



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر.

*Empowering Senior Secondary Education Teachers to participate
in Educational Decision-Making in The People's Republic of
China and the possibility of their benefit in Egypt*

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

إعداد

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

أ. 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 جمهورية الصين الشعبية وإمكانية الإفادة منها في مصر، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي القائم علي دراسة الظواهر كما هي في الواقع، بطريقة علمية منظمة، وتوصل البحث إلى أن تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى في جمهورية الصين الشعبية ينطلق من التطوير المهني الذي يتم من خلال مجتمعات التعلم المهنية التي تشمل مجموعات أبحاث التدريس، ومجموعات دراسة التدريس، ومجموعات التخطيط للدروس التي يتم من خلالها مناقشة وبحث كافة الموضوعات والمشكلات الخاصة بالتدريس، وإجراء البحوث الإجرائية، وتتيح قادة مدارس التعليم الثانوي الأعلى في جمهورية الصين الشعبية فرصة مشاركة المعلمين في صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية، ومنصات لقيادة المعلمين بشكل غير رسمي، ولمشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي، واختتم البحث ببعض الإجراءات المقترحة لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية.

الكلمات المفتاحية: تمكين، صنع القرار.

Summary

The research aimed to Identify the reality of Empowering Senior Secondary Education Teachers to participate in Educational Decision-Making in The People's Republic of China and the possibility of their benefit in Egypt. The study relied on a descriptive approach based on the study of phenomena, As it is in fact, in an organized scientific way, the research reached that the empowerment of teachers of Senior secondary education in the People's Republic of China stems from the professional development that takes place through professional learning communities that include teaching research groups, teaching study groups, and lesson planning groups through which Discussing and researching all topics and problems related to teaching, conducting action research, and allowing leaders of Senior secondary education schools in the People's Republic of China the opportunity for teachers to participate in curriculum decision-making, platforms for informal teacher leadership, and for teachers to participate in educational decision-making. The research concluded with some procedures Proposed to enable teachers of general secondary education to participate in educational decision-making In the light of the experience of the People's Republic of China.

Keywords: Empowerment, Decision-Making.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية أهم موارد أي مؤسسة، وهم المنفذون للسياسات، وبهم تتحقق الأهداف، كما يمكن بهم تحقيق النمو بشكل أسرع للمؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية في عالم يتسم بالتغيرات والتحولات، التي تتطلب عاملين لديهم من المعرفة والمهارات ما يساعدهم علي إدارة التغيير.

وفي ظل تعدد الأنظمة المدرسية تظهر الحاجة إلى إشراك كافة المعنيين بالعملية التعليمية والمعلمين في مساعدة المدرسة علي العمل علي تحقيق أهدافها بكفاءة، وبالتالي يتضح أهمية تمكين المعلمين من خلال منحهم الاستقلال لاتخاذ القرارات المساهمة في دعم تعلم الطلاب، ويأتي هنا أهمية تقديم الدعم من جانب المديرين وتوفير الموارد اللازمة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات لإحداث تغيير في مدارسهم (Chris Wilcoxen, Julie Bell and Amanda Steiner, 2020, 56).

ويعطي التمكين المعلمين وكافة العاملين في المؤسسة التعليمية صلاحية وحرية أكبر، وتشجيعهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم علي 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، ٢٠١٥م، ٢٧٨ - ٢٨٦).

وتمكين المعلمين غالبًا ما تصاحبه سياسات لزيادة سلطة اتخاذ القرار والمساءلة علي مستوى المدرسة، أن التمكين هو فرصة لممارسة القيادة التي يمكن إتاحتها لجميع المعلمين داخل المدرسة من خلال إنشاء شبكة غير هرمية للتعلم التعاوني، ويكمن التمكين في توزيع القيادة بين جميع أعضاء فريق القيادة وحيث يمكن للمعلمين المشاركة في أساليب صنع القرار بالمدرسة. إذن، التمكين هو عملية تأثير ديناميكي وتفاعلي تتألف من العمل المتضافر للأشخاص الذين يعملون معًا والذي يؤدي إلى وضع تكون فيه كمية الطاقة التي يتم إنشاؤها أكبر من مجموع الإجراءات الفردية، وفي البيئات المدرسية ذات التمكين العالي، تمتد وظائف القيادة فوق عمل عدد من الأفراد، ويتم إنجاز المهام من خلال التفاعل بين قادة متعددين (Kelly A. Moran, 2015, 19-20).

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 قوياً جداً بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات لها أهمية قصوى في تحسين أداء المعلمين. يحتاج المعلمون إلى إدراك أنهم ينتمون إلى رؤية المدرسة وأنهم جزء منها (Ervin F. Sparapani and Others, 2015, 35).

وبذلك يمكن القول أن تمكين المعلمين فرصة لممارسة القيادة، فمن خلال التمكين يتم توزيع القيادة على المعلمين، وفي ظل التمكين يتم الاستفادة من قدرات المعلمين الكامنة في عمليات الإصلاح التعليمي، وهذا يولد لديهم الشعور بالاستقلالية في أداء الأعمال. مشكلة البحث وتساؤلاته:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتقوية وتعزيز دور المعلم في أعمال الإدارة والقيادة المدرسية، إلا أن واقع الحال يعبر عن شعور المعلمين بأنهم غير ممكنين، فلا يوجد لديهم الصلاحيات والقوة لتسيير العمل المدرسي داخل المدرسة، وضعف شعور المعلمين بمكانتهم اللائقة على المستوي المدرسي، وكذلك ضعف ممارسة أبعاد التمكين للمعلمين، هذا بالإضافة إلى ما يلي: (إيمان محمود محمد، ٢٠٢١، ٤٨ - ٥٠)

أ- اقتصار دور المعلمين على تنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من السلطات العليا، وضعف تأثيرهم في الحياة المدرسية.

ب- ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وخاصة المتعلقة بالمناهج، وطرق التدريس، والجوانب المالية.

ج- ضعف حرية المعلم واستقلاليته، فلا يسمح باتخاذ أي قرارات إبداعية، أو بصورة مستقلة.

د- ضعف قوة المعلمين، وضعف تأثيرهم والسيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة. وهناك بعض المعوقات التي تعيق تمكين المعلمين، والتي تمثل مؤشر قوي على ضعف توافر أبعاد تمكين المعلمين، وتتمثل المعوقات فيما يلي: (أحمد إبراهيم سلمي، ٢٠١٩، ٢١٦)

- استخفاف بعض المديرين تجاه قدرات المعلمين.
- اتخاذ القرارات بصورة فردية وليس بشكل جماعي.
- ضعف مشاركة مجالس الآباء والمعلمين في حل مشكلات الإدارة المدرسية.

- تفضيل معظم المديرين للعمل الفردي.
وعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل تمكين المعلمين إلا أنه مازال هناك قصور في الآليات المعتمد عليها في تمكين المعلمين منها: (سهام أحمد محمد، ٢٠١٨، ٢٨٣ - ٢٨٥)
- أ- المركزية وما ترتب عليها من ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
ب- قلة فرص النمو المهني داخل المدرسة وشكلية البرامج التدريبية المقدمة من خلال وحدات التدريب.
ج- ضعف مكانة المعلم وبالتالي ضعف الفعالية والتأثير ويرجع ذلك إلي النظرة المتدنية للمعلم وضعف ثقة المدير وولي الأمر فيه.
د- ضعف الحرية والاستقلالية للمعلم وترتب علي ذلك خوف المعلمين من أبداء الرأي وتحمل المسؤولية.

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

ما واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية وإمكانية الإفادة منها في مصر؟
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري 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 الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية؟

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 واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية.
- ٤- التوصل لإجراءات مقترحة لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية.

أهمية البحث:

- ١- يفيد هذا البحث فيما يقدمه من نتائج وإجراءات مقترحة المسئولين لتوجيه أنظارهم إلى ضرورة الاهتمام بعملية تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي.
- ٢- يسلط هذا البحث الضوء علي موضوع هام وهو تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي والذي يمثل خطوة مهمة في تطوير التعليم.
- ٣- إثراء الأدب المتصل بهذا البحث مما يفيد الإدارة المدرسية في تشخيص جوانب الضعف التي تحول دون تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي.
- ٤- سوف يساعد هذا البحث مدارس التعليم الثانوي العام علي إعادة تقييم أنظمتها الداخلية بناء علي مفهوم التمكين.

حدود البحث:

اقتصر البحث في حدوده الموضوعية علي التعرف علي واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية للتوصل لإجراءات مقترحة لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية، واقتصر البحث في حدوده المكانية علي تناول واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية.

منهج البحث:

اعتمد البحث علي أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي 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 وصفاً علمياً، بل يتعدى ذلك إلى محاولة البحث عن أسبابها الحقيقية(عبدالغني عبود وآخرون، ٢٠٠٠، ٨٨ - ٩٠).

