

بعض معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت وسبل مواجهتها

إعداد

الباحثة/ سلمى خلف سلمان العازمي

إشراف

الأستاذ الدكتور

منار منصور أحمد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنصورة

بعض معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت وسبل مواجهتها

إعداد

الباحثة/ سلمى خلف سلمان العازمي

باحثة ماجستير أصول التربية كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص (الدراسة باللغة العربية)

استهدفت الدراسة (الحالية) رصد بعض معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت وسبل مواجهتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت قوامها (٣٢٥) معلماً ومديراً، وانتهت الدراسة إلى عدة مقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت، منها: توفير البرامج التدريبية في مجال التمكين المهني للمعلم، توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلم، مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية، العدالة في توزيع الأعباء المدرسية على المعلمين، زيادة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في العمل المدرسي، إقناع القيادات التربوية بأهمية تمكين المعلم، توفير البرامج التدريبية في مجال التمكين المهني للمعلم، رفع مكانة المعلم في المجتمع بمختلف السبل، تخفيف الأعباء المهنية الملقاة على عاتق المعلمين، ضرورة التوافق بين أهداف المعلمين والأهداف المدرسية، تغيير ثقافة مديري المدارس حول مفهوم تمكين المعلم، اتباع النمط القيادي التشاركي من قبل القيادات المدرسية، مشاركة المعلمين في وضع السياسات داخل الوزارة وتنفيذها على أرض الواقع، الاهتمام بالاحتراف المهني للمعلم في المؤسسات وتطبيق نتائج البحوث العالمية.

Abstract

The study aimed to monitor some of the obstacles to teacher professional empowerment in secondary schools in the State of Kuwait and ways to confront them. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and principals in general secondary education schools in the State of Kuwait, consisting of (325) teachers and principals. The study concluded with several proposals to confront the obstacles to empowerment. Teacher professionalism in secondary schools in the State of Kuwait, including: providing training programs in the field of professional empowerment for teachers, providing material and moral incentives for teachers, teachers' participation in school decision-making, fairness in distributing school loads among teachers, increasing the powers granted to teachers in school work, convincing leaders. Educational awareness of the importance of teacher empowerment, providing training programs in the field of teacher professional empowerment, raising the teacher's status in society in various ways, reducing the professional burdens placed on teachers, the necessity of compatibility between teachers' goals and school goals, changing the culture of school principals around the concept of teacher empowerment, following the leadership style. Participatory participation by school leaders, participation of teachers in developing policies within the ministry and implementing them on the ground, paying attention to the professionalism of teachers in institutions and applying the results of global research.

مقدمة

إنَّ أهمّية التّعليم مسألة لم تُعدّ محلّ جدل في أي منطقة من العالم، فالتّجارب الدّولية المُعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أنّ بداية التّقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التّعليم، وجوهرة الصّراع العالمي هو سباق في تطوير وتحسين جودة التّعليم، ولم يُعدّ التّعليم قضية خدمات، بل أصبح قضية أمن قومي واستثمارا في البشر ترتبط به تنمية قُدّرات الشّعوب في مُختلف المجالات، وأصبحت القضية هي إعداد وتأهيل شباب قادر مُسلح بالعلم والمعرفة التّكنولوجية.

وتُعدّ دولة الكويت جُزءاً من هذا العالم الذي يتعرض لكلِّ أشكال التّغيير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يُؤمن بها ويتبناها، وتقوم كافة القطاعات المختلفة بالتّمنية الشّاملة، وخصوصاً المُؤسسات التّعليمية، والتي تُؤدّي دوراً حيويّاً في عملية التّمنية الشّاملة، حيثُ تقوم هذه المُؤسسات بتقديم خدمات عامة في مُختلف المجالات، ولكي تستطيع القيام لتأدية دورها بفعالية لا بد لها من مُواكبة التّطورات والمُتغيرات البيئية المُختلفة (نادية العرف ، ٢٠١١ ، ٢١).

ومن هذا المنطلق فقد اتجهت الأنظار إلى أهمية التطوير المدرسي كمدخل للتطوير الشامل، والذي يعد المناخ التنظيمي أحد أهم عناصره، وذلك باعتبار أن جميع العمليات الإدارية والفنية التي تحدث في المدرسة تتأثر بالمناخ التنظيمي وتتفاعل معه؛ ولهذا يشير على فهد (٢٠١٣ ، ٢) إلى أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية أساسية في خطط وبرامج وإجراءات أي منظمة يتحقق من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابه والتعقيد في مختلف المجالات.

