



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ لِلْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ دُرِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 21 - المجلد 40

رمضان 1446 هـ - مارس 2025 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujourna14@iu.edu.sa

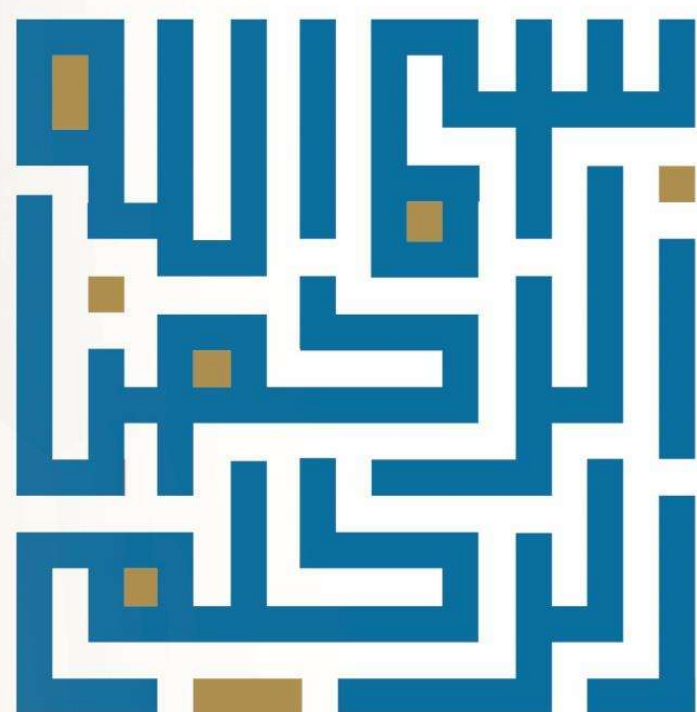




جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
لم يسبق للباحث نشر بحثه.
أن لا يكون مستلّا من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.
أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).
أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.
أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.
المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

**القيادة المستدامة كمدخل لتحسين جودة الأداء المهني
للمعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض**

**Sustainable Leadership as Approach to Improve
the Quality of Professional Performance of
Teachers in Public Schools in Riyadh**

إعداد

د. علي بن مرزوق معيض الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية مشارك

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. Ali Marzouk Maeed Alghamdi

Assistant Professor of Kindergarten Curricula and Teaching Methods

Department of Early childhood Education - College of Education
in Dawadmi – Shaqra University

Email: aalghamdi@imamu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-021-012

تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٥/١٦ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٤/٤/٢١ م

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، ومستوى جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة والتوصل إلى مقترحات لتحقيق هذه الجودة من خلال القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٥) من معلمي ومعلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. وكان من أبرز النتائج أن واقع ممارسات القيادة المستدامة في المدارس الحكومية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وأن استجابات عينة الدراسة كانت كبيرة بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية وذلك بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، ثم السلوك الأخلاقي (٢,٧١)، ثم النظرة المستقبلية (٢,٤٥)، في حين جاء الإبداع بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وكذلك التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي (١,٩٣) وهي نسبة متوسطة. كما أن جودة الأداء المهني للمعلمين جاءت بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وهي كبيرة، وجاء التطور المهني بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ثم مهارات التفكير بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، ثم توظيف تقنية المعلومات بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، كما أن أفراد العينة موافقون على مقترحات تحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين من خلال القيادة المستدامة بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي (٢,٨٧).

الكلمات المفتاحية: جودة الأداء المهني، المعلمين، القيادة المستدامة، المدارس الحكومية.

Abstract

The study aimed to reveal the reality of the performance of leaders in public schools in the city of Riyadh, and the level of quality of professional performance of teachers in the light of sustainable leadership and to reach proposals to achieve this quality through sustainable leadership. The study used the descriptive approach and used the questionnaire as a tool. The study was applied to a sample of (385) middle and secondary school teachers in Riyadh. One of the most prominent results was that the reality of sustainable leadership practices in public schools was high with a mean (2.37), and that the responses of the study sample were large for social responsibility with a mean (2.73), then ethical behavior (2.71) the then future outlook (2.45), while creativity came with a mean (2.82), as well as professional development with a mean (1.93), which is an average percentage. The quality of teachers' professional performance came with a mean (2.70), which is large, and professional development came with a mean (2.78), then thinking skills with a mean (2.72), then information technology with a mean (2.57), and the respondents agreed with the proposals to achieve the quality of teachers' professional performance through sustainable leadership to a large extent and with a mean (2.87).

Keywords: quality of professional performance, teachers, sustainable leadership, public schools.

مقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التنمية المستدامة للمعلم من خلال البرامج المهنية والتشريعات التي تضمن تحقيق تطور مهني مستمر للمعلمين مما يحقق جودة التعليم، بالإضافة إلى وجود اتجاه متنام بتدريب المعلمين على التطبيقات ومتابعة نتائج التدريب (العيسى، ٢٠٢٣).

كما تسعى إلى الاهتمام بتنمية المعلم مهنيًا ورفع كفاياته، من خلال الأساليب الإشرافية الحديثة، فهو القائد التربوي الذي يثير دافعية التلاميذ واستعداداتهم، ويخطط للمواقف التعليمية، ويمتلك مهارات التنفيذ والتقييم، وينشط عملية النمو المتكامل، كما أنه وسيط فعال مع الوالدين والبيئة المحلية والمجتمع الخارجي (أحمد وآخرون، ٢٠١٨).

إن تطبيق القيادة في المؤسسات التعليمية يطور الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة وهذا ما أكدته دراسة الخضير (٢٠٢١) بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للطلبة، والتطوير المهني للمعلمين، وتحافظ على الثقافة المدرسية، والروح المعنوية العالية. وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أهمية ممارسة القيادة المستدامة في ممارسة الأعمال الإدارية مثل دراسة (Ishak & Hussin, 2022)، ودراسة (بنى مرتضى والزراعة، ٢٠٢٢)، ودراسة (Yavas, 2022).

ولكي تتمكن المدارس من توفير تجارب تعليمية عميقة تعد القيادة الفعالة أمرًا مهمًا (Sezgin-Nartgün et al., 2020). حيث ترتبط القيادة المستدامة للمديرين بشكل كبير بالرضا الوظيفي لدى المعلمين (Ishak & Hussin, 2022). فليس للقيادة المستدامة تأثير كبير على التطوير المهني للمعلمين وأدائهم فحسب، بل تؤدي أيضًا دورًا محوريًا في تحسين المدرسة ونجاح الطلاب (Liao, 2022).

فالقيادة المستدامة نوع من القيادة تؤمن بالتغيير من خلال تفعيل المسؤولية والمشاركة الفعالة، وتلاقح الأفكار المتميزة، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية واستثمارها، وهي ذاتية التعزيز، وتسعى نحو تحقيق استدامة التعلم، وتعزيز التنمية في المؤسسة التعليمية (حوالة والمطيري، ٢٠١٩)، وتتضح أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية لأنها تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تمييز وتقوم على تطوير أفرادها، ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظيفة.

وتؤدي القيادة المستدامة دورًا مهمًا في تطوير وتحسين الأداء للقيادات بالمؤسسات التعليمية، لرفع مكانة تلك المؤسسات وتبوءها مكانة مرموقة (علي، ٢٠٢٢). فقد أكدت دراسة عيد والزهراني

(٢٠٢٢) على أن القيادة المستدامة تسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة المعرفة والثقة والابتكار الاستراتيجي، وتحقيق التوازن بين الموارد البشرية، والمادية، والبيئية، والمجتمعية. ومما سبق تتضح أهمية القيادة المستدامة وممارستها لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين، لدورها في تحويل أفراد المجتمع المدرسي إلى مشاركين فاعلين في تحقيق أهداف المدرسة ورسم رؤية المدرسة، وصولاً إلى التحسين المستمر من خلال خلق أداء تنظيمي مرن وطويل الأمد والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ومن هنا تظهر أهمية القيادة المستدامة كمدخل لتطوير منظومة التعليم في المدارس الحكومية لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين وهو الأمر الذي سوف يتم التركيز عليه في الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

تبذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة للتطوير في شتى المجالات وخاصة التعليم العام حيث تبذل وزارة التعليم جهداً لجعل مخرجات التعليم مواكبة للمتغيرات التي يشهدها العالم بصفة عامة والمملكة بصفة خاصة، وبما أن المعلم هو الركن الأساسي في النظام التعليمي، فلا بد من العمل على رفع مستوى أداء المعلم وتطويره المهني في ضوء رؤية ٢٠٣٠ (المشيقة، ٢٠٢٢). ولأهمية القيادة المدرسية تشير حوالة والمطيري (٢٠١٩) إلى أن القيادة المدرسية مهمة في توجيه وتنسيق الأعمال المدرسية وتجويدها حيث ينبغي لكل قائد مدرسة أن يكون فعالاً قادراً على مواجهة التغيرات، وأداء المسؤوليات القيادية والإدارية، وتطور دوره من مسؤول عن إدارة شئون المدرسة إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير.

وأبرزت دراسة جولمالي وأحمد (2014) Goolamally and Ahmad أن اختيار قادة ومديري المدارس على أساس الأقدمية أو الكفاءة في أداء العمل من خلال تقييم المهارات الإدارية والتنظيمية- وهو الممارسة الحالية- قد لا يكون مناسباً لتعزيز القيادة. وذكرت دراسة عبدالله (٢٠٢٠) أن واقع الجهود المبذولة للتطوير والآليات التي تستخدم لأجل التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية تحتاج إلى الدعم والتخطيط الجيد مع ترتيب الأولويات وفقاً لاحتياجات المعلمين.

كما أشار كوك (2014) Cook إلى وجود تأثير لممارسة القيادة المستدامة في رفع مستوى الأداء التعليمي للطلبة، وتطوير المستوى المهني للمعلمين، والمحافظة على الثقافة المدرسية والروح المعنوية

العالية للعاملين، وذكر أوان وخان (2021) Awan and Khan أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة تدعم بشكل فردي تقوية الأداء الاجتماعي للعاملين.

وترى الخضير (٢٠٢١) أن المؤسسات التعليمية العربية ما زالت بحاجة إلى رفع مستوى مخرجاتها التعليمية عن طريق تبني وتطوير قيادتها التعليمية من منظور الاستدامة، وعلى الرغم من محاولات التحسين من قبل الإدارات التربوية إلا أنه مازال هناك مشكلات تواجه الإدارة المدرسية، وقد أشارت دراسة عيداروس (٢٠١٤) والعمري (٢٠١٨) إلى وجود قصور في مستوى الكفاءة الإدارية والفنية لدى قيادات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وبينت دراسة رسمي وآخرون (٢٠١٩) وجود قصور في مستوى أداء قيادات المؤسسات التعليمية بمصر، كما أظهرت نتائج دراسة الخباز (٢٠١٩) أن ممارسة القيادات التربوية الكويتية للقيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، وفي فلسطين أوضحت نتائج دراسة الفار (٢٠١٣) تدني مستوى كفايات التقويم والرقابة لدى مديري المدارس الثانوية.

كما أوضحت نتائج دراسة العيسى (٢٠٢٣) وجود قصور لدى المملكة العربية السعودية في تدريب المعلمين على التطبيقات العملية، كما عانيت العديد من الدول الغربية بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم وبذلت الكثير من الجهد من أجل تحقيق أبعادها وتحسين المستوى المهني للمعلم. وأوضحت نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٩) وجود قصور في برامج التنمية المهنية للمعلمين في السعودية في استخدام التكنولوجيا والإنترنت، وعدم إتاحة الفرصة للمشاركة في تصميم برامج التنمية المهنية. وتعد القيادة المستدامة من الأساليب الحديثة التي تساعد على تطوير ممارسات القادة في العمل؛ لما لها من آثار إيجابية في مجالات مختلفة منها التعليم، فقد ظهرت عام ٢٠٠٣ عندما خصص بعض الباحثين وقتهم لبحث أسباب تدني مستوى القيادة في المدارس، وجاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشكلات ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى القادة (Farooq, 2019).

وهي تمثل منهجاً قيادياً حديثاً للتغلب على تحديات القيادة التقليدية، والتي لم تعد كافية للحد من التحديات والتعقيدات، فالقيادة المستدامة تهدف إلى التحول من الممارسات التقليدية والمتمثلة بالتحكم في الموارد المالية والبشرية إلى توجيه بيئات العمل للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية، وأن تكون كافة عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة مما يمكن بيئات العمل على تحقيق الصدارة (الحداوي وآخرون، ٢٠١٨).

