

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal for Research and Educational Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Effective leadership practices in supporting sustainable professional development in light of school empowerment.

A beer Faisal Ibrahim khouj

General administration of education, Mecca.

ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي.

أ. عبير فيصل إبراهيم خوج

الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة - المملكة العربية السعودية.

Email: abeerkhouj@gmail.com

KEY WORDS:

School Empowerment -Sustainable Professional Development -School Principals' Practices.

الكلمات المفتاحية:

التمكين المدرسي- التنمية المهنية المستدامة -ممارسات مديري المدارس.

ABSTRACT:

The study aimed to identify effective leadership practices in supporting sustainable professional development in light of school empowerment. The researcher used the descriptive approach, and the research sample consisted of (120) male and female teachers. The results of the research concluded that the degree of school principals' practice of effective leadership from the point of view of male and female teachers was (OK), where the general average was (4.084) and the degree of school principals' practice of the dimensions of sustainable development (communication, training and development, developing teaching skills, employing information and communication technologies) from the point of view of male and female teachers was (agree), where the general average was (3.817) The study recommended that the school principal hold individual and group meetings with teachers to discuss educational and pedagogical issues in the school, and urge the school principal to track the teachers' performance during class visits and discuss this with them after the end of the class visit, and work on directing the school principal to direct the teachers to participate in the local community in various occasions, and to identify the school principal's training needs. Necessary for male and female teachers.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الى التعرف علي ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (١٢٠) معلم ومعلمه وتوصلت نتائج البحث الى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (٤,٠٨٤) وأن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة (التواصل، التدريب والتطوير، تنمية مهارات التدريس، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (٣,٨١٧) واوصت الدراسة ببحث مدير المدرسة الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية في المدرسة وحث مدير المدرسة على تتبع أداء المعلمين خلال الزيارات الصفية وبنقاشهم في ذلك عقب انتهاء الزيارة الصفية والعمل على توجه مدير المدرسة المعلمين المشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة وتحديد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين والمعلمات.

مقدمة ومشكلة البحث:

تعد القيادة الادارية الفاعلة أحد عناصر العملية التربوية التي تخلق قيادات ادارية تساعد في إنجاز العمل الجماعي وتنظيمه، وتحسين العمل الاداري في المؤسسة، ولذلك فهي جانب من عمل ومسؤولية كل اداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين ويحتاج اليهم أو إلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل على احسن وجه، ولهذا فإن الادارة التربوية تتولى عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة لجوانب العملية التربوية وحظيت القيادة في المجال التربوي بنصيب واف من العناية ومع ذلك نلاحظ أن القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الابتدائية ما زالت تواجه كثيراً من المشكلات والصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق اهدافها المرسومة (اسماعيل، ٢٠١٩).

فالقائد التربوي أهم عنصر ذي تأثير في أي مدرسة فقيادته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم، ومستوى مهنية المعلمين ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالطلاب فإذا كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها منخفض بالطلاب أو إذا كان تميزها في التدريس مرتفعاً، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن الطلاب يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات، فإن الأصابع تتجه إلى قيادة المدرسة كمفتاح للنجاح أو للفشل (آل سليمان والحبیب، ٢٠١٧).

فالقيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج المؤسسة من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمبابي، ٢٠١٥: ١٨١) لذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، بما يعزز من دعم التنمية المهنية المستدامة في ظل التمكين المدرسي

وتحظى التنمية المهنية المستدامة بأهمية بالغة في الدول المتقدمة والنامية كافة، وذلك بهدف مسايرة التقدم التكنولوجي والمعرفي، وتؤثر التنمية المستدامة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من جهة، والبيئية من جهة أخرى للمجتمع في الوقت الحاضر والمستقبل، لذلك يهدف التعلم من أجل التنمية المستدامة إلى مساعدة الأجيال على كسب المواقف والمهارات والمعارف والقيم الواجبة لاتخاذ القرارات والتصرف وفقاً لأسسها، ولتحقيق ما يعود عليهم وعلى غيرهم بالمنفعة في الوقت الحالي ومستقبلاً (الخيلاوي والدوري، ٢٠١٨).

