

البحث ٢

**نَّصُورُ مُقْتَرَحٍ لِتَحْسِينِ جُودَةِ بِيئَةِ الْعَمَلِ الْمَدْرَسِيَّةِ؛ لِتَحْقِيقِ التَّوَافُقِ
الْمَهْنِيِّ لِمُعَلِّمَاتِ مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ بِالْمَدِينَةِ الْمُنُورَةِ**

إِلْحَاد :

د. هْنَاءُ فَيْحَانُ فَالِحُ الْحَرْبِيُّ
حاصلة على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

نَّصُورٌ مُقْتَرَحٌ لِتَحْسِينِ جُودَةِ بِيئَةِ الْعَمَلِ الْمَدْرَسِيَّةِ؛ لِتَحْقِيقِ التَّوَاظُقِ الْمَهْنِيِّ لِمُعَلِّمَاتِ مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ بِالْمَدِينَةِ الْمَنُورَةِ

د. هناء فيحان فالح الحربي

حاصلة على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص :

هدف البحث إلى تحديد مُتطلبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، ومن ثم وضع تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ وتحقيق التوافق المهني لدى المعلمات بتلك المدارس. واستخدم البحث المنهج النوعي حيث طبق أداة المقابلة الشخصية على عينة منتقاة قوامها ١١ معلمة من معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وتوصلت نتائج البحث إلى تحديد متطلبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية وهي: متطلبات تحسين العمل الإداري، ومتطلبات تحسين الحوافز والمكافآت، ومتطلبات تحسين الظروف البيئية والفيزيائية، ومتطلبات تحسين الاتصال الفعال، ومتطلبات تحسين التقنية. كما توصلت نتائج البحث إلى وضع تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - تحسين جودة بيئة العمل المدرسية - التوافق المهني - معلمات مدارس التعليم العام - المدينة المنورة.

*A proposed vision for improving the quality of the school work environment.
To achieve professional Alignment for teachers in public education schools
in Medina*

D. Hanaa Faihan Faleh Al-Harbi

Abstract:

The research aimed to determine the requirements for improving the quality of the school work environment to achieve professional Alignment among female teachers of public education schools in Medina, and then develop a proposed vision for improving the quality of the school work environment. And achieving professional Alignment among teachers in those schools. The research used a qualitative approach, where the personal interview tool was applied to a selected sample of 11 female teachers in public education schools in Medina. The results of the research determined the requirements for improving the quality of the school work environment, which are: requirements for improving administrative work, requirements for improving incentives and rewards, and requirements for improving environmental conditions. Physical, requirements for improving effective communication, and requirements for improving technology. The results of the research also led to developing a proposed vision for improving the quality of the school work environment to achieve professional Alignment among female teachers in public education schools in Medina.

Keywords: proposed vision - improving the quality of the school work environment - professional Alignment - general education school teachers - Medina.

• مشكلة البحث:

يمر النظام التعليمي في الفترة الحالية بتغييرات وتجديدات وتحولات متلاحقة؛ مما يتطلب الجودة في بيئة العمل المدرسية للمعلم؛ للنهوض والتكيف مع هذه المتغيرات، وتيسير عملية التحوّل والتطوير، وتحقيق المبادرات التي أطلقت لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، وجعل النظام التعليمي منافساً عالمياً. وتتطلب العديد من مبادرات رؤية ٢٠٣٠ في التعليم بيئة عمل مدرسية ذات جودة للمعلم، منها: مبادرة المجمعات التعليمية، التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية المحفزة على تحقيق الجودة في التعليم، وتوفير بيئة تعليمية أفضل، وإنشاء مجتمعات تعليمية حديثة، ومبادرة التطوير المهني للمعلمين، التي تهدف إلى: تطوير البيئة التعليمية والمسارات المهنية للمعلمين، وتطوير منظومة إلكترونية متكاملة للتطوير المهني التعليمي، وبالإضافة إلى مبادرة التحوّل نحو التعليم الرقمي؛ فإنها تهدف إلى دعم تقدم المعلم، ورقمنة عناصر البيئة التعليمية، عن طريق إنشاء بنية تحتية إلكترونية مجهزة في جميع مدارس التعليم العام (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

وعلى الرغم من هذه المبادرات الطموحة؛ لكن التجديدات التعليمية المدروسة قد تتعثر عند ضعف رضا المعلمين، وعدم قدرة المعلمين أو ضعفهم على تنفيذ هذه المبادرات، حيث يشهد الواقع الحالي في المملكة انخفاضاً في رضا المعلمات، وسوء توافقهن مع بيئة عملهن في مدرستهن مقارنة بغيرهن من المعلمات في الدول المختلفة. ويدعم ذلك ما نشرته هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠)، حول المسح الدولي للتعليم والتعلم (تالس)، الذي شمل (٤٨) دولة - من بينها المملكة العربية السعودية - بهدف تفعيل دور المعلمين وقادة المدارس حول تجاربهم وخبراتهم في المدارس، حيث أبدى (٤٧٪) من المعلمات في المملكة رغبتهم في الانتقال إلى مدرسة أخرى، وتساءل (٥٠.٦٪) من المعلمات في المملكة عما إذا كان الأفضل لهن لو عملن في مجال آخر غير التعليم، ويرى (٣٤٪) من المعلمات في المملكة أن مهنة التعليم تؤثر سلباً في صحتهم النفسية، وتعدّ هذه النسب مرتفعة مقارنة بنسب متوسط نتائج الدول المشاركة في (تالس).

ويتبين من المؤشرات التي وردت في المسح السابق؛ أن هناك سوء توافق مهني للمعلمات مع مهنتهن وبيئة عملهن المدرسية، اتضح من قلة رضاهن عن هذه البيئة، مقارنة مع نسبة رضا معلمي الدول المشاركة في هذا المسح؛ مما قد يؤثر سلباً في سير مبادرات وزارة التعليم لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ ما لم يُعالج. وقد خلصت مراجعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED, 2020) لسياسة التعليم بالمملكة، إلى ضرورة المشاركة الحقيقية للمعلمين في قرارات الإصلاح، ومراقبتها، ومواءمة المبادرات التعليمية مع بعضها، والتوصية بعمل أبحاث لتقييم تأثير الإصلاحات التعليمية في كل مناطق المملكة العربية السعودية.

وفي السياق المحلي، نشرت هيئة تقويم التعليم (٢٠٢١) في تقريرها (التقويم والتميز المدرسي)، الذي تضمّن مؤشرات تقويم أداء عينة من المدارس الممثلة للتعليم العام بالمملكة، ومن أبرز ما جاء فيه: أن متوسط الأداء العام للمدارس

الحكومية للبنات (٧٤٪)، وهو مستوى أداء متوسط، بينما بلغ متوسط أداء مدارس المدينة المنورة الحكومية للبنات (٧٠.٩٪)؛ ويعد أقل من المتوسط العام لأداء المدارس الحكومية للبنات في المملكة، وعند تتبّع مستوى الأداء في مجال البيئة المدرسية بمدارس المدينة المنورة الحكومية للبنات في التقرير؛ تبين أن أداء (٦٩٪) من مدارس البنات الحكومية في المدينة المنورة بلغ مستوى منخفضاً في مجال البيئة المدرسية، ومتوسطاً في معيار بيئة العمل الجاذبة.