وعلى الرغم من أهمية المناخ التنظيمي، كونه أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف المدرسية، إلا أنه بالنظر إلى واقع المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، يتضح وجود العديد من المعوقات التي تحد من وجود مناخ تنظيمي جيد بهذه المدارس ، أكدت عليها دراسة أماني فالح (٢٠٢١) أهمها: ضعف القيادات الإدارية نتيجة ضعف تمثّلها بأي استقلالية في إدارة المدرسة، وقلة توافر الصّلاحيات الكافية التي تُمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتقديم قائد المدرسة المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة، وقلة اهتمام قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن، تقضيل الكثير من المعلمين للعمل الفردي، وكثرة الصراعات بين المعلمين داخل المدرسة، وقد نتج عن مثل هذه المُعوقات تدني أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة.

وفي محاولة لمواجهة تلك المعوقات وغيرها فقد تعددت محاولات الإصلاح التعليمي التي تشهدها النظم التعليمية، وتشمل هذه المحاولات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المعلم أو المناهج الدراسية، أو الإدارة المدرسية، وعلى الرغم من شمول تلك المحاولات لمعظم عناصر العملية التعليمية؛ فإنها تؤكد

على أن المعلم هو المحور الأساس في أي إصلاح تربوي؛ حيث تتوقف على جودته وتمكينه، فعالية الأداء المدرسي، ونجاح الإصلاحات التربوية المختلفة. ولذا كان الاهتمام به وبتوجيهه وتمكينه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى في تحسين المناخ التنظيمي للمدارس إلا أن استقرار واقع المدارس يوضح أنها تعاني من مشكلات عديدة تؤثر على تمكين المعلم وأبعاده المتمثلة في المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والكفاءة الذاتية والاستقلالية وغيرها، حيث توصلت دراسة فتحي درويش (٢٠١٠) إلى مجموعة من المشكلات التي يعاني منها معلمو التعليم العام بالدول العربية ومنها الكويت، والتي تنعكس على مستوى تمكينهم، وهي: ضعف مستوى مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، والمكانة التي يتمتعون بها في النظام المدرسي، ورفض مديري المدارس تفويض بعض سلطاتهم للمعلمين، بالإضافة إلى تدخل مديري المدارس في كل صغيرة وكبيرة في العمل المدرسي، وضعف مستوى التزام المعلمين، من خلال ما يعيشونه من ضعف كم ومستوى الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية المقدمة لهم مقارنة بكم مستوى الخدمات التي تقدم للفئات الأخرى بالمجتمع، وعليه تمت صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتمكين المهني للمعلم؟
- (٢) ما معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- (٣) ما أهم المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

هدف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

١. أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة إعادة النظر في مكانة المعلم وإعداده وتدريبه في ضوء التحديات التي تواجه المجتمعات حالياً، والبحث عن سبل وآليات لتفعيل دوره في العملية التعليمية؛ خاصة ما يتعلق باستقلاليته ومشاركته في صنع القرار، وقدرته على التأثير في طلابه ومجتمعه، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية تحقيقه من خلال دراستها لموضوع تمكين المعلم .
٢. أن الدراسة تعد محاولة لطرح بعض الأفكار والبدائل التي قد تساعد في التغلب على معوقات تمكين المعلم مهنيًا في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، فضلاً عن الاستفادة من التصور المقترح لتمكين المعلم وتعزيز مكانته في المدرسة ومستوى تأثيره على العملية التربوية من خلال

تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتمكين المعلم، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية ومستوى الصلاحيات والسلطات الممنوحة للمعلمين وإجراءات العمل المدرسي.

٣. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذه الدراسة، ومنهم: مديرو مدارس التعليم العام ومعلموه والقائمون عليه وأولياء الأمور وغيرهم.

٤. قلة الدراسات والبحوث العربية -على حد علم الباحثة - التي تناولت تمكين المعلم مهنيًا في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لتطوير المناخ التنظيمي بها .

