

التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي (دراسة ميدانية)

عبدالله سلطان عبدالله بن حارب المهيري

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في إمارة دبي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (40) نائب مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة المكونة من (19) فقرة، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة. وتوصلت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في إمارة دبي، وجاءت الفقرات بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وأن فقرة الإجراءات وهي «تعميم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة» جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85). وتوجد علاقة ارتباطية بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي، وبنسبة أكثر من 50%. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: تفويض صلاحيات مدير المدرسة لنوابه كل حسب مجاله وتلقائي في حالة عدم تواجده. الكلمات الدالة: التمكين الإداري، نائب مدير المدرسة.

Abstract

This study aimed to identify the administrative empowerment of secondary school principals in the Emirate of Dubai. and the study sample consisted of (40) deputy principals.

The study found that the degree of administrative empowerment of secondary school principals in the Emirate of Dubai. and the paragraphs were at a high level. as the arithmetic average reached (3.98). and that the procedures paragraph. which is “generalizing the powers of the deputy principal of the school to the school’s employees by the administration” came high. as The arithmetic mean was (3.85). There is a correlation between the reality of administrative empowerment of secondary school principals and administrative procedures applied in the educational field. with a percentage of more than 50%.

The study came out with recommendations. the most important of which are: The powers of the school principal are delegated to his deputies. each according to his field. and automatically in the absence of his presence.

Keywords: administrative empowerment. deputy principal of the school.

مقدمة

شهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية ومعرفية وثقافية متسارعة ، وأصبح التغيير أمراً لا بد منه للحاق بالتطورات الحاصلة حالياً ، ويجب على الفرد أن يقتنع بما يحدث حوله في هذه الأيام ، ويتكيف مع المتغيرات والأحداث من حوله ، ويعمل رجال السياسة على تطوير بلدانهم ويضعون الخطط لمواجهة المواقف ، وزاد التركيز في الآونة الأخيرة على التعليم الذي أصبح المنطلق الأساسي لجميع جوانب التنمية والبناء .

نصّ دستور دولة الإمارات العربية المتحدة على الاهتمام بالتعليم كحق دستوري يكفله القانون، باعتبار أن التعليم عامل أساسي لتقدم المجتمع، وهو إلزامي لجميع أفراد المجتمع، ومجاني لتشجيع الأفراد على التعليم ونشره، والمساعدة على تقليص نسبة الأمية (ماضي، حميدان والمر، مريم ، 2008 ، ص 27). وترجمة لما سبق فقد انتشرت المدارس في جميع أنحاء الدولة، ووفرت حكومة دولة الإمارات الكتب وأحضرت المعلمين من جميع أنحاء الدول العربية والأجنبية، لبناء الإنسان في الإمارات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 18 - 19).

منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي، وزعت وزارة التربية والتعليم مراحل التعليم العام إلى مراحل دراسية متعددة، فبدأ من مرحلة رياض الأطفال ولمدة سنتين دراسيتين، ثم المرحلة التأسيسية وتشمل العمر من 6 - 11 سنة، والصفوف من الأول - الخامس وتسمى بالحلقة الأولى، ثم المرحلة المتوسطة، وتشمل العمر من 12 - 15 سنة، والصفوف من السادس - التاسع وتسمى بالمرحلة الثانية، ثم المرحلة الثانوية وتشمل العمر من 16 - 18 سنة، والصفوف من العاشر - الثاني عشر، وقسمت الوزارة للمرحلة الثانوية إلى ثلاثة أقسام: العام والمتقدم والنخبة، وتهدف وزارة التربية والتعليم من وراء هذا التقسيم إلى تنمية مهارات الطلبة، وتوفير بيئة تعليمية غنية تشجع الطلبة

على التعلم، وتطوير مخرجات التعليم العام لتناسب ومتطلبات اقتصاد المعرفة (فؤاد، 2019 ، ص 84 - 85).

وهذه التطورات تجعل مسؤولي وزارة التربية والتعليم متواصلين مع بعضهم البعض وصولاً إلى مدير المدرسة الثانوية، ليكونوا في بوتقة واحدة، تعمل على حل المشكلات في لجنة مستقلة (Gupta . 2006).

أهم المراحل الدراسية في التعليم المدرسي التعليم الثانوي، لاعتبارها مرحلة مؤثرة في حياة الفرد والمجتمع، لهذا انصبّ الاهتمام عليها لتحقيق مخرجات تتواءم مع متطلبات المرحلة التي تليها (الناصر، 2018، ص 149).

إن وجود مدير المدرسة ونوابه وفهمهم لأهداف التربية والمدارس الثانوية التي يديرونها سيساعد على تحقيق النتائج المرجوة لهذه المدارس، وهنا يريد الباحث تسليط الضوء على دور نائب مدير المدرسة الثانوية، لبيان دوره والعمل الذي يقوم به.

يرى الباحث أنه لا بد من إعطاء نائب المدير المزيد من الصلاحيات للتمكين له من إدارة مدرسته في حالة وجود أو عدم وجود مدير المدرسة، لتهيئته مستقبلاً ليصبح مديراً لإحدى المدارس أو المدرسة التي يعمل بها نائباً للمدير، ولتمكينه من الوقوف على نجاح الخطط والبرامج للمدارس الثانوية، وأضاف (عزت، 2018، ص 143) أن مدير المدرسة يحتاج إلى تكوين فريق عمل متكامل، يستطيع من خلاله تغيير المجتمع الإداري الذي يعيش فيه، فالعلاقة بين المدير والمرؤوسين ليست علاقة شخصية، وإنما علاقة تقوم على أساس السعي نحو تحقيق الأهداف. وقد جاء تعريف التمكين الإداري عند (الطعاني، 2011) على أنه « منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي ».

لقد جاءت هذه الدراسة لتطوير التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة استجابة لما تمليه الظروف الراهنة في قطاع التربية والتعليم في ضرورة تمكين نائب مدير المدرسة وفق استراتيجية منظمة تتسم بالحدثة

والتطوير ، من أجل الارتقاء بواقع الإدارة المدرسية وتمكين نائب المدير لتحمل المسؤولية وإعطاء الصلاحيات لتهيئتهم ، وتطوير العمل للأفضل .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعد نائب المدير الحلقة المهمة في الإدارة المدرسية في الميدان التربوي، وهو المهيأ لإدارة المدرسة بعد مدير المدرسة، وهذا يتطلب الارتقاء بمستواه الإداري وتطوير قدراته وإمكاناته بما يتماشى والتطورات العلمية في الإدارة واستراتيجياتها، شريطة أن يتم تمكينه وفق ضوابط وأسس ومعايير تراها الجهات التربوية المسؤولة ضرورية وملزمة من حيث توافرها لدى نائب المدير (عطوي، 2010، ص 128). ونظرا دور نائب مدير المدرسة، فإنه لا يحظى بدور كبير نظرا لدكتاتورية بعض مديري المدارس، أو بشكل أدق حب السلطة للكثير من مديري المدارس. وقد أوصت دراسة السكيني (2016) بمنح نائب مدير المدرسة بعض الصلاحيات التي تسمح بوجود تعاون بينه وبين مدير المدرسة.