ويتبين من الإحصائيات السابقة؛ أن هناك مشكلة جديرة بالبحث في المدارس الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، التي تعاني من مستويات منخفضة ومتوسطة في جودة المجالات الرئيسية، أبرزها: مجال بيئة العمل المدرسية، حيث لا توجد - على حد علم الباحثة - دراسات تناولت وضع تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية والتوافق المهني للمعلمات في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

• أسئلة البحث :

سعى البحث للإجابة عن السؤالين التاليين :

- ◀ ما مُتطلّبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة؟
- ◀ ما التصور المقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ وتحقيق التوافق المهني لمعلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

• هدف البحث :

هدف البحث إلى تحديد مُتطلّبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، ومن ثم وضع تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ وتحقيق التوافق المهني لدى المعلمات بتلك المدارس.

• أهمية البحث :

- ◀ يزود البحث صناع القرار والمعنيين بنتائج موضوعية ميدانية بخصوص متطلبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية بما يحقق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة .
- ◀ يساعد التصور المقترح صناع القرار في إدارة تعليم المدينة المنورة على تحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لمعلمات المدينة المنورة.

• مصطلحات البحث:

- **جودة بيئة العمل** (QWE) Quality of working Environment: توفر أبعاد بيئة العمل المدرسية (النمط الإداري، والحوافز والمكافآت، والظروف البيئية والفيزيقية المناسبة، والاتصال الفعّال، والتقنية)، داخل المدرسة بشكل مُرضٍ للمعلمات، وتنعكس إيجابياً على أدائهن.

• التوافق المهني:

ويُعرف التوافق المهني إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: رضا المعلمات عن المهنة، وعن العلاقات الاجتماعية الداخلية في المدرسة، وعن طبيعة وظروف العمل.

• حدود البحث:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد مُتطلبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة. ووضع تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ وتحقيق التوافق المهني لدى المعلمات بتلك المدارس.

◀ الحدود البشرية: عينة مقصودة من معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة قوامها ١١ معلمة؛ بهدف تطبيق المقابلة الشخصية معهن عن متطلبات تحسين بيئة العمل المدرسية وتحقيق التوافق المهني لهن.

◀ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث على بعض المدارس الحكومية للبنات في المدينة المنورة.

◀ الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في فترة العام الدراسي ٥١٤٤هـ، وتمثل فترة تطبيق الدراسة.

• إجراءات البحث :

• منهج البحث :

اتبع البحث المنهج النوعي حيث اعتمد على تكتيك المقابلة الشخصية مع عينة محدودة منتقاة من معلمات المدينة المنورة، فتم طرح عدة أسئلة على كل معلمة وتم تلقي الإجابات وتحليلها نوعياً .

• عينة البحث في أداة المقابلة:

تم اختيار (١١) معلمة من معلمات المدينة المنورة بالطريقة القصدية لتطبيق المقابلة عليهن، وهن ممن توافرت لديهن الرغبة في إجراء المقابلة، ولديهن الاستعداد على الإجابة بكل شفافية وحيادية عن أسئلة المقابلة، من المراحل التعليمية الثلاث (الثانوية والمتوسطة والابتدائية)، وتتراوح سنوات خبرتهن من (٥) سنوات فأعلى إلى أقل من (٢٠) سنة، ويعملن في مدارس ذات مبانٍ حكومية ومستأجرة.

• أداة البحث : أداة المقابلة:

استخدمت مقابلات شبه منظمة مع عينة من معلمات المدينة المنورة؛ بقصد الإفادة من آرائهن. والخطوات الآتية توضح الطريقة المتبعة لبناء أداة المقابلة، وإجراءات تطبيقها، وكيفية تحليلها:

• الهدف من المقابلة:

هدفت المقابلة إلى مناقشة واقع جودة بيئة العمل المدرسية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، ومناقشة مستوى توفر أبعاد التوافق المهني لدى معلمات

مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وتفسير دلالات الفروق حول استجابات عينة البحث للنتائج الكمية لمحاوَر البحث: واقع جودة بيئة العمل المدرسية، ومستوى التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؛ نُعزى لمتغيرات: المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، ونوع المبنى المدرسي، وعدد الطالبات داخل المدرسة، والتَّعرَّف على مُتطلِّبات تحسُّن جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

• تصميم دليل المقابلة:

بُني دليل المقابلة، الذي شمل الخطاب الموجَّه للمُشاركة في المقابلة، والمحدد فيه: الهدف من المقابلة، والتعهد بسرية المعلومات، والبيانات الشخصية للمشاركة، مع إيضاح المدة الزمنية للمقابلة التي تتراوح بين (٣٠ - ٤٥) دقيقة، إضافة إلى عدد (٥) أسئلة رئيسية يتَّبَع بعضها عدد من الأسئلة الفرعية، وفي ملحَق رقم (٥) الصورة النهائية لدليل المقابلة.

• إجراءات تطبيق المقابلات:

مرَّت إجراءات تطبيق المقابلة بما يأتي:

◀ التسيق مع المعلمات المشاركات في المقابلة، والتواصل معهن عبر برنامج (WhatsApp)، وبعد الموافقة على إجراء المقابلة، والاتفاق على طريقة إجرائها،

وإرسال دليل المقابلة؛ حدِّد الوقت المناسب لإجراء المقابلة.

◀ طبِّقت المقابلات خلال الفصل الدراسي الثالث للعام ٥١٤٤هـ، واستغرق إجراء المقابلات من (٣٠ إلى ٤٥) دقيقة.

• تحليل المقابلات:

بدأت عملية تحليل البيانات مع بداية جمع البيانات، حيث فرَّغت البيانات الصوتية وحُوِّلت إلى نصوص بالاستعانة ببرنامج (Transkriptor)، ثم جمعت البيانات عن طريق كتابة مسودة أولية في برنامج الوورد (word). وبعد مراجعتها نُظمت البيانات وصُنِّفت، واستخرجت الموضوعات، واستُبعد ما ليس له علاقة بالبحث. وبعد التأكد من التصنيف والتنظيم بدأت مرحلة الكتابة النهائية للنتائج.

• المصدقية والموثوقية (Trustworthiness and Credibility):

تقابل المصدقية والموثوقية الصدق والثبات في البحوث الكمية وتختص بالبحوث النوعية، ويتأكد منها بعدة طرق تُستخدم لضمان منهجية علمية، وتحري الموضوعية عند جمع البيانات وتحليلها (الصلاح، ٢٠١٨). وقد وضح كريسيويل (٢٠١٤/ ٢٠١٩) عدة طرق وأساليب؛ للتأكد من المصدقية والموثوقية للبيانات النوعية، مثل: توظيف الشواهد، والاستعانة بالأقران المتخصصين؛ للتأكد من صحة النتائج وتفسيرها، وفحص البيانات من حين لآخر، والتأكد من عدم وجود أخطاء في أثناء جمع البيانات وتدوينها، وتوثيق إجراءات البحث النوعية وكتابتها.

