



# جودة الحياة المدرسية: مدخل للتمكين المهني للمعلم " رؤية تربوية مقترحة "

إعداد

د/ فاطمة صلاح الدين رفعت محمد

مدرس أصول التربية  
كلية التربية - جامعة بنها



## جودة الحياة المدرسية: مدخل للتمكين المهني للمعلم

## " رؤية تربوية مقترحة "

إعداد

د/ فاطمة صلاح الدين رفعت محمد<sup>[\*]</sup>

## المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد وركائز جودة الحياة المدرسية، وانطلاقاً من هذا الهدف قدم البحث تحليلاً فكرياً للإطار الفلسفي لجودة الحياة المدرسية، كما قدم عرضاً نظرياً للتمكين المهني للمعلم، بالإضافة إلى تحديد أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث في أهم نتائجه إلى أن جودة الحياة المدرسية تسهم في تلبية احتياجات المعلمين المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، وتعزيز الأداء والتفوق التعليمي، والتأثير إيجابياً على النتائج التربوية والتعليمية، ومن ثم تحقيق التمكين المهني للمعلم، وهو ما يعد منطلقاً لبناء الرؤية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة - جودة الحياة المدرسية - التمكين - التمكين المهني .

### Quality of School Life: An approach to Teacher Professional Empowerment "A Proposed Educational Vision"

#### Abstract:

The current research aims to establish the dimensions and pillars of school life quality that contribute to achieving teacher professional empowerment. Based on this objective, the research presented an intellectual analysis of the philosophical framework of school life quality, as well as a theoretical presentation of teacher professional empowerment. In addition, it identified the dimensions of school life quality and their relationship to teacher professional empowerment. The descriptive approach was adopted as it is suitable for the nature of the research. The research concluded in, its most important results, that school life quality contributes to meeting the diverse needs of teachers on personal and professional levels, enhancing performance and educational excellence, and positively affecting educational and learning outcomes, and thus achieving teacher professional empowerment, which is the starting point for building the proposed vision.

**Key Words :** Quality of Life , Quality of School Life, Empowerment , Professional Empowerment .

[\*] مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة بنها.

## تمهيد :

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم جودة الحياة على المستوى المحلي والعالمى، ليكون الفرد عضوًا فعالاً في مجتمعه في ظل التغيرات المتسارعة التي تعيشها المجتمعات في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي جعلت من الصعب الاستمتاع بالحياة لجميع فئات المجتمع.

فالاهتمام بمفهوم جودة الحياة المدرسية جاء نتيجة للتغيرات المستمرة والمتلاحقة لمواجهة قضايا العمل ومشكلاتها وفقاً للظروف الراهنة التي تعيشها المؤسسات، إضافة إلى مشكلات الأفراد أنفسهم التي تتمحور في أدائهم ومهاراتهم المختلفة التي يمتلكونها.(النبهاني، ٢٠٢٤، ٣٤)

وتعد جودة الحياة المدرسية من المفاهيم الحديثة نسبياً في المجال التربوى والتي تركز على الناحية التعليمية، وفي ذات الوقت تركز على الجوانب الأخلاقية، ولا تغفل النواحي الخاصة بالتطوير داخل إطار البيئة المدرسية والتي تجعل منها بيئة مدرسية ذات نمط فعال.(العززي، ٢٠٢٢، ٩٦)

ويشير مفهوم جودة الحياة المدرسية إلى التفاعل المتكامل بين الجوانب التعليمية والاجتماعية، والنفسية في المدرسة والتي تسهم جميعها في تحسين تجربة التلاميذ، وتوفير بيئة تعليمية صحية وداعمة، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي وتنمية المهارات الحياتية. (فطيمة، ٢٠٢٥، ٧٠٠)

فجودة الحياة المدرسية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية، وأنظمة الأجور، والحوافز، والمكافآت، وتشكيل فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني، وتنمية العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى توفير قدر كاف من الأمان والاستقرار الوظيفي، والشعور بالرضا.(المراكبي؛ وآخرون ٢٠٢٠، ١٢) كما أنها بيئة عمل داعمة ومشجعة تتضمن استراتيجيات تزيد من رضا الموظفين، وتهدف إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسات، وتضمن لهم رواتب أفضل، وأماناً وظيفياً، وفرصاً للتطور المهني. (Akram & et al, 2017, 246)

وتعتبر جودة الحياة المدرسية مجموعة من العمليات المتكاملة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للمعلم، وحياته الشخصية من ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة،

والمشاركة في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية. (جمعه؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٤٢١)

هذا، ويعبر مفهوم جودة الحياة المدرسية عن رقي مستوى الخدمات المادية والاجتماعية والنفسية التي تقدم داخل المدرسة، وتضم جميع المكونات أو العناصر البشرية وغير البشرية التي تؤثر بشكل مباشر في الجودة، بما في ذلك الطالب والمعلم والإدارة المدرسية والبنية المدرسية. (حكى، ٢٠٢٠، ٢٠٦) وعليه، تتمثل جودة الحياة المدرسية في جودة العملية التربوية والتعليمية للمدرسة بمختلف مكوناتها المادية والمعنوية، وقدرتها على تكوين مواطن صالح يملك من المؤهلات والقدرات والخبرات ما يساعده على تنمية وتطوير مجتمعه. (حوحو، ٢٠٢٣، ١٢٠)

ويشتمل مفهوم جودة الحياة المدرسية على إتاحة الفرص للتحسين المستمر مستقبلاً من خلال تنمية قدرات المعلمين، وتهيئة الفرصة لاستخدام المعرفة والمهارات الجديدة، وتوفير فرص الترقية بالإضافة إلى الاطمئنان على الدخل والأمن الوظيفي، وكذلك التكامل الاجتماعي في بيئة العمل، وممارسة العمل بحرية ومساواة دون ظلم، وتوفير مجموعات عمل موجهة ذاتياً، وتدعيم العلاقات فيما بين الأفراد بكافة الوحدات الإدارية. (البردويل، ٢٠١٨، ١٦)

وفى هذا السياق، أشارت دراسة (الشبكي؛ وآخرون ٢٠٢١، ٢١٠) أن جودة الحياة المدرسية تسهم في زيادة فعالية المؤسسات التعليمية، ونشر الرضا العام، وتقوية الثقافة التنظيمية، وتحقيق العدالة الاجتماعية والمادية، والحفاظ على استقرار المعلمين وكرامتهم، وتحسين ظروف الحياة الوظيفية والشخصية، وتحقيق مناخ تنظيمي أخلاقي داعم لتحقيق أهداف المعلمين والمؤسسات التعليمية.

وأشارت دراسة (أحمد، ٢٠١٥، ٣٨٩) أن الاهتمام بجودة الحياة المدرسية من أولويات المسؤولين في المؤسسات التعليمية لأهميتها في الارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين، علاوة على كونها أداة أساسية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وللتغلب على كثير من مشكلات التطوير بها. كما أشارت دراسة (Kesici & Ceylan, 2020, 100) أن جودة الحياة المدرسية تسهم في تحسين جودة التعليم، وبالتالي تؤثر على النجاح الأكاديمي للمؤسسة.

وترى دراسة (Gundogan & Ozgen, 2020, 532) أن جودة الحياة المدرسية تسهم في التغلب على انخفاض الأداء الأكاديمي بالمؤسسات التعليمية. وأكدت دراسة (الخالدي؛

وآخرون، ٢٠٢٣، ٢٣٢) ضرورة الاهتمام بجودة الحياة المدرسية لتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والإبداع، والعمل الجماعي.

هذا، وتركز جودة الحياة المدرسية على غايات أساسية تشمل الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والالتزام، وتوفير فرص التعلم والتنمية المهنية للمعلمين، وتحقيق الرفاهية لديهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات إضافة إلى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للمعلمين.(العشماوي، ٢٠٢٤، ٥٤٩)

ويهتم موضوع جودة الحياة المدرسية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة المدرسية بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للمعلمين بما يساهم في نجاح المدرسة في أداء رسالتها من جهة، وتحقيق الإشباع لحاجات المعلمين ورغباتهم من جهة أخرى، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.(البردويل، ٢٠١٨، ١٤) وتحقق جودة الحياة المدرسية بحسن تنظيمها وتوفير شروط تطورها وتحسين خدماتها وتجويد أداء أعضائها، ومواكبتهم التغيرات والمتغيرات مع ضرورة إخضاعها لمجموعة من القواعد المعروفة سلفًا وتقييمها دوريًا استنادًا إلى معايير محددة.(بالحبيب، ٢٠٢٢، ٣١)

وترجع أهمية جودة الحياة المدرسية في أنها تزيد من التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل، وتعمل على ارتفاع القدرة على الاستقطاب لدى المؤسسة، كما أنها تعمل على تحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل، فضلًا عن أنها توفر بيئة عمل تقلل من احتمالات وقوع الحوادث والإصابات.(العشماوي، ٢٠٢٤، ٥٥٠)

وتساهم جودة الحياة المدرسية في بناء الهوية المؤسسية، وتعزيز الأداء الوظيفي، وإضفاء الطابع الديمقراطي على بيئة العمل، وتلبية احتياجات المعلمين الشخصية والمهنية، والشعور بالكفاءة الذاتية، والسعادة والرضا عن الذات، ومن ثم إجادة التعامل مع التحديات والضغوط.(Akar, 2018 , 170)

هذا، وأشارت دراسة (مليك، ٢٠٢١، ٦٦) أن الاهتمام بمكونات البيئة المدرسية الداخلية والخارجية له انعكاسات واضحة في رفع مستوى جودة الحياة المدرسية. وأوصت دراسة (أبو خضير؛ وآخرون، ٢٠٢٥، ١٣٩) بضرورة تحسين جودة الحياة المدرسية من خلال الاستمرار في توفير بيئة تعليمية داعمة، وتعزيز الأنشطة المدرسية والصفية التي تشجع على التفكير النقدي والإبداعي.

وفي نفس السياق، انتهت دراسة (حكى، ٢٠٢٠، ٢٢٥) بضرورة إنشاء شراكات مجتمعية من أجل تحسين جودة الحياة المدرسية. كما توصلت دراسة (عبدالله، ٢٠٢٣، ١٧٧) إلى أهمية تحسين ظروف العمل في المدرسة بما يكفل الوصول إلى جودة حياة مدرسية مرتفعة، وبالتالي ينعكس ذلك بشكل مباشر على مخرجات الفعل التربوي.

وتوصلت أيضًا دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣، ٦٥٥) إلى ضرورة تحسين جودة الحياة من خلال وضع نظام معن للحوافز والمكافآت بمعايير واضحة ومحددة مرتبطة بكفاءة الأداء، وكذلك تحسين بيئة العمل لتصبح جاذبة وتعزز الأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية من قبل الأفراد.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تُولي المؤسسات التعليمية اهتمامًا لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، لذا بدأت المؤسسات تهتم بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، فالمؤسسات الرائدة تُدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فالاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرًا أساسيًا للمؤسسات في العالم العربي في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. (الطفي؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٤٧٩)

ويعتبر التمكين استجابة حتمية لتلبية متطلبات وتحديات العصر في تحقيق التعلم داخل المؤسسات، فالتمكين يساعد المعلم على تطوير مهنته وإكسابه الخبرات مدى الحياة؛ وذلك من خلال تمكنه من القيام بالمهام الجديدة التي يقوم بها لمواكبة مهارات القرن الحادي والعشرين، ومن ثم تحسين دوره حتى يصبح قادرًا على ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية. (عبدالله؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٢٢٦)

وتعتبر قضية تمكين المعلم من الأمور الحيوية حيث يسهم تمكين المعلم تربويًا في تحسين جودة العملية التعليمية، إذ يتيح التمكين للمعلم قدرًا من التطوير الذاتي، واكتساب المهارات المعرفية اللازمة لتحقيق التميز ومواجهة تحديات العصر، ومن ثم بناء مستقبل الأجيال القادمة. (عبدالمعطي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٨٩)

فعملية تمكين المعلمين تركز على توافر الثقة والتدريب حتى تنطلق إبداعات وابتكارات المعلمين، وتوفير المعلومات والتفويض حتى تكون القرارات صائبة، وتؤدي الدافعية والتحفيز

دورًا مهمًا في بذل المعلمين أقصى ما بوسعهم لتحقيق الأهداف بكفاءة، وبذلك يشعر المعلمين بالاحترام، وبملكية المدرسة. (حسانين؛ وآخرون ، ٢٠٢٣ ، ٥٨٥)

هذا، وأكدت دراسة (Alghamdi , 2021, 30) أن تمكين المعلمين يسهم في تحسين البيئة التعليمية وتحفيز الإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة أنظمة التعليم والتدريب على تلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل؛ ومن ثم فهو الحل لمعظم تحديات التعليم. وتزى دراسة (حسانين؛ وآخرون ، ٢٠٢٣ ، ٥٧٢ - ٥٨٢) أن التمكين يعمل على استدامة التطوير المهني، وتحسين مستوى أداء المعلمين، وتكوين مناخ مدرسي إيجابي، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.

وفي نفس السياق، أكدت دراسة (محمد، ٢٠١٢ ، ١٧٧) أهمية تمكين المعلمين كأحد الآليات الفعالة في زيادة قدرة المعلم على الإبداع المهني وتطوير ذاته، ورفع مستوى إمكاناته مما يسهم في زيادة رضاه المهني؛ الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على منظومة العمل المدرسي. كما أكدت دراسة (أرناؤوط، ٢٠١٩ ، ٢٤٤) ضرورة إزالة كافة

المعوقات التي تحول دون تمكين المعلمين؛ من خلال تبني سياسات تمكينية، وإقامة هياكل ومؤسسات تمكينية تسعى إلى الحد من تهميش المعلم وتهينة البيئة المحيطة؛ لضمان الحصول على الاستجابات المطلوبة وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم لمواجهة تلك المعوقات والتغلب عليها.

وأكدت أيضًا دراسة (الندابي؛ والحبسية، ٢٠٢٣ ، ٢٥٦) ضرورة تمكين المعلم وتحسين أدائه، وتزويده بمختلف المهارات والمعارف في ظل التطور المعرفي المعاصر، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة له.

فالتمكين المهني للمعلم جزء من مهام وممارسات مديري المدارس، فهو ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، وذلك من أجل إحراز تقدم منظم في مجالات الفعالية الإنتاجية، واستمرارية التطوير في الإجراءات التعليمية، إذ تحتاج المؤسسات التعليمية اليوم إلى أهداف واضحة وقيادة حاسمة. (النقبي؛ وآخرون، ٢٠٢٤ ، ٦٩)

ويهدف التمكين المهني إلى إطلاع المعلمين على أحدث النظريات التربوية وتطبيقاتها في الميدان التربوي، وتدريب المعلمين على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار المكلفين بها، ورفع مستواهم الفكري والثقافي، وكذلك زيادة الحصيلة الفكرية والعلمية في



ميدان التخصص بما يمكن من مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق التي لها علاقة بمستوى ومضمون المهنة، والأخذ بمبدأ التربية المستمرة والتعلم مدى الحياة. (عبدالله؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٢٣٥)

كما يهدف التمكين المهني إلى إثراء الخبرات والمهارات الخاصة بالمعلمين إلى الأفضل، وتقديم الأنشطة والممارسات والبرامج المتجددة التي تلبي حاجات المعلمين، وتنمي التفكير الإبداعي، والقدرة على حل المشكلات، وكذلك القدرة على التمييز بين ما هو سلبي أو إيجابي في الموقف التعليمي، والمشاركة في وضع الخطط التعليمية الخاصة بالمدارس والمديريات والوزارات فالمعلم هو رأس المال الحقيقي للدول. (البشيتي، ٢٠١٥، ١٤)

هذا، وترى دراسة (صموئيل، ٢٠٢٣، ٦٦) أن تمكين المعلمين وبناء بيئة داعمة في المدرسة يمثل حل لمواجهة المشكلات المتعلقة بالفعالية التعليمية. وأكدت دراسة (بدران، ٢٠١٥، ٣٢) ضرورة تمكين المعلم وتهيئته للتعامل مع متغيرات القرن الحادي والعشرين. وأكدت أيضًا دراسة (الشعلان؛ وكعكي، ٢٠١٣، ٦٥) ضرورة توفير مناخ تنظيمي يمكن من تطبيق آليات التمكين، وبالتالي تحقيق جودة الأداء.

وفى نفس السياق، أكدت دراسة (البشي، ٢٠٢٢، ٣٢٤) أهمية تمكين المعلمين لتحقيق تنمية مستدامة تتواءم مع المتغيرات التربوية التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة بما يسمح للمعلمين بالنمو المهني، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية في العمل، ومواجهة المشكلات التي تعوق أهداف التعليم.

وأكدت دراسة (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٧) ضرورة تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والمعلمين.

