

Doi: 10.34120/0085-037-148-007

## دور مدرء مدارس النقب الابتدائية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني

د. سليمان محمد العمورا

وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مدرء مدارس النقب الابتدائية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية؛ من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة خصيصاً كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 420 معلماً ومعلمة من مدارس النقب الابتدائية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن دور مدرء مدارس النقب الابتدائية في تمكين مُعلِّمي مدارس النقب الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة ووزن نسبي 84.04%. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين في تقديرات المعلمين لمستوى تمكينهم في المدارس الابتدائية، وفقاً لمتغير الجنس- لصالح مجموعة الذكور. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الابتدائية، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: الدور، تمكين المعلمين، المرحلة الابتدائية، النمو المهني.

1 دكتوراة بالإدارة التربوية، الإيميل: slemanal@education.gov.il; slemanal@gmail.com

- سُلم البحث في: 2022/8/29؛ أُجيز للنشر في: 2022/10/19.

## مقدمة

أضحت المؤسسات التربوية وسيلة فاعلة في العصر الحديث؛ حيث يعد المحضن التربوي نظاماً اجتماعياً فريداً، فبعض المؤسسات التربوية أكاديمية، وبعضها تربوية، وأخرى تربوية وتعليمية معاً، فأنتى كان نوعُ هذا المحضن التربوي، لا بدَّ وأنَّ له خصائص مميزة، تجعله ذا طابع خاص في أهدافه ونشاطه ومخرجاته، مما يجعل ارتباطه بالبيئة ارتباطاً حركياً معقداً مما جعل هذه المحاضن ريادة بين المؤسسات المجتمعية الأخرى؛ فتعتبر التربية مدخلاً للتنمية الشاملة، وحصناً منيعاً تلجأ له المجتمعات في وقت الشدائد والمحن، وإذا كانت الحاضنات التربوية من الأدوات الفعالة في المجتمع، فإنَّ الإدارة التربوية هي حجر الأساس، ونقطة الانطلاق في خطة إصلاح أنظمة التعليم وتطويرها، ليتلاءم مع احتياجات المجتمع وطموحاته؛ لذلك تحاول المحاضن التربوية جاهدة مواكبة النمو والتطور، ولذا كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (العبيدين، 2004: 18). إذاً يُساعد التمكين الإداري إدارة المدرسة في التقليل من المشاكل، ومشاركة المدرسين في وضع الأهداف المرسومة، ومن ثم وضع السياسات وتبني القرارات، التي تُرسخُ فرص التفاهم بين إدارة المدرسة والمدرسين، بما يُساهم في توفير نوع من المناخ التنظيمي الذي ينعكس إيجاباً على حياة العاملين من قبيل الأمن الوظيفي والسعادة المهنية التي تفرز السلوك الإبداعي لدى جميع العاملين، ولعلَّ هذا يُوفّر ضمناً لظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تُضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والاعتزاز والفخر لدى أفراد المحاضن التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية (أبو المجد، 2008). ويُعد التمكين الإداري بلا شك اللبنة الأولى والأساس السليم الذي يُمكن المدرس من ممارسة مهامه بشكل كامل، ويتحمل مسؤوليات وظيفته؛ ليصبح أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المدرسة لمواجهة الصعوبات، وملاحقة التطورات المتسارعة، والأكثر قابلية للنمو والازدهار وصولاً للكفاءة والفاعلية، والأكثر مراعاة للمتغيرات العالمية، فإنَّ الإدارة وُجدت لتقليل النفقات، وتنمية دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى للعامله لديها (Robbins, 2000: 7).

وعليه، فإن العمل في المدرسة قائم على المبادرة، والتعاون بين الإدارة، ومدراء

المدارس في النشاطات المتنوعة، ولتفعيل هذا الدور لابد من تمكين المدرسين من خلال منحهم المسؤولية، واعتبارهم مكوناً محورياً في إنجاز المهمات التربوية؛ لذلك فإنّ مدرّاء المناطق التعليمية بحاجة لتأكيد تمكين معلمي المدارس، كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية (الفاضل، 2011: 91). وقد أُجريت الكثير من الدراسات حول موضوع تمكين المدرّاء للمعلمين، ومن هذه الدراسات دراسة (أرناؤوط، 2020)، التي هدفت إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، ودراسة (الرقب، 2020)، التي هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وأجرت الحجاج وحسونة (2018) دراسة هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، ودراسة (أبو طعمة وعاشور، 2016)، التي هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وهدفت دراسة (الهندي، 2013) لتعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وكذلك دراسة (العمري، 2011)، التي هدفت إلى الكشف عن درجة توجهات مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة.

من خلال ما سبق، وانسجاماً مع عمل الباحث كمشرف تربوي في منطقة النقب جنوب فلسطين، وانطلاقاً من أهمية دور مدرّاء المدارس في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني في قطاع التربية والتعليم، وعلاقتها بالممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وذلك كما يراها المعلمون في المدارس الابتدائية في النقب، حيث تختلف الممارسات الإدارية لمديري المدارس باختلاف ثقافة المديرين والبيئة المدرسية. ويُعتقد أنه بالقدر الذي يمتلك مديرو المدارس ثقافة التمكين، فإنّ ممارساتهم وأفعالهم داخل المدرسة سوف تتحسن وتترك أثراً إيجابياً على المدرسة والعاملين فيها. من أجل ذلك جاءت الدراسة لكشف دور مدرّاء مدارس