وفي البحث الحالية تم التحقق من مصداقية نتائج أداة المقابلة وموثوقيتها من خلال التصحيح الذاتي ومراجعة البيانات؛ للتأكد من عدم وجود أخطاء في جمع البيانات وتحليلها، وإستراتيجية فحص الأقران من خلال المناقشة مع عدد من زميلات التخصص نفسه، ومراجعة النتائج والتفسيرات المؤقتة، والتوصل إلى المواضيع المشتركة، إضافة إلى كتابة تفاصيل إجراءات البحث، وذلك بكتابة طرق استخدام الأداة وإجراءاتها، والاستشهاد بأراء المُشاركات.

• **نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما مُتطلبات تحسين جودة بيئة العمل المدرسية لتحقيق التوافق المهني للمعلمات؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المقابلة مع عينة البحث، وجاءت الإجابات كما يأتي:

• **مُتطلبات تحسين النمط الإداري:**

كشفت نتائج المقابلة عن عدد من المُتطلبات يرى أفراد عينة البحث توفرها لتحسين النمط الإداري، ومنها: تحديث الأنظمة واللوائح لممارسة الإدارة الديمقراطية والتخفيف من المركزية، واختيار مديرات المدارس وفق معايير مدروسة، والعمل بنظام تدوير المديرات، حيث ذكرت (م. أ): "أشوف أنه لا بد يكون في تأهيل لمديرات المدارس لممارسة الديمقراطية، واختيارهن يكون وفق معايير مدروسة وجيدة، وأن تُطبّق عليهم الاختبارات كل فترة، والعمل بنظام التدوير، وتحديث الأنظمة لتكون أكثر ديمقراطية"، إضافة إلى الشفافية والوضوح في الإجراءات المتعلقة بالعمل، وهو ما أكدته (م. ع) بقولها: "لا بد تكون مديرة المدرسة منفتحة وقادرة أنها تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات، وما عندها خوف منهن، وعندها شفافية وحرص باطلاع المعلمات على المعلومات والإجراءات المتعلقة بالعمل". كما تعدّ الثقة والعلاقات الجيدة بين منسوبات المدرسة متطلباً لتحسين النمط الإداري، حيث ذكرت (م. ه): "وجود ثقة متبادلة بين منسوبات المدرسة، ويكون في راحة في العمل، وما تكون ثقافة المدرسة التنظيمية فيها دسائس ومكائد".

• **مُتطلبات تحسين الحوافز والمكافآت:**

أظهرت نتائج المقابلات مع أفراد عينة البحث عن عدد من المُتطلبات لتحسين بُعد الحوافز والمكافآت، ومن أبرزها: توفر الدعم المالي الكافي، والحرص على المصداقية والعدالة في الحصول على الحوافز والمكافآت، حيث قالت (م. ع): "وجود ميزانية للمكافآت، ويكون في معايير وضوابط واضحة للحصول على الحوافز، ومصداقية وعدالة ومساواة من قبل المسؤولين في توزيع الحوافز والمكافآت وعدم التحيز، والمحاسبة ويكون في متابعة دقيقة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت". ومن المُتطلبات التي ينبغي توافرها: استحداث نظام إلكتروني واضح يُدير أنظمة الحوافز والمكافآت للبعد عن المحسوبية، وهذا ما تراه (م. أ) حيث ذكرت "أن تتم الحوافز بشكل إلكتروني حتى لا يدخل في صرفها المحسوبية".

• **مُتَطَلِّبَاتُ تَحْسِينِ الظُّرُوفِ البِئِيَّةِ وَالفِيزِيْقِيَّةِ:**

كشفت نتائج المقابلات مع أفراد عينة البحث عن عدد من مُتَطَلِّبَاتِ تَحْسِينِ بُعْدِ الظُّرُوفِ البِئِيَّةِ وَالفِيزِيْقِيَّةِ، وَمِنْ أْبْرَزْهَا: الدِّعْمُ المَادِي وَالمِتَابَعَةُ وَالصِّيَانَةُ الدُّوْرِيَّةُ لِلْمَبْنَى، وَالتَّجْهِيزَاتُ المَدْرَسِيَّةِ، فَقَدْ ذَكَرَتْ (م.ه): "أَوَّلُ حَاجَةٍ يَكُونُ فِي مِيزَانِيَّةِ كَافِيَّةٍ، وَعَلَى الإِدَارَةِ المَدْرَسِيَّةِ مِتَابَعَةُ تَجْهِيزَاتِ المَدْرَسَةِ، وَالتَّعَامُلُ مَعَ شَرِكَاتِ لَصِيَانَةِ المَبْنَى بِشَكْلِ دُوْرِيٍّ". وَكَذَلِكَ السَّعْيُ إِلَى التَّخْلُصِ مِنَ المَبَانِي المِسْتَأْجَرَةِ، وَالاسْتِفَادَةِ الجَيِّدَةِ مِنَ السَّاحَاتِ وَالمَرَاقِقِ المَوْجُودَةِ فِي المَدْرَسَةِ، وَتُضَيِّفُ (م.أ) قَائِلَةً: "التَّخْلُصُ مِنَ المَبَانِي المِسْتَأْجَرَةِ وَتَهْيِئَةُ المَبَانِي الحَالِيَّةِ، وَالاسْتِفَادَةُ مِنَ المَسَاحَاتِ الفَارِغَةِ وَالمَرَاقِقِ المَوْجُودَةِ فِي المَدْرَسَةِ بِشَكْلِ جَيِّدٍ".

• **مُتَطَلِّبَاتُ تَحْسِينِ الإِتِّصَالِ الفِعَالِ:**

أظهرت نتائج المقابلات مع أفراد عينة البحث عدداً من مُتَطَلِّبَاتِ تَحْسِينِ بُعْدِ الإِتِّصَالِ الفِعَالِ، وَجَاءَتْ كَمَا يَأْتِي:

مِمَارَسَةُ الإِدَارَةِ بِالتَّجَوُّالِ، وَتَفْعِيلُ اللِّقَاءَاتِ الدُّوْرِيَّةِ بَيْنَ مَنَسُوبَاتِ المَدْرَسَةِ، وَالتَّقْلِيلُ مِنَ الأَعْيَاءِ الإِدَارِيَّةِ لَدَى إِدَارَةِ المَدْرَسَةِ، وَهَذَا مَا ذَكَرْتَهُ (م.أ): "عَلَى مَدِيرَةِ المَدْرَسَةِ تَفْقِدُ مَنَسُوبَاتِ المَدْرَسَةِ بِشَكْلِ دُوْرِيٍّ، وَمَا تَكُونُ جَالِسَةً وَمَنْعَزَلَةً فِي عَرَفَتِهَا بِشَكْلِ دَائِمٍ، وَتَقْلِيلُ الأَعْيَاءِ عَلَى إِدَارَةِ المَدْرَسَةِ؛ لِتَمَكَّنَ مِنَ إِجْرَاءَاتِ اللِّقَاءَاتِ الدُّوْرِيَّةِ". وَمِنَ المُتَطَلِّبَاتِ كَذَلِكَ: تَدْرِيْبُ مَدِيرَاتِ المَدَارِسِ عَلَى مَهَارَاتِ التَّوَاصُلِ، فَتَذَكُرُ (م.ه) بِنَبْرَةِ مَوْكَدَةٍ: "لَا بَدَّ مِنْ تَأْهِيلِ إِدَارَاتِ المَدَارِسِ لِمَهَارَاتِ الإِتِّصَالِ". وَوُجُودُ قَنَوَاتِ تَوَاصُلٍ مَفْتُوحَةٍ بَيْنَ مَنَسُوبَاتِ المَدْرَسَةِ؛ إِذْ ذَكَرَتْ (م.ع): "تَفْعِيلُ وَسَائِلِ الإِتِّصَالِ الحَدِيثَةِ، وَسُرْعَةُ الاسْتِجَابَةِ، وَقَنَوَاتِ مَفْتُوحَةٍ فِي الإِتِّجَاهَيْنِ، تَكُونُ الرِّسَالَةَ وَاضِحَةً المَرَادِ إِيْصَالِهَا، وَمَا يَكُونُ فِيهَا غَمُوضٌ".