ويعد مفهوم التنمية المهنية المستدامة أحد المفاهيم التربوية التي نسمعها بقوة في الوقت الحالي وذلك كونها من المستجدات الرئيسة في أساسيات تحسين عمليتي التعليم والتعلم في ضوء التمكين المدرسي، كما أنها الوسيلة التي تمكن الفرد من التحسين والتطوير المستمر للمهارات والمعارف والقدرات الشخصية والمهنية له داخل المؤسسة التعليمية بشكل يضمن التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل وللمدير المدارس دوراً حيوي يمثل محور ارتكاز النجاح العملية التعليمية في دعم التنمية المهنية المستدامة للأفراد داخل مؤسساتهم التعليمية من خلال تطبيق نهج القيادة الذي يركز على بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات المرجوة من خلال التأثير الإيجابي على سلوكيات الآخرين وتحقيق النجاح المشترك بين الافراد والمؤسسة.

ومن هنا هدفت هذه الدراسة الى تحديد الممارسات الفاعلة التي يجب أن يمارسها مديرو المدارس بالمملكة العربية السعودية لدعم التنمية المهنية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية في ظل تمكين المدارس من خلال وظائف الإدارة المدرسية الرئيسية ولتحقيق هذه الأهداف تم توظيف منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال تحليل الالبيات وثيقة الصلة واستنتاج أهم ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة لدى منسوبي المدارس من خلال الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية.

تساؤلات البحث:

وفي ضوء تداعيات التمكين المدرسي وبناء على ذلك حاول البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى أفراد المؤسسة التعليمية في ضوء تداعيات التمكين المدرسي؟
- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- ما التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لأفراد المؤسسة التعليمية في ضوء التمكين المدرسي؟

اهداف البحث:

- التعرف على مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى أفراد المؤسسة التعليمية في ضوء تداعيات التمكين المدرسي.
- الكشف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- توضيح درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تشير إلى الإجراءات والتوجيهات التي يتبعها مديرو المدارس لدعم العملية التعليمية، بما في ذلك التخطيط والتدريب والتطوير المهني، وتعزيز التواصل والتفاعل بين المعلمين، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، بما يسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة.

حدود البحث:

تم تطبيق الدراسة وفقاً للحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على محاوله للكشف عن درجة ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي.

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات بمدارس مدينة مكة المكرمة بمرحلتها (ابتدائية – متوسطة – ثانوية).

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في عام ٢٠٢٤.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بمرحلتها (ابتدائية – متوسطة – ثانوية) في مدينة مكة المكرمة.

الإطار النظري وأدبيات البحث:

مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى أفراد المؤسسة التعليمية في ضوء تداعيات التمكين المدرسي

مفهوم التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية:

تعريف التنمية المهنية هي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ للارتقاء بمستوى الأداء وإكساب المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية (عثمان، ٢٠٢٠: ٣٦٦)

وهي "الحلقات الدراسية والدورات التدريبية التي يشترك فيها المعلم لزيادة معارفه ومعلوماته المهنية وتطوير قدراته لتحقيق التقدم المهني، فهي عملية منهجية ذات خطوات ومراحل محددة تساعد في زيادة النمو المهني لرفع الكفاءة المهنية والأكاديمية. (حمد، ٢٠١٨: ٥٤٦)

وعلى الرغم من اختلاف برامج التنمية المهنية من حيث المضمون والأهداف المراد تحقيقها إلا أنها تشترك في هدف عام تسعى نحو تحقيقه، وهو تطوير الأداء وتحسين التعلم، والإعداد لوظائف أخرى غير الوظائف التدريسية والمتمثلة في الوظائف الإشرافية والإدارية وتمكينه من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي، تلافي أوجه القصور في الأداء (حسين، ٢٠٢٠: ٧٩).