النقب الابتدائية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1 - ما مستوى دور مدراء مدارس النقب في تمكين المعلمين بالمدارس الابتدائية العربية بالنقب من وجهة نظرهم؟
- 2 - ما مستوى دور مدراء مدارس النقب في تحسين النمو المهني لمعلمي المدارس الابتدائية العربية بالنقب من وجهة نظرهم؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تقديرات المعلمين لمستوى دور مديري المدارس في تمكينهم وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 4 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دور مديري المدارس في تمكين المعلمين، ودورهم في تحسين النمو المهني للمعلمين؟

### أهداف الدراسة

- 1 - تسليط الضوء على دور مدراء المدارس في تمكين المعلمين بالمدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم.
- 2 - الكشف عن مستوى دور مدراء المدارس في تحسين النمو المهني للمعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم.
- 3 - التعرف إلى مدى اختلاف تقديرات عينة الدراسة في تقديرات المعلمين لمستوى تمكينهم تُعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس.
- 4 - معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دور مديري المدارس في تمكين المعلمين، ودورهم في تحسين النمو المهني للمعلمين.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1 - قد تفيد هذه الدراسة كلاً من مدراء المدارس والمعلمين الساعين للوصول إلى التميُّر في عملهم.
- 2 - يمكن أن تفيد هذه الدراسة مصممي الخطط والبرامج التدريبية في وزارة المعارف من خلال الوقوف على جوانب ممارسة مدراء المدارس الابتدائية العربية للإدارة بالتمكين وقدرتهم على تنمية مستوى أداء المعلمين.
- 3 - وضع توصيات ومقترحات من الممكن أن تُساهم في الرُّقي بدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية العربية بالنقب للإدارة بالتمكين، ومستوى أداء المعلمين.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1 - حدود الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على تمكين المعلمين بالمدارس الابتدائية بالنقب وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية.
- 2 - الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الابتدائية العربية بالنقب.
- 3 - الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بالنقب.
- 4 - لحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الفصل الدراسي الأول للعام 2021 - 2022.

## مصطلحات الدراسة

ركّزت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**الدور:** يُعرّفه أبو جامع (2013: 8) بأنه: مجموعة الأنشطة والسلوكيات المخططة والمتوقعة التي يقوم بها المشرفون التربويون لتحسين كفايات معلمي التربية الرياضية في المواقف المختلفة. ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الوظيفة في المنظمة التي يقوم بها الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه.

تمكين المعلمين: عُرّف تمكين المعلمين بأنه: جملة من الصلاحيات الممنوحة للمعلمين من قبل المدرسة، التي تتيح لهم المزيد من الاستقلالية، والنمو المهني، وتُحقق مكانة لائقة عالية، وتحمل للمسؤولية (السبوق، 2013: 40). وعُرّف أيضاً بأنه: عملية يتم من خلالها استثمار قدرات ومهارات المعلمين؛ لتحسين العمل المدرسي، وذلك من خلال منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية، وتوفير فرص للتدريب والنمو المهني، وتوفير المعلومات ونظم اتصال مفتوحة (حسن، 2013: 141). ويعرفه الباحث إجرائياً: منح المعلمين الصلاحيات، والسلطات التي تُساعدهم في تطوير ذاتهم، وفي السيطرة على ظروفهم المهنية؛ وتتيح لهم المشاركة والتأثير في القرارات المدرسية، مما يؤدي إلى القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة المرسومة.

النمو المهني: عُرّف النمو المهني: بأنه كل جهد هادف يحقق استفادة المعلم من الفرص؛ للارتقاء بما يقوم من أعمال في مهنته، والعمل على زيادة تعليمه (شنودة، 2001: 10).

المدارس الابتدائية: يُعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مرحلة دراسية تقع بين رياض الأطفال والمرحلة الإعدادية مدتها ست سنوات.

### إجراءات الدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، وخطوات إعدادها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وفيما يلي نجد وصفاً للعناصر السابقة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ويقصد به: «المنهج الذي يتابع به الباحث أحداثاً حالية وممارسات قائمة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، ولا يتدخل في الظاهرة، ولكنه يصفها ويحللها (عطوان ومطر، 2016: 62).

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية

العربية التابعة لوزارة المعارف وعددهم 4356 معلماً ومعلمة، وذلك بحسب آخر إحصائيات الإدارة العامة للشؤون الإدارية بالوزارة.

عينة الدراسة: تكونت العينة من 420 معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية في النقب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم 1 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

### جدول رقم 1

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	22.6%
	أنثى	325	77.4%
المعلم	دبلوم	90	21.4%
	بكالوريوس	285	67.9%
	ماجستير	45	10.7%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	20	4.7%
	من 5 - 10 سنوات	130	31.0%
	من 11 - 15 سنة	60	14.3%
	أكثر من 15 سنة	30	7.1%

أداة الدراسة: بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قام الباحث ببناء أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة لقياس دور مدراء المدارس الابتدائية الحكومية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، لهذا قام الباحث ببناء استبانة وفق الخطوات الآتية:

- 1 - تحديد مجالات الاستبانة وعددها خمسة مجالات.
- 2 - صياغة فقرات الاستبانة، كل فقرة حسب مجالها الخاص بها.

- 3 - بناء الاستبانة بصورتها الأولية، وشملت 44 فقرة.
- 4 - إعطاء كل فقرة وزن وفق مُدرِّج ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).
- 5 - عرض الاستبانة على المُحكِّمين والخبراء.
- 6 - إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، من حذف بعض الفقرات، وكذلك تعديل أو إضافة أو إعادة صياغة لفقرات أخرى؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية 40 فقرة.
- 7 - إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتكونت من 3 أقسام رئيسية؛ هي:

القسم الأول: ويشمل المتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني: ويشمل دور مديري المدارس في تمكين المعلمين، وقد تكوّن هذا القسم من خمسة مجالات (النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز).