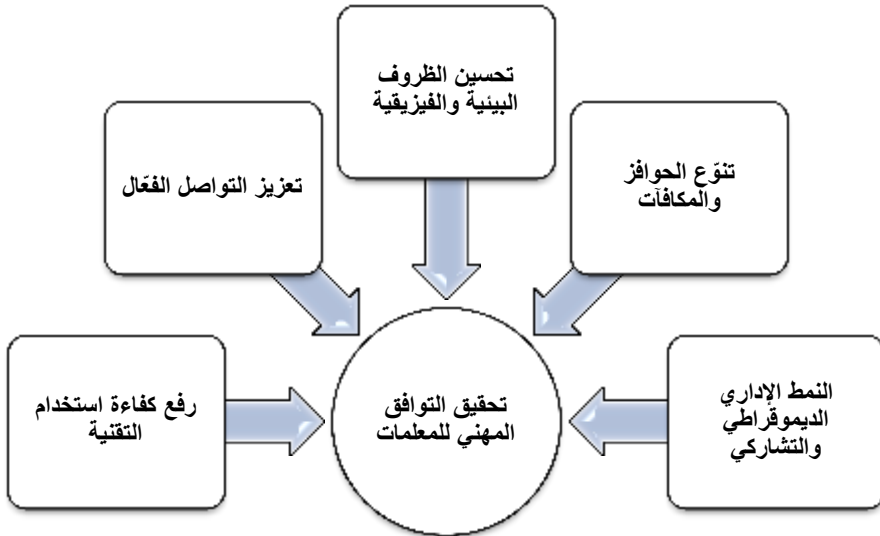
• **مُتَطَلِّبَاتُ تَحْسِينِ التَّقْنِيَّةِ:**

كشفت نتائج المقابلات مع أفراد عينة البحث عن عدد من مُتَطَلِّبَاتِ تَحْسِينِ بُعْدِ التَّقْنِيَّةِ، وَهِيَ: زِيَادَةُ الدِّعْمِ المَادِي، وَتَجْدِيدُ الأَجْهَازَةِ التَّقْنِيَّةِ، وَتَوْفِيرُ شَبَكَةِ إِنْتَرْنَتٍ مِتَابَحَةٍ وَوِاسِعَةِ النِّطَاقِ، وَقَدْ أَكَدَتْ (م.ه) قَائِلَةً: "أَرَى ضَرُورَةَ تَوْفِيرِ مِيزَانِيَّةٍ، وَتَوْفِيرِ أَجْهَازَةٍ حَدِيثَةٍ، وَشَبَكَةِ إِنْتَرْنَتٍ عَامَةٍ". بِالإِضَافَةِ إِلَى التَّوَاصُلِ الفِعَالِ مِنْ قِبَلِ الإِدَارَاتِ العَلِيَا، وَمَرْوَنَةِ الإِجْرَاءَاتِ عِنْدَ طَلْبِ إِدَارَاتِ المَدَارِسِ الدِّعْمِ، وَهَذَا مَا أَضَافَتْهُ (م.ع) بِقَوْلِهَا: "الاسْتِجَابَةُ السَّرِيعَةُ مِنَ الإِدَارَاتِ العَلِيَا عِنْدَ طَلْبِ مَدِيرَةِ المَدْرَسَةِ إِمْكَانَاتٍ". وَمِنَ مُتَطَلِّبَاتِ التَّحْسِينِ أَيْضًا: تَدْرِيْبُ مَنَسُوبَاتِ المَدْرَسَةِ عَلَى اسْتِخْدَامِ التَّقْنِيَّةِ، وَالتَّوَعِيُّ فِي اسْتِخْدَامِهَا، وَالحَرَصُ عَلَى الصِّيَانَةِ الدُّوْرِيَّةِ لِأَجْهَازَةِ التَّقْنِيَّةِ، حَيْثُ ذَكَرَتْ (م.أ) بِحَرَصٍ: "زِيَادَةُ الوَعْيِ بِاسْتِخْدَامِ التَّقْنِيَّةِ، وَالاسْتِفَادَةُ مِنَ التَّقْنِيَّاتِ الجَدِيدَةِ وَتَوْضِيْفِهَا بِشَكْلِ جَيِّدٍ دَاخِلِ المَدْرَسَةِ، وَيَكُونُ فِي تَدْرِيْبِ عَلَى اسْتِخْدَامِ التَّقْنِيَّةِ، وَصِيَانَةِ دُوْرِيَّةٍ لِأَجْهَازَةٍ".

• نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للبحث: ما التصور المقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لمعلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ؟

• التَّصَوُّرُ المُقْتَرَحُ:

صُمِّمَ التَّصَوُّرُ المُقْتَرَحُ لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لمعلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، من خلال الاعتماد على ما توصلت إليه نتائج البحث النوعية من خلال الإجابة عن السؤال الأول للبحث، وكان ذلك بتحسين أبعاد جودة بيئة العمل من خلال تطبيق النمط الإداري الديمقراطي والتشاركي، وتعزيز تنوع الحوافز والمكافآت، وتحسين الظروف البيئية والفيزيائية، وتعزيز التواصل الفعال، ورفع كفاءة استخدام التقنية في بيئة العمل المدرسية، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التوافق المهني للمعلمات، من خلال الرضا عن مهنة التعليم، والرضا عن العلاقات الاجتماعية الداخلية في بيئة العمل المدرسية، والرضا عن طبيعة وظروف العمل. والشكل الآتي يوضِّح هذا التصور:



شكل (١): تصور مقترح لتحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

• أهداف التَّصَوُّرِ المُقْتَرَحِ:

يسعى التَّصَوُّرُ المُقْتَرَحُ إلى تحسين جودة بيئة العمل المدرسية؛ لتحقيق التوافق المهني لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة، عن طريق تحقيق عدد من الأهداف، وهي:

◀◀ إيجاد الآليات التي تعمل على تفعيل تطبيق النمط الإداري الديمقراطي والتشاركي في بيئة العمل المدرسية.

◀◀ اقتراح عدد من الحوافز المدرسية؛ بما يدعم تحقيق التنوع في الحوافز والمكافآت ببيئة العمل المدرسية.

◀◀ تحسين جودة الظروف البيئية والفيزيائية في بيئة العمل المدرسية.

◀◀ اقتراح الآليات اللازمة لتعزيز التواصل الضعّال في بيئة العمل المدرسية.

◀◀ اقتراح الآليات اللازمة؛ لرفع كفاءة استخدام التقنية في بيئة العمل المدرسية.

