

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة
المدرسية الداعمة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين
لانا محمد الشديفات*

تاريخ قبول البحث: 2025/6/1م

تاريخ وصول البحث: 2025/4/3م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية الداعمة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (203) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وظفت الباحثة استبانة من تطويرها، بعد التحقق من خصائصها السيكمترية من صدق وثبات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة المدرسية الداعمة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ووجود فروق دالة إحصائية بين تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة الداعمة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وأن درجة ممارسة المعلمين للتنمية المهنية المستدامة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة معلمي المدارس للتنمية المهنية المستدامة تعزى لمتغيري الجنس، وعدد سنوات الخدمة، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة الداعمة وممارسة المعلمين للتنمية المهنية المستدامة. وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بتوظيف القيادة الداعمة لأثرها الإيجابي على تنمية المعلمين مهنيًا.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، التنمية المهنية المستدامة

* باحثة.

The Degree of Practice of Secondary School Principals in Zarqa Governorate of Supportive School Leadership and its Relationship to Sustainable Professional Development of Teachers

Abstract

The study aimed to identify the degree to which school principals practice supportive school leadership and its relationship to sustainable professional development for teachers. The study sample consisted of (203) male and female teachers from government secondary schools in the First Zarqa Education Directorate. The researcher used the descriptive correlational survey approach and a questionnaire developed by her. After extracting its psychometric properties of validity and reliability. The results showed: the degree to which principals practice supportive leadership is average. There are no statistically significant differences in the study sample members' estimates of the degree to which school principals practice supportive leadership attributed to the number of years of service variable. There are no statistically significant differences between the study sample members' estimates of the degree to which school teachers practice sustainable professional development attributed to the sex and number of years of service variables. There is a positive correlation between principals' practice of supportive leadership and teachers' practice of sustainable professional development. The researcher recommended the need to pay attention to employing supportive leadership for its positive impact on teachers' professional development.

Keywords: Supportive Leadership, Sustainable Professional Development

المقدمة:

يعد المعلم أهم عناصر العملية التعليمية، والذي يعمل بشكل مباشر وتفاعلي على تحقيق أهداف التعليم، ولهذا فهو يحتاج إلى الدعم من قبل القائمين على العملية التعليمية، فالدعم الذي يحصل عليه المعلم من قيادته الفعالة يعمل على تسهيل تحقيقه أهداف التنمية المهنية المستدامة؛ من خلال توجيهه وتمكينه من أداء دوره بفاعلية، ومساعدته على اتخاذ القرارات المستقلة، والسماح له بالتعلم من خلال أخطائه وتقديم العديد من الخطط لتوجيه العمل وتحسينه. ويعد القادة الذين يفهمون واجباتهم ومسؤولياتهم ويمكنهم تشجيع مرؤوسهم قادة داعمون. بالإضافة إلى أن القادة الداعمين يخلقون بيئة عمل ملائمة لتعزيز الاحترام والثقة والتعاون والدعم العاطفي، من خلال تحديد احتياجات المعلمين ودعمهم لتحسين الأداء (Lyons, 2019)، كما تؤدي ممارسة المديرين للقيادة الداعمة إلى تحسين أداء المعلمين اليومي في وظائفهم، حيث يُعتقد أنها الأداة لتطوير العمل الجماعي في المدرسة والتغيير والنجاح والاحتفاظ بالمعلمين. ويتجلى هذا الاعتقاد في الاهتمام المتزايد من جانب مختلف البلدان بضمان توظيف مديري المدارس الأكفاء والقادرين على التنوع بممارساتهم القيادية نحو تحقيق أهداف المدارس وتعزيز أدائها في مواجهة التحديات، وتحسين جودة المدارس وطلابها، وتنمية أداء المعلمين المهني، ومواءمة توقعاتهم، ووعيهم الوظيفي، ومساءلتهم الوظيفية مع تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة (Parveen et al., 2022).

يحتاج قادة المدارس إلى منح المعلمين الاستقلال وسيطرة أكبر على حياتهم المهنية. فالدعم الإداري لقادة المدارس يسهل عمل المعلمين، ويساعد في تحسين التدريس، ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك تزويد المعلمين بموارد العمل الضرورية. وقد ارتبطت بداية البحث في القيادة الداعمة بنظرية مسار الهدف، التي يصف مؤلفوها القائد الداعم بأنه "قائد ودود ومن السهل التعامل معه، وهو يُظهر اهتمامًا بمكانة المرؤوسين ورفاهيتهم واحتياجاتهم" تساعد القيادة الداعمة على تسهيل تحقيق الهدف من خلال توجيه المعلمين ليكونوا فعالين ويتعلموا في أدوارهم" كما يستخدم المصطلح غالبًا لوصف القيادة التي تساعد المعلمين على تلبية الاحتياجات الشخصية والمتعلقة بالعمل. ويهتم هؤلاء القادة برفاهية الموظفين، ويخلقون مناخ عمل وعلاقات إيجابية ومريحة وداعمة، ويوفرون الدعم المادي والعاطفي والأدواتي وغير ذلك من الدعم اللازم للقيام بالعمل (Mullen et al., 2021).

وقد تغير دور المعلم مع ظهور المستجدات التعليمية الناتجة عن التطور المعرفي والتكنولوجي في العصر الحديث، فلم يعد دوره مقتصرًا على التلقين ونقل المعلومات، بل انتقل إلى الاهتمام ببناء شخصية الطالب من جميع جوانبها، بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، وهذا جعل التنمية المهنية المستدامة ضرورة من ضرورات إعداد وتأهيل المعلمين، ليتمكنوا من مواكبة المستجدات وتحقيق أهداف التعليم وتلبية الاحتياجات المستقبلية.

تعد برامج التنمية المهنية المستدامة ضرورية لتمكين المعلمين من التدريس بشكل فعال. وتحقيق أهداف المجتمع وإعداد الطلبة لمواجهة تحديات المستقبل، ولا تقتصر هذه البرامج على ورش العمل أو الندوات لمرة واحدة بل تركز على فرص التعليم والتدريب المستمرين. فبرامج التنمية المهنية الفعالة تحقق التعلم مدى الحياة، مما يسمح للمعلمين بالبقاء على اطلاع دائم بمستجدات المواضيع الدراسية والأساليب التربوية. والتزود بالأدوات اللازمة لتطبيق ما تعلموه على الفور في غرفة الصف، وهي تساعد على تعزيز مشاركة المعلمين العميقة واحتفاظهم بالمعرفة (Sims et al., 2023).

كما تمتاز برامج التنمية المهنية المستدامة بمرونتها مما يساعد على تلبية احتياجات المعلمين الفردية في المواقف المختلفة، وتشجعهم على تأمل ممارساتهم التعليمية وتقييمها بشكل مستمر ومنظم، والوقوف على نقاط ضعفهم لمعالجتها ونقاط القوة لديهم لتعزيزها وممارسة المزيد منها، كما تضمن برامج التنمية المهنية المستدامة دمج احتياجات المعلمين الخاصة ضمن أهدافها، مما يجعل هذه البرامج ديناميكية وواقعية تلبي احتياجات المعلمين، ومن العوامل التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين التعاون فيما بينهم والذي يساعدهم على تبادل الأفكار والتعرف على أفضل الممارسات التعليمية، ومواجهة التحديات التي تواجههم في المواقف الصفية، كما يلعب الدعم والتعزيز من الإدارة والزملاء دورًا كبيرًا في تنمية المعلمين مهنيًا (Alharthi & Althaqafi, 2023).

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن مفهومي القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة من المفاهيم المهمة والضرورية والمرتبطة ببعضها، والتي قد يعمل توظيفها على تحسين العمل المدرسي والحصول على أفضل النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن إعداد المعلم لمهنة التدريس وتطوير أدائه بشكل مستمر، يحتاج إلى من يدعمه ويحفزه للاستمرار في النمو والتعلم، وتعمل الإدارة المدرسية على تحقيق هذه الغاية (Greenlee & Brown, 2019) وهذا يظهر مدى أهمية دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا، وإيجاد معلم متميز، وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمديرة مدرسة أن عمل المعلمات يتأثر بطريقة القيادة التي تمارسها مديرة المدرسة، بالإضافة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة التي بينت دور القيادة الداعمة في الكثير من ممارسات المعلمين وأدائهم وتكيفهم مثل دراسة (الدومي والخرابشة، 2023) التي بينت دور القيادة الداعمة في التميز المؤسسي، ودراسة (الرجوب، 2024) التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة، ودراسة (Kilag, 2024) التي بينت وجود علاقة بين ممارسة القيادة الداعمة والتنمية الشخصية لمجتمع المدرسة من طلاب ومعلمين، ودراسة كل من (أبو علوش، 2020؛ الجبور، 2022) التي بينت وجود دور كبير لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين.