ورغم الإقرار بأهمية القيادة المستدامة في تحسين جودة الأداء المهني للمعلمين، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات العربية التي تتعلق بدراسة هذا المجال، فمعظم الدراسات المتوفرة تركز على جوانب محددة من القيادة أو الأداء المهني، ولا تتناول العلاقة الترابطية بينهما بشكل شامل، يؤدي هذا النقص إلى عدة تحديات:

- فجوة معرفية: يحد من فهم كيفية تأثير القيادة المستدامة على مختلف جوانب الأداء المهني للمعلمين، مثل مهارات التدريس والتحفيز والالتزام الوظيفي.
 - صعوبة اتخاذ القرار: تعيق صانعي القرار التربويين عن وضع سياسات وبرامج مستندة إلى الأدلة لتعزيز القيادة المستدامة وتحسين جودة أداء المعلمين.
 - تحديات الدراسة: يمثل تحدياً أمام الباحثين الراغبين في استكشاف هذا المجال، حيث يقلل من فرص البناء على عمل سابق وتطوير فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات.
- لذا، من الضروري توجيه الجهود البحثية نحو سد هذه الفجوة المعرفية ودراسة العلاقة بين القيادة المستدامة وجودة الأداء المهني للمعلمين بشكل معمق وشامل. وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع أداء القيادات لأبعاد القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما مقترحات تحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين من خلال القيادة المستدامة بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١ - الكشف عن واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين.
- ٢ - التعرف على مستوى جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس الحكومية.
- ٣ - التوصل إلى مقترحات لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين من خلال القيادة المستدامة بالمدارس الحكومية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية مما يلي:

- ١ - أهمية الموضوع الذي تناوله وهو نمط القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض والذي يعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية؛ لتحقيق رضا المستفيدين منها.
 - ٢ - يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية لمفهوم القيادة المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومن ثم تسهم في إثراء المكتبة العربية.
 - ٣ - تناول هذا الموضوع يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم توجه التعليم للمساهمة في التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية، واستدامة التعليم والتطوير للموارد البشرية، وإسهام المؤسسات التعليمية في تحقيق مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.
- وتكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من:

- ١ - كونها تكشف عن واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة.
- ٢ - يمكن أن تدفع نتائج الدراسة الباحثين إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تفعيل القيادة المستدامة ومتطلباتها.

- ٣- تفيد الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم الحكومي مما يساعد في إعداد الخطط للتغلب على مشكلات تطبيق القيادة المستدامة، لإحداث الجودة المنشودة بقطاع التعليم، ومن ثم تحسين نواتج تعلم الطلاب.
- ٤- قد تقدم الدراسة صورة واضحة لمستوى ممارسة القيادة المستدامة وسبل تحسينها، مما يساعد المسئولون في الإدارات التعليمية على تلافي جوانب الضعف في التطبيق والاستفادة من المقترحات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** وذلك بالتركيز على واقع جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس الحكومية للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- الحدود المكانية والزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض المدارس الحكومية للمرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥ هـ.
- الحدود البشرية:** تم التطبيق على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية للمرحلتين المتوسطة والثانوية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة المستدامة Sustainable Leadership:

تعرف القيادة المستدامة بأنها القيادة القائمة على التغيير ومراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وتشجيع المعلمين الماهرين، وأن يتجه نظام المؤسسة التربوية بأكمله نحو تعليم الطلاب الذين سيكونون قادرين على قيادة أنواع مختلفة من المؤسسات بطريقة مسؤولة نحو أنماط مجتمعية مستدامة (Leal Filho et al., 2020).

وفي الدراسة الحالية تعرف القيادة المستدامة إجرائياً على أنها توجه معاصر يمكن تطبيقه في المدارس الحكومية يركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة تلك المدارس كمؤسسة فاعلة من خلال التركيز على المجالات الآتية: (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، النظرة المستقبلية، السلوك الأخلاقي، التنمية المهنية للمعلمين).

جودة الأداء المهني Professional Performance:

عرفت بأنها توافر بيئة عمل مناسبة للعاملين تساعد على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي، وتنمية كفاءتهم والتوازن بين بيئة العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم (Pavithra & Barani, 2012).

ويمكن تعريف جودة الأداء المهني للمعلم إجرائيًا بأنها المؤشرات والإمكانات والصفات والشروط الواجب توافرها في المعلمين بالمدارس الحكومية والتي توفر أعلى المستويات لديهم والتي في ضوءها يتم الحكم على مدى جودة أدائهم والمعايير المستوحاة من معايير الأداء المهني لهم. وتقاس بالمستوى الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك والمحددة بالمجالات الآتية: (التطور المهني، مهارات التفكير، توظيف تقنية المعلومات).

الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفهوم وأبعاد القيادة المستدامة:

عرف هلال ومحمد (٢٠٢١) القيادة المستدامة بأنها "قدرة قائد المؤسسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استخداما من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المؤسسة في إدارة التنوع وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطور الأداء المدرسي ويحقق ريادته" (ص ٣٨١). وتشير القيادة المستدامة إلى القدرة على توجيه وتحفيز المعلمين لتحقيق التحسين المستمر في أدائهم المهني، وتعزيز الابتكار، والتطوير المستدام في المؤسسة التعليمية.

وأشار كريري (٢٠١٩) أن القيادة المستدامة تتعرف على المتغيرات المحيطة والمؤثرة من خلال الانفتاح على المجتمع ومختلف المنظمات، وللقيادة المستدامة تأثيرا واضحا على تحسين المدرسة لامتلاكها رؤية قوية متجذرة، وحساسية عالية تجاه التوقعات المستقبلية، ووضوح الأهداف، والدافعية والتصميم، والتركيز المستدام على التدريس والتعلم. وأكدت الطبلاوي (٢٠١٨) أن القيادة المستدامة ليست مفهوماً نظرياً، بل هي عنصر أساسي لكافة المنظمات والمؤسسات لتحقيق الاستدامة، والشمولية التي تمتاز بها القيادة المستدامة.

وتعددت أبعاد القيادة المستدامة وذلك تبعًا لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، فعلى صعيد الدراسات الأجنبية حددت دراسة هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2004) أبعاد القيادة المستدامة في: التعلم المستدام، والنجاح المستمر، والعدالة الاجتماعية، والتنوع، والاندماج النشط مع البيئة، واستدامة قيادة الآخرين، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية. وحددت دراسة إيفيري وبرجستينير (Avery & Bergsteiner, 2011) أبعاد القيادة المستدامة في: منظور طويل الأمد، والاستثمار في البشر، وتنمية القيادة الداخلية، والثقافة التنظيمية، والمسؤولية البيئية، والسلوك الأخلاقي. وحدد نموذج لامبرت (Lambert, 2006) أبعاد القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي في: تطوير قدرات الموظفين، والتوزيع الاستراتيجي، والتوظيف، وبناء أهداف طويلة المدى استنادًا إلى الأهداف قصيرة المدى، والتنوع، والمحافظة. كما حددت دراسة جيرارد (Gerard, 2020) أبعاد القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بإسكتلندا في: تضمين القيادة المستدامة في جميع أنحاء المنظمة (القيادة الموزعة)، والتنوع، وصياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة، واعتبارات الأطراف المعنية، والانعكاسية الفردية. وحدد نموذج يو وآخرون (Yue et al., 2021) أبعاد القيادة المستدامة بالجامعات في: الذات، والوظيفة، والأفراد، والنظام، والبيئة.

وعلى صعيد الدراسات العربية تبنت دراسة غانم (٢٠١٦) الأبعاد الآتية: المنظور طويل الأمد، وتنمية طاقم العمل والاستثمار في البشر، والثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، والإبداع، والسلوك الأخلاقي. وتبنت دراسة حوالة والمطيري (٢٠١٩) الأبعاد الآتية: المحافظة، والقيادة الموزعة، والتعلم العميق، والتوظيف. وتبنت دراسة العردان (٢٠١٩) الأبعاد الآتية: الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، والتوزيع الاستراتيجي. وتبنت دراسة كيري (٢٠١٩) الممارسات والأبعاد التي تضمنها نموذج إفري وبرجستينير للقيادة المستدامة ومن أبرزها: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والمنظور طويل الأمد، والسلوك الأخلاقي، والحوافز، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، وأصحاب المصلحة، والرؤية، وأصحاب القرار.

كما أشارت دراسة الصويعي والفواخري (٢٠٢١) إلى الأبعاد الآتية: استدامة التعلم طويل الأجل، واستدامة القيادة لدى الآخرين، واستدامة توزيع القيادة، واستدامة العدالة الاجتماعية، واستدامة التنوع المعرفي، واستدامة الموارد البشرية. في حين اعتمدت دراسة سفر (٢٠٢١) على

الأبعاد الآتية: تنمية الموارد البشرية، وتوجه طويل الأجل، والإبداع والموهبة، والمسئولية المجتمعية. وفي الدراسة الحالية تتحدد أبعاد القيادة المستدامة في (الإبداع، والمسئولية الاجتماعية والبيئية، والنظرة المستقبلية، والسلوك الأخلاقي، والتنمية المهنية للمعلمين).

والجدير بالذكر أن مدير المدرسة يؤدي دورًا مهمًا في تحديد اتجاه المدرسة ونجاحها. وتعتمد نهضة المدرسة وديناميكية عملها على مهارات وقدرات مدير المدرسة (Goolamally & Ahmad, 2014). ولذلك، ينبغي أن يتم اختيار مدراء المدارس وترقيتهم من خلال إجراءات دقيقة وموضوعية من أجل ضمان جودة التعليم.

كما تؤثر خصائص القادة ومديري المدارس على العاملين معهم (Silalaiy et al., 2018). ويجب على مديري المدارس اعتماد نهج إداري يسمح لجميع المعلمين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، فتنوع الأفراد في المؤسسة التعليمية ثروة يجب توظيفها. ويمكن تقديم التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس حتى يتمكنوا من استخدام قدراتهم بفعالية وكفاءة. وتوفير تدريبات القيادة المستدامة لاستيعاب الفلسفة الأساسية للاستدامة (Çayak & Eskici, 2021). وبالتالي، يمكن تطوير مهارات القيادة المستدامة لمديري التعليم من أجل الإسهام في إنشاء مجتمع مستدام. وذكر شينين وأفولكيمي (Chinenye and Afolakemi (2022) أنه من الضروري إنشاء برامج تدريبية لمدير المدرسة للاستخدام الفعال للتكنولوجيا في اتخاذ القرار. وأن يكون هناك تطوير ذاتي لمدير المدرسة في استخدام البرامج والتطبيقات وغيرها.

أهمية القيادة المستدامة في تحسين جودة الأداء المهني للمعلمين:

تعد القيادة الفعالة أمرًا بالغ الأهمية لكي تتمكن المدارس من توفير خبرات تعليمية عميقة لجميع الطلاب، ويشمل ذلك عمل مديري المدارس والمعلمين معًا لتعزيز الابتكار، وإنشاء بيئة تعليمية تعاونية ومرنة (Kasim, 2021). من أجل تمكين المعلمين ودعمهم في تطويرهم المهني وأدائهم (Yavas, 2022). ويمكن القيام بذلك من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة في مسابقات الابتكار وتقديم الدعم القوي لأنشطتهم الإبداعية والمبتكرة (Normianti et al., 2019). ويمكن لمديري المدارس تعزيز الأداء المهني للمعلمين من خلال القيادة التعليمية الفعالة (Çayak & Eskici, 2021). وتقديم تعليقات وتوجيهات مستمرة، وتعزيز التعاون بين المعلمين، وتسهيل فرص التطوير

المهني (Sezgin-Nartgün et al., 2020). علاوة على ذلك فإن للقيادة المستدامة تأثيراً على جودة التدريس والتعلم، وكذلك أداء الطلاب (Paweenwat et al., 2019). ويساهم دعم مديري المدارس للمعلمين على تحفيزهم ورضاهم وتحسين أداء المدرسة بشكل عام وتحسين تحصيل الطلاب.

ويمكن لمديري المدارس تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين ومستويات الالتزام التنظيمي (Çayak, 2021). من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتشجيع التعاون، والتركيز على إنجازات الطلاب، وإظهار ممارسات القيادة المستدامة التي تلهم المعلمين وتحفزهم (Liao, 2022). وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والتزامهم، مما يؤدي إلى ثقافة مدرسية أكثر إيجابية وإنتاجية.

ومن شأن هذا الجهد التعاوني بين مديري المدارس والمعلمين، تحت مظلة القيادة المستدامة، أن يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وابتكار (Yavaş, 2022). لتعزيز الابتكار، وإنشاء بيئة تعليمية تعاونية ومرنة، وضمان توافق أهداف المدرسة مع التقدم الأكاديمي للطلاب واحتياجات المجتمع (Kasim, 2021). لقد ثبت أن القيادة المستدامة في المدارس العامة لها تأثير كبير على الأداء المهني للمعلمين ومستويات الرضا الوظيفي (Çayak, 2021). ويمكن لمديري المدارس إظهار القيادة المستدامة بشكل فعال من خلال الممارسات التي تلهم المعلمين وتحفزهم (Iqbal et al., 2020). فمن الواضح أن القيادة المستدامة ليس لها آثار مهمة على التطوير المهني للمعلمين وأدائهم فحسب، بل تلعب أيضاً دوراً محورياً في دفع تحسين المدرسة وتعزيز ثقافة النمو المستمر والابتكار (Ishak & Hussin, 2022).