• منطلقات التّصوّر المُقترح:

يستند التّصوّر المُقترح إلى عدد من المنطلقات، وهي:

• منطلقات محلية، تمثّلت في:

◀◀ القيم الإسلامية للمجتمع السعودي التي تحثّ على العلاقات الإنسانية، ومراعاة علاقة القائد بالاتباع، والاهتمام بالنظافة والمحافظة على البيئة.

◀◀ منطلقات برنامج تنمية القدرات البشرية، وهو أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الذي يهدف إلى رفع كفاءة المعلمين، وزيادة معدل الإيجابية والرضا، وتطوير قدراتهم التي تُمكن من التكيف والمرونة.

◀◀ تقارير الهيئة التعليمية والتقويمية المحلية، حيث كشف تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠)، حول المسح الدولي للتعليم والتعلم (تالس)؛ عن انخفاض رضا المعلمين بالمملكة، كما كشف تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢١) بعنوان: التقويم والتميز المدرسي؛ عن انخفاض جودة بيئة العمل المدرسي.

◀◀ نتائج البحث الميدانية، وكان من أبرزها: الارتباط العالي بين جودة بيئة العمل المدرسية ومستوى التوافق المهني للمعلمات، وبأثر يصل إلى (٦٩٪).

• منطلقات نظرية، تمثّلت في:

◀◀ ما أشارت إليه نظريات الإدارة، التي دعت إلى إشباع حاجات الإنسان في عمله، كنظرية الحاجات لماسلو، ونظرية التحفيز لهيرزبرج، التي أكدت ضرورة تهيئة ظروف العمل والحوافز، والعلاقات في العمل؛ لتحفيز الموظفين على العمل.

◀◀ نتائج الدراسات والبحوث السابقة: حيث أكدت توصيات العديد من الدراسات والبحوث، ومنها ما أوصت به دراسة معوض (٢٠١٧)؛ بضرورة إشباع حاجات المعلمين ورغباتهم، وتحسين جودة بيئة العمل؛ لتشجيعهم على التطوير المهني وتحسين أدائهم، وتوصية بوفاتح وبن عون (٢٠١٧) بضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين، وزيادة شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي، وكذلك ما أوصت به دراسة العلي (٢٠٢٠) بإجراء المزيد من البحوث التي تتناول البيئة المدرسية.

◀◀ الاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة، كالقيادة التشاركية والموزعة.

• إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

صيغت إجراءات تنفيذ التصور المقترح وفق مجموعة من الأبعاد الأساسية، التي تشكل في مجموعها الآليات الواجب العمل عليها؛ للوصول إلى الهدف الأكبر المتمثل في تحقيق جودة بيئة العمل المدرسي؛ بما يدعم التوفيق المهني للمعلمات:

• تطبيق النمط الإداري الديمقراطي والتشاركي:

يمثل بُعد النمط الإداري أحد الأبعاد المؤثرة في مستوى التوافق المهني للمعلمات، وقد أظهرت نتائج البحث الكمية أن النمط الإداري يؤثر بنسبة (١٩%) من مستوى التوافق المهني لمعلمات المدينة المنورة، كما كشفت النتائج النوعية عن ضعف رضا المعلمات عن النمط الإداري الذي تتبعه مديرات المدارس، وأكدت عينة البحث تفضيل ممارسة الإدارة الديمقراطية والتشاركية في بيئة العمل المدرسية، ولتطبيق النمط الإداري الديمقراطي والتشاركي تُتبع الآليات الآتية:

جدول (١): آليات تطبيق النمط الإداري الديمقراطي والتشاركي.

مسؤولية التنفيذ	الإجراءات	الآليات
إدارة المدرسة	إشراك المعلمات في صناعة القرار المدرسي، من خلال تشكيل فرق عمل وفق مُخطّبات أدائهن للعمل.	التشاركية في صناعته القرارات المدرسية
إدارة المدرسة	تشجيع المعلمات على إبداء آرائهن بجميع الطرق والوسائل الممكنة.	
المعلمة	المشاركة بإيجابيه في صناعة القرارات التي تهم المعلمة ضمن فريق العمل المشكّل لذلك.	
إدارة المدرسة	إعطاء الفرصة للمعلمات لإبداء آرائهن واحترامها في تطوير البيئة المدرسية.	تعزيز حرية الرأي والتعبير في بيئة العمل المدرسية
إدارة المدرسة	تشكيل مجلس استشاري من المعلمات؛ للاستفادة من ذوات الخبرة المتميزة.	
المعلمة	إسهام المعلمات من خلال قنوات التواصل المختلفة داخل المدرسة بالأراء والمقترحات التي تصبّ في تحسين بيئة العمل المدرسي.	
إدارة المدرسة	توفير الفرصة لمشاركة المعلمات في الأنشطة اللاصفية والتطوير المهني.	التمكين والتطوير القيادات
إدارة المدرسة	تحديد الاحتياجات التدريبية والمُتطلبات الخاصة بتطوير أداء المعلمات.	
إدارة المدرسة	تفويض المعلمات لأداء بعض المهام داخل المدرسة، كالخططيم للبرامج وتنفيذها وتقييمها.	
إدارة التعليم	تقديم برامج تدريبية متخصصة؛ للترقية المهنية والتطوير الوظيفي للمعلمات.	
المعلمة	الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل وحضور المنتديات التربوية التي تُسهم في تطوير الأداء.	
إدارة المدرسة	السعي إلى أن تكون العلاقات مبنية على الوُدِّ والاحترام بين منسوبات المدرسة.	العدالة والمساواة
إدارة المدرسة	التعامل بعدالة واحترام مع المعلمات، وتعزيز التفاهم وبناء الثقة بينهن.	
إدارة المدرسة	توزيع المهام بين منسوبات المدرسة بشكل عادل وتفصيلي.	
إدارة المدرسة	تقييم أداء المعلمات وفق معايير واضحة ومعتمدة، بالابتعاد عن التحيز والحماية.	
إدارة المدرسة	توفير بيئة تشجّع المعلمات على التعبير عن آرائهن وأفكارهن بحرية، واستخدام ورش عمل واجتماعات ومناسبات للتفاضل والتبادل البناء للأفكار.	تنشيط دوافع مشتركة في المدرسة
إدارة المدرسة	تنظيم استطلاعات للرأي بين المعلمات؛ لفهم تطلّعاتهن وآرائهن بشأن المدرسة وتطويرها.	
المعلمة		
إدارة المدرسة	تنظيم جلسات تشاورية مع المعلمات؛ لتناقشة القضايا الهامة، وتحديد الأولويات.	
إدارة المدرسة	تشجيع المعلمات على المشاركة في النقاشات المهنية والممارسات الجيدة والحديثة، وتوفير الموارد التعليمية اللازمة.	
إدارة المدرسة	تقديم الدعم والإرشاد للمعلمات، وتشجيع التفاضل والتعاون الإيجابي بينهن.	تعزيز الانتماء والرضا عن مهنة التعليم
إدارة المدرسة	تقدير إنجازات المعلمات، من خلال نشر قصص النجاح في المسابقات والمشاركات الدولية للطالبات والمعلمات، وجوائز التميز.	
إدارة التعليم	دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمعلمة، عن طريق توفير سياسات مرنة للعمل، وتخصيص وقت للراحة، وتوفير الدعم العاطفي والنفسي عند الحاجة.	
إدارة المدرسة		