مصطلحات البحث:

- التمكين: وسيلة القادة التنظيميين للتعبير عن تقديرهم ودعمهم لموظفيهم، ويقوم فيها العاملون بالمدرسة بتطوير الكفاءة لتولي مسئولية نموهم الخاص وحل مشاكلهم الخاصة، والمشاركة في صنع القرار، والحكم الذاتي في العمل (Adam E. Nir, Ronit, 2012, 289- 290). 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: عملية تتضمن التنظيم الإداري، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل علي مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال، وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة، إنها العملية التي بواطتها تتخذ وتنفذ القرارات، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتي يوم تنفيذ هذا القرار. إن تفهم عملية صنع القرار شيء ضروري لكل إداري في أي مؤسسة(أحمد ابراهيم أحمد، ٢٠٠٦، ١٢٥). وبذلك يمكن تعريف صنع القرار إجرائياً بأنه أحد الأنشطة الهامة لمواجهة مشكلة ويحتاج إلى معلومات حتي يمكن اتخاذ القرار وخروجه إلى حيز التنفيذ.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت تمكين المعلمين:

دراسة (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣م) هدفت الدراسة إلى التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين بمدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تمكين المعلمين يزيد من التزامهم التنظيمي، وأن مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى تعاني من مشكلات تؤثر على تمكين المعلم فيما يتعلق ببيئة التمكين، وضعف مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتم التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتحسين بيئة التمكين منها بناء ثقافة تنظيمية في المدارس تسمح بالمشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات.

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 أشورو وآخرون (Ashoro and Others, 2014 , 1517- 1522) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين المعلمين على الأداء المدرسي بين المعلمين في المدارس الثانوية في كينيا. لمعرفة ما إذا كانت مشاركة المعلمين في صنع القرار تؤثر على أداء المدارس الثانوية أم لا. أجريت الدراسة في دائرة شرق مدينة ناكورو. تم استخدام المنهج الوصفي لإجراء البحث. وشملت العينة المستهدفة ٤٦٤ معلماً في المدارس الثانوية العامة تم اختيارهم من المدارس داخل دائرة مدينة ناكورو الشرقية، تم استخدام استبيان لجمع البيانات. ثبت أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة قوية بين "صنع القرار" و"أداء المدارس". وتوصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرار هو نتيجة معتدلة وإيجابية لأداء

المدارس الثانوية. في ضوء نتائج الدراسة، توصى الدراسة بأن يزيد مديري المدارس الثانوية من مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار.

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 المحتوي، 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 استقلاليتهم أو توظيفهم في بعض الأدوار الإدارية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت صنع القرار التعليمي:

دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٧م) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وتحديد خصائص القائد الريادي، والتعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار، ودراسة صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، وتحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ووضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة الاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

دراسة (أحمد ابراهيم أحمد وآخرون، ٢٠١٨م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي واتخاذها، والوقوف علي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المدرسي، وتحديد أهم الآليات التي يمكن استخدامها لتفعيل المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات التي لتفعيل صنع القرار بالمؤسسة التعليمية منها: التأكد من اتصال العاملين مع بعضهم البعض بحرية كاملة، وتمثيل العاملين الذين سينفذون القرارات ويتأثرون بها، توفير جميع مصادر المعلومات اللازمة، التأكد من عدم سيطرة أحد العاملين على المؤسسة.

دراسة نيومان (Newman, 2010, 337- 344) تمثل غرض البحث في دراسة العلاقة بين مشاركة المعلم في صنع القرار والالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة علي منهج بحث نوعي تفسيري ومنهج دراسة الحالة. شكلت الدراسة عينة ملائمة هادفة من ٥ مديري مدارس و ٢٠ معلم. تم جمع البيانات من خلال المقابلات وجهاً لوجه، أثبتت الدراسة أن المعلمين لم يشاركوا بشكل كبير في صنع القرار. وتم اتخاذ معظم القرارات من قبل مديري المدارس وتم نقلها إلى المعلمين للتنفيذ. لاحظت الدراسة أن ضعف مشاركة المعلمين في القضايا المدرسية الحرجة أدى إلى انخفاض الالتزام وانخفاض الرضا الوظيفي.

دراسة نورازلندا (Norazlinda, 2012, 1-16):هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين مع التزام المعلمين في صنع القرار في المدارس عالية الأداء في ولاية قدح بماليزيا. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي. وشكلت العينة إجمالاً ٣٩٩ معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية عالية الأداء في جميع أنحاء الولاية. يحتوي الاستبيان على ٧٥ عنصراً. أظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في صنع القرار بشأن تخطيط الدروس لها علاقة كبيرة بالولاء والاستعداد للبقاء في المدرسة بينما مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات إدارة المناهج الدراسية لها علاقة كبيرة بدورانهم. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يتضح أن الدراسات السابقة تناولت تمكين المعلمين وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وتحقيق الابداع، وتأثيره علي الأداء المدرسي، ومشاركة المعلمين في صنع القرار والالتزام التنظيمي، ممارسات القيادة الريادية في صنع القرار المدرسي، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي وبالتالي تمثل الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول التمكين وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار التعليمي، كما اختلفت الدراسات السابقة في تناولها العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي وتحقيق الابداع ورفع مستوي الأداء.

القسم الثاني: الإطار النظري.

أولاً: الإطار النظري لتمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

١- مناظير تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

على مدى العقدين الماضيين، برز منظوران متكاملان حول التمكين في العمل في الأدبيات الأول يركز على الظروف الاجتماعية البنائية (أو السياقية) التي تسمح بالتمكين في مكان العمل. والثاني أكثر دقة في التوجه ويركز على الخبرة السيكلوجية للتمكين في العمل. يميز المنظوران بين تمكين البني والسياسات والممارسات وتصورات التمكين (التي تركز على ردود فعل الأفراد تجاه البني والسياسات والممارسات التي يتم تضمينها فيها) (Gretchen Spreitzer, 2007, 2). وهما كالتالي:

المنظور الأول: المنظور البنائي الاجتماعي:

إن المنظور البنائي الاجتماعي للتمكين متجذر في نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية. ويعد بحث كانتر الأساس لعدد كبير من أبحاث التمكين من منظور بنائي اجتماعي، إن المنظور البنائي الاجتماعي جزء لا يتجزأ من قيم وأفكار الديمقراطية - حيث يمكن أن تمنح السلطة للعاملين على جميع مستويات النظام. يمكن تمكين الموظفين في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي التنظيمي من خلال الوصول إلى الفرص والمعلومات والدعم والموارد. ويركز هذا المنظور على الكيفية التي يمكن بها للقوى التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية أن تستأصل الظروف التي تعزز العجز في مكان العمل وبذلك فإن جوهر المنظور البنائي الاجتماعي للتمكين هو فكرة تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف تتالي سلطة اتخاذ القرار ذات الصلة إلى مستويات أدنى من التسلسل الهرمي التنظيمي (Gretchen Spreitzer, 2007, 3-4).

يوجه المنظور البنائي للتمكين الانتباه إلى تأثير التصميم التنظيمي على تصورات العاملين للتمكين. على سبيل المثال، تم الإشادة بالفرق المداره ذاتياً في المدارس كآلية يمكن للمعلمين من خلالها التواصل وتطوير الشعور بالقوة. ففرق العمل المدرسي، المدعومة بشكل مناسب، يمكن للمعلمين من خلالها العمل معاً لحل المشكلات الصعبة، وتقاسم المسؤوليات، وتعلم مهارات جديدة (Jay R. Dee, Alan B. Henkin and Lee 2003, 259). (Duemer,

ومما يؤخذ علي هذا المنظور قصره مفهوم التمكين علي المشاركة في صنع القرار، وتجاهل مدركات الأفراد للقوة/ السلطة- التي يؤكد عليها المنظور النفسي/ المعرفي بمعنى أن هذا المنظور محدود في نظريته للتمكين حيث محور تركيزه الجانب التنظيمي وإهماله الجانب الفردي السيكولوجي في عملية التمكين(ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧، ٢٠). .

المنظور الثاني: المنظور النفسي المعرفي:

التمكين النفسي هو مجموعة من الظروف النفسية اللازمة للعاملين لكي يشعروا بالسيطرة على مصيرهم. كان كونجر وكانجو 1988 conger & kanungo من بين أول من عرف التمكين من منظور نفسي. على النقيض من المنظور البنائي الاجتماعي، الذي كان يساوي التمكين مع تفويض السلطة وتقاسم الموارد، اعتبر كونجر وكانجو ١٩٨٨ التمكين على أنه تعزيز الفعالية الشخصية، وقد بنى توماس وفيلازوس ١٩٩٠ على هذا المفهوم النفسي الأولي التمكين، وقاما بتحديد أربعة أبعاد له: المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير (Gretchen M. Spreitzer, David Doneson, 2008, 314).

ويشير التمكين النفسي إلى مجموعة من الحالات النفسية اللازمة للأفراد ليشعروا بإحساس السيطرة فيما يتعلق بعملهم. بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تتقاسم السلطة مع الموظفين على جميع المستويات، يركز المنظور النفسي على المعتقدات الشخصية للموظفين حول دورهم فيما يتعلق بالمؤسسة (Gretchen Spreitzer, 2007, 6).