ونظراً لكم المتزايد من الأبحاث التي تسلط الضوء على الدور الحيوي للقيادة المستدامة في المدارس العامة، فقد أصبح من الواضح أن هذا النهج له تأثير كبير على الأداء المهني للمعلمين والرضا الوظيفي. حيث يلعب مديرو المدارس دوراً حاسماً في تشكيل التطوير المهني للمعلمين وتعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية (Sezgin-Nartgün et al., 2020).

وتركز القيادة المستدامة على الفوائد طويلة الأمد لأصحاب المصلحة، وحماية البيئة، وتعزيز النمو المستمر والابتكار. ويمكن لمديري المدارس أن يخلقوا بيئة تشجع التعاون، وتدعم الأنشطة المبتكرة للمعلمين، وتوفر التوجيه والدعم المستمر (Liao, 2022). وقد أوصى إشاك وحسين (Ishak & Hussin, 2022) بضرورة توفير أنماط القيادة المدروسة من خلال تنفيذ برامج تدريب أثناء الخدمة لمروسيها، وزيادة دعم العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه تساهم القيادة المستدامة في توفير بيئة داعمة ومحفزة للمعلمين، وتعزز التعلم المستمر وتطوير المهارات والمعرفة. ويجب أن يكون هناك تعاون وشراكة قوية بين القادة والمعلمين لتحقيق جودة أداء مهني مستدامة، من خلال توفير الدعم، والتوجيه، وتشجيع الابتكار، والتعلم المشترك.

جودة الأداء المهني للمعلمين:

وعرفها عليومات (٢٠٠٤، ص ١٨) بأنها "مجموعة من المعايير أو السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية سواء فيما يتعلق بالمدخلات أو العمليات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات". ويعرف نصر (٢٠٠٥، ص ١٩٨) أداء المعلم بأنه "إنجاز وممارسة المعلم في ظل الإمكانيات بصرف النظر عما يستغرقه من الجهد والوقت".

وتتعلق جودة الأداء المهني للمعلمين بمدى قدرة المعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية وتلبية احتياجات الطلاب بشكل فعال. وفي هذا السياق ذكرت دراسة عبد الفتاح وآخرون (٢٠٢٣) أن متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلم ترتكز على أربعة متطلبات، وهي:

- (١) متطلبات تفعيل وسائل الاحتياجات التربوية واختيار المستهدفين.
- (٢) متطلبات تفعيل إعداد برامج التنمية المهنية المستدامة.
- (٣) متطلبات تنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة.
- (٤) متطلبات متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية المستدامة.

عوامل تؤثر في جودة الأداء المهني للمعلمين:

تلعب برامج التنمية المهنية دوراً في تنمية الكفايات المهنية والأداء الوظيفي للمعلمين (كفايات التخطيط، والتنفيذ، والكفايات التخصصية، والثقافية، كفايات التواصل، والإدارة الصفية، وكفايات التقويم) (بوقريص، ٢٠١٨؛ عابنة، ٢٠٢٣). والمبادرات التربوية (عطيان، ٢٠١٦)، والإشراف التربوي المدمج (صلاح الدين، ٢٠٢٠). وذكر شينين وأفولكيمي Chinenye and Afolakemi (٢٠٢٢) أن من العوامل التي تؤثر في جودة الأداء المهني للمعلمين: استخدام المواد التعليمية

المناسبة؛ والتطوير الذاتي فيما يتعلق بالاستخدام الفعال للأجهزة الرقمية، وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ.

بالإضافة إلى ممارسة أساليب الإشراف عن بُعد للاستفادة من الخدمات الإشرافية من أي مكان وفي أي وقت وفقاً لظروف كل معلم، وتعظيم الاتصال بين المعلمين وتبادل خبراتهم. وتطوير البيئة التعليمية بتفعيل الإشراف المدمج والذي يجمع بين الإشراف التقليدي والإشراف القائم على التقنيات الحديثة لزيادة فعالية الأساليب الإشرافية (أحمد وآخرون، ٢٠١٨). وتوفير بيئات إلكترونية للتدريب وبرامج لتطوير المهارات التكنولوجية، والاهتمام بمجتمعات التعلم المهنية من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم وتحسن مهارات التدريس الفعلية. وتصميم برامج إلكترونية لتحقيق التواصل الترامني بين المعلمين للتغلب على الفواصل والتباعد المكاني بين المدن والقرى (العيسى، ٢٠٢٣).

مما سبق نخلص أن من أهم العوامل التي تؤثر في جودة الأداء المهني للمعلمين التدريب المستمر، والتوجيه والملاحظة الفعالة، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع الابتكار والتعلم المشترك.

التحديات التي تواجه تحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة:

تتأثر القيادة المستدامة بالعوامل الخارجية والداخلية للمؤسسات التربوية، وتحتاج لإدارة منفتحة وصبورة من أجل تطبيقها لأنها تعتمد نهجاً طويل الأمد يستغرق وقتاً لتنفيذه، ولذلك تواجه مجموعة من التحديات (Gerard et al., 2017). منها ما يتعلق بالكوادر البشرية كضعف الرغبة في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، والتجهيزات المادية، كضعف شبكة الإنترنت (صلاح الدين، ٢٠٢٠). وأن طرائق التدريب والتدريس التقليدية لا يمكنها إكساب الطلاب المهارات الجديدة للتعليم، وغياب فكر التنمية البشرية عن القطاع التعليمي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص (عبد الله، ٢٠٢٠).

واتفق كل من يو وآخرون (Yue et al., 2021) و (كريري، ٢٠١٩) على أن القيادة المستدامة تواجه مجموعة من التحديات أبرزها: إشراك الأشخاص ذات العلاقة، ونشر ثقافة الاستدامة، والتفكير الشمولي، والتعلم التنظيمي الذي يشمل (إدارة المواهب، والتدريب والتطوير، وتطوير القيادة)، وبالتالي تلخص التحديات التي تواجه القيادة المستدامة في قلة الموارد المتاحة، والمقاومة للتغيير، وضغوط الوقت، وتحديات التقييم العادل والموضوعي.

مُتطلبات وسمات القيادة المستدامة لتعزيز جودة الأداء المهني للمعلمين:

إن تبني أسلوب القيادة المستدامة للتعلم هو أسلوب للقيادة المشتركة، حيث يعد تفويض المهام وإشراك المعلمين في صنع القرار التنظيمي هو بمثابة الممارسة الروتينية حيث تجعل تلك الإجراءات المعلمين يشعرون بالتقدير والاعتراف بخبراتهم وقدراتهم (Ishak & Hussin, 2022).

وذكر جولمالي وأحمد (2014) Goolamally and Ahmad سمات مهمة يجب أن يمتلكها قائد المدرسة حتى تحقق المدرسة التميز وتخلق قيادة مستدامة، وهذه السمات هي: (النزاهة، التطوع إلى الأمام، الإلهام، الكفاءة).

ومن أهم سبل تعزيز جودة أداء المعلمين توفير الكوادر البشرية المؤهلة، ووجود بنية تحتية إلكترونية، وبيئة عمل مناسبة (صلاح الدين، ٢٠٢٠). ودمج التكنولوجيا في الفصول وإدارة الفصول، وتطوير أساليب تدريس اللغة (Yucedag & Sevik, 2021). وعقد دورات تدريبية للمعلمين لتحسين مهاراتهم في مجال استخدام التكنولوجيا والتقييم (عبابنه، ٢٠٢٣). وتقديم وتعزيز مكونات القيادة المستدامة للقادة ومديري المدارس، وتعزيز القيادة المستدامة، وتطبيق العدالة، وتعزيز التباين من خلال تنمية الموارد البشرية وصيانة الموارد، واحترام الخبرات السابقة (Silalayi et al., 2018). وأوصى الزهراني (٢٠١٩) بالاهتمام بوسائل التواصل الإلكترونية في متابعة التدريب، والتنوع في الأساليب التدريبية مثل المناقشة والعمل التعاوني والمشروعات، ومتابعة نتائج التدريب، والإشراف على البرامج التدريبية من قبل متخصصين تربويين، والتنوع في عرض المحتوى الإلكتروني وعدم الاقتصار على التلقين واستبداله بتطبيقات عملية وموديولات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

ويشمل سلوك المديرين الذين يمارسون القيادة المستدامة تعزيز مناخ ملائم للتعليم والتعلم، وخلق ونشر رؤية المدرسة ورسالتها، والتأكيد على جودة التدريس، والتركيز على سلوك التعلم والرعاية والاهتمام، وبناء قدرات المعلمين، ومراعاة أسلوب القيادة، وتوزيع الوظائف القيادية على المعلمين، وإظهار السلوكيات النموذجية (Ishak & Hussin, 2022). وتحديد مستوى المعلمين قبل البدء في البرامج التدريبية، وتصميم برنامج مستقل لكل مجموعة من المهارات، وتوافر برامج متنوعة مدتها الزمنية وفق الجداول الدراسية للمعلمين (عبد الله، ٢٠٢٠). ويمكن تعزيز جودة الأداء المهني للمعلمين في

ضوء القيادة المستدامة من خلال توفير فرص التطوير المهني، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتشجيع التواصل والتعاون بين المعلمين، وتقديم التقييم والملاحظة البناءة. كما أشار اريكن وسمول وود (Ulrich & Smallwood, 2013) إلى أن نجاح القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية يتوقف على عدد من العوامل، من أبرزها: البساطة، الوقت، المحاسبية، الموارد، الملاحقة والتتبع، التحسن، العاطفة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت جودة الأداء المهني للمعلمين

هدفت دراسة لين وآخرون (Lin et al., 2015) إلى التعرف على العلاقة بين برامج التطوير المهني للمعلمين وتعلم الطلاب. واعتمدت الدراسة على برنامج تعليم القراءة المسرحية للطلاب في مادة اللغة الإنجليزية لتحقيق التطوير المهني. وتكونت عينة الدراسة من معلمي الصف السابع في مدرسة وسط تايوان، حيث تلقى هؤلاء المعلمون (٥٤) ساعة تدريبية على البرنامج لمدة سنتين. وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة، والمقابلات، والاستعانة بمذكرات التدريس، وإجراء اختبارات في المحتوى القرائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن برامج التطوير المهني المقدمة للمعلمين، المتعلقة بتدريس مادة اللغة الإنجليزية قد أثرت بشكل كبير في تنمية قدرات الطلاب وتطوير مهاراتهم في القراءة.

وهدف دراسة عطياتي (٢٠١٦) إلى التعرف على أثر المبادرات التربوية ودورها في تحسين مستوى النمو المهني للمعلمين من وجهات نظر (٢٥٠) من مديري المدارس والمشرفين التربويين في الضفة الغربية في دولة فلسطين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة (الأنشطة التربوية، وأساليب التدريس، والأنشطة الطلابية، والتدريب والتأهيل، والرحلات العلمية) جاءت متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال الرحلات العلمية وكانت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في بقية المجالات الأخرى (الأنشطة التربوية، أساليب التدريس والأنشطة الطلابية، التدريب والتأهيل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تعزى لأثر سنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة بوقريص (٢٠١٨) التعرف على أثر برامج التنمية المهنية المطبقة في مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت في تنمية كفايات (التخطيط، والتنفيذ، والكفايات التخصصية، والثقافية، والتواصل، والإدارة الصفية، والتقييم) لدى المعلمين، وأثر سنوات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي في ذلك. وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٦٠٩) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن برامج التنمية المهنية المطبقة في المدارس تلعب دوراً في تنمية الكفايات المهنية للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية كفايات التنفيذ والتخطيط، والتواصل والإدارة الصفية، والتقييم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيري سنوات الخبرة والجنس، وفي تنمية الكفايات التخصصية والثقافية.

دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٨) والتي هدفت إلى تطوير أساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، التي تتناسب مع ظروف وإمكانات وخصوصية المؤسسات التعليمية لتطوير جودة الأداء المهني للمعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال تحليل عدد من الدراسات السابقة أوصت الدراسة ببناء منصة لممارسة أساليب الإشراف عن بُعد بوزارات التربية والتعليم، وتطوير البيئة التعليمية بتفعيل الإشراف المدمج لزيادة فعالية الأساليب الإشرافية. وتطبيق أساليب حديثة مستفادة من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية وتجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء بالعملية التعليمية، وتنمية المعلمين مهنيًا.

وهدف دراسة تانيسلي وآخرون (2020) Tanisli et al. إلى التعرف على أثر برنامج التطوير المهني للمعلم على أداء الطلاب وتطور مستواهم التحصيلي في مادة الجبر. وتم استخدام نموذج البحث المختلط كمزيج من طرق البحث الكمية والنوعية. وتكونت عينة الدراسة من (٩) معلمين لمادة الرياضيات. وتكونت أدوات الدراسة من اختبار الجبر المركب وتصميمات التدريس التجريبية، حيث قام المعلمون بإجراء الاختبار قبلياً وبعدياً على طلاب الصف السابع والبالغ عددهم (٤٥٤). وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين تلقى مدرسوهم دعماً للتطوير المهني من خلال النظام الأساسي المستند إلى الويب تفوقوا إحصائياً في الأداء مقارنة بمجموعة المعلمين الموجودين في المجموعات الضابطة، وتبين وجود علاقة بين أداء المعلمين في المجموعة التجريبية وتقدم طلابهم في مادة الجبر.

دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان. وتم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)؛ حيث تم توظيف أداتين هما: استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٥٣٧) معلماً، واستخدام المقابلة على عينة الدراسة النوعية المكونة من (١٥) مشرفاً. وأظهرت النتائج أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاءت بدرجة عالية جداً، كما أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة جاءت بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ماعدا بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني، وأن الفروق كانت لصالح الإناث. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل، وبين الأداء المهني ككل.

دراسة يوسيداج وسيفيك (Yucedag and Sevik, 2021) والتي هدفت إلى مقارنة واستقصاء تصورات معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية من دول (تركيا وألمانيا وإسبانيا) حول التطوير المهني وأنشطته الخاصة بهم. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) معلماً للغة الإنجليزية يعملون في مدارس عامة في عواصم تركيا وألمانيا وإسبانيا. وتم جمع البيانات من خلال إجراء عدد من المقابلات المنظمة وتحليلها نوعياً. وأظهرت النتائج أن معلمي اللغة الإنجليزية ينظرون إلى التطوير المهني على أنه عملية مستمرة، كما كشفت الدراسة أن مجالات الاحتياجات الأكثر شيوعاً هي ضرورة دمج التكنولوجيا في الفصول وإدارة الفصول الدراسية وتطوير أساليب تدريس اللغة.

هدفت دراسة عابنه (٢٠٢٣) إلى معرفة دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في مدينة قصبة إربد في الأردن من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) معلماً ومعلمة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت أداة الدراسة من استبانة موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفع، إلى جانب وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر عدد الدورات التدريبية وجاءت الفروق لصالح من لديه (٨ دورات فأكثر) من المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدور برامج التنمية المهنية تعزى لأثر المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة.

ثانياً: دراسات تناولت القيادة المستدامة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين:

هدفت دراسة جولمالي وأحمد (2014) Goolamally and Ahmad إلى تحديد السمات المطلوب توافرها في قادة المدارس لتحقيق القيادة المستدامة والتميز المدرسي. واستخدمت الدراسة مزيجاً من التصميم النوعي والكمية، حيث تضمن التصميم النوعي مقابلات متعمقة، وتحليل محتويات نصوص المقابلة، كما تضمن التصميم الكمي عدة مراحل لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المعلمين تم اختيارهم لتقييم مديريهم على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تم اختيار مجموعة ١٦٧٠ معلماً من ٨٣ مدرسة، وشارك في المرحلة الثانية ٩٤٠ معلماً من ٤٨ مدرسة، فيما شارك في المرحلة الثالثة ٧٣٨ مشاركاً من ٣٩ مدرسة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة تتضمن عدة ابعاد هي: النزاهة والتطلع إلى الأمام والإلهام وأداء المهام، والكفاءة العاطفية والروحية والكفاءة الذاتية، كما تم إنشاء مجموعة ١١ عبارة للحصول على التفاصيل الديموغرافية للمستجيبين. وأبرزت النتائج أن مدير المدرسة يلعب دوراً مهماً في تحديد اتجاه المدرسة ونجاحها. وتعتمد نهضة المدرسة وديناميكية على مهاراته. وينبغي أن يتم اختيار مديري المدارس وترقيتهم من خلال إجراءات دقيقة وموضوعية.

هدفت دراسة سيلالي وآخرون (2018) Silalaiy et al. التعرف على خصائص القادة وإدارة الاتجاهات، والسلوكيات، والأدوار المؤثرة على تنمية القيادة المستدامة ودراسة مدى توافق نموذج المعادلة الهيكلية فيما يتعلق بالقيادة المستدامة لمديري التعليم المهني في تايلاند. وتم استخدام منهج البحث الكمي لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من عدد ٤٠٤ من مديري المدارس المهنية ونوابهم التابعين لمكتب لجنة التعليم المهني في تايلاند، من ٤١٣ مدرسة عامة مهنية في تايلاند. وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خصائص القادة ومديري المدارس مثل الرؤية، والتفكير المنهجي، والمبادرة، والحكمة العاطفية، وزيادة التنسيق من شأنها أن تؤثر على أداء مديري التعليم المهني وتغرس فيهم صفات القيادة المستدامة ومكوناتها، والمتابعة، وتوزيع الجهد، والعدالة، وتحقيق وتعزيز التباين في الأداء.

وهدف دراسة الزهراني (٢٠١٩) إلى تعرف ملامح التجربة السنغافورية في تدريب المعلم وتأهيله أثناء الخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخل جورج بريداي ذو الخطوات الأربع (الوصف، التفسير، المقابلة، المقارنة). حيث سعت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين واقع المملكة في

دعم التنمية المهنية المستدامة ومقارنة موقفها بغيرها من الدول الآسيوية المتميزة في هذا المجال. وأبرزت النتائج اعتماد وزارة التعليم في سنغافورة على التكنولوجيا الحديثة في تدريب المعلمين، والتدريب المستمر وتنوع البرامج وتعمقها لتطوير المعلمين، وإتاحة الفرصة للمعلمين في تحديد واختيار ما يناسبهم من برامج تدريبية، ومتابعة أثر البرنامج التدريبي من خلال الميدان، ووجود قصور في برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة عن استخدام التكنولوجيا والإنترنت، وعدم إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة في تصميم برامج التنمية المهنية.

وهدف دراسة عبد الله (٢٠٢٠) إلى بحث تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية بمصر في ضوء خبرة رواندا، وذلك باستخدام المنهج المقارن. وتناولت الباحثة عدداً من النقاط منها: الأسس النظرية للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة، وواقع التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة في مصر، وتوصيف واقع الجهود المبذولة للتطوير والآليات التي تستخدم لأجل ذلك. وأوصت الدراسة بتحديد مستوى المعلمين قبل البدء في البرامج التدريبية، وأثناء تصميم البرامج التدريبية يراعى تحديد المدة الزمنية، وعلى ذلك لا بد من توافر برامج متنوعة مدتها الزمنية وفق الجداول الدراسية للمعلمين.

هدفت دراسة كاياك وإسكيجي (Çayak and Eskici (2021 إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين السلوكيات القيادية المستدامة لمديري المدارس وتنوع المهارات الإدارية وفقاً لآراء المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) من المعلمين، في منطقتي بنديك وكارتال في تركيا. وتم استخدام المنهج المسحي للتعرف على العلاقات بين المتغيرات كإحدى طرق البحث الكمي. وتكونت أدوات الدراسة من: مقياس القيادة المستدامة. ومقياس تنوع المهارات الإدارية. ومقياس الذكاء العاطفي. وتوصلت النتائج إلى أن تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهارات إدارة التنوع ومستويات الذكاء العاطفي لا تختلف اختلافاً كبيراً وفقاً للحالة التعليمية للمعلمين. كما أن تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس لا تظهر فرقاً كبيراً وفقاً للأقدمية المهنية للمعلمين؛ ومع ذلك، فقد تبين أن تصورات مهارات إدارة التنوع ومستويات الذكاء العاطفي تظهر فرقاً كبيراً وفقاً للأقدمية المهنية للمعلمين. وبالنسبة للذكاء العاطفي يكون هذا الاختلاف لصالح أولئك الذين لديهم (٦-١٠) سنوات من الأقدمية بين المعلمين وأولئك الذين لديهم (٥-٠) سنوات من الأقدمية. وبالنسبة لتنوع المهارات الإدارية، فقد جاءت

لصالح أولئك الذين لديهم (٦-١٠) سنوات وعدد (١٦-٢٠) سنة من الأقدمية وأولئك الذين لديهم (٠-٥) سنوات من الأقدمية.

هدفت دراسة قاصيم (2022) Kasim إلى تحديد أفضل الممارسات القيادية لتحقيق الأداء المتميز للطلاب، وكذلك الحفاظ على الأداء العالي للمدارس. كما سعت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الريادية والقيادة المستدامة على أداء قادة المدارس ذوي الأداء العالي في المدارس الابتدائية في ماليزيا. وتم استخدام منهج البحث الكمي لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من ٤٨٦ من قادة ومديري المدارس في مدن: كيلانتان، وترينجانو، وباهانج. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الريادية وفرت علاقة مهمة مع قادة المدارس ذوي الأداء العالي في المدارس العامة الابتدائية عالية الأداء. وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تتطلب خصائص القيادة الريادية والمعرفة والكفاءة لتنفيذ مهامها على أساس القيادة، وأن قادة المدارس بحاجة إلى ممارسة سلوك القيادة الريادية، واكتساب وممارسة السلوك الريادي لتسهيل عملية إنشاء مدرسة ذات جودة، كما أنهم بحاجة إلى اكتساب وممارسة خصائص القيادة الريادية من أجل تحسين فعالية مدرستهم. وأن الريادة التنظيمية للمنظمات المدرسية قادرة على تحسين التنظيم المدرسي أو الأداء الفردي.

هدفت دراسة إشاك وحسين (2022) Ishak and Hussin التعرف على العلاقة بين القيادة المستدامة لنموذج التعلم والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة طريقة الدراسة المسحية لجميع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) معلماً من المدارس الابتدائية الوطنية في مدينة قدح دار الأمان في ماليزيا بشكل عشوائي للمشاركة طوعاً في هذه الدراسة. وتكونت أدوات الدراسة من استبيانين هما استبيان القيادة المستدامة للتعلم ومقياس الرضا التدريسي الوظيفي. وتوصلت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة ترتبط بشكل كبير برضا الموظفين، وأظهرت النتائج أن تبني أسلوب القيادة المستدامة للتعلم هو أيضاً أسلوب للقيادة المشتركة، حيث يشعر تفويض المهام وإشراك المعلمين في صنع القرار التنظيمي المعلمين بالتقدير والاعتراف بخبراتهم وقدراتهم.

هدفت دراسة عبد الفتاح وآخرين (٢٠٢٣) إلى التعرف على متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى قائمة من متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلم ومنها: التنمية المهنية المستدامة القائمة على المسؤولية التشاركية، والتنمية المهنية المستدامة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتنمية

المهنية القائمة على تفريد التدريب للمعلم، والقائمة على تنويع الأساليب التدريسية المتطورة، والقائمة على تحديد الاحتياجات التربوية، والتنمية المهنية وفق النظم الحديثة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بيت بعض الدراسات تحديد السمات المطلوب توافرها في القادة لتحقيق القيادة المستدامة مثل دراسة (Coolamally & Ahmed, 2014)، استخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي كدراسة (Tanisli et al., 2020)، والمنهج المختلط كدراسة (Coolamally & Ahmed, 2014)، ودراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠). وتشابه الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي لتحقيق أهدافها كدراسة (Kasim, 2022)، ودراسة عطيان (٢٠١٦)، ودراسة بوقريص (٢٠١٨)، ودراسة أحمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة عباينة (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠١٩)، ودراسة عبد الفتاح وآخرين (٢٠٢٣)، ودراسة (Silalaiy et al., 2018)، ودراسة (Çayak & Eskici, 2021).

أوصت معظم الدراسات السابقة بضرورة تبني التوجه المستدام والمنظور طويل الأمد في إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب إيلاء مزيد من العناية والاهتمام بتنمية الفكر المستدام لا سيما في ظل التغيرات والتطورات المجتمعية والبيئية التي يشهدها العصر الحالي. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التأصيل النظري لنمط القيادة المستدامة لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة الميدانية وصياغة عباراتها وتحديد التصميم المنهجي الملائم لأهداف الدراسة.

الإطار الميداني للدراسة

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملائمة هذا المنهج لأهداف الدراسة حيث يقدم وصفاً أو تعبيراً كمياً لتوضيح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات وعدس، ٢٠١٥، ص ١٥)، وتم استخدامه في الدراسة الحالية والذي يهدف إلى وصف الظاهرة من خلال جمع استجابات أفراد العينة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة كافة المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (٦٢٨٤) معلمًا، (١٦١٤) معلمة، ومعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٨٥) من معلمي ومعلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض (إحصائية وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٤٥ هـ)، وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من خلال استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بمعادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, p. 59). وكان معظم المبحوثين من المعلمين من الذكور بنسبة (٧٩,٧٤ %)، وغالبيتهم من الحاصلين على الماجستير بنسبة (٥١,٩٥ %)، ومعظمهم مستوى خبراتهم ١٠ سنوات فأكثر (٥١,٩ %). حيث تم إرسال الاستبانة إلكترونياً لأفراد مجتمع الدراسة خلال مدة إجراء الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة (الخميسة، ٢٠٢٢؛ الرشيد، ٢٠١٧؛ حوالة والمطيري، ٢٠١٩؛ كيري، ٢٠١٩؛ هلال ومحمد، ٢٠٢١). وتكونت الاستبانة من (٦٨) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في جدول (١).