٥. تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

الدراسات السابقة

١ - دراسة (Deborah & Ann, 2017) بعنوان: "تمكين المعلمين من خلال المشاركة في مجتمع التعلم في أيرلندا"

هدفت الدراسة معرفة أثر التنمية المهنية كأحد أبعاد التمكين على المعلم من خلال مشاركته في مجتمعات التعلم بالمدارس في المناطق المحرومة بأيرلندا ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستغرقت الدراسة مدة طويلة تمتد لأربع سنوات لمعرفة أثر التنمية المهنية المستمرة ، وتم خلالها جمع البيانات من خلال عمليات تقييم الندوات وورش العمل أثناء العمل ، ومناقشات المجموعات الصغيرة وتم التركيز على المقابلات الفردية . ثم تم تحليل البيانات للسماح بالإجابة على الأسئلة البحثية التي ركزت على الدعم الذي يقدمه هؤلاء المعلمون لبعضهم البعض ، وهو التمكين الذي وضعه هؤلاء المدرسون لمعالجة المشكلات في ظل ظروف العمل الصعبة (مرافق محدودة وظروف اقتصادية منخفضة وطلاب ذوي سلوك سيئ) وقد أوضحت الدراسة كيف يمكن لمجموعة من المعلمين أن تعمل معا وتحافظ على عمل مجتمعهم ، وإعادة اكتشاف أنفسهم والانتقال لبدء مشاريع جديدة والتأثير على تعلم الطلاب

٢ - دراسة (Feinauer, 2017) بعنوان: "دراسة أثر التعاون على تمكين المعلمين"

هدفت الدراسة قياس أثر الأسلوب التعاوني أثناء التخطيط لإعداد المناهج الدراسية بين المعلمين على التمكين النفسي لهم. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة للمعلمين خلال ثلاثة فصول دراسية في مرحلة الطفولة المبكرة في مدرسة مونتييسوري الخاصة. وشمل مجتمع الدراسة ستة معلمين في مرحلة الطفولة المبكرة قاموا بتصميم المناهج بشكل جماعي، قام كل معلم مشارك بملء نموذج ملاحظات الذي اعتمد على مقياس التمكين النفسي لسبريتزر (١٩٩٥) لقياس التغيرات في التصورات لأربعة جوانب مختلفة للتمكين: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير). ثم قام الباحث بتحليل البيانات بالإضافة لذلك قام بعمل مقابلات فردية، وتم تسجيل ملاحظات من المناقشات الأسبوعية على مدار الفصول

الدراسية الثلاثة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط للمناهج بالأسلوب التعاوني أدى إلى زيادة الإحساس بالقدرات وتقدير المصير والتأثير بين المشاركين الستة.

٣ - دراسة رانيا طلعت و السيد سلامة (٢٠٢٢) بعنوان: "متطلبات التمكين المهني للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على متطلبات التمكين المهني للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، واقتضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي لبيان الإطار النظري للتمكين المهني للمعلمين أثناء الخدمة وماهيته، وأهميته لتحقيق التنمية المستدامة، وسمات المعلم الممكن في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ، وإبراز أهم ملامح رؤية مصر ٢٠٢٠ في التعليم قبل الجامعي، والوقوف على متطلبات التمكين المهني للمعلمين في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الأدبيات التربوية لإصلاح الوضع الراهن، والوصول إلى صورة أفضل للتعليم المصري في المستقبل، وتحقيق التمكين المهني للمعلم وتوفير كافة الإمكانيات والمتطلبات التي تساعد في تحقيق ذلك.

٤ - دراسة طلال عبد الله (٢٠٢٢) بعنوان " استراتيجيات مقترحة للتمكين المهني للمعلم السعودي في التعليم الثانوي العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية للبنين في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ومعوقات التمكين المهني وتقديم استراتيجيات مقترحة للتمكين المهني للمعلم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، وبلغ عدد أفراد العينة (٥٧٥) معلماً بما يمثل (٢٥) من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استبيان لمعرفة درجة التمكين المهني للمعلم ومعوقاته من وجهة نظرهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية للبنين في التعليم العام بمدينة الرياض هي بدرجة قليلة» وبمتوسط حسابي (٢٢١) ووزن نسبي (%٤٤٢٠). وأن معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية للبنين في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية هي بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي عام (٣٩٣). وقدمت الدراسة استراتيجيات مقترحة للتمكين المهني للمعلم. وأوصت الدراسة بتبني وزارة التعليم للاستراتيجيات المقترحة لتطوير أداء المعلم وتجويد العملية التعليمية.

إجراءات الدراسة

تمت معالجة الدراسة من خلال المحاور الثلاثة الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين المهني للمعلم.
- المحور الثاني: الإطار الميداني

• المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

وفيما يلي عرض موجز لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين المهني للمعلم

أولاً: مفهوم التمكين المهني للمعلم

يشير (Manuela, 2003, 89) إلى أن التمكين يعني: أسلوب إداري يشترك من خلاله المعلمون وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرارات، وبمعنى آخر هو التعاون في كيفية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بأسلوب القيادة ونظم المعلومات، والثقافة التنظيمية المكافئة والمشاركة في السلطة، ونظم التدريب.