ويواجه المنظور النفسي/ المعرفي بعض أوجه القصور، علي سبيل المثال أن الاعتماد علي المدركات الذاتية مثل الإحساس بالمعنى وفعالية الذات، والتأثير، والاستقلالية، تعمل علي تشويه الخصائص البنائية والموضوعية للمؤسسات، وتجعل من الصعب علي المنظمات تغيير أحوالها البنائية، علاوة علي أنه من الصعوبة بمكان تحديد ما إذا كانت العناصر السيكولوجية مظاهر للتمكين أم مسببات له(ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧، ٢١).

في حين أن المنظور البنائي الاجتماعي محدود لأنه يتمحور حول التنظيم ، فإن المنظور النفسي محدود أيضًا لأنه يركز على الفرد. ويتطلب الفهم الكامل للتمكين في العمل دمج كلا المنظورين. فهناك حاجة إلى فهم كيف يمكن للتمكين البنائي الاجتماعي تحقيق التمكين النفسي، وكذلك فهم كيف يمكن لمعتقدات التمكين النفسي من تنمية التمكين البنائي

الاجتماعي من خلال السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى تغيير الأنظمة (Gretchen , 8 , 2007, Spreitzer).

من خلال العرض السابق يمكن القول أن كلا المنظورين قاصر في نظرته للتمكين فالمنظور البنائي الاجتماعي ركز على الجانب الاجتماعي مهملاً الجانب السيكولوجي، بينما المنظور النفسي المعرفي ركز على الجانب السيكولوجي مهملاً الجانب الاجتماعي، وعليه يمكن القول ان التمكين عملية متعدد الابعاد، ولا تقتصر فقط على المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢- متطلبات تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

لكي تكون عملية التمكين فعالة، يجب أن تكون هناك متطلبات معينة لتطبيقها. يجب أن يتم دعم التمكين داخل المؤسسات المختلفة من قبل الإدارة العليا من أجل ضمان التنفيذ الفعال بأبعاده المتنوعة وهناك ارتباطاً إيجابياً هاماً بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المديرين التنظيميين عادة ما يستخدمون التمكين كألية فعالة لتحفيز المرؤوسين على بذل قصارى جهدهم والتعبير عن مواهبهم في العمل، أيضاً، يمكن أن يكون التدريب عاملاً حاسماً في هذه القضية. يمكن أن يكون لتدريب المرؤوسين على كيفية القيام بمسؤولية تمكين المهام آثار إيجابية على عملية التمكين. فهناك تأثير كبير لممارسات التدريب وتمكين المرؤوسين على الإنتاجية. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة يمكن أن تؤثر على مستويات التمكين بين المرؤوسين (Sultan Ghaleb Aldaihani, 2020, 214).

كما يتطلب التمكين مساءلة المرؤوسين، وهناك فرق كبير بين المساءلة وتحمل المسؤولية. تفوض معظم المؤسسات المسؤولية وتزود المرؤوسين بالسلطة الكافية لإنجاز مسؤولياتهم. إن مجرد تفويض المسؤولية للفرق عن بعض الإجراءات اليومية لا يجعل هذه الفرق بالضرورة مسؤولة عن العملية أو النتيجة، يجب أن يتمتع الموظفون باستقلالية وظيفية، وهي الحرية والسلطة لتصميم وإدارة إنجاز المهام والقدرة على اتخاذ قرارات مهمة بشكل مستقل، هذا الحكم الذاتي يجب أن يؤدي في نهاية المطاف إلى المساءلة (Halil Demirer, Nuriye Gures and Volkan Akgul, 2008, 109).

ويجب أن تدرك المؤسسات أن تمكين المرؤوسين يعني تمكين المؤسسات، والتي بدورها، تمكن قادتها المركزيين من مواصلة تنفيذ خيارات استراتيجية لا مثيل لها، وتجديد الرؤية والرسالة التي من المحتمل أن تؤثر على عقول وقدرات شعبها لتعزيز قدراتهم المستدامة

على أداء مستقبلي غير مسبوق، وتشمل متطلبات التمكين ما يلي: (Md. Abdur Raquib, (and Others, 2010, 137-138

أ- التخلي إلى حد كبير عن الطريقة الاستبدادية (الديكتاتورية) في معاملة المرؤوسين في أماكن العمل.

ب- منح المرؤوسين السلطة والسلطة المحترمة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

ج- تقدير مواهبهم وأيديولوجياتهم وفلسفاتهم الفردية.

د- تدريبهم على اكتساب طرق مبتكرة لرعاية مواهبهم ومهاراتهم الدراسية والمعرفة التكنولوجية وريادة الأعمال ومهارات القيادة.

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 قوياً جداً بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات لها أهمية قصوى في تحسين أداء المعلمين. يحتاج المعلمون إلى إدراك أنهم ينتمون إلى رؤية المدرسة وأنهم جزء منها (Ervin F. Sparapani, (and Others, 2015, 35

وحتى يتم التطبيق الناجح للتمكين، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

أ- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هي الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، فعندما يثق المديرين في مرؤوسيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة في المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

ب- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر المرؤوسين بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوي انتمائه التنظيمي والتزامه (عدنان الابراهيم، عدنان عبدالسلام، جمال العمري، ٢٠٠٨، ٢٠).

ولذا فإن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة الداخلية القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالمعلمين والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا

يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية، ومن بين الأمور التي تتعلق بالتمكين، المهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الاعلام، والتفاوض مع المسؤولين ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد(سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٩، ٧٤).

ومن أجل تحقيق نتائج ملموسة، يجب أن يكون تمكين المعلمين أكثر من مجرد فكرة خطابية تطرحها الإدارة علي الطاولة من أجل أن تبدو مثيرة للإعجاب. في نهاية المطاف، عندما تتاح الفرص للمعلمين ليصبحوا شركاء في مستقبل المدرسة، فإن تمكين المعلمين يكون مدمجاً في مجتمع التعلم المهني، فتمكين المعلم يؤثر على الجودة التربوية والأداء الأكاديمي للطلاب بشكل غير مباشر من خلال التنظيم المدرسي للتعليم (Benjamin G. Kirgan, 2009, 37).

من خلال العرض السابق يتضح انه لكي تنجح عملية التمكين لابد من توافر الدعم والتأييد من قبل قيادات التعليم علي كافة مستويات الإدارة التعليمية وكذلك المناخ التنظيمي الداعم لابتكارات المعلمين، كما يتطلب التمكين استقلالية المعلمين، ومشاركتهم في صنع القرار التعليمي، والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل أو المساءلة التعليمية، ويتطلب التمكين البعد عن الاساليب الديكتاتورية التي تولد الخوف من الفشل.

٣- مميزات وعيوب تمكين معلمي التعليم الثانوي العام:

التمكين تغييرات حقيقية في الخبرة المهنية للفرد، وزيادة الاستقلالية، والمشاركة في عمليات صنع القرار. كما أن التمكين يجعل المعلمين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف المدرسة وممارسة هذه القرارات في المجال التعليمي. وفي ظل التمكين يكون لدي الفرد المهارات والمعرفة للعمل أو التحسين بطريقة إيجابية. من خلال تمكين المعلمين، يقوم المعلمون بتطوير كفاءاتهم الخاصة واكتشاف قدراتهم وحدودهم. كما أن تمكين المعلمين هو فرصة لممارسة قيادة المعلم من خلال إنشاء شبكة غير هرمية للتعلم التعاوني (Aydın, 2017).

التمكين وسيلة لتحسين قدرة المجموعة والأفراد على اتخاذ القرار. أن تمكين المعلمين هو العامل الرئيسي لأداء المعلم وخاصة في عصر العولمة في حين أن المدرسة بحاجة إلى الاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات المختلفة في البيئة. ويعمل التمكين علي مساعدة المعلمين على التغلب على مشاكلهم الشخصية، ومساعدتهم على تنمية كفاءتهم، والسماح

للمعلمين بتحديد ومعالجة احتياجاتهم، وتسهيل التدريب، وتمكين المعلم في صنع القرار (Laksmi Mayesti Wijayanti and Others, 2020, 469- 470).

كما يعمل التمكين علي رفع معنويات المعلمين ومستوى رضاهم وولائهم التنظيمي الذي يعد ثمرة من ثمار التمكين فيثير دافعية المعلمين للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص (أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، ٢٠١١، ٤٦٧).

