



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر: دراسة تحليلية.

**Empowering General Secondary Education Teachers to
Participate in Educational Decision-Making in Egypt: An
Analytical Study**

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

إعداد

أ. د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ محمد أحمد محمد عوض
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ محمد رمضان علي حسانين
باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ الاستلام: ٢٦ مارس ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٤ أبريل ٢٠٢٣ م

DOI :10.21608/JYSE. 2023.

المخلص

هدف البحث إلى التعرف علي واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر، ووضع بعض التوصيات لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي الذي لا يتوقف فقط عند تحديد ملامح المشكلة، ووصفها وصفا علمياً، بل يتعدى ذلك إلى محاولة البحث عن أسبابها الحقيقية وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن التمكين يعمل علي تقليل المستويات الإدارية، وتحسين مستوى أداء المعلمين، وتعزيز الثقة بين المعلمين وبعضهم البعض، وتكوين مناخ مدرسي إيجابي، كما تعتمد عملية صناعات القرارات علي ما يمتلكه المعلم من مهارات، لذلك يتطلب التمكين التنمية المهنية المستمرة، واختتم البحث بمجموعات من التوصيات أهمها ضرورة التخلي عن النمط البيروقراطي في الإدارة الذي يعرقل التمكين، وكذلك تشجيع المعلمين علي تحمل المسؤولية، وتشجيع بناء فرق العمل والاتصالات بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين، صنع القرار.

Summary

The research is aim to identify the reality of Empowering teachers of general secondary education to participate in educational decision-making in Egypt, and to put some recommendations to Empower teachers of general secondary education to participate in educational decision-making in Egypt. Rather, it goes beyond that to try to search for its real reasons, and the research reached a set of results, the most important of which are: that empowerment works to reduce administrative levels, to improve the level of teachers' performance, enhance trust between teachers and each other, and create a positive school climate, and the decision-making process depends on what The teacher possesses skills, so empowerment requires continuous professional development, and the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessary to abandon the bureaucratic style in management that impedes empowerment, as well as encouraging teachers to assume responsibility, and encouraging the building of work teams and communication between workers.

Keywords: Empowerment, Decision-Making.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد عالم اليوم العديد من التحولات التي تتطلب من كافة المؤسسات مواكبة هذه التحولات، من خلال التنمية المهنية المستمرة لكافة العاملين، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات.

يعتبر العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية للمؤسسة التي يجب الحفاظ عليه وتطويره من أجل تحقيق الأفضل للمؤسسة، مما يساعد بالتالي في تحقيق أهدافها. وقد لا تعمل أي مؤسسة بكفاءة وفعالية دون الاهتمام الكافي بالموارد البشرية، وبذل الجهود والمال والوقت لاختيار الأفضل. ولا يمكن تنفيذ المهام إلا من خلال تمكين العاملين وتوفير التدريب المناسب جنباً إلى جنب مع منحهم المزيد من الحوافز وتفويض أكبر للسلطات بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار (Aymn Sulieman Zamel and Walaa Mobaideen, 2017, 347- 348).

ويعمل تمكين المعلمين علي زيادة سلطة اتخاذ القرار للمعلمين والمساءلة في مجالاتهم. علاوة على ذلك ، عندما يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات ، تتحسن قدرتهم على حل المشكلات ، وتستفيد المدرسة بأكملها منهم، مما يؤدي إلى شعور بالتزام أقوى تجاه المدرسة ككل. لذلك، يعتبر مشاركة المعلمين في صنع القرار عنصراً رئيسياً في تمكين المعلم. ومع ذلك، يجب أن يكون لدى المدارس قواعد معينة وموضحة جيداً فيما يتعلق بمشاركة المعلمين من أجل تجنب أن تصبح امتيازاً لعدد قليل من المعلمين (Aydın BALYER, Kenan ÖZCAN, Ali YILDIZ, 2017, 3).

ونظراً للطبيعة المعقدة للأنظمة المدرسية، هناك حاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة لمساعدة المدارس على العمل بسلاسة. وتظهر هنا أهمية تمكين المعلمين من خلال منح المعلمين الاستقلالية لاتخاذ القرارات التي تدعم تعلم الطلاب. وتزويد المعلمين بالموارد والدعم للنمو المستمر. وإتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في صنع القرار التعليمي. والسماح للمعلمين باستخدام أصواتهم لإحداث تغيير في مجتمع مدرستهم (Chris Wilcoxon, Julie Bell and Amanda Steiner, 2020, 56).

ولكي يتم تمكين المعلمين بشكل كامل، يحتاجون إلى بيئة داعمة يتم الاعتناء بهم فيها، ولا يتم عزلهم، ويتم احترامهم، ويتم منحهم فرصاً للمشاركة بانتظام في صنع القرار

الذي يؤثر عليهم كمعلمين، فعندما يشارك المعلمون في صنع القرار، تصبح كفاءتهم الذاتية والتزامهم وتفانيهم قويا جداً بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات لها أهمية قصوى في تحسين أداء المعلمين. (Ervin F. Sparapani and Others, 2015, 35).

وبذلك يشارك المعلمون وكافة العاملين في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وهذا يشجع المعلمين وكافة العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم في المؤسسة التعليمية، فالتمكن يعطى المعلمين وكافة العاملين في المؤسسة التعليمية صلاحية وحرية أكبر، وتشجيعهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة، وكذلك المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، ومن خلال التمكين يشعر المعلمون بالسيطرة والتحكم في أدائهم للعمل بشكل أكبر (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ٢٧٨، ٢٨٦).

وعليه يمكن القول أن تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي يعمل على تحفيز المعلمين للعمل وتحقيق الأهداف، وتحمل المسؤولية عن كافة الأعمال التي منحهم السلطة للقيام بها، وهذا يولد لديهم الشعور بملكية العمل الذي يقومون به. مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، إلا أن الواقع التعليمي لا يزال يشهد العديد من المشكلات التي أدت إلى تدني كفاءة مدارس التعليم الثانوي العام وانتاجيتها، والتي أدت إلى ضعف تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- ضعف تأثير المعلمين في الحياة المدرسية، فهم منفذين للوائح والقرارات والنشرات الصادرة من المستوى الإداري الأعلى، كما أن مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية ضعيفة (إيمان محمود محمد، ٢٠٢١، ٤٩ - ٥٠).
- وقد أشار تقرير عن حالة التعليم في مصر إلى وجود كثير من السلبيات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، قلة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين، وتدني القدرة على اتخاذ القرار، وتركز كل السلطات في يد مدير المدرسة، ومركزية التخطيط واتخاذ القرار، وعزوف كثير من الكفاءات عن تولي الإدارة المدرسية، وضعف مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ورفض مديري المدارس تفويض بعض سلطاتهم

للمعلمين، وتدخل مدير المدرسة في كل كبيرة وصغيرة في العمل المدرسي، وضعف توافر ابعاد تمكين المعلمين من الاستقلال الذاتي، والكفاءة الذاتية (أحمد إبراهيم سلمي، ٢٠٢٠، ٢١٩ - ٢٢٢).

- المركزية الشديدة في صنع القرارات، وصنع القرار التعليمي بشكل فردي (إيناس أحمد فتحي، ٢٠٢٢ م، ٢٥).

- بيروقراطية الإدارة المدرسية وأغفالها أهمية تطوير المعلمين لتلبية الحاجات المهنية المستجدة، كما أن أغلب القرارات تتخذ في عزلة عن المعلمين، ولا يتم إعطاء المعلمين فرصة للمشاركة في صنع القرارات المدرسية المرتبطة بعملهم (شيماء أحمد علي، ٢٠٢٠ م، ٣١٦ - ٣١٧).

- غياب رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة، وضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية، وافتقار المدارس المصرية إلى اتباع أسلوب فرق العمل، وغياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب الاتصالات المفتوحة بين الأطراف المعنية، وقلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء الفريق المدرسي (إيمان زغلول راغب، ٢٠٠٩ م، ٥٢٢ - ٥٢٨).

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي

في مصر؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لتمكين المعلمين في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما الإطار الفكري والفلسفي لصنع القرار التعليمي في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٣- ما واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في

مصر؟

٣- ما التوصيات لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي

في مصر؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف علي الإطار النظري لتمكين المعلمين في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف علي الإطار الفكري والفلسفي لصنع القرار التعليمي في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٣- التعرف علي ملامح تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر.
- ٤- التوصل لبعض التوصيات لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر.

اهمية البحث:

- ١- سوف يساعد هذا البحث مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمعلمين واصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بمدخل للتطوير التربوي، يساعد علي تعظيم الإفادة من المستجدات التربوية المحلية والعالمية.
- ٢- سوف يساعد هذا البحث مدارس التعليم الثانوي العام علي إعادة تقييم أنظمتها الداخلية بناء علي مفهوم التمكين.
- ٣- يساعد التمكين في تحسين أداء المعلمين، وهذا يسهم في الارتقاء بدوره ومكانته.
- ٤- سوف يساعد هذا البحث صانعي القرار في توعيتهم بأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار.