ونظراً لندرة الدراسات العربية -حسب علم الباحث- التي تربط بين القيادة الداعمة لمدير المدرسة على تنمية المعلمين المهنية المستدامة، تأتي هذه الدراسة لتكمل ما بدأ به الباحثون من قبل والبحث في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المدرسية الداعمة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم، وبالتحديد الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة الداعمة في من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسات القيادة الداعمة لمديري

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، وعدد سنوات الخدمة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الداعمة لمديري المدارس وبين درجة ممارسة التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة الداعمة في من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف إلى درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظرهم.

3. معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسات القيادة الداعمة لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، وعدد سنوات الخدمة).

4. معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، عدد سنوات الخدمة).

5. التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الداعمة لمديري المدارس وبين درجة ممارسة التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وما تتوصل إليه من نتائج، وقد تم تصنيفها إلى أهمية نظرية وأهمية عملية كما يأتي:

1. الأهمية النظرية، والتي تتمثل فيما يأتي:

- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وتكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (القيادة الداعمة، التنمية المهنية المستدامة).

-كما تأمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية لزيادة الاهتمام والتركيز على دور القيادة الداعمة، والتنمية المهنية المستدامة في تحسين العمل المدرسي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية)، والتي تتمثل فيما يأتي:

-قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم في مديريات التربية على متابعة ممارسة المديرين لأنشطة القيادة الداعمة، ومتابعة المعلمين في ممارسة أنشطة التنمية المهنية المستدامة.

-توفير مقياس للقيادة الداعمة، وممارسات التنمية المهنية المستدامة، اللذان قد يستفيد منهما الباحثون والتربويون في قياس متغيرات الدراسة لدى مديري المدارس ومعلميها، واستخدامها في الدراسات.

-قد تفيد هذه الدراسة المدراء في ملاحظة مؤشرات التنمية المهنية عند المعلمين، وتزودهم ببعض الآليات التي تمكنهم من مساعدة المعلمين على ممارسة التنمية المهنية المستدامة.

-قد توفر لمديري ومديرات المدارس آليات وأنشطة تمثل ممارسات القيادة الداعمة.

-قد توفر للمعلمين آليات وأنشطة للتنمية المهنية المستدامة الواردة في الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة حجمها (232) معلماً ومعلمة من إجمالي عدد المعلمين في المديرية والبالغ عددهم (1523) معلماً ومعلمة.

- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على (6) مدارس حكومية ثانوية (زبيدة بنت الحارث الثانوية للبنات، وأجنادين الثانوية للبنات، والشاملة الثانوية للبنات، ومظهر أرسلان الثانوية للبنين، والزرقاء الثانوية الشاملة للبنين، ومعاوية بن أبي سفيان الثانوية للبنين) في مديرية تربية الزرقاء الأولى/الأردن.

- الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025م.

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الداعمة، ودرجة ممارسة المعلمين والمعلمات للتنمية المهنية المستدامة وذلك باستخدام

مقياس القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة إلكترونياً، ويتحدد تعميم النتائج في هذه الدراسة على مدى توافر معايير مقبولة من الخصائص السيكمومترية لمقياسي الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تم تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

- القيادة الداعمة: الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد والتي تُظهر اهتمامه بتطوير المرؤوسين وإظهار دعم غير محدود للمرؤوسين لتحقيق المهام والأهداف الأكثر تحدياً (Northouse, 2013: 99).

ويعرّف إجرائياً: الأنماط السلوكية الداعمة للمعلمين التي يقوم بها مديرو المدارس والواردة في الاستبانة، وستقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس القيادة الداعمة المستخدم في هذه الدراسة.

- التنمية المهنية المستدامة: عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة، تركز على الوصف الوظيفي للمعلم، وتساعد على تحقيق مهامه بطريقة مهنية فعالة ومتجددة، فهي تهدف إلى تمكين المعلمين من تحقيق الأهداف بطريقة جيدة ومستوى عالي، بما يحسن العملية التعليمية واستثمار الطاقات البشرية للمعلمين بأفضل طريقة (Torrington et al., 2017: 114).

ويعرّف إجرائياً: الممارسات والأنشطة التي يؤديها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى/ الأردن في مجال التنمية المهنية المستدامة وستقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم/ة على مقياس التنمية المهنية المستدامة المستخدم في هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الداعمة:

تعد القيادة الداعمة سلوكاً قيادياً يهدف إلى تلبية الاحتياجات، وتنمية المواقف الإيجابية، وتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وقيادتهم. حيث يتميز القادة ذوو القيادة الداعمة أيضاً بالاهتمام والاحترام للمعلمين. وينشأ هذا نتيجة لعلاقة وثيقة متشابكة وتفاعل مستمر، وفهم مشترك لأهداف المدرسة ورؤيتها، والحرص على تحقيقها (Yu, 2017). كما أن القيادة الداعمة تدعم رضا المعلمين عن تلبية احتياجاتهم وتحقيق رفاهيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يحاول القادة الداعمين أيضاً خلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً للمعلمين (Chih et al., 2018)، كما أن القادة الذين يتمتعون بالقيادة الداعمة يستمعون إلى المشاكل التي يواجهها المعلمين. ولا يتوقف الأمر عند

هذا الحد؛ بل يعرب القادة أيضاً عن فهمهم واهتمامهم بهذه المشاكل. بعد ذلك، يقدمون الدعم من موارد مادية وبشرية ذات الصلة من أجل مساعدة المعلمين في حل المشكلات والقيام بعمل جيد (Stein et al., 2020).

وتعرف القيادة الداعمة بأنها "مجموعة الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد لإشباع احتياجات وتفضيلات المعلمين، مثل إظهار الاهتمام برفاهيتهم وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً" (House, 1996: 324)، كما تعرف القيادة الداعمة على أنها نمط من أنماط القيادة التي تقوم على تقدير ودعم التعاون بين المعلمين، ومراعاة الاحتياجات الفردية لهم. وتعزيز الإلتزام والرضا في بيئة العمل، بما يحسن من معايير العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية، وتحقيق مستوى أعلى من السعادة والرضا بين الموظفين (الغالي وجاسم، 2023). يشير أسلوب القيادة الداعمة إلى سلوكيات القائد الذي يُظهر اهتمامات فردية بتطوير المرؤوسين وإظهار دعم غير محدود للمرؤوسين لتحقيق المهام والأهداف الأكثر تحدياً (Northouse, 2013).

وقد بدأ هذا الأسلوب القيادي على يد (Mitchell & House) في عام 1971، حيث قدما نظرية المسار والهدف. وهي تناقش قدرة وفعالية تأثير القائد على مرؤوسيه وكيفية دعمهم، وكذلك كيفية فهم الأساليب والوسائل التي يمكن أن تكون بمثابة خريطة طريق تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة على المستويين التنظيمي والفردية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين وتوجيههم ودعمهم من خلال قبول سلوك القائد. ويستند مصدر النظرية إلى نظريات سابقة تعتمد على الدافعية وتوقع سلوك الأفراد واتجاهات رضاهم الوظيفي من خلال درجة سلوك القيادة ونتائجها. وتؤكد هذه النظرية على أن سلوك القيادة يجب أن يكون عامل تحفيز للعاملين وتوجيههم للعمل من أجل تحقيق الأهداف (Shin et al., 2016).

وتعد القيادة الداعمة من مقومات عملية التنمية المهنية المستدامة، فمدير المدرسة يقوم بالعديد من الوظائف التي تعمل على تنمية المعلمين مهنيًا مثل الإشراف على المعلمين فهو مشرف مقيم في المدرسة، يسعى إلى رفع وتحسين النمو المهني للمعلمين بتوظيف الطرق والأساليب الإشرافية الفعالة والداعمة من خلال تحسين كافة عناصر العملية التربوية وتنشيطها، فالقيادة المدرسية الداعمة هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تنظيم المدرسة وتوجيه حركة العمل بها على أسس عملية تمكّنها من تحقيق أهدافها. ومن الأساليب التدريبية التي يوظفها المدير الداعم الاجتماعات والندوات وورش العمل وتوجيه المعلمين للاطلاع على مصادر المعلومات الحديثة في مجال عملهم، ووفق تخصصاتهم وتوفير الفرص للقاءهم مع المشرفين

التربويين، وتوفير برنامج للزيارات الصفية التبادلية بين المعلمين من نفس التخصص، لتبادل الخبرات بين المعلمين وتزويدهم بالأدلة والنشرات التربوية اللازمة لعمل المعلم (الخوaja، 2013). القيادة الداعمة هي أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تقوم على عدة أبعاد كالتمكين والإلهام والمعاملة العادلة والتحفيز على المشاركة على منح وتفويض صلاحيات أوسع للموظفين واختيار الأنسب لتحمل المسؤولية والتركيز على تدريبهم وتنمية معارفهم وتعزيز قدراتهم وخلق بيئة تنظيمية مناسبة (Al-Hadrawi et al., 2023).