مسؤولية التنفيذ	الإجراءات	الآليات
إدارة المدرسة العلمية	تشجيع التفاعل والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع، عبر تنظيم اجتماعات وفعاليات مشتركة، وتعزيز التعاون في حل المشكلات المشتركة.	تعزيز التفاعل والشاركة
إدارة المدرسة والعلمية	إشطاء فرق عمل مشتركة بين المعلمين؛ لمناقشة التحديات والأفكار المبدعة.	
إدارة المدرسة إدارة التعليم	المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات البحثية؛ للمساهمة في تبادل المعرفة والابتكار بمجال التعليم.	
إدارة التعليم	تحسين مهارة التنظيم وإدارة الوقت لمديرات المدارس، والقدرة على تحديد الأولويات وتخطيط المهام، وتنظيم الموارد بفعالية.	التنمية المهنية لمديرات المدارس
إدارة التعليم مديرة المدرسة	التعلم المستمر والتطوير لمديرات المدارس من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في إدارة المدارس.	
إدارة التعليم	تدريب مديرات المدارس على تحسين قدرتهن على التعامل مع الضغوط المختلفة في بيئة العمل المدرسية.	
إدارة التعليم	وضع معايير لاختيار مديرات المدارس، تتضمن الخبرة والمؤهلات، وإملاك الصفات القيادية، والقدرة على التواصل والتعاون، وإملاك الروح الإيجابية، والقدرة على التخطيط والتنظيم.	

• تعزيز تنوع الحوافز والمكافآت:

يؤثر بُعد الحوافز والمكافآت في مستوى التوافق المهني للمعلمين، وقد كشفت نتائج البحث عن غياب الحوافز المادية، وضعف رضا المعلمين عن الحوافز المقدمة، وأنها لا تُمنح بحسب الأداء أو تتنوع بحسب الاحتياج، ويُعزّز تنوع الحوافز والمكافآت باتباع الإجراءات الآتية:

جدول (٢): آليات تعزيز تنوع الحوافز والمكافآت.

مسؤولية التنفيذ	الإجراءات	الآليات
إدارة المدرسة إدارة التعليم وزارة التعليم	توفير حوافز مادية للمعلمين، كتوفير خصومات متنوعة تشمل: المطاعم، والمشاغل النسائية والأسواق التجارية، وتذاكر الطيران.	حوافز مادية للمعلمين تتناسب مع مستويات الأداء وتنوع حسب الاحتياجات
وزارة التعليم	توفير التأمين الطبي وخدمات الرعاية الصحية للمعلمين.	
إدارة التعليم وزارة التعليم	توفير الدعم المادي لمشاركة المعلمين المتميزين - وفق معايير تقييم موضوعية - في المؤتمرات والندوات التعليمية.	
وزارة التعليم	إعداد نظام حوافز شامل للمعلمين ومعمد، يتضمن الحوافز المادية بأشكالها، ومعايير استحقاقها، على أن يكون النظام معلناً.	
مسؤولية التنفيذ	الإجراءات	الآليات
إدارة التعليم إدارة المدرسة العلمية	توفير الفرص للمعلمين للتعليم الذاتي، وذلك بتوفير التقنيات الحديثة والوصول إلى المصادر التعليمية.	التطوير المهني المستمر
إدارة المدرسة	تحقيق الانسجام بين المهارات والقدرات والرغبة والاستعداد الشخصي للمعلمين والمهام المطلوب أدائها.	
إدارة التعليم	تدريب مديرات المدارس على إعداد خطة تدريبية للمهارات المطلوبة لكل معلمة.	
إدارة التعليم إدارة المدرسة العلمية	إيجاد فرص لتدريب المعلمين مع ما يتناسب مع المستجذبات المتسارعة في التعليم.	
وزارة التعليم	فتح المجال للمعلمين للدراسات العليا في العلوم التربوية.	
إدارة المدرسة	تقديم تقديرات واضحة للمعلمين بنقاط الأداء الإيجابي فيما كلفته به من أعمال.	
إدارة المدرسة	إعداد تقارير ونشرات دورية بمنجزات ونجاحات المعلمين على مستوى المدرسة.	
إدارة المدرسة	تقدير إنجازات المعلمين من خلال تقديم شهادات الشكر والتقدير، والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية داخل المدرسة.	معدنية الحوافز للمعلمين: تعزيز
إدارة المدرسة	عقد شراكات مع جهات أخرى؛ لتوفير الفرص التطوعية والمشاركة في الأنشطة الخدمية والمجتمعية،	

إدارات التعليم	والمشاركة في الفعاليات الثقافية والاجتماعية.
إدارة المدرسة	تحفيز المعلمين على المشاركة في مجالات مختلفة كالمجالس الثقافية والاجتماعية.
إدارات التعليم	توفير الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين، وتوفير الاستشارات النفسية داخل المدرسة.
إدارة المدرسة	إلحاق المعلمين بدورات تدريبية خاصة بإحداث التوازن بين الأدوار المتعددة للمعلمة.
إدارة التعليم	تدريب المعلمين على التعامل مع الضغوط النفسية والتوتر اليومي.
وزارة التعليم	

• تحسين جودة الظروف البيئية والفيزيائية:

تُعدّ الظروف البيئية والفيزيائية أحد أبعاد جودة بيئة العمل التي تؤثر في مستوى التوافق المهني، وقد أظهرت النتائج الكمية أن مستوى الظروف البيئية والفيزيائية مرتفع في المباني الحكومية، بينما أظهرت نتائج المقابلات ضعف جودة التهوية والتكييف في المدارس خلال فصل الصيف، كما يوجد كثافة عالية للطالبات في فصول المباني الحكومية، وهناك تعدد للطوابق، وأظهرت النتائج النوعية أيضاً جوانب ضعف في الظروف البيئية والفيزيائية للمباني المستأجرة مثل: قلة المساحات وضيقها، وقلة المرافق المدرسية مقارنة بغيرها من المدارس ذات المباني الحكومية. ولتحقيق التحسين في هذا البعد تُتبع الإجراءات الآتية:

جدول (٣): آليات تحسين جودة الظروف البيئية والفيزيائية.

