كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

المجلة التربوية لتعليم الكبار– كلية التربية – جامعة أسيوط

=======

متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوى لمعلمي التعليم قبل الجامعى

إشـــــــــــراف

أ د/ صلاح عبد الله حسن

أستاذ أصول التربية

كلية التربية– جامعة أسيوط

أ.م.د/هناء فرغلى على

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية– جامعة أسيوط

إعداد الباحثة

ميادة محمد حسين

﴿ المجلد السادس – العدد الثانى – أبريل ٢٠٢٤م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

المستخلص:

استهدف البحث التعرف على الاطار الفكري للحرية الأكاديمية، والتمكين التربوي، ومعرفة متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتوصل البحث الى عدة نتائج من أهمها: – الاستقلال الاداري والمالي والأكاديمي للمؤسسة التعليمية، منح الصلاحيات للمؤسسة التعليمية، والضمانات المرضية للعمل الجاد ورفعة المؤسسة التعليمية، منح المعلم الحرية في التدريس ، واتخاذ القرار، والتعبير عن الرأي، والبحث العلمي، تفويض السلطة للمعلم ، لاتخاذ القرارات الخاصة بعمله، منح المعلم الثقة والدعم، وذلك بالامداد بالمعلومات اللازمة للعمل، توفير الدعم والمساندة المجتمعية للمعلمين، توفير الموارد البشرية المتخصصة من المعلمين، وكذلك المواد والأدوات اللازمة للعمل، وهي العوامل التي تحرك قدرات المعلمين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل، ومنح الطالب الحرية في التعليم والتعلم ، بما يتناسب مع قدراته وامكاناته.

الكلمات المفتاحية: الحرية الأكاديمية، التمكين التربوي.

مقدمة:

يعد المعلم هو المحور الرئيس فى أى اصلاح تربوي، ويتوقف ذلك على جودته وتمكينه، فالمعلمون الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المؤسسات التعليمية، فهم العنصر الأساسي لنجاح التعليم وفعاليته، شريطة أن يمتلك الحرية الأكاديمية التي تمكنه من أداء أدواره(١)

وتعد المرحلة التعليمية مرحلة هامة بالنسبة للطلاب ، فهي محطة الانتقال الى المرحلة الفارقة والتي تبنى عليها حياة الطالب وهي مرحلة العمل، بأن يهيئ تهيئة شاملة علمية وأخلاقية ونفسية وادارية ليستقبله سوق العمل ، وهنا يأتى دور المؤسسة التعليمية بأن تكون على استعداد لذلك.

ولكي ننهض بمستوى أداء المؤسسات التعليمية فمن الضرورى أن يكون لدى الأستاذ قدر الحرية المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ولكي يتمكن من أداء عمله ، وأيضا لابد أن تتوفر الحرية للطالب والمؤسسة وذلك لأن هذه الركائز الثلاثة هي أهم ركائز الحرية الأكاديمية

ويستند الإصلاح المدرسي على مفهوم تمكين المعلمين ، حيث يتم إعطائهم الملكية والارتباط بوظائفهم وزيادة الرضا الوظيفي ، والدافعية والالتزام وتحسين الاتصال وزيادة صنع القرارات الفعالة وتحسين الجودة وإمكانية التغيير إلى الأفضل .

يتبين من ذلك أن التمكين التربوي عبارة عن نوع من الاستثمار الناجح والفعال داخل المؤسسة التعليمية؛ فالإدارة داخل المؤسسة التعليمية تستثمر السلطة للعاملين لتحقيق مردودا إيجابيا على العاملين والمنظمة فيما يتعلق بالمعلمين لإنهم يكتسبون المعرفة والخبرة والسيطرة على عملهم مما يكسبهم التقدير والاحترام والاعتراف بهم من الآخرين وتحسين معنوياتهم وزيادة دا فعيتهم نحو العمل وتحملهم المسئولية .

---

(١) رضا ابراهيم" **الحرية الأكاديمية مدخل لحوكمة الجامعات المصرية :المؤتمر العربى السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بعنوان: التعميم ..وآفاق مابعد ثورات الربيع العربى** "، كلية التربية ببنها ، مصر، مج2013, 2ص١٢٧٣-١٣٢٦

مشكلة البحث :

ينظر للتمكين التربوي في ضوء ثلاثة اتجاهات وهي(المعلم- الطالب-المجتمع)

الأول: استقلالية المعلم وذلك باعطاؤه الحرية والصلاحية وتوفير الموارد واعطاءه الثقة والتحفيز لانجاز العمل. (١)

الثاني: تمكين الطالب وذلك عندما يتمكن المعلم يتبعه تمكين الطالب فيزوده بالقوة والحرية ويصبح قادرا على أن ينمي نفسه ويصبح قادرا على المنافسة.

الثالث: كاتجاه لقيادة وتغيير المجتمع من خلال تمكين المعلم ومنها الى التأثير على الطلاب والمجتمع وتغيير معتقداتهم.(٢)

ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة وضرورية لتطبيق التمكين التربوي في المؤسسات التعليمية فهو بمثابة العين الثاقبة على التحولات التي تحدث في المؤسسات التعليمية والعمل على تحليلها لمعرفة نتائجها المستقبلية وبذلك يصبح للقيادات في هذه المؤسسات دور كبير بالالمام بكافة الجوانب المتعلقة بالتمكين التربوي وخصائصه ومرتكزاته.

والحرية الأكاديمية جزء لايتجزأ من التمكين التربوي لأنها تخص ثلاثة محاور وهي المعلم والطالب والمجتمع، وحرية المعلم في التدريس والبحث وحريته في التعامل مع الطالب والمجتمع، وتأثيره الايجابي عليهم وذلك بوجود الاحترام المتبادل والرضا.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الحرية الأكاديمية للمعلم، والطالب، والمؤسسة التعليمية، والمجتمع، ومنها دراسة (جواهر عيسى البيز، ٢٠٢٢، ص٥٩-٦٢)، دراسة (يحى محسن اليريمي، ٢٠٢٠، ص٢١٤-٢١٦)، ودراسة(Karki,2015)، كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية التمكين التربوي لكل من المعلم والطالب والمؤسسة التعليمية، والمجتمع، ومنها دراسة (محمد مصطفى حمد، ٢٠١٧، ص٣٢-٣٥)، ودراسة (عواطف عبد الفتاح صالح، ٢٠٢٢، ص٨٨٥-٨٩١).

