

## درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين

عارف محمد محسن الجريري

وزارة التربية والتعليم || المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام ببناء أداة للدراسة، تكونت من (24) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (112) معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين على الأداة ككل كانت مرتفعة بلغت (3.71)، وجاء ترتيب المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً للمجالات: مجال التنمية المهنية، وبلغ (3.74)، المشاركة في صنع القرار، وبلغ (3.70)، الإحساس بالتقدير، وبلغ (3.63). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لزيادة درجة تمكين المعلمين الجدد في مدارس محافظة عمان وعموم المملكة الأردنية.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، تمكين المعلمين الجدد، مديري المدارس الأساسية، محافظة عمان.

### 1- المقدمة

يتوقف تقدم المجتمع وتطوره في عصر ثورة المعلومات والاتصالات- إلى حد كبير- على مدى فاعلية النظام التربوي والتعليمي فيه. فالعالم يشهد تطورات وتغيرات سريعة في المجالات كافة ولا سيما في مجالات العلم والتكنولوجيا، تتطلب تكييف النظام التعليمي والنظام التربوي مع المتغيرات الفكرية والاقتصادية والاجتماعية. فلم يعد إحداث تغيير في بنية النظام التعليمي والنظام التربوي وما يتعلق بهما من تشريعات ومناهج وخطط كافياً لتحقيق أهدافه وتطلعاته. إذ لا بد من إحداث تغيير وتطوير في طرق ووسائل إعداد المعلم وتنميته مهنيًا لدوره المحوري في تطوير العملية التربوية وإعداد الأجيال. (عبدالجواد ومتولي، 2009).

وتكاد الأوساط التربوية تجمع على أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، والإدارة المدرسية في جوهرها عملية قيادة وقدرة على التأثير في العاملين من معلمين وإداريين، وحفزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة، لتطوير المدرسة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها وإنجاز أهدافها. (الخطيب والخطيب، 2011)

ويعتبر المدير أهم عناصر العملية التربوية، فهو قائد البيئة التعليمية الذي عليه الاعتماد في تحقيق المدرسة لرسالتها، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع (عابدين، 2011)، ويتطلب هذا الموقع من المدير أن يكون قادرًا على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعلمهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسية والمتداخلة التي تضم الأدوار: الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية الإنسانية، والسياسية، والإدارية، الأمر الذي يؤكد على أهمية وحساسية دور المدير في قيادة المنظمة المدرسية (Greenfield, 2015).

ويمثل تمكين المعلمين الجدد أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية. كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم وحتى الدول العربية. وأصبح تمكين المعلمين الجدد موضع نقاش واسع بين الباحثين، يسعى لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل في المدرسة، ويعد الأساس الذي يمكن المعلم من تحمل المسؤولية، ومواجهة التطورات والتحديات في المجال التعليمي التعليمي، ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب وطبيعة العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة به. (Yin, 2013)

وحظي التمكين باهتمام العديد من الباحثين، ونال الحظ الوفير من التعريفات، منها: تعريف جواد وحسين (2011: 32) فقد عرفاه بأنه "تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين التي تظهر في جوانب إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي معنى العمل، والكفاءة والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير.

وعلى ما تقدم وفي حقل التربية، يرى ملحم (2016) أن تمكين المعلمين بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى، مثل: الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير، والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم. ويتمثل التمكين الذي يمارسه المدير في المدرسة بعدة أبعاد، هي: تفويض السلطة، والنمو المهني، والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الريادي، والتقليد و المحاكاة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية الدور الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المعلمين الجدد من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية من جوانب عدة، منها: الإيمان بأهداف المدرسة، والاستعداد للعمل من أجل المدرسة، والاعتزاز والافتخار بها، والرغبة بالبقاء فيها؛ الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى تقبل أهداف المدرسة، وبذل الجهد في تحقيقها، وبالتالي التأثير الإيجابي في حصيلة العملية التعليمية التعلمية. وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في الإدارة المدرسية، ومقابلته للعديد من مديري ومدرسات ومعلمي ومعلمات الجدد في المدارس الحكومية، وجهات نظر مختلفة بين المديرين والمعلمين في هذه المدارس حول دور مدير المدرسة الممارس، وإسهام هذا النمط في تحقيق التمكين للمعلمين الجدد أو عدم تحقيقه. وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية في الأردن بشكل عام والمدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم تمكين المعلمين الجدد؛ إلا أنه من الضروري معرفة واقع تمكين المعلمين الجدد، وهل ينعكس في عملهم المدرسي. وقد أجرى البلوي (2016) دراسة هدفت إلى معرفة التمكين الإداري للمعلمين في محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، وقد وجد قلة في الدراسات العربية وندرتهما محلياً اهتمت بتسليط الضوء على مستوى دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين الجدد- في حدود اطلاع الباحث؛ لذلك جاءت الرغبة في إجراء الدراسة الحالية التي سعت للكشف عن واقع دور مدير المدرسة الحكومية في محافظة عمان في تمكين المعلمين الجدد.

