

جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من
فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة

The Quality of Public Schools' Performance in the Directorates of the
Northern West Bank Governorates in Palestine in the Light of the
Sustainable Leadership Style

مي عبدالله أحمد¹، أفنان نظير دروزه²

Mai Abdullah Ahmad¹, Afnan N. Darwazeh²

¹طالبة دكتوراه في برنامج التعلم والتعليم في جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

²أستاذة علم التعليم: تصميمه، وتطويره، وتقويمه- قسم أساليب التدريس والدراسات العليا- كلية العلوم التربوية- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

¹ PhD student in the Learning and Teaching Program at An-Najah National University, Palestine

² Professor of Education Science, Design, Development, and Evaluation, Department of Teaching Methods, College of Educational Sciences and Graduate Studies, An-Najah National University, Palestine

¹ Mayabdullah84@yahoo.com, ² darwazeh@najah.edu

Accepted

قبول البحث

2023/9/14

Revised

مراجعة البحث

2023 /9/5

Received

استلام البحث

2023 /8/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.5.13>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة

The Quality of Public Schools' Performance in the Directorates of the Northern West Bank Governorates in Palestine in the Light of the Sustainable Leadership Style

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات ومعايير ومؤشرات تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج النوعي، واعتمدت المقابلة كأداة للدراسة، وتم اختيار (19) مديراً ومديرة؛ منهم (7 من الذكور و 12 من الإناث) كعينة قصدية، وتم تحليل استجابات المشاركين في المقابلات باستخدام التحليل المواضيعي (Thematic analysis).

النتائج: خلصت الدراسة إلى مجموعة من المجالات والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في ضوء نمط القيادة المستدامة أهمها: التخطيط الاستراتيجي كأساس للعمل الناجح وخاصة في المؤسسات التعليمية؛ تفعيل الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي؛ دراسة الاحتياجات المدرسية في بداية العام الدراسي؛ أهمية نظام المساءلة في نجاح المؤسسة التعليمية؛ توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة وجاذبة ومريحة؛ أهمية تفعيل التكنولوجيا؛ ساهمت جائحة كورونا في ظهور التعليم الإلكتروني في المدارس.

الخلاصة: خرجت الدراسة بضرورة القيام بالتخطيط الاستراتيجي في ضوء رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية؛ وإدارة الموارد المالية والبشرية والبرامج التعليمية التعليمية المتعلقة بالمدرسة بما فيها إدارة أداء المعلم والطالب بفاعلية؛ والاهتمام بالمناخ التربوي والمناهج الدراسية وتفعيل التكنولوجيا في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة المستدامة؛ جودة الأداء المدرسي.

Abstract:

Objectives: To identify areas, standards and indicators for developing the quality of public schools' performance in the directorates of the northern governorates of the West Bank in Palestine in light of the sustainable leadership style.

Methods: The study followed the qualitative approach, and the interview was adopted as a tool for the study, and (19) male and female managers were selected (7 males and 12 females) as an intentional sample, the responses of the participants in the interviews were analyzed using thematic analysis.

Results: The study concluded with a set of areas, criteria and indicators through which the quality of public schools performance can be developed in light of the sustainable leadership style, the most important of which are: strategic planning is the basis for successful work, especially in educational institutions; activating community partnership with the local community, studying school needs at the beginning of the school year, the importance of the accountability system in the success of the educational institution, providing a safe, supportive, inviting and comfortable school environment and the importance of activating technology. The Corona pandemic contributed to the emergence of e-learning in schools.

Conclusions: The study came out with the need to carry out strategic planning in the light of the school's mission and future vision; manage financial and human resources and educational learning programs related to the school, including managing teacher and student performance effectively and paying attention to the educational climate, curricula and activating technology in the educational process.

Keywords: leadership; sustainable leadership; quality of school performance.

المقدمة:

أدرك المفكرون والباحثون أهمية القيادة، فأعملوا فيها الفكر، ووضعوا لها النظريات والأطر، ودرسوا تأثير أنماط القيادة المختلفة على جوانب الحياة الإدارية، وحاولوا الوصول لأقربها وأكثرها ملائمة لبيئات العمل الإداري، وهذا يدل على أهمية القيادة وحمية الاهتمام بها لأي أمة تضع أقدامها على طريق النهضة (باحسين وأدم، 2020). شغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم، فلا يخفى على الناس أن القيادة ظاهرة عامة في المجتمعات والمؤسسات المختلفة، وهي من الأمور الضرورية لنجاح أي مجتمع، فمن خلالها يتم التأثير والتغيير فيه، فهي مصدر الحكمة والقُدوة، وهي أداة التقدم والتغيير والتطوير (الشهري والحميدي، 2015)، ويمكن اعتبارها من أهم مكونات النظام التربوي، والحجر الأساس الذي تبنى عليه بقية الأركان (الشتيوي والعاجز، 2017) والرحى التي تدور عليها العملية التربوية برمتها (يونس وشلدان، 2017) وهي بمثابة العمود الفقري في أي مؤسسة تعليمية (محمود وآخرون، 2021)، وركيزة العملية التعليمية، والأساس الذي يستند إليه النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهي المسؤولة الأولى عن نجاح العملية التعليمية (الغرايبة، 2022)؛ وهي البوتقة التي تنصهر داخلها الاستراتيجيات والمفاهيم والسياسات التربوية، والروح الفعالة والمحركة التي تستمد فعاليتها وديناميكيته من شخص كفء قادر على إشعال شرارة الدافعية (الحري، 2022). وبعبارة أشمل فإن للقيادة أثر على العاملين في المؤسسة سواءً كان إيجابيًا أو سلبياً، ومن هنا تعددت الاهتمامات بظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة أداء المؤسسة التربوية (العوفي، 2021)، إذ تلعب القيادة دوراً كبيراً وفعالاً في إدارة المؤسسة على المستوى القريب من خلال توجيه الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، وعلى المستوى البعيد فإنها تعمل على تسخير الجهود والطاقت لتجهيز المؤسسة لما ستكون عليه مستقبلاً، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل التغيرات المتسارعة المستجدة في الميدان التربوي (الشتيوي والعاجز، 2017). إن نجاح المؤسسة التعليمية يتطلب قيادة واعية بالتغيرات المحيطة المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك للتجاوب مع الإطار الذي تعمل فيه بالتنافس والديناميكية المتنامية، وبالتالي أصبحت مجبرة على اتباع آليات عمل معينة، وأضحى الاهتمام في جودة قيادات المؤسسات التعليمية أمراً ضرورياً وحيثياً (علي، 2022)، إذ يرتبط تحقيق أهداف النظم التعليمية بتوافر قيادة تربوية مؤهلة جيداً تمتلك كافة متطلبات القيادة الحديثة، ويناط بها إحداث التكامل والتنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي حددها المجتمع للمؤسسات التعليمية سواءً فيما يتعلق بالطلاب أو ما يتعلق بإسهام المؤسسات التعليمية في تحقيق متطلباته والتي من بينها الإسهام في مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة (الرشيدي والعازمي، 2016؛ محمود وآخرون، 2021).

أصبحت المؤسسات اليوم في حاجة ماسة إلى تولية زمام إمرورها لقيادة واعية وواعدة، تضع على كاهلها مسؤولية إدارتها وتطويرها، والوصول إلى بر الأمان، وتحقيق الأهداف والغايات عبر المراحل المختلفة، فالمؤسسة تشبه الكائن الحي، والقائد هو المسؤول عن إمدادها بالحياة أو سلبها منها، ولذا: تنهت المؤسسات التربوية لأهمية القيادة واعتبرتها المتغير الأكثر أهمية، واعتُبرت عملية اختيار القائد وإعداده ورعايته لاحقاً عملية دقيقة وبحاجة إلى تطوير مستمر (الشتيوي والعاجز، 2017) وتمثل القيادة المدرسية أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيس للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، وهذا يتطلب من قائد المدرسة الإلمام بالمهارات القيادية والمسؤوليات المطلوبة منه، حتى يكون قائداً تربوياً ذو كفاءة وكفاية، ولينهض بالمدرسة ويحقق الأهداف المنشودة ويجعل بيئتها جاذبة للتعليم (الصالح، 2018). إن المتأمل لطبيعة الإصلاح المدرسي يجده يتطلب نمطاً مهنيّاً مختلفاً من القيادة، يتضمن العمل فيه توسيع فرص المشاركة في صنع القرار التربوي في مدارسهم وبالذات القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات المهنية وتشجيع الاستقلالية وممارسة الأدوار القيادية، وحيث أن السعي نحو ثقافة مدرسية تعاونية يُعد مطلباً مهماً لتعزيز الممارسات المهنية الداعمة للتعليم والتعلم المستمر، والذي بدوره يؤدي إلى الإصلاح المدرسي المطلوب القائم على تبني قيم العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي، والانفتاح على كل جديد والميل نحو التجريب مما يبرئ فرص التعلم المستمر في المناخ المدرسي، كما يمكن اكتساب المعارف المهنية في المدرسة وتنميتها من خلال التفاعل مع الزملاء، ومن خلال العلاقات المتبادلة التعاونية مع الإدارة المدرسية (محروس، 2015).

ومن أبرز أنماط القيادة التي لقيت اهتماماً وعناية خاصة من الباحثين والمفكرين من مختلف أقطار العالم نمط القيادة المستدامة، إذ يُعد من الأنماط القيادة الحديثة التي تركز على الحفاظ على الموارد والمؤسسات التعليمية سواءً كانت موارد بشرية أو مادية، والعمل على استثمارها وعدم استنزافها من خلال تذليل العقبات التي تحول دون ديمومة واستقرار المؤسسات التعليمية واستدامتها، بالإضافة إلى عمل تغييرات ذات معنى تساعد المؤسسة والعاملين بها على تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية من خلال تطبيق ممارسات القيادة المستدامة (محمود وآخرون، 2021). ويمكن اعتبار القيادة المستدامة منهجاً قيادياً مستحدثاً للرد على تحديات القيادة التقليدية، والتي لم تُعد كافية لمواجهة التحديات الناتجة عن مستجدات العصر التي تميز بها القرن الحادي والعشرين (الحازمي، 2022). وترجع أهمية نمط القيادة المستدامة إلى أنه يعمل على تطوير مهارات الأفراد وتجهيزهم ليصبحوا قادرين على تقديم خدماتهم في حال غياب القائد، ومؤهلين لدعم نجاح المؤسسة التعليمية، دون تمييز فيما بينهم، إذ تسعى القيادة المستدامة إلى قيادة المؤسسة على مستوى طويل الأمد (حوالة والمطيري، 2019). وكخلاصة يمكن القول أنه حصل تطور جذري في عملية القيادة، فلم تُعد القيادة مركزة في يد القائد فقط، وإنما أصبح للمؤسسة دوراً كبيراً في قيادة المؤسسة، وهذا التوجه يخدم مشاركة الجميع في قيادة المؤسسة وتوزيع الأدوار عليهم، وضمان تمتع الأفراد بالمهارات القيادية من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم في مُناخ يتصف بالانتماء والمسؤولية الجماعية، وعلاوة على ذلك، لا تهمل البيئة الداخلية والخارجية والمجتمع المحلي وتعداه إلى التفاعل مع القوى الخارجية التي يمكن أن تخدم المصلحة العامة للمؤسسة (الشتيوي والعاجز، 2017).

مشكلة الدراسة:

شهد العالم تطورات وتغيرات ملحوظة في جميع مجالات الحياة وجوانبها المختلفة والتي من أهمها المجالات التربوية؛ هذه التطورات والتغيرات أفرزت العديد من التحديات التي تعترض بيئة العمل المدرسي وتؤثر على أدائها واستمرارها، ولعل مواجهة هذه التحديات والتصدي لها لا تتم إلا من خلال تعاقد الهيئة التدريسية والإدارية المؤهلة، وهذا يستدعي إيجاد نمط قيادي متكامل، وتبني مبادئ واستراتيجيات لإيجاد قيادة مستدامة تهدف إلى التحسين والتطوير قصير وطويل الأمد؛ حتى تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ولعل أحدث هذه الأنماط القيادية "القيادة المستدامة" وكما جاء في دراسة عيد والزهراني (2022) فهي تسعى لتحقيق التوافق بين الأهداف التعليمية من ناحية، والاجتماعية والاقتصادية والبيئية من ناحية أخرى كشرط لنموها وبقائها من خلال نظم تربوية فاعلة، وذلك في محاولة للتجديد وإصلاح مؤسسات التربية والتعليم، وتبني رؤى واستراتيجيات تطويرية لإصلاح النظم التعليمية، والعمل على إيجاد حلول لمشكلاتها، ورفع كفاءة العاملين فيها، وزيادة فاعليتهم، وخفض تكاليف التعليم، خاصة في ظل ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات المحلية مثل دراسة شنن (2017) التي خلصت إلى وجود ضعف في التحصيل العلمي بين طلبة وخريجي مجتمعنا الفلسطيني، وهذا يستوجب إعادة النظر في واقع أداء القيادات التربوية وتقييم ما تم تحقيقه من أهداف تنمية. ومن جانب آخر، فإن خبرة الباحثة الطويلة كمعلمة ومديرة في المدارس الفلسطينية في محافظات الشمال، ما يزيد عن 15 عامًا، كان له دور كبير في الاهتمام بموضوع القيادة المستدامة، ولما كانت الدراسات في هذا المجال قليلة العدد في مؤسساتنا التعليمية الفلسطينية، على حد علم الباحثة، فإن الدراسة الحالية تعد الأولى من نوعها في فلسطين التي تدرس القيادة المستدامة من عدة زوايا وأبعاد، وذلك بهدف تحسين جودة أداء المؤسسة التعليمية، وفي ضوء ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة بالتعرف إلى المجالات والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق جودة الأداء المدرسي في ضوء نمط القيادة المستدامة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مجالات تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة؟
- ما أهم معايير تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة؟
- ما المؤشرات المقترحة لتطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد مجالات تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة.
- إرساء معايير تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة.
- وضع مؤشرات تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تتناول موضوعًا يتعلق بالقيادة المستدامة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، إذ لم تعد مهام ومسؤوليات القيادة المدرسية تقتصر على تسيير شؤون المدرسة بالطريقة التقليدية؛ بل أصبحت شاملة لتطوير أدائها إداريًا، وتعليميًا، وتربويًا بفعالية وكفاءة عالية.
- تُسهم هذه الدراسة في إبراز أهمية قدرة مدير المدرسة على الإبداع والتطوير في جميع أوجه الأنشطة والأعمال في مؤسسته التعليمية، بدءًا من تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف، مرورًا بالأنظمة والإجراءات الإدارية، وانتهاءً بالوسائل والمصادر والأنشطة والآليات التنفيذية الإدارية وتقييمه، كما تُسهم هذه الدراسة في توصيف المهارات والقدرات اللازمة للمدير في المدارس في ضوء القيادة المستدامة، ليصبح قادرًا على قيادة العملية التعليمية التعليمية وتحقيق جودة العمل الإداري في مدرسته.
- تعمل هذه الدراسة على محاكاة أساليب القيادة التربوية الحديثة وأنماطها في مجابهة التحديات، ومن ثم تحقيق الرؤية التربوية المستقبلية في ضوء القيادة المستدامة.
- تُسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوة البحثية بين مفهوم نمط القيادة المستدامة نظريًا، وكيفية توظيفها عمليًا على أرض الواقع، ومن ثم الاعتماد على نتائجها في تطوير أداء قادة المدارس، ولفت انتباه الباحثين الآخرين لإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة المستدامة.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة:** تعرف اصطلاحياً على أنها: "عملية جماعية لا تكون إلا بوجود جماعة تشعر بأهمية هذه القيادة وضرورتها، بحيث يترأس هذه العملية شخصية قيادية تتصف بمواصفات تميزه عن غيره، من حيث قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، ورؤيته الإبداعية، ورغبته في التغيير للأفضل، والعمل على تحقيق الأهداف المرسومة الخاصة بهذه الجماعة" (الشتيوي والعاجز، 2017، ص 11). وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها: قدرة مدير/ة المدرسة على التأثير في جميع مكونات المجتمع المدرسي من خلال بعض الممارسات والمهارات المخططة والمدرسة، وتتفق مع طبيعة الأفراد، وذلك في ضوء الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- **القيادة المستدامة:** تعرف اصطلاحياً على أنها: "قدرة المدارس على الاستمرار في مواجهة التحديات المعقدة والمستجدة بطريقة مبتكرة تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والمجتمعات، وخلق ثقافة الإنجاز، وبناء قدراتهم للهبوض بالمرحلة التعليمية للمدرسة إلى الوضع المأمول، والاستمرار في عملية التحسين، لبناء مستقبل أفضل للمؤسسة التعليمية ومواجهة التحديات المستقبلية" (Davies, 2007). وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها: مجموعة من الممارسات والمهارات الإدارية التي يقوم بها مدير ومديرة المدرسة بشكل مخطط ومدرّس بحيث يعمل على التأثير في جميع مكونات المجتمع المدرسي حاضراً ومستقبلاً، بهدف تحسين جودة أداء مدرسته التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى لها ضمن فلسفة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال تحقيق التوافق بين الأهداف التعليمية من ناحية، والاجتماعية والاقتصادية والبيئية من ناحية أخرى كشرط لنموها وبقائها من خلال نظم تربوية فاعلة.
- **جودة الأداء المدرسي:** تعرف اصطلاحياً على أنها: "تشير إلى أنماط الأنشطة المدرسية والعمليات، التي تتسم بالكفاءة والفاعلية في النظام المدرسي، التي تسمح بتجويد الحياة فيها، وصولاً إلى مخرجات قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التعليم، وتحقيق التنافسية على الصعيد المحلي والدولي، إذ يتمثل التحدي أمام المدرسة في مدى قدرتها على إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي ومتمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه، ولذلك فإن مفهوم جودة الأداء المدرسي يقوم على إدراك إدارة المدرسة للاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة حتى تستطيع أن تؤدي ممارساتها اليومية بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة" (صحراوي وبونابي، 2018، ص 172). وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها: نهج إداري شامل ومتكامل يقوم على إحداث تغييرات جذرية داخل المدرسة، يعتمد على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية ورفع مستواهم عن طريق التواصل الفعال مع البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، واتباع أسلوب التشاور والتعاون في حل المشكلات، والقيام بعمليات التحسين المستمر في ظل تنوع الموارد واستمراريتها، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والوصول إلى الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023.
- الحد المكاني: جميع المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين وتشمل المديريات التي تحمل المسميات الآتية: مديرية جنين، مديرية طوباس، مديرية نابلس، مديرية جنوب نابلس، مديرية طولكرم، مديرية قلقيلية، مديرية طوباس، مديرية سلفيت).
- الحد البشري: مديرو ومديرات المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من فلسطين.
- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على تحديد المجالات والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الاطار النظري:

مفهوم القيادة المستدامة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة إذ اهتمت العديد من الدراسات بوضع تعريف لها، ويُعد "هارجريفز" من الرواد في هذا المجال من خلال كتابه "القيادة المستدامة" الذي وضع فيه تعريف ومبادئ القيادة المستدامة، فقد عرّف هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2003) القيادة المستدامة على أنها: نوع من القيادة التي يتم تبنيها بنوع من المسؤولية تجاه الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، عن طريق تقييم المبادئ الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في إطار عمل أو مؤسسة أو مجتمع، وعن طريق الاتقان الناجح لأفكار الاستدامة من خلال التعاون مع البيئة والتعلم والتعليم الناجح القائم على مبادئ الاستدامة، فهي لا تقتصر على كونها مجموعة من السلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتسعى إلى تجسيدها، وإنما هي سلوك أخلاقي يتضمن وجود النية لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج الهامة والتي لن تتحقق بدون ذلك السلوك. ثم قام هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) بتحديث هذا التعريف ليصبح: "ذلك النمط القيادي الذي يدوم وينتشر بين الأفراد، وهي مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل، بحيث لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية، بل تهتم بالابتعاد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وبناء

بيئة تعليمية ذات تنوع تنظيمي يؤدي إلى تلاقي الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك". ويُعرفها كالكافان (Kalkavan, 2015) على أنها: "منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المخرجات، وتقليص التنقل غير المرغوب للموظفين، وإحداث توازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المؤسسة. ويُعرفها سيمانسكين وزوبركي (Simanskiene & Zuperkiene, 2014) أيضًا بأنها "القيادة التي يتم الاضطلاع من خلالها بالمسؤولية اتجاه الأفراد والجماعات والمؤسسات، من خلال تقديم المبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة، في الممارسات القيادية. كما ويُعرفها بيندل وليتل (Bendell & Little, 2015) على أنها: القيادة التي تعمل على تطوير المدرسة والمحافظة على التعليم المستدام من خلال التكيف مع المتغيرات وتوجيه المسار نحو التحسين المستمر. في حين يُعرفها ميتسامورنين وآخرون (Metsamuuronen & et. al., 2013) بأنها سلسلة طويلة من القرارات الإدارية الاستراتيجية الموجهة نحو تطوير المؤسسة مستقبلاً، بما يلي حاجاتها وحاجات المجتمع الذي توجد فيه. وأما هاردي (Hardie, 2011) فيُعرفها بأنها القيادة التي تؤثر إيجابياً في العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في إطار شراكة مهنية مع كافة العاملين بما يساهم في استدامة انجاز المهام والمسؤوليات وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وعند مراجعة الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة المستدامة، نجد أن الرشيدى والعازمي (2016) عرفها على أنها: "توجه معاصر في القيادة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية ويركز على الممارسات التي تعمل على تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً"، في حين تُعرفها (الحيلة والعرقاوي، 2019، ص 55) بأنها: "القيادة التي تركز في إدارتها للمؤسسة على استدامة مواردها المعرفية والمادية والبشرية والاقتصادية والمجتمعية، وذلك من خلال اعتماد رؤى تدعم الاستدامة وتحت على الاندماج مع البيئة والتعلم المستدام". ويُعرفها عوض الله وآخرون (2019) على أنها: "القيادة التي تسمح للقائد بتعزيز أداء المدرسة وتوجيهه نحو التحسين المستمر وتعميق التعلم لجميع مكونات المجتمع المدرسي، وتحقيق أقصى فائدة من الموارد البشرية والمادية دون استنزافها، كما تعمل على حماية وتطوير الحاضر والإعداد للمستقبل من خلال تبني أهداف طويلة المدى وتهتم بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط بالمدرسة، واعتبار التغيير المستمر نمط من أنماط العمل جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية". في حين عرفت الخضير (2021) القيادة المستدامة على أنها: "نوع من القيادة القادرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على اشباع حاجتها، والتي تهدف إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية، وتقلل فقدان العاملين، وإحداث توازن بين الأفراد والبيئة والعوائد المادية، وهي القيادة التي تعمل على تمكين المتعلمين من اتخاذ القرارات المستنيرة والإجراءات المسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية، وتعمل على تحقيق مجتمع عادل، للأجيال الحالية والمقبلة، واحترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واقتصادياً واجتماعياً". كما ترى الحازمي (2022) أنها: "عملية تعاونية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية، وقيادة تعمل على حسن استغلال وترشيد الموارد المالية والمعرفية، أخذاً في الاعتبار حاجات الأجيال القادمة، مقدمة الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجهها، مع الاهتمام بالرؤى والتوجهات المستقبلية".

أهمية القيادة المستدامة:

إن مفتاح الثورة الجديدة ومحور نجاحها هي القيادة وليس القادة بشخصهم، فهي تسعى إلى بناء القدرات وتوفير القدرة الشمولية من: (المول، المعرفة، والمهارات، والدافعية، والمصادر) من أجل إحداث التغيير الإيجابي، لتحقيق مبادرات الإصلاح، فالاستدامة ليست كيف نحافظ على تطبيق برامج جيدة، وليست كيف نبقي سائرين بطريقة ثابتة ومستقيمة، ولا حتى كيف نحافظ على حيوية وطاقة لا تلين، وإنما هي قدرة نظام متكامل على الانخراط في تعقيدات التحسين المستمر المتسق مع القيم العميقة للغرض الإنساني (فولان، 2017). وعند تأمل أهمية القيادة المستدامة نجدها تسهم في الحد من التأثيرات الاجتماعية والبيئية الواسعة وتوفر بيئة تنظيمية مستدامة قادرة على التعلم من تجارب الماضي والتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية من خلال اعتماد منهج طويل الأمد (عذافه ومحمد، 2021)، كما تدعو المؤسسات إلى التحول من التركيز على التحكم بالموارد إلى المساهمة في التأثيرات الاجتماعية والبيئية بشكل أكبر، والتأكيد على استدامة كل عنصر من عناصر التنظيم الداخلي والخارجي، وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي الذي تسعى المؤسسات لبلوغه والمحافظة عليه، واستثمار الفرص المتاحة على الوجه الأمثل (الحدراوي وآخرون، 2018)، كما تعمل على تحويل المدرسة إلى منظمة تُعَلَّم من خلال تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي كافة على التعلم، والتحسين والتطوير المستمر، وتخطيط التعاقب القيادي للحفاظ على هوية المدرسة، وتحويل أفراد المجتمع المدرسي إلى مشاركين فاعلين في تحقيق أهدافها وذلك من خلال: مشاركتهم في رسم رؤية المدرسة وصياغة الأهداف وصناعة القرارات المدرسية، وتقديم خدمات تعليمية عميقة ومبتكرة تُسهم في تعظيم إنتاجية المدرسة ومرونتها وتنافسيتها واستدامتها، كما أنها تُساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية المشتركة، واحترام التنوع والتعددية وتعزيز التلاقح المتبادل للأفكار الجيدة والممارسات الناجحة بما يسهم في تعظيم إنتاجية المدرسة، وتُعزز من ثقة المجتمع فيها وتزيد من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتزيد من مصداقية المدرسة وتُحسن من سمعتها (هلال ومحمد، 2021). وتُعد القيادة المستدامة ضرورة ملحة وذلك لتركيزها على النمو الأكاديمي للطلبة، كما تُسهم في التواصل وتعزيز نشر الرؤية على نطاق واسع، وتنمية وتطوير القدرات المهنية للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه مع أفراد المؤسسة، ونمذجة وتقوية عادات ومهارات التأمل الذاتي (Cook, 2014)، كما تدفع القادة المستدامين إلى إنشاء قواعد بيانات لإدارة المعلومات، وتأهيل المدارس، وإعداد مؤشرات واضحة للمساءلة لتحقيق الشفافية الإدارية، والبحث على المبادرة والمشاركة في الورشات التعليمية وتطوير السياسات، وعقد حوارات تُسهم في توسيع الشعور بالوعي الإداري والتعليمي (الشتيوي والعاجز، 2017)، كما تلعب دوراً فعالاً في نشر ثقافة الإبداع الإداري، وذلك من خلال إتباع سلوكيات قيادية تُساعد على النهوض والارتقاء بقدرات الطلبة والعاملين وتشجعهم على تطوير الملكات الإبداعية

والابتكارية لديهم وتؤهلهم ليصبحوا قادة في المستقبل (Suriyankietkaew, 2016)، كما تدعم عملية التعلم الذاتي، وتعلم الأقران، وتوجه العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ومع أهداف المؤسسة التعليمية، واحتياجات مجتمعهم الشاملة (حباكة وزناتي، 2022)، إنها تمثل التزامًا معياريًا بالصحة والنزاهة وتحقيق الذات للأفراد والمجتمع ككل (Evans, 2011).

مبادئ القيادة المستدامة:

تُعد هذه المبادئ بمثابة المظلة التي تضم فلسفة وممارسات القيادة المستدامة (علي، 2022)، ويرى الشتيوي والعاجز (2017) أنها وجدت ليستفيد منها العاملون في حل المشكلات المستجدة على الساحة التعليمية، ويصنف هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2003) مبادئ القيادة المستدامة على النحو الآتي: القيادة المستدامة تخلق التعلم المستدام وتحافظ عليه، القيادة المستدامة تضمن النجاح بمرور الوقت، القيادة المستدامة تحافظ على استدامة الآخرين، القيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية، القيادة المستدامة تعمل على تطوير الموارد البشرية والمادية بدلاً من استنزافها، القيادة المستدامة تعمل على تطوير القدرات البيئية والتنوع، القيادة المستدامة تتعهد بمشاركة نشطة مع البيئة المحيطة للمؤسسة. ثم قام الباحثان لاحقاً بتحديث هذه المبادئ وإعادة تسمية بعضها، وتصنيفها إلى سبعة مبادئ في كتاب لهما حمل عنوان "القيادة المستدامة"، لتصبح هذه المبادئ حسب ما ورد في كتابهما (Hargreaves & Fink, 2006) كما يلي:

- العمق (Depth): أي التعلم العميق والسعي لتعليم الآخرين بطريقة واسعة وعميقة وعدم الاعتماد على إنجازات سطحية.
 - الامتداد (Length): أي المحافظة على الجوانب الأكثر قيمة في الحياة وتطويرها بمرور الزمن من قائد إلى آخر، بمعنى الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي القيادي.
 - الاتساع (Breadth): أي أنه يتطور ويعتمد على قيادة الآخرين، ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويتوسع في توزيع القيادة على المجتمع المدرسي، كما يسمح بتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم مما يُسهم في خلق أفكار جديدة.
 - العدالة (Justice): أي لا يزدهر على حساب المؤسسات المحيطة وإنما يتعاون معهم ويسعى إلى الحفاظ على المعرفة ويُشاركها.
 - التنوع (Diversity): أي يشجع تنوع قدرات أفراد المؤسسة واختلافهم، ويُسهم في خلق التماسك والاندماج الاجتماعي بناءً على فهمه العميق لتنوع وتعقيد المؤسسة التي يقودها.
 - سعة الحيلة (Resourcefulness): أي البراعة في اكتشاف المواهب ومكافأها وتطويرها في وقت مبكر من حياة الفرد المهنية، والسعي لتنمية الموارد المختلفة في المؤسسة وعدم استنزافها.
 - التعلم من الماضي (Conservation): أي التعلم من دروس الماضي والتجارب السابقة بهدف تحسين جودة الأداء في المستقبل.
- وفي دراسة لاحقة لأفري وزميله برجستينر أعادوا صياغة هذه المبادئ وصنفوها إلى ستة أبعاد رئيسية وهي: المنظور طويل الأمد، والاستثمار في الموارد البشرية، وتنمية القيادة الداخلية في المؤسسة، الثقافة التنظيمية، والمسؤولية البيئية، والمسؤولية الأخلاقية (Avery & Bregsteiner, 2011). كما اقترح ديفيز (Davies, 2009) عشرة مبادئ للقيادة المستدامة وهي: تعمل على بناء والحفاظ على التعلم المستدام، تُؤمن النجاح الدائم مع مرور الوقت، تُحافظ على قيادة الآخرين، العدالة الاجتماعية، تركز على تنمية الموارد بدلاً من استنفادها، تُعزز تنوع وقدرات العاملين، تُشارك بنشاط بيناتها، تُحافظ على الوعي بالظروف لضمان بقائهم في صحة جيدة وعدم البدء في التدهور، تتذكر التاريخ وتبني مستقبلاً جديداً، تُظهر الصبر بتأجيل متعة النتائج السريعة، وأما كانتز وسوريز (Kanters & Suarez, 2013) فقد ألفا دليلاً إرشادياً يتضمن عشرة مبادئ للقيادة المستدامة وهي: حقق التنمية المستدامة، افحص وجهات نظرك، كن حاضراً ومدرّكاً لما هو داخل المؤسسة وخارجها، إبدأ الحوار، نخلق المستقبل معاً، كن شجاعاً، الترويج للأفضل، كن مبدعاً ومبتكراً، تحلى بالصبر، المناقشة الفعالة. وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي حدد لمبرت (Lambert, 2012) مبادئ القيادة المستدامة على أنها: تطوير قدرات الموظفين، التوزيع الاستراتيجي، الاندماج والتوطيد، وبناء الأهداف طويلة المدى المبنية على الأهداف قصيرة المدى، التنوع، الحماية (المحافظة).