---

(١) جمال الدين، نجوى يوسف،" **التمكين الاداري: المفهوم والأبعاد**، مجلة العلوم التربوية، ع٣، ج١، ٢٠١٥م

(2) Juceviciene, P & Vizgirdaite, J, "**Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University**", SOCIALINIAI MOKSLAI, Vol.75, No.1,P.p.41-52, ISSN 1392 – 0758, 2012

ومما سبق تتضح ضرورة البحث في دور الحرية الأكاديمية في تفعيل التمكين التربوي للمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث :

يأتى هذا البحث استجابة لما أشارت به بعض البحوث والدراسات والمؤتمرات من حيث الاهتمام بالحرية الأكاديمية واقترابها من التمكين التربوي ، فهي جزء أصيل به ، والمتطلبات اللازمة لتفعيل الحرية الأكاديمية لتحقيق التمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي، وعناصر العملية التعليمية من مديرين ، وطلاب ، وكذلك العائد من هذه الحرية وهذا التمكين كفائدة للمجتمع.

أهداف البحث:

تهدف البحث إلى ما يلي :

- التعرف على الاطار الفكري للتمكين التربوي .
- التعرف على الاطار الفكري للحرية الأكاديمية.
- التعرف على متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي. .

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت التمكين التربوي بصفة عامة على المستوى العالمي، وكذلك تناولت الحرية الأكاديمية على المستوى القومي والعربي، ونظرا لأن البحث تهدف إلى الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الحرية الأكاديمية لتطبيق التمكين التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، فسوف تتناول الباحثة بعض الدراسات التى ترتبط بموضوع البحث والتي يمكن الاستفادة منها في صياغة تساؤلات البحث على النحو التالى:

أولا : الدراسات العربية :

١- دراسة(عبد السلام الشبراوي، ٢٠١٧):

هدف البحث تقديم مجموعة من المقترحات والرؤى لتفعيل الحرية الأكاديمية في المؤسسات التعليمية على الوجه المطلوب واستخدمت البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث ، وقد توصلت لعدة نتائج من أهمها: التأكيد على أن ممارسة الحرية الأكاديمية من قبل الأستاذ هو الذي تستند عليه عملية تطوير الحرية الأكاديمية لدى الطالب ولدى ادارة المؤسسة التعليمية. (١)

(١) عبد السلام الشبراوي، " **الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي: دراسة مفارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية**"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع٢١، ٢٠١٧م

٢- دراسة (محمود سيد، ٢٠١٤):

هدف البحث الى تطوير المؤسسات التعليمية ودعم استقلالها وحرية البحث والفكر من خلال التوصل لآليات تسهم في تفعيل الحرية الأكاديمية للأساتذة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث، وقد توصل البحث الى عدة نتائج أهمها: تتمثل أبعاد الحرية الأكاديمية في حرية الرأي والتعبير والمشاركة والتفكير والبحث والنقد والبحث عن مصادر تمويل والشراكة مع جهات أخرى معنية بمصلحة المؤسسات التعليمية، كما يتطلب تفعيل الحرية الأكاديمية للمؤسسات التعليمية تطوير السياسات والتشريعات والاستقلال العلمي والاداري والمالي. (١)

٣- دراسة (جواهر عيسى البيز، ٢٠٢٢)

هدف البحث تعرف أبرز التجارب العالمية في الحرية الأكاديمية، وتعرف واقع الحرية الأكاديمية، وتعرف متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصل البحث لمجموعة من النتائج من أهمها: المتطلبات القانونية والعملية والتنظيمية، والتطوير في العمليات، وبناء اللوائح، والتعاون مع الخبراء، وتوضيح الحدود للحريات الأكاديمية، وتحقيق مرونة الأنظمة المؤسسية، وبناء الخطط للتمويل والتطوير المهني، والتقييم، مع الاستعانة بتقنية المعلومات للتوثيق. (٢)

٤- دراسة (فتحي درويش محمد عشيبة ،٢٠١٠)

هدف البحث تحديد مفهوم تمكين المعلم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم التربوية الأخرى، التعرف على أبعاد تمكين معلمي التعليم العام ، ومبرراته، وأهميته، التعرف على خبرة الولايات المتحدةالأمريكية وهونج كونج في مجال تمكين معلمي التعليم العالي، وتحديد أوجه الإفادة من هذه الخبرات، وأوصى البحث بعدة توصيات وهي كالأتي: التوسع في تطبيق إجراءات التحول الي النمط اللامركزي في الإدارة التعليمية،و اعتماد أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة باعتباره آلية مفيدة في تحقيق التغيير التربوي، بما يوفره من سلطات وصلاحيات واسعة لإدارة المدرسة من المركزية القائمة وتسهم في تنفيذ تمكين معلمي التعليم العام ونجاحه. (٣)

---

(١) محمود سيد أبو سيف ، *طارق أبو العطا الألفى*"**دور الحرية الأكاديمية فى تفعيل جودة المؤسسات الجامعية**"، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها،ع٤، يوليو ٢٠١٤، ص ٢٩٣-٣٣٠

(٢) جواهر عيسى البيز :"**متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية**"، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، كلية التربية،مجلة ديالى للبحوث الانسانية، ع٩٣، ٢٠٢٢م ، ص٥٨.