لذا ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات المعلمين الجدد حول درجة ممارسة مدير المدرسة الحكومية في محافظة عمان لتمكين المعلمين الجدد تعزى إلى متغير: الجنس ؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مدرء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين .
- 2- التعرف على الفروق في درجة ممارسة مدرء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

#### أهمية الدراسة:

وبشكل أوضح تظهر أهمية الدراسة في:

- 1- وقد يؤمل أن يستفيد من نتائجها صناع القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديرو المدارس والمعلمون والتربويون عربياً ومحلياً من خلال ربطها بتمكين المعلمين الجدد الذي يسهم في وضع معايير واستراتيجيات لتدريب مديري المدارس الحكومية على زيادة التمكين للمعلمين الجدد في المدرسة.
- 2- قد تساعد نتائج الدراسة في معرفة واقع دور مديري المدارس في تمكين المعلمين الجدد.
- 3- قد تساعد في تسليط الضوء على موضوع هام جداً (تمكين المعلمين الجدد)، لإجراء مزيداً من الدراسات التي تعنى بهذا الموضوع لتطوير التعليم.
- 4- يؤمل بأن تكون مفيدة لأصحاب القرار في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية)، بوضع برامج تدريبية للقيادات تغطي جوانب القصور، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

#### حدود الدراسة:

- 1- حدود موضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان بالأردن في تمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين.
- 2- حدود بشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على المعلمين الجدد في المدارس الحكومية في محافظة عمان.
- 3- حدود مكانية: في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عمان في لواء الجيزة.
- 4- حدود زمانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

درجة لغة: " دَرَجَة (اسم)، وتعني قيمة ما بلغه الشيء أو الشخص في مجال من المجالات " (حمادات، 2014: 135).

درجة إجرائياً: وهي المستوى التي يحصل عليها المستجيبون في الدراسة على الاستبيان وهي خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، مقبول، مرتفع، مرتفع جداً).

المدير: " الشخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليمية ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة وإعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج". (عابدين، 2011: 49)

التمكين اصطلاحاً: بأنه " منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل". (المهدي، 2007: 25)

التمكين إجرائياً: في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المعلم على مقياس تمكين المعلمين الذي قام لتحقيقه غرض الدراسة الحالية.

المعلمون الجدد: هم المعلمون الذين يحملون درجة البكالوريوس وتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم في الأردن في العام الدراسي 2016/2017 يتولون مهمة التعليم، ولم يمض على تعيينه سوى سنة دراسية، ومصنف مرشح للتثبيت. (عبابنه، 2012: 211)

عرف كل من كونجر وكاننجو (Conger & Kanungo, 1988: 376) التمكين بأنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية".

أما بنيس وتاونسند (Bennis & Townsend, 1995) فعرف التمكين على "أنه تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم".