كما أكدت دراسة (النوح، ٢٠١٧، ٨٠) أن تمكين المعلمين يسهم في زيادة انتمائهم لمدارسهم وللمهام التي يقومون بها، كما يسهم في تطوير مستوى أدائهم، ويحقق الرضا الوظيفي، فشعورهم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة روح المبادرة والابتكار.

فالتمكين المهني للمعلمين هو استراتيجية تنظيمية تقوم على تنفيذ مجموعة من الإجراءات الهامة؛ لتوفير فرص النمو المهني للمعلم وإثرائه بالمعارف والمعلومات، ورفع كفاءته الذاتية مع

توفير مزيد من فرص النمو المهني، ومنحه بعض الصلاحيات والمسئوليات، وإتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التي تعترضه داخل الصف الدراسي أو المؤسسة، واتخاذ قراراته بنفسه بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة التربوية، مما يجعل دور المعلم محوريًا ودافعًا مهمًا لتحقيق التنمية المستدامة. (فهيم؛ والخميسي، ٢٠٢٢، ١١)

كما أن التمكين المهني مفهوم ذو أبعاد علمية ومنهجية يتحمل من خلالها المعلمون مسؤولية أكبر في حياتهم المهنية كاتخاذ القرارات التشاركية، والتطوير المهني، وإثراء الوظائف، وكذلك في مجالات التنمية المهنية والكفاءة الذاتية والتقدير والاحترام. (الزهيري، ٢٠٢٤، ٧٩١) وبالتالي، يعتبر تمكين المعلم عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث يترتب عليه ترشيد القرارات المدرسية، وتحسين الممارسات التعليمية وجودة الحياة المهنية للمعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، ومنحهم القوة والسلطة المناسبة للقيام بمسئولياتهم. (الغازمي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ١٩١)

وعليه، أكدت دراسة (البشيتي، ٢٠١٥، ١٨) أن التمكين المهني عامل حاسم في كل برامج الإصلاح التربوي. كما أكدت دراسة (العمور، ٢٠٢٣، ١٩٩) ضرورة التطوير المهني للمعلمين ومواكبة المستجدات التكنولوجية، والبحث عن كل ما هو جديد بحيث يخدم البيئة التعليمية.

وأشارت دراسة (الشريف، ٢٠٢٢، ١٤٦) إلى أهمية التمكين المهني في تطوير أداء المعلم وشعوره بالمسئولية، ورفع مستوى قدراته الإبداعية، والتزامه وإشباع حاجاته مما ينعكس على جودة المنظومة التعليمية بمختلف أبعادها.

وترى دراسة (ياسين، ٢٠٢٥، ١٧٧) ضرورة توفير فرص التطوير المهني للمعلمين، وتشجيعهم على الدورات التدريبية التي تنمي مهاراتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة مدرسية مناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بجودة عالية.

وفي نفس الاتجاه، توصلت دراسة (الجريري، ٢٠١٨، ٤٨) إلى أهمية توفير المناخ المناسب في المدرسة لتمكين المعلمين من أجل تحقيق مكانة متميزة للمدرسة، وزيادة التنافسية مع المدارس الأخرى، وتنمية الشعور بالمسئولية، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية.

وانتهت دراسة (الميعان، ٢٠١٢، ٥٦) بضرورة وضع برامج لتطوير المدارس حتى تصبح بيئة جيدة للتعليم وتعزيز النمو المهني للمعلمين، بالإضافة إلى وضع خطط مدروسة وبرامج

لدعم المعلمين وفق خبرات ميدانية محددة واستراتيجية واضحة حتى يصبحوا قادرين على ممارسة مهنة التدريس بكفاءة.

كما أوصت دراسة (لظفي؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٥٠٣ - ٥٠٤) بضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم ومساند لتمكين المعلمين، وتهيئة مناخ العمل الجيد، وإمدادهم ببرامج التدريب الملائمة، وكذلك ضرورة منح المعلمين بعض الصلاحيات التي تمكنهم من تحسين أداء أعمالهم. وفي ضوء ما سبق، تسهم جودة الحياة المدرسية في تحسين بيئة العمل، وتقوية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيع الإبداع والابتكار، ولما كان التمكين المهني للمعلم جزءاً لا يتجزأ من حركة إعادة التنظيم المدرسي، والتطوير المهني للمدرسة ككل. لذا جاءت فكرة البحث الحالي لتحديد أبعاد جودة الحياة المدرسية ودورها في تحقيق التمكين المهني للمعلم.

### مشكلة البحث :

على الرغم من أهمية التمكين المهني للمعلمين إلا أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى وجود ضعف في التمكين المهني للمعلمين في المدارس المصرية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها:

دراسة (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٩) التي أشارت إلى محدودية الصلاحيات التي تمنح للمعلمين من قبل المديرين، وهذا يرجع إلى نقص المهارات الفنية والإدارية للمعلمين، ونقص الكفاءات والخبرات الرقمية التي تكسب المعلمين الدافعية نحو التمكين، وكذلك نقص الإمكانيات المادية اللازمة للتدريب إلى جانب انخفاض الدافعية نحو التحسين. ودراسة (سليمان؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٩١) والتي أكدت وجود مجموعة من المعوقات التي تعترض التمكين المهني للمعلم. وأكدت دراسة (سليمان، ٢٠١٧، ٣٥٠) هناك ضعف في أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، والتنمية المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل في فريق، وتحفيز الأفراد. وكشفت دراسة (السيد، ٢٠١٨، ٢٤٩) عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، وبيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني.

وأكدت دراسة (عشبية، ٢٠١٠، ٦٨٠) أن هناك شعورًا لدى المعلمين بأنهم غير ممكنين؛ حيث لا توجد لديهم الصلاحيات والقوة المطلوبة في العمل المدرسي، ولا يحصلون على مكانتهم المناسبة سواء على مستوى النظام التعليمي أو على المستوى المجتمعي. كما أكدت دراسة (الحربي، ٢٠٢٤، ٢٢٨) ضعف فرص التطوير المهني، حيث يواجه المعلمون نقصًا في فرص التدريب والتطوير المهني؛ مما يحد من قدرتهم على النمو والتقدم في مسيرتهم المهنية.

**وفي ضوء ماسبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:**

كيف يمكن تحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي:

- ١- ما الإطار الفلسفي لجودة الحياة المدرسية؟
- ٢- ما الأسس النظرية للتمكين المهني للمعلم؟
- ٣- ما أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم؟
- ٤- ما الرؤية التربوية المقترحة لتحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية؟

### أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى تحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد وركائز جودة الحياة المدرسية، وقد استلزم تحقيق هذا الهدف السعي نحو تحقيق عدة أهداف فرعية تمثلت فيما يلي:

- ١- التعرف على الإطار الفلسفي لجودة الحياة المدرسية.
- ٢- توضيح الأسس النظرية للتمكين المهني للمعلم.
- ٣- تحديد أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم.
- ٤- وضع رؤية تربوية مقترحة لتحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية.

### أهمية البحث

**تحددت أهمية البحث فيما يلي:**

- ١- الإسهام في توفير أساس نظري عن جودة الحياة المدرسية.
- ٢- يعد التمكين المهني للمعلم من المفاهيم المهمة في الميدان التربوي والتي تسهم في رفع كفاءة الأداء.

- ٣- مكانة المعلم وأهمية تمكينه مهنيًا لتحسين الأداء وجودة العمل بالمدرسة.
- ٤- يمكن أن تفيد نتائج البحث الجهات المعنية في الوقوف على أبعاد جودة الحياة المدرسية ودورها في تحقيق التمكين المهني للمعلمين.

### منهج البحث

اقتضت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي (عبد الحميد؛ وكاظم، ٢٠١١، ١٣٤) فهو أنسب المناهج لطبيعة البحث، لأنه لا يقف عند مجرد الوصف، بل يمتد لتحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص دلالات ذات مغزى تفيد في التعرف على كيفية تحقيق التمكين المهني للمعلمين من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية.

### مصطلحات البحث

وفيما يلي عرض لأهم مصطلحات البحث:

#### جودة الحياة: Quality of Life

عرف تشاروينكياتكان وآخرون (Charoenkiatkan & et,al, 2024, 618) جودة الحياة على أنها: أحد مؤشرات الرفاهية العامة للفرد التي تعكس الرضا عن القيم الشخصية والأهداف وأنماط الحياة.

كما عرفها (الغامدي، ٢٠٢٥، ١٧٥) على أنها: المؤشرات الكمية والكيفية للظروف والأوضاع المعيشية أو الحياتية (الاجتماعية والصحية والتعليمية والاقتصادية) والتفاعل بين هذه الظروف وانعكاساتها على حياة الفرد.

#### جودة الحياة المدرسية: Quality of School Life

عرف (عبدالله، ٢٠٢٣، ٥٧) جودة الحياة المدرسية على أنها: نهج ونظرية متكاملة تقوم على مقارنة تهدف إلى تحسين الكفاءات البشرية وتطويرها بما يحقق أهداف المؤسسة ومخرجاتها، وهي مفهوم مرتبط أساسًا بكل السياسات والمرجعيات الفكرية النظرية والممارسات التطبيقية المهمة بالموارد البشرية، والتي تدعو إلى زيادة الانتماء للمؤسسة، ومن ثم تحسين القدرات والرغبات في العمل، وبالتالي تطوير الأداء وتحسينه بما يخدم الصالح العام للمؤسسة. كما عرفها (محمد، ٢٠٢٢، ٤٣٩) على أنها: مجموعة العمليات والإجراءات المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين جوانب الحياة للمعلمين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتلبية وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، والنفسية، وتنمية العلاقات الاجتماعية، وتوفير الاستقرار، والأمان الوظيفي للمعلمين.

وعُرفت جودة الحياة المدرسية إجرائيًا على أنها: مجموعة من المؤشرات والعمليات التي تعمل على إيجاد بيئة عمل تُشعر المعلمين بالرضا الوظيفي، وتسهم في تحسين العلاقة بين العاملين وبيئة العمل، وتعزيز الأداء الأكاديمي، وتطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق التمكين المهني للمعلم.

### التمكين: Empowerment

عرفت فيبريانا (Febriana, 2011, 178) التمكين على أنه: ضمان حصول الأفراد على الموارد اللازمة للحفاظ على صحتهم ورفاهيتهم. كما عرفته مالطا (Malta , 2023, 24) على أنه: قوة يعتقد البعض أنها قادرة على تغيير الأوضاع نحو الأفضل.

### التمكين المهني: Professional Empowerment

عرف (الزهيري، ٢٠٢٤، ٧٨٨) التمكين المهني على أنه: عملية مخططة ومنظمة تقوم على تنفيذ مجموعة من الإجراءات الهامة؛ لتوفير فرص النمو المهني للمعلم وإثرائه بالمعارف والمعلومات، ورفع كفاءته الذاتية، ومنحه بعض الصلاحيات والمسئوليات وإتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التي تعترضه داخل الصف الدراسي أو المدرسة، واتخاذ قراراته بنفسه. كما عرفه (عشبية، ٢٠١٠، ٦٨١) بأنه: الجهود التي تبذل من قبل المهتمين بأمور التعليم؛ بهدف تنمية المعلمين مهنيًا وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتفعيل دورهم؛ من خلال توفير مناخ العمل الذي يدفعهم للإنجاز والتعلم المستمر، وتفويضهم السلطات اللازمة لذلك، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم المكانة التي تتناسب مع عملهم.

وعُرف التمكين المهني إجرائيًا على أنه: عملية منظمة تستهدف رفع مستوى أداء المعلم المهني، وتنمية قدراته، وإمكاناته، وخبراته لمواجهة المواقف التعليمية، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم. وتؤسس هذه العملية كليًا على مضامين جودة الحياة المدرسية بل وتدعمها في إطار متبادل.

### الرؤية التربوية المقترحة: A Proposed Educational Vision

رؤية يتم بناؤها في البحث الحالي تستهدف تحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية، تنطلق من فلسفة واضحة، وأهداف محددة، ومنطلقات واقعية، ومحاور أساسية يتبعها إجراءات واضحة تساعد على تحقيق أهدافها.

## خطوات البحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي سارت خطواته على النحو التالي:

الخطوة الأولى: توضيح الإطار الفلسفي لجودة الحياة المدرسية.

الخطوة الثانية: تقديم الأساس النظري للتمكين المهني للمعلم.

الخطوة الثالثة: تحديد أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم.

الخطوة الرابعة: تقديم رؤية تربوية مقترحة لتحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية.

ولتنفيذ خطوات البحث فقد انتظمت في شكل المحاور التالية:

## المحور الأول: الإطار الفلسفي لجودة الحياة المدرسية

تسهم جودة الحياة المدرسية في تحسين العلاقة بين العاملين وبيئة العمل حيث تهتم بتحسين

المناخ المدرسي، وتأثيره على الأداء. وسوف يتم تناول موضوع جودة الحياة المدرسية من حيث

مفهومها وأهدافها وأهميتها وخصائصها وذلك على النحو التالي:

## ١- مفهوم جودة الحياة المدرسية

يعد وضع تعريف محدد لجودة الحياة من الأمور الصعبة نظراً لما يحمله من جوانب

متعددة متفاعلة مع بعضها البعض، وسيتم استعراض مفهوم جودة الحياة من وجهة نظر بعض

الباحثين والمفكرين وصولاً لتعريف أكثر تحديداً لجودة الحياة المدرسية.

عرف سانتوس وآخرون (santos & et,al, 2020, 2) على أنها: إدراك الفرد لمكانته

في الحياة في سياق الثقافة وأنظمة القيم التي يعيش فيها، وذلك فيما يتعلق بأهدافه وتوقعاته

ومعاييرها واهتماماته.

وعرفها (عبدالله، ٢٠٢٣، ٨٢) على أنها: شعور الفرد بالرضا والسعادة والقدرة على إشباع

حاجاته من خلال ثراء البيئة، ورفي الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية، والاجتماعية،

والتعليمية، والنفسية مع حسن إدارته للوقت والاستفادة منه. كما عرفها أقطم وآخرون (Aqtm

& et al, 2023, 11) على أنها: انعكاس لرؤية الفرد العامة وسعادته بكيفية سير الأمور في

حياته.

هذا، ويأخذ مصطلح جودة الحياة في البيئة المدرسية العديد من المسميات التي تؤدي نفس

المعنى، من بين تلك المسميات جودة الحياة المدرسية، جودة حياة العمل، جودة الحياة

الوظيفية، وهي تحمل نفس المعنى والدلالة حين توظيفها فى الحقل المدرسي. (عبدالله، ٢٠٢٣، ١٢)

وعرف (البردويل، ٢٠١٤، ١١) جودة الحياة المدرسية على أنها: مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للمعلمين، وحياتهم الشخصية أيضاً والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

كما عرفت (ححو، ٢٠٢٣، ٢٩) على أنها: تكامل الوظائف بين جودة البيئة المدرسية من المبنى المدرسي إلى التجهيزات المدرسية المتمثلة في الأثاث والمادة العلمية والوسائل التعليمية، وجودة المناخ المدرسي القائم على الأفراد التربويين، ونوعية ومرونة العلاقات التربوية والاجتماعية فيما بينهم والتي يجب أن يسودها الاستقرار والتفاهم والتعاون، بما يشكل حياة مدرسية فعالة وحيوية يشعر أعضائها بالمتعة والرغبة في أداء أدوارهم وواجباتهم فترتفع دافعية الإنجاز لديهم، ويترجم ذلك في حب ومتعة التلميذ في المدرسة، وتحقيقه لنتائج مدرسية جيدة.

وعرفت (بلغول؛ وصحراوي، ٢٠٢٣، ٤٥٢) على أنها: مدى رضا المعلم والمتعلم عن كفاءة الحياة في البيئة المدرسية، والتي تساعد الجميع على ضمان حقوقهم وأداء واجباتهم في جو من المواطنة، والديمقراطية، والحدثة، والاندماج الاجتماعي، والابتعاد عن العزلة وكل الظواهر السلبية.

وعرفت أيضاً (العلي، ٢٠٢٤ (أ)، ٥٧٨) على أنها: جميع الظروف الداخلية أو الخارجية التي تحيط بالمؤسسة التعليمية، بحيث توفر هذه الظروف مناخاً تعليمياً فعالاً يُكون لدى المعلم أفكاراً مبدعة، ومبتكرة تساعده على النمو المهني في جميع نواحي عمله، مما يؤثر على نجاح المؤسسة التعليمية بكافة عناصرها وجوانبها.