حدود البحث:

اقتصر البحث في حدوده الموضوعية علي التعرف واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر، للتوصل لبعض التوصيات لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي.

منهج البحث:

اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي القائم علي دراسة الظواهر كما هي في الواقع، بطريقة علمية منظمة قائمة علي الانتقاء من بين عناصر الظاهرة موضوع الدراسة، بما يحقق أهدافها، فهو لا يتوقف فقط عند تحديد ملامح المشكلة، ووصفها وصفا علميا، بل يتعدى ذلك إلي محاولة البحث عن أسبابها الحقيقية(عبدالغني عبود وآخرون، ٢٠٠٠، ٨٨).
مصطلحات البحث:

- التمكين هو عملية يقوم فيها المشاركون في المدرسة بتطوير الكفاءة لتولى مسؤولية نموه الخاص، وحل مشكلاتهم المهنية من خلال تطوير آلية للقيام بذلك. ويقال إن الفرد المتمكن لديه المهارات والمعرفة للعمل علي موقف أو حتي تحسينه بطريقة إيجابية، وحتى يمكن تحقيق ذلك، يجب أن يوفر الإعداد المدرسي فرصاً للتطوير وعرض الكفاءة في التعامل مع المواقف المتنوعة التي تجعل المعلمين مركزين في هذه العملية(Kimwary M.C and Others, 2014, 52). وبذلك يمكن تعريف التمكين إجرائياً بأنه منح المعلمين السلطات والصلاحيات في تنفيذ المهام والمسئوليات المسندة إليهم، وكذلك المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المدرسية.
- صنع القرار: هو عملية تفكير مركبة، تهدف إلي صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم، واستخدام النماذج(حسن شحاته، زينب النجار، ٢٠٠٣، ١٦ - ١٧). وبذلك يمكن تعريف صنع القرار إجرائياً بأنه أحد الأنشطة الهامة لمواجهة مشكلة ويحتاج إلي معلومات حتي يمكن اتخاذ القرار وخروجه إلي حيز التنفيذ.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بتمكين المعلمين:

دراسة (عبد السلام الشبراوي عباس، ٢٠١٦م)، هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم العام في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك شبه اجماع على ضعف عملية التمكين بكل أبعادها، كما يلاحظ شبه اتفاق من معظم أفراد العينة حول التسليم بوجود الكثير من معوقات التمكين الإداري والتفويض، واختتمت الدراسة ببعض المقترحات والآليات التي يمكن استخدامها لمواجهة المعوقات والمشكلات التي تحول دون التمكين الإداري.

دراسة (إيمان محمود محمد، ٢٠٢١م)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن التمكين الإداري في المدارس الثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة، (تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز) على المتغير التابع وهو الإبداع.

دراسة بولسن وآخرون (Jan Merok Paulsen and Others, 2016, 756 -)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة المدرسية وتمكين المعلمين من ثقافة السياسة الفنلندية. تم تطبيق الدراسة علي عينة ميدانية من ٢٤٦ من المعلمين الفرديين من عشر مدارس فنلندية. وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس تدعم إدراك المعلمين للتمكين في مجال العمل. باختصار يظهر النموذج قيمة مديري المدارس الذين يشاركون المعلمون في عمليات صنع القرار المقترنة بإظهار أساس أخلاقي قوى في علاقتهم مع المعلمين. وتعزز الدراسة من أهمية القيادة الأخلاقية والقيادة الموزعة كمحركين متضافرين لإحساس المعلمين بالتمكين.

دراسة بالير وآخرون (Balyer and Others, 2017, 1-18)، هدفت الدراسة إلى

تحديد دور مديري المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، تم تحليل البيانات وفقا لطريقة تحليل المحتوى، قام الباحث بإجراء مقابلات مع ٢٠ معلماً خلال هذه الدراسة، تكشف النتائج أن المديرين قاموا بتمكين هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وتحسين وضعهم، وجعل المدارس أكثر جاذبية، وبناء علاقات علي مبادئ الثقة وخلق تواصل جيد بين المعلمين. ومع ذلك، لا يدعم المسؤولون بشكل كاف تطويرهم المهني، أو تطوير كفاياتهم الذاتية، أو دعم استقلالياتهم أو توظيفهم في بعض الأدوار الإدارية.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بصنع القرار التعليمي:

دراسة (جمال محمد أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية علي عملية صنع القرار، من خلال التعرف علي الأطر النظرية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية، والتعرف علي خطوات صنع القرارات وأساليب إتخاذها في المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديد دقيق، نقص المعلومات وعدم وضوحها مما يؤدي إلى قرار غير جيد، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة أتباع أسلوب حل المشكلات عند ممارسة عملية صنع القرار، تعديل الهياكل التنظيمية بما يتلاءم بتمكين وتفويض سلطة إتخاذ القرار.

دراسة (وائل وافي رضوان، عمرو محمد حامد، ٢٠١٦م)، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وأسس ومباني صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، والمشكلات التي تواجه ذلك، والتعرف علي واقع صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ظل تحولات مجتمع المعرفة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى العزوف عن المشاركة في صنع القرار، وضعف ملائمة توقيت إصدار القرار، والمركزية الشديدة، وضعف وجود نظام جيد للمعلومات، واختتمت الدراسة بوضع تصور مقترح يهدف إلى تدريب صناع القرار بالمؤسسات التعليمية على أهم أساليب صناعة القرار، وزيادة إنتاجية القرارات بالمؤسسات التعليمية، والحصول علي قرارات صحيحة تحاكي مجتمع المعرفة.

دراسة ماريا وسايتي (Anna Saiti, Maria Eliophotou–Menon, 2009,) الهدف من هذه الدراسة هو دراسة عملية صنع القرار في نظام التعليم اليوناني، كمؤشر لتصميم وتنفيذ السياسة التعليمية. اعتمدت الدراسة إلى منهج دراسة الحالة لتحديد القيود في صناعة القرارات التعليمية في اليونان. تشير النتائج إلى أن المقترحات السياسية للإصلاح التعليمي في اليونان تخضع لسيطرة مجموعة صغيرة من البيروقراطيين. ينتج عن هذا عملية صنع قرار لا تأخذ في الاعتبار مصالح مختلف أصحاب المصلحة والاحتياجات المجتمعية الأوسع.

دراسة بيرزينا وجيل (Elizaveta Berezina and CM, 2021, 136-148) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيف يمكن للاختلافات في صنع القرار (Hugues D. Gill)

والقيادة المدرسية أن تؤثر على أداء المدرسة عبر اندونيسيا وماليزيا وسنغافورة. واعتمدت الدراسة علي الاستبيان والتحليل الاحصائي مثل اختبارات ANOVA و t كمساعدة لاستكشاف مدى تأثير الأساليب المختلفة لتدريب المعلمين والقيادة المدرسية والحوكمة على أداء الطلاب. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين السنغافوريين يتحملون المسؤولية عن القرارات المتعلقة بتطوير زملائهم ونقل المهارات، بينما في إندونيسيا وماليزيا، يتم التحكم في تدريب المعلمين من قبل المسؤولين الحكوميين، وهو عامل قد يكون فارقاً حاسماً بين الأنظمة المدرسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يتضح أن الدراسات السابقة تناولت تمكين المعلمين في المدارس ومعوقاته، ودور التمكين في تحقيق الأبداع، وأهمية أتباع نمط القيادة الموزعة لتمكين المعلمين، والعلاقة بين مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي وأداء المدرسة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها أهمية تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول الدراسات السابقة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع، وممارسات القيادة المدرسية وتمكين المعلمين، وأثر الثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار، والدراسة الحالية تمثل إضافة إلى الدراسات السابقة.

القسم الثاني: الإطار النظري.

أولاً: الأسس النظرية لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

١- فلسفة تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

أرتبط مفهوم تمكين المعلمين باستراتيجيات الإدارة التي تعزز من عملية اتخاذ القرار في المستويات الدنيا أو الخطوط الأمامية المباشرة والتي تواجه الفعل أو التنفيذ، بما يجعل الذين يتموضعون في هذه المواقع الأمامية يضطلعون بهذه القرارات ليتحملوا مسؤولية تنفيذها، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات الإدارية: الإدارة الذاتية School- Based Management (SBM)، أو ما يعرف أحياناً بإدارة الموقع Site- Based Management (SBM)، بالإضافة لذلك تطور مفهوم تمكين المعلمين في أشكال عديدة منها: استقلالية المعلمين، القيادة التعاونية، الحكم المحلي، اتخاذ القرارات المشتركة وغيرها (أشرف السعيد أحمد، ٢٠١٢، ١٨٢).