كما يضيف (Davidm, 2005, 69) بأنه يتضمن الثقة والسلطة، والمشاركة في المعلومات، وصنع القرارات، والمسؤولية والمساءلة.

أما (Carole, 2006, 79) فيرى أنه: توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة على السيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة المنتمي لها.

بينما يراه ياسر فتحي (٢٠٠٧، ١٨) بأنه زيادة اندماج المعلمين في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي؛ ليوفر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المعلمين في صنع القرار، ويبني الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.

أما (Boggler & Somech, 2008, 27) فيعرفانه بأنه: العملية التي يطور المعلمون خلالها كفاءة تحمل مسؤولية نموهم وحل مشكلاتهم، وأنه اعتقاد المعلمين أن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها .

بينما يراه (Harpell, & Andrews, 2010, 189) على أنه: الثقة التي يمتلكها المعلم والقدرة على سن القرارات التعليمية المناسبة بغرض التحسين في نوعية تعليم الطلاب، وهذا لن يتحقق إلا من خلال معلم يتم إعداده بكفاءة عالية مع الاستمرار بمره بتحسينات مستمرة، من خلال عدة ممارسات فعالة كالمشاركة في صنع القرار، مع وجود الانسجام والتعاون بين جميع أصحاب المؤسسة التعليمية.

ويرى طلال عبدالله (٢٠٢٢، ١٤٧) أن التمكين المهني للمعلم يقصد به: استثمار المعلم من خلال منحة أكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية والثقة والصلاحيات والسلطة لممارسة مهامه التعليمية والتربوية وتنمية سلوكه الإيجابي ومهاراته وقدراته الإبداعية ومستوى تأثيره على الأداء المدرسي.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التمكين المهني للمعلمين على أنه: عملية مخططة منظمة تقوم على تنفيذ مجموعة من الاجراءات المهمة؛ لتوفير فرص النمو المهني للمعلم وإثرائه بالمعارف والمعلومات، ورفع كفاءته الذاتية ، ومنحه بعض الصلاحيات والمسئوليات وإتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التي تعترضه داخل الصف الدراسي أو المدرسة، واتخاذ قراراته بنفسه بما لا يتعارض مع أهداف مدارس العليم الثانوى بالكويت، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي بتلك المدارس

ثانيا: أهداف التمكين المهني للمعلم وأهميته

إن النجاح في بيئات العمل المختلفة في العصر الحالي يتطلب المعرفة والأفكار والطاقة والإبداع لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وأفضل المنظمات تحقق ذلك من خلال تمكين العاملين ليتخذوا زمام المبادرة بدون حث من الإدارة الدنيا؛ لخدمة المصالح الجماعية للمنظمة والتصرف كما لو كانوا أصحاب العمل، وعليه يهدف التمكين المهني للمعلم إلى (علي مذكور ، ٢٠٠٦، ٥٠٥):

- تبصر المعلمين بخطط الدولة وتوجهاتها ومشكلات المجتمع والمطلوب منهم.
- مساعدة الخريج المعلم علي الترقى والتقدم الوظيفي وكذلك الأمان الوظيفي.
- تغيير الاتجاهات السلبية للخريجين المعلمين نحو مهنة التدريس.
- حث الخريج المعلم على استخدام تكنولوجيا التعليم والاتجاه نحو توظيف المستحدثات التكنولوجية الحديثة.

ومن أهداف التمكين المهني إثراء الخبرات والمهارات الخاصة بالمعلمين إلي الأفضل، وتقديم الأنشطة والممارسات والبرامج المتجددة التي تلبي حاجات الطلبة المعلمين في مرحلة إعدادهم، وكذلك تنمية التفكير الإبداعي لدي الطلبة المعلمين والقدرة علي حل المشكلات والعراقيل التي تواجههم وقدرة المعلم علي التمييز بين ما هو سلبي أو إيجابي في الموقف التعليمي، والمشاركة في وضع الخطط التعليمية الخاصة بالمدارس والمديريات والوزارات فالمعلم هو رأس المال الحقيقي للدول (محمد زكريا، ٢٠١٥، ١٤).

ويهدف التمكين كذلك إلى مواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل علي تطبيقها لتحقيق الفعالية في التعلم، ومواكبة المستجدات في مجال التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد، وترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدي الحياة والإعتماد علي أساليب التعلم الذاتي، تعميق الإلتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقييد بها، والربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية وتنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور، و المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع. والمساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور وتطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها، وخصوصا مهارات التقييم

الذاتي والتطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي، وكذلك مجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية، ومجال الأداء التدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة (عبد الله العزازی، ٢٠١٨).

