

## The Role of School Principals in Al-Mafraq District Directorate of Education in Empowering Vocational Education Teachers from The Teachers' Point of View

Wardeh F. Aljasar<sup>(1)\*</sup>

Taiseer M. Al-Khawaldeh<sup>(2)</sup>

(1) Teacher, .Ministry of Education , Jordan.

(2) Professor, College of Education, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Received: 15/03/2024

Accepted: 20/04/2024

Published: 30/12/2024

\* *Corresponding Author:*

[0779kz.kz@gmail.com](mailto:0779kz.kz@gmail.com)

DOI:<https://doi.org/10.59759/educational.v3i4.839>

### Abstract

This study aimed to explore the role of school principals in Al-Mafraq District Directorate of Education in empowering vocational education teachers from the teachers' point of view. The study utilized the descriptive survey method, where the sample consisted of (75) male and female vocational education teachers from governmental schools in Al-Mafraq District Directorate of Education for the academic year 2022/2023. To achieve the objectives of the study, a specially designed questionnaire was used to assess the role of the principals in Al-Mafraq District Directorate in empowering the vocational education teachers. The findings indicated that the role of school principals in this context is of intermediate significance across all fields. Moreover, the study revealed no statistically significant differences between the averages

of the participants' responses at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) concerning the principals' role in empowering vocational education teachers based on variables of the study ( sex, academic qualifications, and years of experience). In light of these findings, it is recommended that educators and educational administrators leverage these insights to more effectively empower vocational education teachers in real-world settings.

**Keywords:** School Principals, Empowerment, Vocational Education Teachers.

---

A Special Issue on the Conference on Learning and Teaching in the Digital Age.

## دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين

تيسير محمد الخوالدة<sup>(٢)</sup>

وردة فليح منيزل الجسار<sup>(١)</sup>

(١) معلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

(٢) أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) معلماً ومعلمة من معلمي التربية المهنية في المدارس الحكومية في تربية قسبة المفرق، من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تطوير أداة لقياس دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية. أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً لجميع المجالات، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل القائمين على العملية التربوية وذلك للإفادة منها بتمكين معلمي التربية المهنية على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، تمكين، معلمو التربية المهنية.

### مقدمة.

يعد تمكين المعلم من العوامل الأساسية في نجاح العملية التعليمية، وحتى يتحقق ذلك لا بد من اهتمام وعناية من قبل المسؤولين في مؤسسات التربية والتعليم، لأن عملية التمكين ليست بالسهلة بل تحتاج إلى توفير كافة السبل والإجراءات لتحقيق ذلك مع وجود إدارة مدرسية جادة وفعالة لتحقيق عملية التمكين. وتعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة، وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون

قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهونًا بنجاح مديرها (البديري، ٢٠٠٢). وتعد التربية المهنية الأساس في تكوين اتجاهات طلبة المرحلة الأساسية نحو التعليم المهني، وتعايشهم مع البيئة المدرسية والمجتمع بطريقة سليمة، كما تسهم التربية المهنية في توجيه الطلبة لممارسة الأنشطة المختلفة والمناسبة لإبراز ميولهم وقدراتهم المهنية، كما تساعد الطلبة على اختيار نوع المهن التي يرغبون فيها في المستقبل ونوع التعليم الثانوي الذي يناسبهم. وتهدف التربية المهنية إلى إعداد المتعلم كي يساهم مساهمة نافعة في الحياة الأسرية والمدرسة والمجتمع، وتنمية شعوره بكرامة العمل وقيمه في مجالات مختلفة، واكتشاف ميوله وقدراته الفنية والمهنية، وتنمية ذوقه الفني وقدرته على التصميم والابتكار، وتعزيز مبدأ الربط بين النظرية والتطبيق في المجال التربوي، وتعريفه ببعض المهن وفرص العمل المتاحة أمامه في البيئة المحلية، واتباعه لوسائل السلامة المهنية التي تتطلبها ممارسة العمل، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي في الممارسات التطبيقية، وغرس حب العمل الجماعي بين الطلبة (أحمد والسعيدة، ٢٠١٢). قد يمثل معلم التربية المهنية نموذجًا مهمًا وفعالاً في المدرسة كونه يساهم في تكوين شخصيات الطلبة، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو الحياة، وتوسيع آفاقهم للتمكن من حرف ومهن مختلفة وفق ميولهم وقدراتهم، وتعزيز مهارات التعاون والبحث والاكتشاف، وغرس المفاهيم والسلوكيات الإيجابية لديهم (Lecours & Theriault, 2017)، ويعد تمكين المعلمين أمرًا حيويًا لتحسين جودة التعليم وتطوير بيئة تعليمية مثمرة. يشمل تمكين المعلمين منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ قرارات تتعلق بالتعليم والتعلم في فصولهم. يمكن أن يكون لهذا التمكين تأثير إيجابي كبير على رضا المعلمين الوظيفي وأدائهم. من خلال زيادة الإشراف على العملية التعليمية، يشعر المعلمون بالثقة في قدرتهم على إدارة الصف وتحسين تجربة التعلم للطلاب. كما يتيح لهم تطوير مهاراتهم المهنية وتقديم تجربة تعليمية أكثر جاذبية وفعالية من خلال تطبيق أساليب تعليمية مبتكرة. وبفضل القدرة على تكييف محتوى الدروس وأساليب التدريس وفقًا لاحتياجات الطلاب، يزيد ذلك من فعالية التعليم ويعزز من تجربة الطلاب في الفصل. يشعر المعلمون أيضًا بزيادة الالتزام والمسؤولية تجاه مهمتهم التعليمية، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم ومشاركتهم في تحسين المدرسة. ومع ذلك، يترتب على تمكين المعلمين تحسين رضاهم الوظيفي، حيث يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يعزز ارتباطهم بالمدرسة وزملائهم ويعمل على تحسين مستوى رضاهم العام. بالإضافة إلى ذلك،