عرف ماروف (Maeroff, 1988: 65) التمكين على أنه: "الطاقة التي تجعل المعلم أكثر ثقة بنفسه وأكثر حِرْفية." محافظة عمان: "هي عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية، وهي أكبر المحافظة سكاناً، وثالث أكبر محافظة مساحة، وتتميز محافظة عمان بتوسعها العمراني ونشاطها التجاري والصناعي." (الثوابية، 2014: 265)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### نشأة تمكين معلمين الجدد

يعتبر المعلمون جوهر العملية التعليمية وركيزتها الأساسية، لما لهم من دور كبير في تعليم الجيل الناشئ وتربيته وتهذب طبائعه من خلال القدوة الحسنة، لذا أولت كافة النظم التعليمية الحديثة اهتماماً ملحوظاً لقضية إعداد المعلمين وتدريبهم، لما يترتب عليه من النهوض بالنظام التعليمي والمجتمع ككل، وينبغي التركيز في إعدادهم على نظرتهم لذاتهم وأساليب تواصلهم وانفعالاتهم واهتماماتهم (الحبيب، 2013)، فالمعلمون الذين يمتلكون وعياً بذاتهم ويسعون لتحقيقها، يعرفون مواطن الضعف والقوة لديهم ويفهمون مشكلاتهم ويتعاملون معها بفاعلية، ويكون لديهم المقدرة على تغيير ذاتهم وإدارتها لتحقيق أهدافهم، لذا فهم يتميزون باستمرارية التغيير والتجديد، ويتقبلون الطبيعة الإنسانية للطلبة ولديهم الرغبة الصادقة في مساعدتهم والتعامل معهم (نشوان، 2004)، وقد خطى الأردن أولى خطواته باتجاه إعداد المعلمين الجدد استجابة لتطلعات جلالة الملكة رانيا العبد الله إلى تطوير مهارات المعلمين من خلال إنشاء معهد تدريب وتأهيل المعلمين في حرم الجامعة الأردنية بالتعاون مع أكاديمية الملكة رانيا للتدريب، بهدف إعداد المعلمين الجدد وتأهيلهم قبل انخراطهم في مهنة التعليم فعلياً.

وقد لاقى مفهوم تمكين المعلمين رواجاً في النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، لدوره في تحفيز الطاقات البشرية غير المستخدمة وكيفية التعامل معها وأثره في رفع مستوى انتماؤها وولائها للمنظمة. وتبرز أهمية تمكين المعلمين في تحقيق مجموعة من الفوائد تعود على المدرسة والمعلم والطالب، منها: تحسن أداء الطلبة، وانخفاض نسبة غياب المعلمين، ودوران العمل اليومي المدرسي بشكل فعال، وتحقيق مكانة متميزة للمدرسة، بالإضافة إلى زيادة التنافسية مع المدارس الأخرى، وزيادة التعاون في حل المشكلات، وارتفاع القدرات الإبداعية للمعلمين والطلبة، وإشباع حاجات المعلم من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمدرسة، والمساهمة في زيادة الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية والرضا عن المسؤولين، وتنمية الشعور بالمسؤولية وتحملها، وربط المصلحة الفردية بالمصلحة العامة للمدرسة. (أفندي، 2013)

وتشير كثير من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أداءهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، وبناء عليه برز مفهوم تمكين العاملين الذي بدأ يتردد صده في مجال تطوير الفكر الإداري (2013، أفندي).

ويلعب المدير دورًا مهمًا في توفير البيئة الداعمة لتمكين المعلمين، وتشجيع جميع المحاولات التي تؤدي إلى إنجاح الفكرة واستمرارها، ويقدم كل من بهام وكوك (Byham and Cox, 1988) مجموعة من الإرشادات التي يمكن من خلالها تمكين المعلمين منها، المحافظة على احترام الذات لدى الهيئة التدريسية، والاستماع لهم خلال المحاورات، وطلب المساعدة منهم في حل المشكلات، وتقديم الأفكار والاقتراحات والمعلومات.

أما بلاس وبلاس (Blase & Blase, 2001) فقد قدما نظرة لمفهوم تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين من خلال مقابلات شخصية مع 500 معلم، أبرز فيها المعلمون أن سلوكيات المديرين الذين يمكنون معلمهم يجب أن تتعدى المشاركة في صنع القرار، إلى ثقة المدير بالمعلمين واحترامهم وتقديم الدعم لتطور المعلمين، ودعم لقرار المعلم، والتحديد المنتظم لتطور العلاقات التعاونية بين المعلمين.