أهمية التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي

وترجع أهمية التنمية المهنية لما يلي:

تنمية القدرة على تحسين الأداء، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني والعمل تطوير القدرات للمساهمة في تطوير

■ الكشف عن التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لأفراد المؤسسة التعليمية في ضوء التمكين المدرسي.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية

١. كون القيادة الفعالة من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين والأكاديميين والمعلمين في مجال القيادة المدرسية.

٢. أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية في بمكة المكرمة بمعلومات عن القيادة الفعالة بما يدعم التنمية المهنية المستدامة وتسلط الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في ضوء التمكين المدرسي.

٣. إنها تعمل على توصيف القيادة التعليمية الساعية إلى جودة العمل الإداري في المنظمات التعليمية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز دور القيادة الفعالة في دعم التنمية المهنية المستدامة في قطاع التعليم بمنطقة مكة المكرمة، والعمل على إيجاد الحلول النقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق القيادة الفعالة.

٢. تأمل الباحثة استفادة وزارة التعليم من الدراسة في تقييم فعالية القيادات التعليمية ودورها بدعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي، والسعي إلى إعداد قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير المهام عملهم والارتقاء بمستواهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم وبين المرؤوسين.

التعريفات الإجرائية:

١. التمكين المدرسي (School Empowerment):

هو العملية التي يتم من خلالها منح مديري المدارس والمعلمين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية والإدارية التي تعزز جودة التعليم، بما يشمل تعزيز الاستقلالية، وتطوير القدرات، وتحفيز الإبداع داخل البيئة المدرسية.

٢. التنمية المهنية المستدامة (Sustainable Professional Development):

تُعرّف في هذه الدراسة على أنها جميع الأنشطة والبرامج المستمرة التي تهدف إلى تحسين مهارات المعلمين والمعلمات وتطوير قدراتهم التربوية والتكنولوجية بشكل يواكب المستجدات التعليمية، وذلك لضمان تحسين الأداء التعليمي على المدى الطويل.

٣. ممارسات مديري المدارس (School Principals' Practices):

رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد الأولويات، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح (سفر ٢٠٢١ الخضير ٢٠٢١) الكرييري والمخلافي ٢٠١٩؛ ٢٠١٩ (Semin). ويمكن إجمال متطلبات الاستدامة في التعليم كالتحول 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 المدروس 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.

أهمية التمكين الإداري للقيادات المدرسية:

إن للتمكين الإداري في المجتمع المدرسي أهمية منها ما يلي: (Arora, 2014)

١. يحفز المديرين في مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية التربوية التي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل.

٢. أن التمكين الإداري يسهم في تأكيد إدارة المديرين في إطار عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق، فتنمي لديهم الإحساس بالملكية

٣. يزيد التمكين الإداري من حرص العاملين على تنفيذ القرارات الإدارية التربوية مما يزيد حماسهم للعمل المدرسي

٤- يساعد العاملين على صنع القرارات والتي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل.

٦. يساهم في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهم، وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي ويكسبهم مشروعية اجتماعية عند منحهم حرية صنع القرار.

عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية:

إن نجاح برامج التمكين الإداري يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المديرية بفلسفة التمكين الإداري، والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة، ودعمها، وعلى عاتقها تفتح مسؤولية منح مديري المدارس السيطرة على نشاطهم، والحرية في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية في أفعالهم، وأن نجاح عملية التمكين الإداري لمدير المدرسة تعتمد على مدى رغبة المديرية بتحويل الصلاحيات المدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المديرية، ومدير المدرسة، وفاعلية نظام الاتصالات، والتغذية الراجعة في المدرسة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم جودة.

القدرات الأكاديمية والإدارية للمدرسة ككل كما انها تساعد على تقويم ومراجعة الأداء وتحديد القوة والضعف في الأداء وتبادل الخبرات القيادية (عثمان، ٢٠٢٠).