وأصبح التمكين يعني بطريقة أو بأخرى بشكل عام تسليم عملية صنع القرار إلى "العملاء" في العلاقة التعليمية؛ أي أن هناك تحولاً ضمناً للسلطة من الحكومة إلى المعلم ومن المعلم إلى الطالب، ومن الأمثلة التنظيمية على ذلك، زيادة تفويض الحكومة للميزات للمدارس، حتى تتمكن المدارس من تحديد أفضل السبل لإنفاق أموالها. فيما يتعلق بالمدارس نفسها، على الصعيد الدولي، تبنت بعض برامج التغيير التعليمي أيضاً فكرة التمكين، من حيث السماح للمعلمين ببعض السلطة لتكييف المناهج وطرق التدريس لتلبية احتياجات الطلاب، على النحو المحدد من قبل المعلمين أنفسهم. وهذه البرامج قادرة على تغيير سلوك المعلم وتحسين تحصيل الطلاب، حتى عندما يكون لدى المعلمين "الحد الأدنى من مستويات التعليم والتدريب" (Tony Lawson, 2011, 90). وتتمثل مميزات التمكين فيما يلي: (Hamid Saremi, 2015, 7-8)

- أ- التمكين يزيد من الرضا الوظيفي.
- ب- يولد الشعور بالإيجابية تجاه العمل.
- ج- التمكين يؤدي إلي الالتزام والانتماء.
- د- في ظل التمكين سيكون تحديد الأهداف التنظيمية أسهل.
- هـ- يؤدي التمكين إلى زيادة الإحساس بالملكية تجاه العمل.
- و- التمكين يؤدي إلى تخفيض مباشر في الإشراف.
- ز- يعزز التمكين الدافع.
- ح- يزيد من الالتزام، ويرفع من روح الفريق ويتيح وقت الإدارة العليا ويمكنهم التركيز على قرارات أكثر استراتيجية.
- ط- يؤدي التمكين إلى تقليل الهدر والتكاليف.

وفي السنوات الأخيرة، ينظر إلى تمكين المعلمين باعتباره عاملاً هاماً في النتائج المتعلقة بالعمل (الأداء والالتزام والرضا). يغطي مفهوم التمكين الأدوات والتدابير التي تهدف إلى زيادة درجة تقرير المصير والاستقلالية للمعلمين في المدارس لتمكينهم من التصرف بطريقة أكثر تحديداً للذات وتحمل المسؤولية عن أفعالهم (Kersti Kõiv, Kadi Liik and Mati Heidmets, 2019, 1503).

كما يعمل التمكين علي تعزيز المعتقدات، وزيادة المعرفة والمهارات، وتحسين الخصائص النفسية، وتحسين الظروف التنظيمية والبيئية حتى يمكن العمل بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية (Mohammad Ali Haghghi and Others, 2014, 124).

مثلاً يحقق التمكين مكاسب ومزايا متعددة، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر، فهو ينطوي علي المزيد من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيداً من المسؤولية والمساءلة معاً، فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج، ومحاسبة عليها، فلا يقتصر التمكين علي الحصول علي منافع ومكاسب فحسب، بل هناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً، فلا بد من المشاركة في الجانبين، لان التمكين يشبه إلي حد ما ملكية العمل، لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً، لان البعض لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة (خالد سليمان أحمد، محمد علي القضاة، ٢٠٠٩، ٤٧).

وأحد عواقب التمكين أنه يتطلب التدريب الجيد للتكيف مع مهام أكبر من المتوقع توليها، لأنه المعلمين بالخصائص والمهارات التي تلائم عملية التمكين، وعلي الرغم من أن التمكين يكسب المعلمين ثقة في قدراتهم فهم أيضاً يخوضون إحساس الاحباط والغموض من خلال نزاع الأدوار، ونظراً لأن تمكين العمالة يصاحبه توقع في زيادة مهاراتهم وأداء عدد أكبر من المهام، فمن المحتمل أن يزداد معه أجورهم (أدريان بالمر، ٢٠٠٩، ٦٢٦ - ٦٢٧).

على وجه التحديد، قد يؤدي التمكين إلى الثقة المفرطة، وبالتالي سوء التقدير من جانب المرؤوسين. بسبب هذا الشعور بالثقة الزائفة في النتائج الإيجابية، قد تستمر المؤسسات في الجهود التي هي في الواقع أخطاء تكتيكية أو استراتيجية. من المهم أن يبحث الباحثون المستقبليون في احتمالات مثل هذه الآثار ويكتشفون ما إذا كان يمكن تطوير نظام الضوابط

والتوازنات أم لا (Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, 1988, 480). وتشمل

بعض عيوب التمكين ما يلي: (Hamid Saremi, 2015, 7-8)

أ- إساءة استخدام السلطة المتزايدة الممنوحة.

ب- تحمل مسؤولية كبيرة.

ج- هناك تكلفة متزايدة للتدريب والتعليم.

د- النزاع المتزايد أو الصراع على السلطة بسبب العمل الجماعي.

هـ- قلة توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات عمل جيدة.

وبذلك يمكن القول أن التمكين يشعر المعلمين بملكية العمل وبالتالي يولد لديهم إيجابية نحو العمل المدرسي والالتزام والمشاركة في صنع القرارات التعليمية وتحسين الخصائص النفسية للمعلمين، ويساعد التمكين المعلمين علي ممارسة القيادة، ومشاركة المعرفة، وهناك العديد من العيوب للتمكين تتمثل في الاحباط المتولد عن صراع الادوار بين المعلمين وبعضهم، كما تؤدي قلة الخبرة إلي اتخاذ قرارات غير صائبة.

ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي لصنع القرار التعليمي:

١- معايير كفاءة صناعة القرار:

عملية صنع القرار هي عملية إدارية مهمة وأساسية. إنه سائق جهود الموارد البشرية والأنشطة. لذلك، يجب فهم عملية صنع القرار. المرؤوسين بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على اختيار أفضل طريقة صنع القرار، ويمكن شحذ ذلك من خلال برامج التدريب والدورات التدريبية لتحسين مهارات صنع القرارات ومعالجة عدم الخبرة والكفاءة (Mohammad Y. Kentab, 2018, 881)، هناك ثلاثة معايير أساسية للقرار الفاعل هي: (مرزوق العبد الهادي العنزي، ٢٠١٨، ٧٩ - ٨٠)

أ- نوعية القرار: يشير إلي مدي قدرة القرار الذي تم اتخاذه علي حل المشكلة، ومدي ما يحققه من وفر في النفقات، ومدي امكانيته علي إحداث تغيير أساسي أو تجديد قواعد علي أعمال الجماعة وأساليب العمل في المدرسة .

ب- قبول القرار: يشير ذلك إلي درجة الاهمية الخاصة للقرار بالنسبة للمرؤوسين ومدي ارتباط ذلك بتنفيذ القرار، فعندما يلقي القرار قبولاً لدي المرؤوسين، ويكون هذا القرار متوافق مع رغباتهم وحاجاتهم وقيمهم، يكون هناك التزام لتنفيذ القرار بكفاءة، بصرف النظر عن مدي تأثيرهم في صنع القرار، ويشعر المرؤوسين بان القرار وكأنه قرارهم الخاص.

ج- الوقت اللازم لصنع القرار: يشير إلى الفترة الزمنية اللازمة لصنع القرار (طويل / قصير)، كما أن معيار قبول الأفراد للقرار قد يكفي وحده للحكم على كفاءة القرار في حالات معينة، ونوعية القرار قد تكفي وحدها للحكم على كفاءة القرار في حالات أخرى. وقد يلقي القرار قبولاً أكثر إذا كانت طرق صناعته على مستوي عال من الجودة، وهناك سبعة معايير أساسية لتقييم جودة عملية صنع القرار، وهي كالتالي: (روب ديكسون، ٢٠١٠، ٧٤-٧٥)

- أ- تحديد عدد كبير من البدائل.
- ب- مراعاة كل الأهداف والقيم التي يتضمنها هذا الخيار.
- ج- التقييم الدقيق لتكاليف ومخاطر كل من الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل.
- د- البحث الدعوب عن معلومات جديدة لإيجاد تقييمات إضافية للحلول المحتملة.
- هـ- تقبل أية معلومات جديدة، حتي لو كانت غير متصلة بالقرار المفضل مبدئياً.
- و- إعادة النظر في سلبيات وإيجابيات كل البدائل المعروفة قبل توقيع الاختيار النهائي.
- ز- وضع خطط مفصلة لتنفيذ القرار المختار، بما فيها الخطط البديلة عند التعرض لأية مخاطر معروفة.

ولكي يكون القرار ناجحاً لابد أن تتوافر بعض المعايير، منها:

- أ- يجب أن يكون القرار صحيحاً ليؤمن عملية تحقيق الهدف المطلوب.
- ب- يجب أن يكون القرار واضحاً ودقيقاً لتلافي اللبس أو الغموض أو تعدد التغيرات.
- ج- توفر إمكانية تطبيق القرار.
- د- أن يكون القرار اقتصادياً من حيث الوقت والمادة.
- هـ- أن يكون توقيت القرار ملائماً.
- و- أن يتم اتخاذ القرار بالسرعة المناسبة وحسب متطلبات الموقف.
- ز- توافر عاملي الجودة والقبول في القرار (بنسب معينة حسب طبيعة المشكلة أو الموقف) (حيدر عبدالكريم محسن، ٢٠١٥، ١٤٠).