#### عناصر التمكين:

يشمل التمكين الإداري للمعلمين الجدد ضرورة توافر عناصر محددة باعتبارها ضمانة أكيدة لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في إطار تفويض واضح للسلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف، وتحمل المسؤولية، والتعلم، واكتساب المهارات باعتبارها مكونات رئيسية، وعناصر أساسية للتمكين الإداري للمعلمين الجدد في المدرسة، وقد يكون التمكين ظاهريًا بحيث يشير إلى مقدرة الفرد على إبداء رأيه حول الأعمال والنشاطات التي ينفذها، وبخاصة مشاركته في عملية صنع القرارات باعتبارها مكونًا رئيسيًا للتمكين الظاهري. وقد يكون التمكين سلوكيًا، وهذا المعنى يشير إلى مقدرة الفرد على العمل الجمعي في حل المشكلات، وتعريفها وتحديدها، وجمع البيانات عن مشكلات العمل، والحلول المقترحة، مما يمكن الفرد من اكتساب مهارات إضافية يستخدمها في أدائه لعمله، وبذلك يتحقق التمكين السلوكي، الذي يمكن الفرد من تحديد أسباب المشكلات وحلها، وتحسين طرق العمل وتغييرها، بما يحقق فعالية أعلى للمدرسة. (ملحم، 2016).

#### أبعاد تمكين المعلمين الجدد:

1. المهمة: والتي تشمل حرية التصرف والاستقلالية، ووضع سياسات وإجراءات المدرسة، والنصاب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المخططة.
2. القوة: والذي يشير إلى الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها المعلمون الجدد إداري من حيث المهام ومدى السلطة التي يمتلكونها، ودرجة مشاركتهم فيها، وتقوية شعورهم بالتمكين.
3. الالتزام: يشير الالتزام إلى الإذعان التنظيمي، ويتصل بعد الالتزام بزيادة تحفيز المعلمين الجدد، وتوفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
4. قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين التي قد تكون عاملاً إيجابياً يساعد على التمكين، وقد تكون عاملاً معيقاً في حال غياب القوة والتحكم. (جابر، 2012)

#### الدراسات السابقة:

وقام البلوي (2016) بدراسة هدفت إلى معرفة التمكين الإداري للمعلمين، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة على عينة الدراسة من (372) معلماً

ومعلمة اختيروا من مختلف المدارس الحكومية في محافظة اربد. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، ولم تظهر فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

قدم أورت وآخرون (Orit, et al, 2014) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين لدى المعلمين في المواقع القيادية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية في المقاطعات الغربية الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين لدى المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق في مستوى التمكين الإداري المدرك تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

وقام أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014) بدراسة في شمال فلسطين هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي والإداري، وعلاقته بالقيادة والسلوك التنظيمي لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق مقياس التمكين النفسي والإداري على عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين النفسي والإداري للمعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق في مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أجرى لي وآخرون (Lee et al, 2014) في الصين دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تمكين المعلمين في المدارس، وعلاقتها بتقبلهم بالإصلاحات في المناهج المدرسية. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق مقياس التمكين على عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية اختيروا من (6) محافظات في الصين. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

أجرى ين وآخرون (Yin, et al, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى المعلمين والمعلمات، والدور التوسطي للكفاءة الذاتية المدركة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة. استخدمت الدراسة مقياس الثقة التنظيمية، ومقياس التمكين المدرك، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين والمعلمات كانت متوسطة .

أجرى محمد (2012) دراسة هدفت إلى تحديد حجم ونوعية العلاقة الارتباطية بين تمكين المعلمين، وسلوك مواطنهم التنظيمية بمدارس التعليم العام في السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياس تمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (504) من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث الحكومية والأهلية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً، وعدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تمكين المعلمين.

وفي دراسة كل من بوجلر وسوميثش (Bogler & Somech, 2012) هدفت إلى معرفة تأثير تمكين المعلم على الالتزام التنظيمي، الالتزام التخصصي وتصرف المواطن التنظيمي في المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة تكونت من (983) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج إن إدراكات المعلمين الشخصية لمستويات السلطة لديهم لها علاقة هامة بإحساسهم بمدى الالتزام التنظيمي والولاء المهني، وإن المعلمين الذين يحصلون على فرص أكبر للنمو المهني يكون انتماءهم أكبر للمنظمة، وأنه على المديرين إعطاء أدوار قيادية وإضافية للمعلمين فضلاً عن أدوارهم الأساسية في حال رغبتهم في ذلك مما يعزز العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس وصانعي السياسة التعليمية. لا يوجد أثر لمتغيري الجنس والخبرة على هذه العلاقة.