يسهم التمكين في تحسين بيئة العمل بشكل عام من خلال مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وتحسينات البيئة التعليمية. هذا الاستثمار في تمكين المعلمين ينعكس إيجاباً على تجربة التعلم للطلاب ونجاح المؤسسة التعليمية بشكل شامل (Ganjinia et al, 2013)، ويعد التمكين من الوسائل التي يمكنها أن تساعد المؤسسة التعليمية في تحويل موقعها الذي هي فيه إلى مواقع أفضل، بحيث تكون هذه المواقع الجديدة مواقع استراتيجية حيث يسهم التمكين في زيادة قدرة استجابة المؤسسة التعليمية للمؤثرات الخارجية وزيادة إنتاجيتها. كذلك يسهم في زيادة الموازنة ما بين الاحتياجات الشخصية للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية وبين احتياجات المؤسسة التعليمية نفسها، وأيضاً في زيادة وعي وفهم المعلمين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات الذاتية وتقليل الشعور بالضعف لدى المعلمين، مما يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الإبداع والابتكار (يوسف، ٢٠٢٢). من هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف إلى دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

يعد تمكين المعلمين أحد العناصر الرئيسة المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، لأن تمكين المعلمين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر قدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالٍ، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض السلطة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، والتحفيز الذاتي، والثقة (أرناؤوط، ٢٠٢٠). وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطوير قطاع التعليم من خلال تسهيل مهام الإدارات المدرسية، ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فعالية، إلا أن الواقع التربوي يشير إلى أن مديري المدارس لا تتاح لهم الفرصة الكافية لممارسة أدوارهم القيادية في عملية تمكين معلمهم بالشكل المطلوب. ونظراً لخبرة أحد الباحثين الطويلة في تدريس مبحث التربية المهنية، وبعد استطلاع آراء العديد من معلمي ومعلمات التربية المهنية في مدارس محافظة المفرق، تبين أن هناك قصوراً في تمكين المعلم وأن التمكين الموجود حالياً لا يعد بالمستوى المطلوب والملائم لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية. وبعد الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، كدراسة إلمازي (Elmazi, 2018)، التي أشارت إلى عدم وجود مناخ تنظيمي عام يشجع على

تمكين المعلمين وتفويضهم، كما أشارت إلى أن معظم المعلمين يرون أن مديريهم يعملون من قاعدة السلطة الشرعية. ووجدت الباحثة أيضًا أن هناك ندرة في التطرق لموضوع الدراسة الحالية، ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء هذه الدراسة. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف إلى درجة دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

١. تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم من مواضيع الإدارة التربوية وهو دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية، ومن هنا فإنه من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج تثري الأدب النظري المتعلق بتمكين المعلمين ودور مدراء

- المدارس في ذلك والتي تعد من المسائل التربوية المهمة.
٢. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية عن دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية، وهذا ما قد يسهم في تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.
٣. من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى.
٤. يترتب على نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلمي التربية المهنية في الأردن من خلال معرفة دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات التي تم تعريفها على النحو الآتي:

**التمكين:** ويعرف بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، كما إن التمكين الوظيفي يعطي سلطة أكبر للموظفين، ويجعلهم واثقين من أنفسهم من خلال تقديم أفضل الخدمات، وزيادة جودة الخدمة المقدمة، إذ نادراً ما يتمتع الموظفون في المنظمات المختلفة بالاستقلالية والسلطة اللازمة لأداء مهام معينة ما يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة (Coulthard, 2014).

**ويعرف إجرائياً** بأنه الاجراءات والأنشطة والوسائل التي يتبعها مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة المفرق، بهدف تمكين معلمي التربية المهنية، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية والتي يتم قياسها من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة عن المقياس المعد والمحدد بالمجالات والأبعاد التالية (المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري، المجال الثاني: التحديث والنمو والتقييم المهني، المجال الثالث: التعلم والتعاون والتوجيه والإرشاد، المجال الرابع: الكفاءة الذاتية).

## حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة المفرق.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي التربية المهنية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة المفرق.