وبذلك يمكن القول أن القرار يكون كفاء عندما يلقي قبولاً لدى المرؤوسين ويسعي الجميع جادين لتنفيذه نظراً لتوافقه مع حاجاتهم ورغباتهم، كما يسعي القرار لتحقيق أهداف المدرسة

بجودة وفعالية، أو يسهم في حل المشكلة محل القرار بكفاءة، كما يجب أن يكون القرار واضحاً، واقتصادياً.

٢- مهارات صنع القرار:

إن نجاح أي مؤسسة تعليمية يعتمد إلى حد كبير على قدرة المدير على صنع قرارات فعالة. فالمديرين بحاجة إلى إيلاء اهتمام كبير للعناصر الأساسية للعملية الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق ... وغيرها في صنع القرارات . يتم صنع القرارات يوميا في المدرسة حول أدوار الأفراد وإجراء أعمال وتوزيع الموارد والأهداف القصيرة الأجل. يتضمن صنع القرار عادة ما يجب القيام به، وكيف يتم القيام به، والذين يفعلون ذلك، ومتى وأين يتم القيام به. في المدرسة، يتعين على المدير صنع القرارات التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها وتلبية الاحتياجات الهامة لأعضاء المدرسة (Adeolu Joshua Ayeni, 2018, 20-21).

وصنع القرار هو عملية معرفية معقدة تتأثر بعدد من العوامل. لا يزال العديد منها خارجة عن سيطرة صانع القرار. ومع ذلك، هناك عدد من المهارات المحددة المرتبطة بصنع القرار الفعال، وتشمل هذه على سبيل المثال لا الحصر ما يلي. القدرة على (Bob L. Johnson JR and Sharon D. Kruse, 2009, 33):

- أ- الاعتراف بالحاجة إلى صنع قرار.
- ب- تحديد موضوع القرار (أي ما الذي يجب تقريره؟).
- ج- تمييز، وتحديد، والتوفيق بين أهداف القرار المتنافسة والتفضيلات.
- د- تطوير وتقويم بدائل الوسائل والغايات في السعي لتحقيق أهداف القرار.
- هـ- تحديد وتحليل وتوليف البيانات اللازمة لصنع القرار.
- و- قراءة السياق الذي يتم فيه صنع القرار.
- ز- تحديد تلك العوامل السياقية التي تسهل أو تعقد عملية صنع القرار.
- ح- تحديد ومعالجة المتغيرات التي يمكن التلاعب بها في سياق القرار.
- ط- قبول وإدارة عدم اليقين والغموض بطرق بناءة.

وهناك ثلاثة أنواع من المهارات اللازمة لصنع القرار الرشيد تتمثل فيما يلي: (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠١٢، ٣٣ - ٣٤)

- أ- المهارات الادارية: وتتعلق بكفاءة الفرد في أداء الاعمال، ومهارته في حل المشكلات، وإدارة الصراع، مهارة التفاوض، مهارة الاستماع، ومهارة وضع بدائل لحل المشكلات، مهارات المتابعة للأعمال المالية والادارية والمخزنة.
- ب- المهارات الفنية: وتتمثل في الفهم الشامل للأمور، وتحمل المسؤولية، والحكم الصائب، والقدرة علي استخدام اساليب أداء المهام، المعرفة التامة بالجوانب الفنية في المؤسسة، المعرفة التامة بما يقوم به المعلمون في المؤسسة.
- ج- المهارات الإنسانية: وتتمثل في توفير مناخ اجتماعي قائم علي الالفة والتعاون بين المعلمين، لتنسيق جهود المعلمين، والقدرة علي تقبل الاقتراحات، والنقد البناء، واتاحة الفرصة للابتكار، واشباع احتياجات المعلمين، وتلبية مطالبهم.
- وبذلك يمكن القول أن عملية صنع القرار التعليمي تتطلب مهارات معينة حتي يمكن للقرار حل المشكلة محل القرار، وهذه المهارات منها ما يتعلق بالجوانب الإنسانية كالتعاون بين المعلمين والقدرة علي تنسيق جهودهم، وتحقيق رغباتهم، حتي يمكنهم الابداع والابتكار، هذا بالإضافة إلي أن عملية صنع القرار التعليمي تتطلب إدارية كالقدرة علي تحديد المشكلات، وإدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة، ومهارات فنية كتحمل المسؤولية عن الأعمال المكلف بها كل معلم داخل المدرسة.
- ثالثاً: واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية:
- ١- التنمية المهنية وتمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى في جمهورية الصين الشعبية: منذ إصدار قانون المعلم في عام ١٩٩٣م، أصبح التطوير المهني للمعلمين مكوناً رئيسياً للإصلاحات التعليمية في الصين. كما اهتمت السلطات التعليمية بتطوير سياسات التنمية المهنية التي تزود المعلمين بمجموعة من الأدلة لتطورهم والأطر التي من خلالها يحسن المعلمون أساليبهم التربوية مع المتعلمين (Karen Liang Guo, Yan Yong, 2013, 88). ويشمل النمو المهني للمعلمين الجوانب الآتية:

أ- إدارة تعليم المعلمين: (The Department of Teacher Education (DTE)

يعد تعليم المعلمين في الصين جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام المركزي دون استثناء. وتقوم إدارة تعليم المعلمين (DTE)، وهي إحدى الوحدات الفرعية التابعة لوزارة التربية والتعليم، بإدارة

تعليم المعلمين والإشراف عليه وإدارته بشكل روتيني على المستوى الوطني، كما يراقب القطاع على المستويات الإقليمية والمحلية. وتم إطلاق العديد من السياسات الوطنية لتعليم المعلمين وتطويرهم وتنفيذها من قبل إدارة تعليم المعلمين DTE، كما أن كل مقاطعة أو منطقة حكم ذاتي أو بلدية تخضع مباشرة للحكومة المركزية لديها مكتب تعليم مسؤول عن إدارة تعليم المعلمين (Jun Li, 2016, 15).

ومنذ تنفيذ المنهج الجديد في جميع المدارس، استخدمت لجان التعليم في البلديات العديد من الاستراتيجيات لمساعدة المعلمين في انتقالهم إلى الفلسفة الجديدة والتربية التي دعا إليها المنهج الجديد. وتشمل هذه الاستراتيجيات توفير ورش عمل وفرص للتطوير المهني للمعلمين، تعزيز التطوير المهني على استخدام الكتب المدرسية الجديدة، توفير ورش عمل للمعلمين لإجراء محادثة ومناقشة مهنية، برامج دعم المعلمين في المناطق الريفية، تجهيز المدارس بتكنولوجيا تعليمية أكثر تقدماً، إشراك المعلمين في المشاريع البحثية لتسهيل التطوير المهني، تعزيز قدرة المعلمين على تدريب المعلمين الآخرين على المنهج الجديد (Shibao Guo and Others, 2012, 26).

ب- التطوير المهني من خلال مجتمعات التعلم المهنية:

استخدم عدد من الباحثين مصطلح مجتمعات التعلم المهنية في المدارس "PLCs" لوصف تنظيم المعلمين في الصين في مجموعات بغرض مشاركة ممارساتهم والنقد البناء بطريقة مستمرة وموجهة نحو التعلم. تم تقديم PLCs أو ما يُعرف محلياً باسم "مجموعات التدريس والبحث" و"مجموعات إعداد الدروس" لأول مرة في الصين في الخمسينيات من القرن الماضي. عادة ما يجتمع المعلمون لمناقشة خبراتهم التدريسية، ومشاركة أفكارهم حول ممارسة نظرية جديدة، ومناقشة المشاكل التي يواجهونها في التدريس والاقتراحات، وإجراء البحوث المرتبطة بتدريسهم، ومراقبة مستوى الصعوبة للتدريس والتفكير في الوضع التعليمي واستكشاف المشكلات التي يواجهها المعلمون (Charlene Tan & Salleh Hairon, 2016, 315-316).

وبذلك تعمل مجتمعات التعلم المهنية على اكساب المعلمين من خلال المناقشات التي تتم بين المعلمين أفضل الممارسات، والمساهمة في حل المشكلات، وتبادل الأفكار، بما يساهم في اكساب المعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين.

ج- مجموعات أبحاث التدريس: Teaching Research Groups

في عام ١٩٥٧م، طلبت الحكومة الصينية من جميع المدارس الثانوية إنشاء مجموعات أبحاث التدريس TRGs في جميع المواد لغرض دراسة وتحسين الأساليب التعليمية. استمر هذا التقليد لعقود من الزمان خاصة في المدارس عالية الأداء (Dan Wang and Others, 2017, 2).

كما تم اعتماد مجموعات أبحاث التدريس على نطاق واسع على المستويات الوطنية والإقليمية والمقاطعات والمدارس، في مثل هذه المجموعات، يتم تنظيم المعلمين الذين يقومون بتدريس نفس المادة لتخطيط تعليمهم وتدريبه وتقييمه باتباع معايير ومواد المناهج المركزية بشكل تعاوني ومنظم من أجل تحسين التدريس والتعلم، لذلك، فهي تشترك في العديد من الخصائص الحاسمة مع منظمات التعلم التي تم تعزيزه، وفي مجموعات البحث التدريسية، يعد التخطيط المشترك للدروس، والملاحظات، والمناقشات، وتقييمات التدريس للمعلمين لبعضهم البعض أيضًا روتينًا ملحوظًا، وتعزز مجموعات أبحاث التدريس القيادة الداعمة كشرط ضروري للحفاظ على أنشطة المجموعة المضمنة في العمل وتطويرها (Qing Gao, B.S., M.Ed., 2019, 3-4).