وقد أشار (Antonis, & Celeste, 2007, 88) إلى أن عملية تمكين المعلمين أصبحت ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة، فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين المعلمين وتتمثل أهمية التمكين في عدة نقاط منها ما يلي:

- وسيلة مهمة لزيادة رضا العاملين عن عملهم، والعملاء عن الخدمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها في النمو والتطور، وحصول الموظف على الرضا الوظيفي، وحصول العملاء على خدمة ممتازة.
 - يساعد الإدارة على التركيز في عملها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومي الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - يعمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى ضعف الإدارة في تمكين موظفيها.
 - يعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
 - يوفر المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية والابتكارية.
 - يقلل من انتشار السلوكيات السلبية بين الموظفين، وينمي روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، وتفعيل جهود التطوير والتحسين وزيادة قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل.
 - يعمل على تحسين أداء العاملين، حيث تشير الدراسات إلى وجود ترابط إيجابي بين تمكين العاملين والزامهم التنظيمي والمهني، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم والالتزام نحو المؤسسة والمهنة.
- وإجمالاً، يمكن القول بأن تمكين المعلم يعد عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث يترتب عليه ترشيد القرارات المدرسية، وتحسين الممارسات التعليمية وجودة الحياة المهنية للمعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، ومنحهم القوة والسلطة المناسبة للقيام بمسئولياتهم.

ثالثاً: مقومات التمكين المهني للمعلم

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين من أهمها مايلي(سعد العتيبي، ٢٠٠٥، ١٠٥؛ يحيى ملحم، ٢٠٠٦، ٥٩)

١- **العلم والمعرفة والمهارة**: حيث يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين الخريجين، ومن خلال المعرفة، يمكن الخريجين حرية في التصرف، ثم المشاركة ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته علي تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشكلات، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، ويتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، ووأن تأخذ ثقافة المؤسسة التعليمية بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته.

٢- **الاتصال وتدفق المعلومات**: تعد المعلومة جانبا مهما ويعتمد عليها في اتخاذ القرار وفي حل المشكلات فبدونها لا يمكن للخريج التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثير من الجهود.

٣- **الثقة بين القائد والمرؤوسين**: تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، ومؤشرا مهما علي رضا الأفراد عن مؤسساتهم وهي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، ومن العوامل التي تدعم الثقة وتعززها وهي: الكفاءة: ويكون الفرد موضع الثقة من قبل الآخرين عندما يؤمنون بكفاءته وقدرته وتلك الثقة يتبعها منح الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية ووجود مناخا مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، فكفاءة الأستاذ وتمكنه من المقياس يجعله موضع ثقة كل الطلاب، كما أن كفاءة الطالب تجعل الأستاذ يثق به.

٤- **العمل الجماعي**: وهو العنصر الثاني المدعم والمعزز للثقة وهو العمل الجماعي بشرط توافر التعاون والمساواة وأن تكون الطموحات والاتصالات مشتركة يتضمنها علاقة التعارف والصلات.

٥- **الحوافز المادية والمعنوية**: تشير كثير من الدراسات إلي أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة علي النتائج، وتحمل للمسؤولية، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع.

ومما سبق يتضح أن للتمكين مقومات مهمة يقوم عليها فلا بد من توافر المعلومات والمهارات للمعلم حتى يقوم بمهمته داخل المؤسسة التعليمية بشكل جيد ويساعد على تمكين طلابه وتزويدهم بالمهارات وتخريج طلاب متمكنين من التفاعل مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

رابعا: أساليب التمكين المهني للمعلم

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والاتجاهات المتعددة، ويمكن القول إن من أهم أساليب التمكين المعاصرة ما يلي (سنا محمد ، ٢٠١٤ ، ٤٨٤):

- **النمط القيادي:** يعد تمكين المرؤوسين - ومنهم المعلمين - من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وهذا الأسلوب يقوم على دور القيادة أو الإدارة العليا بتمكين العاملين ، ويشير هذا النمط إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن على نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى القيادة نسبة عالية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية التنفيذية (الإشرافية) في المؤسسة بالنسبة إلى المؤسسات غير الممكنة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل .
- **الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هذا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث إن المعلمين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق .
- **الفريق:** يرى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك ركزوا على تمكين المجموعة أو الفريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات العوامل الإدراكية في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، ويقوم هذا الأسلوب على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، كما يعد عمل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية بدلاً من التنظيمات الهرمية .