وتساهم التنمية المهنية بتشجيع المعلمين على التعلم الذاتي المستمر والارتقاء بمهاراتهم المهنية وتضيف معارف مهنية جديدة للمعلمين ومتابعة الجديد في الأساليب التربوية وتحسن اتجاهات وصقل مهاراته وتزيد معارفه وقدراته على الإبداع والتجديد. ترتقي بالمستوى العملي والثقافي والمهني بما يحقق الطموحة والرضى الوظيفي كما تعمل التنمية المهنية على تنمية استعداد المعلم لتحمل المسؤوليات والأدوار الجديدة. (Khan; khan, 2017) (الأتربي، ٢٠١٩).

كما انها علمية تساعد المديرين على حل المشكلات التربوية التي تواجههم بصورة وتنمي الاتجاهات الايجابية نحو مهنتهم وتقديرهم للعمل التربوي، وتزويدهم بالمستجدات في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية وتنمي مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتلم بشكل فاعل ومتطور وتطور كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخصوصًا مهارات التقييم الذاتي وتمكنهم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد . (Giles, A. 2018)

متطلبات التنمية المهنية المستدامة للقيادات:

من أهم الاجراءات 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، ٢٠٢١)، 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، ٢٠٢٣). كما تتفق معظم الأدبيات في موضوع القيادة المستدامة على أهمية إعداد خطة استراتيجية للعمل وفق منظور بعيد المدى تسعى للتكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتبنى على أساس التقييم المنتظم للتقدم في الممارسات المستدامة، والاتصال والتواصل المقنن 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

التدريب والتطوير، تنمية مهارات التدريس، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات).

سادساً: صدق أداة الدراسة: إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

١- **الصدق الظاهري للأداة (التحكيكي):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملائمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

٢- **صدق البناء لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق البناء للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يلي:

المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

جدول ٢ معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة			
م	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١.	٠.٣٧٥	١٠	٠.٦٠٥
٢.	٠.٢٣٩	١١	٠.٦٩٩
٣.	٠.٤٣٨	١٢	٠.٧٠١
٤.	٠.٣٠٣	١٣	٠.٧٣٢
٥.	٠.٣٤٩	١٤	٠.٦٧٣
٦.	٠.٣١٧	١٥	٠.٧١٣
٧.	٠.٣٩٤	١٦	٠.٧١٩
٨.	٠.٣٥١	١٧	٠.٦٢٦
٩.	٠.٦٣١		

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل للمحور الأول جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

المحور الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات مدارس مكة المكرمة ونظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير وعدم قدرة الباحثين على تطبيق الدراسة على كامل المجتمع بسبب ضيق الوقت اختارت الباحثة عينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغ عددهم (١٢٠) معلم.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الآتي:

جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=١٢٠)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٩٧	٨٠,٨ %
	انثى	٢٣	١٩,٢ %
	المجموع	١٢٠	١٠٠ %
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٨٤	٧٠ %
	١٠ سنوات فأكثر	٣٦	٣٠ %
	المجموع	١٢٠	١٠٠ %
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٢٤	٢٠ %
	المتوسطة	٥٨	٤٨,٣ %
	الثانوية	٣٨	٣١,٧ %
	مجموع	١٢٠	١٠٠ %

يُظهر الجدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، حيث تبين أن نسبة (80.8%) من أفراد العينة ذكور ونسبة (19.2%) من الإناث، كما يتضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن نسبة (70%) أفراد العينة أقل من ١٠ سنوات، ونسبة (30%) ١٠ سنوات فأكثر، كما يُبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث تبين أن نسبة (٢٠%) من الابتدائية ونسبة (٤٨,٣%) المتوسطة وأن نسبة (٣١,٧%) ثانوية.