جدول (١) مقياس ليكرت الثلاثي

استجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة	
المدى	درجة الممارسة
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - ١,٦٦	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

الصدق والثبات:

١- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بعرضها بصورتها الأولية على عدد (٩) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والموجهين التربويين.

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٥) من المعلمين والمعلمات، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد ومحاور أداة الدراسة والذي تراوح بين ٠,٥٥ و ٠,٩٤ وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً (للاطلاع على قيم صدق الاتساق الداخلي جدول ٢).

٣- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٣) وهو معامل ثبات مرتفع (للاطلاع على قيم معامل الثبات جدول ٣)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما واقع أداء القيادات لأبعاد القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد (الإبداع- المسؤولية الاجتماعية والبيئية- النظرة المستقبلية- ممارسة السلوك الأخلاقي- التنمية المهنية للمعلمين، وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية في ممارسة الإبداع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تتميز قيادة المدرسة بالفهم الشامل لأساليب العمل المنظم داخل المدرسة وخارجها.	٢,١٤	٢,١٤	٥	متوسطة
٢	تحرص قيادة المدرسة على اكتشاف مواهب العاملين ووضعهم في المكان المناسب.	٢,٢٦	٢,٢٦	٤	متوسطة
٣	تستخدم قيادة المدرسة التخطيط المبني على المرونة.	٢,٥٩	٢,٥٩	١	كبيرة
٤	توفر قيادة المدرسة مناخاً مشجعاً للتميز والإبداع.	٢,٣٦	٢,٣٦	٣	كبيرة
٥	تحقق قيادة المدرسة الأهداف المستدامة في التعليم بطرق إبداعية.	٢,٠٤	٢,٠٤	٦	متوسطة
٦	تستخدم قيادة المدرسة منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء في المدرسة.	١,٩٨	١,٩٨	٧	متوسطة
٧	تتمتع قيادة المدرسة بالمهارة في بناء وإدارة فريق العمل داخل المدرسة.	٢,٥٦	٢,٥٦	٢	كبيرة
	الإجمالي	٢,٢٧		٢,١٤	متوسطة

يتضح من جدول (٤) اتفاق أفراد العينة على توافر ممارسة الإبداع بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢,٢٧) مما يعني سعي القيادات في تلك المدارس على تحقيق الإبداع، ولكن هذه الجهود ليست على المستوى المطلوب، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضغوط العمل لديهم، الأمر الذي يحد من ممارسة الإبداع.

وجاءت العبارات أرقام (٧,٣,٤) في بُعد الإبداع بدرجة ممارسة كبيرة، حيث جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الأول وذلك لتوفير مناخ مدرسي داعم للعمل، ثم العبارة (٣) فمن خلال التخطيط والمرونة يمكن حل جميع المشكلات الإدارية داخل هذه المدارس، ثم العبارة (٤) والتي تشير إلى توفير قيادة المدرسة مناخ مشجع للتميز والإبداع وذلك لمواكبة التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية.

كما جاءت العبارات (٢,٥,٦) في الإبداع بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تحرص قيادة المدرسة على اكتشاف مواهب العاملين ووضعهم في المكان المناسب"، ثم العبارة (٥) والتي تشير إلى تحقيق قيادة المدرسة للأهداف المستدامة في التعليم بطرق إبداعية، ثم العبارة (٦) والتي تنص على "تستخدم قيادة المدرسة منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء في المدرسة"، وقد يرجع ذلك إلى أن قيادة المدرسة لا تمتلك المعرفة أو المهارات اللازمة لتطبيق منهجية التفكير العلمي - بشكل كامل -. وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة حوالة والمطيري (٢٠١٩) والتي تشير إلى ضرورة ربط القيادة المستدامة بالإبداع الإداري.

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية "المسئولية الاجتماعية والبيئية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تحرص قيادة المدرسة على نشر ثقافة المسئولية الاجتماعية بين المعلمين.	٢,٥٤	٠,٦٨	٦	كبيرة
٢	تشجع قيادة المدرسة المعلمين على الأعمال التطوعية.	٢,٥٩	٠,٨٠	٥	كبيرة
٣	تحفز قيادة المدرسة المعلمين على المشاركة المجتمعية.	٢,٤٧	٠,٨٣	٧	كبيرة
٤	تشجع قيادة المدرسة المعلمين على التعاون لتنفيذ المهام المدرسية.	٢,٩٣	٠,٢٢	١	كبيرة
٥	تُمنّي قيادة المدرسة الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى المعلمين.	٢,٥٩	٠,٦٨	٤	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٦	تبدل قيادة المدرسة الجهد للمحافظة على نظافة البيئة المدرسية.	٢,٩١	٠,٢٩	٣	كبيرة
٧	تحرص قيادة المدرسة على الاستخدام المفيد والفعال للمواد الدراسية المتاحة.	٢,٩٢	٠,٢٠	٢	كبيرة
٨	تشجع قيادة المدرسة المعلمين على العمل لصالح الطلاب والمدرسة.	٢,٩١	٠,٢٩	٣	كبيرة
	الإجمالي	٢,٧٣	٢,٧٣	٠,٢	كبيرة

يتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة على توافر المسؤولية الاجتماعية والبيئية بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٢,٧٣) مما يعني سعي القيادات إلى تحمل مسؤولياتهم تجاه المجتمع الذي يعملون فيه، والالتزام المستمر بالمساهمة في تنمية المجتمع، حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (٤) ثم العبارة (٧) ثم العبارتان (٦,٨) والتي نصا على "تبدل قيادة المدرسة الجهد للمحافظة على نظافة البيئة المدرسية" و "تشجع قيادة المدرسة المعلمين على العمل لصالح الطلاب والمدرسة". فهي جزءا متكاملًا مع استراتيجية المدرسة وذلك بهدف تحسين نوعية الظروف المجتمعية، في حين جاء في الترتيب الرابع العبارة (٥) والتي تشير إلى "تثني قيادة المدرسة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين". وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة (٢) "تشجع قيادة المدرسة المعلمين على الأعمال التطوعية". في حين جاء في الترتيب الأخير العبارة (٣) "تحفز قيادة المدرسة المعلمين على المشاركة المجتمعية". وتختلف نتائج هذا البُعد مع دراسة (الخمائية، ٢٠٢٢) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية، حيث جاءت بدرجة متوسطة (٣,٣٤) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المجال المكاني.

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية "النظرة المستقبلية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تحرص قيادة المدرسة على إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات داخل المدرسة.	٢,٨	٠,٤	١	كبيرة
٢	تحرص قيادة المدرسة على توفير نظام المحاسبية لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين.	٢,٦١	٠,٤٩	٤	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	تُتيح قيادة المدرسة الفرص لحضور ندوات ومؤتمرات خاصة بجودة الأداء المهني للمعلمين.	٢,٣٧	٠,٤٨	٥	كبيرة
٤	توضح قيادة المدرسة الأدوار والمهام التنفيذية لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين.	٢,٦٣	٠,٦٧	٣	كبيرة
٥	تسعى قيادة المدرسة إلى تفعيل البحوث العلمية في مجال جودة الأداء المهني للمعلمين.	١,٥٦	٠,٩	٦	ضعيفة
٦	تحرص قيادة المدرسة على تقييم الأداء المهني للمعلمين بموضوعية.	٢,٧٨	٠,٦٢	٢	كبيرة
	الإجمالي	٢,٤٥	٠,٤٦	--	كبيرة

يتضح من جدول (٦) اتفاق أفراد عينة الدراسة على توافر النظرة المستقبلية، جاءت نتائج هذا البعد بدرجة كبيرة ومتوسط عام بلغ (٢,٤٥)، جاء في الترتيب الأول العبارة (١) والتي تنص على "تحرص قيادة المدرسة على إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات داخل المدرسة" ويرجع ذلك إلى توزيع المسؤوليات داخل المدرسة، في حين جاء في الترتيب الثاني العبارة (٦) والتي تشير إلى "تحرص قيادة المدرسة على تقييم الأداء المهني للمعلمين بموضوعية" وذلك حتى يتسنى معرفة السليبيات والقضاء عليها، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (٤)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٥) ربما تكون القيادة مشغولة بمواجهة تحديات أخرى مثل توفير الموارد الأساسية وتحسين البنية التحتية للمدرسة، مما يجعل من الصعب تخصيص الوقت والجهد لتفعيل البحوث العلمية. وذلك نظر لضيق وقت المعلمين وارتباطهم بالانتهاء من تدريس المقرر الدراسي، وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (الرشيدى والعازمي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى درجة ممارسة القيادة للنظرة المستقبلية بدرجة عالية.

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية "السلوك الأخلاقي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تحرص قيادة المدرسة على أن تكون قدوة حسنة للمعلمين داخل المدرسة.	٢,٦٥	٠,٤٨	٣	كبيرة
٢	تتحرى قيادة المدرسة الموضوعية في التعامل مع فريق العمل داخل المدرسة.	٢,٦٥	٠,٤٨	٣	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	تحتّم قيادة المدرسة جميع العاملين في المدرسة.	٢,٩٥	٠,٢	١	كبيرة
٤	تعالج قيادة المدرسة السلوكيات غير المرغوبة باحترافية.	٢,٤١	٠,٦٦	٤	كبيرة
٥	تسعى قيادة المدرسة إلى التمسك بالقيم الدينية والأخلاقية داخل المدرسة وخارجها.	٢,٩١	٠,٢٩	٢	كبيرة
	الإجمالي	٢,٧١	٠,٢٢	--	كبيرة

يتضح من جدول (٧) اتفاق أفراد عينة الدراسة على توافر السلوك الأخلاقي، جاءت نتيجة هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٢,٧١).

جاء في الترتيب الأول العبارة (٣) "تحتّم قيادة المدرسة جميع العاملين في المدرسة" وهي فريق العمل، فمن خلال الاحترام المتبادل تنجح المؤسسات التعليمية في توصيل رسالتها لدى الطلاب والمجتمع الخارجي، وفي الترتيب الثاني العبارة (٥) والتي تنص على "تسعى قيادة المدرسة إلى التمسك بالقيم الدينية والأخلاقية داخل المدرسة" وهذا ما يدعو لمواكبة الدين الحنيف، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (١,٢). وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٤) قد يفتقر بعض قادة المدارس إلى المهارات الإدارية اللازمة للتعامل بفعالية مع السلوكيات غير المرغوبة لدى المعلمين. وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (الشتوي، ٢٠١٧) والتي تشير إلى وجود الاحترام المتبادل.

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات في المدارس الحكومية "التنمية المهنية للمعلمين"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تشتمل برامج التطوير المهني التي تقدمها قيادة المدرسة على تطوير المهارات المعرفية والتربوية بالإضافة إلى مهارات أخرى مثل (الفنية، المهنية، التكنولوجية، الشخصية).	٢,٣١	٠,٩٥	٣	متوسطة
٢	هناك تنوع في برامج التطوير المهني للمعلمين (مؤتمرات، ندوات، دورات، ورش عمل، محاضرات، زيارات ميدانية... إلخ) التي تقدمها قيادة المدرسة.	٢,٥٦	٠,٦٨	١	كبيرة
٣	تتلاءم برامج التطوير المهني - التي تقدمها قيادة المدرسة - للمعلمين من حيث أهدافها ومحتواها وأنشطتها واستراتيجيات تنفيذها مع الاحتياجات الفعلية للمعلمين.	٢,٣٢	٠,٦٦	٢	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	تحرص قيادة المدرسة على أن يشمل التطوير المهني للمعلمين جميع مستويات (التطوير المهني، الأكاديمي، المهاري).	٢,٠٤	٠,٨٤	٤	متوسطة
٥	تتابع قيادة المدرسة مستجدات برامج التطوير المهني للمعلمين وتسعى لتطبيقها.	١,٨	٠,٨٣	٦	متوسطة
٦	تدعم قيادة المدرسة عمليات التنمية المهنية للمعلمين على الجانب النظري والعملي.	١,٩٨	٠,٨٩	٥	متوسطة
٧	تسعى قيادة المدرسة إلى الاستفادة من الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية في المجتمع للمشاركة في التطوير المهني للمعلمين.	١,٦٤	٠,٧٦	٨	ضعيفة
٨	تحرص قيادة المدرسة على اطلاع المعلمين على التجارب الدولية في مجال التطوير المهني للمعلمين والإفادة منها.	١,٥٢	٠,٨٨	٩	ضعيفة
٩	تضع قيادة المدرسة خططاً لبرامج التطوير المهني للمعلمين مسبقاً قبل بدء العام الدراسي.	١,٤٩	٠,٧٧	١٠	ضعيفة
١٠	تقوم قيادة المدرسة ببرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.	١,٧٣	٠,٧٣	٧	متوسطة
	الإجمالي	١,٩٣	٠,٣٦	--	متوسطة