ثانياً: التنمية المهنية المستدامة:

أصبح مفهوم التنمية المهنية المستدامة من المفاهيم المهمة في عملية تطوير العملية التعليمية الشاملة، حيث ارتبطت التنمية المهنية المستدامة بتدريب المعلمين بما يتواءم مع متطلبات العصر الحالي وما ظهر فيه من مستجدات، تسترعي من المعلمين تطوير أنفسهم وأدائهم لمواكبة المستجدات العلمية والتربوية، وتعد التنمية المهنية المستدامة الركيزة الأساسية في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بفاعلية، فهي تزود المعلمين بالمهارات والكفايات وأساليب التدريس الضرورية لتمكين المعلمين من القيام بأدوارهم الجديدة في عصر يتميز بالانفجار المعرفي الناتج عن التطور التكنولوجي المتسارع (بوضياف، 2015).

وقد تزايد الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة من قبل القائمين على المؤسسات التعليمية بشكل كبير؛ لإدراكهم لدورها الكبير في تطوير العمل التربوي وتحقيق أهدافه، حيث أصبحت شرطاً أساسياً من شروط توظيف المعلمين ومعياراً أساسياً في استمرارهم في وظيفتهم، والحصول على الترقيات الوظيفية، فهي تضمن استمرار امتلاك المعلم للتأهيل الجيد، ومتابعته للمستجدات العلمية والمهنية التي تجعل المعلم قادراً على تعليم وتمكين الطلبة من مواجهة تحديات العصر وامتلاك مهاراته، كما أصبحت ممارسة التنمية المهنية المستدامة من قبل المعلم معياراً من معايير تقييمه؛ حيث أنها تمكنه من أداء عمله بأفضل طريقة (محمد، 2012).

وتكمن أهمية التنمية المهنية المستدامة في قدرتها على مساعدة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية بسهولة وفعالية، وتعزز تكيفه المهني والاجتماعي مع المجتمع المدرسي، وتشجعه على إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين والطلاب، بما يطور سلوكه وأدائه (القاسم، 2019)، كما أنها توفر للمعلم الإطلاع على المستجدات التربوية التي تمكنه من التكيف المهني

وتزويد الطلبة بأحدث المعلومات والمعارف، بطرق تربوية حديثة تناسب قدراته وميوله واستعداداته المهنية (عبد الله، 2015).

تعتمد عملية التنمية المهنية المستدامة على مجموعة من المبادئ منها: أنها عملية تقوم على المبادرة الذاتية، والاستمرارية فهي تمتد طيلة فترة عمل المعلم، ولديها القدرة على إطلاق طاقات المعلم وإبداعاته، والتخلص من نقاط الضعف لديه، وهي عملية ترتبط برغبة المعلم بتطوير ذاته وتلبية احتياجاته والإرتقاء بعمله (مصطفى، 2016).

وتعرف التنمية المهنية المستدامة بأنها "عملية منظمة ومستمرة لتدريب المعلم من أجل تطوير ممارساته وتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية، وتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل" (زكريا، 2016: 109)، كما عرفتها حداد (2019: 146) بأنها عملية مخططة ومنظمة لبناء كفايات تربوية وإدارية وشخصية عند المعلمين، لتطوير ما لديهم من قدرات، يتحمل فيها المعلم مسؤولية في تنميته المهنية، وذلك لتحسين فاعلية المعلم في التدريس بما ينعكس على نتائج طلبته.

وتمتاز التنمية المهنية المستدامة بخصائص منها التعلم المستمر، حيث إنها تركز على تطوير مهارات ومعرفة المعلم بشكل مستمر، بالإضافة إلى إطلاعهم على أفضل الممارسات. والتعاون؛ حيث تؤكد على العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الزملاء، وبناء بيئة تعليمية داعمة، وتمتاز بالتطبيق العملي الذي يتضمن سيناريوهات وحلول تعليمية واقعية، تعزز إمكانية تطبيق المهارات الجديدة. والتخصيص: حيث تصمم برامج التنمية المهنية المستدامة لتلبية احتياجات كل معلم بشكل محدد، مما يزيد من صلته ومشاركته بها. كما تنفذ آليات التغذية الراجعة المنتظمة لتحسين البرنامج وتحسين جودته ونتائج المشاركين. كما تمتاز بالمساواة والشمولية؛ فهي تعالج احتياجات التعلم والخلفيات المتنوعة للمعلمين، وتدعم جميع المعلمين بعدالة ومساواة (Vorsah & Oppong, 2024).

وهناك عدة استراتيجيات فعالة يمكن توظيفها لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين منها: توفير بيئة تعلم تعاونية للمعلمين للمشاركة في التعلم والتعاون بين الأقران. والتطوير المهني المدمج في الوظيفة الذي يوفر فرص التعلم بشكل مباشر في الممارسة اليومية للمعلمين، مما يسمح لهم بتطبيق استراتيجيات جديدة في سياقات العالم الحقيقي. واستراتيجية التطوير المهني المتميز حيث يوفر التطوير المهني المتميز تجارب تعليمية مخصصة مصممة خصيصاً لتناسب اهتمامات وخبرات كل معلم. كما أنّ توظيف التكنولوجيا من أجل التطوير المهني يؤدي للاستفادة

من أدوات ومنصات التكنولوجيا في توسيع فرص التطوير المهني بصورة تتيح التعلم في أي وقت وفي أي مكان (Samundeeswari et al., 2024).

إنّ التأكيد على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أمر بالغ الأهمية لتعزيز معرفة المعلمين وقدراتهم في تحسين العملية التعليمية، وتعمل القيادة الداعمة بممارستها على تعزيز دافع المعلمين للمشاركة بنشاطات التنمية المهنية بشكل كبير (Hashim et al., 2020).

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة في هذا الجزء بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وقد تم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الداعمة:

في هذا المجال أجرت الرجوب (2024) دراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. وسعت للتعرف إلى الفروق بين استجابات العينة التي تعزى لجنس المعلم وسنوات خبرته ومؤله العلمي والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها، وجنس مدير المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل للقيادة الداعمة جاءت عالية وفي جميع مجالاتها والتي تتمثل في (تمكين المعلمين، والتشجيع الإبداعي، والدفع الإلهامي). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المعلم وسنوات خبرته ومؤله العلمي والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس مدير المدرسة لصالح المديرين الذكور.

وهدف دراسة كافيتا وآخرون (Kavita et al., 2024) إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة الداعم للمديرين على دعم المعلمين لتطبيق تقييم الأداء في كليات تدريب المعلمين الابتدائية العامة في كينيا. استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (271) معلماً في

كليات تدريب المعلمين في كينيا. و(21) مديراً في كينيا. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان للمعلمين ودليل المقابلة للمديرين. أظهرت نتائج الدراسة أنّ أسلوب القيادة الداعم للمديرين أظهر تأثيراً إيجابياً كبيراً على دعم المعلمين لتقييم الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن أنماط القيادة الداعمة لمديري المدارس تشكل عوامل حاسمة في تعزيز مشاركة المعلمين والتزامهم بعملية التقييم. وهناك حاجة إلى أن توفر إدارة الكلية مواد التدريس والتدريب اللازمة لدعم التنفيذ الفعال لبرامج تقييم الأداء. وهناك حاجة أيضاً إلى أن يقدم المعلمون مخرجاتهم السابقة حتى يتمكنوا من إعلام المدير الداعم بما هو ضروري لبيئة عمل أفضل.