والقسم الثالث: ويشمل دور مديري المدارس في زيادة النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم.

### الخصائص السيكومترية للاستبانة

صدق الاستبانة: يقصد بصدق أداة التقييم «أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه ولا تقيس أي شيء آخر، ويمكن تحقيق الصدق بعدة طرائق أبسطها عرض الأداة على المحكمين» (تمام وصلاح، 2016: 397)، وتم التحقق من صدق الاختبار من خلال:

- أ - صدق المحكمين؛ حيث قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الأداة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد تم أخذ ملاحظات وتوصيات السادة المحكمين التي تنوعت ما بين حذف، أو إعادة صياغة، أو استبدال وصولاً للصيغة النهائية للاستبانة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وأيضاً حساب درجات معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة؛ وذلك لنتائج العينة الاستطلاعية المكونة من 15 معلماً، وجاءت النتائج كما يلي.

## جدول رقم 2

معاملات ارتباط كل المجال مع الدرجة الكلية للاستبيان

م	المجال	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	المجال الأول/ النمو الشخصي	0.855**	0.000
2	المجال الثاني/ الاستقلالية	0.734**	0.000
3	المجال الثالث/ المشاركة في اتخاذ القرار	0.799**	0.000
4	المجال الرابع/ الاتصال	0.761**	0.000
5	المجال الخامس/ الحوافز	0.799**	0.000
6	النمو المهني للمعلمين	0.651**	0.000

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من جدول رقم 2 أن جميع مجالات الاستبيان ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.651-0.855، حيث سجل المجال الأول أعلى معامل ارتباط 0.855، في حين سجل المجال السادس أدنى معامل ارتباط 0.651، وهذا يؤكد أن مجالات الاستبانة تتسق اتساقاً داخلياً مع الاستبانة ككل، وفيما يلي معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول رقم 3

معاملات ارتباط كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول	1	0.790**	0.000	المجال الرابع الاتصال	1	0.741**	0.000
	2	0.821**	0.000		2	0.615**	0.000
	3	0.708**	0.000		3	0.703**	0.000
	4	0.759**	0.000		4	0.749**	0.000
	5	0.756**	0.000		5	0.762**	0.000
المجال الثاني	6	0.372**	0.000	المجال الخامس	1	0.849**	0.000
	7	0.764**	0.000		2	0.755**	0.000
	8	0.792**	0.000		3	0.802**	0.000
المجال الثالث	9	0.762**	0.000	القسم الثاني النمو المهني	4	0.842**	0.000
	1	0.467**	0.000		5	0.845**	0.000
	2	0.760**	0.000		6	0.878**	0.000
	3	0.675**	0.000		7	0.653**	0.000
	4	0.698**	0.000		1	0.524**	0.000
	5	0.705**	0.000		2	0.573**	0.000
المجال الثالث المشاركة في اتخاذ القرار	6	0.680**	0.000	المجال الثالث	3	0.626**	0.000
	7	0.616**	0.000		4	0.654**	0.000
	1	0.429**	0.000		5	0.618**	0.000
	2	0.486**	0.000		6	0.618**	0.000
	3	0.522**	0.000				
	4	0.772**	0.000				
5	0.664**	0.000					
6	0.801**	0.000					

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم 3 أنَّ كل فقرة من فقرات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.372-0.878، وفي ضوء ذلك فإنَّ النتائج تؤكد على أنَّ جميع فقرات الاستبيان متسقة اتساقاً داخلياً مع مجالاتها.

2 - ثبات الاستبانة: يمكن اعتبار الأداة ثابتة إذا ما أعطت نفس النتائج في حال تكرارها تحت ظروف مماثلة؛ الحريري (2012: 144)، وقد قام الباحث بإيجاد معامل الثبات باستخدام:

أ - التجزئة النصفية: حيث تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان بطريقة بيرسون، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) وذلك في حال تساوي تباين الجزئين، أو جتمان (Guttman) الذي لا يتطلب تساوي تباين الجزئين، وتم حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وذلك بحساب معامل الارتباط بين متوسط استجابات أفراد العينة في الجزء الأول المكون من 20 فقرة، ومتوسط استجابات أفراد العينة في الجزء الثاني المكون من 20 فقرة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم 4

معاملات ارتباط سبيرمان براون وجتمان بين نصفي الاستبيان

م	البيان	القيمة
1	تباين جزء الاختبار الأول	0.890
2	تباين جزء الاختبار الثاني	0.881
3	قيمة اختبار جتمان Guttman Split-Half	0.806

يتضح من جدول رقم 4 أنَّ معامل الارتباط بين جزئي الاختبار يساوي 0.680، وقيمة معادلة الثبات باستخدام معادلة جتمان (Guttman Split-Half) تساوي 0.806 وهي قيمة تدل على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن الباحث لتطبيقه على عينة الدراسة.

ب - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: كما تم حساب الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معادلة ألفا كرونباخ، وقد كانت قيمة الثبات تساوي 0.928، وهي قيمة عالية تؤكد أيضاً على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية تطمئن الباحث لصحة البيانات التي سيتم الحصول عليها، كما تؤكد على صلاحية تطبيق الاستبيان على أفراد العينة الفعلية للدراسة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها

يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها.