ولذا يحاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

= ما النظام التربوي المناسب للتمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في دبي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1 - ما واقع التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية؟
- 2 - ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر نواب مديري مدارس التعليم الثانوي؟
- 3 - هل هناك علاقة ارتباطية بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تطوير التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي .

التعرف على واقع التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية.

التعرف على الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر نواب مديري مدارس التعليم الثانوي.

أهمية الدراسة

في ضوء التغيرات العالمية السريعة والمتزايدة، والتطور في اقتصاد المعرفة ووسائل التكنولوجيا المتنوعة، كان لا بد من إلقاء الضوء على ما سيحدث في المستقبل والاستعداد له بما يتطلعه الإنسان من آمال وطموحات، من خلال وضع استراتيجيات تربوية لتطوير العملية التربوية، والتركيز على مدارس التعليم العام، وتحديث الفكر الإداري لها متمثلاً في الإدارة المدرسية من مدير المدرسة ونوابه، وتأتي هذه الدراسة «تطوير التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي» استجابة لهذه الأهمية.

يؤمل أن تستفيد هذه الدراسة :

- مسؤولي التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، واكتشاف مواردها البشرية.
- فهم وإعادة النظر في البرامج والخطط المعدة للإدارة المدرسية وإعادة توجيهها.
- إضافة شيء جديد للتميز والتطوير في مجال التمكين لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي.

حدود الدراسة

الحدود البشرية : نواب مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي.

الحدود المكانية : مدارس التعليم الثانوي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي.

الحدود الزمنية : العام الدراسي 2019 / 2020 .

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الموضوعات الآتية (التمكين - المشاركة - الإدارة التربوية).

مصطلحات الدراسة

تحدد في الدراسة المصطلحات الآتية :

التمكين الإداري (Administrative Empowerment): عملية ديناميكية مستمرة، ذات طبيعة متصلة ومستمرة، ترتبط بعمليات منح الثقة والصلاحيات للعاملين، لمواكبة التغييرات التي تطرأ على ظروف العمل (الحبسية، 2017، ص 26).

يمكن تعريفه إجرائياً، هي عملية يتم عن طريقها رفع المستوى المهني للإداريين لتحسين مخرجات المؤسسات التربوية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة الحرة الجريئة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني.

نائب (Deputy): "جمعها نواب، وهي من قام مقام غيره في أمر أو عمل" (أحمد وآخرون، 2008، ص 645).

نائب مدير المدرسة (Deputy principal of the school): يعتبر أهم مسؤولي الإدارة المدرسية بعد مدير المدرسة، ويتولى جميع المهام والاختصاصات التربوية والتعليمية في حال غياب مدير المدرسة، ومتابعة الأعمال المنوطة بمدير المدرسة (http://www.moe.gov.ae/Arabic/Documents).

ويعرف إجرائياً، أحد درجات المدرسة العاملين في الميدان التربوي، ويكون ملازماً لمدير المدرسة للاستشارة، وتنفيذ التعليمات الصادرة من مدير المدرسة، ويحل محله في حالة غيابه، مستمراً في النهج الإداري الذي كان يدير بها مدير المدرسة مدرسته.

الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة . والتي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي : أولاً : الدراسات العربية:

هدفت دراسة أندراوس (2006) إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ، والتي كانت بعنوان درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرسمية ، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغة (468) عضو هيئة تدريس ، وكانت نتائج الدراسة شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية .

أما دراسة عريقات (2006) فهدفت إلى بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، والتي كانت بعنوان بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغة (311) معلما ومعلمة ، وجاءت نتائج الدراسة بأن درجة تمكين المعلمين بمستوى متوسط على جميع المجالات ، مرتبة تنازليا على النحو الآتي : مجال الاتصال وبيئة العمل ، مجال النمو المهني والمساءلة الداخلية ، مجال الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ، مجال نظام المكافأة .

وهدفت دراسة العساف (2006) إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، وكان عنوان الدراسة حول التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، ووزعت استبانة على (541) عضو هيئة تدريس ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً ، إذ بلغ 3.26 من أصل 5 . وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها .

أما دراسة الصرايرة (2008) فهدفت إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين ، وكانت الدراسة بعنوان النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين ، وعرضت استبانة على (300) معلم ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتفعة من وجهة نظرهم في المجالات كافة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.90) ، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى النضج الوظيفي للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين ، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الأداء الإداري للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين .

وهدفت دراسة المعاني (2008) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، وكان الدراسة بعنوان أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، واشتملت عينة الدراسة على (76) منظمة ، وجاءت نتائج الدراسة أن العاملين يدركون تمكينهم بدرجة عالية ، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي ، وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز .

أما دراسة الطعاني (2011) فهذهت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، والتي كانت بعنوان درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن ، وكانت نتائج الدراسة بأن جميع أبعاد التمكين الإداري كانت مرتفعة ، وللجنسين ، ولا توجد فروق لدرجة التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي .

وهدفت دراسة السكني (2016) إلى التعرف على درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين ، والتي كانت بعنوان درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي ، وتكونت عينة الدراسة من (400)

معلم ومعلمة، بتوزيع استبانيتين عليهم، وكانت نتائج الدراسة بأن درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم جاءت بنسبة (78%) وهي نسبة عالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة كونيبي (Connie . 2001) إلى معرفة التمكين للقيادة التشاركية في المدرسة ، وكان عنوان هذه الدراسة هو تمكين أو إعاقة العوامل الفردية والتنظيمية لإشراك عضو هيئة التدريس في التغيير التنظيمي في جامعة وسكنسون في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلة مع 164 عضو هيئة تدريس في الجامعة ، وانقسمت نتائج الدراسة إلى قسمين : أبرزت عوامل التمكين الفردية (التمكين بالدعم الإداري - حسن التصرف - الرغبة في التغيير) ، أما العوامل التنظيمية للتمكين فهي (وضوح الرسالة والقيم للمؤسسة - توتر العلاقات - مقاومة تغيير المناخ التنظيمي) .