وبذلك يمكن القول أن مجموعات أبحاث التدريس مرادفة للمنظمات المتعلمة في المدارس الثانوية في الصين، وتطلق مجموعات أبحاث التدريس من مبادئ المنظمة المتعلمة، وتهدف إلى تحسين الأساليب التعليمية، والتطوير المهني، وعلاج ضعف الأداء للارتقاء بالعملية التعليمية.

د- مجموعة دراسة التدريس Teaching Study Group

بموجب نظام مجموعة دراسة التدريس، يكون كل معلم عضوًا في مجموعة دراسة التدريس. يتم إنشاء هذه المجموعات وفقًا لمادة ودرجة التدريس لكل معلم. في المجموعة، تم تصميم خطط تدريس المادة التفصيلية والعملية في بداية الفصل الدراسي، بحيث يتبع كل معلم يقوم بتدريس نفس المحتوى جدولًا زمنيًا مشابهًا. يتم الانتهاء من إعداد الدرس جزئيًا من قبل المعلمين الفرديين، ويقوم المعلمون بتحليل الكتب المدرسية وتحديد النقاط الأساسية ومناقشة أفضل نهج تعليمي من خلال الجهد التعاوني في مجموعة دراسة التدريس خلال الجلسات الجماعية (OECD, 2016, 20).

كما تعمل مجموعة الدراسة أيضًا على تعزيز الخبرة التدريسية وزيادة جودة التدريس. في الواقع، يتم نشر تجارب مجموعات الدراسة الناجحة بشكل متكرر في المجالات التعليمية أو مجلات المعلمين في الصين. في نظام مجموعة الدراسة التعليمية، غالبًا ما يعمل المعلمون المتمرسون كقادة للمجموعات، ويمكن للمعلمين الجدد، التعلم من المعلمين ذوي الخبرة وتحسين مهاراتهم التدريسية من خلال العمل اليومي. بالنسبة للمعلمين الجدد، تعد هذه أيضًا طريقة جيدة للتعلم من المعلمين ذوي الخبرة، بينما بالنسبة للمعلمين ذوي الخبرة، تعد هذه طريقة جيدة للإشراف على المعلمين الجدد وتقديم الاقتراحات لهم (OECD, 2016, 20).
وبذلك يمكن القول أن مجموعة دراسة التدريس تفيد المعلمين من خلال اسباب بعضهم البعض مهارات التدريس، وتحسين هذه المهارات بصفة مستمرة، وتكون هذه المجموعات ذات جدوى بالنسبة للمعلمين الجدد، يمكنهم الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى، من خلال ملاحظتهم أثناء التدريس

هـ - مجموعات التخطيط للدروس: lesson planning groups

مجموعات صغيرة الحجم تتكون عادة من المعلمين الذين يعلمون في نفس المرحلة. الهدف الرئيسي من هذه المجموعة هو أن يجتمع الأعضاء بانتظام وتخطيط الدروس معًا. لدى الصين معيار منهج موحد واحد لجميع المدارس، مما يعني أن التقييمات الأكاديمية للطلاب تستند إلى معرفة المناهج الدراسية. في بعض المدارس، يجب على المعلمين الحفاظ على نفس الاستراتيجية لكل موضوع؛ في المدارس الأخرى، يمكنهم استخدام أساليب مختلفة أثناء مناقشة المفاهيم الرئيسية بشكل أساسي. يناقشون أيضًا كيفية مساعدة الطلاب على فهم المفاهيم والأفكار، وما الذي يستحق المزيد من الاهتمام ويجب أن يركزوا عليه، وكيفية تعزيز تعلم الطلاب، تهدف LPGs إلى توفير إرشادات لتصميم أقسام الدرس، وتقديم المعرفة السابقة، واختيار الأمثلة والتمارين، وهذا يعتمد على كيفية تنظيم المدارس للأبحاث التعليمية وأنشطة تخطيط الدروس. كما أن المعلمون في هذه المجموعات يميلون إلى إجراء تفاعلات غير رسمية مع أقرانهم. عند مواجهة مشاكل تعليمية، عادة ما يوفر الزملاء من هذه المجموعات أكثر الاقتراحات والمساعدة المباشرة في حل المشكلات (Shu Zhang and Others, 2021).

(2).

وتفيد هذه المجموعات المعلمين الجدد بصفة خاصة في تعلمهم كيفية التخطيط للدروس، وتحديد الأهداف بدقة، واختيار الوسائل والأنشطة التعليمية المناسبة، وطرق التدريس، وأساليب التقويم المناسبة، وكذلك معرفة المصطلحات الغير واضحة، والتعرف علي مشكلات التي من الممكن مواجهتها أثناء تنفيذ الدرس، وكيفية حلها.

٢- مشاركة معلمي التعليم الثانوي الأعلى في صنع القرار التعليمي:

اتجهت الصين في الآونة الأخيرة إلي تطبيق "برنامج الإدارة المُمكنة" الذي يعد سياسة مهمة تهدف إلى الحد من عدم المساواة "بين المدارس". يشارك مديرو المدارس عالية الأداء الأفكار والمعلومات والموارد لمساعدة قادة المدارس في المدارس ذات الأداء المنخفض، وبالتالي بناء ممارسات فعالة في كلتا المدرستين. تؤكد استراتيجية التحسين هذه على تطوير القيادة، كما إن التحدي المعاصر للقيادة، من الناحية المنهجية، ليس مجرد توزيع القيادة، ولكن أيضًا في التعبير عن نواياها لأصحاب المصلحة. من الناحية المثالية، يجب أن يكون كل مدير مدرسة قادرًا على تلبية الاحتياجات والعلاقات بين التحسين على المدى القصير والطويل خلال فترة بقائهم في المدرسة، ويجب أيضًا التفكير في كيفية استمرار تأثيرات القيادة بعدهم وبعد مغادرتهم. حتى تنتشر فوائدها من قائد إلى آخر. سيشجع هذا القادة على التفكير الجاد والنقدي حول الكيفية التي يمكن بها للقيادة العاكسة والتعاون المدروس تحقيق فوائد تتجاوز المدرسة (Prashant Jayapragas, 2016, 100).

وتتيح وزارة التعليم الصينية الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية، حيث يتضمن نهج صنع المناهج الجديدة في الصين تنوع الجهات الفاعلة المشاركة في بناء المناهج، ولا يستبعد صنع المناهج الحكومية بالضرورة أصحاب المصلحة الآخرين في المناهج على مستوى الولاية؛ يمكن للدولة إشراكهم في نقاط اتخاذ القرار الرئيسية لإدارة المجالات السياسية والمهنية والعامّة حول التعليم. بالإضافة إلى مشاركة الطلاب والمعلمين ومديري المدارس (Wing-Wah Law, 2014, 343).

وبسبب التقاليد الثقافية الكونفوشيوسية، يلعب مديرو المدارس في الصين دور بارز في مدارسهم ومجتمعاتهم، ويميل المعلمون أيضًا إلى قبول القرارات من أجل أداء أفضل، وتشير فوائد مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي بالصين، إلي انه يجب أن يحفزوا المديرين المعلمين على عكس أدوار عملهم خارج الفصول الدراسية وتغيير المعتقدات المهنية من

"التابعين" إلى "القيادة"، بهذه الطريقة، يمكن للمديرين إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي وأنماط الاتصال وتوزيع السلطة) (Shengnan Liu and Hongbiao Yin, 2020, 15-16).

كما توفر المدارس بالصين منصات مؤثرة لتطوير قيادة المعلم بشكل غير رسمي. تطوير القيادة غير الرسمية للمعلم. تسمح المدارس كمنظمات متعلمة بإجراء حوارات مفتوحة في المدرسة حول التدريس والتعلم. ومن ثم، يصبح المعلمون أكثر استباقية وانفتاحًا تجاه التعاون في صنع واتخاذ القرار لتحسين المدرسة، مما يحفز المعلمين نحو شكل قائم على العمل من التعلم التعاوني. وتعمل المدارس كمنظمات متعلمة إلى أن يذهب المعلمون إلى ما هو أبعد من مجرد التفكير في المشكلات وملاحظتها من أجل التغيير. كما في المدارس كمنظمات متعلمة بالصين يتم دعم المعلمين من قبل قادة المدارس للتغلب على الحواجز الثقافية لقيادة المعلم غير الرسمية في سياقات المدارس الصينية، وبذلك تمتلك المدارس كمنظمات متعلمة قدرة تحويلية في تمكين قيادة المعلمين غير الرسميين للمشاركة في صنع القرار التشاركي على مستوى المدرسة. تستفيد المنظمات المتعلمة من التعاون بين المعلمين لمشاركة خبراتهم التعليمية والمحتوى الأفضل) (Daphnee Hui Lin Lee and Noelle Kwok Kwan Ip, 2021, 2, 12-14).