**السؤال الأول:** للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم لهذا الغرض، ولتحديد مستوى تمكين المعلمين بالمدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم، تم إعطاء إجابات أفراد العينة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث مثلت القيمة 1 غير موافق إطلاقاً، والقيمة 5 موافق تماماً، وتم تقسيم المقياس إلى فئات، وحساب طول الفئة على النحو التالي:

- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة في المقياس من أكبر قيمة  $5 - 1 = 4$ .
- تحديد طول الفئة 0.8 وذلك بتقسيم المدى وهو 4 على عدد الفئات 5.
- إضافة طول الفئة 0.8 إلى أصغر قيمة وهي 1 للحصول على الفئة الأولى وهي من 1-1.80، ولتحديد الفئة الثانية تم إضافة طول الفئة 0.8 إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى لتصبح 1.81-2.60، وتم اعتماد تلك الطريقة لتحديد باقي الفئات.

واستناداً إلى تلك الفئات يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وتصنيفها إلى مستويات وفق الجدول التالي.

## جدول رقم 5

تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة وفق فئات المقياس

مستوى الفئة	فئات قيم المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 - 1.80
منخفض	من 1.81 - 2.60
متوسط	من 2.61 - 3.40
مرتفع	من 3.41 - 4.20
مرتفع جداً	من 4.21 - 5.00

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على المقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي.

## جدول رقم 6

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبيان

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	المجال الأول/ النمو الشخصي	4.391	0.542	87.82	1	مرتفع جداً
2	المجال الثاني/ الاستقلالية	4.338	0.522	86.76	2	مرتفع جداً
3	المجال الثالث/ المشاركة في اتخاذ القرار	4.021	0.520	80.42	5	مرتفع
4	المجال الرابع/ الاتصال	4.157	0.575	83.14	3	مرتفع
5	المجال الخامس/ الحوافز	4.105	0.772	82.10	4	مرتفع
	الدرجة الكلية للاستبيان	4.202	0.463	84.04		مرتفع

يتضح من جدول رقم 6 أن مستوى دور مدراء المدارس في تمكين المعلمين بالمدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم هو (مرتفع)، حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المقياس ككل بلغ 4.202، وبوزن نسبي 84.04%،

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المقياس ما بين 4.021-4.391، حيث جاء مجال النمو الشخصي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.391، ووزن نسبي 87.82% وبمستوى (مرتفع جداً)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال المشاركة في اتخاذ القرار بأقل متوسط حسابي 4.021 وبوزن نسبي 80.42% وبمستوى (مرتفع).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مدراء المدارس لحاجتهم لوجود فريق متعاون في مدارسهم، وقد يكون سرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات الطالب والمجتمع المحلي، وإعطاء فرصة أكبر لمدراء المدارس لاهتمامهم بالقضايا الاستراتيجية وعدم انشغالهم بالتفاصيل اليومية، وهذا يتفق إلى حد ما مع كل من دراسة (الهندي، 2013)، ودراسة (أبو طعمة وعاشور، 2016)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

### المجال الأول / النمو الشخصي

#### جدول رقم 7

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	يحث المديرين المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين.	4.46	0.648	89.20	6 مرتفع جداً
2	يهتم المديرين بالآراء التي يقدمها المعلمون.	4.48	0.685	89.60	5 مرتفع جداً
3	يدافع المديرين عن قضايا المعلمين العادلة.	4.45	0.813	89.00	7 مرتفع جداً
4	يشجع المديرين المبادرات الشخصية للمعلمين.	4.61	0.560	92.20	2 مرتفع جداً
5	يعمل المديرين على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.	4.51	0.752	90.20	3 مرتفع جداً

تابع / جدول رقم 7

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
6	يشجع المديرون المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية.	3.62	72.40	9	مرتفع
7	يشجع المديرون المعلمين على الاحترام المتبادل.	4.62	92.40	1	مرتفع جداً
8	يقيم المديرون علاقات ودية مع المعلمين كافة.	4.49	89.80	4	مرتفع جداً
9	يمنح المديرون المعلمين الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بمهنتهم.	4.29	85.80	8	مرتفع جداً
	المجال الأول/ النمو الشخصي	4.39	87.82		مرتفع جداً

يتضح من نتائج جدول رقم 7 أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الأول تراوحت ما بين 3.62-4.62، وكان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة رقم 7 «يشجع المديرون المعلمين على الاحترام المتبادل»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 92.40% وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حث مدراء المدارس المعلمين على تقديم المبادرات الشخصية، وكذلك احترام وجهات نظر المعلمين مهما اختلفت الآراء، كذلك محاولة المدير لإلغاء الحواجز بينه وبين المعلمين، والإتمام على العلاقات الودية الإنسانية التي يمارسها المدير القائمة على احترام الذات، واتفقت هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة (العمري، 2011). في حين أن أقل متوسط استجابة هو للفقرة 6 «يشجع المديرون المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية...»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 72.40% وبمستوى (مرتفع).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية في المدرسة لها دور كبير في صقل مفاهيم العمل بروح الفريق، ومساهمة في تحقيق الأهداف المدرسية، كما أن الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية من شأنه أن يجعل المعلمين أكثر حرصاً على الالتزام الأخلاقي والإداري، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمري، 2011).