أما دراسة أندريا (Andrea . 2006) فهدفت إلى إيجاد العلاقة بين البنية الاجتماعية والمدرسة في تمكين المعلم ، والتي كانت بعنوان العلاقة بين البنية الاجتماعية والشعور بالتمكين لموظفي المدرسة في ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وضمت عينة الدراسة 98 تربويًا من معلمين ومستشارين ومسؤولين ومساعدين إداريين ، وجاءت نتيجة الدراسة بالعمل على دعم الموظفين بالمؤلفات للتعلّم مما يزيد من إيجابيات المدرسة ، وتدريب العاملين سيساعد على الترويج للمدرسة ، وإشراك أولياء الأمور في المدرسة سيساعد على التمكين للموظفين ، وأهمية رأس المال الاجتماعي الداخلي يعزز التمكين التنظيمي على رأس المال الخارجي .

وهدفت دراسة دارلنغتون (Darlington . 2007) إلى دراسة أثر التمكين للموظف لزيادة الفعالية الإدارية ، والتي كانت بعنوان تمكين الموظف كأداة فعّالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة أومونيشي في نيجيريا ، وتم إجراء مقابلة لـ 150 إداريًا ، وكانت النتائج بأن هناك حاجة كبيرة إلى فاعلية التواصل مع الإداريين والعمال ، وأن بيئة العمل تحتاج إلى تنظيم لربط مفهوم التمكين بالتدريب ، والموظف بحاجة إلى مراقبة من جهات خارجية بشكل دوري .

ودراسة جاكى (Jackie . 2008) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيسي للسلطة ، والتي كانت بعنوان العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيسي للسلطة في جامعة أوبورن في ولاية ألباما في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت عينة الدراسة تضم 1256 عضو هيئة تدريس ، وجاءت نتائج هذه الدراسة بأن هناك ست سمات لتمكين المعلم، وهي القدرة على صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، أثر المعلم ، والوضع الحالي للمعلم. وأن تكون القيادة المدرسية مشتركة بين مديري المدارس والمعلمين.

وهدف دراسة دانيت (Danette. 2011) إلى التمكين للقيادة التشاركية في المدرسة، وكانت الدراسة بعنوان تهيئة الظروف التنظيمية لتمكين وتدعم القيادة المشتركة للمدرسة في ولاية ميسوري، وقد أجريت مقابلات ل 34 شخصا من قادة المدارس الابتدائية في ولاية ميسوري، وجاءت نتائج الدراسة على أن العاملين لا ينظرون إلى أعمالهم بشكل مفرد، وإنما ينظرون إلى أعمالهم على أنها عمل جماعي، يخص المشاركين في القيادة.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها

يوضح العرض السابق للدراسات السابقة أنها تختلف نسبيا عن الدراسة الحالية، فموضوع انتشار التمكين إداريا وأكاديميا تناولته دراسة أندراوس (2006)، ودراسة العساف (2006)، ودراسة الصرايرة (2008)، ودراسة دانيت (Danette.2011)، ودراسة الطعاني (2011)، وأما تدريب العاملين للتمكين فتناولته دراسة أندريا (An-drea.2006)، ودراسة دارلنغتون (Darlington.2007)، ودراسة جاكى (Jack- ie.2008)، ودراسة المعاني (2008)، وعوامل التمكين الفردية والتنظيمية فتناولته دراسة كويني (Connie.2001)، ومجالات التمكين للعاملين تناولته دراسة عريقات (2006). أما الدراسة الحالية فتتلخص في التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في إمارة دبي، وجاء مستوى الفقرات مرتفعا، ومتوافقة مع معظم نتائج الدراسات السابقة، ولكنها أضافت أن تعميم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة.

الأدب النظري

مفهوم الإدارة التربوية

تعد الإدارة التربوية محور العملية التربوية ، وجاء تعريفها على أنها مجموعة من العمليات التشاركية و التكاملية داخل المنظمات التعليمية ، لتحقيق الأغراض المطلوبة من التربية (محمد ، 2008) . وقد عرفها (أبو صعيك و دعمس ، 2008) على أنها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما ، وفقاً لأيدولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التعليمية للمجتمع . (سمارة ، 2007) فقد ذكر بأنها مجموعة العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة (الوزارة ، المديرية ، المدرسة) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . فيما ذكر (حامد ، 2009) أن الإدارة التربوية عبارة عن تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبيئته . ويضيف (الفاضل ، 2010 ، ص 58) أن الإدارة التربوية هي إدارة تعليمية عليا ، تضع السياسة العامة للتعليم ، وفق استراتيجية تضمن تحقيق الأهداف حسب الإمكانيات والموارد المتاحة .

مفهوم الإدارة المدرسية

عُرِّفَت الإدارة المدرسية بأنها جهاز منظم يتفاعل داخل المدرسة وخارجها حسب السياسة العامة ، والفلسفة التي تضعها الجهات المعنية لتهيئة النشء وفق أهداف المجتمع والمصالح العامة للدولة ، وذلك عن طريق مجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة ، مع توفير الجو المناسب لإنجازها بشكل مناسب (محمد، 2008). أما (المومني، 2008) فذكر أن الإدارة المدرسية هي كل الأعمال المنظمة التي يقوم بها جميع العاملين من مدير مدرسة ومعلمين ومستخدمين وطلبة، من أجل تنفيذ الأعمال التربوية لتحقيق الأهداف التربوية.

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تبذل جميع الجهود والنشاطات لتنفيذ السياسات العامة للتعليم ، لبناء الأجيال التي تصنع المستقبل ، وتربيهم تربية صحيحة وعلى أساس سليم (مساد ، 2005) .

إن أهمية الإدارة المدرسية لجميع الأطراف في الميدان التربوي كبيرة، فهي التي تُحدث التغيير في المدرسة من تدريس وتنسيق بين المدرسة والمنطقة التعليمية، وبهذا فإن المدارس تحتاج إلى قيادة، والتي يجب أن يتعرف إليها المعلمون والطلبة، وأيضا أولياء الأمور الذين هم بحاجة إلى أن يطمئنوا على أبنائهم، ويشاركوا قادة المدارس همّ التعليم، وبعبارة أخرى فإن مدير المدرسة هو المفتاح لنجاح التعليم (Horne . 1998). ولمدير المدرسة دورٌ أساسي في العملية التربوية، فهو الأداة المهمة في التخطيط اليومي والسنوي للمدرسة، ومراقبة وتنظيم العمل، وإعداد الميزانية، والجدول الزمني لأنشطة المدرسة لمساعدتها على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتيجة التي يريدها المجتمع (Matthews & Crow. 2003).

أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية من خلال توفير الظروف الملائمة والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (الخطيب والخطيب، 2003). إن الإدارة المدرسية تهدف إلى تنظيم المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو العمل الجاد المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة. وقد جاءت الأهداف الحديثة الحالية مكملة للأهداف السابقة وهي كالاتي (الحربي، 2008 أ):

- بناء شخصية الطالب علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .
- تحسين العلاقات بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية .
- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات العليا للإدارة التربوية .
- إعادة النظر في مناهج المدرسة وأنشطتها، والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية.
- تحسين التواصل بين البيئة الخارجية للمدرسة، ومع مؤسسات المجتمع المحلي بالذات .
- التعاون مع البيئة من أجل تجنب المشكلات والكوارث والحوادث التي تحدث مستقبلا .

أصبحت الأهداف السابقة متغيرة حسب تغير فلسفة المجتمع ونظراته للحياة ولأهداف التعليم خاصة ، فبدل الاهتمام بالنواحي الروتينية ، أصبح الاهتمام بالطفل نفسه وطرق استعداداته الشخصية وميوله الطبيعية وتوجيهه ، وجعل الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية (مساد ، 2005) .

وجاءت أهداف الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الإماراتية (وزارة التربية والتعليم، 2017، ص 53) كما يأتي :

- التطبيق الفعلي لمفهوم التعليم المستمر مدى الحياة.
- جعل قطاع التعليم والتدريب المهني ذات جودة وكفاءة عالية.
- الاهتمام بالإبداع وتشجيع الابتكار.
- إنشاء تفرعات تكنولوجية جديدة للتعليم الثانوي.
- التركيز على الجانب المهاري من خلال تطوير برامج التدريب المهني لصقل المهارات العليا لدى الطالب.

إن سياسة وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تبرز منها رؤية الوزارة التي هي منظومة تعليمية تتواءم مع أفضل المعايير التربوية العالمية ، وتهدف إلى إعداد الطلبة لحياة نافعة ومنتجة ، وتنمي لديهم القدرة على التعليم المستمر والتعامل مع معطيات عصر العولمة ، وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع . ورسالة الوزارة أنها تتولى مهمات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف التي تؤدي إلى نظام تعليمي ناجح يجمع الطلبة والمدارس وأولياء الأمور في منظومة متكلفة تحقق أعلى مستويات الأداء التربوي ، وعلى نحو يعمق روح المسؤولية على المستويات كافة ، وينمي الالتزام بخدمة المجتمع لدى الجميع (www.moe.gov.ae) .

التمكين

جاءت فكرة التمكين للعاملين من واقع إنجاز المهمات بكل يسر وسهولة ، وتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة ، أما (الدوري وصالح، 2009، ص 14) فيرون أن التمكين

هو إشراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة ، لفهم وإدراك العمل بشكل واضح ، وإشعارهم بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم لإحداث الأثر المباشر لمشاهدة نتائج أعمالهم ، وبالتالي يشعرون بقناعة ورضا أكبر لعملهم ويتجنبون الإحباط والتوتر النفسي . وذكر (الزبيدي، 2013) أن التمكين «قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في مجال عملهم مع التركيز على قبول الموظفين للمهام والمسؤوليات الموكلة لهم».

نظريات التمكين

1 - نظرية هيكل التمكين الاجتماعي (نظرية Kanter's Theory كانتر للتمكين 1977 - 1993): Social - structural empowerment، وتمثل نظرية «كانتر 1977 - 1993» Kanter's Theory لهيكل التمكين الاجتماعي إطارًا جيدًا لشرح المفاهيم المتعلقة بالسلوكيات السلبية والإيجابية في بيئة العمل، والتي من شأنها التأثير على التمكين ومنها الدوران الوظيفي وانخفاض الرضا والالتزام المهني، فقد أكدت على أن هيكل بيئة العمل هو العامل الهام لارتباط العاملين بالمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحوها، وأن البيئة التي تسمح بالمرونة والمشاركة تشجع الإبداع لدى العاملين، وتوفر لهم الفرص للنمو المهني مما يزيد لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة. (Gilbert & Others.2010. p340).

2 - التمكين النفسي: Psychological empowerment ويركز التمكين النفسي على حالات الأفراد النفسية التي تؤثر على شعورهم بالسيطرة فيما يتعلق بعملهم أكثر من التركيز على الممارسات الإدارية وتقاسم السلطة مع العاملين في المستويات المختلفة، ويشير أيضًا إلى وجهة نظر العاملين النفسية، وخبرتهم في مواجهة ما يقابلهم من تحديات ومشكلات في عملهم، وهذا المنظور يهتم بالمعتقدات الشخصية للعاملين حول دورهم في المؤسسة، وبالتالي فالاهتمام الأكبر هنا بالمشاعر النفسية للعاملين أكثر من الهيكل الاجتماعي لبيئة العمل، حيث اعتبرها الباحثون في التمكين النفسي غير كافيه. فالممارسات الإدارية لن يكون لها تأثير على العاملين إذا لم يشعروا بالكفاءة الذاتية وقدرتهم على إنجاز العمل، فهي التي تجعلهم قادرين على التغلب على مشاعر الإحباط والفشل وليس الممارسات الإدارية فقط. (7. Spreitzer.2007).

أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين للموظفين من خلال النتائج التي تحققها المنظمة ، فينتقل الحال بهذه المنظمة إلى المستوى الأفضل ، وقد ذكر (الدوري و صالح ، 2009) أن التمكين يهذب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين ، وفرصة لتطوير مهارات العاملين ، والتمكين يغير من سياسة المنظمة وتتمتع بالمرونة والقدرة على التعلم والتكيف ، ويشعر العاملون بالمسؤولية والرضا العالي عن الإنجاز ويعطيهم سلطة أوسع ، ويطلق العنان لابتكارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم ، وإعطاء حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم . أما (الوادي ، 2012) فيرى أن أهمية التمكين تحتاج إلى إعادة هيكلة المنظمات وعملياتها وأنظمتها لإيجاد الثقة والتعاون بين العاملين ، وأيضا إعطاء الصلاحيات و التفويض للعاملين لتساعدهم على التصرف المباشر مع الزبون لمحاولة إرضائه ، وبالتالي ستبرز القدرات الذهنية للعاملين وستبرز إبداعاتهم في العمل . وأضاف (حسن ، 2013) أن أهمية تمكين العاملين وتأثيره على نجاح العملية التعليمية، جاء نتيجة لوجود علاقة بين استخدام السلطة لمديري المدارس وتمكين العاملين، وأيضا اعتبار تمكين العاملين أحد استراتيجيات تطوير التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية. ويضيف (أبو المجد، 2008) على ما سبق أن التمكين يُوجد ويدعم القدرة الإبداعية للأتباع، ويزيد من إنتاجية الأتباع وزيادة الجودة في أعمالهم، ورضى المستفيدين منهم، ويعزز التمكين الإخلاص لدى التابعين ويكرّس حب الاهتمام لتقديم أفضل ما لديهم من خدمات سواء للمدير أو التابعين أو من يحصلون على خدماتهم من خارج المؤسسة.