وعلى ذلك، فجودة الحياة المدرسية هي مجموعة العمليات والإجراءات التي تنفذها المؤسسات التعليمية بهدف التطوير التنظيمي للمؤسسة؛ وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين، وتلبية وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وإعدادهم لأدوار قيادية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية تحقيقاً لرضاهم الوظيفي، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة التعليمية، وبالتالي ضمان جودة الخدمة التعليمية المقدمة من خلالها. (الخالدي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٢٤٠، ٢٤١)



هذا، ويشمل مفهوم جودة الحياة المدرسية مايلي:(البردويل، ٢٠١٨، ٣٩) (محمد، ٢٠١٩،

(٣٦)

- جودة المباني المدرسية وتجهيزاتها بما تشمله من المقتنيات المادية، مثل الغرف الصفية والإضاءة، والمقاعد، والصوت وغيرها كالوسائل التعليمية الإيضاحية وما لها من تأثير على العملية التعليمية وجودتها.
  - جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح، إضافة إلى ما ينبغي أن تتسم به التشريعات واللوائح من مرونة ووضوح ومواكبة التطورات.
  - جودة الكتب التعليمية، وجودة محتوياتها ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية.
  - جودة الإنفاق التعليمي، فيجب توفير الموارد المالية اللازمة لنجاح العملية التعليمية.
  - تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمؤسسة والعاملين، وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.
  - مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة الحياة المدرسية، ومنها: المشاركة، المكافآت، وتحقيق الرضا عن العمل، وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.
- وبالتالي، فجودة الحياة المدرسية هي التربية القادرة على الارتقاء بالفعل التربوي التعليمي إلى أعلى درجات النجاح التفاعلية في ضوء ما تقره مؤشرات الجودة المعتمدة في هذا المجال ومنها:
- (النعاس؛ والسنباطي، ٢٠١٩، ١٦٤)
- تأمين بيئة تعلم منظمة تسمح بالمرونة بعيداً عن الجمود.
  - تجهيز المدرسة بأحدث التقنيات للحصول على المعلومات وتبادلها.
  - توفير بيئة تعلم قائمة على مهارات حل المشكلات في الحياة الواقعية وتطبيق ما تم اكتسابه.
  - توفير الأنشطة الموازية للمنهج الدراسي من خلال العمل الجماعي داخل وخارج الفصل.
  - تدريب الطلاب على المواطنة.
  - جعل الطلاب قادرين على التواصل مع الآخرين مما يسهم في تنشيط الحياة المدرسية ورفع جودة الخدمات التربوية.

وتأسيسًا على ماسبق، يركز مفهوم جودة الحياة المدرسية على جانبين رئيسين هما: الإمكانيات البشرية، ويتم الاهتمام بهذا الجانب من خلال توفير الارتياح النفسي للأفراد داخل المؤسسة، وتعزيز أجورهم ومكافآتهم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية بما يحقق إثارة دافعيتهم للعمل لإنتاجية عالية تسعى للتنافسية، أما الجانب الآخر يتعلق ببيئة العمل المادية؛ فبيئة العمل الداعمة لأداء الأفراد من خلال توفير الأدوات والتقنيات الحديثة في المؤسسة تُسهم بشكل فعال في تعظيم الإنتاجية وجودة المخرجات. (النبهاني، ٢٠٢٤، ٣٤)

و في هذا السياق، عُرِفَت جودة الحياة المدرسية إجرائيًا على أنها: مجموعة من المؤشرات والعمليات التي تعمل على إيجاد بيئة عمل تُشعر المعلمين بالرضا الوظيفي، وتسهم في تحسين العلاقة بين العاملين وبيئة العمل، وتعزيز الأداء الأكاديمي، وتطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق التمكين المهني للمعلم.

## ٢- أهداف جودة الحياة المدرسية

تسهم جودة الحياة المدرسية في تلبية احتياجات المعلمين المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها؛ مما يعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. (نصر، ٢٠٢٠، ١٥ - ١٦) فتحسين جودة الحياة المدرسية يسهم بشكل كبير في تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق تجربة تعلم مميزة للطلبة والمعلمين، وتحقيق التكيف مع التغيير، وتعزيز الجودة والتميز، والتشجيع على الابتكار. (عيسى، ٢٠٢٣، ٢٣)

وتستهدف جودة الحياة المدرسية المشاركة في حل الصراعات والمشكلات الموجودة في المؤسسة، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز ثقة الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي، وتوفير قوة عمل أكثر ولاءً ودافعية، وإحداث التوازن بين حياة الأفراد الوظيفية وحياتهم الشخصية. (العسيري، ٢٠١٩، ١٤٣)

وفي نفس السياق، تسهم جودة الحياة المدرسية في تحسين بيئة العمل في المدرسة، وتوفير متطلبات العمل المادية والمعنوية للعاملين في المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، إضافة إلى العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى الوضع التنافسي للمؤسسة. (خليل، ٢٠٢٥، ٢٢٧)

ومن ثم، فجودة الحياة المدرسية لها تأثير كبير على عمل المعلمين، ومستوى أدائهم المهني، حيث إنها توفر للمؤسسة منافع كثيرة كالاتزام والدافعية، وزيادة درجات الولاء، والمواطنة التنظيمية، والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين الأداء المدرسي. (الندابي؛ والحسية، ٢٠٢٣، ٢٥٥) وتهدف جودة الحياة المدرسية إلى تعزيز فعالية المؤسسة، وتلبية احتياجات الأفراد من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحسين الإنتاجية (Manju, 2014, 78).

- وعلى ذلك، تتمثل أهداف جودة الحياة المدرسية فيما يلي: (حوحو، ٢٠٢٣، ١٢٣ - ١٢٥)
- إعداد مواطن صالح يملك من المؤهلات والمهارات ما يجعله قادرًا على خدمة مجتمعه ووطنه. فنوعية الثقافة المتبعة داخل المدرسة ومدى ملائمتها لثقافة المجتمع يعزز الانتماء الاجتماعي والثقافي للتلميذ وبالتالي بناء مواطن صالح.
  - تكوين القوى البشرية المؤهلة للقيام بأدوارها في المجتمع.
  - توفير الجو التربوي والنفسي والاجتماعي المناسب للتنشئة السليمة للتلميذ، ومساعدته على النمو وإكسابهم للمهارات والخبرات التي تساعدهم على الاندماج الاجتماعي، وتكوين علاقات اجتماعية بمختلف أشكالها وأنماطها خارج الحياة المدرسية.
  - توفير الجو الإيجابي المساعد على بث شعور المتعة والسعادة والرغبة في التعلم، وممارسة الأنشطة التعليمية بما ينعكس إيجابيًا على النتائج الدراسية.
- وتأسيسًا على ما سبق، فجودة الحياة المدرسية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، وتوفير فرص النمو المهني، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز الشعور بالانتماء، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي تحسين الأداء المهني للمعلم.

### ٣- أهمية جودة الحياة المدرسية

تعتبر جودة الحياة المدرسية عن القدرة على توفير بيئة عمل مشجعة وملائمة، حيث يشعر أعضاء المؤسسة بالدعم والتقدير، مما يسهم في تعزيز الأداء والتفوق التعليمي، والانتماء للمؤسسة وبالتالي يؤثر إيجابيًا على النتائج التربوية والتعليمية. فجودة الحياة المدرسية عملية تستجيب من خلالها المؤسسة لاحتياجات العاملين من خلال تطوير آليات تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحدد حياتهم في العمل. (Patra, 2022, 1988)

هذا، وتبدو أهمية جودة الحياة المدرسية فيما يلي: (العسيري، ٢٠١٩، ١٤٣)

- تعزيز انتماء المعلمين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.

- العمل على مشاركة أكبر عدد من المعلمين بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في إجراء العمل المؤسسي.
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- تزايد من الاستقرار الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

كما تتمثل أهمية جودة الحياة المدرسية فيما يلي: (Srivastava& Kanpar, 2014, 57)

(المراكبي؛ وآخرون ٢٠٢٠، ١٢)

- تحسين أداء المؤسسة من خلال تنمية أداء العاملين.
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد والحياة الشخصية.
- زيادة التعاون والعمل الجماعي داخل جميع مستويات المؤسسة.
- زيادة تحسين بيئة العمل للقيام بأعمال جيدة.
- زيادة الالتزام بقيم المؤسسة وأهدافها.
- ترسيخ قيم الجودة لزيادة التنمية المستدامة في المؤسسة.
- زيادة المنافسة على المواهب.
- تحقيق الولاء التنظيمي.
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والانتماء للمؤسسة.

وتأسيسًا على ما سبق، تسهم جودة الحياة المدرسية في تحقيق مجموعة من النتائج منها:

(عبدالوهاب، ٢٠٢٤، ٢٧-٢٨)

- تحقيق ميزة تنافسية بجذب الكفاءات المتميزة.
- الحفاظ على رأس المال البشري وعلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لأعضاء المؤسسة.

- تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال توفير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون.
  - ارتفاع الولاء التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة.
  - تحقيق فرص النمو والتقدم من خلال الخبرات المتوفرة لدى العاملين.
- ومن ثم، ف جودة الحياة المدرسية تعد أداة فعالة لتحسين جودة التعليم، وتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، وتطوير أدائهم المهني، ودعم الإبداع والابتكار، وتحقيق المشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.

#### ٤- خصائص جودة الحياة المدرسية

تقوم جودة الحياة المدرسية في المؤسسات التربوية على مبدأ التكوين والتأهيل، وضمان حق ممارسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتعليمية، وتحقيق مبدأ التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية من خلال زيادة الولاء والتضامن والتعاون بين الأفراد.

وتسهم جودة الحياة المدرسية في تزويد المعلمين بمهارات متكاملة لمواجهة التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية المختلفة، بالإضافة إلى تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم، وتؤدي إلى زيادة الانتماء للمدرسة. فهي منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المدرسة، ومن ثم تحسين القدرات والرغبات في العمل، وبالتالي تطوير وتحسين الأداء. (السيد، ٢٠١٨، ٢٥٥)

وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز جودة الحياة المدرسية، منها ما يلي: (ححو،

(٢٠٢٣، ١٢٣)

- الحيوية والنشاط الدائم لأعضاء المجتمع التربوي.
- شعور التلميذ بالمتعة في الحياة المدرسية.
- توفير العلاقات الإنسانية والتربوية الجيدة.
- إحساس الأستاذ والهيئة الإدارية بالمتعة في تأدية مهامهم وأدوارهم المنوطة إليهم.
- المساواة بين الأعضاء وغياب المحسوبية.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأنشطة التربوية والإدارية.
- توفير مناخ مدرسي جيد مناسب للعملية التعليمية والعلمية.

وعلى ذلك، فجودة الحياة المدرسية تسهم في تحقيق مناخ تنظيمي أخلاقي داعم لتحقيق أهداف المعلمين والمؤسسات التعليمية. وتعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع المعلمين على التطوير المهني، ودعم ممارسات التنمية المستدامة. لذا سوف يتم التعرف على التمكين المهني للمعلم في المحور القادم.

### المحور الثاني: الأساس النظري للتمكين المهني للمعلم

تعددت محاولات الإصلاح التعليمي التي تشهدها النظم التعليمية، وتشمل هذه المحاولات معظم عناصر العملية التعليمية، وتؤكد هذه المحاولات أن المعلم هو المحور الأساس في أي إصلاح تربوي، حيث تتوقف على جودته وتمكينه فعالية الأداء المدرسي، ونجاح الإصلاحات التربوية المختلفة، لذا سوف يتم تناول التمكين المهني للمعلم من حيث المفهوم، الفلسفة والأهداف، والأهمية، والمعوقات، والمبررات، والأبعاد، وذلك على النحو التالي:

#### ١- مفهوم التمكين المهني للمعلم

نال مفهوم تمكين المعلمين اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين باعتباره أحد استراتيجيات الإصلاح التربوي التي تسهم في تحسين بيئة التعليم والتعلم؛ وذلك من خلال منح المعلمين السلطة والمسئولية وتعزيز استقلاليتهم، وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية وبخاصة تلك التي تتعلق بأعمالهم كمهنيين. (محمد، ٢٠١٢، ١٨٢)

فالمفهوم الحديث لتمكين المعلم يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم. (الضامري، ٢٠١١، ١٧)

وينطلق مفهوم تمكين المعلم من منظورين أحدهما المنظور البنائي الاجتماعي المعتمد على القيم، والأفكار، والديمقراطية، والقوة مع التركيز على المشاركة بين المستويات التنظيمية دون إلغاء أحدهم الآخر، والمنظور الآخر هو المنظور النفسي الذي يعتمد على تعزيز المشاعر الخاصة بالفعالية الذاتية والمحافظة على الإحساس بهذه المشاعر، ومن ثم فتمكين المعلم يعني زيادة فعالية المعلم عن طريق تحسين كفاياتهم المهنية، وتنمية قدراتهم وتجديد خبراتهم بما يرفع مستوى أدائهم المهني الفردي والأداء المدرسي بوجه عام. (الشريف، ٢٠٢٢، ١٣٩)

هذا، ويرى (محمد، ٢٠١٢، ١٧٥) أن تمكين المعلم هو العملية التي يتم من خلالها منح المعلمين الصلاحيات والمسئوليات وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية والثقة والدعم لاستثمار كل طاقاتهم الذهنية والمعرفية في تجويد وتطوير عملهم مع تأهيلهم مهنيًا على نحو مستمر للقيام بأدوارهم.

كما يرى (البلشي، ٢٠٢٢، ٢٥٩) أن تمكين المعلم يعني تزويد المعلم بكافة الصلاحيات وفرص النمو المهني من تدريب وتنمية مهنية مستدامة لتعظيم القيمة المضافة من تفعيل نواتج الثورة الصناعية في العملية التربوية.

وأشار (حسن، ٢٠١٣، ١٤٢) أن تمكين المعلم عملية يتم من خلالها استثمار قدرات ومهارات المعلمين لتحسين العمل المدرسي، وذلك من خلال منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية والاستقلالية، وتوفير فرص للتدريب والنمو المهني، وتوفير المعلومات. هذا، ويشمل تمكين المعلم محورين؛ الأول يتعلق بالمعلم ويشمل المتطلبات المعرفية والمهارية والنفسية والأخلاقية التي من الضروري أن تتوفر لديه، والثاني يتعلق بالمؤسسة التي يعمل بها، ويشمل مناخ العمل المناسب، وحرية المشاركة في صنع القرار، والتقدير المادي والمعنوي. (عشبية، ٢٠١٠، ٧٠٠)

وعلى ذلك، فالتمكين المهني للمعلم لا يكون بإدخال بعض التعديلات الجزئية في بنية النظام التربوي وفي آليات عمله، فإن هذا نوع من التمكين المهني الجزئي الذي يتعلق بإدماج أشياء جديدة في داخل المؤسسة لا يعنى تمكينًا أبدًا بالمعنى الدقيق للكلمة، فالتمكين المهني عبارة عن إحداث تحولات جوهرية عميقة في داخل المعلم وعمق شخصيته، وليس تغييرًا شكليًا يتمثل باستضافة أشياء إلى بنية المفاهيم المادية لديه كاستخدام الحاسب الآلي ومدى ارتباطه بأهداف النظام التعليمي وتطلعاته الحيوية إلى التنمية المستدامة. (فهيم؛ والخميسي، ٢٠٢٢، ١٠)

وعرف (عبدالمعطي؛ وآخرون، ٢٠٢٥، ٧٧) التمكين المهني على أنه : عملية تعلم منظمة مدروسة وشاملة تقوم على وضع المعرفة موضع التنفيذ من خلال الانخراط في الممارسة الفعلية لبناء مهارات تربوية، ومهنية، وتكنولوجية، وإدارية للمعلمين عن طريق تزويدهم بمجموعة من الأنشطة، والدورات، وورش العمل، والبرامج التأهيلية ذات الصلة بتطوير معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم للارتقاء بمستوى أدائهم، ورفع مستوى الإنتاجية لديهم، وإشراكهم في صنع

القرارات المدرسية، ومنحهم المكانة التي تتناسب مع عملهم في ظل توافر مناخ مدرسي يدفعهم للإنجاز والتعلم المستمر.

وعرفه (عيد، ٢٠١٧، ١٦) على أنه: إطلاق القوة الكامنة لدى المعلم وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم شعور الفرد بفاعليته الذاتية؛ من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة، والتأثير، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمسؤولية عن النتائج.

كما عرفه (حسن، ٢٠٢٣، ٢٠٦) على أنه: مدخل إداري جديد هدفه إكساب المعلم صلاحيات ومسؤوليات تعطيه الفرصة للحرية داخل العمل من خلال توفير جو من الشعور بالأهمية والمكانة مع وجود فرص للتنمية المهنية المستدامة.

وفي هذا السياق، يرى (فهيم؛ والخميسي، ٢٠٢٢، ٨) أن التمكين المهني عبارة عن ممارسات مهنية عملية من شأنها تحسين كفاءة الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم التطبيقية، وإعطاؤهم السلطات وإتاحة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛ بما يمكنهم من أداء عملهم بطريقة مسؤولة ومحددة ذاتياً.

كما يرى (حسين؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٣٥) أن التمكين المهني للمعلم: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة.