المجال الثاني / الاستقلالية

جدول رقم 8

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	أعتمد على نفسي عند تأدية عملي.	4.65	0.549	93.10	1	مرتفع جداً
2	أشعر بالمرونة أثناء تأدية مهامي.	4.49	0.668	89.76	3	مرتفع جداً
3	أشارك في وضع جدولي المدرسي.	4.17	0.819	83.33	6	مرتفع
4	أشارك في فريق تطوير المدرسة.	4.18	0.894	83.57	5	مرتفع جداً
5	أمنح الحرية لإعطاء الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتخصصي.	4.39	0.761	87.86	4	مرتفع جداً
6	أمتلك القدرات الكافية لإنجاز المهام الموكلة	4.62	0.619	92.38	2	مرتفع جداً
7	يمنحني مديري الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بمهنتي.	3.87	1.230	77.38	7	مرتفع
	المجال الثاني/ الاستقلالية	4.33	0.552	86.76		مرتفع جداً

يتضح من نتائج جدول رقم 8 أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الثاني تراوحت ما بين 3.87-4.65، وكان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة 1 «أعتمد على نفسي عند تأدية عملي»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 93.10%، وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص مدراء المدارس على إعطاء الحرية للمعلمين للقيام بمهامهم المطلوبة بما يخدم العملية التعليمية، مما يترتب عليها منح فرصة أكبر لمدير المدرسة للتركيز على القضايا الاستراتيجية، وعدم انشغاله بالأمر اليومية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العمري، 2011). في حين أن أقل متوسط استجابة هو للفقرة 7 «يمنحني مديري الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بمهنتي»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 77.38% وبمستوى (مرتفع).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معرفة المعلم بعناصر المنهاج، وكذلك معرفة المعلم بقدرات طلبته، ومن خلال واقع العملية التعليمية قد تحصل بعض التغيرات التي قد تجعل المعلم يتبع أسلوباً جديداً. وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة (العمرى، 2011).

### المجال الثالث/ المشاركة في اتخاذ القرار

#### جدول رقم 9

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	أتحمل مسؤولية فشل القرار الخطأ.	4.46	0.610	89.20	2	مرتفع جداً
2	أعمل على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح.	4.44	0.588	88.80	3	مرتفع جداً
3	أخذ قراري بناء على معلومات كافية وواضحة.	4.52	0.548	90.40	1	مرتفع جداً
4	أساهم في حل المشكلات المدرسية	3.96	0.911	79.20	4	مرتفع
5	أشارك في تحديد بنود ميزانية الدراسة.	3.04	1.177	60.80	6	متوسط
6	يطلب مني مديري إبداء رأي فيما يخص القرارات المدرسية.	3.70	1.003	74.00	5	مرتفع
	المجال الثالث/ المشاركة في اتخاذ القرار	4.02	0.520	80.42%		مرتفع

يتضح من نتائج جدول رقم 9 أنَّ متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الثالث تراوحت ما بين 3.04-4.52، وكان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة رقم 3 «أخذ قراري بناءً على معلومات كافية وواضحة»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.40% وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة في العمل الذي شجّع المعلمين على تقديم طرائق إبداعية في العمل؛ لإنجاز المهام المفروضة مما زاد من ثقتهم بأنفسهم، وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة (الهندي، 2013).

في حين أن أقل متوسط استجابة هو للفقرة رقم 5 «أشارك في تحديد بنود ميزانية الدراسة»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 60.80% وبمستوى (متوسط).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الكم الكبير من الجدول الدراسي، حيث يبلغ العبء الدراسي لكل معلم 27 حصة أسبوعياً، وهذا عبء كبير على المعلم، ورغبة كل معلم بالحصول على أخف ضغط بالجدول.

### المجال الرابع / الاتصال

#### جدول رقم 10

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	استخدام الاتصالات الإدارية سهلة ومرنة داخل المدرسة.	4.35	7200.	87.00	2	مرتفع جداً
2	ألتزم الحيادية في التعامل مع الموضوعات المثارة أثناء تواجدي مع الآخرين.	3.99	1.047	79.80	4	مرتفع
3	أُظهِرُ قَدْرًا من الانفعالات أثناء الحديث؛ لِإِشْعَارِ الْمُسْتَمْعِ بِالتَّعَاوُلِ وَالتَّجَاوُبِ.	3.74	9200.	74.80	5	مرتفع
4	يشجع مديري المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال	4.39	0.695	87.80	1	مرتفع جداً
5	يوضح مديري للمعلمين كيفية توظيف مهارات الاتصال.	4.32	6970.	86.40	3	مرتفع جداً
	المجال الخامس / الرابع	4.15	0.575	83.14%		مرتفع

يتضح من نتائج جدول رقم 10 أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الخامس تراوحت ما بين 3.74 - 4.39، وقد كان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة رقم 4 «يشجع مديري المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 87.80 % وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مدراء المدارس بمواكبة المستجدات التربوية والاستفادة منها من خلال التطوير المهني للمعلمين، والبحث عن كل ما هو جديد بحيث يخدم البيئة التعليمية. في حين أن أقل متوسط استجابة هو للفقرة 3 «أظهر قدرًا من الانفعالات أثناء الحديث؛ لإشعار المستمع بالتفاعل والتجاوب»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 74.80% وبمستوى (مرتفع).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص المعلم على التواصل الدائم مع إدارة المدرسة، ناهيك على حرص بعض المدراء على تطبيق الأنظمة والتعليمات، وهذا يتوافق إلى حد ما مع دراسة (أبو طعمة وعاشور، 2016).

### المجال الخامس / الحوافز

#### جدول رقم 11

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	يكافئ مديري المعلمين المتميزين.	4.14	.9960	82.80	3	مرتفع
2	يوصي مديري بترقية المعلمين المتميزين علمياً.	3.85	1.177	77.00	7	مرتفع
3	يكافئ مديري المعلمين الملتزمين في أداء العمل.	4.17	9160.	83.40	2	مرتفع
4	ينوع مديري في مكافأة المعلمين.	3.90	0.977	78.00	6	مرتفع
5	يراعي مديري العدل في مكافأة المعلمين	4.11	9700.	82.20	4	مرتفع
6	يعطيني نظام المكافآت المطبق في المدرسة دافعا نحو العمل	4.11	8920.	82.20	5	مرتفع
7	يشجع مديري المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين	4.46	7830.	89.20	1	مرتفع جداً
	المجال الخامس / الحوافز	4.10	0.772	82.10		مرتفع