**محددات الدراسة:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة، وقد جرى ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث. وذلك على النحو الآتي:

أجريت العليمات (٢٠١٣) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للتمكين الوظيفي للمعلمين في محافظة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٨) معلماً ومعلمه، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تطوير استبانة كأداة للدراسة، اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للتمكين الوظيفي للمعلمين جاءت متوسطة، بشكل عام من وجهة نظر المعلمين، وكما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس في مجال تفويض السلطة، ولصالح فئة الماجستير في مجال التحفيز والعمل الجماعي، وسنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (٥-١٠ سنوات) في مجال التحفيز والعمل الجماعي. وأجريت بالير وآخرون (Balyer, et al, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس تمكين المعلمين. وتكونت

عينة الدراسة من (٢٠) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة وان المسؤولين قد مكثوا هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وتحسين وضعهم، وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية وبناء علاقات على مبادئ الثقة وخلق تواصل جيد المعلمين ومع ذلك، لا يدعم المسؤولون تطور المعلمين المهني في بشكل كاف. ولا يطورون كفاءتهم الذاتية، ولا يدعمون استقلاليتهم في بعض الأدوار الإدارية.

وقام إيلمزي (Elmazi, 2018) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين سلطة مدير المدرسة ودورها في تمكين المعلم وتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياس تمكين المعلمين تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديراً ومديرة، و (١٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية في ألبانيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية الجماعي بين سلطة المدير ومستوى تمكين المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود مناخ تنظيمي عام يشجع على تمكين المعلمين وتفويضهم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المعلمين يرون أن مديريهم يعملون من قاعدة السلطة الشرعية.

وأجرى الطاف (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٤٧) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة الدراسة الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل لصالح مؤهل الدراسات العليا. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وأداء المعلمين في جميع المجالات.

وأجرى كيرال (Kiral, 2020) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مسؤولي المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياسان

التمكين السلوكي للمعلم و الالتزام التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس الأناضول الدراسات الثانوية العامة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين والالتزام كانا بدرجة مرتفعة، وأن أعلى تمكين كان في بعد الدعم الإداري وأعلى مستوى التزام كان في بعد الالتزام العاطفي وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين بحسب الجنس والخبرة والتخصص الدراسي للمعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الالتزام المهني تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة حيث وجد أن الإناث كان لديهن التزامات عاطفية أعلى من المعلمين الذكور. وكان للمعلمين ذوي الأقدمية المهنية من ٣١ إلى ٤٠ التزامات عاطفية أعلى من أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ عاماً. في ١١.

وأجرى الموسى (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٦٣) مدير ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش كانت مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.

وقامت ديباجة (٢٠٢٢) بدراسة هدفت الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقياس مكون من (٣٤) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية، منهم (١١٦) معلماً، و(١٥٦) معلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

وأجرى يوسف (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس في

محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٢٠٥) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الزرقاء وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس أو في مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)، وتشير لعلاقة قوية طردية موجبة بين تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة الخاصة في الموضوع تم التوصل إلى:
- إن غالبية الدراسات تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين وعلاقة ببعض المتغيرات، كما أن غالبية الدراسات حديثة نسبياً، تنوعت أماكن تطبيق الدراسات.
  - عدم وجود دراسة متخصصة تبحث في دور مديري المدارس في تربية قصبية المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين.
  - بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
  - أن هناك اهتمام ملموس وواضح بموضوع تمكين المعلمين من قبل مدراء المدارس من عدة جوانب علمية، وتم ربطها ببعض المتغيرات .
  - اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف جزئياً مع بعض الدراسات السابقة التي هدفت بيان دور مديري المدارس في تمكين المعلمين ومنها دراسة يوسف (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم ، ودراسة ديباجة (٢٠٢٢) والتي هدفت الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا، ودراسة كيرال (Kiral, 2020) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مسئولو المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين.
  - اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث أنها تقيس دور مديري المدارس في تربية قصبية المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين.

- ومن خلال عرض الدراسات السابقة أفادت الباحثة جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب يمكن للباحثة الاستفادة منها في النقاط التالية:
  - الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية .
  - الإفادة في كيفية عرض الأدب النظري، والمساعدة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها .
  - تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.
- وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها ستناقش دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية والتي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية والتي تعد من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع والمتغيرات البحثية جميعها وذلك حسب علم الباحثين.

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وبيان مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كما تضمن على المعالجة الإحصائية المستخدمة.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية المهنية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية قسبة المفرق والبالغ عددهم (٨٣) معلما ومعلمة وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لتربية قسبة المفرق للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من (٧٥) معلماً ومعلمة بالطريقة القصدية من معلمي التربية المهنية في المدارس في تربية قسبة المفرق، ويظهر الجدول (١) توزع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

### الجدول ( ١ )

توزع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	43.0%
	أنثى	43	57.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36	48.0%
	دراسات عليا	39	52.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	30.7%
	5-10 سنوات	22	29.3%
	أكثر من 10 سنوات	30	40.0%
المجموع		75	100.0%

## أداة الدراسة

جرى تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة التي تقيس دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية، وذلك بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة العليمات (٢٠١٣)، ودراسة أبو طعمة وعاشور (٢٠١٦)، ودراسة الموسى (٢٠٢١)، ودراسة يوسف (٢٠٢٢). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٥٩) فقرة.

