعليمية	٢٧
					تمنح إدارة المدرسة الفرص للجميع للحوار والتوصل لحلول مرضية لجميع الأطراف في المواقف الطارئة	٢٨
م	الموافق تماماً	الموافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع [التقييم]	م
					يعتمد مدير المدرسة على معايير موضوعية لتقييم الأداء	٢٩
					تهتم إدارة المدرسة بتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها	٣٠
					تقدر إدارة المدرسة الجهود الإستثنائية من بعض الأفراد	٣١