وتقوم فلسفة التمكين علي توزيع السلطة والموارد حتى يتمكن أصحاب المصلحة من تحديد الإجراءات والأهداف بأنفسهم، وصنع القرار (Cynthia Cannon Poindexter and Others, 2002, 393)، ويتميز مدخل التمكين بأنه ينطوي علي مجموعة من الأبعاد التي تزيد من جودة العملية التعليمية، ويمكن الاعتماد عليها في تعليم الطلاب، وحينما يتم تطبيق مدخل التمكين في توفير الخدمات التعليمية فإن الفائدة لا تؤثر فقط في مرونة واستقلالية المديرين ولكن تمتد إلي المعلمين والعاملين من الناحية الأخرى، ولذا تساعد أبعاد التمكين علي الخروج من التناقض بين مفهوم المشاركة والمحاسبية، وأن تصبح المعول الأساسي والمحرك الرئيسي للعمل والممارسات الأكاديمية (سلامة عبدالعظيم حسين، ٢٠٠٩، ٦٢).

كما تركز فلسفة التمكين علي توزيع القوي والموارد وصنع القرار بين العاملين مما يزيدهم قدرة علي اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بأنفسهم، ويتميز مدخل التمكين بأنه ينطوي علي مجموعة من الأبعاد التي تزيد من جودة العملية التعليمية، ويمكن الاعتماد عليها في تعليم الطلاب، وحينما يتم تطبيق مدخل التمكين في توفير الخدمات التعليمية فإن الفائدة لا تؤثر فقط في مرونة واستقلالية المديرين ولكن تمتد إلي المعلمين والعاملين من الناحية الأخرى، ولذا تساعد أبعاد التمكين علي الخروج من التناقض بين مفهوم المشاركة والمحاسبية، وأن تصبح المعول الأساسي والمحرك الرئيسي للعمل والممارسات الأكاديمية (فاطمة محمد الرميح، ٢٠١٤، ٢٦٩).

وبذلك يمكن القول أن فلسفة تمكين المعلمين تقوم علي ضرورة الاهتمام والتركيز علي المرؤوسين وتوفير المعرفة والتدريب لهم، والاستقلالية، والمسئولية، وهذا يساعد علي اطلاق القدرات الابداعية للمعلمين، وتتمكن المدارس من تحقيق أهدافها بكفاءة، ورفع جودة العملية التعليمية.

٢- أهمية تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

يحقق التمكين العديد من النتائج الايجابية للمؤسسة التعليمية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل رفع مستوى الأداء المدرسي وجودة الخدمة التعليمية، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل، والتوسع والسمعة الجيدة، وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين تمكين المعلمين وإثراء العمل، الذي يعد مظهر من مظاهر تمكين المعلمين من ناحية، وجودة الخدمات أي المصدقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف من ناحية أخرى، ويعمل التمكين على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية (نبيل سعد خليل، ٢٠١٤، ٢٧٦ - ٢٧٨).

وفي سياق التغيرات التعليمية، يعد تمكين المعلمين أداة مهمة لإجراء إصلاحات تعليمية في المدارس يتطلب تنفيذ الإصلاحات النظر في كل من التغيرات الإدارية والسلوكية. ويساهم تمكين المعلمين في استدامة التطوير المهني للمعلمين، من خلال الاستقلالية التي يوفرها للمعلمين والتأثيرات الإيجابية التي تحدثها على رضاهم الوظيفي. إن تمكين المعلمين من اتخاذ قراراتهم الخاصة المتعلقة بعمليات التدريس في نطاق تمكين المعلمين يخدم أيضاً تطورهم المهني كما يتم دعم إنشاء مجتمعات التعلم المهنية التي تساهم في التطوير المهني للمعلمين (Betül Balkar, 2015, 206).

ويحتاج المعلمون إلى التمكين حتى يتمكنوا من تطوير الكفاءة لتحمل نموهم الشخصي والقدرة على حل مشاكلهم الخاصة في ممارستهم اليومية. لتطوير المهارات والكفاءة اللازمة لاتخاذ قرارات تعاونية مهمة والالتزام الذي يولد بدوره مساحة لمشاركة تعاونية كبيرة وفهم ديمقراطي. إنه يمكن المعلمين من ممارسة السلطة على حياتهم التعليمية وحتى يقاوم الضوابط التي تضر بعملهم. وتطوير وتحسين معرفتهم التربوية، وتمكينهم من فهم كيف ولماذا وماذا يفعلون مما يزيد من كفاءتهم في مجالات تخصصهم. فالتمكين يولد وضعا يكون فيه المعلمون قادرين على العمل بشكل وثيق مع إدارة المدرسة وخاصة في الأمور التي تؤثر عليهم بشكل جماعي وفردى. وفي ضوء التمكين سيطور المعلمون القدرة على عكس وتقييم تقدمهم الأكاديمي من أجل مواكبة الاحتياجات المجتمعية (Kimwaley M. C, Chirure, H.N, 2014, 53).

ويشمل التمكين استقلالية المعلم لاتخاذ القرارات، واتخاذ أحكام مهنية فيما يتعلق بالتدريس، المعلمون المفوضون هم مهنيون لديهم القدرة على الإبداع في المناهج، وإدارة دروسهم الخاصة، ونتيجة لذلك، لديهم القدرة على تعليم طلابهم بشكل فعال. عندما يتم تمكينهم لتوجيه تطوره المهني الخاص، يشعر المعلمون ملكية عملهم والاستثمار فيه وفقاً لذلك. المعلمون المتفاعلون والإيجابيون لديهم تأثير هائل على تحصيل الطلاب. علاوة على ذلك، يجعل التمكين المعلمون نشطاء من أجل إصلاح التعليم داخل مدارسهم وأنصار لأنفسهم. ولكن من أجل تمكين المعلمين بشكل كافٍ، يحتاجون إلى مستويات معينة من الاستقلالية والمهنية والتحفيز الفكري (Michelle Stacy, 2013, 40).

وبذلك يمكن القول أن التمكين يعمل على دفع المعلمين نحو التطوير المهني حتى يمكنهم القيام بالمهام الجديدة، وكذلك يعمل التمكين على توفير مناخ مدرسي إيجابي يشعر الجميع من خلاله بالرضا الوظيفي.

٣- مبادئ تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

يعد تمكين المعلم عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث يترتب عليه ترشيد القرارات المدرسية، وتحسين الممارسات التعليمية، وجودة الحياة المهنية للمعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، ومنحهم القوة والسلطة المناسبة للقيام بمسئولياتهم (فتحي درويش محمد، ٢٠١٠م، ٧٠٣)، وتشمل مبادئ تمكين المعلمين ما يلي:

أ- الثقة: فعندما تنتشر الثقة يشعر المعلمين بالأهمية الذاتية ويبدعون، وتعد تنمية الثقة مهمة تتعلق بقدرة المدرسة على بناء بيئة تدعيمية تتمكن من خلالها من النمو (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٢، ١٦).

ب- مشاركة المعلومات: حيث أن توافر المعلومات يساعد المعلمين على بناء الثقة وتعزيز المسؤولية وفتح قنوات اتصال بين كافة الأطراف في المدرسة (محمد عبدالنور أبو النور، هناء مصطفى عواد، ٢٠١٨، ١٣٢).

ج- التعليم: أي تعليم الفرد في المؤسسة أهم أساسيات الإدارة والتمكين والتي بدورها تؤدي إلى إنجاح المؤسسة (حسن أحمد المصطفى، ٢٠١١، ٢٠٦).

د- الدافعية: تنمية الدافعية لدى المرؤوسين تزيد من تقبلهم لفكرة التمكين، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة التخطيط بشكل واضح ومناسب لتشجيع المرؤوسين وتمكينهم لإنجاح المؤسسة.

- هـ - وضوح الهدف: أن الهدف من التمكين هو نجاح المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب وضوح الهدف لدي العاملين حتي يستطيعوا تحقيق أهداف المؤسسة ككل(سعيد بن مبارك بن سعيد، محمد بن محمد أحمد، ٢٠١٤، ٦٣).
- و - تفويض السلطة: الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين تتم من خلال عملية تفويض السلطة والصلاحيات إلي المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير علي القرارات الاستراتيجية في المستوي الأعلى إلي القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم(هدى أحمد على، ٢٠١٩، ٥٢١ - ٥٢٢).
- ز - ضرورة تحفيز العاملين: تمثل الحوافز الوسيلة التي من خلالها يتم التعرف علي كيفية اشباع حاجات العاملين، ومن أجل زيادة كفاءة ونتاجية العاملين لابد من تقديم حوافز مناسبة تحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي(مها محمد علي، ٢٠١٢، ٣٠٣ - ٣٠٤).
- ح - الملكية: لتحقيق الإنجاز فإنه علي العاملين قبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.
- ط - الرغبة في التغيير: لإنجاح جهود التمكين وذلك من خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.
- ي - الاحترام: فكل عضو في المؤسسة التعليمية قادر علي المساهمة من خلال تطوير عمله والابداع فيه، ولذلك لابد من سيادة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم.
- ك - توضيح قيم العمل: فقد يكون هناك اختلاف بين القيم الشخصية للعاملين وما تتبناه المؤسسة من قيم.
- ل - مشاركة رؤية القيادة: من خلال مساعدة العاملين علي الاحساس بأنهم جزء مهم من كيان أكبر من ذواتهم الشخصية وعملهم الفردي.
- م - مشاركة الأهداف: الخاصة بالمؤسسة، بحيث يستطيع جميع العاملين قياس درجة انجازهم.
- ن - تقديم تغذية راجعة منتظمة: يستطيع من خلالها أن يكون العاملين صورة واضحة عن أدائهم.
- س - حل المشكلات: لمعرفة الخطأ في المنظومة .