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات، وللتأكد من سلامة بنائها. حيث تم الطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجالات التي تقيسها وتنتمي إليها. وتم الأخذ بتعديل الأداة لإخراجها بصورتها النهائية، وتم إجراء الحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم كما

هو موضح بالملحق (٢). وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وذلك بحذف (٩) فقرات، حتى أصبحت بصورتها النهائية من (٥٠) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة وثبات المقياس المستخدم في إجراء الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة. ولمعرفة تلك القيم، يوضح الجدول (٣) ذلك.

#### جدول (٣)

قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجالات	قيمة كرونباخ ألفا
المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري	0.927
التحديث والنمو والتقييم المهني	0.957
التعلم التعاوني والتوجه والإرشاد	0.918
الكفاءة الذاتية	0.918

يتبين لنا من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة تراوحت (٠.٩١٨ - ٠.٩٥٧) للأداة ككل (٠.٩١٨) وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية (الوسيلة) وهي:

- ١- الجنس وله فئتان: أ. ذكر ب. أنثى
- ٢- المؤهل العلمي: وله مستويان : أ. بكالوريوس ب. دراسات عليا
- ٣- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات :  
أ. أقل من ٥ سنوات ب. ٥-أقل من ١٠ سنوات ج. ١٠ سنوات فأكثر

### المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تُمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	٢.٣٣ - ١.٠٠
متوسطة	٣.٦٧ - ٢.٣٤
كبيرة	٥.٠٠ - ٣.٦٨

وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)} \div \text{عدد الفئات المطلوبة (٣)} = ١.٣٣$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وتحليل التباين المتعدد للإجابة عن السؤال الثاني.

### عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وفيما يلي عرضاً لذلك:

السؤال الأول: ما دور مديري المدارس في تربية قصبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية

من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الدراسة والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات  
مقياس الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد	3.51	.77	متوسطة
2	1	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري	3.49	.74	متوسطة
3	2	التحديث والنمو والتقييم المهني	3.47	.79	متوسطة
4	4	الكفاءة الذاتية	3.44	.87	متوسطة
		مقياس الدراسة ككل	3.48	.75	متوسطة

يتبين لنا من الجدول (٤) أن دور مديري المدارس في تربية قسبة المفرق في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً لجميع المجالات، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال (التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد) بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وبالمرتبة الثانية مجال (المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري)، بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، وبالمرتبة الثالثة مجال (التحديث والنمو والتقييم المهني) بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال (الكفاءة الذاتية)، بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (٣.٤٨) وبدرجة موافقة (متوسطة). ويعزى حلول مجال التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد بالمرتبة الأولى إلى إدراك مديري المدارس أن العمل الجماعي يلعب دوراً كبيراً في مجال التمكين الإداري، حيث يعد إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، كما أنه يولد دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل في المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للمعلمين، وزيادة انتمائهم للمهام التي يقومون بها وزيادة انتمائهم للمدرسة. وقد تعود هذه النتيجة إلى ممارسات لمديري المدارس تشجع على العمل الجماعي، وتدل على تمكن مديري المدارس من آليات تفعيل العمل الجماعي في المدرسة من خلال المشاركة في اللجان المدرسية المختلفة، وفريق تطوير الخطة الإدارية، ومجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الضبط، ولجان البرنامج المدرسي، والأنشطة وغيرها من المجالس الأخرى.

وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن دور مديري المدارس في تهيئة بيئة تعليمية تشجع على التعاون وتوجيههم الداعم للمعلمين في تحسين ممارساتهم التعليمية يؤدي دورًا كبيرًا في تمكينهم. وبالمرتبة الثانية جاء مجال (المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري)، الذي يشير إلى أهمية دعم مديري المدارس لمعلميهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم. توفير الدعم الإداري والإشراف المناسب يساهم في تعزيز التمكين. وبالمرتبة الثالثة جاء مجال (التحديث والنمو والتقييم المهني)، الذي يشير إلى أهمية دور المديرين في توفير فرص التطوير المهني والتقييم المستمر للمعلمين. توجيه جهود التحسين وتقديم فرص تطوير مستمر يساهم في تمكين المعلمين من تطوير أنفسهم. وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال (الكفاءة الذاتية)، حيث يشير وجود هذا المجال في المرتبة الأخيرة إلى أن المعلمين قد يرون أن دور المديرين في دعم الكفاءة الذاتية للمعلمين قد يكون أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. ربما يرتبط ذلك بظروف وممارسات التطوير الشخصي والتقييم الذاتي في المدرسة.

ويعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من دور لمديري المدارس في تربية قسبة المفرق له تأثير كبير وإيجابي على تمكين معلمي التربية المهنية. وتشير النتيجة إلى أن هؤلاء المديرين يؤدون دورًا فعالًا في تقديم الدعم والإشراف اللازمين لمعلمي التربية المهنية، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وأدائهم في التدريس، وذلك لإيمانهم بأهمية تمكينهم على المستوى المطلوب. كما يمكن أن يشمل تقديم الورش التدريبية والتوجيه، وتوفير الموارد والمواد التعليمية المناسبة، وتشجيع الابتكار والتطوير في مجال التعليم المهني. قد يكون للمديرين دور في تحفيز المعلمين لتحسين أساليب التدريس واستخدام أفضل الممارسات في مجال التعليم.