وتأسيسًا على ما سبق، فمفهوم التمكين المهني للمعلم يتضمن ما يلي: (النقبي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٧٤)

- صقل شخصية المعلم من خلال التجريب والتطبيق العملي المسبق باستخدام التكنولوجيا.
- الوصول بفكر المعلم إلى أبعد ما يكون في ضوء المستحدثات التكنولوجية، وإثراء معلوماته ومعارفه لتحسين كفاءته المهنية وأداءه التعليمي.
- إعداد وتأهيل المعلم القادر على مواجهة التحديات التي قد تواجهه.
- التمكين المهني يزيد من خبرة المعلم ويغير سلوكه إلى الأفضل.

وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف التمكين المهني إجرائيًا على أنه: عملية منظمة تستهدف رفع مستوى أداء المعلم المهني، وتنمية قدراته، وإمكاناته، وخبراته لمواجهة المواقف التعليمية،



وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم. وتؤسس هذه العملية كلياً على مضامين جودة الحياة المدرسية بل وتدعمها في إطار متبادل.

### التمكين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

فيما يلي توضيح لبعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التمكين كالتفويض، والمشاركة:

■ **التمكين والتفويض:** يخلط بعض الباحثين بين مفهوم التمكين ومفهوم التفويض، فالتفويض ينصرف إلى تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، ويمكن استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية، بعكس التمكين يبقى الأفراد الممكّنين مسؤولين عن إنجاز أعمالهم، والمحاسبة على النتائج، وبالتالي يعد التفويض جزءاً من عملية التمكين. (النوح، ٢٠١٧، ٨٥)

وعلى ذلك فالتفويض: منح الصلاحيات المؤقتة لفرد للقيام بعمل أو مهمة محددة مع عدم إلغاء مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، أما التمكين يعنى التعزيز والتقوية والدعم للبنى التحتية في المؤسسة، وذلك بمنح الأفراد صلاحيات اتخاذ القرار؛ بحيث يكونون مسؤولين ذاتياً عما يتم التوصل إليه من نتائج. (الشعلان؛ وكعكي، ٢٠١٣، ٤٢)

■ **التمكين والمشاركة:** ينطوي التمكين على تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية، وأصبح التمكين في ظل تعاضم فكرة المشاركة، والعمل بروح الفريق وحتمية المشاركة في صنع القرارات، وحقوق الإنسان في اكتشاف واقعه ومستقبله بل وصنعه وتوجيهه بالشكل الذي يرغب فيه، هو وسيلة الإصلاح والتغيير والتطوير والتحسين المستمر في كافة مجالات الحياة. (عباس، ٢٠١٦، ١٧١)

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن التفويض يعتبر جزء من التمكين أو وسيلة لتحقيق التمكين داخل المؤسسة. والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة. وتعد المشاركة الركن الرئيس لتحقيق التمكين، فمشاركة الشخص الممكن في تنفيذ سلطات المؤسسة، يعد جزءاً أساسياً من عمله. وبالتالي، فالتمكين أعم وأشمل من التفويض والمشاركة.

### ٢- فلسفة وأهداف التمكين المهني للمعلم

يعتبر تمكين المعلمين بمثابة عملية وعي وبناء للإمكانات تؤدي إلى مشاركة أكبر في صنع القرار وإجراء التغيير، ويتضمن قدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار العلاقات داخل المؤسسة، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال شعور المعلمين بكفاءاتهم الذاتية. (أرناؤوط، ٢٠١٩، ٢٥٠)

وتقوم فلسفة التمكين على أهمية تقليل المركزية، وإطلاق الحرية للإبداع واتخاذ القرار حسب الموقف، وتقوم أيضًا على فكرة المشاركة والانفتاح، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية، ومنح الأفراد صلاحيات وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تتعلق بالإنجاز، وتحقيق الاستقلالية، وإظهار ملكات الاجتهاد والابتكار وحرية التصرف، والتزويد بالمعلومات، والمساهمة الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة ومنظومة إدارية متناغمة. (عباس، ٢٠١٦، ١٨٧)

كما تقوم فلسفة تمكين المعلمين على ضرورة الاهتمام والتركيز على المرؤوسين وتوفير المعرفة والتدريب لهم، والاستقلالية، والمسؤولية، وهذا يساعد على إطلاق القدرات الإبداعية للمعلمين، وتمكين المدرسة من تحقيق أهدافها بكفاءة، ورفع جودة العملية التعليمية. (حسانين، ٢٠٢٣، ٥٨٢)

فجوهر عملية التمكين هو تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ليصبحوا مسئولين عن العمل وتحقيق أهدافه بنجاح، وتوفير فرص النمو المهني، والحصول على المعلومات ونظام للمكافآت يتسم بالعدالة. (حسن، ٢٠١٣، ١٣٥) ويعطي التمكين الفرد مزيدًا من المسؤولية للقيام بما هو مسئول عنه، ويحقق الانتماء في أفضل صورته، ويوفر القدرة على اتخاذ القرار، وتحقيق الإنجاز بدون بيروقراطية، ويطلق القدرات الإبداعية، ويحقق الرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للأفراد؛ مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الإنتاجية. (عباس، ٢٠١٦، ١٨٩)

ويعمل التمكين على توفير فرص التحسين المستمر للمعلمين، ويحقق رفاهيتهم، ويساعد على حل المشكلات، وتجاوز التوقعات، ويزيد من دافعية المعلمين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة، وتحسين جودة أداء العمل المدرسي، وتقليل عدد المستويات الإدارية. (حسانين؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٥٨٧)

فتمكين المعلمين عملية حاسمة لتطوير الكفاءة الشخصية، والقدرة على التصرف من خلال توفير فرص لممارسة كفاءاته وقدراته، وتوسيع صلاحياته وإثراء كمية المعلومات التي تعطي له، وإتاحة فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراته بنفسه، ومواجهة المشكلات التي تعترضه مع ضرورة توفير كل ما يحتاج إليه المعلمين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. (دياب، ٢٠٢٣، ٧١)

ويساعد التمكين على منح فرق العمل حرية أداء مهامها وحل مشكلاتها بصورة فعالة، واستثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأفراد بما يحقق مصالح المؤسسة، والتقليل من الاعتماد على الإدارة في سير العمل، وجعل الأفراد هم المسؤولين عن نتائج أعمالهم، وإكسابهم مهارة العمل الجماعي وحل النزاع وبناء الثقة والحرية في اتخاذ القرارات، ومن ثم زيادة الإنتاجية، وجودة الأداء، والتميز في العمل، والإبداع الوظيفي، والولاء للمؤسسة، والشعور بالرضا. (الشعلان؛ وكعكي، ٢٠١٣، ٤٣)

ويهدف تمكين المعلم إلى مساعدته على أن يكون أكثر سلطة في أداء أعماله وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالي، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام والتقدير لأفكار المعلمين واقتراحاتهم. (ديوب، ٢٠١٤، ١٩٧)

ويعد تمكين المعلمين هدفاً رئيساً من أهداف الإشراف الدوري وفعالياته التي لها دوراً رئيساً في التنمية المهنية للمعلمين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم كونهم أحد أهم العناصر الأساسية في الموقف التعليمي، وتسليحهم بالخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجونها في الموقف التعليمي؛ من خلال إيجاد جسور التواصل، وعقد الندوات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية، وذلك للاطلاع على كل ما هو جديد ومستحدث في عصر المعرفة. (العلوانة، ٢٠٢٣، ١-٢)

وعلى ذلك، فتمكين المعلمين استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح المعلمين الفرصة لتحمل مسؤولية عملهم المهني، ومساعدتهم على المشاركة في صنع القرارات المدرسية من خلال منحهم إمكانية التحكم والسيطرة في العمل؛ مما يشعرهم بقيمة عملهم التدريسي، وقدرتهم على أداء عملهم، وقوة تأثيرهم في الآخرين نحو الأفضل، وشعورهم بتقدير المجتمع المدرسي لهم. (عبدالهادي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٤١٩)

وعلى ذلك، يستهدف التمكين المهني للمعلم زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق مكانة متميزة، فضلاً عن القدرة التنافسية، والتعاون على حل المشكلات، وزيادة القدرات الابتكارية، وزيادة ولاء الفرد للمؤسسة، وكذلك زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل. (دياب، ٢٠٢٣، ٩٦)

هذا، وتتمثل أهداف التمكين المهني للمعلم فيما يلي: (الميعان، ٢٠١٢، ٦٢)

- تنمية مهارات المعلمين وإمدادهم بالمعارف والاتجاهات التي تساعدهم في تنمية طلابهم نفسيًا، واجتماعيًا، وثقافيًا، وتربويًا.
  - مساعدة المعلمين على مواجهة التحديات المستقبلية للمهنة بإمدادهم بكل ما هو جديد.
  - إكساب المعلمين الخبرات والمهارات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وتمكينهم من المشاركة في عمليات الإصلاح التعليمي.
  - وضع استراتيجيات الاتصال الفعال وسبل المشاركة بين كل من إدارة المدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.
  - تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليب توظيفها في العملية التعليمية.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن التمكين المهني يهدف إلى مساعدة المعلمين على أن يكونوا أكثر قدرة على أداء مهامهم، وتحقيق نتائج أفضل ومن ثم، تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالي.

### ٣- أهمية التمكين المهني للمعلم

يعتبر التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة العملية التعليمية، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، والفعالية التنظيمية. ويسهم تمكين المعلمين في إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية والحرية في أداء أدوارهم المتعددة، وتهيئة العوامل المساعدة لتنمية كفاءتهم الذاتية، ورفع مستوى النمو المهني، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء المهام التي يقومون بها، وبالتالي دعم قدرتهم على تحقيق مستوى مرتفع من التميز في كل مايسند إليهم من أعمال. (أرناؤوط، ٢٠١٩، ٢٤٤)

كما يسهم تمكين المعلمين في تعزيز الاستقلالية والمسئولية الذاتية، ومنحهم القوة والمعلومات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتعزيز جهودهم بالمكافآت، والمعرفة الدورية بالدورات التدريبية التي تثري ثقافة المعلمين، وقدراتهم، وتحسين جودة أعمالهم. (الخميسي، ٢٠٢١، ٢٠)

هذا، ويؤدي تمكين المعلم دورًا هامًا في بناء شخصية المعلم، وإشباع احتياجاته الداخلية من تقدير، وإثبات الذات، بالإضافة إلى ارتفاع الدافعية الذاتية له، وزيادة انتمائه للمكان، وتنمية شعوره بالمسئولية تجاه وطنه ومجتمعه. (حسن، ٢٠٢٣، ٢٣٩)

وتتمثل أهمية تمكين المعلم في تحقيق العديد من الإيجابيات على العملية التعليمية والتي منها: توفير سياسات مدرسية مميزة بحكم قرب المعلمين من الطلاب وتفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم، وزيادة حماس المعلمين للعمل المدرسي، وشيوع مفاهيم الديمقراطية التعليمية، والمشاركة الحقيقية في الإدارة المدرسية بكافة أبعادها المختلفة. (الشريف، ٢٠٢٢، ١٣٩ - ١٤٠)

وعلى ذلك، تتمثل أهمية التمكين فيما يلي: (سليمان، ٢٠١٧، ٣٤٩) (السبوق، ٢٠١٣، ٤٠)

- دعم الثقة بين الأفراد في المؤسسة.
  - التأثير إيجابيًا على الأداء التنظيمي، ورفع إنتاجية المؤسسة.
  - التخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية.
  - إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد.
  - تنمية القدرة على تحمل المسئولية، وتحسين القدرات الإبداعية لدى الأفراد.
  - تأسيس علاقات جيدة في المشاركات المختلفة بين المديرين أو الموجهين والعاملين معهم من المعلمين.
  - بناء وتكوين دافعية وثقة بالذات لدى المعلمين بإعطائهم الفرص لتحمل المسئولية.
  - تعزيز قدرات المعلمين على الاستقلال في التفكير، وتطوير الأفكار الجديدة.
  - تعزيز اتخاذ القرارات الجماعية لصالح العمل.
- كما تبدو أهمية التمكين المهني للمعلم فيما يلي: (عبدالمعطي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٩٥)
- (حسن، ٢٠٢٣، ٢١٣ - ٢١٤) (مليك، ٢٠٢١، ٤٦)
- تعزيز القدرة الاحترافية والتأثير الإيجابي للمعلمين على تعليم الطلاب.
  - تطوير مهارات التعلم الذاتي، والتحليل، والتقويم لدى المعلمين؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والتعلم بشكل عام.
  - زيادة خبرة المعلم وإتاحة الفرصة له لرفع مستواه وتأهيله لوظائف أكثر مسئولية.
  - إنجاز وظيفي أفضل كمًا ونوعًا، وبالتالي زيادة في الإنتاجية وخفض في التكاليف.

- الاستيعاب الكامل لحقيقة العملية التربوية والتعليمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حتى يتمكن المعلم من التأثير الإيجابي والفعال على التلاميذ وفقاً للأهداف المحددة.
- تزويد المعلم بأحدث ما توصل إليه العلم من حقائق، ومتابعة التطورات والتغييرات التي تطرأ على ميادين العلوم والمعرفة الإنسانية، وبالتالي ضرورة مواكبة التقدم العلمي والقضايا المعاصرة.
- وتأسيساً على ما سبق، فالتمكين المهني يعتمد على بيئة المؤسسة ذاتها وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فالتمكين يعزز من جودة الأداء المهني للمعلمين، ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

#### ٤- أبعاد التمكين المهني للمعلم

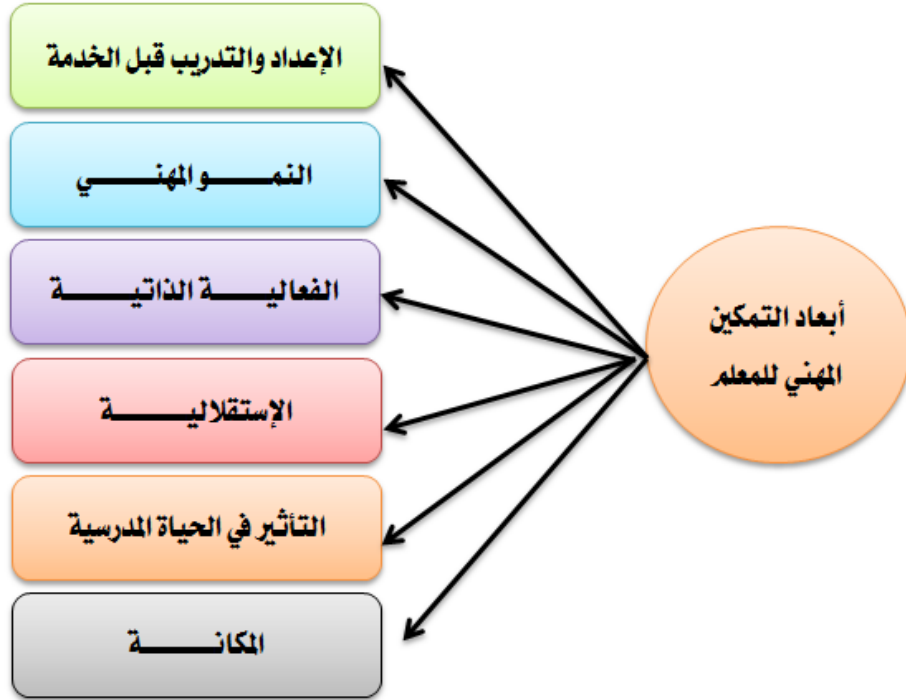
- تمكين المعلم عملية متواصلة ومطردة تشمل بعدين أساسيين: الأول موضوعي خارجي يقتضي توفر عناصر نوعية في البنية الداعمة للمعلم، والثاني: ذاتي داخلي يتمثل في السعي المتواصل من قبل المعلم للارتقاء بنفسه مهنيًا (معارف، ومهارات، وقيم، ومساءلة ذاتية). (منسي؛ والبنا، ٢٠١٧، ٣٩)
- ويستدل على تمكين المعلم من خلال ثلاثة أبعاد: (الشعلان؛ وكعكي، ٢٠١٣، ٣٩)
- **البعد الهيكلي الاجتماعي:** الذي يهتم بمعتقدات المعلم عن الديمقراطية الوظيفية، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقسيم العمل، وتفويض السلطة، وتخفيض الرقابة، والمكافآت والمعلومات.
  - **البعد السلوكي:** المتمثل في قدرة المعلم على السيطرة على العمل بما يحسن من قدراته الذاتية.
  - **البعد الانتقادي:** وهو هيكل الرقابة الرسمية المباشرة.