- ع- استمع وأسأل وتعلم لتوفير دليل إرشادي: ضرورة توفير قدر مناسب من التواصل مع العاملين للاستماع إليهم ومعرفة احتياجاتهم وبالتالي حل مشكلاتهم، وعدم الاعتماد علي التعليمات والأمر المباشر دون مناقشة(حنان حسن سليمان، ٢٠١٧، ٣٦٩-٣٧٠).
- ف- بناء فرق العمل الذاتية: وهذه الفرق لا تعتمد علي الإدارة بل تتصرف ذاتياً في المواقف، وتكون الفاعلية الكلية للمدرسة من فاعلية الفرق الموجودة بها.
- ص- التوازن بين السلطة والمسئولية: حيث إن إعطاء الفرد مسئوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن يعد من مبادئ الإدارة بالتمكين، لذا يجب تقاسم السلطات والصلاحيات بين المدير والمعلمين.
- ق- تأييد الإدارة العليا ودعمها: لنجاح التمكين يجب اقناع الإدارة العليا الكامل بالتمكين، والتغيير المترتب عليه.
- ر- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: فالتغيير للتمكين يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً.
- ش- استقلالية المدرسة: فإعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية إنجاز عملهم وتشجيعهم علي المشاركة في القرارات.
- ت- الالتزام الداخلي: الذي يدفع المعلمين الي بذل الطاقة، وإنجاز العمل(يحي إسماعيل محمود، ٢٠١٥، ٣١٢ - ٣١٤).
- من خلال العرض السابق يمكن القول أن عملية تمكين المعلمين ترتكز علي توافر الثقة والتدريب حتي تنطلق ابداعات وابتكارات المعلمين، وكذلك توفير المعلومات والتفويض حتي تكون القرارات صائبة، وتلعب الدافعية والتحفيز دور مهم في بذل المعلمين أقصى ما بوسعهم لتحقيق الأهداف بكفاءة، وبذلك يشعر المعلمين بالاحترام، وبملكية المدرسة.

٤- مبررات تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

أن التمكين ضروري للمعلمين لمواجهة التحديات القادمة للمدارس. ويعمل التمكين على إعداد المدرسة ضد الظروف المتغيرة وضمان بقاءها في ظروف غير مستقرة. التمكين هو واحد من الاستراتيجيات القائمة التي تتعلق بتطوير القوى البشرية والتي هي استجابة حاسمة لاحتياجات الإدارة المعاصرة. التمكين هو عملية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المدرسة (Asefeh Mostajeran Gortani, 2011, 1960- 1961).

كما إنه من مبررات التمكين تقليل الاعتماد على المستوى الأعلى في الإدارة وتحقيق التوازن الشخصي والمهني والرضا الوظيفي وزيادة الدافعية لدي المعلمين، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، والابداع والابتكار والتوجه نحو تحسين الموارد البشرية، ومن أهم المبررات التوجه نحو تحويل المدرسة إلى مؤسسة قائمة على المعرفة، والتوجه نحو اللامركزية، رفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات. (عبدالسلام الشبراوي عباس، ٢٠١٦، ١٩١).

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة التعليمية إلى التمكين والتي من أهمها ما يلي: (نبيل سعد خليل، ٢٠١٤، ٢٧٤):

- أ- حاجة المؤسسة التعليمية إلى أن تكون أكثر استجابة للتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- ب- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- ج- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بالأمر اليومية.
- د- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- هـ- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- و- إطلاق قدرات المعلمين أو الموظفين الإدارية الإبداعية والخلقة.
- ز- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- ح- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- ط- إعطاء المعلمين أو الموظفين الإداريين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ويعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات

والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيا وسلوكيا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والتمكين استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلمهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلمهم والعاملين لديهم مديرين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والاستقلالية (محمد الجرايدة، محمد عبدالعزيز المنوري، ٢٠١٤، ٤٣).

كما توجد عدة مبررات لاستخدام التمكين لدي المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة الثانوية العامة، ومن المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات، تلك المتمثلة في المركزية الشديدة في إدارتها، وهرمية المستويات الإدارية، والروتين الإداري، والبيروقراطية، وقلة المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للمديرين، وجمود اللوائح والقوانين المعمول بها في هذه المؤسسات، مما يعرقل محاولات التنمية والتغيير بها، وكذلك التقدم العلمي والإداري مما يفرض علي هذه المؤسسات الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، واستخدام التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها (عقيل محمود رفاعي، ٢٠١٣، ٣٦٠-٣٦١).

من خلال العرض السابق يتضح أن التمكين يعمل علي توفير فرص التحسين المستمر للمعلمين، ويحقق رفاهيتهم، ويساعد في حل المشكلات، وتجاوز التوقعات، ويزيد من دافعية المعلمين، وتحقيق الرضا الوظيفي، ويزيد التمكين من الفعالية التنظيمية للمدارس، وتحسين جودة أداء العمل المدرسي، وتقليل عدد المستويات الادارية.

ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي لصنع القرار التعليمي:

١- صنع القرار التعليمي:

تغطي عملية صنع القرار بطبيعتها مجموعة ديناميكية ومعقدة من العمليات غالباً ما تتطلب مشاركة العديد من أصحاب المصلحة، وليس فقط المدير، يمكن وصف عملية صنع القرار بأنها "عملية التعامل مع التناقضات التي تظهر مع مرور الوقت من مصادر مختلفة". تصف أنماط صنع القرار الطريقة التي يتخذ بها الأفراد القرارات، والتفاعل مع المشاكل، والتعامل مع المعلومات والتفاعل مع الآخرين. في المجال التعليمي، على سبيل المثال، يشير نمط صنع القرار إلى الطريقة التي يستخدمها المعلمين في بعض المهام الإدارية عند مواجهة موقف يستلزم الاختيار بين بدائل (Mehmet Semih Summak and Mahmut) (Kalman, 2020, 125).

وتعتمد عملية صنع القرار علي ما يمتلكه صانع القرار من مهارات خاصة لاتخاذ القرار، فعملية صنع القرار عملية عقلية للمفاضلة بين عدة بدائل، وتمثل أساس العملية الإدارية عامة والمدرسة خاصة، فهي تدخل في كافة العمليات الادارية المدرسية(سلوي رجب مصطفى، ٢٠٢١، ١٧٠).

وتتطلب عملية صناعة القرارات التعليمية سعة الأفق من قبل المعلمين، فعملية صناعة القرارات التعليمية ليست بالشيء اليسير، علي الرغم من انه يمكن اكتسابها عن طريق عملية التعلم ذاتها، فالكثير من القادة التربويين يتقن ويمارس صناعة هذه القرارات أكثر من غيره، وتمثل سعة الأفق المحرك الرئيسي للنجاح في صنع واتخاذ قرارات إدارية وتربوية صحيحة، وتحتاج الدراية والمراقبة والمتابعة للقرارات المتخذة بشكل مستمر(عباس جواد الركابي وآخران، ٢٠١٧، ١١-١٢).

وتعد السياسة التعليمية البنية الأولية لصناعة القرار، ففي ضوءها يتم تقديم بدائل وتفحصها، ثم الاختيار منها، لذلك فمن المؤكد أن صنع القرارات التعليمية مهما كان نوعها أو مستوياتها فأنها لا تخرج عن إطار السياسة التعليمية، كما أن السياسة التعليمية تحدد مسار صنع القرار واتجاهه، فهي تحكم توجهه ومداه حتي لا تكون القرارات تدور في فلك آخر منفصل عن السياسة التعليمية، فصنع القرار التربوي يعبر عن مضمون السياسة التعليمية(زيد منير عبودي، ٢٠٠٩، ٢٤١).

وبذلك يمكن القول أن عملية صنع القرار التعليمي تتطلب امتلاك المعلم مهارات معينة منها سعة الافق، وتنطلق من السياسة التعليمية، وتتطلب أيضاً مشاركة كافة المعنيين في صنع القرار.

٢- مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي:

يتضمن النقاش الحالي حول إصلاح التعليم العديد من المقترحات للابتعاد عن النماذج التقليدية لصنع القرار لتلك التي تنطوي على كميات متزايدة من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتوسيع مشاركتهم في عملية القرار الشاملة من أجل جعل سياسة المدرسة وإدارتها أكثر استجابة للاحتياجات المجتمعية. يأتي هذا الدعم المتزايد للإدارة التشاركية من اهتمام الدولة بالتعليم، إلى جانب الضغط الحالي من أجل المساءلة والضغط المتزايد على الإداريين لإدارة مدارس فعالة (Petros Pashiardis, 1994, 14- 15).