يتضح من جدول (٨) اتفاق عينة الدراسة على درجة ممارسة التنمية المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة (١,٩٣) مما يعني أن التنمية المهنية تحتاج إلى تحسين وتطور، وجاءت العبارات (٣,٢,٤,٦,٥,١٠) في بُعد التنمية المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة، فالبقرة (٣) "تتلاءم برامج التطوير المهني التي تقدمها قيادة المدرسة للمعلمين من حيث أهدافها ومحتواها وأنشطتها واستراتيجيات تنفيذها مع الاحتياجات الفعلية للمعلمين"، تشير درجة هذه الممارسة المتوسطة إلى وجود تطوير للبرامج تتلاءم مع متغيرات العصر، في حين جاءت العبارة (١) "تشتمل برامج التطوير المهني التي تقدمها قيادة المدرسة على تطوير المهارات المعرفية والتربوية"، بالإضافة إلى مهارات أخرى مثل الفنية والتكنولوجية الشخصية حتى يتسنى للمعلمين تحسين عملية التعليم، وبالتالي تعود على الطلاب بالنفع وهذا يتلاءم مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والعبارة (٤) "تحرص قيادة المدرسة على أن يشمل التطوير المهني للمعلمين جميع مستويات التطوير المهني والأكاديمي والمهاري" وذلك حتى يتسنى لهذه المدارس الحصول على الجودة والاعتماد، والعبارة (٦) والتي تنص على "تدعم قيادة المدرسة عمليات التنمية المهنية للمعلمين على الجانب النظري والعملي" وذلك حتى يتسنى له الإمام بالمادة العلمية وتوصيلها للطلاب بأسهل الطرق، كما جاءت العبارة (٥) "تدعم قيادة المدرسة

مستجدات برامج التطوير المهني للمعلمين وتسعى لتطبيقها"، كما جاءت العبارة (١٠) "تقوم قيادة المدرسة البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين".

في حين جاءت العبارات (٧،٨،٩) بدرجة ممارسة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى عدم الحصول على هذه التجارب، أو عدم وجود الموارد اللازمة، أو بسبب عدم وجود الوعي بأهمية هذه التجارب. وقد لاحظ الباحث الخطط الدراسية فقط هي التي يركز عليها مديري المدارس والمشرفين، فكل معلم ملتزم بمنهج ويتابعه المشرف ويشرف على ذلك القيادة المدرسية فقط. وتتفق نتائج بُعد التنمية المهنية للمعلمين مع دراسة (عبد المنعم، سعد، ٢٠٢٣) على أن القادة المستدمين يستخدمون خطة عمل ويلتزمون بالأهداف قصيرة الأجل.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى معايير جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل للأبعاد، وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة حول درجة جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة "التطور المهني"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	أمتلك المعرفة الكافية عن وظيفتي ومتطلباتها المهنية.	٢,٦٦	٠,٦٤	٥	كبيرة
٢	ألتزم بأخلاقيات مهنة التدريس.	٢,٩٤	٠,١٩	١	كبيرة
٣	أحرص على تقييم أدائي ذاتياً.	٢,٨٣	٠,٣٨	٣	كبيرة
٤	أقوم بالتغذية الراجعة لأدائي المهني بعد كل درس.	٢,٦٩	٠,٤٦	٤	كبيرة
٥	أعني التعلم الذاتي للطلاب من خلال تدريبيهم على مهارات البحث.	٢,٤١	٠,٦٦	٦	كبيرة
٦	أنجز مهام الوظيفية كمعلم بكفاءة.	٢,٨٩	٠,٣١	٢	كبيرة
٧	أسعى لتحسين مهاراتي المهنية بشكل مستمر.	٢,٩٤	٠,١٩	١	كبيرة
٨	يتوفر لدى الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	٢,٩٤	٠,١٩	١	كبيرة
	الإجمالي	٢,٧٨	٠,١٨	--	كبيرة

يتضح من جدول (٩) اتفاق عينة الدراسة على درجة التطور المهني للمعلمين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام (٢,٧٨).

وجاءت العبارات (٢,٧,٨) في الترتيب الأول. في حين جاء في الترتيب الثاني العبارة (٦)، وفي الترتيب الثالث العبارة (٣)، وجاءت العبارة (٤) في الترتيب الرابع، وجاءت العبارة (٥) في الترتيب الأخير.

وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (الرواحية وآخرون، ٢٠٢٣) والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين جودة الأداء المهني للمعلمين والمناخ التنظيمي، والقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات واستخدام مهارات التخطيط. ويرجع ذلك لأنه عندما يمارس مدير المدرسة القيادة المستدامة للتعليم، فإنه يعكس سلوك المديرين الذين يمارسون العمل الإيجابي مثل تعزيز مناخ ملائم للتعليم ومناخ التعلم، وخلق ونشر رؤية المدرسة ورسالتها، والتأكيد على جودة التدريس، والتركيز على سلوك التعلم والرعاية والاهتمام، وبناء قدرات المعلمين، وتوزيع الوظائف القيادية على المعلمين، وإظهار السلوكيات النموذجية (Ishak & Hussin, 2022).

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة "مهارات التفكير"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	أصغى باهتمام إلى أفكار الطلاب وآرائهم.	٢,٩٥	٠,٢١	١	كبيرة
٢	أساعد الطلاب على التعلم من أخطائهم.	٢,٨٥	٠,٣٦	٢	كبيرة
٣	أسعى إلى تنمية قدرة الطلاب على طرح أفكار جديدة.	٢,٨٥	٠,٣٦	٢	كبيرة
٤	أصمم أساليب مختلفة ومناسبة لإدارة الصف.	٢,٩٥	٠,٢١	١	كبيرة
٥	أحسن التصرف في المواقف الحرجة.	٢,٦٢	٠,٤٩	٣	كبيرة
٦	أمتلك القدرة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	٢,٣٧	٠,٤٨	٥	كبيرة
٧	أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.	٢,٦١	٠,٤٩	٤	كبيرة
٨	أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير العملية التعليمية.	٢,٦١	٠,٤٩	٤	كبيرة
	الإجمالي	٢,٧٢	٠,٢	--	كبيرة

يتضح من جدول (١٠) اتفاق عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة لُبعد مهارات التفكير بدرجة كبيرة متوسط عام (٢,٧١).

جاء في الترتيب الأول العبارة (١)، في حين جاء في الترتيب الثاني العبارة (٢) بالتساوي مع العبارة (٣)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (٥) "أحسن التصرف في المواقف الحرجة" ويرجع ذلك إلى تكرار مثل هذه المواقف كل عام، وبالتالي أصبح لديهم من الخبرة والاستفادة من التجارب السابقة حسن التصرف مع هذه المواقف، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (٧) بالتساوي مع العبارة (٨)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٦) "أمتلك القدرة على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة". ويرجع ذلك إلى الخبرة التدريسية وأن مهارات التفكير من متطلبات حصول المدارس على اعتماد الجودة، كما أن برامج التطوير المهني التي تركز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني بشكل ملحوظ. وأن القيادة المستدامة تخلق بيئة تعليمية إيجابية، مما يدعم المعلمين ويحفزهم على ممارسة مهارات التفكير بشكل أفضل، ويُحسن من قدرتهم على التخطيط وتنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل فعال.

وتتفق نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة (المشيقيح، ٢٠٢٢) من خلال تقييم الأداء المهني للمعلم بأنه المرجع الرئيس في تنفيذ برامج الإعداد والتأهيل والتطوير.

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة "توظيف تقنية المعلومات"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	أنوع في استخدام التطبيقات المناسبة لعرض المادة العلمية أمام الطلبة.	٢,٩٦	٠,٢٥	١	كبيرة
٢	أحرص على نشر الوعي بأهمية المستحدثات التكنولوجية بين الطلبة.	٢,٤٢	٠,٧٤	٥	كبيرة
٣	أمنح الطلبة فرصة المناقشة والاستفسار خلال الوسائط الرقمية.	٢,٤٦	٠,٥	٤	كبيرة
٤	أستخدم التقنيات التعليمية الحديثة بشكل جيد.	٢,٤٦	٠,٥	٤	كبيرة
٥	أمتلك المهارات اللازمة لتوظيف تقنية المعلومات في العملية التعليمية.	٢,٦١	٠,٤٩	٣	كبيرة
٦	أستخدم السبورة الإلكترونية بفاعلية بالعملية التعليمية.	٢,٣٧	٠,٤٨	٦	كبيرة
٧	أستطيع تنفيذ اللقاءات التدريسية عبر الصفوف الافتراضية.	٢,٧٦	٠,٤٣	٢	كبيرة
	الإجمالي	٢,٥٧	٠,٢١	--	كبيرة

يتضح من جدول (١١) اتفاق عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة لُبعد توظيف تقنية المعلومات جاء بدرجة كبيرة ومتوسط عام (٢,٥٧).

جاء في الترتيب الأول العبارة (١)، في حين جاء في الترتيب الثاني العبارة (٧)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (٥)، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (٣) بالتساوي مع العبارة (٤)، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة (٢)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٦) "أستخدم السبورة الإلكترونية بفاعلية بالعملية التعليمية". ويرجع ذلك إلى تبسيط المادة العلمية للطلاب وذلك نظراً لامتلاك المعلمين تلك المهارات التقنية. بالإضافة إلى دعم القيادة المستدامة لاستخدام تقنية المعلومات في التعليم، مما يُحسّن من أداء المعلمين المهني. كما أن القيادة المستدامة تخلق بيئة تعليمية إيجابية، مما يدعم المعلمين ويحفزهم على استخدام تقنية المعلومات - بشكل أفضل -. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة المستدامة تُعزّز التعاون بين المعلمين، مما يُساعدهم على مشاركة أفضل الممارسات في استخدام تقنية المعلومات.

وتتفق نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة (الهجري، ٢٠٢٣) على أن أنماط القيادة تساهم بشكل كبير في خلق البيئة الإيجابية، فلم يعد دور الإدارة مقتصر على ترتيب جداول الدراسة وحفظ النظام فيها، بل إن فعاليتها مرتبطة بتحسين كفاية العملية التعليمية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما مقترحات جودة الأداء المهني للمعلمين من خلال القيادة المستدامة بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول (١٢) استجابات عينة الدراسة حول مقترحات تحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	دراسة احتياجات ومتطلبات المجتمع المدرسي بشكل دوري.	٢,٨٩	٠,٣١	٢	كبيرة
٢	وضع خطة سنوية لتحقيق التنمية المستدامة للمعلمين.	٢,٨٩	٠,٣١	٢	كبيرة
٣	اطلاع كل المعلمين على المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.	٢,٨٥	٠,٣٦	٣	كبيرة
٤	تخصيص موارد مالية لتنفيذ الأفكار المبتكرة.	٢,٦٣	٠,٦٧	٥	كبيرة
٥	تحفيز الأداء المميز لجميع العاملين بالمدرسة وفق معايير محددة.	٢,٩٦	٠,١٨	١	كبيرة
٦	تبني وزارة التعليم للقيادة المستدامة كمدخل لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين.	٢,٩٦	٠,١٨	١	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٧	تبادل الأفكار والأدوار مما ينعكس على جودة الأداء المهني للمعلمين.	٢,٩٦	٠,١٨	١	كبيرة
٨	عقد ندوات تثقيفية لتغيير الثقافة السائدة لدى المجتمع المدرسي عن القيادة المستدامة.	٢,٧٨	٠,٦٢	٤	كبيرة
٩	توفير علاقة إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق جودة الأداء المهني.	٢,٩٦	٠,١٨	١	كبيرة
	الإجمالي	٢,٨٧	٠,١١	--	كبيرة

يتضح من جدول (١٢) اتفاق عينة الدراسة حول مقترحات تحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة، جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط عام (٢,٨٧).

جاء في الترتيب الأول العبارة (٥) بالتساوي مع العبارة (٦) والعبارة (٧) والعبارة (٩)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (١) بالتساوي مع العبارة (٢)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (٣)، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (٨)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة المستدامة تسعى إلى تحقيق التميز بين مجتمع المدرسة. ومن المحتمل أن يواجه غالبية المعلمين تحديات مشابهة، ما دفعهم إلى اقتراح حلول متماثلة لمعالجتها. وربما طبقت القيادة المستدامة ممارسات مثل التشجيع على المشاركة والتغذية الراجعة البناءة، ما حفز المعلمين على التعاون وتوحيد مقترحاتهم.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (Tanisli et al., 2020) التي أظهرت تأثير التطوير المهني للمعلمين على تنمية قدرات ومهارات وأداء الطلاب وتطور مستواهم التحصيلي. ودراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠) التي بينت أن الإشراف التربوي المدمج يساعد على تحسين الأداء المهني للمعلمين. ودراسة (حوالة والمطيري، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن القيادة المدرسية مهمة في توجيه وتنسيق الأعمال المدرسية وتحويلها.