ويجمع يحيى ملحم (٢٠٠٦، ٤١) بين هذه الأساليب الثلاثة في الأسلوب الذي يعرف بأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين، والذي يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول: بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فينبغي أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا

اليوم أشعر بالتمكين فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس المهمة في تكوين الفريق والفرد المتمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام .

المحور الثاني: الإطار الميداني

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت وسبل مواجهتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

▪ وضع الاستبانة في صورتها الأولية، حيث تكونت الاستبانة من محورين: الأول: معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة مرتفعة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة منخفضة).

▪ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، حيث تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها ٨٠ % من المحكمين.

▪ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

❖ المحور الأول: معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

❖ المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت ($0.852^{**} - 0.540^{**}$)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته $0,95$ وهي قيمة عالية

٢- عينة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، والبالغ عددهم (٣٢٥) معلما ومديرا

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة χ^2 ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{ن}}$$

ن

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا² لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٣- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	العينة الكلية (ن = ٣٢٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة منخفضة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٣٩,٦٨٠	١٦	٧٥,٣٢٣	١٦,٩	٥٥	٤٠,٣	١٣١	٤٢,٨	١٣٩	نقص البرامج التدريبية في مجال التمكين المهني للمعلم.	١
٠,٠١	٩٦,٤٨٦	١٢	٨١,٣٢٥	١٣,٢	٤٣	٢٩,٥	٩٦	٥٧,٢	١٨٦	غياب الحوافز المادية والمعنوية للمعلم.	٢
٠,٠١	٤٢,٥٤٢	٢٠	٧٣,٩٩٣	١٦,٦	٥٤	٤٤,٦	١٤٥	٣٨,٨	١٢٦	ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	٣
٠,٠١	٧,٧٧٨	٢٣	٦٥,٣٢٧	٣١,٧	١٠٣	٤٠,٣	١٣١	٢٨,٠	٩١	غياب العدالة في توزيع الأعباء المدرسية على المعلمين.	٤
٠,٠١	٢٧٦,٨١٨	٣	٩٠,٩٩١	١,٨	٦	٢٣,١	٧٥	٧٥,١	٢٤٤	ضعف الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في العمل المدرسي.	٥
٠,٠١	١٩٤,٥٣٥	٥	٨٧,٦٥٨	٤,٠	١٣	٢٩,٢	٩٥	٦٦,٨	٢١٧	ضعف اقتناع بعض القيادات التربوية بتمكين المعلم	٦
٠,٠١	١٥٨,٠٣٧	٩	٨٥,٦٥٨	٥,٢	١٧	٣٢,٦	١٠٦	٦٢,٢	٢٠٢	ضعف الثقة في المعلم من قبل شرائح المجتمع.	٧
٠,٠١	١٩٧,٠٦٥	٥	٨٧,٦٥٨	٣,١	١٠	٣٠,٥	٩٩	٦٦,٥	٢١٦	كثرة الأعباء المهنية الملقاة على عاتق المعلمين.	٨

تابع جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	العينة الكلية (ن = ٣٢٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة منخفضة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	١٨٩,٧٩١	٧	٨٧,٣٢٥	٥,٥	١٨	٢٧,٤	٨٩	٦٧,١	٢١٨	شروع النمط الإداري المركزي في إدارة المدارس الثانوية.	٩
٠,٠١	١٤٣,٨٥٨	١١	٨٤,٣٢٥	٩,٨	٣٢	٢٧,١	٨٨	٦٣,١	٢٠٥	مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين	١٠
٠,٠١	٣٦٨,٠٥٥	١	٩٣,٩٩١	١,٢	٤	١٦,٠	٥٢	٨٢,٨	٢٦٩	الاختلاف بين أهداف المعلمين والأهداف المدرسية.	١١
٠,٠١	٢٦٣,٤٥٢	٤	٩٠,٣٢٤	٣,٧	١٢	٢١,٨	٧١	٧٤,٥	٢٤٢	خوف بعض مديري المدارس من فقدان السلطة	١٢
٠,٠١	١٧٤,٠٩٨	٨	٨٦,٦٥٨	٤,٣	١٤	٣١,٧	١٠٣	٦٤,٠	٢٠٨	شروع النمط القيادي المتسلط عند بعض القيادات المدرسية.	١٣
٠,٠١	٢٩٨,٧٥١	٢	٩١,٣٢٤	٣,١	١٠	١٩,٤	٦٣	٧٧,٥	٢٥٢	خوف بعض المعلمين من تحمل المسؤولية.	١٤
٠,٠١	٢٤,٢٢٨	٢١	٧٠,٩٩٣	٢١,٥	٧٠	٤٣,٧	١٤٢	٣٤,٨	١١٣	ضعف مشاركة المعلمين في وضع السياسات داخل الوزارة وتنفيذها على أرض الواقع.	١٥
٠,٠١	٥١,٤٤٠	١٦	٧٥,٣٢٦	١٤,٨	٤٨	٤٤,٩	١٤٦	٤٠,٣	١٣١	ضعف الاهتمام بالاحتراف المهني للمعلم في المؤسسات وتطبيق نتائج البحوث العالمية.	١٦

