

استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل

Educational leadership strategies in secondary schools in the Directorate of Education south of Hebron

ب.د سائد ارزىقات^{1*} ؛ ب.د نارا حجة² ؛ د. محمد شعيبات³

¹ جامعة القدس (فلسطين)، saederziqatt@gmail.com

² جامعة القدس (فلسطين)، nhejeh@staff.alquds.edu

³ جامعة القدس (فلسطين)، mshuibat@staff.alquds.edu

* المؤلف المرسل: سائد ارزىقات، الإيميل: saederziqatt@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/07/31

تاريخ القبول: 2025/06/12

تاريخ الاستلام: 2025/04/21

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية بجنوب الخليل، وأثرها في تحفيز المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم. اعتمدت على منهج البحث النوعي (دراسة الحالة)، من خلال مقابلات مع مديري سبع مدارس. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة تدعم التفكير الإبداعي. كما كشفت عن تحديات أمنية ومادية تحد من فاعلية القيادة. وأوصت الدراسة بتبني سياسات تشاركية وتوفير تدريب مستمر للمعلمين. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات القيادة: القيادة التربوية: مديرية التربية والتعليم: مديرية جنوب الخليل.

Abstract:

The study aimed to explore the educational leadership strategies employed in secondary schools in the southern Hebron region and their impact on motivating teachers and students and improving the quality of education. It adopted a qualitative research approach (case study) through interviews with principals of seven schools. The results showed that participative leadership contributes to creating a motivating educational environment that supports creative thinking. The study also revealed that security and financial challenges hinder the effective implementation of leadership. Based on the findings, the study recommended adopting participatory policies and providing ongoing training for teachers

Keywords: Leadership Strategies; Educational Leadership; Directorate of Education; Admiral South Hebron.

1. مقدمة :

يعاصر عالمنا اليوم تغييرات متلاحقة وسريعة؛ حيث الانفجار الهائل في ثورة المعلومات والمعرفة التكنولوجية، وازدادت "المعرفة" لا تقف عند حد معين من هذا التغير؛ إذ أن الأنظمة التربوية تواكب تلك التطورات وتساير متغيرات العصر، وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، وثمة تطور ملحوظ في مجال القيادة التربوية خلال الآونة الأخيرة؛ إذ ظهرت عدة نظريات تربوية وأساليب مستحدثة في المؤسسة التعليمية، لما تمثله من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية.

ولم يعد خافياً أن الكثير من دول العالم اتجهت إلى تحديث "التعليم" من خلال عدة طرق أولها التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة، ومدرية تدريباً يتناغم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا اليوم. (السعود، 2015، ص: 5)

إن "القيادة" بشكل عام هي المحرك الرئيسي للارتقاء بالمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ من حيث بلوغ أهدافها إذ تقوم بدور محوري لتشجيع الهمهم وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف المرجوة، وتعددت أشكال القيادة وأنواعها، وظهرت جلياً ولا سيما "القيادة التربوية" والتي تحمل أسلوب القيادة والتخطيط الاستراتيجي للذان يعملان بشكل ديناميكي متناغم في المؤسسات بشكل عام و المؤسسات التعليمية على وجه التحديد.

كما أن المؤسسات التعليمية لا تحتاج فقط إلى عملية قيادية تتخذ شكلاً سطحياً وإنما تتطلب تخطيطاً استراتيجياً في بداية كل عام دراسي؛ يرجع ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات التعليمية وطبيعة التفاعل اليومي التي يحدث داخل أسوارها بين (الطالب- والمعلم- والإدارة المدرسية- والبيئة الخارجية مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، إن هذه العناصر بتنوع توجهاتها وخلفياتها تحتاج إلى أداة فعالة تتعامل بشكل منظم بين أجزائها.

تعد "العملية التربوية" عملية إنسانية في المقام الأول في شتى مستوياتها وأبعادها؛ فهي نشاط إنساني يهدف لتحقيق "غاية إنسانية" وتؤدي "منظمات ومؤسسات إنسانية" ويستفيد منها "الإنسان"؛ لذا فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية

التربوية يتم بالإنسان ومن خلاله، وبناءً عليه فإن من الضروري أن يطور القادة التربويون أساليبهم لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه، حتى يتم تحفزه لبذل أقصى ما يمكنه فعله من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة. (العجارمة، 2012، ص 3).