وفي دراسة أجرتها كيلاج (Kilag, 2024) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات القيادة لدى المديرين والتنمية الشخصية داخل مجتمع المدرسة. واستخدمت الدراسة نهجاً مختلط الأساليب، بما في ذلك استطلاع رأي المعلمين والطلاب بالإضافة إلى مقابلات مجموعات التركيز. وأشارت النتائج الكمية إلى أنّ ممارسات القيادة لدى المديرين، وخاصة التأثير المثالي والدافع المهم، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتنمية الشخصية. وحددت النتائج النوعية أربعة موضوعات مهمة في تعزيز التنمية الشخصية: القيادة الداعمة، والتعاون والعمل الجماعي، وعقلية النمو، والتعلم الشخصي. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات القيادة لدى المديرين تلعب دوراً مهماً في تعزيز التنمية الشخصية داخل مجتمع المدرسة. فالمديرون الذين يظهرون تأثيراً مثالياً ودافعاً ملهماً يمكنهم إلهام وتحفيز موظفيهم وطلابهم، مما يؤدي بدوره إلى تنمية شخصية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج النوعية إلى أن خلق بيئة داعمة، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز عقلية النمو، وتوفير فرص التعلم الشخصي هي عوامل مهمة في تعزيز التنمية الشخصية.

كما أجرى الدومي والخرابشة (2023) دراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة عمان للقيادة الداعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة، قام الباحثان بتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة القيادة الداعمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في قصبة عمان بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الخاصة في قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الداعمة والتميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي من وجهة

نظر معلمي المدارس الخاصة في قصبة عمان تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والراتب)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث. هدفت دراسة (Vidic et al., 2022) إلى فحص مدى مساهمة بعض الخصائص الديموغرافية والسياقية للمعلمين، والقيادة الداعمة من مدير المدرسة، والكفاءة الذاتية والكفاءة الجماعية في التزام المعلم العاطفي والمعياري والمستمر بالمدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (767) معلماً في المدارس الابتدائية من جميع مقاطعات جمهورية كرواتيا، تم استخدام مقياس دعم المدير، كما تم استخدام نسخة مختصرة من استبيان مقياس فعالية المعلم الجماعية. وتم استخدام نموذج المكونات الثلاثة (TCM) لاستبيان الالتزام لمقياس التزام المعلم بالمدرسة. وقد أظهرت النتائج أن دعم المدير هو المتنبئ الأكثر أهمية للالتزام المعلم العاطفي والمعياري.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التنمية المهنية المستدامة:

وفي دراسة الصرايرة والعموش (2023) التي هدفت استقصاء العلاقة بين التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العاصمة عمان والتكيف الوظيفي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من (196) مديراً ومديرة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، وأظهرت النتائج أن واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، كان بدرجة تقدير مرتفعة، وحازت جميع مجالات التنمية المهنية على درجة تقدير مرتفعة، وتبين أن التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العاصمة عمان حاز على مستوى تقدير مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم.

كما هدفت دراسة المطيري (2023) إلى تعرف درجة توظيف مديري المدارس لمعايير التنمية المهنية وأثرها على أداء المعلمين في تربية السلط، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في التنمية المهنية للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من (250) معلم ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (39) فقرة. أظهرت الدراسة أن درجة توظيف

مديري المدارس لمعايير التنمية المهنية وأثرها على أداء المعلمين في تربية السلط كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

كما هدفت الدراسة التي أجراها الجبور (2022) إلى تعرف دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في لواء الموقر، وفقاً لمغيرات الجنس والمؤهل العلمي في التنمية المهنية للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (92) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة من (30) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في لواء الموقر كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

وقام فتية (Fatih, 2020) بدراسة لاستكشاف مستوى الدعم الذي يُقدّمه مديرو المدارس للتطوير المهني للمعلمين. واستندت إلى تصميم مسحٍ مقطعيٍّ كميٍّ. تكونت العينة من 4729 معلماً يعملون في مقاطعة شانلي أورفا في تركيا. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس دعموا التطوير المهني للمعلمين من حين لآخر، وأن 25.5% فقط من المديرين دعموا التطوير المهني للمعلمين بشكلٍ كافٍ. واتباع مديرو المدارس في الغالب الموارد ذات الصلة لدعم التطوير المهني للمعلمين وإطلاعهم على الابتكارات المتعلقة بالتعليم. بالإضافة إلى ذلك، لم يُنقِذ مديرو المدارس الأنشطة التي قد تدعم التطوير المهني للمعلمين بشكلٍ كافٍ، مثل تحديد برامج التطوير الفردي والجماعي، وتنظيم نموذج لرصد التطوير المهني للمعلمين، وتنظيم الأنشطة التعليمية خارج فترة الندوات، وتلقي المساعدة الكافية من الخبراء في هذا المجال، وتوفير مهام قراءة وبحث فردية كافية. كما أشارت النتائج إلى أن مديري معلمي المرحلة الثانوية دعموا تطويرهم المهني أكثر من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، ودعم مديري معلمي الفصول الدراسية ومعلمي الفروع التطوير المهني للمعلمين أكثر من مديري معلمات الفروع، ولم يُحدث المستوى التعليمي للمعلمين أي فرق في تصورات المعلمين.

دراسة (Chalikias et al., 2020) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في البيئة المدرسية ومساهمتها في فعالية التطوير المهني للمعلمين في التعليم الثانوي العام بأثينا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (180) معلماً في التعليم الثانوي

العام بأثينا، بما في ذلك المدارس الإعدادية والثانوية المهنية والعامة، باستثناء المدارس الخاصة وغيرها. استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وبينت النتائج: عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين جنس المعلمين، ومهاراتهم، وخصائصهم وقدراتهم. ومع ذلك، لوحظ وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين العمر، وتقبلهم، ورفضهم للأساليب التعليمية، وممارسة التدريس. أكدت الأدلة المستمدة من هذه الدراسة التأثير المباشر لتدريب مدير المدرسة على التطوير المهني للمعلمين. وأخيرًا، خلصت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يجب أن يعمل كمدير تعلم لقيادة المعلمين في التطوير المهني، وكمدير تعلم، ومصدر إلهام للتعلم مدى الحياة.

كما أجرى أبو علوش (2020) دراسة لاستقصاء دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، ومعرفة إن كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدرسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. استخدمت استبانة من (٤٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا جاء بدرجة منخفضة، وأن المديرات يُعطين الأولوية في تنمية المعلمين في مجال طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، بينما يعطي مديرو المدارس هذا المجال المرتبة الأخيرة، ويحتل المجال العلمي المرتبة الثانية بالنسبة لمديرات المدارس، بينما يأخذ المرتبة الأولى بالنسبة لمديري المدارس، كذلك توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا تعزى إلى الجنس، أو المرحلة التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات التي استطاعت الوصول إليها والتي درست كل من محاور الدراسة ومتغيراتها وهي القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة وقد وجدت الباحثة أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة كانت قليلة جدًا، مثل دراسة (Chalikias et al., 2020) والتي بينت وجود أثر لممارسة القيادة الداعمة على تنمية المعلمين مهنيًا، أما الدراسات التي تناولت القيادة الداعمة مثل دراسة (الدومي والخرابشة، 2023؛ الرجوب، 2024) بينت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة كانت

مرتفعة وتباينت الدراستين في رأي المعلمين في درجة ممارسة القيادة الداعمة تعزى للجنس، في حين بينت دراسة فتية (Fatih, 2020) أن الدعم المقدم من مديري المدارس للمعلمين غير كافٍ، كما بينت دراسة (Kilag, 2024) أن للقيادة الداعمة أثر إيجابي في التنمية الشخصية لمجتمع المدرسة في حين بينت الدراسات التي تناولت التنمية المهنية المستدامة وهي (أبو علوش، 2020؛ Fatih, 2020؛ الجبور، 2022، المطيري، 2023؛ الصرايرة والعموش، 2023) أن هنالك دورا إيجابيا للقيادة في التنمية المستدامة، وأن درجة التنمية المهنية كانت مرتفعاً، وعدم وجود فروق تعزى للجنس في رأي المعلمين حول درجة التنمية المهنية المستدامة ودور المدير في فهمها، استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة، والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والوصفي والارتباطي.

وبشكل عام تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعينيتها وتناولها لنمط القيادة الداعمة ودورها في تحسين ممارسات المعلمين للتنمية المهنية المستدامة، وأفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الإطار النظري، بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة والطرق الإحصائية المستخدمة وكيفية عرض النتائج وبناء أدوات الدراسة وكيفية التحقق من خصائصها السيكمترية.