(٣) فتحي درويش محمد عشيبة ،**تمكين المعلم العربي علي ضوء خبرات بعض الدول**،*المؤتمرالعلمي الثالث لكلية العلوم التربوية*، بجامعة جرش (تربية المعلم وتأهيلة:رؤي معاصرة)،الأردن، ٢٠١٠ ،ص ص- ٦٧٧-٧٢٦

٥- دراسة (محمد مصطفى حمد، ٢٠١٧)

هدف البحث تعرف بعض الاتجاهات الحديثة في التمكين التربوي، التي يمكن من خلالها تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومنحهم فرص الكشف عن هذه القدرات داخل مؤسساتهم التعليمية، وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمستوى عال من التمكين التربوي، يتصفون بأنهم يحملون قدرات عالية، ويعملون في مؤسسات تمنحهم فرصا لتجسيد قدراتهم، وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج أهمها: الحرية في اتخاذ وصناعة القرار، الاستقلالية في التدريب المهني الذاتي المستمر، تعزيز القدرة على العمل الجماعي، تمكين الطلاب من خلال منحهم الحرية والاستقلال، تمكين أعضاء هيئة التدريس المجتمعي (تعليميا- سياسيا- اجتماعيا – اقتصاديا- صحيا) [١]

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة(Karki,2015):

جاء البحث بعنوان : الحرية الأكاديمية للكلية(أعضاء وطلاب)، وهدف البحث الى التعرف على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ودراسة دور كليات التربية في حماية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وتعرف مفهوم الحرية الأكاديمية وافادة القائمين على السياسة التعليمية بقضية الحرية الأكاديمية، وأسفر البحث عن عدة نتائج من أهمها: أهمية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وقيام أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في عملية الادارة وتقديم أنشطة أكاديمية. [٢]

٢-دراسة (Lawson,2011):

جاء البحث بعنوان" التمكين في التعليم: التحرر، السلطة، المشاركة" وهدف ذلك البحث التعرف على التمكين من خلال ثلاث جوانب رئيسة من حيث: التحرر والسلطة، ومساعدة القائمين على السياسة التعليمية على الاهتمام بالجوانب الرئيسة للتمكين ، وتوصل البحث الى عدة نتائج من أهمها: أهمية التمكين في تحسين رضا العاملين واندماجهم في عملية التعلم، والتحرر من الأساليب التقليدية في التعلم والاتجاه الى مفاهيم جديدة للتمكين، وأهمية التمكين بأنواعه ودعوة النظريات اليه، وأهمية التمكين في الاستقلالية في العملية التعليمية. [٣]

---

(١) محمد مصطفى حمد:" **التمكين التربوي لهيئات التدريس بالجامعات المصرية -اتجاهات حديثة**" كلية التربية- أصول تربية- جامعة أسيوط، ٢٠١٧، ص٧٨-٧٩

(2) Karki, Chhatra" **Academic Freedom for Faculty Members and Students**", Department of Education, Faculty of Educational Sciences, Tribhuvan University.in Nepal,2015.

(3) LAWSON,T, "**Empowerment in Education: liberation, governance or adistraction? A review**, ***Power and Education,*** *Vol.3, No.2,2011, P.p.89-103.*

التعليق على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها :

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذ البحث والتي يمكن استخلاص بعض الدلالات المهمة والاستفادة منها فى تحديد بيئة البحث الحالية وهى كالآتي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة الحرية الأكاديمية الاطار الفكري والفلسفي لها (مفهومها–خصائصها–مبادئها) وعلاقتها بتحسين جودة العملية التعليمية.
- تناولت بعض الدراسات التمكين من حيث جوانبه الأساسية(معلم–طالب–مجتمع) ، وتعرضت للمفهوم والمبادئ والركائز والمقومات.
- أكدت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية التمكين التربوي وتأثيره على أدوار الطلاب ودوره في تشجيعهم على التفكير الإبداعي والتعليم التعاوني .
- اختلفت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في مناقشة دور الحرية الأكاديمية في تفعيل التمكين التربوي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي.

أسئلة البحث :

لتحقيق أهداف البحث سيتم الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما الاطار الفكري للحرية الأكاديمية ؟
- ما الاطار الفكري للتمكين التربوي ؟
- ما متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي؟

منهج البحث :

نظرا لطبيعة البحث الحالية وطريقة السير فيها، ستقتضى منهجية البحث الاستعانة بالمنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبيانات .

حدود البحث:

الحرية الأكاديمية وتطبيقها لتفعيل التمكين التربوي للمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

مصطلحات البحث :

التمكين التربوي :

يعتمد التمكين التربوي على ثلاث أبعاد رئيسية (فكرة تحررية)، الحرية في علاقة المعلم بالطلاب والمجتمع، وفكرة(السلطة) في عملية اتخاذ القرار، و(المشاركة) في السياسة التعليمية [١]

(1) LAWSON,T, "**Empowerment in Education: liberation, governance or adistraction? A review**, ***Power and Education,*** *Vol.3, No.2,2011, P.p.89-103.*

والتمكين التربوي هو تمكين للمعلم والطالب والمجتمع، من حيث حرية المعلم واستقلاليته في اتخاذ القرار، ووضع المناهج فيستشف احتياجات الطلاب، وكذلك تمكين الطالب، فيصبح مستقل كانعكاس لتمكين المعلم، واستقلال المعلم في علاقته بالمجتمع(ندوات– لقاءات– مبادرات–أبحاث).

وهو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المعلمين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة .

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه هو أسلوب من الأساليب القيادية الحديثة يعمل على رفع مستوى أداء العاملين داخل الموسسة التعليمية من خلال منحهم الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار وتكوين الثقة بين القيادة والمعلمين ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم مما يدفعهم إلى مزيد من الانجاز في العمل ورفع كفاءة المؤسسة من جميع جوانبها.

الحرية الأكاديمية :

الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، وحرية التدريس والبحث ونشر المعرفة دون تدخل خارجي ، بما يحقق الحرية والديمقراطية التعليمية. (١)

خطوات السير في البحث:

للإجابة علي الأسئلة التي طرحها البحث سوف يتم تنظيم محاور البحث علي النحو التالي:

المحور الأول: ستتناول الباحثة في هذا المحور مفهوم الحرية الأكاديمية وخصائصها وركائزها.

المحور الثاني: التمكين التربوي ومعوقاته في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر .

المحور الثالث: متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

المحور الأول: الحرية الأكاديمية لمعلم التعليم قبل الجامعي:

تعد المؤسسة التعليمية احدى مؤسسات المجتمع التى تحتل مكانة العقل المفكر لهذا المجتمع، ويقع على عاتقها مهام كبيرة فى المجالات العلمية والمهنية والتكنولوجية، وللمؤسسة التعليمية وظائف أساسية من أهمها الاعداد الأكاديمى والمهني والثقافي لطلابها، ووظيفة البحث

(١) محمود سيد،"دور الحرية الأكاديمية في تفعيل جودة المؤسسات الجامعية"، **مجلة المعرفة التربوية**، الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها، مصر، ع٤، ٢٠١٤، ص ص ٢٩٧–٣٢٠

العلمي، وكذلك المشاركة في خدمة البيئة وتطوير المجتمع وحل مشكلاتة، ويعتبر المعلمون القيمة المحورية ومنابع العطاء العلمي والفكريوالبحثي بالمؤسسات التعليمية فهم القلب النابض، وهم الذين يشكلون عقلها ومحركها الأساسي نحو التميز العلمي والبحثي والتربوي ، ولكي تحقق المؤسسات التعليمية وظائفها بنجاح وكفاية فانها تحتاج الى قدر كاف من الحرية الأكاديمية، والى توافر مناخات ملائمة تضمن الحرية الأكاديمية لأساتذتها وطلبتها، دون رقابة أو قيد أو تدخل داخلي أو خارجي، دون ضغوط أو شعور بالخوف والاضطراب.

يتناول هذا المحور مفهوم الحرية الأكاديمية ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات البحث الذي ورد نصه كما يلي : " ما الإطار الفكري للحرية الأكاديمية" ؟

أولا: مفهوم الحرية الأكاديمية للمعلمين:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات الحرية الأكاديمية وتناولها الباحثون من مناظير مختلفة ومنها:

تعرف الحرية الأكاديمية بأنها حق المعلمين والأكاديميين فى أن يتم تقييم أفكارهم والحكم عليها، وفقآ لمدى امكانية استخدامها فى اجراء حوار ونقاش ، وليس وفقآ لسلطة المعلم ونفوذه ذاتها، ويعتمد ذلك على مدى توافر حرية البحث العلمي في المجتمع، وأحقية المعلمين والأكاديميين في البحث عن الحقيقة، حيث أن الحرية الأكاديمية تعتبر ركيزة أساسية لحماية حقوق هيئة التدريس والطالب في التعلم(١).

وقد صُنفت تعريفات الحرية الأكاديمية وفق الآتي: الحرية الأكاديمية بمعنى حرية واستقلال المؤسسة التعليمية: بمعنى أن تتمتع المؤسسة التعليمية بحرية اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس فيها، واختيار هيئة التدريس مع عدم وضع قيود على ما تدرسه، وتوفير الضمانات الكافية للأساتذة دون ضغط أو تهديد.

والحرية الأكاديمية للمعلمين: بمعنى حريتهم في مجال التدريس والبحث العلمي، والمشاركة في صنع القرار، وحرية التعبير عن الرأي، حيث تعتبر حرية التدريس من الجوانب المهمة فى الحرية الأكاديمية فلا يمكن أن تتمتع المؤسسة التعليمية بالحرية الأكاديمية ما لم تمنحها لأعضائها(٢)

(١) رضا المليجى ،" **مرجع سابق** ، ٢٠١١، ص ١٠٤.

(٢) جواهر عيسى البيز:"**مرجع سابق**، ع٩٣، ٢٠٢٢م ، ص٥٨.

ثانيا:أهمية الحرية الأكاديمية:

للحرية الأكاديمية أهميتها، سواء للأستاذ الأكاديمي أم المؤسسة الأكاديمية أم المجتمع على نحوٍ عام، ويمكن إيجاز ذلك فيما يأتي:

- الحرية الأكاديمية مطلب رئيس للمناخ الطبيعي لنمو المؤسسة؛ إذ إنه إذا فرضت قيود على الحرية الأكاديمية داخلها فإن التعليم ينهار أساسه، ويترتب على ذلك ركود الحياة الفكرية التعليمية.
- لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تقوم بمسؤولياتها كاملة في البحوث العلمية ما لم تتوفر لها الحرية الأكاديمية التي تضمن إنجاز هذه البحوث من غير أي ضغوط أو مؤثرات تعوق نموها، فالحُرّية الأكاديميّة شرط لتوفير المُناخ الفكري المناسب للتقدّم العلمي والثقافى للمؤسسة.
- تُعد الحرية الأكاديمية مطلبًا من مطالب استمرار المشتغلين بالعلم والبحث والتدريس المؤسسي في نشاطهم بمأمن عن أي نوع من أنواع الإزعاج من قِبل السلطات أو المؤسسات أو المجتمع، فمن حقهم ممارسة نشاطهم في البحث والتدريس من غير أي قيود، ما عدا قيود الضمير والفكر وحس الباحث نفسه.
- الحرية الأكاديمية شرط أساسي للحياة المؤسسية التعليمية، فهي تساعد المعلمين كأفراد على الاستثمار الأمثل لقدراتهم وإثارة أفكارهم واستقلالية آرائهم والموضوعيّة في إصدار أحكامهم، وتساعد الهيئات كجماعات على الاستثمار الأمثل لإمكاناتهم المادية والبشرية، وتحميهم من التدخّل في ممارستهم، وتعطيهم الفرص لإنجاز أعمالهم مما يعمل على زيادة كفاءة العمل المؤسسى، ويحقق للمؤسسة وظائفها بصورة فعالة.
- تسهم الحُرية الأكاديميّة في رفع كفاية أداء المعلمين، وتعمل على انتشار الرضا الوظيفي بينهم، مما يعد من الأمور المهمة لزيادة إنتاجيتهم.
- ولما لم تكن التنمية مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والثقافية، بل محصلة تفاعلات متعاظمة ومستمرة بين هذه العوامل، فقد وجب اكتساب القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة من خلال عمليات محررة للكائن البشري؛ لأنها تنطوي على تمكين الفرد من التمتع بالحرية بمعناها الشامل[١]

---

(١)عدلة على محمود الشامى، راتب سلامة السعود:" تطوير قواعد تربوية لضمان الحريات الأكاديمية فى الجامعات الأردنية الخاصة" كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية، مجلد٤٥، عدد٤، ملحق٣، ٢٠١٨، ص٥٢٢.