ويجوز لمدير المدرسة اشراك الآخرين في قرار يتعلق بمسألة ذات صلة بهم ولديهم الخبرة اللازمة لاتخاذها، بدلاً من اتخاذ القرار من جانب واحد. يشار إلى مثل هذا الإجراء في الأدبيات البحثية على أنه صنع القرار التشاركي. يركز صنع القرار التشاركي، الذي يشار إليه أيضاً باسم صنع القرار المشترك أو التعاوني أو الجماعي، على عمليات اتخاذ القرار التي تشمل الآخرين. في التعليم، يعتمد صنع القرار التشاركي على فكرة أن المشاركة النشطة للمعلمين أو أولياء الأمور أو أعضاء المجتمع في القرارات المدرسية ستؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي (Armenia Androniceanu, Bianca Ristea, 2014, 37).

مشاركة المعلمين في صنع القرار جانباً مهماً من سياسة اللامركزية للإدارة القائمة على المدرسة وبديل لنظام التعليم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل في العديد من السياقات المختلفة. في المراحل الأولى من إدخال الإدارة القائمة على المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، تم تبني مشاركة المعلمين في صنع القرار لإعطاء تأثير أكبر للمدارس وبالتالي زيادة الكفاءة الإدارية. في الثمانينيات والتسعينيات، تغير التركيز على مشاركة المعلمين في صنع القرار، حيث كان يهدف إلى إصلاح الممارسة التعليمية من خلال تهيئة الظروف في المدارس التي سهلت التحسين والابتكار والنمو المهني المستمر (CHENG Chi Keung, 2008, 33-34).

كما يتم تصور صنع القرار التشاركي كجانب من جوانب القيادة المشتركة، ويرتبط تمكين المعلمين بمشاركة المعلم في صنع القرار. في حين أن صنع القرار التشاركي هو نظام

أو هيكل، يمثل تمكين المعلمين تصورا داخليا من قبل معلميهم بزيادة السلطة في موافقهم ويلعب إشراك المعلمين في صنع القرارات دور مهم في تحسين جودة القرارات التي تتخذها المدرسة وفعالية المدرسة في تحقيق أهدافها. لذلك من المفيد أن يكون لدى مسؤولي المدارس معرفة كافية بكيفية إشراك المعلمين في صنع القرارات (Lydia Cheruto Kipkoech, Salome Chesire, 2011, 79-80).

كما أن زيادة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتوسيع مشاركتهم في عملية صنع القرار الشاملة تجعل سياسة المدرسة وإدارتها أكثر استجابة للاحتياجات المجتمعية. علاوة على ذلك، يمكن للمدرسين القيام بدور أكبر في النجاح الشامل للمدرسة عندما يكونون ملتزمين بأن يكونوا مشاركين نشطين في عملية صنع القرار. وتعزز المشاركة في صنع القرار المدرسي التزام المعلمين وخبراتهم وفعاليتهم أن مشاركة المعلمين تعمل على تنشيط المدارس ، وإطلاق العنان لمبادرة المعلمين وإبداعهم (D.S. Sukirno and Sununta Siengthai, 2011 , 496).

وقد تعزز المشاركة أيضًا إحساس المعلم بالمسؤوليات، والثقافة المشتركة، والتزام المعلم. بالإضافة إلى ذلك، أن مشاركة المعلم تولد فرصًا لتحسين التدريس. كما أن المشاركة ستحسن فرص المعلمين في اكتساب معارف ورؤى جديدة. يمكن أن تعزز هذه الفرص تحسين التعليم ونتائج الطلاب على التوالي (D.S. Sukirno and Sununta Siengthai, 2011, 496). وتعمل مشاركة المعلمين في صنع القرار على تحسين الرضا الوظيفي والالتزام، وهي مؤشرات إيجابية للإدارة الفعالة (Baraka Manjale Ngussa, Luicensi Gabriel, 2017, 802).

كما هناك ارتباط بين مشاركة المعلمين في صنع القرار وتصورات مناخ المدرسة والرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية، المعلمون الذين يرون أن مناخ مدرستهم إيجابي يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في صنع القرار، وفي الواقع، يشاركون أكثر. غالبًا ما يكون للمدارس التي تشارك في صنع القرار مدراء على دراية بالعديد من تقنيات المجموعة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرار لتلبية الهدف المطلوب للقيادة المشتركة. كما أن المشاركة في صنع القرار المدرسي تعمل على تهيئة بيئة يشعر فيها المعلمون بالتقدير والقدرة على المساهمة في

أهداف المدرسة (Jasmin-Olga Sarafidou and Georgios Chatziioannidis,) 172- 171 (2013).

ويمكن أن تعزز مشاركة المعلمين الشعور بالعدالة والثقة في المدرسة لأن المعلمين يمكنهم الدفاع عن مصالحهم الخاصة ولأنهم يحصلون على معلومات حول تشكيل القرارات التي لن يكونوا على علم بها، نظرًا لأن المعلمين يفهمون إجراءات العمل والتحديات بشكل أفضل من الإداريين أو صانعي السياسات، فإن مشاركتهم تضمن توفر معلومات أفضل لاتخاذ القرارات لتسهيل التدريس الناجح. وبالتالي، فإن المعلمين الذين يرون أن مدرستهم تتصرف في مصلحتهم لا يجب أن يشعروا فقط بقدر أكبر من الرضا الوظيفي، بل يجب أن يعملوا أيضًا على رد الجميل من خلال إظهار المزيد من الجهد (Ronit Bogler, Anit Somech,) 422 (2005).

وتتمثل بعض جوانب مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي في التخطيط المدرسي، السياسات المدرسية والقواعد واللوائح، الجوانب المالية والمادية بالمدرسة، الجوانب الخاصة بشؤون الطلاب وانضباط المدرسة (Desalegn Gemechu, 2014, 15- 17)، الجوانب المتعلقة بالمنهج والأنشطة المشتركة للمنهج، الجوانب المتعلقة بتقويم الطلاب، الجوانب المتعلقة بالموظفين، الجوانب المتعلقة بشأن المناسبات الخاصة بالرحلات والمسابقات والأعياد (Sadaf zamir ahmed, 2013, 25- 26)

وبذلك يتضح أهمية مشاركة المعلمين في صناعة القرار بالمدارس الثانوية العامة فذلك يعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويولد لديهم الشعور بأن القرار خاص بهم، لذلك يعملوا جادين لتحقيقه ويكون لديهم التزام بذلك، ويتحملوا المسؤوليات في سبيل ذلك، كما المشاركة في صنع القرار تحقق الرضا الوظيفي لدي المعلمين، ويعد مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي نوع من العدالة التنظيمية.

٣- خصائص عملية صنع القرار:

صنع القرار عملية عقلية يشارك فيها جميع البشر طوال حياتهم. تتم عملية صنع القرار على أسس الثقافة، والتصورات، وأنظمة المعتقدات، والقيم، والمواقف، والشخصية، والمعرفة، وبصيرة صاحب القرار (Amir Mohammad Shahsavarani, Esfandiar) 214 (Azad Marz Abadi, 2015, 214) ، وتتميز عملية صنع القرار بالخصائص الهامة التالية:

أ- الطبيعة الدورية: القرارات تولد القرارات. لا يوجد قرار يحسم القضية إلى الأبد. ولكن القرار بمجرد الانتهاء منه، يؤدي إلى الحاجة إلى سلسلة من قرارات المتابعة. بعد تنفيذ القرار، هناك حاجة لتقويم نتيجة تنفيذ القرار (Kulwinder Pal, No date, 126).

ب- المرونة: يجب أن تتوافر في القرارات المرونة، بحيث يمكن تطبيقها، مع الوضع في الاعتبار التغيرات الطارئة التي قد تحدث مستقبلياً (وائل و فيق رضوان، عمرو محمد حامد، ٢٠١٦، ٣٥٨).

ج- الواقعية: عملية صنع القرار عملية واقعية، وتتأثر بالعوامل الإنسانية، ويكون القرار المتخذ امتداد من الحاضر إلى المستقبل (نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥، ٧٣٠).

د- عملية صنع القرار تنطوي علي خمس مراحل: يمثل القرار اختيارًا تم إجراؤه من بعض البدائل وينطوي، في كثير من الحالات، على التزام بالموارد، وتتكون عملية صنع القرار من مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى اتخاذ القرار. ومن الأمثلة على هذه العملية الخطوات الخمس الرئيسية التالية: (١) تحديد المشكلة؛ (٢) إيجاد حلول محتملة؛ (٣) اختر حلاً من بين البدائل المتاحة؛ (٤) تنفيذ الحل. (٥) تقييم فعالية الحل المنفذ (Fabiana Mendes and Others, 2021, 2).

هـ- صنع القرار هو نشاط أساسي يقوم به القائد: ومع ذلك، فإن عملية صنع القرار بالنسبة للجميع ستكون مختلفة دائماً عن بعضها البعض. عملية صنع القرار معقدة. لذلك، لا يمكن أن تتم عملية صنع القرار بسرعة، فهي تتطلب تفكيراً منطقيًا وعقلانيًا وواقعيًا. ستتطلب البيئة التي يجد فيها الشخص دائماً منطقاً جديداً للتغلب على المشكلة، وتتطلب عملية حل المشكلة الاخذ في الاعتبار استنتاجات صحيحة / صالحة لاتخاذ القرار (Kaniati Amalia and Others, 2019, 134).