أبعاد القيادة المستدامة:

تتعدد أبعاد القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية تبعاً لتعدد وجهات نظر الكُتاب والباحثين في مجال الإدارة التربوية، وفيما يلي سيتم تناول أبعاد القيادة المستدامة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية بشيء من التفصيل:

- القيادة المستدامة تعمل على استدامة التعلم والنجاح: إذ يسعى القائد المستدام إلى إجراء تحسينات تعليمية والتعلم بشكل مستمر، ويعمل على مواكبة التغيرات لتحقيق اندماج الطلبة عقلياً وعاطفياً واجتماعياً، ويعتمد على التقويم من أجل التعلم وليس من أجل النجاح في الاختبارات (Yue et al., 2021)، ويُسهم في ذلك مدى فهم مدير المدرسة لرؤية ورسالة المدرسة المبنية على الأهداف طويلة الأمد (الشتيوي والعاجز، 2017). وقد أشار هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) لذلك من خلال الاهتمام باختبارات الإنجاز بدلاً من الاختبارات السطحية، أي يصبح التعلم متضمن معنى الحياة، ويهتم القادة المستدامين بإكساب

الطلبة أساسيات المعرفة مثل: القراءة والكتابة والحساب، وتشجيعهم على البحث النشط، وهذا يعني أن التركيز الأكبر على التعلم كهدف رئيس دور حوله المهام والقرارات الإدارية الأخرى، وتحقيق المعرفة والمهارة والقيم للطلاب.

• القيادة المستدامة تعمل على استدامة القيادة لدى المجتمع المدرسي:

ففي تؤكد على أن المسؤولية ليست في يد القائد وحده وإنما هي مسؤولية فريق المدرسة بشكل كامل، فالجميع يشارك في التخطيط والتحسين في المدرسة، وهذا يتضمن الاهتمام بإعداد القيادات في المجتمع المدرسي، وإكسابهم القدرة على ممارسة المهارات القيادية لإعداد جيل متعاقب من القيادات، وأحد الطرق التي يتبعها القائد في ذلك: مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في تحمل تبعات الأنشطة التي ينفذونها (علي، 2022).

• القيادة المستدامة تعمل على توزيع القيادة والمسؤولية على أعضاء المجتمع المدرسي:

أي يجب أن تكون القيادة بمثابة إرث يتم توزيعه على جميع المستويات، وهذا يعني أن يتم تمكين الجميع من ممارسة مهارات القيادة ويتم ذلك من خلال قيام القادة المستدامين بتوفير بيئة مناسبة تسمح بسماع أصوات جميع العاملين فيها وتستعين بهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية (الصويجي والفاخري، 2021). إذ يمثل التعاقب القيادي أهم التحديات للقيادة المستدامة، حيث يحتاج القادة إلى بذل مزيد من الاهتمام لاكتشاف القدرات القيادية الكامنة لدى العاملين في المؤسسة التعليمية وبالتالي تحقيق نجاحها (علي، 2022). فالقيادة يجب أن توزع على الجميع لجذب طاقم العمل وتحسين تعلم الطلبة، وهذا بدوره يجعلهم أكثر حرصاً على إنجاز المهمات الموكلة إليهم دون اعتراض (يونس وشلدان، 2017).

• القيادة المستدامة تعمل على الحفاظ على الموارد المادية والبشرية:

إذ تعمل على تحقيق التحسين المستدام من خلال تقنين وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية، وتطويرها من أجل المستقبل والتركيز على اكتشاف وتنمية مواهبهم (الجني وآخرون، 2018)، فهي تعمل على عدم استنزاف الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير الوقت الكافي والمناسب للعملية التعليمية (علي، 2022). كما تعمل على تنمية مهارات المعلمين ومعارفهم بشتى طرق التدريب (عوض الله وآخرون، 2019)، وأهم ما يميز هذا التدريب أنه يُطبق على الجميع وليس فقط على المميزين منهم (غانم، 2016)، ومن المهارات المعاصرة التي يسعى القادة المستدامون لتنميتها لدى معلمهم: إدارة الذات، الإبداع، التفكير الناقد، حل المشكلات (سفر، 2021). كما تشمل تنمية الموارد توفير مناخ داعم للعمل لجميع المجتمع المدرسي بما يناسب أعمالهم وقدراتهم، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية اللازمة لهم (حوالة والمطيري، 2019).

• القيادة المستدامة تعمل على استدامة العدالة الاجتماعية:

ترتبط القيادة المستدامة بشكل وثيق بقضايا العدالة الاجتماعية، وهذا يعني نشر ثقافة الاستدامة للمؤسسات الأخرى فهي لا تتعلق بمؤسسة بحد ذاتها وإنما بجميع المعلمين والطلبة (علي، 2022)، إذ تحرص على نشر العدالة التنظيمية في المؤسسة التعليمية وتلبي احتياجات المجتمع المدرسي فلا تقتصر على التحسين في المؤسسة التعليمية وإنما تُحمل القادة مسؤولية العاملين والمؤسسة والمجتمع (محمود وآخرون، 2021)، وتهدف إلى تنفيذ أنشطة وخدمات مسؤولة اجتماعيًا لفئات المجتمع كافة (الكريزي والمخلافي، 2019). وتؤكد على أهمية تشجيع المعلمين للتفاعل مع المجتمع وإدماج الممارسات المجتمعية ضمن الخطط الدراسية والبرامج التعليمية (يونس وشلدان، 2017).

• القيادة المستدامة تعمل على المنظور طويل الأمد:

يعتبر لامبرت (Lambert, 2012) أن بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد انطلاقة رئيسية للتطوير المؤسسي، إذ يتعدى دور القيادات الأهداف قصيرة الأمد والمتابعة والتقييم في الإدارة التنفيذية، فأهداف القيادات مجتمعة تؤدي إلى تطوير تنظيمي طويل الأمد، إذ يُساهم في تجنب مؤسسات القيادة المستدامة للتغيرات الجديدة المفاجئة، كما يعمل على تقليل الاضطراب التي تحدث عند التعاقب الوظيفي للقادة (Kantabutra & Saratun, 2013). وفي الوقت نفسه تُوازن هذه المدارس بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد من خلال اعتمادها على التخطيط والتفكير الاستراتيجي، والعمل على إبقاء الموظفين وتطويرهم والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع ذوي الصلة (عوض الله وآخرون، 2019؛ Hargreaves & Fink, 2006).

• القيادة المستدامة تعمل على التعلم من دروس الماضي:

ويعني ذلك التعلم من تجارب الآخرين وأخطائهم، والاستفادة من خبرات الماضي لتحقيق رؤية مستقبلية استشرافية دون خوف (حوالة والمطيري، 2019). فمن المهم عدم الشعور بالحنين للماضي، فالتحدي الحقيقي للقادة هو المحافظة على إرث الماضي والتعلم منه قدر المستطاع لينطلقوا بخبرتهم الفذة نحو بناء التغيير الإيجابي الذي يقود للتطوير المستقبلي (يونس وشلدان، 2017).

كفايات القائد المستدام:

تحتاج المؤسسات على اختلافها إلى قيادات يتحملون المسؤولية اللازمة لتحقيق الأهداف، وإنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة، وبدونها يتعذر على المؤسسات ممارسة أنشطتها بالشكل المطلوب، وتغدو تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي يدفع بهذه المؤسسات نحو مواصلة البحث والاستمرار في الابتكار والتجديد، وهذا كله لا يتأتى إلا في ظل وجود قيادة واعية ومسؤولة (يونس وشلدان، 2017). وأكدت الطيبلاوي (2019) على أن القيادة المستدامة ليست مفهوماً نظرياً، وإنما هي قيادة مطلوبة لكافة المؤسسات لتحقيق الاستدامة، والشمولية التي تمتاز بها القيادة المستدامة إذ

تجعل القائد يشعر بأنه يخدم بلاده وليس فقط المؤسسة التي يقودها. وتورد حسن (2023) ستة مجموعات من الكفايات الواجب توافرها في القائد المستدام لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية:

المجموعة الأولى: الأنشطة والإنجازات (الاهتمام بالنظام والجودة، التوجه نحو الإنجازات، البحث عن المعلومات وتجميعها، والمبادرة).

المجموعة الثانية: تقديم الخدمات للآخرين وتشمل (التوجيه والإرشاد، والتوفيق بين وجهات النظر).

المجموعة الثالثة: التأثير والتأثير ويضمن فيها جيدًا لعناصر ومكونات المؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية.

المجموعة الرابعة: إدارة وتحسين وتطوير الآخرين وتتضمن (توفير التغذية الراجعة والإرشادات، التعاون، قيادة الفريق).

المجموعة الخامسة: التفكير التحليلي والمهجي والكفاءة المهنية العالية.

المجموعة السادسة: وتضمن الكفاءة الشخصية، الثقة بالنفس، ضبط النفس، المرونة والولاء للمؤسسة.

متطلبات القيادة المستدامة:

من أهم الإجراءات لتحقيق القيادة المستدامة اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة لتعزيز النتائج والحفاظ عليها وتمكين العاملين كقادة مهنيين، بالإضافة إلى ضرورة توفير مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية في القادة (الخضير، 2021)، ووجود ثقافة توعوية عن الاستدامة ومبادئها وكيفية تنفيذها، وتبني المؤسسة التعليمية ثقافة تنظيمية قوية، ووجود نظام تعليمي قوي يؤمن بالاستدامة، ووجود اهتمام من المجتمع بالتنمية المستدامة وتبنيها وتضمينها ضمن خطط التطوير والتحسين المستدام (حسن، 2023). كما تتفق معظم الأدبيات في موضوع القيادة المستدامة على أهمية إعداد خطة استراتيجية للعمل وفق منظور بعيد المدى تسعى للتكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتبني على أساس التقييم المنتظم للتقدم في الممارسات المستدامة، والاتصال والتواصل المفتوح بين جميع أطراف العملية التربوية وصانعي القرار، وإدارة التغيير والتطوير المهني المستمر، والشفافية الإدارية، والثقة المتبادلة، والتحفيز المادي والمعنوي، وتطوير نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف واستثمار الفرص والتغلب على التحديات، والتشجيع على الأفكار الإبداعية والمشاريع الابتكارية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ودعم الممارسات التي تسعى لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد الأولويات، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح (سفر، 2021؛ الخضير، 2021؛ الكريبي والمخلافي، 2019؛ الشتيوي والعاجز، 2017؛ Semin، 2019). ويمكن إجمال متطلبات الاستدامة في التعليم كما ورد في الجيوسي (2013) كما يأتي: التحول من التعلم الاستهلاكي إلى التعلم الاستكشافي، والتحول من عملية تعليمية تتمحور حول المعلم إلى عملية تعليمية تركز على المتعلم، والتحول من التعلم الموجه بالمحتوى النظري المدرس إلى التعلم الموجه باحتياجات الفرد العملية على أرض الواقع، والتحول من التعلم المؤسسي القائم على الموظفين إلى التعلم القائم على التفاعل مع المحيط الخارجي، والتحول من التركيز على الأهداف المعرفية فقط إلى دمج الأهداف الوجدانية، والمهاراتية النفس-حركية.

جودة أداء المؤسسة التعليمية:

عرف صحراوي وبونابي (2018) جودة الأداء المدرسي على أنها: أنماط الأنشطة المدرسية التي تتسم بالفعالية والكفاءة في النظام المدرسي وتسمح بتحسين جودة الحياة فيها، للوصول إلى مخرجات تُلبى حاجات المجتمع المدرسي، بإعداد طالب عالمي يمتلك المعارف والمهارات التي تُمكنه من منافسة أقرانه، ويتمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه.

مجالات جودة الأداء للمؤسسة التعليمية:

وهي الجوانب الكبرى التي تتضمنها المنظومة التعليمية ولها مجالان رئيسيان هما: القدرة المؤسسية، والفاعلية المؤسسية التعليمية، ويندرج تحت هذين المجالين تسعة مجالات فرعية، وتتكون القدرة المؤسسية من: الرؤية والرسالة، القيادة والحوكمة، الموارد المادية والبشرية، المشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة، وأما الفاعلية المؤسسية التعليمية من: المتعلم، المعلم، المنهج، المناخ (محمد، 2013). وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: القدرة المؤسسية: وهي مجموعة من القواعد والشروط التي تضمن تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية (محمد، 2013). وتتوقف قدرة المدرسة على درجة تطويرها وتنميتها باستمرار سواء ما كان منها متعلقاً بهوية المدرسة وقيادتها، أو بتقديم الخدمات والبرامج التي تعكس قدرتها على استثمار مواردها، أو بعلاقات المدرسة مع المجتمع، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق المنافسة على أعلى المستويات (العلقامي وآخرون، 2022). وتشمل مجالات: الرؤية والرسالة، القيادة والحوكمة، الموارد المادية والموارد البشرية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة (محروس وآخرون، 2019).

المجال الأول: الرؤية والرسالة: تعكس رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها لتحقيق الهدف الموجه لعملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات، وهي تمثل تحدياً فعلياً للمؤسسة، وتوضح رسالة المؤسسة المتمثلة بالخدمات التي تقدمها للمستفيدين وتتضمن الصورة المأمولة للمؤسسة، ويتم إعدادها بالمشاركة بين المديرين والعاملين لتشكل إطاراً يُحدد الاهتمامات والأولويات، أما الرؤية فهي تُعبر عما تصبو إليه المؤسسة على المدى الطويل، وهي موجزة تحمل في طياتها حلماً يثير الرغبة والتحدى، ويمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف ترسم صورة المستقبل (محروس وآخرون، 2019).