وأجرى العمري وكمال (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، وطبق استبيان تمكين المعلمين على عينة (1450) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت (3.92).

### التعقيب على الدراسات:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى تقييم درجة ممارسة المدراء لتمكين المعلمين، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول أثر التمكين على الولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، واختلفت في إدارات المراحل الدراسية، وفي أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها.

وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها، وحسب علم الباحث فإن القليل من تلك الدراسات تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظرهم، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط بين درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين .

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد المدارس الحكومية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية عمان في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2017، وقد بلغ عينة الدراسة (112) معلما ومعلمة. تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (المدراء) حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1. الجنس	ذكر	48	42.8
	أنثى	64	57.2
	المجموع	112	100

### أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات وأساليب البحث العلمي النظرية والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتكونت الأداة من (24) فقرة تهتم بمعرفة دور مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن في تمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين الجدد، وكانت الفقرات من (1- 8) تقيس مجال المشاركة في صنع القرار، في حين كانت الفقرات من (9- 16) تقيس مجال التنمية المهنية، ومن (17- 24) تقيس مجال الإحساس بالتقدير.

#### صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (13) محكمًا من دكاترة الجامعات الأردنية، في تخصص الإدارة لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل وانتماء الفقرات للمحاور، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناءً على توصية المحكمين، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عدد منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (2).

جدول (2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين . (كرونباخ الفا)

رقم المجال	المجال	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	مجال المشاركة في صنع القرار	0.92
2	مجال التنمية المهنية	0.94
3	مجال الإحساس بالتقدير	0.93
5	الأداة ككل	0.95

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، على قدرته على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات لاستبانة درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين . بلغ (0.95) وتعتبر درجة الثبات مقبولة لهذه الدراسة.

#### الوزن النسبي:

جدول (3) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة.

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض جدًا	من 1.00 - أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 - أقل من 2.60
مقبول	من 2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جدًا	من 4.20 - 5.00

#### المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية في تحليل البيانات التي تتطلبها الإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.



## 4- عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول ونصه: ما درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين للأداة ككل، والجدول رقم (4) يبين ذلك، بحيث رتبت الاوساط الحسابية ترتيباً تنازلياً.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين على فقرات الأداة ككل. . مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	مرتفع	0.42	3.74	مجال التنمية المهنية
2	مرتفع	0.43	3.70	مجال المشاركة في صنع القرار
3	مرتفع	0.44	3.63	مجال الإحساس بالتقدير
	مرتفع	0.44	3.71	الأداة ككل

يتضح من الجدول (4) وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.71) بدرجة تقييم مرتفع. أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت بين (3.63-3.74) وتم ترتيبها تنازلياً بدءاً بتقييم مرتفع لمجال التنمية المهنية بمتوسط حسابي (3.74) و لمجال المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي (3.70)، فيما جاء مجال الإحساس بالتقدير بدرجة مرتفع بمتوسط (3.63)، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، كل مجال من مجالات الدراسة على حدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

المجال الأول: مجال التنمية المهنية.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة مجال التنمية المهنية. مرتبة تنازلياً.