و- يحتوي صنع القرار علي اربعة إعدادات مختلفة: يشير الإعداد إلى المجموعة الإجمالية للظروف البيئية التي تؤثر على التحليل والاختيار اعتماداً على درجة التغيير الناتج عن النموذج، وتشمل الاربع اعدادات: (أ) إعداد قرار متحول: عندما يكون هناك حاجة إلى تغيير كامل من خلال القرار، (ب) الإعداد التدريجي: أي الوضع الذي ينتج عنه

تحول إلى توازن جديد من خلال سلسلة من التغييرات الصغيرة، ويتم الاعتماد على حكم الخبراء والدراسات الخاصة واللجان والمناقشات بدلاً من المعلومات التي يتم جمعها بشكل روتيني، (ج) إعدادات القرار النمطي الجديد: أي المواقف التي تتطلب حلولاً جديدة لحل المشكلات المهمة وعندما يُتوقع حدوث تغيير كبير بعد تنفيذ القرار، (د) إعداد الارقاء: ينطوي على درجة منخفضة من التغيير ودرجة عالية من فهم المعلومات، هذا هو الإعداد الأكثر انتشاراً في مجال التعليم (126-127 No date, Pal, (Kulwinder, Pal).

ز- صنع القرار عملية تشاركية: لا تتم عملية صنع القرار بشكل مستقل. والسبب في ذلك هو فكرة أن صنع القرار متضمن بالفعل في كل العمليات التنظيمية، ومن الضروري أن يشارك المعلمون في القرارات وأن يشاركوا بأرائهم في مرحلة صنع السياسات في المؤسسات التعليمية، فأعضاء المؤسسة الذين يشاركون معرفتهم وأفكارهم في عملية صنع القرار يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا عن وظائفهم (Yusuf İnandi, (Fahrettin GILIÇ, 2016, 824).

وبذلك يمكن القول أن عملية صنع القرار تتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل في المرونة لمقابلة التغييرات المفاجئة أثناء التنفيذ، كما أن عملية صنع القرار عملية معقدة ولها خطوات وتتطلب تفكير منطقي وعقلاني، ويتطلب القرار الناجح مشاركة من المعلمين في صناعته، والاستفادة من خبراتهم السابقة، كما يجب أن يكون القرار واقعي وملائم للإمكانيات المتاحة، والظروف المحيطة بالمدرسة، كما أن القرار ذا طبيعة دورية ويتولد عنه مجموعة من القرارات عند التنفيذ.

ثالثاً: تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر:

يساعد التمكين المعلمين بالمدارس في تحقيق الأهداف بكفاءة، فالتمكين يساعد علي تعزيز دور كافة المعلمين بالمدارس لتنفيذ الأفكار الجديدة، وهذا يساعد علي زيادة فرص التعليم والتعلم، ويتيح التمكين للمعلمين الاستقلالية في العمل، الفعالية الذاتية، والتنمية المهنية المستدامة، ويزود المعلمين بالسلطة، والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف، مع تحمل العاملين المسؤولية الكاملة عن أعمالهم، والمحاسبة علي ذلك، ويجعل التمكين المعلمين ينهمكوا في العمل، ويشاركوا في اتخاذ القرارات، ونشاطات تؤثر علي أداءهم للعمل (محمد حمدي زكي، ٢٠١٧، ٤٨٧ - ٤٨٨).

ويتضح تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي فيما يلي:

١- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

ينشأ بكل مدرسة مجلس للأمناء والآباء والمعلمين، ويتشكل من ثلاثة عشر عضواً، خمسة أعضاء يمثلون أولياء الأمور، وثلاثة أعضاء من الشخصيات العامة المهمة بالتعليم، وثلاثة من معلمي المدرسة ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة، ومدير المدرسة (مديراً تنفيذياً)، ويتم اختيار أمين المجلس من بين الأخصائيين الاجتماعيين الموجودين بالمدرسة، ويتم انتخاب رئيس المجلس، ونائبه، والمراقب المالي من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة، والمعلمين بها، والإخصائي الاجتماعي، ومدة المجلس ثلاث سنوات تنتهي بالتشكيل الجديد (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧، ٢٢ - ٢٣).

ويمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين اختصاصاته طبقاً لقانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م وتعديلاته ولائحته التنفيذية والقرارات الوزارية المنفذة له وتختص بتقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية. والتعاون في حل المشكلات المدرسية، دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية، التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتطوير المدرسة والارتقاء بها، والتعاون في وضع خطط لصيانة المبني المدرسي، ودعم الأنشطة المدرسية، وتعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة، اعداد تقرير سنوي عن أعماله (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٤-٦).

وعلي الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم في مصر لدعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام باعتباره آلية يمكن من خلالها تحويل المدارس إلي

منظمات متعلمة، إلا انه هناك العديد من المعوقات، التي تعوق أداء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، تتمثل فيما يلي: (اكرام احمد محمد، ٢٠١٥، ٢٤٣)

- أ - شكلية مجالس الأمناء والآباء و المعلمين، ولا تقوم بدورها علي الوجه المطلوب.
- ب - ضعف الوعي بأهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في دعم العملية التعليمية وتطويرها.
- ج - ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين.

وعليه يمكن القول أن مجالس الأمناء والمعلمين تمثل جانب من جوانب تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي، ولكن المعوقات التي تعوق أدائها تجعلها عبارة عن مجالس شكلية، لا تمارس اختصاصاتها بالشكل المتضمن في القرارات الوزارية المنظمة لعملها، ولا تسهم بالصورة المأمولة في تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار.

٢- مجلس إدارة المدرسة:

يتشكل مجلس إدارة المدرسة من مدير المدرسة رئيساً، والوكلاء والمدرسون الأوائل أعضاء، والأخصائي الاجتماعي أميناً للسفر، وقد حددت القرارات الوزارية ١٢ لسنة ١٩٦٩م، والقرار الوزاري رقم ٦١ لسنة ١٩٧٨م، والقرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤م، اختصاصات مجلس إدارة المدرسة وتتمثل في رسم السياسة العامة للمدرسة، ومراقبة جدية العمل، وانتظام العاملين، ومعاونة المدرسة في استغلال الامكانيات المادية المتوفرة في البيئة المحيطة بالمدرسة، وتنفيذ القوانين والقرارات والنشرات التي ترد من الجهات العليا، وحل ما يعترض المدرسة من مشكلات، وتحديد مهام العمل في ميادين ومجالات المجتمع المدرسي، وتقويم مستوى الخدمة التعليمية بالمدرسة (حسام الدين السيد محمد، ٢٠١٦، ٣٤ - ٣٨).

ويتولى مجلس إدارة المدرسة عمليات الرقابة الداخلية علي سير وانتظام العملية التعليمية بالمدرسة، والإشراف علي عمليات التوجيه والمتابعة، ومعاونة مدير المدرسة في بحث ودراسة المشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية، وتقويم مستوى الأداء المدرسي وما تقوم به المدرسة من خدمات وأنشطة تربوية، وتوثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحيط (نبيل سعد خليل، أحمد عبد النبي عبد العال، ٢٠٠٨، ٧١).

ويعاني مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر من قلة الصلاحيات الممنوحة لمجلس إدارة المدرسة، وضعف مهارات تفويض السلطة لمدير المدرسة، وخوف مدير المدرسة من تقليص صلاحياتهم في ظل الاستقلال الذاتي للمدرسة، وما ترتب عليه من غياب الرؤية والرسالة الواضحة، كما لا توجد مرونة كافية لمجلس إدارة المدرسة في تحديد طول اليوم الدراسي، وعدد أيام السنة الدراسية، وعدد حصص اليوم ومدتها، كما لا يعمل مجلس إدارة المدرسة علي بث روح المنافسة بين العاملين لتحقيق جودة الأداء، وضعف مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وضعف خطط التنمية المهنية، وقصور خطط تحسين وتطوير المدرسة، وغياب العمل بروح الفريق (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب، ٢٠١٢، ٥٩ - ٦٥).

وبذلك يمكن القول أن مجلس إدارة المدرسة يمثل شكل من أشكال تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي، ولكن النمط المتبع من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام يضعف من سلطات وصلاحيات مجلس إدارة المدرسة من مشاركته في صنع القرار التعليمي، وهناك رغبة من بعض مديري المدارس بالانفراد باتخاذ القرار، خوفاً علي منصبه.