المجال الثاني: القيادة والحوكمة: ويُقصد بها القدرة على تحفيز العاملين لمواجهة المشكلات وتحقيق الرؤية المشتركة، وتعتمد القيادة الفعالة على الإدارة الجماعية وتُطلق الطاقات الإبداعية للأفراد، وتكون قادرة على وضع السياسات واتخاذ القرارات، وهناك متطلبات عدة لقيام المدير بدوره القيادي في مجال الإدارة المدرسية منها: حسن التخطيط والتنسيق والتنظيم، والمتابعة والتقويم، واتخاذ القرارات، والإدراك التام للمرحلة التعليمية

وخصوصيتها والإلمام بالمنهاج الدارسية لكل مرحلة، وهناك متطلبات أخرى مثل العمل على توفير مناخ تربوي داعم للعملية التربوية والتعليمية، وتوثيق العلاقات الأفقية بهدف العمل الجماعي، والاهتمام بتحفيز العاملين في تحقيق النجاح للمؤسسة (محروس وآخرون، 2019). وفي هذه الدراسة تم التركيز على القيادة المستدامة كأحد الأنماط المعاصرة.

المجال الثالث: الامكانيات المادية والبشرية: ويُقصد بها توفير المتطلبات الأساسية لجودة التعليم بما في ذلك الموارد المادية التي توفرها من أدوات ومرافق وأجهزة ومباني وأماكن للتعليم وممارسة الأنشطة، وتوفير البيئة الآمنة التي تكفل السلامة البدنية للمتعلم، والتي تتوافر فيها المعايير القياسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهي تشمل أيضاً ربط المباني المدرسية بالخدمات العامة والاتصالات وتوفير الموارد اللازمة للأنشطة العلمية والتجريبية، بالإضافة إلى توفير الأماكن المريحة لجلوس الطلبة، كما تشمل ملاءمة موقع المبنى المدرسي وبعده عن مصادر التلوث، وتوافر الظروف الصحية الجيدة فيه، وتوافر المساحات الخضراء، ويُفضل أن تعمل المدرسة على إيجاد موارد ثابتة تُخصّص عواندها للإنفاق عليها، وتسعى للحصول على المشاريع الداعمة (محروس وآخرون، 2019).

المجال الرابع: المشاركة المجتمعية: وتعني كل الجهود المبذولة من قبل المدرسة بالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة لبناء جسور العلاقات والتفاهات، وتعني اشراك المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية وتقييم البرامج وتنفيذها، كما تشمل تقديم برامج تعليمية هادفة لأفراد المجتمع المحلي، ومشاركة أولياء الأمور في النشاطات المدرسية، والمشاريع البيئية، والتواصل الفعال مع أولياء الأمور لإطلاعهم على نتائج أبنائهم والسعي لتحسين مستوى تحصيلهم العلمي، وهذا يتطلب عمل دراسات لاحتياجات المجتمع والمجالات التي يمكن من خلالها تقديم الخدمة للمجتمع وتشجيع رجال الأعمال على المشاركة المجتمعية (محروس وآخرون، 2019) وهي أحد المتطلبات المهمة التي تجعل المدرسة مفتوحة على البيئة الخارجية، إذ يتم توظيف قدرات المنظمات الاجتماعية لزيادة فعالية الأداء المدرسي (داود، 2020).

المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة: يمكن القول أنه كلما زادت مركزية النظام التعليمي يزداد تركيزه على الاهتمام بالتفتيش أكثر منه على الجودة، وتكون وظيفة التفتيش التحقق من جودة التعليم على جميع المستويات إذ يكون هناك فحص ناقد دقيق للمناهج ونظم الامتحانات والكتب المدرسية، والمعلمين، فالمهمة الأساسية للمفتشين هي التحقق من واقع تدريس المناهج الدراسية في المدرسة (أبو الوفا وآخرون، 2019)، وتشير المساءلة إلى أساليب التقويم المتبعة في إطار المفاهيم المعاصرة للمساءلة التربوية، وتتضمن وجود نظام فعال للقياس والتقويم المستمر، ونظام لجمع البيانات وتحليلها واستخدام نتائجها في تحسين جودة المدرسة، كما تتضمن إجراء التدريب المناسب، ووجود آلية واضحة للمحاسبة من خلال إعداد التقارير ونظام الحوافز والمكافآت، والتقويم الذاتي الشامل للمدرسة (محروس وآخرون، 2019)، وتشمل عملية التقويم المدرسي الإدارة المدرسية والعاملين والطلبة، والمباني والوسائل التعليمية ومدى مناسبتها للمناهج الدراسية وبالتالي الحكم على مدى فعالية المؤسسة التربوية، وتتم عملية تقويم الأداء في الدول المتقدمة من خلال مؤسسات الجودة والاعتماد وتوضع معايير خاصة لذلك مثل: الرؤية والرسالة، الأهداف، الحوكمة والإدارة، المنهاج، دعم الموظفين والطلبة والمجتمع، سلامة المكان وصحته، أما في الدول العربية تُعد عملية التقويم من القضايا المعقدة لاعتمادها على النتائج غير الملموسة بالدرجة الأولى مما يصعب وضع معايير نوعية أو كمية لتقييمها، ومن أهم متطلبات تقويم أداء المؤسسة التعليمية وضع المؤشرات والمعايير لتقدير كفاءة المؤسسة التعليمية، ووضع الإجراءات المناسبة لتنفيذ التقويم والتغذية الراجعة التي تقدم معلومات للمؤسسة التعليمية عن مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمة المقدمة لهم، ومعرفة مدى تحقق توقعاتهم (الغنبوصي وآخرون، 2018).

ثانياً: الفاعلية المؤسسية التعليمية: يُعرفها الكساسبة (2011) بأنها مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى مدى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل بها، وتعني تحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص للتعليم والتعلم المتميز للجميع. وتضم أربعة مجالات هي: الطالب والمعلم والمنهج الدراسي والمناخ التربوي (محروس وآخرون، 2019). وفيما يلي تفصيل ذلك:

- **الطالب:** يُعد محور العملية التعليمية وهو الناتج الحقيقي والأكبر في العملية التعليمية، لذلك يجب إتاحة الفرصة له للتعليم واكتسابه المعارف والقيم والمهارات ليتمكن من ممارسة التفكير الناقد والتعلم الذاتي والمهارات الحياتية، ويساعده في امتلاك البنية المعرفية المناسبة من خلال اتقانه لمهارات المنهاج، وتوظيفه لما يتعلم في مواقف حياتية، ومشاركته الفاعلة في الأنشطة المدرسية وتطبيق مهارات التفكير وحل المشكلات (محروس وآخرون، 2019).

- **المعلم:** تتعدد الأدوار المنوطة بالمعلم والتي تُسهم في بناء شخصية متزنة ومثقفة لدى الطالب وبالتالي تحقيق نجاح وجوده العملية التعليمية ومن هذه الأدوار: الدور التعليمي، الدور الإداري، الدور التربوي، الدور النفسي. ويورد حليمه (2015) قائمة مختصرة للصفات التي يمتلكها المعلم الناجح ومنها: أن يكون حيويًا، متفانيًا بشوشًا، وجادًا ومخلصًا في عمله، واثقًا من معلوماته ومعرفته من المادة العلمية، مبدعًا في أفكاره وطرقه، مرئيًا في سلوكه، واضحًا في شرحه، ومحبوبًا في حركاته، مبادرًا في اقتراحاته، ومتجددًا في آرائه، متحمسًا لعمله، ودقيقًا في إعطائه للمعلومة، أنيق الملبس وحسن المظهر، منظمًا في سلوكه داخل الفصل وخارجه، أن يكون قاضيًا عادلاً في حكمه على جهود الطلاب، أي مقومًا جيدًا لأعمالهم، وأن يكون دليلًا للطلاب في كيفية اكتساب المعرفة والمهارات، ومصدرًا للمعرفة وطرق اكتسابها، وأن يكون منظمًا وضابطًا لنشاطات الغرفة الصفية. وأن يكون طبيبًا يشخص احتياجات ورغبات ومشاكل التعلم وأساليب اكتساب المعلومة عند الطلاب. فهو يُقوم تقدم الطلاب فرديًا أو بشكل جماعي،

ويساعدهم على إيجاد استراتيجيات إيجابية للتعليم، أن يكون مخططاً يضع خطاً لحل مشاكل تعلم الطلاب، ويختار نشاطات ومواد تعليمية تُساعد على تحقيق التعلم العميق عند الطلاب، أن يكون مديراً يُعزّز مشاعر التعاون والعمل الجماعي والثقة والمحبة بتنويعه نماذج التفاعل بين الطلاب داخل الصف وفقاً لأهداف مناسبة لطبيعة ومشاعر الطلاب واحتياجاتهم، أن يكون مؤمناً بمبادئ التعليم والتعلم العميقين، ورافضاً لمبادئ التعليم والتعلم السطحيين، أن يكون على اطلاع بما يستجد في مجال تعليم وتعلم مادته العلمية، أن يكون مهتماً بتطوير نفسه عندما تتاح له الفرص، أن يكون ذا صدر رحب في تقبله للنقد البناء وأن يعمل على تحسين وتطوير قدراته ومهاراته.

- **المناخ التربوي:** إذ يُعد المناخ المدرسي أساساً لنجاح العملية التعليمية، وتحسين المخرجات، حيث أن بيئة العمل الداعمة تُساعد في خلق الابداع والابتكار ومن ثم تعمل على تحسين المخرجات التعليمية للطلاب (قطب، 2016)، ويُعد من المفاهيم التي تتناول وصف الظروف المحيطة بالطلاب داخل المؤسسة التعليمية وهو يُمثل باختصار صورة عامة للحياة المدرسية، ويتكون من خمسة أبعاد هي: العلاقات الإنسانية، العمليات المدرسية، البيئة المادية، الأنشطة المدرسية، السياسات المدرسية (محروس وآخرون، 2019).
- **المناهج المدرسي:** فُطن التربويون لخطورة المناهج الدراسية والدور الذي تقوم به في تنشئة المتعلمين وإكسابهم المهارات والمفاهيم التي تُساعدهم في النمو المتكامل والنهوض بمجتمعاتهم فعملوا على الاهتمام بها وبمنطلقاتها ومبادئها وفلسفتها (حسن، 2009). ويُشكل المنهج الوسيلة التي تُستخدم لتحقيق الغايات المختلفة، وهو المقرر الدراسي الذي يحتوي على المضامين العلمية، كما يضم جميع ما يحتاج الطلبة إلى تعلمه والخبرات المكتسبة اللازمة في شؤون الثقافة والحياة، وحتى تتحقق الجودة في المناهج يجب أن تكون المقررات مواكبة للتغيرات التكنولوجية والعلمية ومرتبطة بالواقع وتشجع الطلبة على التعلم المستمر وتنمي قدراتهم الإبداعية وتراعي التعلم الذاتي، كما يجب أن تركز فلسفة المناهج على المهارات الأساسية والحياتية، ومراعاة الشمولية لجميع جوانب التعلم المعرفية والمهارية والوجدانية، وارتباطها بحاجات الطلبة والمجتمع، وتوظيف التكنولوجيا، وتحقيق شمولية التقويم (محروس وآخرون، 2019).

الدراسات السابقة:

- **هدفت دراسة هلال ومحمد (2021) إلى الكشف عن آلية تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في مصر في ضوء القيادة المستدامة.** واستخدمت لهذا الغرض المنهج الوصفي، واستعان بتجريبي فنلندا وسنغافورة في تطبيقهما للممارسات القيادية المستدامة؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية المصرية منها ما يتعلق بإدارة التنوع، ومنها ما يتعلق بالريادة، ومنها ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التطويرية المقترحة، مثل مراعاة التعددية واحترام التنوع، والتعامل بعدالة ومساواة مع المجتمع المدرسي، وتعزيز الثقة المتبادلة، ودعم العمل الجماعي وفرق العمل، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة المعرفة، والعمل على تحويل المدرسة إلى منظمة تعليمية، وتعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية التي تزيد من القدرات التنافسية، ووضع رؤية ورسالة تركز على المسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمكونات المجتمع المدرسي جميعها.
- **كما هدفت دراسة الجبني والسيسي (2020) إلى التعرف إلى متطلبات تفعيل الاستدامة في مدارس المرحلة الأساسية، فقد استخدم المنهج الوصفي في تحليل بيانات أدوات الدراسة المقابلة والاستبانة.** وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الأساسية في المدينة المنورة في السعودية، وتم اختيار عينة بالطريقة القصدية بلغت (7) من خبراء الاستدامة أجريت معهم المقابلة. وأما الاستبانة فقد تمّ تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (181) مديراً ومديرةً و364 معلماً ومعلمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الاستدامة في مدارس المرحلة الأساسية في المدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة، إذ جاء في المرتبة الأولى البعد الاجتماعي، وجاء في المرتبة الثانية البعد البيئي، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الاقتصادي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الاستدامة كانت كما يأتي: المتطلبات البشرية وتمثلت في وجود قيادات عليا تأخذ على عاتقها الاستدامة، وتعيين منسقين للاستدامة في المدارس، وتأسيس فريق في كل مدرسة، وأما المتطلبات المادية فتمثلت في تأسيس مركز للاستدامة وتهيئة البيئة المدرسية ومناخها، والسعي لدمج الاستدامة في المناهج المدرسية وفي الأنشطة اللاصفية وفي خطة إدارة التعليم، وسن المتطلبات التنظيمية والقوانين المنظمة للاستدامة، وعقد الشراكة مع الجهات ذات العلاقة. وأما معوقات تفعيل الاستدامة في المدارس فتمثلت في ضعف الوعي بضرورة الاستدامة، وقلة المختصين في الاستدامة في المؤسسات التعليمية، وعدم وجود منظمة متخصصة تعنى بأمور الاستدامة، وعدم تضمينها في خطط التعليم والمدارس.
- **وهدف دراسة كوك (Cook, 2014) إلى دراسة أهمية القيادة المدرسية المستدامة وعناصرها من وجهة نظر المعلمين، فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المتخرجين من برامج الإدارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية تكونت من (220) فرداً.** وخلصت الدراسة إلى إمكانية مساهمة المعلمين في تطبيق القيادة المستدامة في مدارسهم من خلال المبادرة في رئاسة الأعمال ودعم زملائهم، والمشاركة في اللجان المختلفة، وزيادة الاتصال والتواصل، وتعزيز المساءلة. كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية ممارسة نمط القيادة المستدامة في الحفاظ على النمو الأكاديمي للطلبة، والنمو المهني للمعلمين، وأشارت إلى أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار كأحد الممارسات المستدامة، لأنها تعمل على تيسير تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، وتنمية

فهم جوانب التعقيد والتحديات المرتبطة بالاستدامة عبر الزمن. كما خلصت الدراسة إلى أهمية بناء الشراكات والعلاقات في المجتمع المدرسي ككل، وبناء على هذه النتائج فقد أوصى الباحث بضرورة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات التربوية وتنمية مهارات القيادة لديهم. وأما الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي في المدارس وكيفية تحقيق جودة الأداء فيها فقد تنوعت في مجالاتها ومن هذه الدراسات على سبيل المثال:

- دراسة الشريف وشعبان (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تطوير جودة الأداء المؤسسي، إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة بلغت (118) عاملاً؛ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، من مجتمع شمل جميع العاملين في جامعة القاهرة في المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية البالغ عددهم (250) عاملاً. وكان من أهم النتائج التي التوصل إليها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بالاستثمار بشكل واسع في التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز مفهومي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة العاملين على إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

وفيما يخص دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية

- بحثت الحراشة والذيابات (2021) في دراستهما، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة مسح شامل مكونة من (70) مديراً ومديرة في لواء الرمثا في الأردن. تبين من نتائج الدراسة أن درجة أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت مرتفعة، وكان ترتيب درجة الأهمية للمجالات على النحو الآتي: (الطالب، المعلم، المجتمع المحلي)، في حين كانت درجة أهمية البيئة المدرسية متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابات عينة الدراسة تعود لمتغيرات (الخبرة الإدارية، مستوى المدرسة، المؤهل العلمي، الجنس). وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بضرورة ضبط التعامل مع تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس من خلال تعليمات واضحة، والاستعانة ببرامج حاسوبية لمساندة الإدارات المدرسية، وتطوير المهارت التكنولوجية لمديري المدارس وتشجيعهم على التواصل مع معلمهم إلكترونياً.