تابع جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	العينة الكلية (ن = ٣٢٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة منخفضة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٧٩,٥٧٥	١٨	٧٤,٩٩٣	١١,٧	٣٨	٥١,٧	١٦٨	٣٦,٦	١١٩	تداخل الاختصاصات بين مستويات الإشراف بالمدرسة.	١٧
٠,٠١	٦٧,٧٤٢	١٥	٧٦,٦٥٩	١٢,٠	٣٩	٤٦,٥	١٥١	٤١,٥	١٣٥	تجاهل مدير المدرسة لجذب الكفاءات من خارج المدرسة للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	١٨
٠,٠١	٧,١٣٢	٢٢	٧٠,٣٢٦	٢٦,٥	٨٦	٣٥,٧	١١٦	٣٧,٨	١٢٣	الافتقار إلى وجود آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة.	١٩
٠,٠١	١٤١,٦٠ ٦	١٠	٨٤,٦٥٨	٧,١	٢٣	٣٢,٠	١٠٤	٦٠,٩	١٩٨	إهمال القيادة لبناء فرق عمل سواء بين المعلمين أو الإداريين.	٢٠
٠,٠١	٧٦,٨٤٣	١٣	٧٩,٩٩٢	١٣,٢	٤٣	٣٣,٨	١١٠	٥٢,٩	١٧٢	ضعف اهتمام قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن.	٢١
٠,٠١	٢٩,٦١٨	١٩	٧٤,٦٥٩	٢٠,٠	٦٥	٣٥,٧	١١٦	٤٤,٣	١٤٤	كثرة الصراعات بين المعلمين داخل المدرسة.	٢٢
٠,٠١	٨٥,١٨٨	١٤	٧٨,٣٢٦	٩,٢	٣٠	٤٦,٥	١٥١	٤٤,٣	١٤٤	صعوبة توفر شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم المدرسي.	٢٣

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣، ٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٣) لصالح البديل (أوافق بدرجة مرتفعة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة) حيث جاءت قيم كاسي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، الأمر الذي يؤكد على واقعية هذه المعوقات وضرورة تضافر الجهود لمواجهتها في محاولة لتطوير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " الاختلاف بين أهداف المعلمين والأهداف المدرسية." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٩٩١ %).
 - جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " خوف بعض المعلمين من تحمل المسؤولية" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١,٣٢٤ %).
 - جاءت العبارة رقم (٥) وهي " ضعف الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في العمل المدرسي." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٩٩١ %).
 - جاءت العبارة رقم (١٥) " ضعف مشاركة المعلمين في وضع السياسات داخل الوزارة وتنفيذها على أرض الواقع.." في المرتبة الحادية والعشرين عشر في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩٩٣ %).
 - جاءت العبارة رقم (١٩) " وهي الافتقار إلى وجود آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة، " في المرتبة الثانية والعشرين في استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٣٢٦ %).
 - جاءت العبارة رقم (٤) " وهي غياب العدالة في توزيع الأعباء المدرسية على المعلمين، " في المرتبة الثالثة والعشرين في استجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,٣٢٧ %).
- بالنظر إلى المعوقات السابقة يتضح أنها تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة محمد سعد (٢٠١٣) من أن أبرز معوقات التمكين المهني للمعلم تتمثل في: قلة البرامج التدريبية للمشاركة في

صناعة القرار، وغلبة الديكتاتورية على سلوك مدير المدرسة، و زيادة الأعباء المهنية على كاهل المعلم، وغياب اللامركزية في إدارة المدرسة ، ومحدودية استقلالية المدرسة في اتخاذ القرار، و خوف المعلمين من إبداء الرأي، و نقص دعم إدارة المدرسة للمعلمين ، وضعف الأجر الذي يتقاضاه المعلم، وتدني المكانة الاجتماعية للمعلم ، وضعف العدالة في المعاملة من قبل إدارة المدرسة، و محدودية الثقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، و نقص الإحساس بالأمان الوظيفي.