يتضح من نتائج جدول رقم 11 أنَّ متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال السادس تراوحت ما بين 3.85-4.46، وكان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة رقم 7 «يشجّع مديري المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 89.20% وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام كل من المعلمين والمدراء بالطلبة المتميزين، وهذا يُشجع الطلبة المتميزين على الاستمرار بتميزهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهندي، 2013). في حين أنَّ أقل متوسط استجابة هو للفقرة 2 «يُوصي مديري بترقية المعلمين المتميزين علمياً»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 77.00% وبمستوى (مرتفع).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المدراء بعناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم والقيام بمكافأة المعلمين المتميزين، بالإضافة إلى إدراك مدراء مدارس أهمية التحفيز وثقتهم بقدرات معلمهم وتحفيزهم على العمل الجيد والتحسين المستمر في العمل.

السؤال الثاني: للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم لهذا الغرض، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

### جدول رقم 12

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثاني (النمو المهني)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	يُرَكِّز مديري على أنَّ يكون الطالب محور اهتمام العملية التعليمية.	2.89	1.837	57.80	6	متوسط
2	يثق مديري بمقدرتي على تنفيذ الأهداف التربوية.	4.68	.5410	93.60	1	مرتفع جداً
3	يدفعني تشجيع مديري لي إلى المزيد من التجديد والتطوير في العملية التعليمية.	4.62	0.579	92.40	2	مرتفع جداً

## تابع / جدول رقم 12

الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثاني (النمو المهني)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الرتبة	مستوى الاستجابة
4	يسمح لي مديري بتجريب أفكار جديدة.	4.58	0.564	91.60	مرتفع جداً
5	أعمل في بيئته مدرسية مناسبة.	4.55	0.629	91.00	مرتفع جداً
6	ساهم المديرون في تحسين مستوى أداء المعلمين.	4.52	0.702	90.40	مرتفع جداً
	القسم الثاني/ النمو المهني	4.30	0.471	86.00	مرتفع جداً

يتضح من جدول رقم 12 أن مستوى دور مديري المدارس في زيادة النمو المهني للمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظرهم هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المقياس بلغ 4.30 وبوزن نسبي 86.00%، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس ما بين 2.8-4.689، حيث كان أعلى متوسط استجابات هو للفقرة 2: «يثق مديري بمقدرتي على تنفيذ الأهداف التربوية»، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 93.60% وبمستوى (مرتفع جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس إلى أن تبادل الخبرات والتدريب والتأهيل التربوي والإداري يؤثر إيجاباً في رفع كفاءة المعلمين، ويحسن من العملية التعليمية، وهذا من شأنه أن يحفز المعلمين ويكسبهم المهارات لصياغة الأهداف التعليمية بمجالاتها ومستوياتها المختلفة. وهذا يتفق مع دراسة (أبو طعمة وعاشور، 2016). في حين أن أقل متوسط استجابة هو للفقرة 1 «يركز المدراء على أن يكون الطالب محور اهتمام العملية التعليمية»، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 57.80% وبمستوى (متوسط).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة مهام مدراء المدارس من حيث اهتمامهم بكل عناصر الموقف التعليمي بما فيهم الطالب، وبما أن تأكيد مديري المدارس واطلاعهم على كيفية التعامل مع الطالب من قبل المعلمين جاءت هذه النتيجة بهذا الشكل.

السؤال الثالث: للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضية الدراسة من خلال إجراء تحليل التباين الثلاثي Three way ANOVA الذي يهتم بدراسة ثلاث

متغيرات فئوية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متغير تابع (مستوى دور مديري المدارس في تمكين المعلمين في المدارس الابتدائية)، وذلك بهدف الإجابة على الفرضيات الآتية:

- 1 - لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. (ذكر، أنثى)
- 2 - لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).
- 3 - لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، 10 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

وقبل تطبيق الاختبار ويهدف التحقق من شروط استخدام اختبار تحليل التباين، قام الباحث بفحص تجانس التباين للبيانات، وبينت نتائج فحص التجانس أن قيمة إحصاء ليفين = 1.562 أن الدلالة الإحصائية لفحص التجانس sig= 0.095 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تؤكد على أن التجانس متحقق، كما بينت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لفحص اعتدالية التوزيع للعينة التي يزيد حجمها عن 50، أن الدلالة الإحصائية sig= 0.200 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تؤكد على أن اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات متحقق؛ لذا قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الثلاثي Three way ANOVA وقد جاءت النتائج على النحو التالي.

### جدول رقم 13

نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي بين المتغيرات الفئوية

الفئات	قيمة اختبار F	متوسط مربعات التباين	Sig. قيمة	الدلالة الإحصائية
الجنس	33.573	5.958	0.000	دال إحصائياً
المؤهل العلمي	1.989	0.142	0.091	غير دال إحصائياً
سنوات الخدمة	2.102	0.905	0.135	غير دال إحصائياً

يتضح من نتائج جدول رقم 13 ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين في تقديرات المعلمين لمستوى تمكينهم في المدارس الحكومية» تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة F لمتغير الجنس تساوي 3.989، والدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة والتي تُشير إلى وجود فروقات بين متوسطات استجابات أفراد العينة الذكور والإناث.