وفيما يخص متطلبات تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية فقد تناولتها

- دراسة محروس وآخرون (2019) واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أهم متطلبات تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية في مصر على النحو الآتي: أن يؤدي كل واحد من ذوي العلاقة دوره بشكل تكاملي مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ونشر ثقافة التطوير والتحسين في المجتمع المدرسي، ووضوح أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها التربوية ورسم السياسات العامة للمدرسة بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة وتحقيق الشراكة المجتمعية في إدارة التمويل، ووجود عدد كاف من الهيئتين الإدارية والتعليمية والعمل على تنمية هذه الموارد البشرية، وتوفير الموارد المادية والتجهيزات والوسائل التعليمية الملائمة، ووجود نظام لجمع المعلومات وتوثيقها، ووجود قواعد مالية واضحة، والعمل الجماعي وتفويض الصلاحيات وتفعيل دور جميع العاملين واستثمار قدراتهم والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات، والوقوف على احتياجات المستفيدين سواء أكانوا عاملين أم طلبة، وتحقيق توقعات المجتمع المحلي، ووجود تقويم ذاتي للأداء المؤسسي، ووجود مناهج دراسية بمستويات معيارية، وتأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة، وإعادة النظر في أساليب التقويم التربوي، والتأكيد على تعاون العاملين كافة في تبني فلسفة إدارة الجودة، ووجود قيادة إدارية متميزة وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية للتدريب المستمر، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي.

- وفي دراسة أخرى في السياق نفسه لرمضان وآخرون (2019) هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية؛ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقها على عينة عشوائية مكونة من (400) مديراً ومعلمًا من مجتمع مكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة أسوان في مصر، وخلصت نتائج دراستهم إلى أن واقع العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدارس الثانوية في تطوير الأداء المؤسسي بحاجة إلى إعادة النظر من حيث مدى استعداد المدرسة الثانوية لاستخدام هذا المدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وبناءً على نتائجها، أوصى الباحثون بضرورة العمل على إعداد رؤية مستقبلية تخص تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية من خلال إشراك جميع الأطراف من ذوي الصلة، والعمل على توفير بيئة داعمة للعمل الجماعي، وإشراك المعلمين والمديرين في إعداد بحوث إجرائية لرفع كفاءتهم في مواجهة المشكلات الميدانية، وإجراء تحديثات لبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية والعمل على إكساب كل عضو في المدرسة المهارات اللازمة لعمله، ونشر ثقافة تطوير الأداء المؤسسي، وإعداد قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المدارس، وربط خطة التطور المهني للمعلمين في موضوعات تطوير الأداء المؤسسي، وبناء فريق خاص بالتطوير المهني، والاستفادة من التجارب الرائدة للدول المتقدمة، وتدريب قيادات المدارس الثانوية على مهارات التحفيز، وتصميم مؤشرات للإنجازات التي يقوم بها المعلمون.

- في حين قدّم الصالحي (2018) دراسة تناولت السمات الأساسية المميزة لقيادة البيئة الجاذبة في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من (252)

وكيلاً، و(2211) معلماً، و(254) مرشداً، وخلصت نتائج دراسته إلى حصول جميع مجالات البيئة الجاذبة على درجة مرتفعة جداً، وكان في مقدمتها مجال المعلمين والعاملين في المدرسة، وكشفت الدراسة عن مجموعة من الصفات المميزة لبيئة العمل الجاذبة. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية والوظيفية، وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: دعم المعلمين مادياً ومعنوياً وتشجيعهم على التطور المهني، وإقامة الدورات التدريبية حول أهمية الجودة وأثرها على الأداء المدرسي، ومنح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات، ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية.

- وفيما يخص تحقيق جودة المدارس الثانوية باستخدام مدخل الجودة الشاملة فقد تناولها إبراهيم (2018) في دراسته مؤظفاً المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقابلات مفتوحة عددها (115) على مجموعة من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وخلصت نتائج دراسته إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين جودة المدارس الثانوية، صُنفت في عدة محاور من أهمها: إجراءات خاصة بالعمل المؤسسي داخل المدارس الثانوية العامة وتمثل في: التوسع في البناء المدرسي وفق معايير الجودة العالمية، وتوفير أدوات ووسائل تكنولوجية حديثة، وتفعيل القوانين المدرسية التي تؤكد على تحسين أوضاع المعلمين المادية والمعنوية، وتفعيل الأنشطة الطلابية، وتطوير المناهج، ورفع القدرة المهنية للمعلمين، ووجود القيادة الفعالة في المدرسة، والاهتمام بمتابعة الأداء المدرسي، وزيادة عدد المعلمين المتخصصين في المدارس. وإجراءات أخرى خاصة بنظام الجودة في المدارس الثانوية ومنها: توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة، وتوفير الكوادر البشرية سواء من المعلمين أو الإداريين الأكفاء، ونشر ثقافة الجودة ومعايشتها على الواقع بعيداً عن الجودة الورقية، والتأكيد على العمل الجماعي والمشاركة في تحقيق الجودة، وتكوين فرق العمل من جميع فئات العاملين، وفحص أداء المدارس الثانوية ومقارنتها بالمدارس الأخرى المنافسة.
- في حين درس الهبيل وشلدان (2017) في دراستهما أحد محاور الجودة المدرسية الهامة وحاولا التعرف على دور المساءلة الإدارية في قسم الرقابة الداخلية في مدارس غزة من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وضمت أدوات دراستهما استبانتيين، أحدهما تخص المساءلة الإدارية والأخرى تخص الأداء الإداري، وطُبقت على عينة مسح شاملة لمجتمع مكون من (133) مديراً ومديرةً من مدارس محافظة غزة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء الإداري. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية للعاملين في المدارس وتنمية مهارات العاملين في قسم الرقابة الداخلية لتجديد أساليب المساءلة بما يتلاءم مع الاتجاهات الحديثة.
- وتناولت قطب (2016) في دراستها محوراً آخر من محاور الجودة المدرسية وحاولت التعرف إلى دور الإدارة التعليمية في تطوير المناخ المدرسي وتحسينه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة طُبقت على عينة عشوائية قوامها (468) فرداً منهم (38) مديراً ومديرةً و(430) معلماً ومعلمةً، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات المناخ المدرسي ودرجات ممارسة الإدارة التعليمية لمهامها. وبناء على نتائج الدراسة تم بناء تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة التعليمية في تطبيق مهامها، وأوصت بتطبيق التصور المقترح، وزيادة الدعم للمعلمين والمديرين في المدارس، واختيار القيادات التعليمية على أساس الكفاءة وتطبيق الدمج بين المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية، ودعم مشاركة المجتمع المحلي لتطوير التعليم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج النوعي وذلك لفهم وتفسير الظاهرة المدروسة بشكل أعمق وأشمل، والكشف عن أبعادها والعلاقات التي تحكمها، إذ استخدمت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة.

صدق المقابلة:

صدق المحكمين:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق المحكمين لأسئلة المقابلة من خلال عرضها قبل إجرائها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية بلغت (10) مديرين (ذكوراً وإناثاً)، للتأكد من أنها تتعلق بمفهوم القيادة المستدامة وممارستها. وطلب منهم النظر فيها، وفيما إذا كانت تسأل عن مفهوم جودة أداء المدارس الحكومية في ضوء نمط القيادة المستدامة، وفيما إذا كانت مفهومة في لغتها، وواضحة في صياغتها، ومن ثم إضافة وحذف ما يروونه ضرورياً، مع إبداء ملاحظاتهم حولها، ومن ثم إرجاعها إلى الباحثة في غضون سبعة أيام. وبعد انتهاء المدة المحددة للمحكمين، استرجعت الباحثة أسئلة المقابلة متضمنة آراءهم وملاحظاتهم وتعديلاتهم عليها، إذ كان بعضها يتعلق بإعادة صياغة بعض الأسئلة من مثل: "ما هي الدروس المستفادة من جائحة كورونا؟" ليصبح بعد التعديل "كيف توظف الدروس والخبرات المستفادة من جائحة كورونا في إدارة مدرستك؟". وكذلك حذف السؤال: "كيف تعمل على تنمية القيادة لدى المجتمع المدرسي؟"، بسبب عمومية السؤال وكثرة تفرعاته كما أفاد بعض المحكمين". وبناء على هذه الملاحظات، فقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت المقابلة في صورتها النهائية مكونة من (15) سؤالاً بدلاً من (16) سؤالاً.

التأكد من المصادقية والموثوقية:

اتبعت الباحثة طرقاً متعددة، للتأكد من صحة وصدق المقابلات للحصول على تفسير دقيق للبيانات وتعزيز صحتها. بداية تم ترميز جميع الأفراد الذين أجريت معهم المقابلة بدل أسمائهم وبلغت من 1-19 رقم، ثم قامت الباحثة بتفريغ البيانات نصياً على الورق، وذلك لضمان مصداقية النتائج. ثم عُقدت اجتماعات متكررة بين الباحثتين لتحقيق مناقشة الصدق (Argumentative Validity)، وتم الاتفاق على المجالات والمؤشرات الفرعية لكل منها. وللتأكد من الصدق التواصل (Communicative validity)، قامت الباحثة بمراجعة البيانات المفردة ورقياً وعرضها على المشاركين في الدراسة، من أجل التأكد من مطابقتها لإجاباتهم، وقد أعربوا عن رضاهم الكامل عما أدلوا به من إجابات. وتأكيداً لصدق الأداة قامت الباحثة بجمع البيانات حتى حد الإشباع، وبعد كتابة تقرير النتائج النوعية قامت الباحثة بالتأكد من الصدق التراكمي (Cumulative validity) وذلك من خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وبحث مدى انسجام النتائج مع مفهوم القيادة المستدامة وجودة الأداء المدرسي التي تم تناولها في الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بها، كما احتفظت الباحثة بالتسجيلات الصوتية للمقابلات وبالتفريغات النصية على الورق.

الموثوقية:

للتحقق من موثوقية المقابلة اتبعت الباحثة الطرق الآتية:

1. إجراء المقابلة وإعادة إجرائها (Test-Retest):

قامت الباحثة بإجراء المقابلة مرتين بعد فترة زمنية تقدر بأسبوعين على عدد من عينة المقابلة بلغت ما نسبته (30%) من المقابلات، وسألهم الأسئلة نفسها، ثم حلت إجاباتهم فوجدتها متسقة بنسبة (0.833)، وهي نسبة مقبولة تربوياً.

2. التحقق من ثبات البيانات:

وتم ذلك من خلال ثلاثة طرق هي: تحليل الثبات عبر الأشخاص، وتحليل الثبات عبر الزمن، وتسجيل المقابلات. وفيما يلي تفصيل ذلك:

- تحليل الثبات عبر الأشخاص: إذ تم الاستعانة بإحدى الزميلات لتقوم بإعادة عملية التحليل والتميز لما نسبته (10%) من المقابلات ومن ثم تحديد المعايير والمؤشرات الفرعية، وقد تم حساب نسب الاتفاق بين نتائج التحليل الأول والثاني للمعايير والمؤشرات حسب معادلة هولستوي (88.8%).
- تحليل الثبات عبر الزمن: إذ قامت الباحثة بإعادة تحليل البيانات بعد مرور شهر من التحليل الأول لما نسبته (10%) من المقابلات، وكانت نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني للمعايير والمؤشرات حسب معادلة هولستوي (85.0%).
- تسجيل المقابلات: إذ تم إجراء التسجيل وسيلة لتعزيز ثبات المقابلات، تم تنفيذ المقابلة إلكترونياً باستخدام برنامج مايكروسوفت "تيمز"، وتم تسجيلها بعد أخذ إذن المشاركين، وتم الاحتفاظ بالتسجيلات بنسخة MP3 لحين تحليلها ومناقشة النتائج، وتم تدوين النصوص بنفس لهجتها، ثم إجراء عملية مقارنة بين المكتوب والمسجل لتأكيد الدقة، ومراجعة مضمون المقابلات في كل وقت من خلال ميزة الاستماع المتكرر لها للتأكد من أن نسبة الخطأ تكاد تكون معدومة.

عينة الدراسة:

تم اختيار (19) مديراً ومديرة منهم (7) من الذكور و(12) من الإناث من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من فلسطين بالطريقة القصدية، وذلك بالتعاون مع منسقي البحث والتطوير في مديريات التربية والتعليم المستهدفة، ممن تنطبق عليهم الشروط والمعايير الآتية: مديرة/مدرسة متميز قادر على توظيف التكنولوجيا بدرجة متوسطة إلى عالية، تتراوح خبرته ما بين (10-15) سنة في التربية والتعليم، ولديه حب المبادرة، ولديه مهارات اتصال وتواصل عالية، واستخدمت الرموز (م-1م-19) للدلالة على المشاركين حيث يرمز الحرف (م) إلى كلمة مقابلة والرقم المرفق إلى رقم المقابلة مرتبة حسب تاريخ إجرائها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية من فلسطين، البالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021 (861) مديراً ومديرة كان منهم: (395) ذكوراً، و (466) إناثاً.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الإحصاء النوعي (Qualitative Statistics) لتحليل استجابات العينة المقصودة على أسئلة المقابلة، وتفسيرها وإلقاء الضوء عليها في إطار الأدب التربوي للقيادة المستدامة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تحليل إجابة المشاركين في المقابلات باستخدام التحليل المواضيعي (Thematic analysis) للوصول لأهم المعايير والمؤشرات اللازمة لتطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في ضوء نمط القيادة المستدامة، وتم اتباع الأساس الآتي في تنظيم النتائج: المجال الأول الرئيس، المجال الفرعي، المعيار، المؤشرات. خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج من أهمها: يمكن تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في ضوء نمط القيادة المستدامة، من خلال عدة مجالات رئيسية وأخرى فرعية، وهي:

المجال الأول الرئيس: القدرة المؤسسية

المجال الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي

أجمع المشاركون في المقابلات بنسبة (100%) بأن عملية التخطيط هي أساس العمل الناجح وخاصة في المؤسسات التعليمية، وفيما يتعلق بقناعتهم حول إجراء عملية التقويم الذاتي فقد أشار 90% من المشاركين في الدراسة اعتمادهم عليها بالإضافة إلى التحليل البيئي، في حين أشار (10%) من المشاركين إلى اعتمادهم على التحليل البيئي فقط. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: تشكيل فريق التطوير المدرسي.

المؤشرات	- يوجد فريق تطوير محدد في المدرسة. - تشارك الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في فريق التطوير المدرسي.
----------	---

المعيار الثاني: إجراء التقويم الذاتي للمدرسة.