وعلي الرغم من ذلك إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تعيق تمكين معلمي التعليم الثانوي العام منها ما يتعلق بمديري المدارس ضعف استعداد المديرين لتطبيق التمكين، نظراً لقلة معلوماتهم حول التمكين بوجه عام، وثقافة البيروقراطية والروتين الإداري لدي المديرين، وقلة الخبرات الإدارية لدي المديرين، وهناك بعض المعوقات تتعلق بالمعلمين منها ضعف استعداد المعلمين للمبادأة والابتكار، ضعف قدرة المعلمين علي تحمل المسؤولية، وغموض الأدوار لدي المعلمين عند تنفيذ المديرين لمهامهم في ظل التمكين، وكذلك غموض وجمود اللوائح والقوانين والتي تعوق عملية التمكين، والافتقار إلي التشريعات التي تساعد علي نجاح التمكين الإداري، كما لا تتوفر أجهزة المعلومات المتطورة داخل المدارس، والحوافز مما يقلل جهد العاملين ودفاعيتهم للإنجاز(عقيل محمود رفاعي، ٢٠١٣، ٣٩٦ - ٣٩٧).

وكذلك غياب القيادة الفعالة التي تعتمد علي الأساليب الحديثة في الإدارة، مما يؤدي إلي غياب الثقة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتفويض السلطة، والبيروقراطية، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين نظراً لاستبعادهم وتجاهلهم كشركاء في العملية التعليمية، والتمسك بحرفية اللوائح والنشرات، كما أن المناخ السائد لا يدعم العمل التعاوني، بالإضافة إلي حجب

المعلومات التربوية، وضعف نظم المعلومات وتبادلها داخل المدرسة، كما أن المركزية الشديدة أدت إلى قتل روح الابتكار، وضعف استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وضعف برامج التنمية المهنية وعدم مراعاتها احتياجات العاملين، وغياب ثقافة التمكين لدي القادة الإداريين (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣ م، ١٣٨ - ١٤٠).

وعلى الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم البارزة في اصلاح وتطوير التعليم قبل الجامعي، الا أن جهود تمكين معلمي التعليم الثانوي العام مازالت قاصرة نظراً لضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل الي صيغة مناسبة بين اللامركزية والمركزية وترتب علي ذلك ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٣).

هذا بالإضافة إلي ما سبق فإن صناعة القرار واتخاذها في مصر تتسم بالعشوائية والتلقائية، واقتصار دور الإدارة المدرسية في تنفيذ ما يصدر من الجهات العليا من قرارات، كما أن ضعف المشاركة الفعلية للمعلمين في عملية صنع القرار التعليمي، يجعل القرارات التعليمية لا تعبر عن المشاكل الحقيقية للواقع التعليمي، وبالتالي لا تسهم في حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، بالإضافة إلي تضارب القرارات المتخذة من قبل المسؤولين عن صناعة القرارات لمواجهة المشكلات التعليمية (ماجدة مصطفى عبدالله، ٢٠١١، ١٨٠ - ١٨١).

وبذلك يمكن القول أن النمط البيروقراطي المتبع من قبل بعض مديري مدارس التعليم الثانوي العام والذي في ظله ينفرد مديري المدارس بسلطة صنع القرار، مما يترتب عليه ضعف تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي، كما أيضاً هناك معلمين ذوي كفاءة يعزفون عن المشاركة في صنع القرار خوفاً من المساءلة.

القسم الثالث: نتائج البحث وتوصياته.

١ - نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- يولد التمكين حافز لدي المعلمين لتحقيق أقصى قدر من الأهداف.
- يعمل التمكين علي تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- في ضوء التمكين يتحمل المعلمين المسئولية عن القرارات التي يتخذونها ويكون المعلمين محاسبون علي ذلك.
- يركز التمكين علي توزيع الموارد ليتمكن المعلمين من صنع قراراتهم وتحقيق جودة العملية التعليمية.
- يعزز التمكين استقلالية المعلمين.
- يعمل التمكين علي استدامة التطوير المهني.
- يشعر التمكين المعلمين بأنهم مقدرين ويحفز لديهم حل المشكلات المستقبلية.
- ينعكس التمكين علي أداء المعلمين التدريسي بالإيجاب، ويساهم في تحقيق الأبداع في تنفيذ المناهج وإدارة المعلمين لدروسهم.
- يعزز التمكين الثقة بين المعلمين وبعض البعض لبناء بيئة تدعم النمو.
- يساهم التمكين في تحسين مستوي الأداء في العمل بشكل جماعي.
- يعمل التمكين علي مساعدة المدارس علي مواجهة الظروف المتغيرة وضمان بقائها.
- يعمل التمكين علي تقليل المستويات الإدارية.
- تعتمد عملية صنع القرار علي ما يمتلكه المعلمين من مهارات وتتطلب سعة الأفق.
- تنطلق صناعة القرارات من السياسة التعليمية، لأنها تحكم اتجاهه، ويعبر عن مضمونها.
- يسمح تمكين المعلمين من الاستفادة من معرفة وخبرة المرؤوسين.
- يرتبط تمكين المعلمين بصنع القرار التشاركي، والقيادة الموزعة، وتكون هذه القرارات أكثر فعالية.
- يعمل تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرارات علي تكوين مناخ مدرسي إيجابي.
- تشمل جوانب تمكين المعلمين التخطيط المدرسي، والسياسات المدرسية، والقواعد واللوائح، والجوانب المتعلقة بالمنهج والأنشطة، والجوانب المالية، وشئون الطلاب وانضباط المدرسة وغيرها.

٢-توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث يقترح البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي:
- ضرورة اتباع مديري المدارس نمط الإدارة التشاركية الذي يسمح للمعلمين بالمشاركة في تحمل المسؤولية، وصنع القرارات للمهام المسندة اليهم.
 - تشجيع بناء فرق العمل والاتصالات المفتوحة بين المعلمين وبعضهم البعض، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية لتنمية مهاراتهم وتبادل الخبرات.
 - تعزيز التطوير المهني المستمر للمعلمين للاطلاع علي كل ما هو جديد في مهنة التعليم، من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمين، وبناء البرامج التدريبية وفقاً لذلك، وعقد برامج تدريبية في التمكين والتفويض للمعلمين .
 - ضرورة إتاحة المعلومات والبيانات لكافة العاملين والتي يتم في ضوئها صنع القرار التعليمي.
 - تشجيع مديري مدارس التعليم الثانوي العام علي اتباع أسلوب القيادة الموزعة لتشجيع المعلمين علي تبادل القيادة.
 - ضرورة التخلي عن الأساليب البيروقراطية في الإدارة وما يتبعها من الانفراد بسلطة صنع القرار.
 - تشجيع المعلمين علي تحمل المسؤولية من خلال توزيع المهام عليهم ومشاركتهم في صنع القرارات.
 - تشجيع مناخ مدرسي ايجابي يشجع مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وتعزيز الثقة لدي المعلمين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد ابراهيم أحمد، هالة محمد السيد، عبد العزيز سعد صيوان، "محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي : دراسة تحليلية"، مجلة

كلية التربية بينها، العدد ١١٦، الجزء ٦، جامعة بنها - كلية التربية، ٢٠١٨ م.

أحمد إبراهيم سلمى، "تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٢٥، السنة السابعة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢٠م.

أشرف السعيد أحمد، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٢٣، الجزء الأول، رابطة التربويين العرب، ٢٠١٢م.

إكرام أحمد محمد، "مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٥م.

إيمان زغلول راغب، "النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة"، دراسات تربوية واجتماعية، العدد ٤، المجلد ١٥، جامعة حلوان - كلية التربية، ٢٠٠٩م.

إيمان محمود محمد، "التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٣٠، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثامنة، ٢٠٢١م.

إيناس أحمد فتحي، "نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الاستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحكومة الاستراتيجية للتعليم"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد ٣، المجلد ٤٦، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٢٠٢٢م.

جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبدالعظيم حسين، حنان جاسم محمد، "دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي"، مجلة كلية التربية بنها، العدد ٩١، جامعة بنها، كلية التربية، ٢٠١٢م.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م.

حسام الدين السيد محمد، "دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية على محافظة القليوبية"، مجلة كلية التربية، العدد ٧٥، المجلد ١٣، جامعة بني سويف - كلية التربية، ٢٠١٦م.

حسن أحمد المصطفى، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، عدد ٩٨، الجزء الأول، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ٢٠١١م.

حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية: عربي- انجليزي، انجليزي- عربي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م).

حنان حسن سليمان، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة"، العلوم التربوية، العدد ٣، الجزء الأول، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٠١٧م.

زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار الشروق، ٢٠٠٩م).

سعيد بن مبارك بن سعيد، محمد بن محمد أحمد، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية، العدد ٩٨، الجزء الأول، جامعة بنها - كلية التربية، ٢٠١٤م.

سلامة عبد العظيم حسين، "التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية"، مجلة المدير الناجح: إدارة الاعمال، جمعية إدارة الاعمال العربية، العدد ١٣٦، ٢٠١٢م.

سلامة عبدالعظيم حسين، "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية"، مستقبل التربية العربية، العدد ٥٥، المجلد ١٥، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)، ٢٠٠٩م.

سلوي رجب مصطفى، استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال، (دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م).

شيماء أحمد علي، "القيادة التحولية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد ٥، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٢٠٢٠م.

صلاح الدين عبدالعزيز عبدالوهاب، "استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر"، مستقبل التربية العربية، العدد ٧٦، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٢م.