رابعاً: أداة الدراسة: بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

خامساً: بناء أداة الدراسة: تم تصميم أداة الدراسة (استبانة) بهدف التعرف على درجة ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكن المدرسي، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من محورين محاور رئيسيين، على النحو التالي:

المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويتكوّن من (١٧) فقرة

المحور الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويتكوّن من (٢٠) فقرة مقسمة على أربع أبعاد (التواصل،

جدول ٣ معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

التواصل	التدريب والتطوير	تنمية مهارات التدريس	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١. ٨٢٦. **	١. ٧٣٠. **	١. ٧٢٩. **	١. ٨١٥. **
٢. ٧٩٦. **	٢. ٧٥١. **	٢. ٧٩٨. **	٢. ٨٣٨. **
٣. ٧٧٤. **	٣. ٨٠٥. **	٣. ٧٨٤. **	٣. ٨٤٤. **
٤. ٧٨٥. **	٤. ٨٥٠. **	٤. ٨٢٣. **	٤. ٨٥٠. **
٥. ٧٧٠. **	٥. ٧٠٦. **	٥. ٧٨١. **	٥. ٨٠٥. **

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

سابعاً: ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل للمحور الثاني جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

جدول ٤ قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	١٧	٨٢٨.
المحور الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	٢٠	٩٥٤.
المجال الأول: التواصل	٥	٨٤٤.
المجال الثاني: التدريب والتطوير	٥	٨١٩.
المجال الثالث: تنمية مهارات التدريس	٥	٨٤١.
المجال الرابع: توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	٥	٨٨٦.
الدرجة الكلية للأداة (الثبات العام)	٣٧	٩٥٢.

- درجة الموافقة محايد، عندما تكون قيمة المتوسط من ٢,٦١ إلى أقل من ٣,٤٠.
- درجة الموافقة موافق، عندما تكون قيمة المتوسط من ٣,٤١ إلى أقل من ٤,٢٠.
- درجة الموافقة موافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من ٤,٢١ من أقل من ٥.
- ٣- معادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون، للتحقق من الاتساق الداخلي (صدق البناء) لعبارات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول والذي ينص على ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ لتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية حسب الآتي:

المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي. أساليب تحليل البيانات: استخدمت الباحثة لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences) (Spss) (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم قامت الباحثة باستخراج النتائج وتفسيرها. وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية للدراسة.
- ٢- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة حسب درجة الموافقة، وللحكم على درجة الموافقة للفقرة تم اعتماد التصنيف التالي:
- درجة الموافقة غير موافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من ١ إلى ١,٨٠.
- درجة الموافقة غير موافق، عندما تكون قيمة المتوسط من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠.

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للعبارات للمحور الأول.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق بشدة	٥٨٠.	٤,٨٢	١. يتقبل المدير آراء العاملين ومقترحاتهم.
موافق	١,٢١٣	٣,٧٤	٢. يتقبل المدير التغذية الراجعة من العاملين حول خطة عملهم اليومية.
موافق بشدة	٦٩٨.	٤,٦٨	٣. يجيد المدير استخدام اللغة غير اللفظية لتيسير توصيل رسالة للعاملين.
موافق بشدة	٦٨٠.	٤,٦٦	٤. يحرص المدير على وجود جو ديموقراطي بحيث يشعر الجميع بالرضا.
موافق بشدة	٨٢٦.	٤,٥٨	٥. يشجع المدير العاملين بالاتصال والتواصل معه عند الحاجة إلى ذلك.
موافق بشدة	١,٠٢٢	٤,٢٨	٦. تحاول الإدارة إيجاد البيئة الملائمة لإجراءات التغييرات في المدرسة.
موافق بشدة	٧٥٨.	٤,٦٢	٧. تضع الإدارة خطط فصلية وسنوية تغطي جميع أنشطة المدرسة توفر الإدارة الموارد البشرية اللازمة.
موافق	١,١٨٨	٣,٢٤	٨. تعمل الإدارة على التقرب من العاملين والتواصل معهم.
موافق	٩٨٤.	٣,٧٠	٩. تعمل الإدارة على اكتساب العاملين المهارات اللازمة.
موافق	١,٠١٨	٣,٨٥	١٠. تقوم الإدارة بإشراك العاملين في تقييم العمل المطلوب منهم وتفويض السلطة للعاملين.
موافق	١,٠٥٨	٣,٨٠	١١. تركز الإدارة على قيم ومعايير المجموعة لضمان الاستمرارية.
موافق	١,١٣٠	٣,٦٣	١٢. تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
موافق	٨٩٦.	٣,٨٩	١٣. يعمل المدير على اقتراح بدائل متعددة كحل للمشكلات.
موافق	٩٦١.	٣,٨٢	١٤. تقوم إدارة المدرسة بتكريم العاملين بعد تنفيذ التغيير بنجاح.
موافق	٩٤٥.	٣,٨٨	١٥. تسعى الإدارة على حث العاملين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.
موافق	٨٠٣.	٤,١٠	١٦. تحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.
موافق	٨٧٣.	٤,١٤	١٧. يسعى المدير على إيجاد هيكل تنظيمي مناسب للتغيير في المدرسة.
موافق	٤٨٣٣.	٤,٠٨٤	الدرجة الكلية للمحور الأول