المؤشرات	- يتم إشراك جميع الأطراف في عملية التقويم الذاتي للمدرسة. - يتم تنفيذ التقويم الذاتي للمدرسة. - يتم ترتيب نتائج التقويم الذاتي تنازلياً حسب الأولوية.
----------	---

المعيار الثالث: إجراء التحليل البيئي وفق نموذج سوات (SWOT).

المؤشرات	- يتم تنفيذ التحليل البيئي للمدرسة. - يتم وضع الإجراءات التنفيذية المناسبة لكل بند من البنود.
----------	--

المعيار الرابع: وجود خطة تشغيلية.

المؤشرات	- يتم ترتيب احتياجات المدرسة حسب الأولويات. - يتم وضع الخطة بناء على نتائج التقويم الذاتي للمدرسة. - يتم وضع الخطة بناء على نتائج التحليل البيئي للمدرسة. - يتم اعتماد نتائج تقويم خطة العام السابق في بناء الخطة الجديدة. - يتم اعتماد تقارير مديرية التربية والتعليم عن واقع المدرسة في السنة السابقة.
----------	--

المعيار الخامس: وضع الرؤية والرسالة.

المؤشرات	- وجود وثيقة محددة ومعلنة وواضحة لرؤية المدرسة ورسالتها. - يشارك في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية.
----------	---

المجال الفرعي الثاني: تفعيل الشراكة المجتمعية

عبر المشاركون في الدراسة عن أهمية تفعيل الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي ودوره في دعم المدرسة لتحقيق أهدافها، إذ أشار المشاركون في الدراسة بنسبة (90%) إلى أهمية مساهمة المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته في تطوير التعليم وتحقيق أهدافه داخل المدرسة، بينما أظهرت آراء بقية المشاركين بنسبة (10%) أن العلاقة مع المجتمع المحلي هي علاقة شكلية وخاصة مجالس أولياء الأمور، واتفق المشاركون في الدراسة بنسبة (100%) بأن المدرسة تُعتبر مركز للنشاطات الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي المحيط بها. أما من ناحية اسهامات المجتمع المحلي في دعم المدرسة ومشاركتها في الأنشطة المختلفة ومساعدتها في تحقيق أهدافها وسد احتياجاتها؛ يرى 85% من مديري المدارس المشاركين في الدراسة أن مؤسسات المجتمع المحلي بما تحتويه من نوادي وجمعيات وجامعات وأفراد ومؤسسات مجتمع مدني ومؤسسات حكومية ومجالس محلية وغيرها من المؤسسات تقدم الكثير في خدمة العملية التعليمية التعليمية من حيث الدعم المادي والعيني للمدرسة. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: دراسة مدير المدرسة لطبيعة المجتمع المحيط به.

المؤشرات	- دراسة خصائص المجتمع المحيط بالمدرسة. - دراسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع المحيط بالمدرسة. - تشكيل قاعدة بيانات عن أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي التي يمكن الاستفادة منهم. - اختيار أفراد من المجتمع المحلي بعناية للمشاركة في عملية التخطيط.
----------	--

المعيار الثاني: بناء ثقافة داعمة للشاركة المجتمعية.

المؤشرات	- وضع خطة للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها. - توثيق الإنجازات المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
----------	--

المعيار الثالث: قدرة مدير المدرسة على الاتصال والتواصل الفعال.

المؤشرات	- بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي. - مشاركة المجتمع المحلي في تخطيط وتنفيذ الأهداف. - مشاركة المجتمع المحلي في صناعة بعض القرارات. - ارتباط المدرسة بعلاقة حقيقية ووطيدة مع المجتمع المحلي.
----------	--

المعيار الرابع: مساندة المجتمع المحلي للمدرسة.

المؤشرات	- فعالية مجلس أولياء الأمور في المدرسة. - حضور أولياء الأمور للاجتماعات المدرسية. - تقديم المجتمع المحلي للدعم المادي للمدرسة. - تقديم المجتمع المحلي التبرعات العينية للمدرسة. - مشاركة المجتمع المحلي في تحسين مستوى تحصيل الطلبة. - مساهمة مؤسسات المجتمع المحلي في رعاية شؤون الطلبة.
----------	--

المعيار الخامس: مساندة المدرسة للمجتمع المحلي.

المؤشرات	- إشراك المجتمع المحلي في الفعاليات والأنشطة داخل المدرسة. - فتح أبواب المدرسة ومراقبتها المختلفة للمجتمع المحلي. - تنفيذ حملات تطوعية تخدم المجتمع المحلي. - الانفتاح على المجتمع المحلي ومشاركته في مناسباته.
----------	--

المجال الفرعي الثالث: إدارة الموارد المادية والبشرية بفعالية

أشار (50%) من العينة المستطلعة آراؤهم إلى أن دراسة الاحتياجات المدرسية في بداية العام الدراسي من أجل وضع الموازنة التقديرية هي من الأمور المهمة التي يجب على مدير المدرسة القيام بها، وأعرب (55%) من المشاركين في الدراسة عن معاناتهم من مشكلة اكتظاظ الصفوف، وأشاروا إلى حاجتهم إلى غرف صفية أكبر لتلبية احتياجاتهم، بينما ذكر (45%) من المستطلع آراؤهم إلى كفاية الغرف الصفية في مدارسهم من حيث العدد والمساحة كون مدارسهم حديثة البناء. كما أشار (68%) من المشاركين في الدراسة إلى توفر غالبية المرافق المدرسية المطلوبة، فيما ذكر (32%) من المشاركين في الدراسة أن البناء المدرسي لديهم قديم، ولا تتوافر فيه المرافق المدرسية المطلوبة، وأعربوا عن حاجتهم سنوياً للقيام بأعمال الصيانة وإعادة تأهيل بعض المرافق والغرف الصفية وأعمال التوسعة وتوفير الأثاث اللازم. أما فيما يتعلق بالموارد البشرية في المدرسة، فقد أجمع (85%) من المشاركين إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر أصعب من الموارد المادية، وفيما يلي المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: إدارة الموارد المالية بفعالية.

المؤشرات	- دراسة وتحديد مصادر الموارد المالية للمدرسة. - دراسة الاحتياجات المدرسية. - وضع تصور مبدئي حول حاجة المدرسة لأعمال الصيانة. - وضع تصور حول اللوازم والمشتريات مرتبة حسب الضرورة. - وضع الموازنة التقديرية للمدرسة. - الأمور المالية دقيقة وموثقة وتتسم بالشفافية.
----------	---

المعيار الثاني: إدارة الموارد البشرية بفعالية.

المؤشرات	- تلبية احتياجات الموارد البشرية. - بناء ثقافة تنظيمية واضحة المعالم مع الهيئة التدريسية والإدارية. - تطبيق آليات قياس وتقويم كفاءة الموارد البشرية. - وجود خطة تطوير مهني محددة للمعلمين في المدرسة.
----------	--

المعيار الثالث: ملائمة المبنى المدرسي وتفعيله.

المؤشرات	- استيفاء المبنى المدرسي للمواصفات والمعايير التربوية والهندسية المطلوبة. - استيفاء المبنى المدرسي لمواصفات الأمن والسلامة، ومتطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة. - حاجة البناء المدرسي للصيانة وتأهيل الصفوف وأعمال التوسعة. - توافر المرافق المدرسية اللازمة لممارسة الأنشطة التعليمية والتربوية. - توظيف المبنى المدرسي لخدمة العملية التعليمية.
----------	---

المجال الفرعي الرابع: إدارة برامج التعليم والتعلم في المدرسة

اتفق المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) بأن إدارة أي برنامج تعليمي يتضمن إدارة أداء طرفي العملية التعليمية وهما: المعلم والطالب، وفيما يتعلق بإدارة الطلبة؛ فقد أشار المشاركون بالدراسة وبنسبة (75%) إلى أنهم يعملون على دمج الطلاب في أنشطة مدرسية لتحسين تعلمهم. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: إدارة أداء المعلم.

المؤشرات	- وجود جدول حصص أسبوعي ومتابعته مع المعلمين. - توفر الخطط السنوية ومتابعتها بشكل دوري. - وجود جدول للزيارات الصفية للإشراف للمعلمين وتنفيذه. - توثيق التقارير الإشرافية للمعلم ومناقشة سير الحصص معه. - وجود جدول زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها وتوثيقها. - تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعة نتائجها. - تزويد المعلم بالتغذية الراجعة حول أدائه. - وجود برامج لتحسين أداء المعلم بناء على نقاط الضعف الموجودة لديه. - متابعة الشؤون الإدارية للمعلمين. - تفعيل المعلمين لأساليب واستراتيجيات حديثة في التدريس. - متابعة طرق التقويم التي يتبعها المعلم في تقويم الطالب. - تفعيل المعلم للوسائل التعليمية، وإدارته للمرافق التعليمية المتوفرة داخل المدرسة. - متابعة تحليل نتائج الامتحانات وبناء الخطط العلاجية. - متابعة ما تم قطعه من المنهاج مع كل معلم. - متابعة المعلم لأعمال الطلبة الكتابية. - مساءلة المعلم في حال حدث خلل في التزامه بالقوانين والأنظمة المدرسية.
----------	---

المعيار الثاني: إدارة أداء الطالب.

المؤشرات	- متابعة حضور وغياب الطلبة ومغادرتهم. - متابعة المشكلات السلوكية للطلبة. - متابعة تحصيل الطلبة عملية مستمرة ومنظمة داخل المدرسة. - متابعة المشكلات الأكاديمية للطلبة. - متابعة أثر الخطط العلاجية على الطلبة. - توثيق نتائج تحصيل الطلبة وتزويدهم بالشهادات المدرسية. - دمج الطلبة في الأنشطة المدرسية المختلفة لتحسين عملية تعلمهم. - تحفيز الطلبة وتكريمهم بناء على نتائجهم. - عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة لمناقشة نتائج أبنائهم وتحسينها. - تفعيل دور المرشد التربوي في تحسين مستوى تحصيل الطلبة.
----------	--

المجال الفرعي الخامس: وجود نظام للمساءلة في المدرسة

أجمع المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) على أهمية نظام المساءلة في نجاح المؤسسة التعليمية، وأظهرت آراء المشاركين في الدراسة وبنسبة (85%) أن المساءلة الفعلية في مدارسهم تقتصر على التنبيه الشفوي في معظم الحالات، أما النسبة المتبقية وهي (15%) من المشاركين فقد أعربوا عن

اضطرابهم أحياناً إلى توجيه كتب خطية للمعلم في حال حدث تكرار للسلوك المخالف، أو أنهم يقومون برفع كتاب خطي لمديرية التربية والتعليم وهذه الحالة نادرة الحدوث. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: وجود نظام لمساءلة المعلم.

المؤشرات	- وجود وصف وظيفي واضح للمهام المناطة به. - وجود نظام مساءلة واضح ومحدد يتم إطلاع المعلمين عليه. - التسلسل في تطبيق نظام المساءلة عند وجود خلل في أداء المعلم. - توثيق المساءلة في ملف المعلم.
----------	--

المعيار الثاني: وجود نظام لمساءلة الطالب.

المؤشرات	- تنفيذ إجراءات وقائية في بداية العام الدراسي. - وجود وثيقة تضم تعليمات الانضباط المدرسي. - عقد اجتماعات لأولياء أمور الطلبة لإطلاعهم على وثيقة الانضباط المدرسي. - رصد وتوثيق مخالفات الطلبة حسب ما جاء في الوثيقة. - التواصل مع ولي الأمر وإطلاعهم على المخالفات إن لزم.
----------	--

المعيار الثالث: تقييم الأداء.

المؤشرات	- وجود معايير واضحة لتقييم أداء المعلم. - وجود سياسة معلنة لمتابعة أداء المعلم من بداية العام الدراسي داخل المدرسة. - وجود سجلات لتوثيق متابعة المعلم. - وجود معايير واضحة لتقييم أداء الطلبة. - وجود السجلات لتوثيق تقييم أداء الطلبة.
----------	---

المعيار الفرعي السادس: جودة أداء المدرسة

أشار المشاركون في الدراسة وبنسبة (82%) إلى إمكانية اعتماد نتائج الثانوية العامة للاستدلال على جودة التعليم في المدرسة، كما أشار المشاركون في الدراسة وبنسبة (70%) إلى وجود أقسام متخصصة في مديرية التربية والتعليم لمتابعة جودة أداء المدرسة بشكل عام وجودة أداء المدير بشكل خاص، في حين أشار (30%) من المشاركين في الدراسة إلى أنه لم يتم زيارة مدارسهم من قبل اللجان الرقابية وبعض الأقسام في مديرية التربية والتعليم منذ فترة طويلة، مما قد يؤثر سلباً على عملهم، إذ أشاروا إلى أن غياب الرقابة المالية والإدارية وقصور عملية المتابعة، يؤدي إلى تعطيل عمل المدير أو تأخير أدائه لبعض المهام. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

متابعة جودة أداء المدرسة.

المؤشرات	- جودة نتائج الطلبة نهاية العام الدراسي بما فيها نتائج الثانوية العامة. - نتائج الاختبارات الموحدة والاختبارات الدولية. - تقارير المشرفين التربويين عن مستوى التحصيل الدراسي وعن أداء المعلمين في المدرسة. - تقارير الأقسام المختلفة في مديرية التربية والتعليم عن أداء المدرسة ككل حسب اختصاصه. - تقارير متابعة أداء مدير المدرسة من قبل قسم جودة الأداء المدرسي. - التقارير والكتب الرسمية التي يقدمها مدير المدرسة عن واقع مدرسته في نهاية العام الدراسي.
----------	---

اتفقت نتائج المجال الرئيسي الأول (القدرة المدرسية) مع نتائج دراسة الشريف وشعبان (2022) إذ توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، ونتائج دراسة إبراهيم (2018) التي توصلت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين جودة المدارس منها: وجود قيادة فعالة، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة، وعقد ورشات تدريبية تضم أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وإنشاء قواعد بيانات محوسبة للمدارس وتفعيل الأنشطة الطلابية، ونتائج دراسة الهبيل وشلدان (2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة كوك (Cook, 2014) التي أشارت نتائجها إلى إمكانية زيادة مساهمة المعلمين في تطبيق القيادة المستدامة في مدارسهم من خلال تعزيز نظام المساءلة.

المجال الرئيسي الثاني: الفاعلية المؤسسية التعليمية.

المجال الفرعي السابع: الرعاية الشمولية للطالب.

أجمع المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) أهمية رعاية النواحي الصحية للطلبة، كما أجمع المشاركون وبنسبة (100%) على أهمية دور المرشد التربوي في المدرسة في رعاية الجوانب النفسية للطلبة. ومن حيث تقييم الطلبة، يرى المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) أن دور مدير المدرسة هو

العمل على متابعة عملية تقويم المعلم للطلاب. وقد أشار المشاركون في الدراسة الحالية ونسبة (35%) أنهم يتابعون مع المعلم وضع أسئلة الاختبارات التحصيلية وفق جدول للمواصفات قبل تطبيق الاختبار على الطلبة، كما أشار غالبيتهم ونسبة (85) إلى أن تقويم الطالب يعتمد على جانبين هما: التقويم الأصيل، بالإضافة إلى التقويم البديل. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: رعاية الجوانب الصحية للطلبة.