جدول (١٣) النتائج الإجمالية حول جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
المحور الأول: واقع ممارسات القيادة المستدامة في المدرسة	٢,٣٧	٠,٤٣		كبيرة
الإبداع	٢,٢٧	٠,٢٤	٤	متوسطة

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٢,٧٣	٠,٢	١	كبيرة
النظرة المستقبلية	٢,٤٥	٠,٤٦	٣	كبيرة
السلوك الأخلاقي	٢,٧١	٠,٢٢	٢	كبيرة
التنمية المهنية للمعلمين	١,٩٣	٠,٣٦	٥	متوسطة
المحور الثاني: جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة	٢,٧	٠,٢١		كبيرة
التطور المهني	٢,٧٨	٠,١٨	١	كبيرة
مهارات التفكير	٢,٧٢	٠,٢	٢	كبيرة
توظيف تقنية المعلومات	٢,٥٧	٠,٢١	٣	كبيرة
المحور الثالث: مقترحات تحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة في المدارس	٢,٨٧	٠,١١	--	كبيرة

يتضح من جدول (١٣) أن النتائج الإجمالية حول جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة جاء على النحو الآتي:

المحور الأول: واقع ممارسة القيادة المستدامة جاء بمتوسط عام (٢,٣٧)، جاء في الترتيب الأول المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٢٠)، وفي الترتيب الثاني السلوك الأخلاقي بمتوسط عام (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٢٢)، وفي الترتيب الثالث النظرة المستقبلية بمتوسط عام (٢,٤٥) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وفي الترتيب الرابع الإبداع بمتوسط عام (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٢٤)، وفي الترتيب الخامس التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط عام (١,٩٣) وانحراف معياري (٠,٣٦).

المحور الثاني: جودة الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة قد جاء بمتوسط عام (٢,٧٠) وجاء على النحو التالي:

في الترتيب الأول التطور المهني بمتوسط عام (٢,٧٨) وانحراف معياري (٠,١٨)، وفي الترتيب الثاني مهارات التفكير بمتوسط عام (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٢٠)، وفي الترتيب الثالث توظيف تقنية المعلومات بمتوسط عام (٢,٥٧) وانحراف معياري (٠,٢١).

المحور الثالث: مقترحات تحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء القيادة المستدامة جاء بمتوسط عام (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,١٣).

خلاصة نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- النتائج المرتبطة بالسؤال الأول: جاءت على النحو التالي:
 - تتمتع قيادة المدرسة بالمهارة في بناء وإدارة فريق العمل داخل المدرسة بمتوسط (٢,٥٦).
 - تستخدم قيادة المدرسة التخطيط المبني على المرونة بمتوسط عام (٢,٥٩).
 - توفر قيادة المدرسة مناخ مشجع للتميز والإبداع بمتوسط عام (٢,٣٦).
- ممارسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية جاءت على النحو التالي:
 - تشجع قيادة المدرسة المعلمين على التعاون لتنفيذ المهام بمتوسط عام (٢,٩٣).
 - تبذل قيادة المدرسة الجهد للمحافظة على نظافة البيئة بمتوسط عام (٢,٩١).
 - تنص قيادة المدرسة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين (٢,٥٩).
- ممارسة النظرة المستقبلية جاءت على النحو التالي:
 - تحرص قيادة المدرسة على إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات (٢,٨٠).
 - تحرص قيادة المدرسة على تقييم الأداء المهني للمعلمين بموضوعية (٢,٧٨).
 - توضح قيادة المدرسة الأدوار والمهام التنفيذية لتحقيق جودة الأداء المهني للمعلمين بمتوسط عام (٢,٦٣).
- ممارسة السلوك الأخلاقي جاءت على النحو التالي:
 - تحترم قيادة المدرسة جميع العاملين بها بمتوسط عام (٢,٩٥).
 - تحرص قيادة المدرسة على أن تكون قدوة حسنة للمعلمين داخل المدرسة بمتوسط عام (٢,٦٥).

- تتحرى قيادة المدرسة الموضوعية في التفاعل مع فريق العمل داخل المدرسة بمتوسط عام (٢,٦٥).
- ممارسة التنمية المهنية للمعلمين جاء على النحو التالي:
 - هناك تنوع في برامج التنمية المهنية للمعلمين (مؤتمرات، ندوات، ورش العمل) التي تقدمها المدرسة (٢,٥٦).
 - تتلاءم برامج التنمية المهنية للمعلمين التي تقدمها قيادة المدرسة من حيث أهدافها ومحتواها وأنشطتها واستراتيجيات تنفيذها مع الاحتياجات الفعلية بمتوسط عام (٢,٣٢).
 - تحتاج التنمية المهنية للمعلمين إلى تحسين وتطور بمتوسط عام (١,٩٤).
 - ضعف اطلاع المعلمين على التجارب الدولية في مجال التطوير المهني بمتوسط عام (١,٤٩).
- النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني: جاءت على النحو التالي:
 - ممارسة التطور المهني جاء على النحو التالي:
 - الالتزام بأخلاقيات مهنة التدريس بمتوسط عام (٢,٩٤).
 - السعي لتحسين المهارات المهنية بشكل مستمر بمتوسط عام (٢,٩٣).
 - يتوفر لدى المعلمين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية بمتوسط عام (٢,٩٤).
 - ممارسة مهارات التفكير جاء على النحو التالي:
 - أصغى باهتمام إلى أفكار الطلاب وآرائهم بمتوسط عام (٢,٩٥).
 - أصمم أساليب مختلفة ومناسبة لإدارة الصف بمتوسط عام (٢,٩٥).
 - أسعى إلى تنمية قدرة الطلاب على طرح أفكار جديدة بمتوسط عام (٢,٨٥).
 - ممارسة تقنية المعلومات جاء على النحو التالي:
 - أنوع في استخدام التطبيقات المناسبة لعرض المادة العلمية أمام الطلبة بمتوسط عام (٢,٦٩).
 - أستطيع تنفيذ اللقاءات التدريسية عبر الصفوف الافتراضية بمتوسط عام (٢,٧٦).

- أمتلكُ المهارات اللازمة لتوظيف تقنية المعلومات في العملية التعليمية بمتوسط عام (٢٠١١).
- النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث: جاءت على النحو التالي:
 - تحفيز الأداء المميز لجميع العاملين بالمدرسة وفق معايير محددة بمتوسط عام (٢٠١٦).
 - وضع خطة سنوية لتحقيق التنمية المستدامة للمعلمين بمتوسط عام (٢٠١٩).
 - دراسة احتياجات ومتطلبات المجتمع المدرسي بشكل دوري بمتوسط عام (٢٠١٩).

توصيات الدراسة:

- انطلاقاً مما أسفرت عليه نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس الأخرى في استدامة التعلم والنجاح سواء المدارس في الدول العربية أو العالمية.
 - تطوير مهارات القيادة المستدامة لدى مديري المدارس من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية.
 - خلق بيئة عمل إيجابية تدعم المعلمين وتوفير فرص التعاون والتواصل بينهم.
 - الاهتمام بتطبيق أفكار المعرفة الضمنية في المدارس لدى المعلمين بهدف استدامة نمو المهارات والقيادة المستدامة في مدارس التعليم المتوسط والثانوي.
 - توفير برامج التطوير المهني للمعلمين من خلال التركيز على احتياجات المعلمين الفعلية، وربط برامج التطوير المهني بأهداف المدرسة.
 - إجراء دراسات كمية ونوعية حول متغيرات الدراسة، حيث تجمع الدراسات الكمية بين البيانات الرقمية والمسوحات لاستكشاف أنماط وتوجهات عامة، بينما توفر الدراسات النوعية تحليلات معمقة لتجارب وتصورات الأفراد.

مقترحات بحثية مستقبلية:

- دراسة لمعوقات تطبيق ممارسات القيادة المستدامة لدى المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية.
- أثر برامج التدريب المستدامة على تطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بأداء المعلمين.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لدراسة العلاقة بين القيادة المستدامة وأداء المعلمين في المدارس الحكومية.
- دراسة مقارنة لتجارب تطبيق القيادة المستدامة في مدارس حكومية مع مدارس أخرى في دول مختلفة بهدف تبادل الخبرات والتعرف على أفضل الممارسات.
- انعكاسات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال القيادة المستدامة على جودة الأداء المهني لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية.
- دراسة واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة استنادًا إلى نماذج أخرى مفسرة مثل نموذج هارجريفز وفينك (2006) Hargreaves and Fink، وديفنز (2007) Davies، ولامبارد (2011) Lampard.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد، وعمار، هالة صالح، العويهان، أنوار خليفة عبد الله. (٢٠١٨). تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. بنها، ٢٩ (١١٦ أكتوبر ج ٦)، ٣٦٣-٣٨٥.
- الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد أحمد، الميالي، حاكم احسوني (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، ٤٩، ١٨٥ - ٢١٠. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i49.5047>
- الخباز، منى خليفة قاسم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٧ (١)، ٢٧٧-٢٩٩. doi.10.21608/MAED.2020.132463
- الخصير، هديل سليمان عبد الله. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٩، ٩٧-١١٢. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.69.2021.524>
- الخميسة، رائد علي محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان].
- الرشدي، حسين مجبل هدياء العازمي، فيصل مدعث غلاب (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ "القيادة المستدامة". مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨ (٢١) - ٦، ٤٩٥ - ٥٣٤. doi.10.21608/JSRE.2017.8509.٥٣٤
- الزهراني، رائد مشني عبد الله. (٢٠١٩). تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٧ (٤)، ٣٥-٦٥. doi.10.21608/MAED.2019.132801
- الشتوي، محمد عمر أحمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة].
- الفار، شهيناز إبراهيم خليل (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح، ٢٧ (٧)، ١٣٧٧-١٤١٤.
- الصويحي، هند خليفة، الفواخري، علي محمود (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول، المستجدات التحثية المستدامة المنعقد بتونس في الفترة من ١٢ - ١٧ مارس، (١)، ص ١٧ - ٣٠.

الطبالوي، نجوى عبدالله (٢٠١٨). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات. فلسطين.

الگردان، أمل بنت عارف بن درزي. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٣)، ٦٧-١٠٨. DOI: 10.33850/jasep.2020.67802

العيسى، علي بن مسعود. (٢٠٢٣). التنمية المستدامة للمعلمين في بعض الدول الغربية وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء معلمي المدارس السعودية: تصور مقترح. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٨ (٢)، ١٥١-٢٠٦. doi.10.21608/MATHJ.2023.185996.1309

العمرى، أحمد يحيى محمد (٢٠١٨). التنمية المهنية للقيادة التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: محافظة المخوة أنموذجاً. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، ٢ (٢٢)، ١-٢٢. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E070618>

المشيح، جوزاء بنت محمد (٢٠٢٢). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو - كندا. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ١٨، ٣٣١٧-٣٣٤٦.

الرواحية، طيبة بنت سيف، الذهلي، ربيع بن المر بن علي، واليحمدي، حمد بن هلال بن حمود. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٥)، ٨٨٣-٩١٠.

الهاجري، عبير حسن (٢٠٢٣). دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر].

بني مرتضى، أحمد بن سليمان، الزراعة، وهبة عبد العزيز (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قادة المدارس الثانوية بغرب الدمام من وجهة نظر المعلمين. مجلة اللغة والدراسات العربية، ٤-١٨.

بوقريص، عبدالعزيز. (٢٠١٨). دور برامج التنمية المهنية المقامة في المدارس في تنمية الكفايات المهنية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت، الكويت].

حوالة، سهير محمد أحمد، والمطيري، نورة بليهان (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٧ (٤)، ٣٦٤-٤٠٧.

رسمي، محمد حسن؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح؛ السيد، أحمد عطية (٢٠١٩). الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٩ (١)، ٢١٦-٢٤٠. doi.10.21608/JFEB.2019.61265

- سفر، منال عبدالرحمن. (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكلية التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية (الأزهر)*، ٤٠ (١٩١)، ٢٤١-٢٦٨. DOI: 10.21608/jsrep.2021.196661
- صلاح الدين، محمد، صالح، نسرین. (٢٠٢٠). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢١ (٩)، ٢٧-٩٧. DOI: 10.21608/jsre.2020.128462
- عبابنه، رامي. (٢٠٢٣). دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة أربد من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، الجزائر*، ٩ (١)، ١٢٥-١٤٦.
- عبد الفتاح، ناهد محمد، والزهيري، إبراهيم عباس؛ مخلوف، سميحة علي. (٢٠٢٣). متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء الاتجاهات المعاصرة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧ (٩)، ١٠٣٣-١٠٦٩.
- عبد الله، شيماء علي عبدالله. (٢٠٢٠). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة بمصر في ضوء التجربة الرواندية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٤ (٣)، ٣٤٥-٣٨٠. DOI: 10.21608/jfees.2020.137509
- عبد المنعم، شيرين يحيى؛ سعد، محمد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤ (١)، ٣٢٧-٣٥٣. DOI: 10.21608/jces.2023.297399
- عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠١٥). *البحث العلمي: مفهوم أدواته وأساليبه*، ط (١٧). عمان، دار الفكر.
- عطياتي، فاطمة صبري عبد. (٢٠١٦). دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين نموهم المهني من وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الشفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس].
- علي، محمد مسلم حسن. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية*، ١٩ (١١٤)، ٣٦٢-٤٤٦. doi.10.21608/JFE.2022.249660
- عمليات، صالح ناصر (٢٠٠٤). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الشروق.
- عيد، نبراس محمد، الزهراني، نسرین علي عبد الله (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريخستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٢ (٢٤٩)، ٢٤١-٢٨٧. DOI: 10.21608/mrk.2022.256801

عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٤). تصور مقترح لاحترازية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. *مجلة الإدارة التربوية، مصر، ١ (١)، ٨٧ - ١٥٤*.

غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. *مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ٢٣٩ - ٣٠٠*.

كريري، عصام بن محمد بن علي. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها].

نصر، محمد علي أحمد. (٢٠٠٥). رؤى مستقبلية لتطوير أداء المعلم في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة. *المؤتمر العلمي السابع عشر - مناهج التعليم والمستويات المعيارية، ١، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ١٩٦ - ٢٠٩*.

هلال، محمد سعيد عبد المطلب، ومحمد، صهيب شحته محمد. (٢٠٢١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (٣)،*

doi.10.21608/JFEES.2021.206798.٥٠٢-٣٦١

ثانيًا: المراجع العربية المترجمة:

- Ababneh, R (2023). The role of professional development programs in improving the job performance of public-school teachers in the Irbid District Education Directorate from their point of view. *Journal of Psychological and Educational Sciences, University of El Oued, Algeria*, 9(1), 125-146.
- Abdel Fattah, N., Al-Zuhairi, I, & Makhoulouf, S. (2023). Sustainable professional development requirements for first-year basic education teachers in light of contemporary trends. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17(9), 1033-1069.
- Abdel Moneim, S & Saad, M. (2023). The impact of sustainable leadership on improving job performance through the organization's learning capabilities: A field study on the petroleum sector. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 14(1), 327-353. DOI: 10.21608/jces.2023.297399
- Abdullah, S. (2020). Sustainable professional development for secondary school teachers teaching education for Life skills in Egypt in light of the Rwandan experience. *College of Education Journal of Educational Sciences*, 44(3), 345-380. DOI: 10.21608/jfees.2020.137509
- Ahmed, I., Ammar, H, & Al-Owaihian, A. (2018). Developing educational supervision methods in light of contemporary global trends. *College of Education Journal. Banha*, 29 (October 116, Part 6), 363-385.
- Aidaros, A (2014). A proposed vision for the professionalization of leadership training for Saudi school principals to support organizational excellence in light of some international and future trends in sustainable leadership development. *Journal of Educational Administration, Egypt*, 1(1), 87- 154.

- Al-Ardan, A. (2020). The reality of sustainable leadership performance in emerging Saudi universities. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(13), 67-108. DOI: 10.33850/jasep.2020.67802
- Al-Far, S. (2013). The degree of availability of administrative and transformational leadership competencies among public secondary school principals in Palestine. *An-Najah University Journal*, 27(7), 1377-1414.
- Al-Hadrawi, R., Al-Janabi, S., & Al-Mayali, H. (2018). The role of sustainable leadership in achieving organizational excellence, an analytical study at Najaf Al-Ashraf International Airport. *Journal of the Kufa Studies Center*, 49, 185-210. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i49.5047>
- Al-Hajri, A. (2023). *The role of the leadership style used by school leaders in developing the performance of employees in public schools*. [Unpublished master's thesis, College of Management and Economics, Qatar University].
- Ali, M. (2022). Developing the performance of academic leaders at Al-Azhar University in light of the dimensions of sustainable leadership. *College of Education Journal*, 19(114), 362-446. doi.10.21608/JFE.2022.249660
- Al-Issa, A. (2023). Sustainable development for teachers in some Western countries and how to benefit from it in developing the performance of Saudi school teachers: A proposed scenario. *Journal of Research in Education and Psychology*, 38(2), 151-206. doi.10.21608/MATHJ.2023.185996.1309
- Al-Khamaysa, R. (2022). *The degree of sustainable leadership practice by public school principals from the point of view of teachers in the Qweismeh District* [unpublished master's thesis, Middle East University, Amman].
- AL-Khabaz, M. K. (2020). The degree to which educational leaders in the Kuwaiti Ministry of Education practice ethical leadership and its relationship to job performance from the employees' point of view. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 107(1), 277-299. doi.10.21608/MAED.2020.132463
- Al-Khudair, H. (2021). Developing sustainable leadership performance in public education in light of the Netherlands' experience. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 69, 97-112. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.69.2021.524>
- Al-Mushayqih, J. (2022). A proposed model for evaluating the Saudi teacher's job performance in light of the teacher's job performance evaluation for the province of Ontario - Canada. *University Studies Journal of Comprehensive Research*, 18, 3317-3346.
- Al-Omari, A (2018). Professional development of educational leadership in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia: Al-Makhwah Governorate as a model. *Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center*, 2(22), 1-22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E070618>
- Al-Rashidi, H; Al-Azmi, F. (2017). Evaluating the leadership practices of school principals in the State of Kuwait in light of the principles of "sustainable leadership". *Journal of Scientific Research in Education*, 18 (6-21), 495-534. doi.10.21608/JSRE.2017.8509
- Al-Rawahiyah, T., Al-Duhali, R., & Al-Yahmadi, H. (2023). The degree to which public school principals practice educational planning skills and its relationship to the quality of teachers' job performance in the Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(5), 883-910.
- Al-Shtewi, M. (2017). *The degree to which education directors in Gaza governorates practice sustainable leadership style and ways to develop it* [Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza].

- Al-Suwayi, H, Al-Fawakhiri, A. (2021). The reality of sustainable leadership in Libyan higher education institutions from the perspective of faculty members. *Book of the First Maghreb International Conference, Sustainable Infrastructure Developments, held in Tunisia from March 12-17*, (1), pp. 17-30.
- Al-Tablawi, N. (2018). *Sustainable leadership and effectiveness of organizational performance to achieve sustainable development in light of conflicts and crises*. Palestine.
- Al-Zahrani, R. (2019). Developing professional development programs for teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Singapore's experience. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 107(4), 35-65. doi.10.21608/MAED.2019.132801
- Amaliat, S. (2004). *Total quality management in educational institutions*. Amman: Dar Al Shorouk.
- Atyani, F. (2016). *The role of educational initiatives for teachers in improving their professional development from the perspectives of school principals and educational supervisors in the governorates of the northern West Bank* [Unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus].
- Baker, M. (2020). The degree to which educational leaders in the Kuwaiti Ministry of Education practice ethical leadership and its relationship to job performance from the employees' point of view. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 107(1), 277-299.
- Bani Mortada, A, Alzraa, W. (2022). The degree of sustainable leadership practice among secondary school leaders in western Dammam from the point of view of teachers. *Journal of Arabic Language and Studies*, 18-4.
- Bouqrais, A. (2018). *The role of professional development programs held in schools in developing the professional competencies of middle school teachers in public education in the State of Kuwait from their point of view*. [Unpublished master's thesis. Kuwait University, Kuwait].
- Eid, N., Al-Zahrani, N. (2022). The reality of applying sustainable leadership in light of the Avery and Brigestner model at Umm Al-Qura University and the requirements for enhancing it. *Journal of Reading and Knowledge*, 22(249), 241-287. DOI: 10.21608/mrk.2022.256801
- Ghanem, I. (2016). The reality of applying sustainable leadership at Sadat City University as an approach to developing university education: a survey study. *The Future of Arab Education*, 23(103), 239-300.
- Hawala, S., & Al-Mutairi, N. (2019). The reality of applying the dimensions of sustainable leadership among female leaders of public secondary schools in northern Riyadh. *Journal of Educational Sciences*, Cairo University, Graduate School of Education, 27(4), 364-407.
- Hilal, M., & Muhammad, S. (2021). Developing leadership practices for public secondary school principals in Egypt in light of sustainable leadership. *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, 45(3), 361-502. doi.10.21608/JFEES.2021.206798
- Kariri, I. (2019). *A proposed strategy for implementing sustainable leadership at King Khalid University in light of the Ivry and Brigestner model* (unpublished doctoral dissertation, King Khalid University, Abha).
- Nasr, M. (2005). Future visions for developing teacher performance in light of standard levels for achieving comprehensive quality. *The Seventeenth Scientific Conference - Education Curricula and Standard Levels*, 1, Cairo: Egyptian Society for Curricula and Teaching Methods, 196-209.
- Obaidat, D., Adas, A, & Abdel Haq, K. (2015). *Scientific research: the concept of its tools and methods*, 17th edition. Amman, Dar Al-Fikr.

- Rasmi, M; Shaalan, A; Al-Sayed, A. (2019). Transparency and developing the performance of educational leaders. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 19(1), 216-240. doi.10.21608/JFEB.2019.61265
- Safar, M. (2021). Sustainable leadership in technical colleges in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of the Faculty of Education (Al-Azhar)*, 40(191), 241-268. DOI: 10.21608/jsrep.2021.196661
- Saladin, M. (2020). Improving the professional performance of teachers in basic education schools in the Sultanate of Oman in light of integrated educational supervision. *Journal of Scientific Research in Education*, 21(9), 27-97. DOI: 10.21608/jsre.2020.128462

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/1087857111128766>
- Awan, U., & Khan, S. A. R. (2021). Mediating role of sustainable leadership in buyer-supplier relationships: an supply chain performance: an empirical study. *LogForum*, 17(1), 97 – 112. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.54>
- Çayak, S. & Eskici, M. (2021). The mediating role of emotional intelligence in the relationship between school principals' sustainable leadership behaviors and diversity management skills. *Frontiers in Psychology*, 18 (774388), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774388>
- Çayak, S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120. DOI: 10.2478/dcse-2021-0008
- Chinenye, C. & Afolakemi, O. (2022). Digital Leadership and Decision-Making Styles as Determinants of Public Primary School Teachers' Job Performance for Sustainable Education in Oyo State. *The Educational Review, USA*, 6(6), 230-240. DOI: 10.26855/er.2022.06.007
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-17. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf>
- Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. *International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE)*, 7(1), 25-41. DOI: 10.4018/IJQCSSE.2019010103
- Gerard, L. J. (2020). *An analysis of sustainable leadership challenges and prospects in Scottish Higher Education* [Doctoral Dissertation, Edinburgh Napier University].
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>
- Goolamally, N. & Ahmad, J. (2014). Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: A factor analysis. *Journal of Education and Learning*; 3(1), 122-133. <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v3n1p122>

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Ishak, M. & Hussin, F. (2022). Predictive Validity Study of Sustainable Leadership for Learning Questionnaire. *International Journal of Instruction*, 15 (2), 601-622. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15233a>
- Kasim, N. (2022). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: mediated by empowerment. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3,101-115. <https://doi.org/10.1365/s42681-022-00031-2>
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lin, S., Cheng, W. & Wu, M. (2015). Uncovering a connection between the teachers' professional development program and students' learning. *Journal of Education and Practice*, 6 (23), 66-74. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079018.pdf>
- Normianti, H., Aslamiah, A., & Suhaimi, S. (2019). Relationship of transformational leaders of principal, teacher motivation, teacher organization commitments with performance of primary school teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*,5(11), 123-141. doi:http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v0i0.2308.
- Pavithra, S., & Barani, G. (2012). A study on quality of work life of lawyers in Coimbatore district. *Indian streams research journal*, 2(8), 1-9.
- Paweenwat, W., Dhammapissamai, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Sustainable Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12(2), 36-44. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n2p36>
- Sezgin-Nartgün, Ş., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154. <https://doi.org/10.14686/buefad.653014>
- Silalaiy, K.; Ratanaolarn, T. & Thaveesuk, M. (2018). The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9 (3), 79-89. Doi: 10.2478/mjss-2018-0050
- Tanislı, D.; Turkmen, H.; Turgut, M. & Kose, N. (2020). How a teacher professional development program influences students' algebra performance reflection from a web-based platform. *Journal of Pedagogical Research*, 3 (4), 327-343. <http://dx.doi.org/10.33902/JPR.2020464571>
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd Edition). John Wiley & Sons.

- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). Leadership sustainability: What's next for leadership improvement efforts. *Leader to Leader*, 2013(70), 32-38. <https://doi.org/10.1002/ltl.20098>
- Yavas, T. (2022). The Effect of Self-Efficacy Beliefs of School Administrators on Sustainable Leadership Characteristics. *Education Quarterly Reviews*, 5(2), 306-320. <https://ssrn.com/abstract=4115034>
- Yucedag, Z. & Sevik, M. (2021). Perceptions of EFL teachers from Turkey, Germany and Spain on professional development and their professional development activities. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13 (2), 1389-1426. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p187>