التمكين والاتجاهات الإدارية المعاصرة الحديثة

ظهرت دراسات حديثة تنادي باتجاهات إدارية جديدة قادرة على توفير متطلبات القرن الحادي والعشرين ، وأكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المؤسسات في عصرنا هذا ، والذي يتميز بالتغيير والتطوير ويؤدي بدوره إلى رسم طرق ومناهج وسياسات تعزز فكرة التمكين ، ومن هذه الاتجاهات ما يأتي :

القيادة التحويلية

عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (عايش، 2009). وقد جاء تعريف القائد التحويلي عند (الحريري، 2008) على أنه "الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات". إذن نلاحظ هنا إصرار القائد التحويلي على تغيير الوضع الراهن والاهتمام بالعاملين، لتحسين واقع بيئة العمل.

صفات القائد في القيادة التحويلية :

يفترض في القائد التحويلي أن تكون لديه رؤية ورسالة، يستفيد منه العاملون في نقلهم من الوضع الحالي إلى الأفضل، يحترمه الآخرون ويحاولون تقليده، يدير العاملون بالقيم، وله كاريزما من خلال شعاراته، يتميز بالإدارة الديمقراطية (حسان والعجمي، 2010).

مهام القيادة التحويلية :

بعد أن يتحول مدير المدرسة إلى قائد تحويلي فإنه يضع رؤية مشتركة للمدرسة، فإنه يهتم بالمعلم كإنسان ليساعده على تحقيق أهدافه وأهداف المدرسة (الحريري، 2008) ، وتضيف (الحريري، 2008) أنه يسعى لتلبية كل حاجاتهم ليحولهم من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، وبذلك يكسب احترام وإعجاب العاملين في المدرسة، ويحترم وجهات النظر في حال مشاركتهم في اتخاذ القرار ويقدر جهود العاملين، ويسعى القائد التحويلي في المدرسة أن يجعل من المعلمين قادة، وهذا ما نحتاجه حالياً في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة.

القيادة التشاركية

يضيف يوكي (Yuki) أن القيادة التشاركية تسمح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد ، وتسمى بعملية التشاور أو باللامركزية في الإدارة (الإدارة الديمقراطية) ، ومن نتائجها تحسين نوعية القرار ، وقبول أغلبية العاملين بالقرار ، وفهم أفضل للقرار لأنه بيد العاملين وبالتالي سيمهد الطريق لحل المشكلات (عريقات ، 2006). أما (عبوي

، (2007) فيذكر أن الاستثمار في الأفراد يعود بالنفع على المؤسسة ، وأن المؤسسات التي تمتلك القوى البشرية تُحدد قيمتها السوقية من خلال تحقيق الأفراد لأهدافها ، وهنا نقارن بين الآلات والقوى البشرية ، فمع مرور الوقت تقل قيمة الآلات إلى أن تصل إلى مرحلة اللا قيمة (خردة) ، أما القوى البشرية فمع مرور الوقت تزداد قيمتها لاكتسابها الخبرة والمهارات مما يساعد على زيادة إنتاجيتها ، وهناك اتجاه يقول أن كل ما ينفق على الموارد البشرية فهو استثمار مستقبلي .

اختصاصات نائب مدير مدارس التعليم الثانوي

كل عضو في المدرسة له حقوق وعليه واجبات ، ولكي يستطيع القيام بواجباته لا بد له من فهم دوره ، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة له كعضو فعّال في المدرسة ، ولنائب مدير المدرسة الثانوية بالذات دور مهم في تخريج أجيال للمجتمع ، وتجهيزهم للعمل في الميدان وتأهيلهم لمواجهة الصعوبات خارج المدرسة ، فمن اختصاصات نائب مدير المدرسة الثانوية كما ذكرها (مصطفى وآخرون ، 1989) ما يأتي :

1. يحل محل مدير المدرسة في حالة غيابه بالإشراف على الشؤون الإدارية والفنية .
2. يرأس مجلس رواد الأنشطة المدرسية ويضع الخطط وينسق الميزانية ويشرف عليها.
3. يوجّه البريد اليومي الوارد للمدرسة للأشخاص المعنيين به .

أما (الزهيري ، 2008) فيضيف اختصاصات جديدة لنائب مدير المدرسة وهي :

- يشرف على النظام المدرسي ومنها النظافة العامة، وتوفير الخدمات الصحية.
- يهندس الجدول المدرسي حسب توجيهات مدير المدرسة ومصصلحة العمل .
- يشرف على كتابة الطلبة لاستمارات الامتحانات العامة .
- التواصل مع المعلمين لتقديم نتائج الامتحانات الشهرية وإرسالها لأولياء الأمور .
- يشارك كعضو (رئيساً) نائب مدير المدرسة لجنة امتحانات النقل ويتابع سيرها ويعلن النتائج.

ولنائب مدير المدرسة اختصاصات أخرى أوردها (عطوي، 2004، 135) على النحو الآتي:

- يشرف على سجلات المدرسة ، ويجهز المعلومات الإحصائية الخاصة بالمدرسة .
- يتابع أعمال الصيانة في المدرسة ، ويجهز الأثاث المدرسي .
- يراقب عملية الانضباط المدرسي ، ويعدّل البرنامج اليومي للحصص الدراسية.
- متابعة حضور وانصراف الطلبة وغيابهم ، وإخطار أولياء أمور المتغييبين بذلك ، مع وضع مدير المدرسة في الصورة .
- إخطار المعلمين بحصص الاحتياط بشكل يومي .