وأخيراً، تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مكملية لما بدأه الباحثون من قبل في إظهار دور القيادة الداعمة في تحسين الأداء للمعلمين، ورصد أفضل الممارسات والآليات لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، وأن تكون دافعاً وموجهاً للآخرين في البحث بمتغيرات الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى استعراض أداة الدراسة وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية وعددها (41) مدرسة منها (18) مدرسة ذكور و (23) مدرسة إناث في مديرية تربية الزرقاء الأولى للعام الدراسي (2024/

2025م) والبالغ عددهم (1523) منهم (688) معلمًا بنسبة (45.17%) و (835) معلمة بنسبة (54.83%)، وذلك وفق للإحصاءات الرسمية لمديرية تربية الزرقاء الأولى.

عينة الدراسة:

كما تكونت عينة الدراسة من (232) معلمًا ومعلمة من معلمي ومعلمات (6) مدارس حكومية ثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للعام الدراسي (2025/2024) تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة من مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم جمع استجابات (203) منهم من خلال الرابط الإلكتروني الذي تم توزيعه على مدارس العينة المستهدفة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى وفقًا لمتغير الجنس وعدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	88	43.3%	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	40	19.7%
	أنثى	115	56.7%		من 5-10 سنوات	56	27.6%
	المجموع	203	100%		أكثر من 10 سنوات	107	52.7%
					المجموع	203	100%

ويظهر من الجدول (1) أن عدد الذكور في العينة (88) وتشكل نسبة (43.3%)، وعدد الإناث (115) وتشكل نسبة (56.7%) من حجم العينة.

أداة الدراسة: استبانة ممارسات القيادة الداعمة وممارسات التنمية المهنية المستدامة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بتطوير استبانة من بُعين الأول لقياس ممارسات القيادة الداعمة عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والثاني لقياس درجة ممارسة المعلمين للتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظرهم، وقد اعتمدت الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الداعمة مثل (عودات، 2024؛ الطياري، 2024؛ Msigwa, Amos & Mushi, 2024؛ وزارة التربية والتعليم، 2018؛ العمري وآخرون، 2024) وتكونت بصورتها الأولية من (57) فقرة، وتم عرضها على (8) محكمين من المختصين في علم النفس التربوي والإدارة وبعد الأخذ بملاحظاتهم أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (24) فقرة لكل مجال، ويستجيب المفحوص عليها بالاختيار من تدرج ثلاثي يقابل كل فقرة. وتم

التأكد من أن فقرات المقياس تقيس السمة المراد قياسها باستخدام مؤشرات صدق البناء، من خلال استخراج معاملات الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على المقياس للتأكد من أن فقرات المقياس تقيس السمة المراد قياسها. ويبين الجدول (3) مؤشرات صدق البناء لمقياس القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة.

الجدول (2) مؤشرات صدق البناء لاستبانة القيادة الداعمة والتنمية المهنية المستدامة:

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
القيادة الداعمة	0.73**
التنمية المهنية المستدامة	0.68**

** دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط للدرجة على البعد والمقياس ككل كانت (0.73) لمجال القيادة الداعمة، و (0.68) لمجال ممارسات التنمية المهنية المستدامة، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

جدول (3) معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.733	13	0.733	25	0.420	37	0.691
2	0.624	14	0.733	26	0.624	38	0.420
3	0.624	15	0.302	27	0.624	39	0.420
4	0.733	16	0.344	28	0.420	40	0.306
5	0.733	17	0.733	29	0.420	41	0.420
6	0.420	18	0.733	30	0.624	42	0.420
7	0.733	19	0.733	31	0.420	43	0.349
8	0.624	20	0.733	32	0.624	44	0.420
9	0.733	21	0.330	33	0.374	45	0.420
10	0.733	22	0.420	34	0.691	46	0.420
11	0.733	23	0.420	35	0.691	47	0.624
12	0.297	24	0.420	36	0.691	48	0.420
معامل الارتباط الكلي		0.644					

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الكلي لفقرات الاستبانة (0.644) وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، كما أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس

تراوحت ما بين (0.297- 0.73) وهي قيم مقبولة وجيدة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

ثبات الاستبانة:

تم حساب قيمة معامل الثبات للمقياس بطريقة الإعادة وحساب معامل الارتباط بين التطبيق القبلي والبعدي فكان (0.64) وحسب معادلة كرونباخ ألفا (0.89) وهي قيم مقبولة لغايات هذا البحث.

تصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس ثلاثي التدرج في تصحيح استجابات المعلمين على الاستبانة وعلى الشكل الآتي (3 = بدرجة كبيرة)، (2 = بدرجة متوسطة)، (1 = بدرجة منخفضة)، وقد تم اعتماد المتوسطات الآتية في تفسير النتائج:

(1 – 1.66) منخفضة، (1.67- 2.33) متوسطة، (2.34- 3) مرتفعة.

إجراءات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. حصر مجتمع الدراسة المتمثل بمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى.
2. اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية لأغراض التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
3. تطبيق الصورة الأولية لأدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلم ومعلمة، واستخراج الخصائص السيكومترية لها (الثبات، الصدق).
4. إعادة تطبيق الصورة الأولية لأدوات الدراسة بعد مرور أسبوعين لحساب ثبات الإعادة لمقاييس الدراسة.
5. اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة.
6. توزيع أدوات الدراسة على أفراد العينة وعددهم (232) من خلال منصات التواصل الاجتماعي وبالتنسيق مع مدراء ومديرات المدارس، وبيان أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على جميع أدوات الدراسة بدقة ومنح أفراد عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على أدوات الدراسة.

7. قامت الباحثة بجمع أدوات الدراسة، وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة وكان عددها (203).
8. تم رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج.
9. مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وفي ضوءها تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

عرض النتائج ومناقشتها:

تم تحليل البيانات ببرنامج spss، وقد تم الحصول على نتائج الدراسة، وعرضها بشكل متسلسل وفقاً لأسئلتها مع مناقشة هذه النتائج، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة الداعمة في من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين والمعلمات على الاستبانة في بعدها الأول (ممارسات القيادة الداعمة). والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الداعمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
3	تشارك الإدارة المعلمين في القرارات	2.66	0.61	1	مرتفعة
12	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات المعلمين عند وضع برامج التدريب.	2.63	0.51	2	مرتفعة
11	تشجع الإدارة المعلمين على الإبلاغ عن المشاكل التي تعيق العمل.	2.62	0.62	3	مرتفعة
4	تشجع الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات.	2.54	0.52	4	مرتفعة
9	توفر الإدارة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التدريسية.	2.51	0.55	5	مرتفعة
18	يسمح للمعلمين بالعمل دون إشراف كبير.	2.45	0.64	6	مرتفعة
7	تشجع الإدارة التطوير المهني.	2.38	0.57	7	مرتفعة
8	تشجع الإدارة مبادرات تحسين العمل.	2.37	0.64	8	مرتفعة
16	تفوض الإدارة الصلاحيات للمعلمين.	2.36	0.59	9	مرتفعة

1	تعد الإدارة مصدرًا للإلهام	2.36	0.61	9	مرتفعة
22	توجه الإدارة المعلمين للإطلاع على مصادر المعلومات الحديثة في مجال تخصصهم ومهنتهم.	2.35	0.52	10	مرتفعة
10	تمارس الإدارة أساليب التواصل الفعال مع الموظفين.	2.35	0.62	10	مرتفعة
23	تنظم الإدارة برامج للزيارات الصفية التبادلية.	2.31	0.63	11	متوسطة
17	تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين.	2.28	0.61	12	متوسطة
5	تشجع الإدارة المعلمين على طرح أفكار جديدة.	2.27	0.58	13	متوسطة
13	تخلق الإدارة بيئات عمل ودية للمعلمين.	2.25	0.65	14	متوسطة
21	تمارس الإدارة أساليب إشراف فعالة	2.24	0.59	15	متوسطة
2	تمتلك الإدارة القدرة على زيادة حماس المعلمين	2.23	0.56	16	متوسطة
14	يزود المعلمين بملاحظات منتظمة.	2.18	0.56	17	متوسطة
24	توفر الإدارة الأدلة والنشرات التربوية اللازمة لعمل المعلم.	2.16	0.58	18	متوسطة
20	تناقش الإدارة المعلمين في التقارير المرتبطة بترقيتهم	2.11	0.63	19	متوسطة
15	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تعيقه.	2.06	0.57	21	متوسطة
6	تدرب الإدارة المعلمين لتحسين الأداء باستراتيجيات متنوعة.	1.99	0.58	22	متوسطة
19	يدرب مديرو المدارس المعلمين على مهارات القيادة	1.87	0.72	23	متوسطة
البعد ككل		2.31	0.2		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.31) وبإنحراف معياري (0.34) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (1.87- 2.66) إذ حققت الفقرة (3) والتي تنص على "تشارك الإدارة المعلمين في القرارات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.66) وإنحراف معياري (0.61)

وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (12) والتي تنص "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات المعلمين عند وضع برامج التدريب". بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة، في حين حققت الفقرة (6) والتي تنص على "تدرب الإدارة المعلمين لتحسين الأداء باستراتيجيات متنوعة" المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة متوسطة، والفقرة (19) والتي تنص "يدرب مديرو المدارس المعلمين على مهارات القيادة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة كون ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الداعمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين أن مدراءهم يتعرضون إلى ضغط عمل كبير تجعل بعضهم يختصر الكثير من ممارسات القيادة الداعمة التي يعتقدون بعدم أهميتها كالتنوع في أساليب التدريب، وأهمية تدريب المعلمين على مهارات القيادة، في حين يعتقد المديرون وجود أهمية كبيرة في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ليكونوا مقتنعين بهذه القرارات ويتبنون تنفيذها، كما يرى المديرون أن بناء برامجهم التدريبية وفق احتياجات المعلمين يحسن أداءهم ويشكل حافزاً لمشاركة المعلمين في هذه البرامج، كما تبين من النتائج أعلاه. وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة فتيح (Fatih, 2020) التي بينت أن الدعم المقدم من المديرين للمعلمين غير كافٍ وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الدومي والخرابشة، 2023) والتي أجريت في مدارس خاصة في سلطنة عمان ويمكن تبرير هذا الاختلاف في النتيجة لما للمدارس الخاصة من ظروف محسنة بالإضافة إلى كونها في سلطنة عمان، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الرجوب، 2024) التي أجريت في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات القيادة الداعمة لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، وعدد سنوات الخدمة)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الداعمة عند مديري المدارس ومديراتها في المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات الدراسة كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الداعمة عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	88	1.7	0.54
	أنثى	115	2.61	0.59
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	40	2.32	0.66
	من 5 إلى 10 سنوات	56	2.62	0.53
	أكثر من 10 سنوات	107	2.31	0.58
	المجموع	203	2.31	0.42

يظهر من الجدول (5) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على بعد ممارسة القيادة الداعمة ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) على الدرجة الكلية لبعدها القيادة الداعمة كما في الجدول (6):

جدول (6) نتائج تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) على الدرجة الكلية لبعدها القيادة الداعمة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.241	1	1.241	5.481	*0.02
سنوات الخدمة	1.441	2	0.721	2.181	0.053
الخطأ	97.387	199	0.226		
الكلية	5043.310	203			
الكلية المعدل	99.932	202			

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على البعد ككل (5.481) بمستوى دلالة (0.02) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) حيث

كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (2.61) أعلى مقارنة بالذكور بمتوسط حسابي (1.7). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية المتباينة بين المعلمين والمعلمات. مثل السمات الشخصية للإناث مثل التعاطف، والقدرة على الاستماع، والتفهم العاطفي بشكل أكبر من الذكور. هذه السمات تساعد المعلمات على تقبل الدعم من مديراتهن وإتاحة الفرصة للمديرات في ممارسة القيادة الداعمة، مثل دعم المعلمات، وتحفيزهن، وفهم احتياجاتهن العاطفية، كما ترى المعلمات أن التوقعات الاجتماعية والثقافية عند المديرات تؤدي دوراً كبيراً في ممارستهن للقيادة الداعمة حيث يُتوقع من النساء أن يكن أكثر اهتماماً بالعلاقات الاجتماعية والعاطفية. قد يتم تشجيعهن على الاهتمام بالآخرين، مما قد ينعكس في أسلوب القيادة الداعمة الذي يركز على رفاهية الفريق وتعزيز العمل الجماعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدومي والخرابشة، 2023) في حين اختلفت مع دراسة (الرجوب، 2024) التي طبقت في الخليل.

في حين أظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة تعزى لمتغير عدد سنوات خدمة المعلم حيث كانت قيمة (f) على البعد ككل (2.181) بمستوى دلالة (0.053) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إختلاف نمط القيادة الذي يتبعه المديرون بشكل كبير بين المعلمين ذوي سنوات الخبرة المختلفة. فالمدير الداعم والمديرة الداعمة يمارسان هذه القيادة مع الجميع، سواء كانوا مبتدئين أو ذوي خبرة طويلة، مما يؤدي إلى عدم وجود إختلاف في تقييمات المعلمين والمعلمات بناءً على الخبرة. كما توفر القيادة الداعمة بيئة تعليمية داعمة في المدرسة بشكل عام يشعر بها المعلمون بغض النظر عن سنوات الخبرة. كما أن ضغط العمل في المدارس الثانوية وأهداف المدرسة ورؤيتها تحتم على المديرين التفاعل مع جميع المعلمين بطريقة داعمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدومي والخرابشة، 2023؛ الرجوب، 2024).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين والمعلمات على الاستبانة في بعدها الثاني (ممارسات التنمية المهنية المستدامة).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات التنمية المهنية المستدامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
2	أقوم بتنفيذ زيارات تبادلية صفية مع زملائي من نفس التخصص.	2.67	0.53	1	مرتفعة
8	أخطط بعض الدروس تشاركياً مع زملائي من نفس التخصص.	2.63	0.57	2	مرتفعة
1	أبدي الرغبة في الإلتحاق ببرامج التنمية المهنية.	2.6	0.57	3	مرتفعة
10	أقوم بتحليل المناهج الجديدة "المطورة" للوقوف على محتوياتها.	2.6	0.6	4	مرتفعة
11	أتابع التعليمات التربوية والإدارية التي تصدر عن الوزارة بشكل مستمر.	2.6	0.57	4	مرتفعة
13	أوظف إستراتيجيات تعليم جديدة تعرفت إليها من مصادر التعلم المختلفة.	2.57	0.61	5	مرتفعة
23	أشارك في الندوات والدورات والورشات التدريبية بدافع داخلي.	2.57	0.6	5	مرتفعة
5	أقدم دروس نموذجية لمعلمي تخصصي	2.56	0.58	6	مرتفعة
15	أطلع على نتائج الأبحاث والدراسات التي تتناول استراتيجيات التدريس المختلفة.	2.51	0.66	7	مرتفعة
7	أعمل على الاستفادة من نتائج تقويعي الذاتي لتحسين ممارساتي المهنية.	2.5	0.59	8	مرتفعة
14	أطلع على نتائج الأبحاث والدراسات المرتبطة بتخصصي.	2.5	0.62	8	مرتفعة
4	أقوم بالتطبيق العملي للمهارات والمعارف التي أكتسبها في غرفة الصف.	2.49	0.59	9	مرتفعة
24	أتابع التجارب والممارسات الفضلى محلياً وعالمياً في مجال عملي.	2.48	0.65	10	مرتفعة
12	أعمل على تعديل ممارساتي بناء على التغذية الراجعة من مديري ومشرفي التربوي.	2.46	0.64	11	مرتفعة
22	أضع خطة تطويرية لتنمية ذاتي مهنية وأكاديمياً وتقنياً	2.45	0.65	13	مرتفعة