المؤشرات	
- توفير البيئة الفيزيائية الملائمة للطلبة.	
- تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية تعزز الجوانب الصحية للطلبة.	
- عمل فحوصات طبية بالتعاون مع وزارة الصحة ومتابعتها.	
- متابعة ملفات الطلبة الصحية.	
- تنفيذ الأنشطة الرياضية المختلفة.	
- متابعة اهتمام الطلبة بمظهرهم العام والنظافة الشخصية.	
- متابعة جودة الخدمة المقدمة من المقصف المدرسي.	
- تشكيل اللجان الصحية في المدرسة وتفعيل عملها.	
- رصد ومتابعة الحالات التي تعاني من مشاكل صحية مزمنة.	
- متابعة نظافة المدرسة بشكل دوري وبالأذات الوحدات الصحية.	
- عقد الورشات التثقيفية الصحية للطلبة.	

المعيار الثاني: رعاية الصحة النفسية للطلبة.

المؤشرات	
- توفير بيئة تنمي مواهب الطلبة وهواياته.	
- تفعيل دور المرشد التربوي.	
- توفير بيئة تعزز انتماء الطلبة للمجتمع المدرسي.	
- عناية المعلمين بالناحية النفسية للطلبة.	
- القضاء على حالات العنف على اختلاف أشكالها وأنواعها.	
- دمج الطلبة الذين يعانون من الانطوائية والخجل مع زملائهم.	
- الحد من التنمر المدرسي بين الطلبة.	
- توفير غرف التفريغ النفسي داخل المدارس.	
- تفعيل حصص الفن والرياضة للطلبة.	
- تنفيذ الرحلات العلمية والترفيهية للطلبة.	

المعيار الثالث: رعاية النواحي الاجتماعية للطلبة.

المؤشرات	
- توفير أنشطة صفية ولا صفية تصقل شخصية الطالب.	
- متابعة المرشد لطبيعة العلاقات التي تسود المجتمع المدرسي.	
- رصد الحالات الاجتماعية داخل المدرسة ومتابعتها.	
- تشكيل لجنة أصدقاء المدرسة للمساندة في دعم الحالات الاجتماعية.	
- تشكيل اللجان المدرسية المختلفة.	
- عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لدعم الطلبة.	
- توفر آلية للتواصل عن بعد مع أولياء الأمور.	
- تنفيذ أنشطة تطوعية بالتعاون مع المجتمع المحلي.	

المعيار الرابع: متابعة تقويم الطلبة.

المؤشرات	
- وجود أسس تقويم واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم.	
- سير عملية تقويم الطلبة بشكل صحيح وفق الآليات المعمدة.	
- وجود تعليمات واضحة بخصوص عمليات النجاح والرسوب للطلبة.	
- وجود أسس توضح مواصفات الاختبار الجيد.	
- مراعاة الاختبارات التحصيلية لمواصفات الاختبار الجيد.	
- تفعيل السجلات الرسمية والجانبية لاحتساب علامات الطلبة وفق الأسس والتعليمات.	
- تحليل لنتائج الطلبة بالتعاون مع معلم المادة.	
- تحليل لأثر الخطط العلاجية للمشكلات التحصيلية على تحصيل الطلبة.	
- الشراكة مع أولياء الأمور في تحسين مستوى تحصيل أبنائهم.	
- وجود أسس واضحة مفعلة لاعتماد التقويم البديل للطلبة.	
- تقييم الجانب القيمي والوجداني للطلاب من خلال سلوكياته.	

المجال الفرعي الثامن: تقييم أداء المعلم

اتفق المشاركون وبنسبة (100%) بأن تقييم أداء المعلم لا يقتصر فقط على قيامه بالأعمال الكتابية الموكلة إليه، كما أشار 65% من المشاركين في الدراسة إلى أنهم يميلون إلى تقييم المعلم في نهاية كل فترة دراسية، بينما أشار 30% منهم إلى أن تقييم أداء المعلم هو عملية مستمرة، وأعربوا عن عدم قناعتهم بالتقويم الشهري، أما 5% من المشاركين فقد أشاروا إلى أنهم يقومون بتقييم المعلم بشكل فصلي أو سنوي فقط. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: الأعمال الكتابية.

المؤشرات	- توفر الأعمال الكتابية المطلوبة. - جودة الأعمال الكتابية المقدمة من قبل المعلم.
----------	---

المعيار الثاني: المهارات التعليمية.

المؤشرات	- توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم. - القدرة على تصميم وإدارة الحصص الافتراضية. - المشاركة في المسابقات والأنشطة التربوية. - تفعيل الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التعليم. - مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة. - نتائج تحصيل الطالب في مادته. - تقديم المعلم للمبادرات التربوية.
----------	--

المعيار الثالث: المهارات الإنسانية.

المؤشرات	- تقييم علاقة المعلم مع طلبته. - تقييم علاقة المعلم مع زملائه. - تقييم علاقة المعلم مع مدير المدرسة. - تقييم علاقة المعلم مع المشرف التربوي. - تقييم علاقة المعلم مع أولياء الأمور.
----------	---

المعيار الرابع: المهارات الفنية.

المؤشرات	- إدارة الصف وتنظيمه. - القدرة على وضع الخطط المختلفة بأنواعها والتزامه بها. - الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية. - القدرة على جعل الطالب منخرطاً في العملية التعليمية. - القدرة على توظيف المعلومات المتعلمة في الحياة اليومية. - توفير بيئة داعمة ومحفزة داخل الصف. - الحرص على التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة.
----------	--

المعيار الخامس: الانضباط واحترام القوانين المدرسية.

المؤشرات	- التزام المعلم في الأوقات المحددة للدوام. - التزام المعلم في المناوبة. - الاستثمار الأمثل لوقت الحصة. - الانتماء للمدرسة والمهنة. - الالتزام بحضور الدورات التدريبية المدعو لحضورها. - التزام المعلم بالأنظمة والقوانين المنظمة لعلاقات المجتمع المدرسي. - ابتعاد المعلم عن العنف بجميع أشكاله.
----------	--

المعيار السادس: سمات المعلم الشخصية.

المؤشرات	- القدرة على جذب انتباه الطلبة. - امتلاك المعلم للسمات الشخصية التي تقوي علاقته بطلبيه. - وجود بعض المواهب لدى المعلم والاستفادة منها. - وجود سمة الإبداع لدى المعلم وتوظيفها في المبادرات.
----------	--

المجال الفرعي التاسع: جودة المناهج المدرسية

أجمع المشاركون في الدراسة وبنسبة (95%) على أن المناهج الحالية تحتاج إلى تطوير وتحديث، بينما عبر (5%) منهم عن رضاهم الكامل عن المناهج الحالية. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: جودة المناهج الدراسية.

المؤشرات	- ملاءمة المعلومات والأنشطة المتضمنة في الكتاب مع المدة الزمنية للعام الدراسي. - ملاءمة المناهج للخصائص النمائية للطلبة في كافة المراحل الدراسية. - مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة. - مراعاة الشمولية لجميع جوانب التعلم المعرفية والمهارية والوجدانية. - مواكبة الحداثة في الموضوعات العلمية المطروحة. - محاكاة الواقع ومناسبة روح العصر. - وجود مناهج محوسبة إلكترونية منها. - تنمية المهارات العقلية العليا مثل الاكتشاف والابتكار. - تنمية مهارات التعلم الذاتي. - تعزيز الهوية الوطنية المميزة للشعب الفلسطيني. - ربط المعلومات العلمية بالحياة العملية. - بناء أدلة تعليمية تفاعلية مساندة للمناهج. - التكامل بين المراحل الدراسية. - الإخراج الفني للكتاب المدرسي.
----------	--

المعيار الثاني: توافر ممارسات داعمة للمناهج الدراسي.

المؤشرات	- تحفيز مدير المدرسة المعلمين على إثراء المنهج. - تكليف مدير المدرسة المعلمين بتقييم المنهج من حيث نقاط القوة والضعف. - تنفيذ أنشطة صفية ولاصفية تخدم المنهج. - اقتراح أفكار تطويرية للمناهج بالتعاون ما بين مدير المدرسة والمعلم المتخصص. - المساهمة في حوسبة مصادر تعليمية مساندة لتعلم الطلبة. - إجراء الأبحاث والدراسات لتقويم محتوى المناهج.
----------	--

المجال الفرعي العاشر: توفير المناخ التربوي

أجمع المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) أن توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة وجاذبة ومريحة للطلاب هو أمر مهم للغاية، وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: توفير بيئة فيزيقية مناسبة للطلبة.

المؤشرات	- عمل صيانة دورية للمدرسة للتأكد من جاهزيتها. - توفير السلامة والأمان في كافة مرافق المدرسة. - جاهزية الملاعب والمساحات المدرسية ونظافتها. - تواجد المساحات الخضراء في المدرسة. - توفير الإضاءة والتهوية الكافية. - توفير الخدمات مثل شبكات الماء والكهرباء. - توفير بيئة صفية محببة وجاذبة للطلاب. - توفير الأجهزة والأثاث واللوازم لخدمة العمل المدرسي. - متابعة نظافة المدرسة بشكل دوري وبالذات الوحدات الصحية. - توفير خدمات الهاتف والانترنت في المدرسة.
----------	--

المعيار الثاني: تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية.

المؤشرات	- وجود خطة للأنشطة تلي احتياجات الطلبة. - تنفيذ أنشطة تسهم في صقل شخصية الطالب. - تنفيذ نشاطات بدنية لدعم النواحي الصحية للطلبة. - تفعيل الإذاعة المدرسية اليومية. - المشاركة في الأنشطة التربوية الخارجية. - تنفيذ المسابقات والأنشطة التربوية المختلفة. - تنفيذ نشاطات ترفيهية وتفرغ نفسي للطلبة. - تنفيذ أنشطة مدعمة لأهداف المنهج المدرسي. - تفعيل المجتمع المحلي في مساندة تنفيذ الأنشطة.
----------	--

المعيار الثالث: توفير بيئة داعمة لعملية التعليم والتعلم.

المؤشرات	- وجود آليات للإرشاد الأكاديمي للطلبة. - إيجاد أساليب لمساندة تعلم الطلبة. - توفير بيئة اجتماعية تيسر عملية التعليم والتعلم. - التواصل الفعال مع أولياء الأمور لعلاج المشاكل السلوكية والأكاديمية للطلاب.
----------	--

المعيار الرابع: خلو المدرسة من العنف بأشكاله.

المؤشرات	- الالتزام بالقوانين والضوابط التي تحكم العلاقات المدرسية. - تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل الأطراف ذات العلاقة. - توفر جو يسوده الهدوء والطمأنينة والاستقرار في المدرسة. - وجود علاقات قائمة على المحبة والاحترام المتبادل. - إحساس الطالب بالأمان والثقة في المجتمع المدرسي. - توفر جو من الحرية في التعبير عن الرأي.
----------	--

المعيار الخامس: الثقافة التنظيمية السائدة.

المؤشرات	- توفر جو أسري مترابط بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. - بناء العلاقات في المدرسة على أساس العدل وعدم التمييز. - بناء جسور ثقة بين أفراد المجتمع المدرسي. - تلمس احتياجات المعلمين وتحسس مشاكلهم. - مشاركة مديري المدارس المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم. - خلق بيئة من التعاون بين المدرسة والبيت للوصول بالطلبة إلى المستويات المرغوبة. - عمل اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لتحسس مشكلات الطلاب الأكاديمية والنفسية والصحية والاجتماعية ومحاولة حلها.
----------	--

المجال الفرعي الحادي عشر: تفعيل التكنولوجيا في المدرسة

أجمع المشاركون في الدراسة الحالية ونسبة (100%) على أهمية تفعيل التكنولوجيا في المدارس على كافة الجوانب، وقد أشار (85%) منهم إلى أن غالبية أعمالهم محوسبة، أما (15%) منهم فقد ذكروا أنهم على الرغم من عدم تمكنهم الكامل من استخدام التكنولوجيا إلا أنهم استطاعوا بالتعاون مع معلمي التكنولوجيا والسكرتير في المدرسة من حوسبة أعمالهم. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المعيار الأول: توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.

المؤشرات	- توفر شاشات عرض وطابعات وميكروفون وغيرها من الأجهزة الالكترونية. - توفير أجهزة اللاب توب لكافة الكادر المدرسي. - توفير الألواح الذكية التفاعلية وأجهزة العرض. - توفر شبكات انترنت في المدارس. - تدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم التكنولوجية. - تفعيل الواجبات الالكترونية على برنامج الايسكول. - تفعيل المهمات التعليمية للطلاب واستلامها باستخدام منصة التيمز. - استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التعليم كالمسنجر والواتساب. - حوسبة المادة الدراسية وتوزيعها على أقراص مضغوطة (CD) للطلبة. - إثراء المحتوى التعليمي من خلال استخدام مصادر التعلم المفتوحة والموجودة على شبكة الانترنت كالفديوهات التعليمية والصوتيات وغيرها. - متابعة الطلبة لفضائية فلسطين التعليمية. - تفعيل استخدام البوابة التعليمية الفلسطينية.
----------	--

المعيار الثاني: توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

المؤشرات	- تجهيز الخطط بشكل الكتروني. - الاحتفاظ بالملفات والنماذج والتقارير بشكل الكتروني. - استخدام التكنولوجيا في حصر اللوازم والعهد. - استخدام التكنولوجيا في آلية إعطاء الكتب واسترجاعها. - استخدام البرامج الالكترونية في الاجتماعات الدورية التي يتم عقدها مع المعلمين. - وجود صفحات تواصل اجتماعي خاصة بالمدرسة وتفعيلها. - تفعيل برامج لإدارة شؤون الموظفين. - تفعيل البرنامج الإداري بيئة التواصل الالكتروني الايسكول. - استخدام التكنولوجيا في أرشفة الأعمال اليومية وفي صفوفهم الدراسية.
----------	---

المجال الفرعي الثاني عشر: تقييم رضا أفراد المجتمع المدرسي عن أداء المدرسة.

أشار المشاركون في الدراسة وبنسبة (100%) إلى أهمية تقييم رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

تقييم رضا المعلمين عن أداء المدرسة.

المؤشرات	- استمارة التقويم الذاتي للمدرسة. - الاجتماعات الدورية الجماعية والفردية. - سعي المعلم للتطور المهني. - طبيعة العلاقات التي تسود المجتمع المدرسي. - اندماج المعلمين والعمل بروح الفريق الواحد معهم. - تنفيذ المعلم للمهام الموكلة له. - دافعية المعلم وحماسه وانتمائه اتجاه المدرسة. - نسبة الغياب والحضور للمعلم. - مشاركة المعلم في تنفيذ الأنشطة والفعاليات في المدرسة.
----------	--

تقييم رضا الطلبة عن أداء المدرسة.

المؤشرات	- استمارة التقويم الذاتي للمدرسة. - الاجتماعات الدورية الجماعية والفردية. - الملاحظة المباشرة في الحصص الصفية والمساحات. - مؤشر الحضور والغياب للطلبة. - اهتمام الطالب برضا المعلم أو المدير. - حب الطالب للمدرسة وحماسه وتفاعله وتعاونيه في المدرسة. - التزام الطلبة بأداء واجباتهم. - قلة المشاكل السلوكية داخل المدرسة. - اقبال الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية والإذاعة المدرسية والفعاليات المختلفة. - حرصهم على الانضباط المدرسي والالتزام بالقوانين المدرسية.
----------	---

تقييم رضا أولياء الأمور عن أداء المدرسة.