ثالثاً: أبعاد الحرية الأكاديمية:

تشمل الحرية الأكاديمية ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة، وهى:

١- **حرية المعلم:** في البحث ومتابعة المعرفة والجديد منها، والحوار والنقاش، والنقد للبرامج التعليمية والسياسات التعليمية المؤسسية واقتراح التعديلات المناسبة، والإسهام في صنع السياسات التعليمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التعليمية، وتحديد الطرق المناسبة للتدريس، وتوصيف المقررات الدراسية، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم والأمن الاقتصادي.

٢- **حرية الطالب:** في التفكير والتعبير عن الرأي، وممارسة الأنشطة، واختيار التخصص، وضمان حقوقهم في الأبداع، وتحقيق المساواة، وتكافؤ الفرص، ومراعاة الفروق الفردية من خلال تنويع المناهج والمقررات الدراسية، والمشاركة في المجالس التعليمية والاتحادات الطلابية.

٣- **الاستقلال الإداري والمالي والثقافي للمؤسسة التعليمية:** والذي يعني حقها في إدارة شؤونها ذاتيا من حيث تعيين البيئة التدريسية، وباقي العاملين وترقيتهم ، وحق المؤسسة التعليمية في الإدارة المالية، وايجاد مصادر تمويل مختلفة، وكذلك الحق في تنظيم برامجها ومناهجها وأنشطتها الثقافية وفقا لقوانينها ولوائحها الخاصة بها[١]

المحور الثاني: التمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي:

أولا: مفهوم التمكين التربوى:

١- **التمكين التربوى كاتجاه لاستقلالية المعلمين:** (اداري-مهني-سلوكي- اجتماعي)

يعرف التمكين التربوي على أنه تعزيز قدرات المعلمين، بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الاحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم من خلال تأدية مهامهم، ومساهمتهم الكاملة في القرارات التى تتعلق بأعمالهم [٢]

---

(١) جواهر عيسى البيز:"**المرجع السابق**، ٢٠٢٢، ص٦١-٦٢

(٢) ياسر السحيمى ،" **أثر ممارسة الادارة بالتجوال على التمكين الادارى ، دراسة تطبيقية فى الدوائر الحكومية فى منطقة المدينة المنورة فى المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة الادارة العامة ، جامعة مؤته ،٢٠١٢، ص٢٧-٢٨

٢- التمكين التربوي كاتجاه لتمكين الطلاب:

التمكين التربوي للمعلم يتبعه تمكين للطلاب، فهى عملية يتم تأديتها بواسطة المعلم، الذى يمتلك القوة ويشاركها مع الطلاب، والبحث عن تزويدهم بالفرص لزيادة معرفتهم وقدراتهم وكفاءاتهم للتعلم مدى الحياة، ويشاركهم صنع القرار المرتبط بأدائهم المهني الحالي والمستقبلي، وتحكمهم فى حياتهم الخاصة(١)

٣- التمكين التربوي كاتجاه لتغيير وقيادة المجتمع:

التمكين هو وسيلة يتم من خلالها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التحكم فى ظروفهم، وانجاز أهدافهم، وزيادة قدرتهم على العمل لمساعدة أنفسهم والأخرين، لتحسين نوعية الحياة من خلال اكتشاف وتحسين قواهم وقدراتهم الشخصية والاجتماعية والسياسية، واتخاذ المواقف والقرارات والقيام لتغيير المواقف السيئة التى يعيشون فيها(٢)

ثانياً: أهمية التمكين التربوي:

١- أهمية التمكين التربوي على مستوى المعلم:

تحقيق الانتماء، والمشاركة الفاعلة، وتطوير الآداء، واكتساب المعرفة والمهارات، والشعور بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي.

٢-أهمية خاصة بالطلاب :

يتمتعون بمستويات عالية من الرضا وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الطلاب وتمكين أساتذتهم.

ثالثاً: أهداف التمكين التربوي:

التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الأتية:

بقاء المؤسسة التعليمية فى المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذى تعمل به، والاستفادة الفاعلة من امكانيات الموارد البشرية المتوافرة، وجعل المعلمين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم وتجاه المؤسسة، ومن ثم جعلهم أفضل أداء ، وزيادة تحقيق معدلات النمو والتقدم، وبذلك تحقيق المزيد من الأهداف، تطوير الاستراتيجيات لتعزيز روح التغيير بين المعلمين

---

(1) Jucevicine, P &Vizgirdaite, J,:"**Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University**", **SOCIALINIAL MOKSLAI,Vol.75,No.1,,ISSN, 2012 , p p41-52.**

(٢) ماهر أبو المعاطى على:" **ماهر أبو المعاطى على: "استراتيجيات وأدوات التدخل المهنى فى الخدمة الاجتماعية**"، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠١٠،ص١٤٤

والمؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة، والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه، وتحرير المؤسسة التعليمية للانشغال بالجانب الاستراتيجي، الذى يعد جانبا خطرا سواء فى تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات، أم في تعزيز رؤية المؤسسة والانطلاق الى رؤى أكثر تطورا. (١)

رابعا: أبعاد التمكين التربوي:

تتعدد أبعاد التمكين التربوي ونذكر منها:

١- **التمكين الشخصي:** ويركز على اعطاء المعلم القوة والقدرات لاحداث تغيير ايجابي ، وتعتمد القوة الشخصية على الكفاءة والثقة بالنفس، ويشمل التمكين الشخصي أيضا عملية تعليمية لجعل المعلم مشاركا فعلا في صياغة رؤية جديدة لعمله.

٢- **التمكين الاجتماعي:** يركز على اعادة الترتيب أو التغيير الجذري للقيم والمعتقدات المرتبطة بصنع القرار، ويتضمن اعطاء الأمل في احداث تغييرات وتحولات في المؤسسة التعليمية، وتعزيز حرية المعلمين والكرامة والحكم الذاتي، وهو يزيد من الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

٣- **التمكين الاقتصادي:** وهو عباره عن قدرة كل فرد في المؤسسة التعليمية في الحصول على الدخل الكافي ليعيش حياة كريمة، ويستطيع تلبية احتياجاته الأساسية، ويكون دور المجتمع هو الاعداد الجيد للمعلم للمشاركة في تنمية وادارة خطط التنمية الاقتصادية

٤- **التمكين التعليمي:** يركز على تنمية الموارد الأساسية من خلال الفهم الكامل للنسق التعليمي، وتنمية قدرة المعلمين على المشاركة في صياغة وتنفيذ السياسة التعليمية ، ومواجهة المجتمع للتسرب من التعليم ، ومحو الأمية، واعداد المشاريع التعليمية.