3	أتابع المستجدات المتعلقة بمادة تخصصي من خلال القراءة الذاتية.	2.42	0.62	14	مرتفعة
16	أطلع على أحدث استراتيجيات إدارة الصف.	2.41	0.68	15	مرتفعة
21	أواكب التطورات التكنولوجية والبرامج الرقمية لتحسين التعليم	2.4	0.69	16	مرتفعة
6	أنفذ ورشات عمل لتبادل الخبرات مع معلمي تخصصي.	2.38	0.67	17	مرتفعة
20	أشارك في المسابقات التي تقام لأداء المعلمين المتميزين.	2.3	0.75	18	متوسطة
17	أطلع على إختبارات من إعداد زملائي من نفس التخصص من داخل وخارج المدرسة.	2.25	0.68	19	متوسطة
18	اتعاون مع مديري في الأعمال الإدارية في المدرسة.	2.25	0.68	19	متوسطة
9	أقوم بالاستفسار من زملائي عن خطوات الإستراتيجيات التدريسية التي لم أجربها سابقا.	2.23	0.78	20	متوسطة
19	أجري أبحاث إجرائية تتناول المشكلات في مدرستي.	2.19	0.73	21	متوسطة
البعد ككل		2.46	0.14	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (7) أن واقع ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.46) وبانحراف معياري (0.14) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2.19 - 2.67) إذ حققت الفقرة (2) والتي تنص على " أقوم بتنفيذ زيارات تبادلية صفية مع زملائي من نفس التخصص." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (8) والتي تنص " أخطط بعض الدروس تشاركياً مع زملائي من نفس التخصص." بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، في حين حققت الفقرة (9) والتي تنص على " أقوم بالاستفسار من زملائي عن خطوات الإستراتيجيات التدريسية التي لم أجربها سابقا." المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة، والفقرة (19) والتي تنص " أجري أبحاث إجرائية تتناول المشكلات في مدرستي." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية مسؤولون عن نتائج طلبتهم في الثانوية العامة مما كان يدفعهم إلى تنمية أنفسهم مهنيًا للحصول على نتائج جيدة مثل الإطلاع على حصص لزملاء آخرين، أو اختبارات متنوعة من مصادر مختلفة، بالإضافة إلى أن الكثير منهم يدرسون دروس خصوصية والبعض يصور دروس خاصة بأحدث التكنولوجيا وعمل بطاقات لبيعها في السوق وهذا يتطلب منافسة كبيرة في الأداء.

وتعزو الباحثة كون استفسار المعلمين والمعلمات من زملائهم لخطوات الاستراتيجيات التدريسية إلى ضيق الوقت وعدم وجود حصص فراغ تتيح لهم هذه اللقاءات للاستفسار وإن وجدت هذه الاستراحات فقد لا تجمع المعلمين من نفس التخصص، بالإضافة إلى توفر الحصص المتنوعة على شبكة الانترنت والتي قد تغنيهم عن ذلك، كما تعزو الباحثة ضعف إجراء الأبحاث الإجرائية من قبل المعلمين إلى ضيق الوقت وانشغال المعلمين في إنجاز المناهج الدراسية خاصة لمعلمي المرحلة الثانوية المرتبطين بإنهاء مناهجهم قبل الامتحانات الوزارية وقلقهم من غياب الطلبة قبل الامتحانات بفترة أطول من بقية المراحل. وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة والعموش، 2023) التي أجريت في العاصمة عمان.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى تعزى لأثر (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الداعمة عند مديري المدارس ومديراتها في المدارس الثانوية الحكومية تبعًا لمتغيرات الدراسة كما في الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التنمية المهنية المستدامة عند معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر المعلمين:

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	88	2.38	0.54
	أنثى	115	2.51	0.59
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	40	2.42	0.66
	من 5 إلى 10 سنوات	56	2.58	0.53
	أكثر من 10 سنوات	107	2.41	0.58
المجموع		203	2.46	0.14

يظهر من الجدول (8) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على بعد ممارسة التنمية المهنية المستدامة ولبين الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) على الدرجة الكلية لبعده التنمية المهنية المستدامة كما في الجدول (9):

جدول (9) نتائج تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) على الدرجة الكلية لبعده التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.741	1	0.741	3.258	0.62
سنوات الخدمة	1.441	2	0.721	2.415	0.15
الخطأ	97.387	199	0.226		
الكلية	5043.310	203			
الكلية المعدل	99.932	202			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معلمي المدارس للتنمية المهنية المستدامة تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على البعد ككل (3.258) بمستوى دلالة (0.62) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$). كما أظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لممارسة معلمي المدارس للتنمية المهنية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات خدمة المعلم حيث كانت قيمة (f) على البعد ككل (2.415) بمستوى دلالة (0.15) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) وتعزو الباحثة هاتين النتيجةين إلى التوجهات التربوية للتنمية المهنية المستدامة لكلا الجنسين (الذكور والإناث)، ولجميع فئات سنوات الخدمة بشكل متساوٍ. قد تقدم المدارس ورش عمل، دورات تدريبية، وبرامج تنمية مهنية لجميع المعلمين بغض النظر عن الجنس، وسنوات الخدمة، مما يخلق فرصاً متساوية للتطوير المهني للجميع. وبالتالي تكون الفرص المتاحة بشكل متساوٍ: قد لا تكون هناك فروق في فرص الوصول إلى برامج التنمية المهنية بين المعلمين والمعلمات وبغض النظر عن سنوات الخدمة. وبما أن الفرص متاحة بشكل متساوٍ وتتمتع بالعدالة في التوزيع، فمن غير المرجح أن يكون هناك اختلاف كبير في الممارسات المهنية بين المعلمين وفق الجنس أو عدد سنوات الخدمة. كما تتبنى المدرسة أو النظام التعليمي سياسات تشجع على التنمية المهنية المستدامة للجميع دون النظر إلى الجنس أو سنوات الخدمة. كما أن التركيز على تحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية أكثر تركيزاً على تحسين مهاراتهم المهنية وتعزيز أدائهم في الفصل الدراسي، وبالتالي يمكن أن يمارسوا التنمية المهنية المستدامة بنفس الطريقة بغض النظر عن جنسهم أو عدد سنوات خدمتهم. لحاجتهم لمتابعة جميع التطورات الحديثة في مجال التعليم والموارد المتاحة. كما أن مديريات التربية بكادرها الإشرافي تعمل على مساعدة المعلمين والمعلمات على تنميتهم مهنيًا من خلال التدريب على توظيف استراتيجيات التدريس والتكنولوجيا وبناء الاختبارات وغيرها بناء على قاعدة البيانات التي يقومون بإعدادها بناء على الزيارات الصفية والاستبانات وغيرها بغض النظر عن الجنس أو عدد سنوات الخدمة، وقد يتعرض المعلم أو المعلمة للمساءلة في حال عدم حضور هذه الورشات.

قد تكون عوامل مثل التحديات المدرسية، ضغط العمل، أو التوجهات التربوية المعتمدة هي التي تهيمن على توجهات المعلمين والمعلمات نحو التنمية المهنية المستدامة، مما يجعل الجنس وعدد سنوات الخدمة ليس عاملاً مؤثراً في هذا السياق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علوش، 2020؛ الجبور، 2022؛ المطيري، 2023).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الداعمة لمديري المدارس وبين درجة ممارسة

التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين وممارسات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظرهم فكانت 0.74 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بينها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الداعمة تتضمن تحفيز المعلمين وتشجيع على الممارسات الإيجابية لتحقيق أهداف المدرسة ومن أهم هذه الممارسات هي تنمية المعلمين المهنية التي تنعكس على تحصيل الطلبة. وقد بين (Parveen et al., 2022) أن ممارسات القيادة الداعمة التي يتبعها مديرو المدارس تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين اليومي في وظائفهم. كما أن القيادة الفعالة تخلق بيئة تعليمية مريحة تتيح الفرص للمعلمين لممارسة تنميتهم المهنية بشكل مستدام، كما أن القيادة الداعمة تقدم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين وتطور البرامج بطرق تتيح لهم عقد اللقاءات وفتح باب الحوار بين المعلمين ومشاركتهم بالقرارات مما يحفزهم على تطوير أنفسهم ويزيد من فرصة ممارستهم لتنمية أنفسهم مهنيًا، وهذا يتفق مع دراسة (أبو علوش، 2020؛ الجبور، 2022) التي بينت الدور الإيجابي لمدير المدرسة في تنمية المعلمين المهنية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

- الاهتمام بممارسة مديري المدارس ومديراتها بممارسة القيادة الداعمة من خلال تدريب المدراء على استراتيجيات القيادة الداعمة، ومتابعة الأنشطة القيادية الداعمة في المدارس وتقديم الدعم للمدراء لتمكينهم من ممارسة القيادة الداعمة. وجعل ممارسة القيادة الداعمة أحد معايير تقييم المدراء.
- تمكين المعلمين من أساليب التنمية المهنية المستدامة من خلال ورش العمل والمحاضرات وغيرها من أساليب التدريب.
- العمل على نشر وتبني ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين المعلمين والمعلمات كبديل لبرامج التنمية المهنية المعتادة.
- توفير الفرص للمعلمين والمعلمات لعقد اللقاءات والأنشطة المشتركة لتشجيعهم على ممارسة التنمية المهنية المستدامة.