وأضاف (مطاوع ، 2003) القليل من اختصاصات نائب مدير المدرسة وهي كما يأتي :

- يضع خطة متكاملة بداية العام الدراسي لاستقبال الطلبة ، وتجهيز الفصول الدراسية لهم ولاستيعاب الطلبة الجدد ، والتأكد من وصول الكتب الدراسية الجديدة ، وتوفير الخدمات والأدوات المدرسية لبدء اليوم الدراسي .
- متابعة الحالات الفردية للطلبة المتأخرين عن المواعيد المحددة ، وإشراك ولي الأمر في ذلك لوضع الحلول والخطط المناسبة ، وتعزيز التواصل بين المدرسة والمنزل .
- وأخيراً فقد زاد (محمد ، 2008) بعضاً من اختصاصات نائب مدير المدرسة بأنها :
- يعتبر نائب مدير المدرسة عضواً فعالاً في المدرسة باعتباره الرجل الثاني .
- يوزع اختصاصات المعلمين والعاملين في المدرسة ويتابعها .
- يتابع حضور وانصراف المعلمين والعاملين في المدرسة .

المشكلات التي تعترض التمكين لنائب مدير المدرسة

تواجه الكثير من المؤسسات عقبات كثيرة لتحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها، ويحاول أصحاب القرار العمل على تجاوز هذه العقبات بأقل التكاليف والخسائر التي يمكن أن تنتج عن تجاوز هذه العقبات، ومن هذه العقبات كما يراها (أندراوس ومعاينة، 2008) ما يأتي :

1 - الاختلافات الثقافية: وهي أن عملية التمكين تكون بين طرفين أو أكثر، فبعض العاملين في المدارس يحبون العمل الجماعي فينسجمون مع فكرة التمكين ويتعاونون معه، وبعض العاملين في المدارس يحبون العمل منفردا لذلك يرفضون فكرة التمكين. وبعضهم يحبون التواصل المباشر مع مدير المدرسة، ويرفضون الطرق البعيدة للوصول إلى صاحب القرار.

2 - مقاومة الإدارة : عند تطبيق التمكين للعاملين في المدارس (نائب المدير) ، يحس المسؤول المباشر أن العاملين أصبحوا يشكلون خطرا على وظيفته ، بمخالفة الأوامر أو إعطاء أوامر وآراء مختلفة عنهم ، وربما يصل بهؤلاء العاملين أن يحلوا محل رؤسائهم في حالة أثبتوا جدارتهم وكفاءتهم في مكان عملهم .

3 - مقاومة العاملين ونقابات العمل : بعض المعلمين تعودوا على أساليب إدارية قديمة ، ولا يأملون بعود ومبادرات جديدة للمديرين الجدد ، والأعمال الجديدة تحتاج إلى مهارات جديدة لا يتقنها المعلمون ويصعب عليهم التكيف معها . أما نقابات العمل : فهم يتخوفون من التمكين لاعتقادهم أنه سيؤدي إلى تحسّن الإنتاجية وبالتالي سيحتاج إلى جهد وضغط نفسي عالٍ ، وأيضا فإن ممارسة التمكين تحتاج إلى المرونة وبالتالي ستتغير قواعد العمل وفئات العمل التي سعت النقابات على وجودها زمنا طويلا ، وأخيرا فإن المؤسسات التربوية تستعمل التمكين لتجاوز نقابات العمل وتهميشها لإضعاف قوتها في موقع العمل .

ويضيف (العتيبي) المزيد من العقبات :

- البناء التنظيمي الهرمي : وهو أن البناء التنظيمي لا يسمح بالتمكين للعاملين ويجعل من المسؤولين ونوابهم في محل عمل متواصل .

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات : الإدارة المركزية لا تعطي صلاحياتها ولا جزء منها للعاملين لديها، وبالتالي لا يظهر أثر ذلك على المنظمة وربما تتعطل بعضا أعمالها.

- عدم الرغبة في التغيير: يحتاج كل عمل في الميدان التربوي إلى تطوير وتغيير حسب أهداف الإدارة التربوية ، وكثير من العاملين يستمرون على منهجية واحدة للعمل ويرفضون تغييرها وهذا ملاحظ في مدارس التعليم العام الحكومية .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية : يسعى الإداريون في المدارس إلى تكرار ما عمله في السنوات السابقة ، لسهولة العمل وتكراره كل سنة .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي : المواجهة و التصدي لفكرة الإبداع والتطوير وإنجاز العمل ، فإذا جهل الموظف أو لم يقدّر بالتدريب عليه فإنه بلا شك لن يتم عمله بإتقان .
- عدم ملاءمة نظام المكافآت : دائما نلاحظ مديري المدارس المتميزة يسعون لاستمرار تميزهم جراء ما يحصلون عليه من مكافآت وعلاوات ، وعلى عكس إدارات المدارس الأخرى فإنها لا تحصل على شيء مقابل عملها ، حتى لو وصل هذا الجهد إلى ما هو مطلوب منها فإنها لا تكافئ على عملها ، وينتج عن ذلك أن هذه الأعمال التي تقوم بها تبدأ بفقدان الإتقان والمواصلة الجيدة لهذه الأعمال . (http://www.hrdiscussion.com)

الدراسة الميدانية

تضمنت الطريقة شرحا لمنهج الدراسة الميدانية حول التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي ، مع مجتمع الدراسة وعيبتها والأداة المستخدمة ومع صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية .

منهجية الدراسة

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وتحليل الارتباط بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في إمارة دبي والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي، وللوصول إلى تلك النتائج تم تطبيق أداة الدراسة المكونة من (19) فقرة، تضمنت معرفة واقع التمكين الإداري (15) فقرة، والإجراءات الإدارية

المطبقة (4) فقرات، على مجتمع الدراسة المتمثل في نواب مديري مدارس التعليم الثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي، ولمعرفة مجتمع الدراسة ومواقعهم وطرق الوصول إليهم، تم التواصل مع موظفي وزارة التربية والتعليم، للتعرف على أسهل الوسائل الممكنة للوصول إلى المدارس الثانوية التابعة للوزارة في إمارة دبي، ثم التواصل المباشر مع نواب مديري المدارس سواء عن طريق إيميل المدرسة أو التواصل المباشر هاتفياً نظراً لظروف جائحة كورونا، وإرسال أداة الدراسة على الهواتف الشخصية، لسهولة الوصول إلى معلومات وبيانات وآراء عينة الدراسة، ثم تصنيف البيانات الواردة وترتيبها وفقاً لما وصلت إليه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من نواب مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي ذكورا وإناثا للعام الدراسي 2018 - 2019 ، والبالغ عدد المدارس التي يعملون فيها (23) مدرسة من الذكور والإناث ، كما هي مبينة أعدادهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة

عدد المدارس الثانوية		المنطقة التعليمية
الذكور	الإناث	
11	12	دبي
المجموع		23

www.moe.gov.ae

تكون مجتمع الدراسة حسب ما هو موجود في الجدول السابق من (23) مدرسة ثانوية في إمارة دبي ، والتابعة لوزارة التربية والتعليم، وتستخدم مناهج وزارة التربية والتعليم، بأنها تضم عدد (23) مدير مدرسة، وعدد النواب لكل مدير مدرسة اثنين، نائب مدير المدرسة للشؤون الأكاديمية ونائب مدير المدرسة للشؤون الإدارية، حسب

الهيكل الإداري الذي اعتمده وزارة التربية والتعليم عام 2015، ونتج عن ذلك بأن عدد (40) نائب مدير مدرسة استجابوا لتعبئة أداة الدراسة، وهم الذين شكلوا عينة الدراسة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (40) نائب مدير مدرسة، وتأتي هذه الزيادة لوجود أكثر من نائب مدير في أكثر من مدرسة.

متغيرات الدراسة

1 - التمكين

2 - أداء نائب مدير المدرسة الثانوية في المدارس الحكومية في إمارة دبي.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث باستخدام أداة بحث رئيسية واحدة، وقُسمت إلى محورين: المحور الأول: لواقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية، ويتضمن نتائج الجدول رقم (3)، والمحور الثاني: للإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية، ويتضمن نتائج الجدول رقم (4)، حيث قام بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (أندراوس، 2006) ودراسة (الصرايرة، 2008) ودراسة (عريقات، 2006) ودراسة (العساف، 2006) ودراسة (المعاني، 2008) وغيرها من الدراسات ذات الصلة. وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من صدقها ومن ثم عرض أداة الدراسة على عينة الدراسة.

صدق الأداة

اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى وذلك بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، لإبداء رأيهم وملاحظاتهم في مدى صحة فقرات الأداة ومناسبتها لمجتمع الدراسة، وقام الباحث بتعديل الفقرات المطلوب تغييرها واستبعاد وحذف الفقرات الغير مناسبة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (5) نواب مدير، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين اذ بلغ (0.91).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ (0.89) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1 - 1.8 منخفض جدا

من 1.81 - 2.61 منخفض

من 2.61 - 3.42 متوسط

من 3.43 - 4.23 مرتفع

من 4.24 - 5 مرتفع جدا

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (5)

$$0.8 = \frac{5 - 1}{5}$$

5

ومن ثم إضافة الجواب (0.8) إلى نهاية كل فئة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test retest -) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (5) نواب مدير مدرسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين اذ بلغ (0.90).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ (0.87) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المحور الأول: ما واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية في دبي من وجهة نظر نواب مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يتاح لي الاتصال بمدير المدرسة لاتخاذ قرارات مدرسية مناسبة	4.41	751.	مرتفع جدا
2	8	يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي	4.38	782.	مرتفع جدا
3	2	يسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في المدرسة	4.26	910.	مرتفع جدا
4	9	يمنحني مدير المدرسة صلاحيات وتفويض للتصرف تجاه القرارات المتعلقة بالشؤون الداخلية في المدرسة	4.13	951.	مرتفع

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	10	يعطي مدير المدرسة صلاحيات لمعالجة المشكلات الطارئة في المدرسة	4.13	833.	مرتفع
6	7	يعرف مدير المدرسة بالأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار المناسب	4.08	1.010	مرتفع
7	3	يتم عرض البيانات والمعلومات على نائب المدير قبل اتخاذ القرار	4.05	972.	مرتفع
8	5	يترك مدير المدرسة مجالاً واسعاً لاتخاذ قرارات مدرسية مناسبة	4.00	973.	مرتفع
9	12	امتلك الحرية والاستقلالية الكافية في كيفية تنفيذ عملي	3.97	903.	مرتفع
10	1	يعطي مدير المدرسة صلاحيات واسعة لنائبه لإنجاز المهام	3.95	1.075	مرتفع
10	15	أملك الدافع الذاتي للعمل على تحقيق أهداف المدرسة التي أديرها	3.95	686.	مرتفع
12	13	امتلك كامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لإدارة مدرستي	3.87	833.	مرتفع
13	6	تتاح لي الفرصة الكافية للاعتراض على تنفيذ القرارات التي لا أجدها مناسبة لمدرستي	3.77	842.	مرتفع
14	11	تتاح لي حرية كافية للتصرف بالنفقات الخاصة بمدرستي	3.54	1.120	مرتفع
15	14	أشعر بأن مدير المدرسة يحفزني على تحمل المسؤولية الشخصية	3.23	1.366	متوسط
		التمكين الإداري	3.98	733.	مرتفع

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23 - 4.41)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتاح لي الاتصال بمدير المدرسة لاتخاذ قرارات مدرسية مناسبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "أشعر بأن مدير المدرسة يحفزني على تحمل المسؤولية الشخصية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23). وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (3.98).

المحور الثاني: ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر لنواب مديري المدارس الثانوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات للإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري المدارس من وجهة نظر لنواب مديري المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	تعمم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة	3.85	875.	مرتفع
2	18	تهيئ البرامج والدورات الإدارية نائب مدير المدرسة بإدارة المدرسة بفاعلية	3.82	885.	مرتفع
3	17	يسمح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لنائب مدير المدرسة	3.72	944.	مرتفع
4	16	تعيّني الأنظمة والتعليمات لطبيعة العمل في تطوير مهاراتي في العمل	3.21	1.128	متوسط

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر نواب مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.21 - 3.85)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تعمم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "تعيّني الأنظمة والتعليمات لطبيعة العمل في تطوير مهاراتي في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع التمكين الإداري لنواب مديري المدارس الثانوية والإجراءات الإدارية المطبقة في الميدان التربوي

الفقرات	معامل الارتباط	التمكين الاداري
إعاقاة الأنظمة والتعليمات لطبيعة العمل في تطوير المهارات في العمل	معامل الارتباط ر	135. -
	الدلالة الإحصائية	412.
	العدد	39
سماح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لنائب مدير المدرسة	معامل الارتباط ر	210.
	الدلالة الإحصائية	199.
	العدد	39
تهيء البرامج والدورات الإدارية نائب مدير المدرسة بإدارة المدرسة بفاعلية	معامل الارتباط ر	389.*
	الدلالة الإحصائية	014.
	العدد	39
تعمم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة	معامل الارتباط ر	526.**
	الدلالة الإحصائية	001.
	العدد	39

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين إعاقاة الأنظمة والتعليمات لطبيعة العمل في تطوير المهارات في العمل.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين سماح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لنائب مدير المدرسة.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين تهيئة البرامج والدورات الإدارية لنائب مدير المدرسة بإدارة المدرسة بفاعلية.