فتمكين المعلمين عملية ينبغي أن يتم تنفيذها وفق مراحل، وبأسلوب متدرج، إذ يتم التركيز أولاً على محتوى المهمة، ومن ثم إشراك المعلمين المراد تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة، ومن خلال تلك العملية ينبغي أن يتم التقييم والمتابعة لمعرفة مدى التقدم،

وتعديل إجراءات التمكين بما يتناسب مع طبيعة الأهداف، على أن يتم ذلك في بيئة تتبنى التمكين، وتترك فوائده وانعكاساته الإيجابية. (نصار؛ وآخرون، ٢٠٢٥، ٣٢)

هذا، وتعددت أبعاد التمكين المهني للمعلم ومنها ما يلي: (الزهيري، ٢٠٢٤، ٧٩٠) (عشبية، ٢٠١٠، ٦٩٩-٧٠٠) (كمال، ٢٠٠٩، ٢١-٢٢)

ويوضح الشكل التالي أبعاد التمكين المهني للمعلم:



شكل (١)

أبعاد التمكين المهني للمعلم

الشكل من إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح لأبعاد التمكين المهني للمعلم، وذلك على النحو التالي:

▪ **الإعداد والتدريب قبل الخدمة:**

المؤسسات المسؤولة عن إعداد المعلمين قبل الخدمة، تحرص على تكوينهم وإعدادهم بصورة جيدة تشمل كل جوانب الإعداد ومجالاته نظريًا وتطبيقيًا، وتُمكنهم من المرور بخبرات مشابهة لما سيواجهونه في عملهم مستقبلاً، وتؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، فضلاً عن

تدريبهم على كل ما يستجد من خبرات تتعلق بنظام إعدادهم في فترة إعدادهم بالمؤسسات المعنية.

#### ■ النمو المهني:

يعبر عن إدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعليم، وتنمية معارفهم ومهاراتهم أثناء عملهم.

#### ■ الفعالية الذاتية:

تشير إلى إدراك المعلمين أن لديهم القدرة على إنجاز مهام عملهم بنجاح، وتشير إلى اعتقاد المعلم بأن لديه الكفاءة التي تمكنه من المشاركة في تطوير المناهج، وتطبيق ما لديه من معارف وتصورات؛ فضلاً عن أن شعور المعلم بالفعالية الذاتية يساعده على بذل الجهد المطلوب لنجاح العمل، والمثابرة عند مواجهة الصعوبات.

#### ■ الاستقلالية

تشير إلى شعور المعلمين بأن لديهم القدرة على التحكم في جوانب معينة من العمل المدرسي، وأن لديهم الصلاحية لصنع قرارات معينة تتعلق بعملهم.

#### ■ التأثير في الحياة المدرسية

يشير إلى إدراك المعلمين بأنهم قادرين على التأثير في الحياة المدرسية، وتعزيز شعورهم باحترام الذات، وأنهم متميزون بإنجازاتهم.

#### ■ المكانة

وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المعلمون، وهذا الاحترام مرده المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المعلمون، فضلاً عن شعور المعلمين باحترام وتقدير أفراد المجتمع عامة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن أبعاد التمكين المهني تعد عنصراً رئيساً لتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية والمحفزة، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر، ودعم الإبداع والابتكار.



## ٥- معوقات التمكين المهني للمعلم:

تعددت معوقات التمكين المهني للمعلم، ومنها ما يلي: (العازمي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ١٩٧) (الشريف، ٢٠٢٢، ١٦٢)

- غياب الحوافز المادية والمهنية للمعلم.
- ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية.
- غياب العدالة في توزيع الأعباء المدرسية على المعلمين.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في العمل المدرسي.
- عدم اقتناع بعض القيادات التربوية بتمكين المعلم.
- ضعف الثقة في المعلم من قبل شرائح المجتمع.
- كثرة الأعباء المهنية الملقاة على عاتق المعلم.
- شيوع النمط القيادي المتسلط عند بعض القيادات المدرسية.
- خوف بعض المعلمين من تحمل المسؤولية.

وأشار (أرناؤوط، ٢٠١٩، ٢٤٣) (عبدالنعم، ٢٠٢١، ٩٥) أن معوقات التمكين المهني للمعلمين تتمثل فيما يلي :

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية في اتخاذ القرارات والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- خوف الإدارة العليا والوسطى من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المدرسة نتيجة تدريب المعلمين.

## ٦- مبررات التوجه نحو التمكين المهني للمعلم

يمكن اعتبار التمكين استجابة حتمية لتلبية متطلبات وتحديات العصر في تحقيق التعلم داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى أن التمكين يساعد في سرعة اتخاذ القرارات مع ضمان سلامة هذه القرارات فضلاً عن تفويض الصلاحيات، وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المدرسة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة. (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٨)

فتمكين المعلم ما هو إلا استجابة للمطالب الملحة والديناميكية في ظل المهام الجديدة الموكولة للمعلمين في القرن الحادي والعشرين حيث يوجد نقلة نوعية في دور المعلم؛ مما يفرض ضرورة تحسين أدائه ليصبح قادرًا على أداء مهامه بكفاءة وفعالية. (الزهيري، ٢٠٢٤، ٧٧٩)

فطبيعة العصر وتحديات العولمة تتطلب تكوين نوعيات جديدة من المعلمين عالية الكفاءة رفيعة المستوى الأكاديمي والثقافي والأخلاقي، ونوعيات فعالة في عمليات التغيير الاجتماعي، وبناء الشخصية المستقلة القادرة على التعلم الذاتي، والبحث عن المعلومات من مصادرها وانتقائها وتحليلها. (بدران ، ٢٠١٥ ، ١٩)

هذا، وتتمثل مبررات التوجه نحو التمكين فيما يلي: (أرناؤوط، ٢٠١٩ ، ٢٣٨) (عامر؛ وآخرون، ٢٠١٥ ، ٦٢) (لطفي؛ وآخرون، ٢٠١٤ ، ٤٨٤):

- التمكين استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم خدماتها.
- التمكين يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث إن معظم المؤسسات تعتمد التمكين كاستراتيجية فعالة لاستثمار أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد لتحسين الأداء.
- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- تحسين الأداء بصورة إيجابية، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتقوية جوانب الرضا، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.

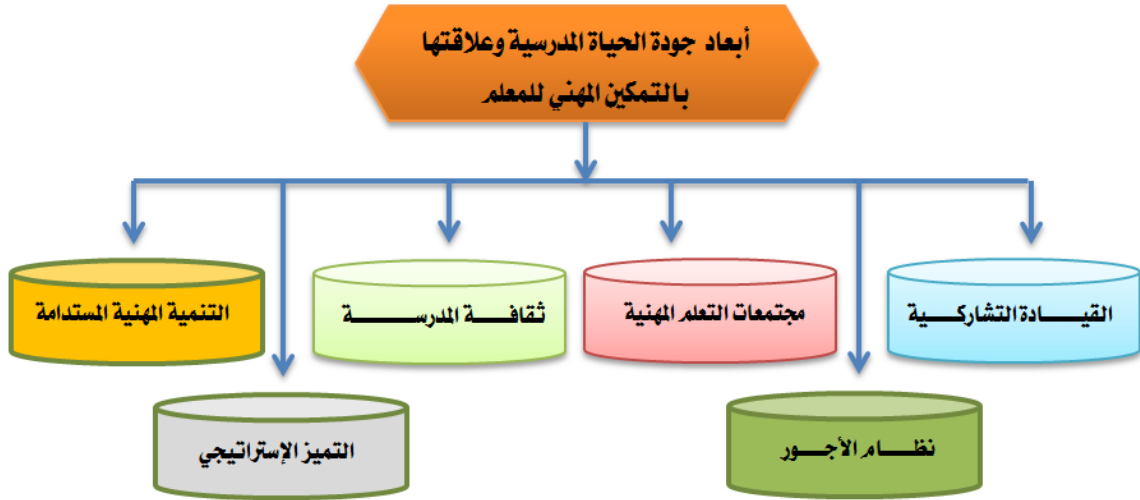
▪ تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بحل المشكلات، والتطوير المستمر، وتبادل الأفكار والمهارات، وتوليد الثقة والمسؤولية الذاتية.

وتأسيسًا على ماسبق، فتمكين المعلم يعد أحد الطرق للارتقاء بجودة الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية في المؤسسات التعليمية. وسوف يتم التعرف على أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم وذلك في المحور القادم.

### المحور الثالث : أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم

تسهم جودة الحياة المدرسية في النمو المهني للمعلمين من خلال توسيع قدراتهم ومعارفهم لتحسين جودة الحياة المهنية. وترى دراسة (عبدالله، ٢٠٢٣، ٨٢) ضرورة اهتمام المعلمين بمستوى من جودة الحياة المدرسية، لكي يضمن استمرارهم في أداء واجبهم على الشكل الأمثل، ويدفعهم للمزيد من الاحترافية والتمكين المهني.

ويوضح الشكل التالي أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم:



شكل (٢)

أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلم

الشكل من إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح لكل بعد من أبعاد جودة الحياة المدرسية وذلك على النحو التالي:

### ١- القيادة التشاركية: Participatory leadership

تعد القيادة التشاركية أسلوبًا حديثًا في الإدارة التربوية، حيث تركز على إشراك المعلمين في صنع القرارات وتطوير الخطط التعليمية، ويتضمن الأسلوب التشاركي توجيه وإدارة المؤسسات من قبل الفريق، بدلًا من الأسلوب التقليدي الذي ينطوي على التوجيه من قبل المدير أو القائد فقط، إذ يركز على بناء فريق قوي، ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات، والتفاعل الجيد مع بعضهم البعض، وتعزيز الروح الجماعية، وتحقيق الأهداف المشتركة. وعلى ذلك تؤدي القيادة التشاركية دورًا مهمًا في البيئة المدرسية، فهي تعزز الثقة والاحترام بين المعلمين والإدارة، وتساعد في بناء الفريق، وتنمي الشعور بالانتماء. (نمر؛ وبرهم، ٢٠٢٤، ٢١٠)

فالقيادة التشاركية نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين مدير المدرسة والمعلمين، ويقوم هذا النمط على اللامركزية في القيادة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة. (الخروصية، ٢٠٢١، ١٣٠) كما أنها سلوك قيادي يعتمد على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتحديد السياسات والبرامج ومناقشة المشكلات التي تواجههم للوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد ووقت، وذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمشاركة في المهام القيادية، وتفويض الصلاحيات. (نبهان؛ والحجار، ٢٠٢٥، ١٩) وعلى ذلك، فالقيادة التشاركية أسلوب قيادي فكرته الرئيسة المشاركة بين القائد والمعلمين عند اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسات التعليمية، واختيار البدائل الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل المؤسسي وفق خطوات تنفيذية، واستراتيجيات تربوية حديثة تتلاءم مع الأهداف الحقيقية للمؤسسات التعليمية وفق علاقات إنسانية واجتماعية بين جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن المصلحة العامة للمؤسسة، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة على أساس رؤية واضحة ومحددة؛ لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية وصولًا إلى الأهداف التربوية. (العلي، ٢٠٢٤، (ب)، ١٢٤ - ١٢٥)

كما تقوم فكرة القيادة التشاركية على احترام المعلمين والاهتمام بمشاكلهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإشراكهم في صنع القرار مما يشعرهم بالأهمية والثقة بالنفس والشعور بالرضا، وبالتالي ينعكس إيجابًا على روحهم المعنوية والذي سيكون له أثرًا بالغًا على أدائهم،

ومستوى الإنتاجية، وتقبلهم للقرارات وتطبيقهم لها. (المنتشري، ٢٠١٨، ٥٧) ومن ثم، تعد القيادة التشاركية مرتكزاً أساسياً لتهيئة بيئة تحفيزية وداعمة تعزز النمو المهني المستمر للمعلمين، وترتقي بمستوى المخرجات التعليمية. (الغامدي؛ والحارثي، ٢٠٢٥، ٣-٤)

هذا، وتسهم القيادة التشاركية في تنمية القدرات القيادية للمعلمين، وتدريبهم على تحمل المسؤولية، ورفع روح المبادرة والإلتقان للعمل؛ وبالتالي تساعد في بناء بيئة تنظيمية صحية يكون ولاء أفرادها للمؤسسة. (الغامدي؛ والعنزي، ٢٠٢٥، ٥) كما تهتم القيادة التشاركية بالعلاقات الإنسانية حيث تشجع على المبادرة، والمشاركة، والتطوير مع تعزيز الثقة بالنفس، فالمعلم الذي يشعر بالرضا تجاه عمله ويحظى بتقدير واحترام القيادة يسعى دائماً إلى التميز في الأداء، ومن ثم زيادة الإنتاجية. (نبهان؛ والحجار، ٢٠٢٥، ٢١)

وعلى ضوء ما سبق، تعمل القيادة التشاركية على المساهمة في توفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين، وتساعد في بناء علاقات اجتماعية طيبة، وتقوية الروابط بين المعلمين وزملائهم وبين إدارة المؤسسة التعليمية بهدف توفير حياة وظيفية أفضل، وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن ثم تحسين مستوى الأداء.

## ٢- مجتمعات التعلم المهنية: Professional learning communities

ظهرت مجتمعات التعلم كفلسفة تعليمية، ومشروع إصلاح تربوي شامل، يتم التخطيط له من داخل المدرسة في ضوء رؤيتها، ورسالتها، وقيمها المشتركة، وطبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛ وذلك من خلال العمل الجماعي، والتعاون المثمر بين كل أعضاء العملية التعليمية. (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٣٧٧) وتعتبر مجتمعات التعلم مدخلاً مهماً للتنمية المستدامة، يوفر بيئة تعليمية وتطويرية تساعد أعضاء المؤسسة على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق نجاح مهني مستدام. (المرواني، ٢٠٢٥، ١٨٦)

فمجتمع التعلم مجتمع يبحث باستمرار عن التحسين، والتطوير وذلك من خلال رؤية مشتركة، وقيم تشجع على النمو، والمبادرة، والابتكار، والمشاركة والعمل الجماعي لتحقيق ما يسعى إليه، كما يهتم بفهم ما يدور في العالم الخارجي بما يمكنه من التنبؤ بالمشكلات المستقبلية من خلال صياغة جديدة لمفهوم التعلم. (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٣٨٣) وعليه، فنجاح مجتمعات التعلم يتوقف على التأسيس لثقافة مدرسية صحية تتميز بالقيم المشتركة والفرص المخططة للتعاون والتعلم المستمر. (الإمام، ٢٠١٩، ٤)

وتتمثل أهداف مجتمعات التعلم المهنية في تطوير المدارس من خلال تحسين الأداء الأكاديمي، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للتعلم، وتنمية الإحساس بالشخصية الجماعية للتغلب على مشكلة ميل بعض المعلمين إلى العزلة، وعدم تحمسهم للعمل الجماعي، وكذلك تطوير خبرات الطلاب والمعلمين في التعلم والبحث والتأمل. (عبدالرحمن، ٢٠١٨، ٢٩٨ - ٣٠١) على ذلك، فمجتمعات التعلم المهنية تختلف في طبيعتها عن المجتمعات الأخرى، حيث تركز على تعلم جميع أفرادها بما فيهم القادة والعاملين والمعلمين، وتعمل على تحسين النمو المهني لهم من أجل تحقيق التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها. (الدجج، ٢٠١٧، ٢٣٥) وبالتالي، تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تطوير المؤسسة التعليمية من خلال بناء قدرتها التنظيمية، ودعم النمو المهني للمعلمين وتعزيز التعاون بينهم.

هذا، وتبدو أهمية مجتمعات التعلم المهنية في قدرتها على تحديث معارف المعلمين ومواكبة المستجدات التربوية، وتهيئة بيئة تعاونية وداعمة تسهم في معالجة التحديات المهنية، وتعمل على تعزيز الرضا الوظيفي، وترسيخ الإبداع والتعلم المستمر. (الغامدي؛ والحارثي، ٢٠٢٥، ٢) كما تدعم مجتمعات التعلم مسيرة التطوير المهني للمعلمين، والارتقاء بمستواهم وكفاءاتهم، فهي توفر للمعلمين بيئة تعاونية لتبادل الخبرات والمعرفة، والتعمق في الفهم التربوي للقضايا والتحديات التي تواجههم في عملهم، وتنمية مهاراتهم المهنية لتحقيق أهداف العملية التعليمية. (العنزي، ٢٠٢٥، ٢٤٠)

ومن ثم، تتمثل أهمية مجتمعات التعلم المهنية فيما يلي: (المرواني، ٢٠٢٥، ١٨٧)

- تحسين مخرجات التعليم، ورفع مستويات التحصيل.
- تعزيز النمو المهني المستمر للمعلمين.
- تأسيس ثقافة تعليمية تدفع بالمؤسسة نحو الابتكار.
- التكيف مع المتغيرات التربوية والتكنولوجية.
- بناء علاقات الثقة والدعم المتبادل، والبعد عن العزلة المهنية، وتعزيز مناخ يليق بروح الفريق.
- تعزيز ثقافة التعاون في العمل.
- ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة.

وفي ضوء ذلك، تعتبر مجتمعات التعلم المهنية أحد مداخل الإصلاح التربوي التي تسهم في تطوير أداء المعلمين، وتحسين جودة التعليم من خلال ترسيخ ثقافة التطوير المهني

المستمر، فهي تشجع على التعاون والإبداع والابتكار والتشاركية، وبالتالي تحقيق التمكين المهني للمعلم.