٥- **التمكين السياسي:** ويركز على تكوين النظم السياسية التي من خلالها يشارك المعلمون بأسلوب قد يؤثر في تخطيط السياسة التي قد تؤثر في حياتهم ، وهذا يكون على المستوى القومي والمجتمعي. (٢)

---

(١) إيمان عبد الرضا محمد ، **تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، دراسة تطبيقية عل كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية** . *مجلة الإدارة والاقتصاد* – كلية الإدارة، والاقتصاد . العراق ، ع . ٩٤ ص ص٣٨٢– ٣٩٩.

(٢) سناء محمد زهران عمر:"**التمكين الاجتماعي: الأهداف والأدوات**" مجلة الخدمة الاجتماعية(الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، مصر، بحوث ومقالات، ع٥٣، ٢٠١٥، ص١٠١

المحور الثالث: متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلم التعليم قبل الجامعي:

أولا: مسؤوليات المؤسسة التعليمية:

تتجلى مسؤولياتها فى تطوير البرامج الدراسية، وتزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة التي تؤهله للدراسة، وحسن اختيار الكوادر التدريسية، ووضع ضوابط موحدة على مستوى الدولة تضمن الجودة فى طبيعة الكادر التدريسى والالتزام بأداب المهنة.

١- صلاحيات وظيفية:

ان الصلاحيات الوظيفية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الركائز الاساسية ورافدا رئيسا لتأدية العمل من خلال الاتى: الاخذ برقابة ذاتية داخلة فى سلطة الادارة، وهى رقابة تتوزع على مستويات العمل التربوى داخل االمؤسسة، اختصاص المؤسسات بتشكيل مجالس التأديب للنظر في المخالفات التي تنتهك لوائح العمل واداب المهنه، احترام مشاركة الطلبة بنوعيات صالحة لتمثلهم في ادارة النشاط والحياة التعليمية

٢- ضمانات أساسية:

تعد الضمانات المرضية للمؤسسة التعليمية من الامور الاساسية للعمل الجاد لرفعة العمل المؤسسي داخل الحرم التعليمي ويتم ذلك من خلال:

وضع تشريع خاص بالحرية الاكاديمية يحدد المفهوم والواجبات والحقوق، توسيع اختصاصات المؤسسة التعليمية كاعلى هيئة حاكمة وتنويع شامل للعناصر المشاركة فيه، تعزيز وتنويع الموارد المالية الخاصة بالمؤسسة [١]

ثانيا:استقلال المؤسسة التعليمية:

ويتطلب هذا تحقيق الاستقلال العلمي والمالي والاداري فضلا عن شفافية ادارة المؤسسة وتحررها من القيود. [٢]

---

(١) محمود أبو سيف، طارق الألفى" **مرجع سابق**، ع ٤، ٢٠١٤، ص٣٠٦

(٢) رجب الكحلاوى ، "**ضمانات الحرية الاكاديمية فى مصر بين النظرية والتطبيق بين النظرية والتطبيق**"، مرصد الحريات الاكاديمية فى العالم العربى٢٠١٢-٨-١٣

تطوير التشريعات والسياسات الخاصة بشؤون المؤسسات التعليمية بمايحقق الأهداف والمتطلبات اللازمة للنهوض بواقع هذه المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز الحريات الاكاديمية وتفعيل المنظومات التشريعية القائمة متى كانت ضامنة لمبادئ ومسيرة الحريات الاكاديمية ، منح المؤسسة التعليمية دورا مهما فى وضع السياسات العامة للتعليم. والاستقلال في تحديد المقررات التدريسية والمساقات، وتحديد معايير أكاديمية وأخلاقية شفافة للترقية العلمية الموضوعية، تجنب التدخل بالسياسات المتصلة بالمناهج وتعيين المعلمين، وضرورة اعتماد مبدا الكفاءة ومبدا النزاهة والشفافية عند اختيار المعلمين، وقبول الطلبة، انشاء صندوق عربي لدعم الأكاديميين وتعويضهم ماديا ومعنويا عند تعرضهم للانتهاكات، والعمل حيثما ضروري وعملي لايجاد فرص تدريس وبحث ودراسة وغيرها في المؤسسات التعليمية العربية ، من أجل عدم خسارة كفاءاتهم ومهاراتهم وعقولهم، والاستفادة منها فى المجتمع،اشاعة مبدأ الحضانه الأكاديمية والعمل على اقرارها في التشريعات العربية ونشرها في وسائل الاعلام، دعم وتشجيع المبادرات المحلية لتشكيل روابط وهيئات للحريات الاكاديمية في البلدان العربية(١)

ثالثا: دور المعلم:

حيث ان حرية المؤسسات واستقلالها هو بالدرجة الاولى مسؤولية الطلاب والمعلمين، وتتمثل فى مسؤولية مقاومة التأثيرات المشوهة لابحاثهم ومناهجهم، والدعم الفكرى للنقاش الايجابي المفتوح داخل قاعات الدرس، والالتزام باعلى المعايير والمستويات الممكنة للاستفسار والتدريس العلمي، ومن الواجبات الاكاديمية لهيئة التدريس تجنب القيام بأية أفعال أو التصريح بأية اقوال من شانها الحد من حرية الطالب في الاستفسار والتعبير، ومن ثم الوصول بالقيم الأساسية للمؤسسة الى نقطة التوازن، كما لابد ان تنظم الجمعيات والنقابات التي تدافع عن التعليم ضد أى تدخل خارجي، وضرورة انشاء نقابات تدافع عن المعلمين وعن حريتهم الأكاديمية.