وتحرص الإدارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف ويسعى في إيجاد هيكل تنظيمي مناسب للتغيير في المدرسة. إجابة السؤال الثاني والذي ينص على ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

لتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة (التواصل، التدريب والتطوير، تنمية مهارات التدريس، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية حسب الآتي:

المحور الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة (التواصل، التدريب والتطوير، تنمية مهارات التدريس، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (٤,٠٨٤)، بانحراف معياري بلغ (4833).

وتفسر الباحثة ذلك بموافق افراد الدراسة حوله قيام مديري المدارس بممارسة اسس القيادة الفاعلة من تقبل المدير آراء العاملين ومقترحاتهم تقبل المدير التغذية الراجعة من العاملين حول خطة عملهم اليومية كما انه يجيد المدير استخدام اللغة غير اللفظية لتيسير توصيل رسالة للعاملين ويشجع المدير العاملين بالاتصال والتواصل معه عند الحاجة إلى ذلك وتحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

يعمل المدير على اقتراح بدائل متعددة كحل للمشكلات وتقوم إدارة المدرسة بتكريم العاملين بعد تنفيذ التغيير بنجاح

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للعبارات للمحور الثاني.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	٩٣٤.	٣,٧٩	١. يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية في المدرسة.
موافق	٩١٧.	٤,٠٠	٢. يشرف مدير المدرسة على تواصل مدرسته مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات.
موافق	١,١٥٤	٣,٣٩	٣. يشجع مدير المدرسة تبادل الزيارات بين المعلمين.
موافق	٩٥١.	٣,٨٩	٤. يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين خلال الزيارات الصفية ويناقشهم في ذلك عقب انتهاء الزيارة الصفية.
موافق	٨٠٧.	٤,١١	٥. يوجه مدير المدرسة المعلمين المشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.