### ٣- ثقافة المدرسة: School Culture

تعتبر ثقافة المدرسة عن منظومة القيم والمعايير الأساسية التي تتبناها المدرسة كمنظومة تربوية تحكم العلاقات القائمة بين أعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى الفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الأفراد سواء المعلمين أم الطلاب أم أولياء الأمور، وكذلك الممارسات التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها ويسلم بها أعضاء المدرسة، وتلك الأمور مجتمعه هي التي تتحكم في اتجاهات المدرسة نحو الإصلاح ونظرتها لعمليات التغيير. (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٣٨٤)

فثقافة المدرسة يمكن اعتبارها بمثابة معايير مرجعية للتنظيمات داخل المدرسة وهي ليست مكتوبة في التعليمات المدرسية، بل هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي تسعى المدرسة إلى توطئتها في حياة الطالب والمعلم وكل من له علاقة بالعملية التعليمية. (حسن، ٢٠٢١، ٣١٥)

وترتبط جودة الحياة المدرسية بوجود ثقافة مدرسية قوية تعطي مساحات واسعة من الفرص والبدائل؛ التي ترسم واقع عمل تتسجم أبعاده وتتكاثر عناصر بيئته المادية والمعنوية لتشكل نموذجاً لمدرسة عصرية قادرة على تكوين منطلقات ثابتة ومتجددة للعمل في ضوء رؤية واضحة ومحددة تظهر في مستوى الجهد الذي تقوم به المدرسة في خططها، وأساليبها، وبرامجها، وعلاقاتها. (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٣٧٥)

وتعتبر الثقافة المدرسية أحد أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وتحقيق النمو المهني للمعلمين، وذلك من خلال العمل على توفير بيئة معززة للتعلم ومشجعة للعمل الجماعي. فمفهوم الثقافة المدرسية يشتمل على شقين: (حسين؛ والرشيدي، ٢٠١٩، ٢٤٨ - ٢٥١) الأول: فكري وعقدي يشمل القيم والمبادئ وقواعد السلوك التي يعتنقها الفرد، والقيم العامة التي تعتنقها الجماعة وتستقر بينهم.

الثاني: الأثر السلوكي لتلك القيم والمعتقدات، حيث إن تلك القيم والمعتقدات تحكم تصرف الأشخاص داخل المدرسة.

وعلى ذلك، فالثقافة المدرسية عبارة عن منظومة القيم والمعايير والممارسات التي تتبناها المدرسة وتعكس هويتها، ويتشكل في ضوءها سلوك العاملين بها، وتشتمل على أبعاد متعددة منها: العلاقات الإنسانية، العمل الجماعي، الابتكار والتجديد.

هذا، ومع تغير أدوار المعلم الوظيفية وكفاياته الأدائية، وحتى يؤدي المعلم أدواره ومسئولياته المهنية بكفاءة واقتدار، لابد من إتاحة البيئة التنظيمية المساندة له، بما يتوفر فيها من مقومات وموارد مؤسسية، وعلاقات وروابط تنظيمية تتيح له تلبية احتياجاته المهنية والشخصية وتساعده على الشعور بفعاليته الذاتية، بما يتناسب مع السياسات التعليمية المعاصرة. هذا، وتتمثل أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المؤسسات التعليمية فيما يلي: (الشبكي؛ وآخرون ٢٠٢١، ١٨٨ - ١٩٧)

- الإيمان بالأسس والأهداف العامة لتنمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وكذلك التوازن بينها وبين الأهداف الخاصة بالمعلمين وتجنب المفهوم الخاطئ للعلاقات الإنسانية.
- القدرة على فهم الكوامن النفسية وراء سلوك المعلمين، وتقدير قيمتهم، والعمل على حل مشاكلهم، وتعزيز قدراتهم ودفاعيتهم وتحقيق طموحاتهم، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- التعاون والتضامن والعمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية، ورفع مستوى الوعي بالمشكلات المدرسية، والحرص على الاتصال والتواصل المثمر، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتوفير الاحترام المتبادل والثقة بين الجميع.
- إقامة مشروعات ترفيهية مشتركة، وإشاعة جو من الود والتآلف بين المعلمين، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والأسرية.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتشجيع روح المبادرة، والابتكار، واحترام الأفكار الجديدة المبدعة، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، والعمل على تنمية المهارات والمواهب.

وتأسيساً على ما سبق، تعد الثقافة المدرسية أحد موجهات السلوك في بيئة العمل، فهي تؤثر تأثيراً إيجابياً على عمليات النمو المهني للمعلمين من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية، وقيم الحوار، والمناقشة البناءة، والعمل الجماعي، والمشاركة التعاونية.



## ٤- التنمية المهنية المستدامة: Sustainable Professional Development

تسهم التنمية المهنية المستدامة في الارتقاء بالعملية التعليمية وتطويرها وتحسين جودتها. وتقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، وتهدف إلى تطوير قدرات المعلم لتحقيق تقدمه المهني، ورفع كفاياته وحل مشكلاته التي تمكنه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية. (العنزي، ٢٠٢٥، ١٤٧) فالتنمية المهنية عملية تحسين مستمرة لمساعدة المعلم على بلوغ معايير عالية الجودة للإنجاز والتميز الأكاديمي، مما ينعكس على زيادة قدرة جميع أعضاء مجتمع التعلم على السعي نحو التعلم مدى الحياة، وهي أيضًا عملية تستهدف إضافة معارف، وتنمية مهارات وقيم مهنية لدى المعلم لتحقيق تربية فعالة لطلابه، وتحقيق نواتج تعلم إيجابية. (إسماعيل، ٢٠٢١، ٢٨)

والتنمية المهنية المستدامة عملية طويلة الأجل يتم التخطيط لها وتنفيذها من أجل تزويد المعلمين بالقدرة اللازمة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات عن طريق التعليم والتدريب المهني المستمر، وتمكينهم من مواكبة التغيرات المعرفية المتسارعة بهدف دعم المعلمين للتفكير في ممارستهم اليومية وبما يضمن أداء مهامهم التدريسية بكفاءة وفعالية ومن ثم، تنعكس على المستوى التحصيلي للطلاب. (الطياري، ٢٠٢٤، ٢٩)

كما أنها عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف المعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية من أجل تجويد العملية التعليمية التعليمية، وترسيخ مبدأ التعلم الذاتي والمستمر لضمان ديمومة التطوير والنماء التربوي، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التربوية. (جاهين، ٢٠١٩، ١٣٩)

هذا، وتعتبر التنمية المهنية المستدامة مطلبًا ضروريًا للمعلمين في ظل المهام والأدوار الجديدة للمعلمين، وتسهم التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الأهداف التالية: (إسماعيل، ٢٠٢١، ٢٨)، (العريقي؛ والملكي، ٢٠٢٣، ١٦٥-١٦٦) (الطياري، ٢٠٢٤، ٣٦-٣٧)

- بناء علاقات إيجابية بين المعلمين، وتنمية اتجاهاتهم نحو التعاون والعمل الجماعي.
- تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بما يرفع من فعاليتهم التعليمية، ويزيد من دافعيتهم للعمل.
- تهيئة بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والتميز المهني.

- تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين (حل المشكلات، والتفكير الناقد، والتأمل، واتخاذ القرارات) بهدف تحسين ممارساتهم التدريسية واكتساب مهارات جديدة.
  - إكساب المعلم خبرات علمية وثقافية ومهنية ترقى بالمستوى التعليمي للمدرسة، وبالتالي زيادة طاقة المدرسة الإنتاجية في التعليم كما وكيفا.
  - إطلاع المعلمين على أحدث النظريات التربوية وتطبيقاتها في الميدان التربوي.
  - تزويد المعلم بمهارات جديدة تمكنه من حل المشكلات المدرسية.
  - تدريب المعلمين على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار الموكولة إليه، ورفع مستواه الفكري والثقافي.
  - زيادة ثقة المعلم في أدائه وقدراته من خلال رفع كفاياته الأدائية.
  - زيادة الحصيلة الفكرية والعلمية في ميدان التخصص؛ بما يمكن المعلم من مواكبة أحدث الأفكار والأساليب التي لها علاقة بمستوى ومضمون المهنة، والأخذ بمبدأ التعلم مدى الحياة.
  - زيادة الخبرات والممارسات لدى المعلم؛ بما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة سواء في العمل التدريسي أم الإداري بالمؤسسات التعليمية.
  - تنمية قدرة المعلم على التفكير العلمي السليم والوصول إلى الحقائق العلمية، وكذلك تنمية قدراته على الإبداع والابتكار في عملية التدريس.
  - مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية، وتحسين أجواء العمل ورفع روحهم المعنوية.
- وتأسيساً على ما سبق، فالتنمية المهنية المستدامة تهدف إلى الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي والمهني للمعلم، والتطوير المهني المستمر بشكل يضمن التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، وتحسين جودة الأداء، ومن ثم تحقيق التمكين المهني.

#### ٥- نظام الأجور: Wages system

يعد نظام الأجور من أهم السبل لتحفيز العاملين في المؤسسة، وله أهمية كبرى في تحديد أداء العاملين وتوجيهه، وبالتالي توجيهه دافعية العاملين في اتجاه معين، فالعلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج، والنتائج المتوقعة

تحقيقها على مستوى المؤسسة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.(وردة؛ وهادف، ٢٠١٨، ٢٣٢)

ويعتبر نظام الأجور عاملاً هاماً ورئيساً في تميز المؤسسة لأنه يسهم في تحفيز العاملين، وبقاءهم في العمل، وعدم الانتقال من مؤسسة إلى أخرى من أجل ربح أكبر، فنظام الأجور والحوافز يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة، ومن ثم تحقيق الاستقرار بالمؤسسة.(الناظر، ٢٠٢٣، ٨٣)

فكلما كان نظام الأجور عادلاً وفعالاً في إشباع الحاجات المطلوبة لأعضاء المؤسسة كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم، ويسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو مكافآت في رفع معنوياته، ومن ثم تحفيزه على زيادة الإنتاجية وتحسين الإنجاز المستهدف، وبالتالي دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها.(عسيري؛ والبدراني، ٢٠٢٤، ٧٤١)

## ٦- التميز الاستراتيجي: Strategic Excellence

التميز الاستراتيجي عبارة عن النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان تميز الأداء من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها التنافسية، كما أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية لإدارة موارد المؤسسة بهدف تحقيق رسالتها، وصولاً للتميز في الأداء. (غبور، ٢٠١٧، ١٧١)

وتبدو أهمية التميز الاستراتيجي في تحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية باعتبارها مصدرًا للابداع والابتكار، وتحقيق أهداف العمل المقصودة، وإجراء التعديلات المناسبة، أو تطوير استراتيجيات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.(الحسناوي؛ وشياع، ٢٠٢٣، ٣٣٥)

هذا، فالأداء المؤسسي المتميز يعنى الخصوصية التي منحها المؤسسة لنفسها من خلال تطوير مهارات أعضائها، والاستخدام الأمثل لمصادرها مقارنة بالآخرين. ولذلك تم تطوير الاستراتيجيات التنافسية من أجل توفير أداء مؤسسي متميز عبر تحليل للبيئة الخارجية التنافسية، وكذلك البيئة الداخلية.(الكلس، ٢٠٢٠، ٣٧)

وعلى ذلك، يعد التميز في الأداء أحد أهم أوجه المنافسة المؤسسية، إذ تسعى أغلب المؤسسات إلى صنع الفارق في أداء أعضائها من أجل التميز عن المؤسسات المنافسة لها،

لكن استمرار معدل التميز في الأداء أو الزيادة فيه يتطلب التفكير بشأن التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على صنع هذا الفارق، وهو ما يستدعي تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لما له من أهمية في المساعدة على مواجهة التحديات المستقبلية عبر التفكير في استراتيجيات فعالة تضمن تخطي العقبات والمشكلات التي تواجه الأفراد؛ وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة حياتهم بما يدعم توفير بيئة عمل آمنة وصحية تلبي احتياجات الأفراد وتتعاكس على أدائهم المهني. (سيف الدين؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ١١٤)

وبعد التعرف على أبعاد جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالتمكين المهني، اتضح أن أبعاد جودة الحياة المدرسية تسهم في زيادة فعالية المؤسسات التعليمية، وتحقيق النجاح الأكاديمي، والحفاظ على استقرار المعلمين وكرامتهم، وتحسين ظروف الحياة الوظيفية والشخصية، وتوفير مناخ تنظيمي أخلاقي داعم لتحقيق أهداف المعلمين، ومن ثم تحقيق التمكين المهني للمعلم. وبالتالي سوف يتم وضع رؤية تربوية مقترحة تسهم في تحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية، وهذا ما سيتم تناوله في المحور القادم.

#### المحور الرابع: رؤية تربوية مقترحة لتحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية

في ضوء ماتم تناوله خلال الإطار النظري للبحث ومراجعة الأدبيات، اتضح أن جودة الحياة المدرسية تهتم بتحسين المناخ المدرسي، وتسهم في تلبية احتياجات المعلمين المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، وتعزيز الأداء والتفوق التعليمي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه هدف المحور الحالي إلى وضع رؤية تربوية لتحقيق التمكين المهني للمعلم من خلال ترسيخ أبعاد جودة الحياة المدرسية. وسيتم وضع الرؤية التربوية المقترحة وفقاً للخطوات التالية:

#### أولاً: فلسفة الرؤية التربوية المقترحة

تكمن فلسفة الرؤية المقترحة في أهمية جودة الحياة المدرسية ودورها في تحسين بيئة العمل، وتقوية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيع الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق التمكين المهني للمعلم.

**ثانياً: أهداف الرؤية التربوية المقترحة**

تهدف الرؤية التربوية المقترحة إلى مايلي:

- تحسين جودة الحياة المدرسية باعتبارها مؤشراً لبناء وإعداد حياة مدرسية تمهد للارتقاء بالفعل التربوي نحو النجاح والفعالية.
- تزويد المعلمين بمهارات متكاملة لمواجهة التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية.
- توفير بيئة عمل إيجابية لتطوير الأداء المهني للمعلمين.
- تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للمعلمين.

**ثالثاً: منطلقات الرؤية التربوية المقترحة**

ارتكزت الرؤية التربوية المقترحة إلى عدة منطلقات واقعية أهمها:

- جودة الحياة المدرسية مدخل يستهدف مواكبة سياسات التغيير وتطوير بيئة العمل.
- جودة الحياة المدرسية تسهم في زيادة الالتزام بقيم المؤسسة وأهدافها.
- جودة الحياة المدرسية تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين.
- المعلم المدخل الرئيس لنجاح المنظومة التربوية على اعتبار أنه المنفذ لتوجهات النظام التربوي.
- يعد التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلم.

**رابعاً: محاور الرؤية التربوية المقترحة**

تمثلت محاور الرؤية التربوية المقترحة فيما يلي:

**١- القيادة التشاركية**

- تحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادة واعية وملتزمة تسعى إلى التطوير من أجل مسايرة التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع، ويستلزم ذلك ما يلي:
- سن قوانين وسياسات مرنة تتماشى مع الظروف الطارئة والحاجات الجديدة للمجتمع.
- تطوير نظام الحوكمة وتطبيق المساءلة والمحاسبية.
- إشراك كافة المعلمين في عملية صنع القرارات بصورة عملية منتظمة لتعزيز الانتماء المؤسسي وحفز الابتكار.

- ضرورة توفير الممارسات التي تمكن المعلمين من المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

- وجود قيادات واعية بأهمية التمكين المهني للمعلم تساعده على تحقيق أهدافه.

- البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات المدرسية.

## ٢- مجتمعات التعلم المهنية

تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الأداء الأكاديمي، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للتعلم، ويستلزم ذلك مايلي:

- بناء علاقات إيجابية بين المعلمين، وتنمية اتجاهاتهم نحو التعاون والعمل الجماعي.

- تهيئة بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والتميز المهني.

- تطوير السياق المؤسسي لممارسة التدريس وتميمته كمجال للنشاط المهني ومعنى ذلك:

استعادة المدارس وظيفتها الأساسية وهي التعليم والتعلم وإضفاء الديمقراطية على المعرفة المدرسية، وتحقيق التكامل والتحول في علاقات الفصل والمدرسة،

وتتمية إمكانات المتعلمين، وتعليمهم كيفية التعلم. (منسي؛ والبناء، ٢٠١٧، ٤٣)

- ضرورة فتح قنوات الاتصال الفعال مع المعلمين ومع البيئة المحيطة حتى تتعدد الطاقات الفكرية.

- إنشاء مجتمعات تعلم داخل المدرسة يشارك في تصميمها معلمى المدرسة على أن

يتم مشاركة المعلم في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية داخل المدرسة.

- العمل بفكر مؤسسي على رفع مكانة المعلم من خلال عدد من المبادرات منها:

(منسي؛ والبناء، ٢٠١٧، ٥٠)

▪ إنشاء جائزة المعلم المبدع والمتميز.