(١) مركز عمان لدراسات حقوق الانسان : " **المؤتمر العلمى الثانى للحريات الاكاديمية فى الجامعات العربية**": عمان، (مارس–ابريل٢٠٠٨)

متطلبات التمكين التربوى :-

أولا: المتطلبات الادارية:

تعرف المتطلبات الادارية بأنها:

الركائز الادارية التي تحتاجها المؤسسة التعليمية والمتمثلة في، تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، والثقة الادارية اللازمة لتمكين المعلمين، وتحقيق الأهداف . [١]

١-التفويض:

والمقصود من تمكين المعلمين هو رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون ارشاد الادارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير ظروف السماح لكافة المعلمين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين التربوي يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرارات مع المستويات الادارية الأخرى، أو مايعنى أكثر من مجرد التفويض، فالمعلم يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة التعليمية كلها بشكل أفضل. [٢]

٢-اتخاذ القرار:

بالرغم من قيام قيادات الادارات العليا فى وزارة التعليم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها، ومؤهلات المعلمين لتنفيذها، الا أن هذه السياسات لابد أن تستمد قراراتها بالرجوع الى المعلمين، وأخذ التغذية الراجعة منها والا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ فى العملية التربوية، سيؤدى بالضرورة الى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.[٣]

---

(١) محمد مصطفى حمد **مرجع سابق**،٢٠١٧ ، ص٣٧

(٢) هيثم العطار" " **مدى ممارسة التمكين الادارى وتأثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين فى جامعت الأزهر والاسلامية بغزة**" ،رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، .٢٠١١

(٣) أشرف حرز الله، "**مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي**"، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٣-الدعم الادارى (الثقة) :

ان أساس عملية التمكين التربوي هو الثقة، ثقة قيادة المؤسسة في مرءوسيهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها (توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص أخر أو مجموعة من الأشخاص، هى معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها) ، فعندما تثق القيادات التعليمية في المعلمين يعاملوهم بامدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فهذه الثقة تؤدى الى تمكين سلطة المعلمين.(١)

وثقة القيادة التعليمية نفسها هى من ثقة القيادة بالمعلمين بها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل معلم من المعلمين بالمؤسسة التعليمية، فالقادة يعززون الثقة بنفوس المعلمين باعتناقهم لمعايير عالية، تتبلور في الرسائل والمعلومات التى يتبادلونها مع الأخرين، ويمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم، لكى يكونوا قدوة للأخرين ومثلا يحتذى به في المؤسسة التعليمية.

ثانيا:المتطلبات التنظيمية:

هى ماتحتاجه القيادة المؤسسية في عملها من تنظيم فرق العمل واشراكها وتدريبها من أجل تطوير عملها وتمكينها. (٢)

يتطلب تمكين المعلمين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فريق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الادارة التعليمية العليا، ان فرق المهام أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن تمنح القيادة التعليمية فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها، وتطبيق التحسينات التى تقترحها.(٣)

---

(١) يوسف الزاملي ،"**مرجع سابق**،(٢٠١٣).

(٢) محمد مصطفى حمد، **المرجع السابق**، ٢٠١٧

(٣) صفاء محمد" **اعتماد التمكين النظمى لتحقيق استراتيجية التمايز**"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد٨، العدد ٢٢، ٢٠١٢، ص١٦٦

وتقسم المتطلبات التنظيمية الى:

١-فرق العمل:

من الضرورى تنظيم فرق عمل بين القيادة التعليمية والمعلمين بالمؤسسات التعليمية من أجل مواجهة المشاكل التي تواجههم من خلال أعمالهم، ومحاولة لحل هذه المشاكل، من أجل الرقي بالعملية التعليمية، وهو أيضا مفتاح لزيادة الروابط الاجتماعية والمهنية بينهم.(١)

٢-التدريب:

يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية، وتحسين أداء العمل، حيث يساعد تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة بالاضافة الى تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصى للمعلمين.

لايمكن أن يحدث التمكين التربوى للمعلم بدون توفير التدريب اللازم، لأنه لايجب أن يفترض القادة الجامعيون أن المعلمين يتقنون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، ان التمكين التربوى لهم يتطلب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.(٢)

ان التمكين التربوي يكون من خلال اعداد الكوادر البشرية وذلك بتدريبهم بدورات تخص عملهم من أجل استثمار قدراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية لأجل اعادة تشكيل القدرات التنافسية للمؤسسة التي ينتمي اليها.

٣-الدعم الاجتماعى:

لكي يشعر المعلم بالتمكين التربوي الفعلي، فلابد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائه، وزملائه، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقته بالمؤسسة التعليمية، وبمرور الوقت يحدث زيادة فى انتمائه التنظيمي والتزامه. (٣)

أهمية دعم المؤسسات التعليمية الأخرى، وأولياء الأمور، والمؤسسات الأهلية في المجتمع المحلي، ومساندتهم فى اتخاذ القرارات، والتخطيط للعمل، وتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية ككل فى جميع الجوانب.

---

(١) محمد مصطفى حمد، **مرجع سابق**، ص٤٠

(٢) الطاهر عبد البارى ومرزوق عبد العزيز"**تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج**" ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩

(٣) الزاملي، **مرجع سابق**، ٢٠١٣، ص٢٥

ثالثا:المتطلبات اللوجستية:

هى كل مايلزم القيادة التعليمية من حوافز مادية ومعنوية، وموارد بشرية ومادية، قادرة على تحقيق أهدافها.

وتم تقسيمها الى:

١-الموارد البشرية والمادية:

ان بيئة التمكين التربوي تحتاج الى استقطاب أعضاء هيئات التدريس الأكفاء المتخصصين بالعمل ، قادرين على العمل الادارى المؤسسى، وأيضا موارد مالية من أجل تغطية مايحتاجونهم من نقص لديهم ، وتقنيات تعليمية والكترونية تسهل عمل المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يصب في مصلحة العملية التعليمية للرقي بها وتميز الأداء.[١]

٢-الحوافز:

تعتبر واحدة من المتطلبات اللوجستية، وهى تعني مجموعة العوامل التى تحرك قدرات أعضاء هيئة التدريس لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.[٢]

وتستخلص الباحثة مما سبق مايلي:

- الشعور المجتمعي بأهمية تقديم الدعم الكافي للمؤسسات التعليمية، استنادا للدورالهام لهذه المؤسسات، وما تقدمه من خدمات للمجتمع.
- تطبيق ثقافة الجودة والتميز لكافة الأنشطة والممارسات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية، وانعكاس ذلك على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.
- الوقوف على المعوقات التى تواجه المعلمين ، وتحليلها ومعرفة أسبابها، والعمل على تفادي هذه العوقات، ليتمكن المعلم من أداء دوره بحريه وفاعليه تجاه طلابه ومجتمعه ومؤسسته التعليمية.