مسؤولية التنفيذ	الإجراءات	الآليات
إدارة المدرسة	توزيع الطالبات على الفصول وفق مساحات الغرف الصفية؛ بما يُعزّز قدرة المعلمين على التواصل معهن.	التصميم والتخطيط الجيد للمساحات الداخلية
إدارة التعليم	العمل على تهيئة المباني المستأجرة لترتقى إلى تحقيق معايير بيئة العمل المناسبة للتعلم.	
وزارة التعليم	تسريع عملية إنشاء المباني المدرسية الحكومية.	
إدارة المدرسة	إعادة تصميم غرف المعلمين، واستخدام الأثاث المدمج والتخزين الذكي لتوفير مساحات إضافية.	
إدارة المدرسة	استخدام مساحات تفاعلية مشتركة داخل غرف المعلمين (طاولات مشتركة أو منطقتان للجلوس والحوار).	مراعاة الراحة وتعزيز الصحة داخل فناء المدرسة
إدارة المدرسة	تركيب أرفف عائمة، ووحدات تخزين متنقلة؛ لتوفير مساحات لكل معلمة.	
إدارة المدرسة	استخدام حواجز الفصل المرئي بين مساحات العمل الفردية للمعلمين؛ لزيادة الخصوصية والتركيز في العمل.	
إدارة المدرسة	تأمين كراسي مريحة في الفناء الداخلي والخارجي للمدرسة.	
إدارة المدرسة	التعاقد مع شركة نظافة تكون موجودة طوال اليوم الدراسي؛ لكي تكون المدرسة بيئة نظيفة.	التهوية
وزارة التعليم	تأمين غرفة الإسعافات الأولية، والحرص على أن يكون هناك ممرضة في كل مدرسة لإجراء الإسعافات الأولية.	
إدارة التعليم	إنشاء مصابيد في مباني المدارس الحكومية ذات الطوابق المتعددة؛ لمساعدة المعلمين على سهولة التنقل بين الطوابق.	
إدارة التعليم	الاهتمام بنظافة المرافق العامة داخل المدرسة (دورات المياه والمغاسل).	
الإدارة المدرسية	تصميم عقود لتشغيل المقاصف المدرسية؛ لتقديم تغذية صحية على مدار اليوم الدراسي.	التهوية
الإدارة المدرسية	الصيانة الدورية لنظام التهوية في المدرسة.	
إدارة التعليم	تبني نظام التكييف المركزي؛ لتوفير تهوية جيدة خلال فصول السنة التي ترتفع فيها درجات الحرارة.	
إدارة المدرسة	توفير مساحات خضراء، وتشجير المساحات الداخلية والخارجية للمدرسة، وتنظيم حملات أو مبادرة للتشجير في المدرسة (المدرسة الخضراء).	

• تعزيز التواصل الفعال:

كشفت النتائج الكمية عن أن الاتصال الفعال يؤثر في مستوى التوافق المهني للمعلمين بنسبة (٣٥%)، وأكدت النتائج النوعية وجود ضعف في عملية التواصل المباشر بين الإدارة المدرسية والمعلمين، ولكي يُعزّز التواصل الفعال يتم القيام بالآليات الآتية:

جدول (٤): آليات تعزيز التواصل الفعال.

الأليات	الإجراءات	مسؤولية التنفيذ
تعزيز التواصل المباشر الإيجابي بين الإدارة والمعلمين	استخدام وسيلة اتصال مناسبة في عملية التواصل مع المعلمين.	إدارة المدرسة
	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية، وإشراك جميع منسوبي المدرسة بها.	إدارة المدرسة
	إنشاء نظام تواصل فعال داخل المدرسة.	إدارة المدرسة
	مشاركة البيانات مع المعلمين، ومعرفة المعلمين لما هو متوقع منهم، وما المتطلبات اللازمة للعمل.	إدارة المدرسة
	عقد لقاءات دورية مع المعلمين؛ لتبادل الآراء وسماع المقترحات.	إدارة المدرسة
	تشجيع التواصل المفتوح مع المعلمين.	إدارة المدرسة
	إتاحة الفرصة للتواصل الثنائي بشكل فردي مع كل معلمة، والحصول على الدعم والتوجيه.	إدارة المدرسة
	إنشاء علاقات إنسانية قوية داخل المدرسة.	إدارة المدرسة
	تبني مجتمعات التعلم المهنية في بيئة العمل المدرسية.	إدارة المدرسة
	تشجيع المعلمين على تكوين فرق عمل لإنجاز مهام العمل المدرسي.	إدارة المدرسة
تعزيز التعاون والتآزر بين المعلمين	تبني حوافز تركز على العمل الجماعي بين المعلمين.	إدارة المدرسة
	تشجيع المعلمين على التواصل وتبادل الأفكار والخبرات والتحديات، من خلال المشاركة في الاجتماعات الدورية وورش العمل والندوات.	الإدارة المدرسية
	تنظيم ورش تدريبية لمديرات المدارس عن مهارة إدارة الصراع، وإدارة الأزمات داخل بيئة العمل.	إدارة التعليم
	تطوير مهارة التواصل الفعّال لمديرات المدارس والمعلمين، من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل.	إدارة التعليم
تعزيز مهارات التواصل الفعّال	تطوير مهارة الاستماع الفعّال لمديرات المدارس والمعلمين، عبر عقد دورات تدريبية وورش عمل.	إدارة التعليم
	تحسين التواصل غير اللفظي لمديرات المدارس والمعلمين، واستخدام لغة الجسد الإيجابية والمفتوحة من خلال الدورات التدريبية والتعلم الذاتي.	إدارة التعليم
	تعزيز مهارات التواصل الفعّال لمديرات المدارس والمعلمين، من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل.	إدارة التعليم
	تحسين التواصل غير اللفظي لمديرات المدارس والمعلمين، واستخدام لغة الجسد الإيجابية والمفتوحة من خلال الدورات التدريبية والتعلم الذاتي.	إدارة التعليم

• رفع كفاءة استخدام التقنية:

يؤثر استخدام التقنية بنسبة (١٢٪) في مستوى التوافق المهني للمعلمين، وقد أظهرت النتائج الكمية أن مستوى هذا البعد كان متوسطاً، وبمقارنته بمستوى باقي أبعاد جودة بيئة العمل المدرسية؛ فإنه يعد الأقل من بينها، وقد أظهرت النتائج النوعية أن عبء توفير الأجهزة التقنية وشبكة الإنترنت يكون على المعلمين؛ وعليه فإن رفع كفاءة استخدام التقنية في بيئة العمل المدرسية يقتضي القيام بعدة آليات يرتبط تنفيذ بعضها بإدارات المدارس، وبالجهات الإشرافية في القيادات المدرسية على مستوى إدارة التعليم، وهي كالتالي:

جدول (٥): آليات رفع كفاءة استخدام التقنية.

الأليات	الإجراءات	مسؤولية التنفيذ
توفير شبكة إنترنت واسعة النطاق، وسريعة	تجهيز بيئة تحتية لشبكة الإنترنت في المدرسة لتشمل جميع مرافق المدرسة.	إدارة المدرسة إدارة التعليم
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	توفير شبكة إنترنت عالية السرعة، والتعاون مع شركات الاتصالات؛ للحصول على الدعم وتوفير إنترنت (عالي السرعة)، قادر على التعامل مع حمولة البيانات في المدرسة.	إدارة التعليم وزارة التعليم
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	تجهيز المدرسة بالأدوات والأجهزة التقنية ذات الجودة العالية التي تخدم المعلمين في أداء مهامهم.	إدارة المدرسة إدارة التعليم
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	الصيانة الدورية للأجهزة التقنية، وتوفير دعم فني متخصص للمعلمين عند مواجهة مشاكل تقنية أو استفسارات.	إدارة المدرسة إدارة التعليم
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	وضع إجراءات وسياسات أمان قوية؛ لحماية بيانات المعلمين والطلاب، وتثقيف المعلمين والطلاب حول ممارسات الأمان السببراني، وحماية الخصوصية عند استخدام التقنيات.	إدارة المدرسة
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	تتمية المهارات التقنية للمعلمين وتطويرها، وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية عن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم.	إدارة التعليم
توفير أجهزة تقنية ذات جودة تلبى احتياجات المعلمين.	تفعيل التطبيقات الرقمية في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية.	إدارة التعليم إدارة المدرسة

• **مُتَطَبَّاتُ تَنْفِيذِ التَّصَوُّرِ المُقْتَرَحِ:**

نجاح التَّصَوُّرِ المُقْتَرَحِ في تحقيق أهدافه المرجوة التي بُني من أجلها، يتوقف على توافر مجموعة من المُتَطَبَّات: الإدارية والتنظيمية والمادية والتقنية المرتبطة ببيئة العمل، وتشمل هذه المُتَطَبَّات ما يأتي:

• **مُتَطَبَّاتُ إدارية وتنظيمية:**

« توافر إدارة مدرسية ملهمة وملتزمة بتحقيق التَّصَوُّرِ وتوجّه الجهود نحو تحقيقه.