▪ تأسيس منظمات تعنى برعاية مهنة التعليم.

▪ دعم بناء آليات ونظم لضمان جودة أداء المعلمين ودعمهم في عملهم.

▪ تشجيع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية ومتابعة نموهم وتطويرهم المهني.

▪ ضرورة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية.

- إنشاء صندوق لتحسين بيئة العمل للمعلمين المبدعين والمتميزين من أجل تنمية البحوث الخاصة بهم ورعايتهم، ودعم وتشجيع إنشاء مراكز التميز للمعلم المبدع.
- التأكيد على حفظ مكانة المعلمين، والتعامل معهم على أساس المعايير الأخلاقية التي توجه المجتمع.

### ٣- ثقافة المدرسة

- تعتبر ثقافة المدرسة بمثابة معايير مرجعية للتنظيمات داخل المدرسة، وتعد أحد أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وتحقيق النمو المهني للمعلمين، ويستلزم ذلك ما يلي:
- توفير مناخ تنظيمي يبني على التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع المعلمين في المؤسسة.
  - ضرورة تحسين الظروف التنظيمية والبيئية حتى يمكن العمل بأقصى قدر من الكفاءة.
  - إرساء ثقافة اللامركزية والتأصيل المؤسسي لها، وذلك لضمان كفاءة وفعالية المنظومة التعليمية، ودعم القدرة المؤسسية.
  - توفير بيئة داعمة للمعلمين تشجعهم على التطور الذاتي وتمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية.
  - زيادة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المدارس من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية التي تنمي روح الجماعة والعمل التعاوني داخل المؤسسة.
  - توفير مناخ ديمقراطي في المؤسسات التربوية يسمح بممارسة الحقوق والواجبات.

### ٤- التنمية المهنية المستدامة

- تسهم التنمية المهنية المستدامة في الارتقاء بالعملية التعليمية وتطويرها وتحسين جودتها، وتهدف إلى تطوير قدرات المعلم لتحقيق تقدمه المهني، ويستلزم ذلك ما يلي:
- ضرورة الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للمعلمين من خلال التحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وفقاً لاحتياجاتهم.
  - ضرورة تبني فلسفة واضحة للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء التطورات السريعة التي يشهدها العالم.

- ضرورة عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم برامج تنمية مهنية للمعلمين.
- إتاحة الفرص لنقابات المعلمين للمشاركة في وضع سياسات التنمية المهنية وتقييمها من أجل الارتقاء بتمهين التعليم وتمكين المعلمين. (بدران، ٢٠١٥، ٣٧)
- وضع خطط إبداعية للتنمية المهنية المستمرة للمعلم.
- تدريب المعلمين على التعامل مع مجتمع المعلوماتية الأمر الذي يسهم في الانفتاح الفكري وتنمية مهاراتهم.
- توفير مصادر للتعلم واكتساب المهارات المعرفية التي تسهم في تمكين المعلمين.

#### ٥- نظام الأجور

- يعتبر نظام الأجور عاملاً هاماً ورئيساً في تميز المؤسسة لأنه يسهم في تحفيز العاملين، وبقاءهم في العمل، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، ويستلزم ذلك ما يلي:
- ضرورة تحسين أوضاع المعلم المادية والاجتماعية ورفع مكانته الأدبية داخل المجتمع مما ينعكس على ارتفاع أدائه وأداء المدارس بشكل عام.
  - الحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين، من خلال العمل الجاد على تطوير نظم تشجيعية تحفز المعلمين على الاستفادة القصوى من مهاراتهم ومواهبهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
  - وضع نظام معن للحوافز والمكافآت بمعايير واضحة ومحددة مرتبطة بكفاءة الأداء.
  - إرساء مبادئ العدل والمساواة بين المعلمين مما يزيد من فاعليتهم في العمل.
  - تقديم النقابات الدعم الترفيهي والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين.
  - وجود نظام حوافز يتمركز حول الإبداع والابتكار المهني، والذي يضمن إطلاق قدراتهم الإبداعية في العمل.

#### ٦- التميز الاستراتيجي

- يمكن التميز الاستراتيجي المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان تميز الأداء، ويستلزم ذلك ما يلي:
- ضرورة التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والسياسات والإجراءات لتحقيق التميز.



- ضرورة وضع الخطط المستقبلية للعمل المدرسي.
- تعزيز بيئة العمل والأداء المتميز من خلال التحسين المستمر وفق معايير متفق عليها.
- ضرورة تنمية السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار الجديدة، وتعزيز الإبداع.
- تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في تنظيم أعمال المؤسسة لتحقيق أهدافها.

#### خامساً: متطلبات تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة:

لتنفيذ الرؤية التربوية المقترحة بمحاورها المختلفة، تحتاج لتوافر بعض المتطلبات اللازمة والضرورية، والتي يمكن اعتبارها الضمانات الأساسية لنجاحها وتطبيقها، وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

- قيادة واعية تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المجتمعية.
- ضرورة التخلي عن الأساليب البيروقراطية في الإدارة وما يتبعها من الانفراد بسلطة صنع القرار.
- ضرورة وجود سياسة محددة الأهداف ذات رؤية مستقبلية واضحة، وذلك فيما يتعلق بتوفير استراتيجيات جديدة للارتقاء بالمنظومة التعليمية.
- توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للمعلمين تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزز روح الفريق، والتعاون بين الأفراد.
- ضرورة إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي تؤهلهم لأداء عملهم بفعالية.
- أهمية تفعيل دور نقابة المعلمين وتحقيق التواصل بينها وبين وزارة التعليم لتحقيق التمكين المهني للمعلم.
- اتباع نظام فعال لتقييم المعلمين وفق معايير وآليات واضحة تتضمن المساءلة والشفافية والموضوعية لضمان التحسين المستمر.
- توفير مناخ مدرسي فعال يتيح للمعلمين فرص الاطلاع على المستجدات التربوية.

- ضرورة تشجيع المعلمين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات.
- تطوير الأداء المهني للمعلم وتحسين مستوى أدائه، وإكسابه مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، ومهارات التخطيط، وتنمية قدراته الشخصية، وكفاياته الأكاديمية، والتطبيقية، والسلوكية، والعلمية.
- تحديث مهارات المعلمين باستمرار، وجعلهم في حالة تعلم دائم مما ينعكس إيجاباً على المستوى التحصيلي للطلاب.
- الاهتمام بالتوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والشخصية للمعلمين، ووضع الأسس والآليات التي تقوم على تحقيق هذا التوازن.
- الاهتمام بالنواحي الشخصية للمعلمين وتوفير الرعاية الصحية للمعلمين وأسرتهم.
- إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقيق الفعالية والانسابية بين عناصره ومكوناته.
- وضع قواعد تربط التنمية المهنية للمعلمين بمنظومة من الحوافز المادية والمعنوية.
- دعم وحدات التدريب في المدارس للارتقاء بالأداء المهني للمعلم.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تتيح تبسيط إجراءات العمل، وتفويض الصلاحيات، ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات.
- الشراكة مع الجامعات لتوفير ورش عمل وبرامج تعليمية تركز على تعزيز المهارات الأكاديمية والعملية.
- تنمية ثقافة التمهين في المؤسسة التعليمية والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والعاملين في الحقل التربوي، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التربوية، وترسيخ مبدأ التعلم الذاتي والمستمر لضمان استمرارية التطوير والنماء التربوي. (محروس؛ وآخرون ٢٠٢٣، ١٠)
- تشجيع المعلمين على عمليات التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار وذلك من خلال اتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فرق العمل.

**سادسًا: المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ الرؤية المقترحة:**

- قد يواجه تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة بعض المعوقات، منها:
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين.
  - غياب الثقافة التنظيمية التي تهتم بجودة الحياة المدرسية وبالتالي الفشل في التخطيط والتنفيذ.
  - تبنى الإدارة أنماط إدارية قائمة على الانفراد في اتخاذ القرار، وعدم مراعاة احتياجات المعلمين.
  - قلة الوعي بأهمية التمكين المهني ودوره في تحسين العملية التعليمية.
  - ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمعلمين.
  - زيادة الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين.
  - نقص التمويل اللازم لتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين.
  - ضعف الكفاءات التدريبية الموجودة في قطاعات التعليم التدريبية.
  - القصور في توافر الإمكانيات المادية والمعنوية لتطبيق التمكين المهني للمعلمين.
  - سطحية كثير من البرامج والمواد التدريبية للمعلم، وافتقارها أحيانًا إلى طرق منظمة تساعد المعلمين على إتقان المهارات العملية.
  - عشوائية اختيار المعلمين الملتحقين بالبرامج التدريبية وعدم استناد هذا الاختيار على أسس سليمة.

**خاتمة:**

وتأسيسًا على ما سبق، يمكن القول: إن جودة الحياة المدرسية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وتعزيز العلاقات المهنية، ودعم التطوير المهني، وتشجيع الإبداع والابتكار، وزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وتحسين جودة أداء العمل المدرسي؛ مما يسهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للمعلمين تعمل على تعزيز القدرة الاحترافية للمعلمين، وتحقيق التمكين المهني، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، إيمان على أحمد(٢٠٢٣): التمكين الإداري لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء في ضوء التحول الرقمي، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، مج(١١)، ع(٣٥) يوليو، ص ص ١- ٣٨.

أبو خضير، غدير مصطفى؛ وآخرون(٢٠٢٥): جودة الحياة المدرسية من وجهة نظر طلبة الثانوية العامة في المدارس العربية في فلسطين ١٩٤٨، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج(٩)، ع(٢) فبراير، ص ص ١١٩ - ١٤٠.

أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي(٢٠١٥): واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج(٢٣)، ع(٤) أكتوبر، ص ص ٣٦١ - ٣٩٦.

أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى أحمد(٢٠١٩): تمكين المعلمين وظيفيًا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج(١٩)، ج(٢)، ع(٨٧) يوليو، ص ص ٢٠٥ - ٣١٩.

إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد(٢٠٢١): الانتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء المدرسي: رؤى وتوجهات، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، ع(١٧٢) مارس، ص ص ٢٨ - ٣٥.

الإمام، يوسف الحسيني(٢٠١٩): مجتمعات التعلم المهنية: نهج بنائي لتطوير ثقافة التدريب والتنمية المهنية في المؤسسات التعليمية، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، مج(٢)، ع(٥) إبريل، ص ص ١ - ٣٠.

بالحبيب، سامي(٢٠٢٢): جودة الحياة المدرسية وتجذير الشعور بالانتماء، بحث في المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية " المنظومة التربوية التونسية وإشكالية الجودة"، المرصد الاجتماعي التونسي، كراسات المنتدى، تونس، ع(٥)، ص ص ٢٦ - ٥٢.

بدران، شبل (٢٠١٥): تنمية قدرات المعلمين وتكوينهم المهني في ضوء التحديات المعاصرة، التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، س(٣٢)، ع(١٠٠) أغسطس، ص ٧-٤٢.

البردويل، مروان محمود محمد(٢٠١٨): جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البشيتي، محمد زكريا عليان(٢٠١٤): التمكين المهني لدى الطلبة المعلمين بجامعات محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

البشبي، محمد عبدالسلام محمد محمود(٢٠٢٢): تمكين المعلمين من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتفعيلها في العملية التربوية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، تالين- أستونيا، مج(٥)، ع(٢)، ص ص ٢٤١-٣٤١.

بلغول، عائشة؛ وصحراوي، عبدالله(٢٠٢٣): جودة الحياة المدرسية بثانويات مدينة العلمية دراسة استطلاعية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، مج(١٧)، ع(١)، ص ص ٤٤٩-٤٦٩.

جاهين، سماح أحمد أحمد(٢٠١٩): تنمية ثقافة التمهين لضمان التنمية المهنية المستدامة، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، مج(٢)، ع(٦)، إبريل، ص ص ١٣٥-١٥٣.

الجريري، عارف محمد محسن(٢٠١٨): درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في محافظة عمان بالأردن لتمكين المعلمين الجدد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، مج(٢)، ع(٢٩) ديسمبر، ص ص ٣٧-٥١.

جمعه، أحمد جمعه عبدالحكيم؛ وآخرون(٢٠١٧): مكونات الذكاء الانفعالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية، مجلة البحث العلمي في

- التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع(١٨)، ص ص ٤١٥ - ٤٥٠.
- الحري، فوزية عائض عوض العلوى(٢٠٢٤): جودة الحياة الوظيفية في إدارة التعليم، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، مصر، ج(٢)، ع(٣٥) يوليو، ص ص ٢٢٣ - ٢٥٠.
- حسانين، محمد رمضان علي؛ وآخرون(٢٠٢٣): تمكين معلمي التعليم الثانوى العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر: دراسة تحليلية، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج(٣)، ع(١٦) يونيه، ص ص ٥٧١ - ٦٠٦.
- حسن، نسرین محمد سيد(٢٠٢٣): متطلبات تمكين معلم المدارس المصرية اليابانية: آليات مقترحة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر، س(٢٣)، ع(١٩٢) سبتمبر، ص ص ١٧١ - ٢٤٨.
- حسن، نها مجدى شرقاوي(٢٠٢١): ثقافة المدرسة وبعض المشكلات المؤثرة فيها: دراسة تحليلية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج(٢٧)، ع(١٠) أكتوبر، ص ص ٣٠١ - ٣٣٣.
- حسن، نهلة سيد حسن(٢٠١٣): تمكين معلمي مدارس الثانوى العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية"، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(١٦)، ع(٤٠) إبريل، ص ص ١٣١ - ٢١٨.
- الحسناوي، علي غازي عبد زيد كريم؛ وشياع، حسام حسين(٢٠٢٣): دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مج(١٩)، ع(٢)، ص ص ٣٢٥ - ٣٤٦.
- حسين، بانقا طه الزبير؛ والرشيدي، أحمد دحيم عوض(٢٠١٩): واقع الثقافة المدرسية السائدة بالمدارس الثانوية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين بمحافظة الحائط، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع(٥) سبتمبر، ص ص ٢٤٣ - ٢٧٦.

حسين، ميادة محمد؛ وآخرون (٢٠٢٤): متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٦)، ع (٢) إبريل، ص ص ٢٧ - ٥١.

حكيم، أحمد بن ناصر أحمد (٢٠٢٠): فعالية برنامج إرشادي قائم على التمكين النفسي لتحسين جودة الحياة المدرسية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدارس إدارة تعليم جازان، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ج (٢)، ع (١٠٩) أكتوبر، ص ص ١٩٧ - ٢٣٢.

ححو، جميلة (٢٠٢٣): إسهام الإصلاح التربوي في جودة الحياة المدرسية من وجهة نظر الفاعلين التربويين: دراسة ميدانية على عينة من مديري وأساتذة التعليم العام بمدينة بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الخالدي، فوزية محمد سليم نهار؛ وآخرون (٢٠٢٣): متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية بالكويت، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج (٢١)، ع (١) يناير، ص ص ٢٣١ - ٢٥٥.

الخروصية، بثينة بنت علي بن عبدالله (٢٠٢١): القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (١٣١) مارس، ص ص ١٢١ - ١٤٤.

خليل، بلسم محمود (٢٠٢٥): دور مديري المدارس في تحسين جودة الحياة المدرسية من خلال مشاريع المسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم الأساسي، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، جامعة دمشق، مج (٤١)، ع (٢)، ص ص ٢١٩ - ٢٤٩.

الخميسي، حليلة بنت علي بن محمد (٢٠٢١): درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتمكين المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

الدجج، عائشة عبدالفتاح مغاوري (٢٠١٧): بناء مجتمعات التعلم المهنية بمؤسسات التعليم غير النظامي لتحقيق التنمية المستدامة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج (٢٤)، ع (١٠٩) أكتوبر، ص ص ٢١١ - ٣١٠.

- دياب، إكرام عبدالستار محمد (٢٠٢٣): الإدارة بالاحتواء العالي مدخل لتمكين المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في كمبوديا وكينيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، جامعة الزقازيق، مج (٩)، ع (٢) إبريل، ص ص ٥٨ - ١٧٢.
- ديوب، أيمن حسن (٢٠١٤): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مج (٣٠)، ع (١)، ص ص ١٩٥ - ٢٢٤.
- الزهيري، نجلاء محمد اليسرى (٢٠٢٤): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١٢٦) إبريل، ص ص ٧٧٦ - ٨٠٥.
- السبوق، محمد سعد (٢٠١٣): تمكين معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٢٨)، ع (٣)، ص ص ٣٣ - ٥٥.
- سليمان، حنان حسن (٢٠١٧): التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٥)، ع (٣) يوليو، ص ص ٣٤٦ - ٤١٠.
- سليمان، سارة محمد عبدالعزيز؛ وآخرون (٢٠٢٤): رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، السنة (١٢)، ع (٣٧) يناير، ص ص ٨٩ - ١٢٧.
- السيد، سماح السيد محمد (٢٠١٨): تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٣٣)، ع (١)، ص ص ٢٤٨ - ٢٩٠.
- سيف الدين، بلواضح أحمد؛ وآخرون (٢٠٢٢): أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، مج (٦)، ع (١) إبريل، ص ص ١١٣ - ١٣٧.