الدرجة الكلية للمجال الأول: التواصل			
٦.	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين.	٣,٨٣٦	٧٥٢٨. موافق
٧.	دفع مدير المدرسة المعلمين على تطوير مهاراتهم ..	٤,١٨	٨٧٦. موافق
٨.	يشجع مدير المدرسة التفاعل الإيجابي المشترك للمعلمين من خلال تدريب الأقران.	٣,٧٩	٩٧٨. موافق
٩.	يوجه مدير المدرسة المعلمين لإجراء البحوث الخاصة بالمشكلات التي تواجههم.	٤,٠٠	٩٦١. موافق
١٠.	يحث مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات والندوات والورشات المتخصصة	٣,٣٦	١,١٩٤ موافق
الدرجة الكلية للمجال الثاني: التدريب والتطوير			
١١.	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام التقنيات الحديثة في التحضير الدرس.	٣,٥٨	١,٢٦٧ موافق
١٢.	يوفر مدير المدرسة المعلمين التقنيات الحديثة لتقديم الدرس مثل السبورة الإلكترونية والمجهر الإلكتروني.	٣,٧٨١	٨١١٦. موافق
١٣.	حدث مدير المدرسة المعلمين على امتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٣,٧٠	١,٠٤٢ موافق
١٤.	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام الوسائط الحديثة في التحضير للامتحانات.	٤,٠٣	٩٥٢. موافق
١٥.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في المنصات التدريبية والتعليمية.	٤,٠٢	١,٠٣٣ موافق
الدرجة الكلية للمجال الثالث: تنمية مهارات التدريس			
١٦.	يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية اعداد خطط التدريس الفصلية واليومية.	٣,٩٤	١,٠٠٧ موافق
١٧.	حدث مدير المدرسة المعلمين الاستخدام الوسائل والأساليب المناسبة للتعليم وبما يواكب تطورات العصر	٣,٧٧	١,٠٠٠ موافق
١٨.	ينسب مدير المدرسة المعلمين للالتحاق بدورات لاكتساب طرائق التدريس الحديثة.	٣,٨٩٥	٧٨٧٧. موافق
١٩.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على وضع خطط علاجية وإثرائية مناسبة المستوى الطلبة.	٣,٦٩	١,٠٦٧ موافق
٢٠.	يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى إجراء اختبارات متنوعة (كالمقالية، الموضوعية والشفوية).	٣,٨٥	٩٤١. موافق
الدرجة الكلية للمجال الرابع: توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات			
الدرجة الكلية للمحور الثاني.			
		٣,٨٣	٩١٤. موافق
		٣,٨٢	٩٩٣. موافق
		٣,٧٥٨	٨١٥٣. موافق
		٣,٨١٧	٧٣٢٥. موافق

مدير المدرسة التفاعل الإيجابي المشترك للمعلمين من خلال تدريب الأقران ويوجه مدير المدرسة المعلمين إلى إجراء اختبارات متنوعة (كالمقالية، الموضوعية والشفوية) ويوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام الوسائط الحديثة في التحضير للامتحانات ويوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية اعداد خطط التدريس الفصلية واليومية ويشجع مدير المدرسة المعلمين على وضع خطط علاجية وإثرائية مناسبة المستوى الطلبة ويشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في المنصات التدريبية والتعليمية.

أولاً: تفسير النتائج:

تُفسر الباحثة هذه النتائج بأن مديري المدارس يمارسون مجموعة من الأنشطة التي تدعم التنمية المستدامة، ومنها:

- عقد الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية.
- تشجيع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لتعزيز تبادل الخبرات.
- دعم التفاعل الإيجابي من خلال تدريب الأقران.
- توجيه المعلمين لاستخدام استراتيجيات تقييم متنوعة، مثل الاختبارات المقالية والموضوعية والشفوية.
- تحفيز استخدام الوسائط الحديثة في التدريس والتحضير للامتحانات.

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة (التواصل، التدريب والتطوير، تنمية مهارات التدريس، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (٣,٨١٧)، بانحراف معياري بلغ (7325).

كما ان الجدول السابق يوضح درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ووفقاً بعد التواصل جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (٣,٨٣٦)، كما جاء المجال الثاني التدريب والتطوير بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (3.781)، وأن بعد تنمية مهارات التدريس جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (3.895)، وبعد توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام (3.817).