« تحقيق الشفافية والرقابة والمصادقية في إجراءات العمل.

« وضع معايير وضوابط واضحة للحصول على الحوافز والمكافآت من قبل المسؤولين، مع المحاسبة والمتابعة الدقيقة.

« إيجاد قنوات تواصل مفتوحة في كل الاتجاهات الرأسية والأفقية، وفي جميع المستويات بالنظام التعليمي.

« ضمان سرعة الاستجابة، ووضوح الرسالة المراد إيصالها، والتبادل المستمر للمعلومات والملاحظات والتوجيهات.

« استحداث أنظمة ولوائح مرنة، ومنح المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس؛ لتطبيق الأنماط القيادية المناسبة لتحسين بيئة العمل المدرسي، وتحقيق مستوى عالٍ من رضا منسوبات المدرسة.

« زيادة قناعة الإدارة المدرسية والقيادات العليا على مستوى الوزارة بأهمية إشراك المعلم في صناعة القرارات التعليمية.

• **مُتَطَبَّاتُ مادية وتقنية:**

« زيادة الميزانية التشغيلية للمدارس.

« استحداث نظام إلكتروني للحوافز والمكافآت.

« توافر الدعم المادي اللازم لتطوير البنية التقنية للمدارس، والتخلّص من المباني المستأجرة، والتمويل اللازم للورش التدريبية.

« رفع الوعي باستخدام التقنية، والاستفادة من التقنيات الجديدة والتدريب عليها.

« توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على الدعم التقني.

• **مُعَوَّقاتُ تَنْفِيذِ التَّصَوُّرِ المُقْتَرَحِ وَسُبُلُ التَّغْلِبِ عَلَيْهَا:**

« البيروقراطية والمركزية في الأنظمة واللوائح، وتعقيد الإجراءات، حيث يتطلب تحقيق التَّصَوُّرِ المزيد من الصلاحيات والإجراءات المتجددة وسياسات مرنة، ويكون حلها بتحديث الأنظمة وتبسيطها، والتوجّه نحو اللامركزية.

« كثرة الأعباء الإدارية لمديرات المدارس، وقد تواجه إدارة المدرسة صعوبة في تطبيق هذا التَّصَوُّرِ، نتيجة أولويات أخرى مثل: تنفيذ المناهج، وتحسين الأداء التحصيلي للطلاب. ويمكن حلها بتخفيف الأعباء الإدارية عن طريق تفويض بعض المهام وتطبيق القيادة التشاركية.

- ◀◀ نقص الموارد البشرية التي تُعين على تحقيق هذا التّصوّر. ويمكن حلّها بزيادة الكادر الإداري المدرب، وعدد المستخدمين في المدرسة.
- ◀◀ النمط الإداري البيروقراطي لمديرات المدارس، والرغبة في التنفيذ الحر في لقواعد العمل وقوانينه، والتمسك بالأساليب الإدارية التقليدية، والتعصب للرأي الواحد، والانغلاق، وإخفاء المعلومات وعدم الشفافية، وقلة الثقة المتبادلة والعلاقات غير الجيدة مع منسوبات المدرسة. ويمكن حلها بالاختيار الجيد لمديرات المدارس وفق معايير مدروسة، وتفعيل تدوير مديرات المدارس، وإعادة تأهيل مديرات المدارس بتنظيم الورش التدريبية وتقديم الدعم اللازم لهن.
- ◀◀ المقاومة للتغيير: قد يكون هناك مقاومة من بعض منسوبي الهيئة التعليمية والإدارية نتيجة التعلق بالأساليب والعادات السابقة. ويمكن حلها بالتطبيق التدريجي للتصوّر المُقترح.
- ◀◀ قياس الأداء: قد يكون من الصعب تحديد المؤشرات المناسبة لقياس النجاح وتقييم التحسينات المطلوبة في بيئة العمل المدرسية. ويمكن حلها بالاستعانة بأطراف خارجية متخصصة للتقييم.

• توصيات البحث:

- ◀◀ أن تُطبّق القيادات التعليمية بوزارة التعليم التّصوّر المُقترح الذي وضعه البحث؛ لتحقيق التوافق المهني للمعلمات.
- ◀◀ أن تحرص مديرات المدارس على إتاحة الفرصة للمعلمات بالمشاركة في صناعة القرارات المدرسية المُتعلقة بالأعمال داخل المدرسة.
- ◀◀ أن تُنظّم إدارة تعليم المدينة المنورة دورات تدريبية لمديرات المدارس في المدينة المنورة؛ لتعريفهن بجودة بيئة العمل المدرسية، والتوافق المهني للمعلمات.

• مقترحات البحث:

- ◀◀ إجراء دراسة مماثلة على مدارس التعليم العام الأهلي بالمدينة المنورة.
- ◀◀ إجراء دراسة مماثلة على مدن ومناطق أخرى، وعلى عينة المعلمين، ومديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.
- ◀◀ إجراء دراسة مماثلة لواقع جودة بيئة العمل المدرسية من خلال أبعاد مختلفة، مثل: الظروف النفسية والاجتماعية، والدعم والرعاية، والمشاركة في صناعة القرارات.

• المراجع:

- بوفاتح، محمد، وبن عون، عائشة. (٢٠١٧). جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بولاية الأغواط. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، (١٨)، ١١٣-١٢٨.
- الصلاحي، سعود بن موسى. (٢٠١٨). *إضاءات بحثية تدوينات مهمة لطلبة الدراسات العليا والمهتمين بالبحث* (ط٢). مكتبة الرشد.
- العلي، شيراز نواف. (٢٠٢٠). البيئة المادية المدرسية ودورها في أداء معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق. *مجلة جامعة تشرين*، (٦)، ٩٧-١٣٦.

- كريسويل، جون. (٢٠١٩). تصميم البحوث: الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم؛ ط.٤). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤).
- معوض، فاطمة عبد المنعم. (٢٠١٧). التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل. مجلة الإدارة التربوية، ٤(١٦)، ٢٢٥-٢٩٠.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس: تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS2018). <https://www.etc.gov.sa/ar/Researchers/Research-Studies/Documents>.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢١). تقرير التقويم والتميز المدرسي. <https://edp.etc.gov.sa/SchoolEvaluation Excellence.html>.
- وزارة التعليم. (٢٠١٦). برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps>.
- OECD. (2020). *Education in Saudi Arabia. Reviews of National Policies for Education*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/76df15a2-en>.