الرتبة	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال الأول: مجال التنمية المهنية.	الرقم
1	مرتفع	0.42	3.87	يسعى المدير لإتاحة الفرصة للتعليم المستمر.	14.
2	مرتفع	0.43	3.85	لدي الفرصة في التنمية المهنية الذاتية.	9.
3	مرتفع	0.40	3.77	يتطور أدائي من خلال عملي المدرسي.	10.
4	مرتفع	0.42	3.74	لدي الفرصة للتعاون مع زملائي الآخرين من المعلمين في المدرسة.	12.
5	مرتفع	0.43	3.72	أنمو مهنيًا من خلال العمل مع الطلبة.	11.
6	مرتفع	0.42	3.70	أشارك الطلبة في العملية التربوية لتمكينهم.	16.
7	مرتفع	0.41	3.65	أساعد الطلبة لتحقيق أهداف العملية التربوية.	15.
8	مرتفع	0.42	3.62	تسرني المشاركة في أية برامج تنموية للمعلمين.	13.
	مرتفع	0.42	3.74	جميع فقرات المجال معاً	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.42)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.87) و (3.62)، حيث كان أعلاها للفقرة " يسعى المدير لإتاحة الفرصة للتعلم المستمر"، وبمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.42)، في حين أن الفقرة " تسرني المشاركة في أية برامج تنموية للمعلمين"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.42)، وكانت الدرجة الكلية لل فقرات بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.75)، وتتفق هذه النتيجة من حيث مستوى التمكين المرتفع مع دراسة محمد (2012)، دراسة العمري وكمال (2011)، وتختلف عن دراسة ين وآخرون (Yin, et al,2013)، ودراسة لي وآخرون ( Lee et al, 2014)، ودراسة أورلي وسيجاليت ( Orly and Sigalit, 2014)، ودراسة قدم أورت وآخرون (Orit, et al, 2014)، ودراسة البلوي (2016) حيث كان مستوى تمكين المعلمين بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث إلى المكانة الاجتماعية العالية التي يحظى بها المعلمون من خلال عملهم وعلاقتهم بأفراد المجتمع المحيطين بهم، وكذلك التشريعات والأنظمة في وزارة التربية والتعليم التي قدمت كافة الطرائق والوسائل التي تحمي المعلمين، وتبني لهم الفرصة للعمل بجدية وإنتاجية وتنميتهم مهنيًا.

المجال الثاني: مجال المشاركة في صنع القرار.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لمجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال الثاني: مجال المشاركة في صنع القرار.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الرتبة
2	أساهم في حل المشكلات المدرسية	3.96	0.44	مرتفع	1
6	يستمتع مديري لأرائي فيما يخص المدرسة.	3.85	0.43	مرتفع	2
1	يسمح لي مديري بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	3.82	0.42	مرتفع	3
3	يطلب مني مديري إبداء رأيي فيما يخص القرارات المدرسية.	3.74	0.43	مرتفع	4
4	يسند إلي مديري متابعة أنشطة وبرامج المدرسة.	3.71	0.43	مرتفع	5
5	يمنحني مديري الفرصة لتعليم معلمين آخرين بمدريتي.	3.60	0.42	مرتفع	6
8	أساهم في وضع خطط وأهداف المدرسة.	3.52	0.43	مرتفع	7
7	يشركني مديري في صنع الميزانية المدرسة.	3.40	0.43	مرتفع	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.7	0.43	مرتفع	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.43)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.96) و (3.40)، حيث كان أعلاها للفقرة " أساهم في حل المشكلات المدرسية"، وبمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.44)، في حين أن الفقرة " يشاركني مديري في صنع الميزانية المدرسة"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.43)، وكانت الدرجة الكلية لل فقرات بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.84)، وتتفق هذه النتيجة من حيث مستوى التمكين المرتفع مع دراسة محمد (2012)، دراسة العمري وكمال (2011)، وتختلف عن دراسة ين وآخرون (Yin, et

al,2013)، ودراسة لي وآخرون (Lee et al, 2014)، ودراسة أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014)، ودراسة قدم أورت وآخرون (Orit, et al, 2014)، ودراسة البلوي (2016) حيث كان مستوى تمكين المعلمين بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى أن قطاع التربية والتعليم يفرض على المدرسة رؤية مستقبلية، ومجموعة من القوانين والأعمال التي يجب أن تتم خلال العام الدراسي، وعليه قد تكون أمام المعلمين تمنح له فرصة من المشاركة في صنع القرار، وبالنسبة لقرار ميزانية المدرسة فهي تقع مدير المدرسة كونه الشخص المسؤول عن صنع القرار في المدرسة وتنفيذه قد تكون عائقاً أمامه في مشاركة المعلمين لصنع القرار الميزانية، فهو المسؤول المباشر أمام القيادات العليا.

المجال الثالث: مجال الإحساس بالتقدير.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة مجال الإحساس بالتقدير. مرتبة تنازلياً.