- الشبكي، مجدي علي العبد؛ وآخرون (٢٠٢١): جودة حياة العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج (١٣)، ع (١) يناير، ص ص ١٨٧ - ٢١٣.
- شريف، حورية علي؛ وبن ققة، سعاد (٢٠١٧): الثقافة المدرسية وترسيخ قيم المواطنة لدى الناشئة، مجلة دفاتر المخبر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع (١٨)، سبتمبر، ص ص ٦٩ - ٨٦.
- الشريف، طلال بن عبدالله (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة للتمكين المهني للمعلم السعودي في التعليم الثانوي العام، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، مركز النشر العلمي والتأليف والترجمة، المملكة العربية السعودية، مج (٧)، ج (١)، ع (١) يناير، ص ص ١٣٧ - ١٧٤.
- الشعلان، مضاي بنت محمد؛ كعكي، سهام بنت محمد صالح (٢٠١٣): آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم السعودية، ع (١٠) نوفمبر، ص ص ٣٧ - ٧٢.
- صموئيل، أماني زكريا (٢٠٢٣): علاقة تمكين المعلمين كقادة بإدراكهم لجودة حياة العمل وسلوكهم المهني المبدع في مدارس التعليم الابتدائي، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مصر، مج (٣٣)، ع (١١٩) إبريل، ص ص ٦٣ - ١٠٤.
- الضامري، مالك بن جمعه بن خلفان (٢٠١١): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي "الحلقة الثانية" بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.
- الطياري، زكي بن محمد عامر (٢٠٢٤): تطوير ممارسات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس الثانوية بتعليم جدة في ضوء التحول الرقمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٤٣) يوليو، ص ص ١٧ - ٦٧.
- العازمي، سلمى خلف سلمان؛ وآخرون (٢٠٢٤): بعض معوقات التمكين المهني للمعلم في المدارس الثانوية بدولة الكويت وسبل مواجهتها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز

- تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج(٢٧)، ع(١) يوليو، ص ص ١٨٢-٢٠٤.
- عامر، فاطنة؛ وآخرون(٢٠١٥): التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب، الجزائر، مج(٥)، ع(١)، ص ص ٦٠-٧٧.
- عباس، عبدالسلام الشبروي(٢٠١٦): التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر(دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع(٢٠) يونيو، ص ص ١٧٠-٢١٢.
- عبدالحميد، جابر؛ وكاظم، أحمد خير(٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبدالرحمن، حسنية حسين(٢٠١٨): مجتمعات التعلم: مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٤)، ع(١٠) ديسمبر، ص ص ٢٦٣-٣٥١.
- عبدالله، هبه علي حسن؛ وآخرون(٢٠٢١): التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم(دراسة ميدانية)، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣)، ع(١) يناير، ص ص ٢٢١-٢٥٥.
- عبدالله، بلقاسمي(٢٠٢٣): جودة الحياة النفسية والمدرسية لدى أساتذة المدرسة الابتدائية- دراسة وصفية على عينة من الأساتذة بولاية مستغانم-، رسالة دكتوراه، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- عبدالمعطي، أحمد حسين؛ وآخرون(٢٠٢٤): متطلبات التمكين التربوي للمعلم في ضوء فلسفة التعليم الهجين (دراسة تحليلية)، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٤٠)، ع(١٢) جزء ثاني، ديسمبر، ص ص ٨٦-١١٨.

عبدالمعطي، أحمد حسين؛ وآخرون (٢٠٢٥): المواطنة الرقمية مدخلاً لتحقيق التمكين المهني لمعلم التعليم قبل الجامعي "دراسة تحليلية"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع (٥٢) يناير، ص ص ٦٥ - ٨٧.

عبدالنعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢١): التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٨)، ع (٣٠) إبريل، ص ص ٤٣ - ٢١١.

عبدالهادي، أميرة رمضان؛ وآخرون (٢٠٢٣): تمكين المعلم بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٤)، ع (١٠٨) مارس، ص ص ٤١١ - ٤٤٨.

عبدالوهاب، انتصار طه (٢٠٢٤): أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للإنجاز بالمؤسسات، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المعهد العالي للدراسات النوعية، الجيزة، مج (٤)، ع (١١) يوليو، ص ص ١٩ - ٤٨.

عبدالوهاب، إيمان جمعه محمد (٢٠١٥): ثقافة المدرسة المصرية وبناء مجتمع التعلم: دراسة في محددات العلاقة وشروط التحول، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (٦١) مايو، ص ص ٣٧٥ - ٤٣٢.

العريقي، رويدا علي ناشر؛ والملكي، حمود محسن قاسم (٢٠٢٣): تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي أثناء الخدمة وفقاً للاتجاهات الحديثة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع (٧٦) يونيو، ص ص ١٦١ - ١٩٨.

العسيري، حسين محمد (٢٠١٩): دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، مج (٨)، ع (٤)، ص ص ١٣٧ - ١٥٠.

عسيري، زينة على عبدالله؛ والبدراي، ذعار غضبان (٢٠٢٤): دور الإبداع الإداري في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية للبنات، مجلة العلوم التربوية والدراسات

- الإنسانية، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة، ع(٤٢) نوفمبر، ص ص ٧٣١ - ٧٥٩.
- العشماوي، محمود سعيد (٢٠٢٤): جودة الحياة الوظيفية: مدخلاً لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج(٢)، ع(٢٠٣) يوليو، ص ص ٥٢٧ - ٦١٧.
- عشبية، فتحي درويش محمد(٢٠١٠): تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي الثالث: تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤى معاصرة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، وذلك في الفترة من (٤ - ٦) إبريل، ص ص ٦٧٧ - ٧٢٦.
- العلاونة، منال عيسى(٢٠٢٣): درجة مساهمة الإشراف التربوي في تمكين المعلمين من امتلاك الكفايات التدريسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في مدارس لواء المزار الشمالي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، مج(٣٥)، ع(١)، ص ص ١ - ١٠.
- العلي، تهاني إبراهيم(٢٠٢٤(أ)): جودة بيئة العمل لدى معلمي المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة إربد الأهلية، الأردن، مج(٢٦)، ع(٣)، ص ص ٥٧٥ - ٦٠٥.
- العلي، تهاني إبراهيم(٢٠٢٤(ب)): درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة إربد الأهلية، مج(٢٦)، ع(٣)، ص ص ١٢١ - ١٥١.
- العمور، سليمان محمد (٢٠٢٣): دور مدراء مدارس النقب الابتدائية في تمكين المعلمين وزيادة نموهم المهني، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج(٣٧)، ع(١٤٨) سبتمبر، ص ص ١٨١ - ٢١٢.
- العنزي، ريم عايد محمد(٢٠٢٢): الضغوط النفسية وجودة الحياة المدرسية: المفهوم واستراتيجيات المواجهة، مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج(٤٦)، ع(٣)، ص ص ٩٣ - ١٣٠.

العنزي، سلطان بن فايز محمد (٢٠٢٥): دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم المستمر، القاهرة، عدد خاص، ص ص ١٣٦ - ١٩٦.

العنزي، نايف بن حجي (٢٠٢٥): تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، المجلة الدولية لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الخامس لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم الرقمي بالعالم العربي، السعودية، وذلك في الفترة من (١١ - ١٣) مايو، ص ص ٢٣٩ - ٢٦٣.

عيد، هنية جاد عبدالغالي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير دور المعلم في توظيف المستجدات التكنولوجية في العملية التعليمية على ضوء مدخل التمكين المهني، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مصر، ج (٤)، ع (١٠) يوليو، ص ص ١ - ٧٩.

عيسى، رنا أحمد محمد (٢٠٢٣): قيادة التغيير لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية لواء الجامعة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الجرش، الأردن.

الغامدي، العنود عبدالله؛ والعنزي، سعود بن عيد (٢٠٢٥): القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، اليمن، مج (٣)، ع (٢٤) مارس، ص ص ١ - ٢٥.

الغامدي، محمد ضيف الله؛ والحارثي، عبدالله بن ضيف الله (٢٠٢٥): درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بمجتمعات التعلم المهنية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، مج (٥)، ع (١٤) مايو، ص ص ١ - ٤١.

الغامدي، منال بنت أحمد بن عبدالرحمن (٢٠٢٣): مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، مج(٩)، ع(٣) فبراير، ص ص ٦٢٩ - ٦٦٠.

الغامدي، نبيل بن أحمد مسفر (٢٠٢٥): نموذج مقترح لتعزيز جودة الحياة لدى طلاب المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، المجلة العربية للقياس والتقويم، الجمعية العربية للقياس والتقويم، مصر، مج(٦)، ج(٤)، ع(١١) يناير، ص ص ١٦٦ - ١٨٤.

غبور، أماني السيد السيد (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج(٢٤)، ع(١٠٦) يناير، ص ص ١١٧ - ٢٢٠.

فطيمة، حدادو (٢٠٢٥): جودة الحياة المدرسية وتأثيرها على التحصيل الدراسي " دراسة ميدانية على بعض مدارس التعليم الابتدائي في دائرة حد صحاري، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانتروبولوجية، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، مج(١١)، ع(١) يونيو، ص ص ٦٩٣ - ٧١٥.

فهمي، رانيا طلعت حسن؛ الخميسي، السيد سلامة (٢٠٢٢): متطلبات التمكين المهني للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج(٣٧)، ج(١)، ع(٨١) إبريل، ص ص ١ - ٣٦.

الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله (٢٠٢٠): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي " دراسة لأراء عينة من الموظفين في شركة MTN للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مج(٢١)، ع(٢)، ص ص ٣١ - ٤٥.

كمال، نداء مصطفى (٢٠٠٩): درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بمستوى ولائهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة العاصمة، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

لطفي، سناء محمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٤): المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٥)، ج (٢)، ص ص ٤٥٥ - ٥١٦.

محروس، محمد الأصمعي؛ وآخرون (٢٠٢٣): التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي في مصر: التحديات وسبل مواجهتها، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٣)، ع (٤) مارس، ص ص ١ - ١٤.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١٢): تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ج (١)، ع (٢٣) مارس، ص ص ١٧٣ - ١٩٨.

محمد، سحر محمد علي (٢٠٢٢): تصور مقترح لتفعيل دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ج (٥)، ع (١٦) يوليو، ص ص ٤٢٨ - ٥١٥.

محمد، نسمة عبدالرسول عبدالبر (٢٠١٩): دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣٠)، ع (١٢٠) أكتوبر، ص ص ١ - ٩٤.

المراكبي، منير إبراهيم عطية (٢٠٢٠): جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وعلاقتها بأداء مديري التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ع (٢٠)، إبريل، ص ص ١ - ٢٤.

المرواني، غزاي بن سمير بن غازي (٢٠٢٥): مجتمعات التعلم مدخل للتنمية المهنية المستدامة، المجلة التربوية الشاملة، المؤسسة القومية للبحوث والاستشارات والتدريب، مج (٣)، ع (١) يناير، ص ص ١٨٦ - ٢٠٧.

مليك، عبير (٢٠٢١): المعوقات البيداغوجية في جودة الحياة المدرسية : دراسة ميدانية لأساتذة السنة الثالثة للتعليم الثانوي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المنتشري، عليّة عبدالله صالح(٢٠١٨): درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ج(١٥)، ع(١٩)، ص ص ٥٥ - ٩٧.

منسي، محمود عبدالحليم حامد؛ والبناء، عادل السعيد إبراهيم(٢٠١٧): نحو نموذج متكامل لانتقاء وإعداد وتأهيل المعلم المبدع والمتميز من التمهين إلى التمكن، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج(١)، عدد خاص، إبريل، ص ص ٣٥ - ٥٤.

الميعان، هند أحمد(٢٠١٢): مدى توافر بيئة عمل حافزة لمعلم اللغة العربية المبتدئ وأثرها على النمو المهني لديه، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ج(٢)، ع(١٠٥) ديسمبر، ص ص ٥٥ - ١٠٥.

الناظر، رويدا حسين علي أبو زيد(٢٠٢٣): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.

نبهان، أيمن عمر؛ والحجار، رائد حسين(٢٠٢٥): درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وأثرها على التميز المؤسسي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، غزة، فلسطين، ع(١٨) يناير، ص ص ١٣ - ٤٧.

النبهاني، أحمد بن ثابت بن مرهون(٢٠٢٤): القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.

الندابي، عبدالله بن محسن؛ والحبسية، رضية بنت سليمان (٢٠٢٣): مستوى توافر مقومات جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للمعلمين في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ع(٣٤) يوليو، ص ص ٢٥١ - ٢٩٦.

نصار، فداء كمال؛ وآخرون(٢٠٢٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لتمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، الجمعية الأردنية



للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج(١٠)، ع(١)، ملحق(١)، ص ص ٢٨-٥٣.

نصر، عزة جلال مصطفى(٢٠٢٠): تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٧)، ع(٢٦) إبريل، ص ص ١٢-٩٨.

النعاس، عمر مصطفى؛ والسناطي، السيد مصطفى(٢٠١٩): الأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية وعلاقتها بجودة الحياة المدرسية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، مج(١)، ع(١٣) يونيو، ص ص ١٥١-١٨٢.

النقبي، محمد خلفان عبدالله؛ وآخرون(٢٠٢٤): التمكين المهني للمعلمين في ضوء معطيات العصر الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، مج(٢٩)، عدد فبراير، ص ص ٦٦-٩٤.

نمر، ديمه يوسف عبدالله؛ وبرهم، كفاح أحمد محمد(٢٠٢٤): دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، مج(٣٢)، ع(٣)، ص ص ٢٠٩-٢٣٠.

النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد(٢٠١٧): التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ع(٥٧) يونيو، ص ص ٧٩-١٠٢.

وردة، برويس؛ وهادف، نجات ساسي(٢٠١٨): أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، ع(٥)، أكتوبر، ص ص ٢٢٣-٢٤٤.

ياسين، يارا وليد محمد(٢٠٢٥): الاتجاهات القيادية المعاصرة كمدخل في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة تحليلية نقدية لتحديات المركزية وآليات تفعيل المشاركة في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، مج(٨)، ع(١٦)، ص ص ١٦٨-١٨٨.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akar, H (2018): The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Attective Commitment and Organizational Citizenship: Study on Teachers, European Journal of Educational Research, Vol (7), No (2), PP. 169- 180.
- Akram. M & et al (2017) : Quality of School Work Life of Public School Teachers Cases from Turkey and Pakistan, Journal of Education and Educational Development, Vol (4), No (2) Dec , PP. 244- 269.
- Alghamdi, A . A (2021): Empower Teachers for Creativity by Motivation, and Positive Environment, JEQR, No (7) July, PP. 29 - 44.
- Aqtam, I & et al(2023): Quality of Life: Concept Analysis, Saudi Journal of Nursing and Health Care, Vol (1), No (6), PP 10- 15.
- Charoenkiatkan & et,al (2024):Training Curriculum to enhance the Quality of Life for the elderly, Journal of Education and Learning (EduLearn), Vol (18), No (3), PP. 618- 625.
- Febriana, D (2011):Empowerment: Aconcept analysis, Proceedings of The Annual International Conference Syiah Kuala University , Banda Aceh, Indonesia, (29-30) November, PP. 176- 182.
- Gundogan, S & Ozgen, H ( 2020): The Relationship between the Quality of School Life and the School burnout, International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol (9), No(3) September, PP. 531- 536.
- Kesici, A. E & Ceylan, V.K (2020): Quality of School Life in Turkey, Finland and South Korea, International Journal of Evaluation and Research in Education , Vol (9), No(1) March , PP. 100- 108.

- Malta (2023): The Concept of Strategy in Community Empowerment: A Literature Review, INFLUENCE: International Journal of Science Review, Vol (9), No(1), PP. 24- 34.
- Manju, N .D (2014): Quality of Work Life: Perception of School Teachers, International Journal of Education and Psychological Research, Vol (3) ,No(2) June, PP. 77- 80.
- Patra, D (2022): The Concept of Quality of Life, International Journal of Indian Psychological , Vol(10), No(3) July, PP. 1984- 2002.
- Santos , E .C & et,al (2020): Quality of Life, Health and Work of Elementary School Teachers, Acta Paul Enferm, No (33), PP. 1- 8.
- Srivastava, S & Kanpar, R (2014): A study on Quality of Work Life: Key Elements & Its Implication, IOSR, Journal of Business and Management, Vol (16), No (3) , PP. 54- 59.