وقد يعزى ذلك أيضًا إلى أهمية التمكين للمعلمين لدى مديري المدارس الحكومية؛ إذ تتبنى وزارة التربية والتعليم أساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين المعلمين بصفة خاصة، ويظهر ذلك من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في الأردن في هذا المجال، وذلك في ضوء التوجهات التربوية الحديثة التي ترى أن المعلم عنصر أساسي في المدرسة وعامل مهم من عوامل نجاحها في تأدية رسالتها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها وغاياتها.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة العليمات (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للتمكين الوظيفي للمعلمين جاءت متوسطة، بشكل عام من وجهة نظر المعلمين، ومع دراسة بالير وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة، ومع دراسة ديباجة (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها

أن درجة دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا كانت متوسطة، وتختلف مع دراسة أبو طعمة وعاشور (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول: التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	33	يشجع المدير معلمي التربية المهنية على تبادل الخبرات مع زملائهم	3.68	1.05	مرتفعة
2	35	يمنح المدير فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم	3.59	.99	متوسطة
3	36	يوفر المدير للمعلمين مناخاً مناسباً للتدريس بشكل جيد	3.57	.99	متوسطة
4	39	يوفر المدير دعم للمعلمين في التعامل مع التحديات التي يواجهونها في العملية التعليمية	3.52	1.02	متوسطة
5	40	يشجع المدير المعلمين على مشاركة الأفكار الابتكارية الحديثة	3.51	1.07	متوسطة
6	42	يعزز المدير ثقافة التعلم المشترك في المدرسة	3.49	.98	متوسطة
7	38	يعمل المدير على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة	3.45	.98	متوسطة
7	41	يحرص المدير على تغيير الأساليب القيادية بما يزيد من مقدرة المعلمين على الانجاز	3.45	1.12	متوسطة
9	37	يعمل المدير على توفير مناخات تشاركية بين المعلمين	3.44	1.00	متوسطة
10	34	يدعم المدير تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات	3.43	.99	متوسطة
		المجال ككل	3.51	.77	متوسطة

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التعلم التعاوني والتوجيه والإرشاد تراوحت بين (٣.١٢-٣.٦٨) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "يشجع المدير معلمي التربية المهنية على تبادل الخبرات مع زملائهم"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٥٩) للفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على "يمنح المدير فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٥٧) للفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على "يوفر المدير للمعلمين مناخاً مناسباً للتدريس بشكل جيد"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على "يدعم المدير تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات". وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٥١) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يرون أن أسلوب تبادل الخبرات بين المعلمين يعد أسلوباً ناجحاً وسهلاً بينهم، يساعد على التعلم فيما بينهم بصورة بسيطة وميسرة، وهذا يتوافق مع مجيء الفقرة رقم (٣٣) في المرتبة الأولى. ويعزى حلول الفقرة رقم (٣٤) في المرتبة الأخيرة إلى أن تشكيل فرق العمل يحتاج إلى الكثير من التخطيط لإنجازه بالشكل المطلوب.

#### المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري

##### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المشاركة في

اتخاذ القرار والدعم الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة لمعلمي التربية المهنية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.	3.83	0.96	مرتفعة
2	15	يقدر المدير جهود المعلمين وانجازاتهم المهنية في العمل	3.63	1.06	متوسطة
3	13	يشارك المدير المعلمين في القضايا المدرسية المهمة	3.61	1.08	متوسطة
4	10	يعمل المدير على تحفيز المعلمين	3.59	1.03	متوسطة
4	12	يوضح المدير للمعلمين المطالب والتحديات التي تواجههم والتي تؤثر على تعلم الطلبة	3.59	1.05	متوسطة
6	11	يشجع المدير المعلمين على تقديم طرق إبداعية لإنجاز المهام المفوضة	3.57	0.99	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	14	يقدم المدير الدعم اللازم للمعلمين	3.52	1.21	متوسطة
8	4	يفوض المدير معلمي التربية المهنية بعض الصلاحيات.	3.51	1.13	متوسطة
9	2	يشرك المدير معلمي التربية المهنية في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية.	3.47	1.08	متوسطة
10	3	يتشاور المدير مع معلمي التربية المهنية في القرارات المتخذة بحق المعلمين المخالفين	3.45	1.13	متوسطة
11	5	يشترك المدير معلمي التربية المهنية في اختيار البرامج التدريبية لتطوير الأداء المهني.	3.40	.96	متوسطة
11	9	يعمل المدير على تحسين قدرات معلمي التربية المهنية بشكل مستمر	3.40	1.01	متوسطة
13	6	يمنح المدير معلمي التربية المهنية الاستقلالية في صنع القرارات المهمة	3.37	.97	متوسطة
14	8	يوفر المدير الدعم الإداري اللازم معلمي التربية المهنية	3.33	1.02	متوسطة
15	7	يشرك المدير معلمي التربية المهنية في صناعة القرارات الخاصة بميزانية المدرسة	3.12	1.10	متوسطة
		المجال ككل	3.49	.74	متوسطة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لقرارات مجال المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري تراوحت بين (٣.١٢-٣.٨٣) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على "يحرص المدير على توفير المعلومات اللازمة لمعلمي التربية المهنية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٦٣) للفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يقدر المدير جهود المعلمين وإنجازاتهم المهنية في العمل"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٦١) للفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "يشرك المدير المعلمين في القضايا المدرسية المهمة"، بينما بلغ أداها للفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يشرك المدير معلمي التربية المهنية في صناعة القرارات الخاصة بميزانية المدرسة". وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٩) وبدرجة موافقة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الحكومية في تربية قسبة المفرق بتقديم الدعم الإداري اللازم للمعلمين بصورة كافية، وذلك من إدراكهم بتوفير البيانات

والمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في الوقت المناسب. وهذا يتوافق مع حلول الفقرة (١) في المرتبة الأولى. ويعزى مجيء الفقرة (٧) في المرتبة الأخيرة إلى أن قرارات الميزانية قد تكون من اختصاص مديري المدارس، ولا يستطيعون مشاركتها مع المعلمين لحساسية هذه القرارات.

### المجال الثالث: التحديث والنمو والتقييم المهني

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات التحديث

والنمو والتقييم المهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	16	يوظف المدير الأساليب الإشرافية المتنوعة لتحسين أداء معلمي التربية المهنية	3.57	.93	متوسطة
1	19	يوضح المدير الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي التربية المهنية	3.57	.98	متوسطة
3	17	يساعد المدير معلمي التربية المهنية في تحديد احتياجاتهم المهنية	3.56	1.03	متوسطة
3	21	يقوم المدير بتوفير فرص النمو والتطوير المهني لمعلمي التربية المهنية	3.56	1.00	متوسطة
5	31	يشجع المدير معلمي التربية المهنية على استخدام الأساليب التعليمية الحديثة في التدريس	3.53	.98	متوسطة
6	28	يحدد المدير الأسلوب المناسب للقيام بتقييم الأداء المهني لمعلمي التربية المهنية	3.52	1.02	متوسطة
7	18	يوفر المدير بيئة مهنية تنمي مهارات معلمي التربية المهنية	3.51	1.07	متوسطة
8	24	يوفر المدير برامج تدريبية لمعلمي التربية المهنية لتطوير مهاراتهم المهنية	3.48	1.02	متوسطة
9	26	يستخدم المدير النقد البناء في تقويم معلمي التربية المهنية	3.48	1.03	متوسطة
9	27	يحدد المدير المجالات التي تحتاج إلى معالجة عند معلمي التربية المهنية	3.48	1.00	متوسطة
11	25	يوفر المدير آليات لتقييم معلمي التربية المهنية بشكل منتظم	3.47	1.06	متوسطة
12	20	يشارك المدير معلمي التربية المهنية في فرق تطوير العمل المدرسي	3.45	1.07	متوسطة
13	23	ينمي المدير لدى معلمي التربية المهنية المقدرة على مواجهة المواقف الصعبة	3.44	.99	متوسطة
14	29	يحدد المدير المعايير التي ستقوم عليها تقييم الأداء المهني للمعلمين	3.43	.99	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	22	يطلع المدير معلمي التربية المهنية على المستجدات التربوية	3.41	.96	متوسطة
16	32	يستخدم المدير استراتيجيات تقويم مناسبة	3.31	1.13	متوسطة
17	30	يقدم المدير فرص تدريبه لمعلمي التربية المهنية	3.21	1.13	متوسطة
		المجال ككل	3.47	.79	متوسطة

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحديث والنمو والتقييم المهني تراوحت بين (٣.٢١-٣.٥٧) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (١٦، ١٩) والتي تنص على "يوظف المدير الأساليب الإشرافية المتنوعة لتحسين أداء معلمي التربية المهنية" و"يوضح المدير الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي التربية المهنية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٥٦) للفقرة رقم (٢١، ١٧) والتي تنص على "يساعد المدير معلمي التربية المهنية في تحديد احتياجاتهم المهنية" و"يقوم المدير بتوفير فرص النمو والتطوير المهني لمعلمي التربية المهنية"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "يقدم المدير فرص تدريب لمعلمي التربية المهنية". وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٧) وبدرجة موافقة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على استخدام جميع الاستراتيجيات والأساليب لتحسين وتطوير أداء معلمي التربية المهنية وكفائتهم بالشكل المطلوب، وهذا ما أكدته حلول الفقرات (١٦، ١٩) في المرتبة الأولى. ويعزى حلول الفقرة (٣٠) في المرتبة الأخيرة إلى أن الفرص التدريبية المقدمة لمعلمي التربية المهنية قد نُقدِّم من قبل مديريات التربية والتعليم وليس من قبل مديري المدارس الذين قد لا يكون لديهم القدرة على إقامة العديد من الدورات التدريبية لمعلمي التربية المهنية.