الرقم	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الرتبة
18.	أشعر بوجود تأثير لي في محيط العمل.	3.73	0.43	مرتفع	1
20.	أحصل على تقدير المدير.	3.70	0.46	مرتفع	2
22.	أؤثر في زملائي المعلمين.	3.67	0.44	مرتفع	3
24.	أستخدم أساليب عمل فعالة ومؤثرة.	3.65	0.45	مرتفع	4
17.	أكتسب الخبرة أثناء تعاملتي مع الآخرين.	3.62	0.45	مرتفع	5
21.	أحصل على مساندة وتقدير زملائي في العمل.	3.60	0.43	مرتفع	6
19.	لدي حصيلة معرفية قوية في المجالات التي أقوم بتدريسها.	3.55	0.42	مرتفع	7
23.	أنا بارع في عملي مما يخولني أن أكون مرجعاً	3.52	0.43	مرتفع	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.63	0.44	مرتفع	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.44)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.73) و (3.52)، حيث كان أعلاها للفقرة " أشعر بوجود تأثير لي في محيط العمل"، وبمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.43)، في حين أن الفقرة " أنا بارع في عملي مما يخولني أن أكون مرجعاً"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.44)، وكانت الدرجة الكلية للفقرات بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.00)، وتتفق هذه النتيجة من حيث مستوى التمكين المرتفع مع دراسة محمد (2012)، دراسة العمري وكمال (2011)، وتختلف عن دراسة بين وآخرون (Yin, et al,2013)، ودراسة لي وآخرون (Lee et al, 2014)، ودراسة أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014)، ودراسة قدم أورت وآخرون (Orit, et al, 2014)، ودراسة البلوي (2016) حيث كان مستوى تمكين المعلمين بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تطوير المعلم وتنميته وتقديره والمساهمة في تطوير بيئته الخاصة التي تمتاز بمناخ إيجابي ديمقراطي حيث تمكن المعلم من اتخاذ القرارات المستقلة وتمنحه حرية التصرف والعمل باستقلالية، وتطوير ميوله إلى مهارات خاصة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين الجدد حول درجة ممارسة مدير المدرسة الحكومية في محافظة عمان لتمكين المعلمين الجدد تعزى إلى متغير: الجنس؟

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت. تست) لدلالة الفروق في تقديرات المعلمين الجدد حول درجة ممارسة مدير المدرسة لتمكين المعلمين الجدد تعزى إلى متغير الجنس.

المعيار	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
مجال التنمية المهنية.	ذكر	3.55	0.85	0.478	0.735
	أنثى	3.36	0.83		
مجال المشاركة في صنع القرار.	ذكر	3.87	0.86	0.178	0.548
	أنثى	3.45	0.82		
مجال الإحساس بالتقدير.	ذكر	3.65	0.80	0.931	0.875
	أنثى	3.62	0.81		
الأداة ككل	ذكر	3.76	0.83	0.278	0.754
	أنثى	3.58	0.84		

\*: عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (8)، إلى عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تقديرات المعلمين الجدد حول درجة ممارسة مدير المدرسة الحكومية في محافظة عمان لتمكين المعلمين الجدد تعزى إلى متغير: الجنس.، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.278) وبمستوى دلالة (0.754). وكذلك عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة، وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 لجميعها، وهذه نتيجة تتفق مع دراسة بوجلر وسوميتش (Bogler & Somech, 2012).

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- التركيز على زيادة وعي مديري المدارس بأهمية تمكين المعلمين الجدد.
- 2- توفير المناخ المناسب في المدرسة لتمكين المعلمين تحقيقاً لأهدافها التربوية.
- 3- إجراء دراسات نوعية حول وعي مديري المدارس بتمكين المعلمين الجدد وأثره على الإبداع.
- 4- إيجاد الظروف المناسبة للمعلمين بما في ذلك الإدارة المدرسية من أجل إيجاد التعاون الإيجابي بينهم.
- 5- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التمكين لدى المعلمين الجدد، وعلاقته ببعض المتغيرات كالمستوى الاجتماعي الاقتصادي، للمعلم، والعمر، ومستوى الطموح، والمنطقة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية؛ إذ يمكن أن تساهم في إغناء المعرفة وسيعطي ذلك قدراً من التنوع.