ولقد أصبح "تمكين المعلم" راسخًا في الأدبيات التربوية مع الدعوة إلى اللامركزية أو الإدارة الذاتية. ومن خلال التمكين يطور المعلمون كفاءتهم لتولي مسؤولية نموهم وحل مشاكلهم الخاصة، كما أن تمكين المعلم عادة ما يلعب أدوارًا إيجابية في الأوساط التعليمية. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن تمكين المعلم يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي للمعلمين، والالتزام المهني والسلوك التنظيمي، ويقلل من مستويات دوران المعلمين وغياب المعلمين، أن تمكين المعلمين لتولي أدوار قيادية من المرجح أن يفيد عملية إصلاح المدرسة. وفي المدارس التي تتبنى صنع القرار المشترك، يسهل على المديرين الشروع في إصلاح المدرسة. ففي دراسة حديثة حول تمكين المعلمين وتقبلهم لإصلاح المناهج الدراسية في الصين، وجد أن النمو المهني للمعلمين هو أحد عوامل تمكين المعلمين، لأنه يعزز إدراكهم لنتائج الإصلاح) (Hong-biao Yin and Others, 2013, 13-14).

وفي ظل إصلاح المناهج الدراسية في الصين، قد يكون المعلمون مشغولين للغاية بالفعل، وقد يؤدي المزيد من المشاركة في القرارات على مستوى المدرسة إلى تشتيت الانتباه بل وتقليل الوقت والجهود المبذولة في المناهج والتدريس وتنفيذ الإصلاح. لذلك فإن تمكين المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية أقل فاعلية بكثير من تمكينهم في المناهج والتعليم. في الواقع، أن تمكين المعلمين في القرارات الإدارية قد يعيق ذلك تحصيل الطلاب من خلال تشتيت انتباه المعلمين عن مسؤولياتهم الأساسية التعليم والتعلم (John Chi-Kin Lee and Others, 2011, 77-78).

كما يجب على المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى ضمان مشاركة المعلمين والعاملين في الإدارة الديمقراطية والإشراف من خلال مجلس إدارة المدرسة. ويتولى مجلس إدارة المدرسة إدارة المدرسة باستقلالية، وتنظيم الأنشطة التربوية. منح المكافآت، واتخاذ القرارات التأديبية، وتعيين المعلمين وغيرهم من الموظفين، وإدارة المرافق المدرسية، ورفض أي تدخل غير قانوني من أي منظمة في الأنشطة التعليمية، وتحصيل الرسوم الدراسية وفقاً لتعليمات الدولة، والالتزام بالقوانين واللوائح، وتنفيذ التوجيهات، وضمان جودة التعليم (People's Republic of China, 2022, Articles:28-30).

ويتولى مجلس المدرسة أيضاً وضع خطط تشغيلية للمدرسة، تتضمن أهداف ومعايير التدريس المطلوب تحقيقها، ويقوم المدير بإبرام عقد مع مكتب التعليم المحلي حول تنفيذ الخطط. تتضمن محتويات العقد المعايير التي يجب أن تصل إليها المدرسة والأهداف التعليمية المنشودة. في نهاية كل عام، ترسل المدرسة تقارير التقييم الذاتي إلى مكتب التعليم المحلي. في السنة الثالثة يمكن للمدرسة التقدم للتفتيش الخارجي من إدارة التعليم بالمقاطعة، إذا اعتبرت المدرسة ومكتب التعليم المحلي أن المدرسة قد حققت أهدافها (Nie Xiaorong, 2001, 72).

كما يجب على كل مدرسة خاصة إنشاء مجلس إدارة للمدرسة ويمثل هيئة صنع القرار في المدرسة، ويتألف من ممثلين عن الجهة المالكة، ومدير المدرسة، وممثلين عن المعلمين ذوي خبرة، ويقوم المجلس بتعيين وعزل مدير المدرسة، تعديل النظام الأساسي للمدرسة وصياغة القواعد واللوائح الخاصة بالمدرسة، وضع خطط التنمية وخطط العمل، وفحص

الميزانيات والحسابات الختامية والتحقق منها (People's Republic of China, 2022, (Article: 20- 21).

وبذلك يمكن القول أنه يتشارك بعض معلمي المدرسة من خلال مجلس المدرسة في صنع القرارات المدرسية والتي تخص جوانب العمل المختلفة مثل القرارات الخاصة بتعيين المعلمين ومساءلتهم، وإعداد خطة العمل للمدرسة، والأمور التي تخص شؤون الطلاب، وشئون العاملين، والرسوم الدراسية، واستخدام مرافق المدرسة، والأنشطة المدرسية، وتنفيذ القوانين والقرارات.

القسم الثالث: النتائج والإجراءات المقترحة.

١- نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتمد الإصلاح التعليمي في جمهورية الصين الشعبية علي التطوير المهني للمعلمين الذي يعد الأساس لتمكين المعلمين.
- يشكل التطوير المهني الأساس للإصلاح التعليمي في جمهورية الصين الشعبية.
- يعمل التطوير المهني للمعلمين في جمهورية الصين الشعبية علي تحديث معارف المعلمين لتلبية متطلبات عملهم.
- تعمل مجتمعات التعلم المهنية في جمهورية الصين الشعبية علي تنظيم مشاركة ممارسات المعلمين والنقد البناء ومناقشة الخبرات التدريسية للمعلمين، وطرق تناول المشكلات وحلها.
- تعمل (مجموعات أبحاث التدريس، ومجموعات دراسة التدريس، ومجموعات التخطيط للدروس) في جمهورية الصين الشعبية علي مناقشة الخبرات التدريسية للمعلمين وإجراء البحوث المرتبطة بتدريسهم، وتوفير فرص التعلم المستمر.
- يتعاون المعلمين من خلال مجموعات ابحاث التدريس في إجراء البحوث الإجرائية في الميدان.
- اعتمدت جمهورية الصين الشعبية برنامج الإدارة الممكنة لمساعدة المدارس ذات الأداء المنخفض.
- تتيح قيادات مدارس التعليم الثانوي الأعلى بجمهورية الصين الشعبية الفرصة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية.

- توفر مدارس التعليم الثانوي الأعلى في جمهورية الصين الشعبية منصات مؤثرة لتطوير قيادة المعلم بشكل غير رسمي ليصبح المعلمين أكثر استباقية تجاه التعاون في صنع القرار لتحسين المدرسة.
- تمتلك المدارس في جمهورية الصين الشعبية قدرة تحويلية في تمكين قيادة المعلمين بشكل غير رسمي للمشاركة في صنع القرار التشاركي علي مستوى المدرسة.
- يوفر مجلس إدارة المدرسة فرصة لتمكين المعلمين من خلال ضمان مشاركة المعلمين في الإدارة الديمقراطية والأشراف.
- ٢- الإجراءات المقترحة:
في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح البحث مجموعة من الإجراءات التي قد تسهم في تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار التعليمي في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية:
- إنشاء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس ويشترك المعلمين في كافة جوانبها.
- ضرورة اتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في مجلس إدارة المدرسة، وابداء آرائهم، واحترام آرائهم وتقديرها، ووضعها موضع التنفيذ.
- توفير مناخ مدرسي داعم، يساعد علي تقديم المعلمين لأفكارهم الإبداعية، والقدرات الكامنة داخلهم.
- تطبيق مجموعات أبحاث التدريس، ومجموعات دراسة التدريس، ومجموعات التخطيط للدروس، حيث يجتمع المعلمون لمناقشة خبراتهم، ومناقشة المشكلات التي تواجههم، واطلاعهم علي كل ما هو جديد في مجال مهنتهم.
- تصميم برامج تدريبية تناسب احتياجات المعلمين الفعلية، ويشترك المعلمون في إعدادها، وتنفيذها وتقويمها.
- يتطلب التمكين تغييرات هيكلية يأتي في مقدمتها ضرورة التخلي عن النمط البيروقراطي في الإدارة.
- يتطلب التمكين دعم الإدارة العليا من أجل ضمان التنفيذ الفعال، وتدريب المعلمين علي القيام بمسئولية تمكين المهام، وإيمان المديرين بضرورة مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي.

- ضرورة تفعيل المساءلة التعليمية، فلا بد أن تتبع المسؤولية مساءلة عن السلطة الممنوحة للمعلمين لإنجاز مهامهم.
- يتطلب التمكين تدريب كافة المعلمين حتي يكونوا مستعدين للتمكين، ويكونوا مستعدين للتغيير.
- يتطلب التمكين تقدير المعلمين واحترام آرائهم وأفكارهم، ومنحهم فرص المشاركة في صنع القرار التعليمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط ٢، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٦م).

أحمد إبراهيم سلمى، تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، العدد ٨٧، المجلد ١٦، جامعة بني سويف - كلية التربية، ٢٠١٩م.