المجال الرابع: الكفاءة الذاتية

جدول ( ٨ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الكفاءة الذاتية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	43	يعطي المدير إحساس للمعلمين بفاعليتهم الذاتية في العمل المدرسي	3.53	1.03	مرتفعة
2	45	يزيد المدير من الفعالية الذاتية للمعلمين والمقدرة على تحقيق نموهم المهني	3.51	.99	متوسطة
3	48	يشجع المدير المعلمين على القيام بتجربة أساليب تعليمية جديدة وفعالة	3.47	1.09	متوسطة
4	46	يوفر المدير بيئة عمل مريحة للمعلمين تساعد على تحقيق أهدافهم	3.45	1.04	متوسطة
5	44	يعزز المدير إدراك المعلمين لمقدراتهم الشخصية على تحقيق النتائج المرغوبة	3.44	1.11	متوسطة
6	49	يوجه المدير المعلمين إلى القيام ببحوث إجرائية في مجال التربية المهنية	3.37	1.21	متوسطة
6	50	يشجع المعلمين على الابتكار في طرق التدريس	3.37	1.15	متوسطة
8	47	يدعم المدير الأبحاث التربوية للمعلمين	3.33	1.22	متوسطة
		المجال ككل	3.44	.87	متوسطة

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الكفاءة الذاتية تراوحت بين (٣.٣٣-٣.٥٣) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على "يعطي المدير إحساساً للمعلمين بفاعليتهم الذاتية في العمل المدرسي"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٥١) للفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على "يزيد المدير من الفعالية الذاتية للمعلمين والمقدرة على تحقيق نموهم المهني"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٤٧) للفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على القيام بتجربة أساليب تعليمية جديدة وفعالة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على "يدعم المدير الأبحاث التربوية للمعلمين"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٤) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام المتزايد من قبل مديري المدارس بتنمية الفعالية الذاتية لمعلمي التربية المهنية وذلك لمساعدتهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وهذا يتوافق مع حلول الفقرة

(٤٣) في المرتبة الأولى. ويعزى حلول الفقرة (٤٧) في المرتبة الأخيرة إلى أن الأبحاث التربوية تتبع من المعلمين أنفسهم ومن قناعتهم الذاتية بالموضوع.

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجداول التالية تبين ذلك.

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجالات ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.64	3.52	3.62	3.52	3.58
		الانحراف المعياري	.62	.58	.58	.80	.56
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.43	3.45	3.47	3.40	3.44
		الانحراف المعياري	.78	.86	.84	.91	.81
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.45	3.48	3.42	3.34	3.44
		الانحراف المعياري	.72	.78	.74	.89	.73
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.53	3.46	3.60	3.53	3.52
		الانحراف المعياري	.77	.80	.80	.86	.77
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	3.48	3.48	3.50	3.30	3.46
	سنوات	الانحراف المعياري	.65	.72	.64	.81	.64

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجالات ككل
	5 - 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.54	3.51	3.63	3.60	3.56
		الانحراف المعياري	.71	.72	.73	.85	.71
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.46	3.43	3.44	3.42	3.44
		الانحراف المعياري	.85	.90	.90	.94	.87

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وليبان دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد ، والجدول (١٠) يبين ذلك:

#### جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات التابعة للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=٠.٥٤ ح=٤.٠٠	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري	.662	1	.662	1.160	.285
	التحديث والنمو والتقييم المهني	.052	1	.052	.080	.778
	التعلم التعاوني والتوجه والإرشاد	.291	1	.291	.474	.494
	الكفاءة الذاتية	.380	1	.380	.486	.488
	المجالات ككل	.279	1	.279	.479	.491
المؤهل العلمي هوتلنج=٠.٤٥ ح=٤.٠٠	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري	.107	1	.107	.188	.666
	التحديث والنمو والتقييم المهني	.017	1	.017	.025	.874
	التعلم التعاوني والتوجه والإرشاد	.497	1	.497	.809	.371
	الكفاءة الذاتية	.311	1	.311	.397	.531
	المجالات ككل	.081	1	.081	.139	.710
سنوات الخبرة	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري	.040	2	.020	.035	.965

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.952	.050	.032	2	.065	ويلكس=935
.791	.236	.145	2	.289	ح=800
.619	.483	.378	2	.756	الكفاءة الذاتية
.896	.109	.064	2	.128	المجالات ككل
		.571	70	39.972	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري
		.654	70	45.770	التحديث والنمو والتقييم المهني
		.614	70	42.967	التعلم التعاوني والتوجه والإرشاد
		.783	70	54.812	الكفاءة الذاتية
		.583	70	40.832	المجالات ككل
			75	955.604	المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الإداري
			75	948.879	التحديث والنمو والتقييم المهني
			75	969.970	التعلم التعاوني والتوجه والإرشاد
			75	941.453	الكفاءة الذاتية
			75	949.515	المجالات ككل

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول (١٠) يتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات أفراد العينة على دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

#### أولاً: متغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس. ويعزى ذلك إلى أن المعلمين، بغض النظر عن جنسهم، يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات

والأوامر، مما يجعلهم متساويين في الاستجابات. وبالتالي، يرى المعلمون والمعلمات بصورة متشابهة دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية. وعليه، لم يكن متغير الجنس مؤثراً في تغيير استجابات عينة الدراسة، مما انعكس على تشابه استجابات العينة على أداة الدراسة المعدة لذلك. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الموسى (٢٠٢١)، واختلفت مع نتيجة دراسة العليمات (2013).