المحور الثالث: أرز المقترحات لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت

باستقصاء آراء عينة الدراسة من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لمواجهة معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- توفير البرامج التدريبية في مجال التمكين المهني للمعلم.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلم.
- مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية
- العدالة في توزيع الأعباء المدرسية على المعلمين.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في العمل المدرسي.
- إقناع القيادات التربوية بأهمية تمكين المعلم
- توفير البرامج التدريبية في مجال التمكين المهني للمعلم.
- رفع مكانة المعلم في المجتمع بمختلف السبل.
- تخفيف الأعباء المهنية الملقاة على عاتق المعلمين.
- ضرورة التوافق بين أهداف المعلمين والأهداف المدرسية.
- تغيير ثقافة مديري المدارس حول مفهوم تمكين المعلم.
- اتباع النمط القيادي التشاركي من قبل القيادات المدرسية.
- مشاركة المعلمين في وضع السياسات داخل الوزارة وتنفيذها على أرض الواقع.
- الاهتمام بالاحتراف المهني للمعلم في المؤسسات وتطبيق نتائج البحوث العالمية.
- توزيع الاختصاصات بين مستويات الإشراف بالمدرسة.
- حرص مدير المدرسة على جذب الكفاءات من خارج المدرسة للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.
- توفير آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة.
- قيام القيادة ببناء فرق عمل سواء بين المعلمين أو الإداريين.
- اهتمام قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن.

- توفير شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم المدرسي.

المراجع

- أماني فالح إبراهيم العبودي (٢٠٢١). بعض معوقات تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل المواجهة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، مج ١١٦، ع ٢٤.
- رانيا طلعت حسن فهمي و السيد سلامة الخميسي (٢٠٢٢). متطلبات التمكين المهني للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، المجلد (٣٧)، العدد (٨١)، الجزء (١) أبريل .
- سعد العتيبي (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة جامعة الملك سعود، السعودية.
- سناء محمد محمد (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر : دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ، ع ١٥٤ ، ج ٢.
- طلال عبد الله بن حسين الشريف (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة للتمكين المهني للمعلم السعودي في التعليم الثانوي العام، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، مج ٧، ع ١٤، يناير
- على فهد حراس الديحاني (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- علي مذكور (٢٠٠٦). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتعليم العالي، مجلة الدراسات التربوية ، وحدة إعداد المعلم، جامعة القاهرة ، ع ٢.
- فتحي درويش محمد عشيبية (٢٠١٠). تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش: تربية المعلم العربي و تأهيله : رؤى معاصرة"، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش الأهلية، إبريل ٢٠١٠.
- محمد زكريا عليان (٢٠١٥). التمكين المهني لدى الطلبة المعلمين بجامعات محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- محمد سعد السبوق (٢٠١٣). تمكين معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت دراسة ميدانية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مج ٢٨ ، ع ٣

• نادية العرف (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

• ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣١، ج ٢.

يحي ملحم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Antonis, K. B. & Celeste (2007). Managing Employee Empowerment in Duxury Hotels in Europe, **International Journal of Service Industry Management**, Vol, 18, No. 1.
- Bogler, Ronit and Somech, Anit (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment and organizational Citizenship Behavior In School, **Teaching and Teacher Education**, 20, (30).
- Carole, Eagle luby (2006). A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida, Usa.
- David, Lars Halvorsen (2005). **An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors**, In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December .
- Deborah, Tannehill & Ann, MacPhail (2017). Teacher empowerment through engagement in a learning community in Ireland: working across disadvantaged schools, **Journal Professional Development in Education**, Vol. 43, Issue 3.
- Feinauer, Brittany Kay (2017). The Effects of Collaboration on Teacher Empowerment", Masters of Arts in Education Action Research Papers. 242, St. Catherine University SOPHIA, 2017 . <http://sophia.stkate.edu/maed/242>
- Harpell, J. V., & Andrews, J. J. W (2010). Administrative leadership in the age of inclusion: Promoting best practices and teacher empowerment". **Journal of Educational Thought**, 44,
- Manuela, Bruce (2003). Measuring Empowerment , **Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 24 Issue: 2 N.4. July-August.