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وبين تعميم صلاحيات نائب مدير المدرسة على العاملين في المدرسة من قبل الإدارة وبين واقع التمكين الإداري.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، تم تقديم التوصيات الآتية :

- 1 - توعية العاملين في الميدان التربوي على تطلعات وتوجهات الدولة المستقبلية في مجال التعليم.
- 2 - اطلاع العاملين في الميدان التربوي على التغيرات الإدارية وتوابعها.
- 3 - تهيئة المجال للإبداع والابتكار الإداري في المدرسة.
- 4 - تعميم وزارة التربية والتعليم واقع التمكين الإداري في مدارس إمارة دبي على باقي المدارس في الإمارات الأخرى.
- 5 - تفويض صلاحيات مدير المدرسة لنوابه بشكل تلقائي في حال غيابه.
- 6 - زيادة البحث في مجال التمكين الإداري وخاصة في الميدان التربوي.

المراجع

- إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب (2003). الإشراف التربوي. دار فنديل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- إبراهيم الزهيري (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي القاهرة. مصر.
- إبراهيم مطاوع (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. مكتبة النهضة المصرية القاهرة. مصر.
- أحمد عايش (2009). إدارة مدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- أحمد عزت (2018). المدخل الاستراتيجي للإبداع والابتكار. مكتبة دار الحافظ. دبي. الإمارات العربية المتحدة.
- أحمد المعاني (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أماني يوسف السكني (2016). درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة غزة.
- جودت عطوي (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان. الأردن.
- جودت عطوي (2010). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- حامد أبو صعيك ومصطفى دعمس (2008). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حسن الطعاني (2011). «درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن»، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 98، الجزء الأول. (ص ص 201 - 232).
- حسن حسان ومحمد العجمي (2010). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- حسن مصطفى ووهيب سمعان ومحمد عاشور ورياض معوض (1989). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.
- حسين موسى العساف (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- حميدان ماضي مريم المرر (2008). عيون شاهدة وإنجازات حاضرة. دار المطر للطباعة والنشر والتوزيع. العين. الإمارات العربية المتحدة.
- خالد الزيددين (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- رافدة الحريري (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- رامي جمال أندراوس (2006). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- رامي أندراوس وعادل معاينة (2008). الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث. إربد.

- رضية الحبسية (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية. دار الوضاح للنشر. عمان. الأردن.
- ريم عريقات (2006). بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- زكريا الدوري وأحمد صالح (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- زيد عبوي (2007). إدارة الموارد البشرية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سليمان حامد (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- علاء الناصر (2018). الإدارة والإشراف والتعليم الثانوي. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.
- عمر حسن مساد (2005). الإدارة التعليمية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- فتحي محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الدار العالمية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- فوزي سمارة (2007). الإدارة التربوية. الطريق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- قاسم الحربي (2008 أ). الإدارة المدرسية الفاعلية لمدرسة المستقبل. دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- قاسم الحربي (2008 ب). القيادة التربوية الحديثة. دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- كارولين فؤاد (2019). زايد ودوره في تنمية قطاع التعليم. المكتب العربي للمعارف. القاهرة. مصر.

- ماجدة الصرايرة (2008). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- محمد جمال أبو المجد (2008). التمكين الوظيفي. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
- محمد محمود الفاضل (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- محمود حسين الوادي (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- ناصر سيد أحمد ومصطفى محمد ومحمد درويش وأيمن عبدالله (2008). المعجم الوسيط. دار إحياء التراث العربي. بيروت. لبنان.
- نهلة سيد حسن (2013). تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي «دراسة ميدانية». مجلة التربية. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- واصل المومني (2008). الإدارة المدرسية الفعالة. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2016). دراسات إماراتية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أبوظبي. الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة التربية والتعليم (2017). منظومة التعليم الإماراتية. وزارة التربية والتعليم. أبوظبي. الإمارات العربية المتحدة.

المراجع الأجنبية

- Andrea. Perkins. (2006). The relationship between social structure and sense of empowerment for school personnel . unpublished ph. D. dissertation. Michigan University . Lansing . U.S.A. (on - line). available :<http://proquest.umi.com>. Retrieved in 7/12/2013.
- Danette. Parsley. (2001). Creating the organizational conditions that enable and support a shared approach to leading school change. unpublished ph. D. dissertation . pepperdine university . los angeles . U.S.A. (on- line). available :<http://proquest.umi.com>. Retrieved in 7/12/2013.
- Connie. marie Schroeder. (2001). Individual and organizational factors that enable or impede faculty involvement in organizational change. unpublished ph. D. dissertation . university of Wisconsin - madison. madison. U.S.A. (on - line). available :<http://proquest.umi.com>. Retrieved in 7/12/2013.
- Darlington. M. Mgbeke. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the local government area of umunneochi. Nigeria. unpublished ph. D. dissertation . Walden university . Minneopolis . U.S.A. (on- line) . available :<http://proquest.umi.com>. Retrieved in 7/12/2013.
- Gilbert Stephanie. Laschinger Heather K. S.And Leiter Michael (2010): The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors. Journal of Nursing Management. 18. pp 339–348.
- Gupta. K. (2006). School management . New Delhi: Pragn Publications .

- Horne. H. . (1998). The school management handbook . 5st ed. London: Kogan Page Limited.
- Jackie. Deniel Lintner . (2008). The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. unpublished ph. D. dissertation. Auburn university . Auburn . U.S.A. (on- line). available :<http://proquest.umi.com>. Retrieved in 7/12/2013.
- Matthews . L. j. & Crow .G. M. (2003). Being and becoming aprincipal. Boston : Allyn and Bacon.Spreitzer Gretchen (2007): Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. The Handbook of Organizational Behavior. Sage PublicationsAvailable online at<http://jlo.sagepub.com/content/18/1/95> .Retrieved at 20/9/2021.

المواقع الالكترونية

- www.moe.gov.ae أعداد المدارس الحكومية (20 /09 /2018)
- [www.hrdiscussion.com /hr18243.html](http://www.hrdiscussion.com/hr18243.html) عقبات التمكين للعتيبي (30 /12 /2013)
- [https: // /www.moe.gov.ae /Arabic /Documents](https://www.moe.gov.ae/Arabic/Documents) ((24 /08 /2021