أحمد إبراهيم أحمد، هالة محمد السيد، عبد العزيز سعد صيوان، "محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي : دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بنها، العدد ١١٦، الجزء ٦، جامعة بنها - كلية التربية، ٢٠١٨م.

أديان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 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، السنة الثامنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢١م.

أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، دراسات - العلوم التربوية، المجلد ٣٨ ، ملحق ٢، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٢٠١١م.

حيدر عبدالكريم محسن، الجودة الشاملة في التخطيط والإشراف التربوي، (عمان، الاردن: دار اليازوري، ٢٠١٥م).

خالد سليمان أحمد، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، (الاردن: دار الكتاب الثقافي، ٢٠٠٩م).

روب ديكسون، المهام الادارية، (القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠١٠م).

سهام أحمد محمد، "آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد ٩، السنة الرابعة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٨م.

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.

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

عدنان الابراهيم، عدنان عبدالسلام، جمال العمري، "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"، دراسات تربوية واجتماعية، العدد ٣، المجلد ١٤، جامعة حلوان - كلية التربية، ٢٠٠٨م.

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.

مرزوق العبد الهادي العززي، "بناء استراتيجية حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدى قيادات مستويات الإدارة " العليا والوسطى " في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد ١، المجلد ٧، دار سمات للدراسات والبحوث، ٢٠١٨ م .

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

نهلة سيد حسن، "تمكين معلمي مدارس 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.

ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م).

ياسر فتحي الهنداوي، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد ٣١، الجزء الثاني، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٢٠٠٧م.

المراجع الأجنبية:

- Adam E. Nir, Ronit Bogler, "The importance of Teachers Perceived Organizational support to job satisfaction What's Empowerment got to do with it?", Journal of Educational Administration, Vol. 50, Issue: 3, 2012.
- Adeolu Joshua Ayeni, "Principals' Decision Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria", Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol. 18, Issue. 10, 2018.
- Ashoro, S. Lutsilili , Wanyoike Daniel , Mwangi Benson, " Effect of Teacher Empowerment on Public Secondary School Performance in Nakuru Town East Constituency, Kenya", International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 3 Issu. 5, May 2014.
- Aydin Balyer, Kenan Özcan, Ali Yildiz, "Teacher Empowerment: School Administrators' roles", Eurasian Journal of Education Research, Vol.70, 2017.
- Benjamin G. Kirgan, The Correlation Between Teacher Empowerment and Principal Leadership Behaviors in High Schools, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, 2009.
- Bob L. Johnson JR and Sharon D. Kruse, Decision Making for Educational Leaders, Underexamined Dimensions and Issues, (USA: State University Of New York Press, 2009).
- Charlene Tan & Salleh Hairon, "Education Reform in China: Towards Classroom Communities", Action in Teacher Education, Vol. 38, No. 4, 2016.
- 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.
- Dan Wang, Jingying Wang, Hui Li, Ling Li, "School Context and Instructional Capacity: A comparative Study of Professional Learning Communities in Rural and Urban Schools in China", International Journal of Educational Development 52 , 2017.
- Daphnee Hui Lin Lee and Noelle Kwok Kwan Ip, "The Influence of Professional Learning Communities on Informal Teacher Leadership in a Chinese Hierarchical School Context", Educational Management Administration & Leadership, Vol. XX, No. X, 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.

- Gretchen M. Spreitzer, David Doneson, Musings on the past and Future of Employee Empowerment. In T. Cummings (Ed.), Handbook of Organizational Development, (Thousand Oaks, sage Publications, 2008).
- Gretchen Spreitzer, Toward the integration of two perspectives: A review of Social-Structural and Psychological Empowerment at work, The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications, 2007, Edited by Cary Cooper and Julian Barling, (New York: sage Publications, 2007).
- Halil Demirer, Nuriye Gures and Volkan Akgul, "The Moderating Effects of Perceived Accountability on the Relationship Between sales Personnel's Empowerment and Organizational Commitment: A field research in Turkish travel Agencies", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008.
- Hamid Saremi, "Empowerment as a New Approach in the Management", Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB15 Thai Conference), Bangkok, Thailand, 20-22 February 2015, 2015.
- Hong-biao Yin, John Chi-Kin Lee, Yu-le Jin, and Zhong-hua Zhang, "The effect of Trust on Teacher Empowerment: The Mediation of Teacher Efficacy", Educational Studies, Vol. 39, No. 1, 2013.
- Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988.
- Jay R. Dee, Alan B. Henkin and Lee Duemer, "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment, Journal of Educational Administration", Vol. 41, No. 3, 2003.
- John Chi-Kin Lee , Hong-biao Yin , Zhong-hua Zhang & Yu-le Jin, "Teacher Empowerment and Receptivity in Curriculum Reform in China", Chinese Education & Society, Vol. 44, No. 4, 2011.
- Jun Li, The Context of Teacher Education Reform in China: A Comprehensive Review, In Quest for world-class teacher education? A multiperspectival study on the Chinese model of policy implementation, Singapore: Springer, 2016.
- Karen Liang Guo, Yan Yong, "Policies and Practices Of Professional Development in China: What do Early Childhood Teachers Think?", Australian Journal of Teacher Education, Vol. 38, Iss. 6, June 2013.
- Kelly A. Moran, Teacher Empowerment: School Administrators Leading Teachers to Lead, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Youngstown State University, 2015.
- Kersti Kõiv, Kadi Liik and Mati Heidmets, "School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes", International Journal of Educational Management, Vol. 33, No. 7, 2019.

- Laksmi Mayesti Wijayanti , Choi Chi Hyun, Leo Hutagalung, Agus Purwanto, Masduki Asbari, Priyono Budi Santoso, "Teachers' Empowerment, Self-Regulation and Being Istiqamah as Key Features of Job Performance", DIJEMSS, Volume 1, Issue 4, April 2020.
- Md. Abdur Raquib, R. N. Anantharaman, Uchenna Cyril Eze and Md. Wahid Murad, "Empowerment Practices and Performance in Malaysia – An Empirical Study", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 1, 2010.
- Mohammad Ali Haghghi, Gholam Ali Tabarsa and Behrooz Kameli, "Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources", Global Journal of Management Studies and Researches, Vol.1, No. 2, 2014.
- Mohammad Y. Kentab, "The Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City", Universal Journal of Educational Research, Vol. 6, No.5, 2018.
- Newman Wadesango, "The Relationship between Teacher Participation in Decision-making and Organisational Commitment", Journal of Social Sciences, Volume 31, Issue 3, 2012.
- Nie Xiaorong, "Educational Accountability, Network and School Effectiveness: A Study of the Practice of Educational Governance in China", Research report 174, university of Helsinki, Department OF Education, 2001 .
- Norazlinda Saad, "The Effects of Teachers' Participation in Decision Making on Commitment", The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol. 6, Issu. 9, 2012.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development, Education in China: a Snapshot, (paris :OECD publishing, 2016).
- People's Republic of China, Law on the Promotion Of Non-public Schools of the People's Republic of China, Chapter III Organizations and Activities of Schools, Article: 20- 21, http://en.moe.gov.cn/documents/laws_policies/201506/t20150626_191387.html, Retrieved on:30/2/2022.
- People's Republic of China, Education Law of the People's Republic of China, promulgated by Order No.45 of the President of the People's Republic of China on March 18, 1995, Chapter III Schools and Other Educational Institutions, Articles:28-30, http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/en/laws_e.htm, Retrieved on:13/ 2/ 2022.
- Prashant Jayapragas, Leaders in Education Program: The Singapore Model for Developing Effective Principal-ship Capability, Current Issues in Comparative Education (CICE), Vol. 19, Iss. 1, Fall 2016.
- Qing Gao, B.S., M.Ed, The Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practices and Student Outcomes: A comparative Case Study of

- two Chinese middle schools, A Dissertation In Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of Texas Tech University, 2019 .
- S. Thamizhmanii, S. Hasan, "A review on an employee empowerment in TQM practice", Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 39, Issu. 2 , 2010.
- Shengnan Liu and Hongbiao Yin, "How Ethical Leadership Influences Professional Learning Communities via Teacher Obligation and Participation in Decision Making: A moderated-mediation Analysis", Educational Management Administration & Leadership ,Vol. XX, No. X, 2020 .
- Shibao Guo, Yan Guo, Gulbahar Beckett, Qing Li, Linyuan Guo, Teaching under China's Market Economy: Five Case Studies, (Canada: Education International, January 2012), P. 26.
- Shu Zhang, Wenjun Zhao, and Yiming Cao, "Toward Sustainable Professional Development: An Investigation of Informal Interactions Among Chinese Mathematics Teachers", Frontiers in Psychology, Vol. 12, 2021.
- Sultan Ghaleb Aldaihani, "Administrative Empowerment Among Kuwait University Staff and its Effect on their Job Satisfaction", Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. 12, No. 2, 2020.
- Tony Lawson, "Empowerment in Education: Liberation, Governance or A distraction? A review", Power and Education, Vol.3 No. 2, 2011.
- Wing-Wah Law, "Understanding China's Curriculum Reform for the 21st Century", Journal of Curriculum Studies, Vol. 46, No. 3, 2014.