وتفسر الباحثة ذلك بموافق افراد الدراسة بان هناك مجموعه من الممارسة يقوم بها مديري المدارس خاصة بالتنمية المستدامة وهي يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية في المدرسة ويشجع مدير المدرسة تبادل الزيارات بين المعلمين ويشجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- اسماعيل، محمد عوض. (٢٠١٩). القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المستدامة، ١ (١)، ١٣-١٠.
- آل سليمان زيد بن ناصر، والحبيب عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٣٥ (١).
- أمياني، أبو عمرة ربيع (٢٠١٥). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفاعلة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٣٩)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان مصر.
- حسن، مثال (٢٠٢٣). القيادة المستدامة مدخل التحسين المدرسي المستدام. دار العلاء للنشر والتوزيع.
- حسين، على أحمد على (٢٠٢٠). دور الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، كلية التربية، مركز تعليم الكبار، مج ٢، ٤٤.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠١٨). معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدارس للتنمية المهنية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٤، ١٢٤.
- الخضير، هديل (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٩.
- الخيلاوي، صفاء والدوري، كاظم (٢٠١٨). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق عناصر التنمية المستدامة. مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية، (١١)، ١٩٣، ٢٢٣.
- عثمان، إيمان محمود محمد (٢٠٢٠). إمكانية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير برامج النمو المهني لمعلمي التعليم الصناعي بمصر، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٤٦.
- الكربري، عصام والمخلافي، سلطان (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك خالد السعودية.
- هويدا، محمود الأتربي (٢٠١٩). المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، مج ٧٤، ٢٤.

- توجيه المعلمين لإعداد خطط تدريس فصلية ويومية فاعلة.
- تشجيع وضع خطط علاجية وإثرائية تناسب مستوى الطلاب.

- دعم المشاركة في المنصات التدريبية والتعليمية لتعزيز التطوير المهني.

ثانياً: التوصيات المقترحة:

- بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات لتطوير التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي، ومنها:
- تعزيز الاجتماعات الدورية بين المدير والمعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية.
 - تفعيل زيارات المدير الصفية لمتابعة أداء المعلمين ومناقشتهم في نقاط التحسين بعد الزيارة.
 - تشجيع مشاركة المعلمين في المجتمع المحلي لتعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع.
 - دعم تدريب الأقران كوسيلة لتحسين الأداء المهني وتعزيز التعلم التعاوني بين المعلمين.
 - تحفيز المعلمين على إجراء بحوث تربوية لمعالجة المشكلات التعليمية.
 - توفير فرص تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، مثل السبورة الذكية والمجهر الإلكتروني.
 - تشجيع استخدام الوسائط الحديثة في التحضير للامتحانات والتدريس.
 - توجيه المعلمين لإعداد خطط تدريس فصلية ويومية محكمة لضمان التخطيط الفعال للعملية التعليمية.
 - تحفيز استخدام استراتيجيات تدريس متطورة تتماشى مع متطلبات العصر.
 - تشجيع المعلمين على تصميم خطط علاجية وإثرائية تناسب احتياجات الطلاب وتدعم تحصيلهم الدراسي.
 - توجيه المعلمين لاستخدام أنواع مختلفة من التقييم لضمان قياس شامل لأداء الطلاب، مثل الاختبارات المقالية والموضوعية والشفوية.
- #### ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية:
- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة في ضوء التمكين المدرسي، مع متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.
 - إجراء دراسات مماثلة في مناطق وبيئات مهنية أخرى للتحقق من مدى تعميم النتائج.
 - دراسة ممارسات القيادة الفاعلة في دعم التنمية المهنية المستدامة من خلال متغيرات جديدة لم يتم تناولها في البحث الحالي.
 - تطبيق البحث الحالي على عينات أخرى من المعلمين والمعلمات لضمان موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.
 - هذه التوصيات والمقترحات تهدف إلى تعزيز التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التمكين المدرسي بفاعلية.

المراجع الأجنبية:

Arora, Ritu. (2014). Employee empowerment at managerial level in special reference to NTPC (A public sector undertaking). Spectrum: a journal of multidisciplinary research.

Giles, A. (2018). Navigating the Contradictions: An ESL Teacher's Professional Self-Development in Collaborative Activity. TESL Canada Journal, 35(2), 104-127.

Semin, F. (2019). Competencies of Principals in ensuring sustainable education: Teachers, views. International Journal of Evaluation and Research in Education, 8(2), 201-212.