المؤشرات	- استمارة التقويم الذاتي للمدرسة. - الاجتماعات الدورية مع مجلس أولياء الأمور والمجتمع المحلي. - الدعم المادي والمعنوي من أولياء الأمور أو من أفراد ومؤسسات المجتمع المدرسي. - عدد الشكاوى المقدمة من قبل المجتمع المحلي اتجاه المدرسة. - التعليقات التي يضعها أولياء الأمور على منشورات صفحة المدرسة. - مشاركة مدير المدرسة لأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي بصورة رسمية أو شخصية. - مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية المختلفة.
----------	--

المجال الفرعي الثالث عشر: إدارة الأزمات وحالات الطوارئ.

أشار المشاركون بالدراسة وبنسبة (100%) إلى أن جائحة كورونا ساهمت بشكل كبير في ظهور التعليم الإلكتروني في المدارس، وفيما يلي مجموعة المعايير والمؤشرات المستخلصة من نتائج المقابلات في هذا المجال:

المؤشر الأول: التخطيط للتعامل مع الأزمات.

المؤشرات	- وجود خطة طوارئ شاملة لكافة نواحي العمل المدرسي. - وضوح مهمة كل طرف من أطراف العملية التعليمية في حال حدوث أي طارئ. - اقتراح سيناريوهات بديلة للتعامل مع الأزمات المتوقعة. - تفعيل مجموعات الكترونية للتواصل مع المعلمين والطلبة. - تفعيل برامج الإدارة الكترونية مثل برنامج الايسكول.
----------	---

المؤشر الثاني: تفعيل برامج التعليم عن بعد.

المؤشرات	- توفير منصة وبرامج للتعليم عن بعد مثل برنامج مايكروسوفت تيمز. - تقليل حسابات الطلبة والمعلمين والإداريين على المنصة باستمرار. - توفير البنية التحتية للتعليم الإلكتروني للمدارس. - توفير مصادر تعليم بديلة غير متزامنة. - حوسبة المناهج الدراسية وتوفيرها على منصات التواصل للطلبة. - توفير الدعم الفني للمعلمين وأولياء الأمور. - تنظيم الاجتماعات بين المدير والمعلمين والطلبة من خلال منصة التيمز. - توفير التدريب المناسب للمعلمين للتعامل مع برامج التعلم عن بعد.
----------	--

المؤشر الثالث: التعافي من الأزمة.

المؤشرات	- خطط تعويض الفاقد التعليمي للطلبة. - برامج التفرغ النفسي للطلبة. - الاهتمام بدمج الطلبة والمعلمين اجتماعيًا. - تحديد التحديات التي واجهت تنفيذ خطة الطوارئ.
----------	---

اتفقت نتائج المجال الرئيسي الثاني (الفاعلية التعليمية) مع نتائج دراسة كل من: (محروس وآخرون، 2019؛ رمضان وآخرون، 2019) التي توصلت إلى أهمية دعم الأنشطة والأدوات والأساليب الموجهة لتحسين المدرسة، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه، وتوفير بيئة داعمة للعمل الجماعي، وضرورة تحقيق توقعات المجتمع المحلي، ووجود تقويم ذاتي للأداء المؤسسي، ووجود مناهج دراسية بمستويات معيارية، وتأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة، وإعادة النظر في أساليب التقويم التربوي، ونتائج دراسة (هلال ومحمد، 2021؛ الجني والسيدي، 2020؛ إبراهيم، 2018؛ محروس وآخرون، 2019) التي أجمعت على ضرورة إدراج القضايا المجتمعية في الأنشطة الصفية واللاصفية والمناهج الدراسية وتطوير مناهج بمستويات معيارية والسعي لدمج الاستدامة فيها وفي خطة إدارة التعليم. كذلك اتفقت نتائج دراسة كل من: (رمضان وآخرون، 2019؛ الصالح، 2018؛ إبراهيم، 2018؛ دراسة قطب، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجات المناخ المدرسي ودرجات ممارسة الإدارة التعليمية لمهامها، وأوصت بالاهتمام بتوفير وسائل الترفيه لمرافق المدرسة، والعمل على صيانة المرافق وتحسينها باستمرار، والحرص على توفير مصادر التعلم، والحرص على توفير شروط السلامة والأمان في المبنى المدرسي، وبالنسبة لاستخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في المدارس فقد أكدت على أهميتها دراسة الحراشة والذبابات (2021).

الخاتمة:

وتشمل الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات:

- يمكن تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في ضوء نمط القيادة المستدامة، من خلال:
- إن عملية التخطيط هي أساس العمل الناجح في المؤسسات التعليمية اعتماداً على عملية التقويم الذاتي والتحليل البيئي.
- تفعيل الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي ودوره في دعم المدرسة لتحقيق أهدافها، إذ تُعد المدرسة مركز للنشاطات الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي المحيط بها.
- تُعد إدارة الموارد البشرية أصعب من إدارة الموارد المادية على الرغم من أهمية الموارد المادية في تلبية الاحتياجات المدرسية.
- تقوم إدارة برامج التعليم والتعلم في المدرسة على دمج الطلبة في الأنشطة المدرسية لتحسين تعلمهم.
- أكدت الدراسة على أهمية وجود نظام المساءلة في نجاح المؤسسة التعليمية (المدرسة).
- غياب الرقابة المالية والإدارية وقصور عملية المتابعة تؤثر على جودة أداء المدرسة.
- أهمية رعاية النواحي الصحية والنفسية والاجتماعية وعملية التقويم للطلبة.
- يتم تقييم المعلم اعتماداً على معايير متعددة، أهمها: الأعمال الكتابية، والمهارات التعليمية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، الانضباط واحترام القوانين المدرسية، وسماته الشخصية.
- أن المناهج التعليمية الحالية تحتاج إلى تطوير وتحديث وإثراء.
- توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة وجاذبة ومريحة للطلاب هو أمر مهم للغاية.
- أهمية تفعيل التكنولوجيا في المدارس على كافة الجوانب التعليمية والإدارية.
- أهمية تقييم رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن أداء المدرسة.

- إيجاد بدائل للتعليم خلال الأزمات والطوارئ؛ إذ أكدت الدراسة الحالية أن جائحة كورونا ساهمت بشكل كبير في ظهور التعليم الإلكتروني في المدارس.

التوصيات:

- بناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج في بياناتها الكمية والنوعية، فقد خرجت الباحثة بالتوصيات الآتية:
- أهمية القيام بالتخطيط الاستراتيجي في ضوء رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية، وذلك عن طريق تشكيل فريق مختص بالإدارة والتخطيط.
- إدارة الموارد المالية والبشرية والبرامج التعليمية المتعلقة بالمدرسة بما فيها إدارة أداء المعلم والطالب بفاعلية.
- إدارة الأزمات وحالات الطوارئ من خلال وضع خطط بديلة، وتفعيل برامج التعلم عن بعد، والتعليم المدمج.
- توظيف التكنولوجيا في المدرسة ومواكبتها بما يناسب العصر والعملية التعليمية وتطورها.
- متابعة جودة المخرجات المدرسية من خلال ووضع آلية تقييم ومساءلة واضحة وموضوعية لأداء جميع العاملين في المدرسة ضمن قوانين وزارة التربية والتعليم.
- الاهتمام بجودة المناهج الدراسية من خلال الاهتمام بجودة إخراج الكتاب المدرسي، ومدى ملاءمته للمرحلة التعليمية للطالب، ومواكبته لروح العصر التكنولوجي والمعلوماتي.
- تفعيل الشراكة المجتمعية من خلال نشر ثقافة تعاونية داعمة عن طريق الاتصال والتواصل.
- تقييم الرضا الوظيفي لجميع أسرة المدرسة وأفراد المجتمع المدرسي عن أداء المدرسة بطرق مختلفة.

المراجع:

- إبراهيم، فاطمة. (2018). تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة QFD مع التطبيق على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية. *دراسات تربوية واجتماعية*: 24(4)، 249-342.
- أبو الوفا، جمال؛ خضر، أميرة وعبدالبر، نسمة. (2019). تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المداخل الإدارية الحديثة: دراسة تحليلية ورؤية عصرية. *مجلة المعرفة التربوية*: 7(14)، 255-274.
- باحصين، أحمد وأدم، موسى. (2020). أثر أبعاد القيادة التحولية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة 2013-2018م. *جامعة أم درمان الإسلامية- السودان*.
- الجني، بدرية والسيسي، أريج. (2020). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 4(4)، 107-124. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.a130419124>.
- الجني، نعيم؛ القحطاني، شائع؛ مرسى، ميرفت؛ الشملان، خالد والرشيدي، عائض. (2018). *نماذج القيادة المعاصرة. مكتبة القانون والاقتصاد- الرياض*. https://books.google.ps/books?id=n7ukDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- الجبوسي، عودة. (2013). *الإسلام والتنمية المستدامة: رؤية كونية جديدة*. مؤسسة فريدريش ايبرت.
- الحازمي، مها. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*: 6(11)، 155-182. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.h200122182>.
- حباكة، أمل وزناتي، أمل. (2022). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات العامة التعليمية في مصر: على ضوء مدخل القيادة المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية*: 5(16)، 132-242.
- الحدراوي، رافد، الجنابي، سجاد، & الميالي، حاكم. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*: 1(49)، 185-210. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i49.5047210>.
- الجراحشة، محمد والذيابات، علي. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية الرمثا. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية*: 35(4)، 509-534.
- الحري، معتاد. (2022). دور مديري مدارس التعليم العام في إعداد الوكلاء إنسانياً وإدراكياً قيادات مستقبلية. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*: 21(2)، 18-67.

حسن، شوقي. (2009). *تطوير المناهج رؤية معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

حسن، منال. (2023). *القيادة المستدامة مدخل التحسين المدرسي المستدام*. دار العلاء للنشر والتوزيع.

حليمة، أحمد. (2015). *جودة العملية التعليمية آفاق جديدة لتعليم معاصر*. مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- حوالة، سهير والمطيري، نورة. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. *العلوم التربوية-جامعة القاهرة*: 27(4)، 364-407.
- الحيلة، آمال والعرقاوي، سامر. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. *مجلة المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 5، 547-569.
- الخضير، هديل. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 69، <https://doi.org/10.33193/JALHSS.112-97>.
- داود، عبدالعزيز. (2020). *الإدارة المدرسية وتطبيقاتها*. الاسكندرية: دار الوفاء لنسب الطابعة والنشر.
- الرشدي، حسين والعازمي، فيصل. (2016). تقييم الممارسات القيادية في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 17، 496-532.
- رمضان، محمد، أحمد، هاني وأحمد، نسبي. (2019). تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية-جامعة جنوب الوادي*: 40، 200-223.
- سفر، منال. (2021). القيادة المستدامة بالكلية التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. *مجلة التربية*: 2(191)، 241-268. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2021.196661>
- الشيتوي، محمد والعاجز، فؤاد. (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- الشريف، إيهاب وشعبان، سعيد. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*: 13(2)، 131-170.
- شنن، علي. (2017). دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*: 7(2)، 63-91.
- الشهري، عثمان والحبيدي، عبدالله. (2015). *المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصالح، خالد. (2018). معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 12(2)، 478-523.
- صحراوي، عبدالله، وبونابي، زهبة. (2018). تقييم نظام مسيري المؤسسات التعليمية في ضوء متطلبات تجويد الأداء المدرسي. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*: 7(1)، 167-193.
- الصويحي، هند والفاخري، علي. (2021). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، 17-30.
- الطلالوي، نجوى. (2019). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، 1-12 http://www.birzeit.edu/sites/default/files/lqyd_lmstdm_w_fly_ld_ltnzymy_lthqyq_ltnmy_lmstdm_.pdf.
- عذافه، رائد، ومحمد، نسرين. (2021). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 27(125)، 243-264.
- العلقامي، شيماء؛ مطاوع، وسامة والمهدي، سوزان. (2022). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب. *عالم التربية*: 4(61)، 194-209.
- علي، محمد. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف*: 19(114)، 362-446.
- عوض الله، ولاء، ميخائيل، إنجي، & عيدروس، أحمد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة كلية التربية-جامعة بنها*، 30(119)، 530-534 <http://search.mandumah.com/Record/997921564>.
- العوفي، هيفاء. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. *مجلة القراءة والمعرفة*: 239(239)، 77-107.
- عيد، نبراس والزهراني، نسرين. (2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. *مجلة القراءة والمعرفة*: 249، 241-287.

- غانم، عاصم. (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. *مستقبل التربية العربية*: 23(103)، 239-300.
- الغرابية، محمد. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*: 6(8)، 1-119. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.r12082119>.
- الغنبوصي، سالم؛ الحوسنية، هدى وصالح الدين، نسرين. (2018). متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية: جامعة الكويت*، 33(129)، 255-298.
- فولان، مايكل. (2017). *القيادة والاستدامة: المفكرون التنظيميون في الميدان*. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- قطب، سلوى. (2016). دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *مستقبل التربية العربية*: 23(104)، 307-430.
- الكريبي، عصام والمخلافي، سلطان. (2019). *استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الكساسبة، وصفي. (2011). *تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محروس، محمد. (2015). المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود. *المجلة التربوية-جامعة سوهاج*: 40، 567-588.
- محروس، محمد، أحمد، لبنى وإسماعيل، محمد. (2019). متطلبات الجودة في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية: دراسة تحليلية. *الثقافة والتنمية*: 19(139)، 277-328.
- محمد، مجدي. (2013). *جودة الأداء*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- محمود، أشرف؛ حسن، منال؛ عبدالرازق، صابرين وإبراهيم، محمد. (2021). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *مجلة العلوم التربوية-جامعة جنوب الوادي*: 48، 106-147.
- الهبيل، رامي وشلدان، فايز. (2017). *دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- هلال، محمد ومحمد، صهيب. (2021). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*: 45(3)، 361-502.
- يونس، أماني وشلدان، فايز. (2017). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bendell, J. & Little, R. (2015). Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015 (60), 13-26.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).
- Davies, B. (2007). Developing Sustainable Leadership. *Management in Education*, 21(3), 4-9.
- Davies, B. (2009). *The essentials of school leadership*. London: SAGE
- Evans, Tina Lynn. (2011). Leadership without Domination? Toward Restoring the Human and Natural World. *Journal of Sustainability Education*, March (2), 1-16
- Hardie, R. A. (2011). *Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level*. PHD.university of Saskatche Saskatoon,
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. John Wiley & Sons.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.145>
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376. <https://doi.org/10.1108/09513541311316304>
- Kanters, N., & Suarez, M. (2013). Sustainable leadership: Research on the development of guidelines for sustainable leadership [University of Humanistic Studies- Utrecht].

- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102–120. <https://doi.org/10.12806/v11/i2/rf6>
- Metsamuuronen, J., Kuosa, T., & Laukkanen, R. (2013). Sustainable Leadership and Future-Oriented Decision Making in the Educational Governance–A Finnish Case. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 402-424. <https://doi.org/10.1108/09513541311316331>
- Semin, F. (2019). Competencies of Principals in ensuring sustainable education: Teachers, views. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 201–212. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i2.18273>
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable Leadership: The new Challenge for Organizations. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of Sustainable Leadership on customer Satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245–259. <https://doi.org/10.1108/apjba-03-2016-0031>
- 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>