---

(١) محمد مصطفى حمد، **مرجع سابق**، ص٤٣

(٢) أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم الرشيدة، " **التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعات الأردنية**" المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن. ٢٠٠٩

- تدريب المعلمين على اليات عملية التمكين التربوي، لتطوير أداء العمل ، مما يعزز قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها.
- توفير الدعم والتشجيع للمعلمين ، لممارسة الأنشطة الابداعية، لاتمام أدوارهم المنوطة بهم من(التدريس، والبحث ، وخدمة المجتمع)
- اقامة دورات وورش عمل للقيادات التعليمية ، لتدريبهم على أليات عملية التمكين التربوي ، في اطار عمل داعم للتميز والابداع.

المراجـــــع

أولا:المراجع العربية:

(١) أشرف حرز الله، "**مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي**"، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

(٢)الطاهر عبد البارى ومرزوق عبد العزيز"**تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج**" ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩.

(٣)أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم الرشيدة، " **التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعات الأردنية**" المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن. ٢٠٠٩

(٤) إيمان عبد الرضا محمد ، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، دراسة تطبيقية عل كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية . **مجلة الإدارة والاقتصاد** – كلية الإدارة، والاقتصاد . العراق ، ع . ٩٤ *ص ص*٣٨٢–٣٩٩.

(٥) جمال الدين، نجوى يوسف،" التمكين الاداري: المفهوم والأبعاد، **مجلة العلوم التربوية**، ع٣، ج١، ٢٠١٥م

(٦) جواهر عيسى البيز:"متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية"، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، كلية التربية،**مجلة ديالى للبحوث الانسانية**، ع٩٣، ٢٠٢٢م ، ص٥٨–٦٢.

(٧) عبد السلام الشبراوي، " الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي: دراسة مفارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة بورسعيد، ع٢١، ٢٠١٧م.

(٨) رجب الكحلاوى ، "**ضمانات الحرية الاكاديمية فى مصر بين النظرية والتطبيق بين النظرية والتطبيق**"، مرصد الحريات الاكاديمية فى العالم العربى٢٠١٢–١٣–٨

(٩) رضا المليجى ،" **نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين** "، رؤى مستقبلية ومداخل اصلاحية، دار الفكر العربى، القاهرة ، ٢٠١١، ص ١٠٤.

(١٠)رضا ابراهيم" **الحرية الأكاديمية مدخل لحوكمة الجامعات المصرية :المؤتمر العربى السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بعنوان: التعميم .. وآفاق مابعد ثورات الربيع العربى** "، كلية التربية ببنها ، مصر، مج 2 2013,ص١٢٧٣-١٣٢٦

(١١)عدلة على محمود الشامى، راتب سلامة السعود:" تطوير قواعد تربوية لضمان الحريات الأكاديمية فى الجامعات الأردنية الخاصة" كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية، مجلد٤٥، عدد٤، ملحق٣، ٢٠١٨، ص٥٢٢.

(١٢) فتحي درويش محمد عشيبة ،تمكين المعلم العربي علي ضوء خبرات بعض الدول،**المؤتمرالعلمي الثالث لكلية العلوم التربوية**، بجامعة جرش (تربية المعلم وتأهيلة:رؤي معاصرة)،الأردن، ٢٠١٠ ،ص ص- ٦٧٧-٧٢٦

(١٣) محمود أبو سيف، طارق الألفى" دور الحرية الأكاديمية فى تفعيل جودة المؤسسات الجامعية" **مجلة كلية التربية** ، ع ٤، ٢٠١٤، ص٣٠٦

(١٤) محمد مصطفى حمد ،" **التمكين الربوي للهيئات التدريسبة الجامعات المصرية اتجاهات حديثة**" كلية التربية، أصول تربية' جامعة أسيوط، بحوث ومقالات، ص٣٧

(١٥) محمود سيد،"**دور** الحرية الأكاديمية في تفعيل جودة المؤسسات الجامعية"، **مجلة المعرفة التربوية**، الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها، مصر، ع٤، ٢٠١٤، ص ص ٢٩٧-٣٢

(١٦) مركز عمان لدراسات حقوق الانسان : " **المؤتمر العلمى الثانى للحريات الاكاديمية فى الجامعات العربية**" : عمان، (مارس-ابريل٢٠٠٨)

(١٧)هيثم العطار" " **مدى ممارسة التمكين الادارى وتأثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين فى جامعت الأزهر والاسلامية بغزة**" ،رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١.

(١٨) ياسر السحيمى ،" **أثر ممارسة الادارة بالتجوال على التمكين الادارى ، دراسة تطبيقية فى الدوائر الحكومية فى منطقة المدينة المنورة فى المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة الادارة العامة ، جامعة مؤته ،٢٠١٢، ص٢٧-٢٨

(١٩) يوسف الزاملي ،"**التمكين وعلاقته بالبداع الادارى لدى مديرى وكالة الغوث الدوليه فى محافظات غزة**"،رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،(٢٠١٣)

ثانيا:المراجع الأجنبية:

(1) Juceviciene, P & Vizgirdaite, J, "**Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University**", SOCIALINIAI MOKSLAI, Vol.75, No.1,P.p.41-52, ISSN 1392 – 0758, 2012

(2) Karki, Chhatra" **Academic Freedom for Faculty Members and Students**", Department of Education, Faculty of Educational Sciences, Tribhuvan University.in Nepal,2015.

(3) LAWSON,T, "**Empowerment in Education: liberation, governance or adistraction? A review**, ***Power and Education, Vol.3, No.2,2011, P.p.89-103.***