المراجع العربية:

- أبو علوش، يوسف. (2020). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(19)، 55-76.
- بوضياف، نوال. (2015). درجة توفر اليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بمدينة المسيلة / الجزائر من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 1(16)، 683-708.
- الجبور، أمل. (2022). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في لواء الموقر. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(11)، 1-31.
- حداد، ديانا. (2019). اتجاهات معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية بني عبید نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 42، 143-161.
- الخوaja، عبد الفتاح. (2013). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية (ط2). عمان: دار الثقافة والنشر للتوزيع.
- الرجوب، بيان. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- زكريا، لينا. (2016). التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الدومي، حنين والخرابشة، عمر. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة عمان للقيادة الداعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(2)، 184-229.
- الصرايرة، خالد والعموش، وفاء. (2023). التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العاصمة عمان. المجلة الدولية لضمان الجودة، 6(2)، 104-119.
- الطياري، زكي. (2024). تطوير ممارسات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس الثانوية بتعليم جدة في ضوء التحول الرقمي. مجلة الإدارة التربوية، 43(4)، 17-68.
- عبد الله، كريم. (2015). التوافق المهني، من منظور برغماتية. مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
- العمرى، ياسر والزيود، ماجد والعتوم، ياسر والمومني، أفنان. (2024). الحاجات المهنية للمعلمين المتقدمين لجائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي. المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية، 3(1)، 89-123.
- عوادات، وسام. (2024). أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الغالي، طاهر وجاسم، عرفات. (2023). دور القيادة الداعمة في تحسين الهياكل التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة موانئ العراق في البصرة. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة شط العرب، 18 (68)*، 309-328.

القاسم، دينا. (2019). *الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.*

محمد، ماهر. (2012). *الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي. مجلة كلية التربية بأسسيوط، 27 (2)، 1-85.*

مصطفى، عدنان (2016). *التنمية البشرية المستدامة، صراعات التهميش وفرص التمكين. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.*

المطيري، سعاد. (2023). درجة توظيف مديري المدارس لمعايير التنمية المهنية واثرها على أداء المعلمين في تربية السلط. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (22)، 1-31.*

وزارة التربية والتعليم (2018). *الدليل التدريبي العام للمعلمين الجدد- التنمية المهنية المستدامة للمعلمين الجدد. عمان، الأردن.*

المراجع العربية المترجمة:

Abu Aloush, Y. (2020). The role of the school principal in the professional development of teachers from the point of view of school principals in Bani Kinanah District. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(19)*, 55-76.

Al-Domi, H. & Al-Kharabsheh, O. (2023). The degree of practice of supportive leadership by private school principals in the Qasaba of Amman and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies, 6(2)*, 184-229.

Al-Ghalbi, T. & Jassim, A. (2023). The Role of Supportive Leadership in Improving Organizational Structures: An Applied Study in the Iraqi Ports Company in Basra. *Journal of the College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Shatt al-Arab University, 18(68)*, 309-328.

Alharthi, R. & Althaqafi, A. (2023). Exploring Saudi EFL Teachers' Perceptions of Using Reflective Practice as a Tool for Professional Development. *International Journal of English Language Education. 11(1)*, 62- 127.

Al-Jabour, A. (2022). The role of school principals in the professional development of teachers from the perspective of secondary school teachers in Muwaqqar District. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences, 2(11)*, 1-31.

- Al-Mutairi, S. (2023). The degree to which school principals employ professional development standards and their impact on teachers' performance in the As-Salt Education Directorate. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, (22), 1-31.
- Al-Omari, Y., Al-Zayoud, M., Al-Atoum, Y, & Al-Momani, A. (2024). Professional needs of teachers applying for the Queen Rania Al Abdullah Award for Excellence in Education. *International Journal of Psychological and Educational Research*, 3(1), 89-123.
- Al-Sarayrah, K. & Al-Amoush, W. (2023). Professional development and its relationship to job adaptation of teachers in public secondary schools in the capital Amman Governorate. *International Journal of Quality Assurance*, 6(2), 104-119.
- Al-Tayyari, Z. (2024). Developing sustainable professional development practices for teachers in secondary schools in Jeddah Education in light of the digital transformation. *Journal of Educational Administration*, (43), 17-68.
- Boudiaf, N. (2015). The degree of availability of sustainable professional development mechanisms for school principals in the city of M'Sila/Algeria from their point of view. *Jarash Journal of Research and Studies*, 1(16), 708-683.
- Haddad, D. (2019). English language teachers' attitudes in Bani Obaid Education Directorate schools towards the professional development programs provided to them. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, 42, 25-50.
- Mohamed, M. (2012). Professional accreditation and its relationship to the sustainable professional development of the teacher in the era of knowledge flow. *Assiut College of Education Journal*, 27(2), 1-85.
- Chalikias, M., Raftopoulou, I., Sidiropoulos, G., Kyriakopoulos, G. & Zakopoulos, V. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in Athens. *Problems and Perspectives in Management*, (18), 4, 461- 476.
- Othman, A., Dabous, M., & Taym, H. (2012). The role of government secondary school principals in the professional development of teachers in the northern West Bank. *Studies, Educational Sciences*, 39(1), 1-16.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hadrawi, R., Alasady, A. & Alkaseer, N. (2023). The role of supportive leadership practices in addressing electronic management obstacles - an analytical study at al-furat al-awsat technical university - republic of iraq. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1- 18.
- Chih, Y., Kiazad, K., Cheng, D., Emamirad, E., & Restubog, S. (2018). Interactive Effects of Supportive Leadership and Top Management Team's Charismatic Vision in Predicting Worker Retention in the Philippines. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(10), 04018095. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001553](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001553)
- Fatih, M. (2020). School Principal Support in Teacher Professional Development. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9(1), 54-75, doi: 10.17583/ijelm.2020.5158
- Greenlee, B. & Brown Jr., J. (2019). Retaining teachers in challenging school. *Education*, 130(1), 96-109. Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1066>.
- Hashim, N., Rosli, M. & Zain, S. (2020). Enhancing teacher research through instructional leadership: A Malaysian perspective. *Journal of Educational Leadership*, 6(3), 54–72.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- Kavita, M., Okoth, U. & Kalai, J. (2024). Influence of Principals' Supportive Leadership Style on Tutors' Support for Implementation of Performance Appraisal of Tutors in Public Primary Teachers Training Colleges in Kenya. *International Journal Of Research And Innovation In Social Science (Ijriiss)*, 8(10), 1599- 1615.
- Kilag, O. (2024). The Role of Principal Leadership in Enhancing Personal Development: An Analysis of Bottlenecks, Lags, Issues and Concerns (BLICs). *International Multidisciplinary Journal Of Research For Innovation, Sustainability, And Excellence (Imjrise)*, 1(2), 27- 36.
- Lyons, B. (2019). "Principal Instructional Leadership Behavior as Perceived by Teachers and Principals at New York State Recognized and Non-Recognized Middle Schools. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156- 164.

Msigwa O., Amos O. & Mushi P. (2024) Influence of Heads of Schools' Leadership Practices on Teachers Job Performance in Public Secondary Schools in Kigoma District Council, Tanzania. *British Journal of Education*, 9 (12), 25-42.

Mullen, C., Shields, L. & Tienken, C. (2021). Developing teacher resilience and resilient school cultures. *J. Scholarsh. Pract.* 18, 8–24.

Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed.). New York: Sage Publications.

Parveen, K., Tran, Q., Kumar, T., & Shah, H. (2022). Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performances: An Empirical Investigation. *Frontiers in education*, 7, 1- 12.

Samundeeswari, D., Angayarkanni, R., Gopala Raju, S., Nishta, R. & Aarti, S. (2024). Effective Strategies And Evaluation Methods, Educational Administration. *Theory and Practice*, 30(6), 1726-1733.

Shin, Y., Oh, W., Sim, C. & Lee, J. (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 55–70. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9523>

Sims, S., Fletcher-Wood, H. & O'Mara-Eves, A. (2023). Cottingham S, Stansfield C, Goodrich J, Van Herwegen J, Anders J. Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test. *Review of Educational Research*. 2023 Dec 26:00346543231217480.

Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 829–845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>

Torrington, D., Tailors, S, Hall, L. & Atkinson, G. (2017). *Human Resource Management* (10th ed) trans-Atlantic Publications, London.

Vidic, T., Duranovic, M. & Klasnic, I. (2022). Relationship between the Principal Support, Self-Efficacy, Collective Efficacy and Teacher Commitment in Primary School. *European Journal of Contemporary Education*, 11(4), 1271- 1282.

Vorsah, R. & Oppong, F. (2024). Sustainable professional development programs: preparing science educators to teach environmental issues effectively. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 11(8), 214- 230.

Yu, P. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0214>