عباس جواد الركابي، عقيل أمير الخزاعي، حيدر عمار الكروي، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م).

عبدالسلام الشبراوي عباس، "التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٠، جامعة بورسعيد، ٢٠١٦م.

عبدالغني عبود، بيومي ضحاوي، عادل عبدالفتاح سلامة، عبدالجواد السيد بكر، التربية المقارنة والألفية الثالثة الأيديولوجيا والتربية والنظام العالمي الجديدة، (القاهاة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م).

عقيل محمود رفاعي، "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة"، مستقبل التربية العربية، العدد ٨٦، المجلد ٢٠، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)، ٢٠١٣م.

فاطمة محمد الريمح، "التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بالكويت كمدخل للإصلاح المدرسي: رؤية مقترحة"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢٠، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ٢٠١٤م.

فتحي درويش محمد، "تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث: تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤى معاصرة في الفترة من ٦ - ٨ ابريل ٢٠١٠م، جامعة جرش - كلية العلوم التربوية، ٢٠١٠م.

ماجدة مصطفى عبدالله، "ممارسات جماعات الضغط وعملية صنع القرار التربوي في بعض الدول المتقدمة ومصر: دراسة مقارنة"، التربية، العدد ٣٢، المجلد ١٤، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١١م.

محمد الجرايدة، محمد عبدالعزيز المنوري، "واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، العدد ١، المجلد ٢٠، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، ٢٠١٤م.

محمد حمدي زكي، "تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠٣٠ - ٢٠١٤ م: دراسة استشرافية"، المجلة التربوية، العدد ٤٩، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٢٠١٧م.

محمد عبدالنواب أبو النور، هناء مصطفى عواد، "التمكين النفسي للمعلمين والمعلمات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بقطاعيه الحكومي والخاص"، مجلة دراسات الطفولة، عدد ٧٨، المجلد ٢١، جامعة عين شمس - كلية الدراسات العليا للطفولة، ٢٠١٨م.

مها محمد علي، "التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٢٤، الجزء الأول، جامعة قناة السويس - كلية التربية بالإسماعيلية، ٢٠١٢م.

نبيل سعد خليل، أحمد عبدالنبي عبدالعال، "صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا: دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، العدد ١٤، المجلد ٥، جامعة بني سويف - كلية التربية، ٢٠٠٨م.

نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م).

نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م).

نجوى يوسف جمال الدين، عبدالله عبدالقادر الكمالي، محمود حسان سعيد، "الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي"، العلوم التربوية، العدد ١، المجلد ٢٣، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٠١٥م.

نهلة سيد حسن، تمكين معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد ٤٠، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣م.

هالة أمين مغاوري، "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨، مجلد ٦، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١٧م.

هدى أحمد على، "التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢٠، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١٩م.

وائل وفيق رضوان، عمرو محمد حامد، "تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ١٠١، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠١٦م.

وائل وفيق رضوان، عمرو محمد حامد، "تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة"، الثقافة والتنمية، العدد ١٠١، السنة السادسة عشر، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠١٦م.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٠٦ بتاريخ ٨/٣ / ٢٠١٤م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، الفصل الثاني: الاختصاصات والمسئوليات، مادة ١٠.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٧٨ لسنة ٢٠١٧م بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم ٣٠٦ لسنة ٢٠١٤م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، المواد ١، ٥، ١٦، الوقائع المصرية، العدد ٢٦٢، في ٢٠ نوفمبر سنة ٢٠١٧م.

يحي إسماعيل محمود، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٥م.

المراجع الأجنبية:

Amir Mohammad Shahsavarani, Esfandiar Azad Marz Abadi, "The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making A Review of Literature", International Journal of Medical Reviews, Vol. 2, Issue 1, 2015.

Anna Saiti, Maria Eliophotou-Menon, "Educational Decision Making in A centralised System: the case of Greece", International Journal of Educational Management, Vol. 23, No. 6, 2009.

- Armenia Androniceanu, Bianca Ristea, "Decision Making Process in the Decentralized Educational System", Procedia - Social and Behavioral Sciences 149, 2014 .
- Asefeh Mostajeran Gortani, "Study of Some Effective Factors on Empowerment of the Experts in Educational Institutions", International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Procedia - Social and Behavioral Sciences 29 , 2011.
- Aydin Balyer, Kenan Özcan, Ali Yildiz, "Teacher Empowerment: School Administrators' Roles", Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 70, 2017.
- Aymn Sulieman Zamel and Walaa Mobaideen, "The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement", International Review of Management and Marketing, Vol.7, No. 2, 2017.
- Baraka Manjale Ngussa, Luicensi Gabriel, "Participation in Decision Making and Teachers' Commitment: A Comparative Study between Public and Private Secondary Schools in Arusha Municipality, Tanzania", American Journal of Educational Research, Vol. 5, No. 7, 2017.
- Betül Balkar, "Defining an Empowering School Culture (ESC): Teacher perceptions", Issues in Educational Research, Vol. 25, No. 3, 2015, P. 206.
- CHENG Chi Keung, "The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in teachers' job Development", New horizons in Education, Vol. 56, No. 3, 2008.
- Chris Wilcoxon, Julie Bell and Amanda Steiner, "Empowerment through induction: supporting the well-being of beginning teachers", International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 9 No. 1, 2020.
- Cynthia Cannon Poindexter, Terry Saunders Lane, and Nancy Capobianco Boyer, "Teaching and Learning by Example: Empowerment Principles Applied to Development, Delivery, and Evaluation of Community-Based Training for hiv Service Providers and Supervisors", AIDS Education and Prevention, Vol. 14, No.5, 2002.
- D.S. Sukirno and Sununta Siengthai, "Does participative Decision Making Affect lecturer Performance in Higher Education?", International Journal of Educational Management, Vol. 25 No. 5, 2011.
- Desalegn Gemechu, The Practices of Teachers' Involvement in Decision-Making in Government Secondary Schools of Jimma Town, A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Degree of Master of Art in Educational Leadership, Jimma University, Institute of Educational and Professional Development Studies, 2014.
- Elizaveta Berezina and CM Hugues D. Gill, "School performance in three South East Asian countries: lessons in leadership, decision-making and

- training", European Journal of Training and Development, Vol. 45, No. 2/3, 2021.
- Ervin F. Sparapani, Danielle R. MacKay, David G. Fuchs, Paul J. Voydanoff, Shannon M. Pietras, Nicole M. Rogers, "Professional Learning Communities: Empowering Teacher Leaders for the Twenty-First Century", Journal of Education & Social Policy, Vol. 2, No. 6; December 2015.
- Fabiana Mendes , Emília Mendes, Norsaremah Salleh, Markku Oivo, "Insights on the Relationship Between Decision-Making Style and Personality in Software Engineering", Information and Software Technology 136 , 2021.
- Jan Merok Paulsen, kajell brynjulf, saku petteri, "Exploring the Moral and Distributive Levers for Teacher Empowerment in the Finnish Policy Culture", International Journal of Education Management, Vol.30, Issue:6, 2016.
- Jasmin-Olga Sarafidou and Georgios Chatziioannidis, "Teacher Participation in Decision Making and its Impact on School and Teachers", International Journal of Educational Management, Vol. 27 No. 2, 2013.
- Kaniati Amalia, Aan Komariah, Sumarto Sumarto, Kholifatul Husna Asri, "Leadership in Education: Decision-Making in Education, Advances in Social Science, Education and Humanities Research", Vol. 400, 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019), 2019.
- Kimwary M.C, chirure H.N, Omondi M, "Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions", IOSR Journal of Research& Method in Education, Vol.4, Issue:2, 2014.
- Kimwary M.C, chirure H.N, Omondi M, "Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions", IOSR Journal of Research& Method in Education, Vol.4, Issue:2, 2014.
- Kulwinder Pal, Educational Management, (New Delhi: Usi Publications, No date).
- Lydia Cheruto Kipkoech, Salome Chesire, "The levels of teachers' Involvement in Managerial Decision Making in Schools in Kenya", Problems of Education in the 21st Century, Vol. 34, 2011.
- Mehmet Semih Summak and Mahmut Kalman, "A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools", c e p s Journal , Vol.10 , No.2, 2020.
- Michelle Stacy, "Teacher-led Professional Development: Empowering teachers as self-advocates", The Georgia Social Studies Journal, Vol. 3, No. 1, 2013.
- Petros Pashiardis, "Teacher Participation in Decision Making", International Journal of Educational Management, Vol. 8, No. 5, 1994.

Ronit Bogler, Anit Somech, "Organizational Citizenship Behavior in School How does it Relate to Participation in Decision Making?", Journal of Educational Administration, Vol. 43, No. 5, 2005.

Sadaf zamir ahmed, "Academic Decision Making Practices in High Schools of Punjab and Khyber Pakhtunkhwa: A comparative Study", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education, Faculty of social sciences, international islamic university, 2013.

Yusuf İnandi, Fahrettin GILIÇ, "Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture", Educational Research and Reviews, Vol. 11, No.8, 2016.