## قائمة المراجع:

- 1- أفندي، عطية. (2013): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 2- البلوي، محمد (2016): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 3- الثوابية، أحمد (2014): معوقات تطبيق استراتيجيات التقويم الواقعي و أدواته من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في محافظة الطفيلة، مجلة دراسات، المجلد 43، العدد 4، 265-274.
- 4- جابر، زكية. (2012): واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 5- جواد، عباس؛ وحسين، عبد السلام (2011): أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 6، العدد 4، 1-57
- 6- الحبيب، فهد. (2013): دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني لمعلم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 8، العدد 2، 449-488.
- 7- حمادات، محمد (2014): درجة استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في برامج تدريب المعلمين في الأردن و الصعوبات التي يواجهونها من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات، المجلد 34، العدد 3، 135-167
- 8- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح. (2011): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الرياض، السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 9- عابدين، محمد عبد القادر (2011): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- 10- عبابنه، صالح. (2012): الحاجات المهنية الأساسية لمعلمي العلوم الجدد في إقليم شمال الأردن كما يرونها، المجلة التربوية، مجلد 26، العدد 104، 334-432
- 11- عبد الجواد، نور الدين؛ متولي، مصطفى (2009): مهنة دول الخليج، الرياض، مكتب التربية لدول الخليج.
- 12- العمري، أيمن؛ كمال نداء. (2011): درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 2، 2243-2257.
- 13- محمد، أشرف. (2012): تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية، المجلة العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 23، العدد 1، 56-83.
- 14- ملحم، يحيى. (2016): التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 15- المهدي، ياسر. (2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 2، 9-56.
- 16- نشوان، يعقوب. (2004): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 17- Bennis, W. and Townsend, R. (1995): Reinventing leadership: Strategies to empower the organizations. NY: William Morrow.

- 18- Blase, J. and Blase, Jo. (2001): Empowering teachers' what successful principals do. CA: Corwin Press, Inc.
- 19- Bogler , Robin & Somech , Adam. (2012): influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment , professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, teaching and teacher education , 20 (1), 277-289.
- 20- Byham , wanton & cox , Jim (1988): lightening of empowerment: how to improve productivity quality and employee satisfaction , NY: Random House.
- 21- Conger, jims & kanungo, Robert (1988): The empowerment process integrating theory and practice. Academy of Management Review, (3)13,34-56
- 22- Greenfield ,Watson. (2015): Toward a theory of school administration: the centrality of leadership , educational Administration quarterly , 3 (1), 61-85
- 23- Lee, J., Yin, H.B., Zhang, Z.H. and Jin, Y.L. (2011): Teacher Empowerment and Receptivity in Curriculum Reform in China. Chinese Education and Society, 44 (4), 64-81.
- 24- Maeroff, G. (1988): A blueprint for empowering teachers. Phi Delta Kappan, 69 (7) 472-477.
- 25- Orit , albert ,Izhak ,flip & Elite , omen. (2014): Empowerment amongst teachers holding leadership positions , teachers and teaching: T HEORY AND practice, 20 (6), 704-720.
- 26- Orly, S.L and Sigalit, T. (2014): Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers and Apo's ; Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. Educational Administration Quarterly, 50 (4), 675-712
- 27- Yin, H. , Lee, J. , Jin, Y. & Zhang, Z. (2013): The Effect of Trust on Teacher Empowerment: The Medication of Teacher Efficacy. Educational Studies, 39 (1), 13-28.

## The degree of practice of principals in the Amman Governorate in Jordan to enable new teachers from the point of view of the teachers.

**Abstract:** The study aimed at revealing the degree of practice of principals in Amman Governorate in Jordan to enable new teachers from the point of view of the teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method. He constructed a tool for the study consisting of (24) , And a random sample of (112) teachers was selected. The results indicated that the level of practicing principals in Amman Governorate in Jordan to enable new teachers from the point of view of the teachers on the tool as a whole was high (3.71). The ranking of the fields was ranked in descending order according to the level of fields: professional development, 3.74, In decision-making, and reached (3.70), the field of sense of appreciation, and reached (3.63).. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) in the primary school principals in Amman governorate in Jordan to enable new teachers from the point of view of the teachers themselves due to gender variable. In the light of the results, a number of recommendations and proposals were presented to increase the degree of empowerment of new teachers in the schools of Amman Governorate and the whole of the Kingdom of Jordan.

**Keywords:** The degree of practice, Empowering New Teachers, Principals, Basic Schools, Amman Governorate.