وللكشف عن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث قام الباحث باستخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم 14

نتائج اختبار لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
95	4.42	0.402	4.853	0.000	دال إحصائياً
325	4.17	0.441			

يتضح من نتائج جدول رقم 14 أن متوسط استجابات المعلمين الذكور في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بلغ 4.42 بانحراف معياري 0.402، ومتوسط استجابات المعلمات الإناث بلغ 4.17 وبانحراف معياري 0.441، وأن قيمة اختبار T تساوي 4.863 وقيمة الدلالة الإحصائية Sig=0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين الذكور ومتوسط استجابات المعلمات الإناث في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الحكومية لصالح المعلمين الذكور أصحاب المتوسط الأعلى.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المعلمين الذكور برغبتهم، وحبهم للظهور والبروز وإثبات أنهم جديرون بالعمل، وتحمل المسؤولية أمام مدرء المدارس؛ لذلك نجدهم

أكثر فعالية ذاتية في العمل التعليمي وتأثيراً مقارنة بالإناث. كما أنّ طبيعة الذكور التي يسعون من خلالها لتحقيق طموحاتهم، والحصول على مناصب إدارية وقيادية تجعلهم أكثر اجتهاداً وعملاً وإنجازاً ومشاركة في صنع القرار. كما أنّ الذكور أكثر فهماً لأدق الأمور الإدارية وللأنظمة والتعليمات؛ ولذلك يُمارسون صُنْعَ القرار، أو المشاركة فيه في ضوء تلك الأمور الإدارية والأنظمة والتعليمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو طعمة وعاشور، 2016).

ويتضح أيضاً من الجدول رقم 14 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الحكومية» تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)، حيث إنّ قيمة F لمتغير المؤهل العلمي تساوي 1.989، والدلالة الإحصائية 0.091 وهي أكبر من 0.05، مما يُؤكّد على أنه لا يمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه، «لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي».

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين بالرغم من مختلف مؤهلاتهم العلمية سواء أكانت دبلوم، أو بكالوريوس، أو دراسات عليا لهم الرأي نفسه نحو تمكينهم؛ لأنهم يعيشون نفس الظروف الوظيفية، وكذلك وجود الدورات التربوية وورش العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهندي، 2013).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين في مقياس مستوى تمكين المعلمين في المدارس الابتدائية» تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، من 5-10، من 11-15، أكثر من 15)، حيث إنّ قيمة F لمتغير سنوات الخدمة تساوي 2.102 والدلالة الإحصائية 0.135 وهي أكبر من 0.05، مما يُؤكّد أنه لا يُمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه: «لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة».

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف التعليمية والتربوية في المدارس، فهي واحدة. كما أنّ الظروف المرتبطة بمهنة التعليم من حيث طبيعة العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء، أو طبيعة مهنة التدريس هي ذاتها. ولذلك لم تظهر الفروق في تمكين المعلمين باختلاف متغير سنوات الخبرة.

السؤال الرابع: للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية الصفرية بحساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين دور مديري المدارس في تمكين المعلمين، ودورهم في تحسين النمو المهني للمعلمين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

## جدول رقم 15

معامل ارتباط بيرسون بين تمكين المعلمين ونموهم المهني

دور المدراء في	تمكين المعلمين
النمو المهني	معامل الارتباط
	0.651 **
	القيمة الاحتمالية (sig)
	0.000

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم 15 أنَّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بين دور مديري المدارس في تمكين المعلمين، ودورهم في تحسين النمو المهني لهم بلغت 0.651، وأنَّ قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على أنَّ هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دور مديري المدارس في تمكين المعلمين ودورهم في تحسين النمو المهني للمعلمين. وتُعَدُّ هذه العلاقة علاقة طردية حيث إنَّ إشارة معامل الارتباط (موجبة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ الإدارة المدرسية بالتمكين تنعكس إيجابياً على مستوى أداء المدرسين، كذلك يدرك مدير المدرسة الذي يمارس الإدارة بالتمكين أهمية الأداء وضرورته للعملية الإدارية التربوية، وأخيراً وعي مدير المدرسة بأنَّ هناك علاقة طردية بين تمكين المعلمين وأدائهم.

## الخاتمة

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1 - التحول نحو تنفيذ التمكين الإداري المدرسي، وذلك من خلال البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- 2 - تحديث التشريعات والأنظمة الإدارية لتراعي عصر التقدم في مجال الإدارة المدرسية وما يتطلبه من فرض التمكين الإداري.
- 3 - السعي نحو توفير هياكل تنظيمية مرنة في المدارس الابتدائية في النقب تُتيح مساحة واسعة من المشاركة للمديرين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض الصلاحيات.
- 4 - الإسهام في نشر ثقافة التمكين الإداري بين مدراء المدارس الابتدائية في النقب من خلال اللقاءات، والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميتهما، وسبل تعزيزهما في المدارس، وإزالة العوائق التي تُحدُّ من عملية التمكين، وذلك لتحقيق الجودة في أدائهم.

## المراجع

- أبو المجد، محمد. (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، (ط.1). بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- أبو جامع، قتادة. (2013). دور المشرفين التربويين في تحسين كفايات معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- أبو طعمة، ناديا، وعاشور، محمد. (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12(2)، 255-267.
- أرناؤوط، أحمد. (2020). تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على الشغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء. *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة العريش، 25، 209-352.
- تمام، شادية، وصلاح، صلاح. (2016). *الشامل في المناهج وطرائق التعليم والتعلم الحديثة*، (ط.1). عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- الحجاج، ريماء، وحسونة، محمد. (2018). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(3)، 406-422.
- الحريري، رافدة. (2012). *التقويم التربوي*، (ط.1). عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- حسن، نهلة (2013). تمكين معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، القاهرة، 16، 131-218.
- الرقب، منوة. (2020). *التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان

- السبوق، محمد. (2013). تمكين معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت. *مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المنوفية: مصر، 28(3)*، 32-55.
- شنودة، ناجي. (2001). المناخ المدرسي وعلاقته بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية. *مجلة التربية والتعليم، 1(21)*، 36-55.
- الطراونة، إخلاص، والهندي، سميرة. (2017). التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3(1)*، 35-56.
- العبيدين، بثينة. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة: الأردن
- عطوان، أسعد، ومطر، يوسف. (2016). *مناهج البحث العلمي*. غزة: مكتبة الطالب الجامعي.
- العمري، أيمن. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. *مجلة دراسات العلوم التربوية، 2(38)*، 467-479.
- الفاضل، محمد. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. الأردن: دار الحمد للنشر.
- الهندي، محمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكن معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة
- Abu To'ama, N. & Ashour, M. (2016). The role of government school principals within the Green Line in empowering teachers and its relationship to some demographic variables from the teachers' point of view (in Arabic). *The Jordanian Journal of Educational Sciences, 12(2)*, 255-267.
- Abu Al-Majd, M. (2008). *Job Empowerment and its Role in Enhancing Human Capabilities* (in Arabic). 1st Edition. Beirut: Dar Ibn Hazm for Printing and Publishing.

- Abu Jamea, Q. (2013). *The role of educational supervisors in improving the competencies of physical education teachers in government schools in the governorates of Gaza in the light of total quality standards* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University: Gaza.
- Al-Fadil, M. (2011). *Renewals in Educational Administration in the Light of Contemporary Trends* (in Arabic). Jordan: Dar Al-Hamad Publishing.
- Al-Hariri, R. (2012). *Educational Evaluation* (in Arabic), 1st Edition. Amman: Dar Al-Minhaj for Publishing and Distribution.
- Al-Hindi, M. (2013). *The degree to which secondary school principals in Gaza governorates practice ethical leadership and its relationship to the degree of their teachers' empowerment* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, College of Education, Islamic University: Gaza.
- Al-Obaidin, B. (2004). *The relationship between administrative empowerment and job characteristics* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Deanship of Graduate Studies, Muotah University, Jordan.
- Al-Regb, M. (2020). *Administrative Empowerment of Principals of Private Basic Schools in the Capital Amman and its Relationship to Work Ethics from the Perspective of Assistant Principals and Teachers* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman.
- Al-Sabouq, M. (2013). Empowering Primary School Teachers in the State of Kuwait (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Research*, College of Education, Menoufia University, Egypt, 28(3), 32-55.
- Al-Tarwana, I. & Al-Hindi, S. (2017). Administrative Empowerment and the Level of Administrative Skills for Saudi Women Principals of Khamis Mushait Schools (in Arabic). *Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research*, 3(1), 35-55.
- Arnaout, A. (2020). Empowering teachers functionally as an entry point to increase their demand for administrative positions in public secondary schools in North Sinai (in Arabic). *Journal of Educational Administration*, College of Education, Al-Arish University, 25, 209-352.

- Atwan, A. & Matar, Y. (2016). *Scientific Research Methods* (in Arabic), University Student Library, Gaza.
- Hajjaj, R. & Hassouna, M. (2018). The level of administrative empowerment among the principals of private primary schools in the capital Amman governorate and its relationship to the job performance of their teachers (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27(3), 406-422.
- Hassan, N. (2013). Empowering public secondary school teachers in Greater Cairo Governorate to achieve their organizational commitment (in Arabic). *Education Journal*, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo, 16(40), 131-218
- Omari, A. (2011). The degree of school principals' practice of teacher empowerment and its relationship to teachers' organizational loyalty from the point of view of teachers of schools in the Capital Governorate (in Arabic). *Journal of Educational Sciences Studies*, 38(2), 467-479.
- Robbins, S. (2000). *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications* (in Arabic), 6th Edition. N.J. Prentice-Hall Inc.
- Shenouda, N. (2001). School Climate and its Relationship to the Professional Growth of Primary School Teachers (in Arabic). *Journal of Education*, 1(21), 36-55.
- Tamam, Sh. & Salah, S. (2016). *Al Shamel in Curricula and Modern Teaching and Learning Methods* (in Arabic). 1st Edition. Amman: deBono Center for Teaching Thinking.

# The Role of Negev Primary School Principals in Empowering Teachers and Increasing their Professional Development

Dr. Sulyman M. Al-Omour<sup>1</sup>

MOE  
Palestaine

## Abstract

This study aims to explore the role of Negev primary schools' principals in empowering teachers and increasing their professional development and its relationship to some variables; as perceived by the teachers themselves. The descriptive analytical approach was used, and the researcher developed a questionnaire to collect data from a sample of 420 male and female teachers from the Negev primary schools.

Findings indicated that:

- 1 - The role of the principals of the Negev primary schools reached a high degree with relative weight 84.04%.
- 2 - There are statistically significant differences between the teachers' responses of the level of their empowerment in primary schools; attributed to the gender variable in favor of males.
- 3 - There are no statistically significant differences between the teachers' responses attributed to the variables of educational qualification and years of experience.

**Key words:** Principals role; Empowering teachers; Primary school; Professional development.

<sup>1</sup> Ph.d. in Education Administration. E-mail: dr.slemanalamor@gmail.com, slemanal@education.gov.il

- Submitted: 29/8/2022, Accepted: 19/10/2022.

## تلاستشهاد:

العمور، سليمان. (2023). دور مدراء مدارس النقب الابتدائية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني. *المجلة التربوية*، 37(148)، 181-212.

<http://>

**To Cite:**

Al-Omour, S. (2023). The Role of Negev Primary School Principals in Empowering Teachers and Increasing their Professional Development (in Arabic). *The Educational Journal*, 37(148), 181-212.

<http://>