#### **ثانياً: متغير المؤهل العلمي:**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي. ويعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، يخضعون لنفس البرامج والورش التدريبية قبل وأثناء الخدمة، مما انعكس على توحيد استجاباتهم على أداة الدراسة المعدة لذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديباجة (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا حول دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### **ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة، سواء كانت قليلة أو كبيرة، لم تؤثر على إدراك أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تمكين معلمي التربية المهنية. وهذا يشير إلى أن عامل الخبرة ليس له تأثير كبير على استجاباتهم على أداة الدراسة. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى طبيعة الظروف التعليمية والتربوية في المدرسة، فهي واحدة. كما أن 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. وهذا يتوافق مع دراسة الطاف (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين

الشخصي في أدوارهم الإشرافية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. ومع دراسة كيرال (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين بحسب الخبرة.

### التوصيات

- في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل القائمين على العملية التربوية لتطبيقها في تمكين معلمي التربية المهنية على أرض الواقع.
  - تمكين معلمي التربية المهنية من خلال الاستمرار في تقديم الدورات والندوات لمديري المدارس حول تمكين المعلمين نظرًا لأهميتها.
  - تعزيز دور مديري المدارس في عملية التمكين من خلال تفويضهم بصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بينهم وبين المعلمين وتمكينهم من أداء واجباتهم بفعالية عالية.
  - إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول تمكين المعلمين وربطها بمتغيرات أخرى وعلى عينات وبيئات مختلفة.

### المراجع

#### المراجع باللغة العربية:

- أبو طعمة، ناديا وعاشور، محمد (٢٠١٦). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٢(2)، ٢٥٥-٢٦٧.
- البدري، طارق (٢٠٠٢). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار الفكر.
- ديباجة، ناديا (٢٠٢٢). دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا. *مجلة جامعة القدس للدراسات التربوية والنفسية*، ١٣(٣٩)، ٩٩-١١٥.
- السكارنة، بلال (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفعالة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شبير، محمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة. أطروحة

- دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- شعث، سامي (٢٠١٥). تطوير برامج إعداد معلمي اللغة العربية للمرحلة الأساسية العليا بالجامعات الفلسطينية في ضوء معايير مقترحة للجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- الطاف، حسن (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الطراونة، أحمد والمبيضين، محمد (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*، ٣٨(٢)، ٤٨٠-٥٠٥.
- طراونة، إخلاص والنهدي، سميرة (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ١(٣)، ١-٣٥.
- الطعاني، حسن (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، الأردن. *المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت*، ٢٥(٩٨)، ٢٠١-٢٣٢.
- العليمات، أشرف (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الموسى، رأفت (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣(١٠)، ١-٤٠.
- المومني، محمد (٢٠١٩). الكفايات التدريسية لدى معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بمحافظة عجلون في الأردن. *مجلة روافد*، ٣(١)، ١١٦-١٤٠.
- يوسف، مراد (٢٠٢٢). مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٣٧)، ١-٢٢.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abu Shraikh.S &Atoom,M .(2014). The Degree of Teachers' Commitment to the National Teacher Professional Standards in the Provinces in Jarash and Ajloun, from the Perspective of Schools **Principals. Journal of Education and Practice**, Vol.5, No.15, 2014.p106- 118.
- Baird, Kevin &Wang ,Haiyin ( 2010) " Employee empowerment: extent of adoption and influential factors" **Emerald Group Publishing Limited Personnel Review**, Vol.( 39) N. (5), 574- 599.
- Balyer, A., Ozcan, K., &Yildiz, A. (2017). Teacher empowerment: School administrators' roles. **Eurasian Journal of Educational Research**, 17(70), 1-18.
- Coulthard, R. (2014). **World Mental Health Day: Managing Stress in the Work Place**, in Personnel Today. October 10. Available from Internet: <http://www.personneltoday.com/hr/worldmentalhealth-day-managing-stress-in-the-workplace>
- Coulthard, R. (2014). **World Mental Health Day: Managing Stress in the Work Place, in Personnel Today**. Available from Internet: <http://www.personneltoday.com/hr/worldmentalhealth-day-managing-stress-in-the-workplace>
- Elmazi, E. (2018). The Role of Principal's Power and Teacher Empowerment. **European Scientific Journal**, 14(28), 34- 57.
- Fandiño, Y. (2010). Research as a means of empowering teachers in the 21st century. **Educación y Educadores**, 13(1), 109-124.
- Ganjnia , Hosein ; ShahramGilaninia; Reza Poor A. M. Sharami, (2013) "Overview Of Employee Empowerment In Organizations" **Arabian Journal of Business and Management Review** ,Vol. (3), N.(2),38 - 43.
- Grissom, J. & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. **American Educational Research Journal**,48(5), 1091-1123 .

- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. **Educational management administration & leadership**, 46(1), 5-24.
- Kimwaley, M., Chirure, H. & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. **IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)**, 4(2), 51-56.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. **International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)**, 7(1). 248-265.
- Lecours, A., & Therriault, P. Y. (2017). Supporting vocational students' development of preventive behavior at work: A phenomenological analysis of teachers' experiences. **International journal for research in vocational education and training**, 4(1), 20-46.