وبناءً عليه تمثل "القيادة التربوية" في المدرسة أساس الارتقاء بالمدرسة والعملية التعليمية ككل وتحقيق التنمیز، وهي العنصر الفعّال الرئيس للتطور وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، ويتطلب ذلك من القيادة التربوية والمتمثلة في مدير المدرسة التمتع بالمهارات القيادية، والإلمام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، حتى يكون قائداً تربوي ذو كفاءة عالية وأداة فعّالة، تنهض بمدرسته وتجعلها بيئة جاذبة للتعلم وبلوغ أهدافها المرجوة.

تدعم الدراسات التربوية بشكل عام، وأبحاث "القيادة التربوية" بشكل خاص، الدور الأساسي الذي تلعبه استراتيجيات القيادة التربوية في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والإعداد التربوي للطالب؛ إذ تشير بعض الأبحاث إلى ضرورة إعداد كوادر من "القيادة التربوية" المتوجهة لقيادة التغيير التربوي المطلوب، ومن الجدير بالذكر أن المدرسة الناجحة تقودها "نخبة تربوية" توجه وترشد العملية التعليمية، وتحدد جودة الخطاب التربوي من جهة، وجودة الحوار المعمول به من جهة (West, et. al, 2000, p: 36).

لذلك؛ تشكل استراتيجيات القيادة التربوية وتفعيلها داخل المؤسسة التعليمية العنصر الفعّال بالمؤسسة، وبناءً على ذلك تتمثل أهميتها في كونها حلقة الوصل بين (العاملين- وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية)، كونها تشكل "البوتقة" التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، كما إنها تسهم في تقليص الجوانب السلبية، وكذلك تقوم بدعم كل ما هو إيجابي داخل المؤسسة، وتستطيع السيطرة على مشكلات العمل التربوي في المدارس وتقديم حلول مقنعة لها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، علاوة على ذلك تسهم في تنمية الجماعات والأفراد ورعايتهم وتدريبهم باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة التربوية يواكب التغيرات المحيطة ويوظفها لخدمة المؤسسة التربوية. (طشطوش، 2009، ص: 24).

ويمكن القول بأن إعداد وتطبيق استراتيجيات القيادات التربوية يعتبر مفتاح الإصلاح التربوي، ويشكل شرط رئيسي لنجاح الجهود المبذولة لأي إصلاح أو تحديث في النظام التعليمي، لذا ومن هنا فإن تدريب القيادات يمكن أن يتيح لهذه القيادات صقل مهاراتها الفكرية والإدارية، وتحسين قدرتها على الأداء الإبداعي واتخاذ القرارات الصحيحة، بما يمكنها من تحويل النظريات التربوية إلى واقع ملموس، وتحقيق الهدف المنشود من العملية التربوية.

واستناداً على ما سبق؛ يمكن ملاحظة أن العملية التعليمية عملية متجددة بشكل متلاحق تحتاج إلى استراتيجيات تغيير تتمثل في الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة، والتي تقوم بقيادة وتنظيم عملياتها، وتضمن لها الريادة والاستمرارية في الأداء وتطوير الأهداف وإيجاد بدائل واقعية للنهوض بالمستوى التعليمي المنافس..

2- الاشكالية.

من خلال عمل الباحثان في المجال التربوي ولاهمية دور القائد المدرسي والاستراتيجيات المتبعة وخاصة في الحالة الفلسطينية الغير مستقرة , وتحديدًا في موضوع انتظام الدوام المدرسي والتربوي بشكل عام نتيجة الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب اجراءات الاحتلال من اغلاقات واقتحامات وتقطيع الطرق ومنع الحركة والتنقل، وما يترتب عليه من تحول إلى التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني، فقد أصبح من الضروري اتباع استراتيجيات ادارية تتلائم مع كل ما سبق، وتحافظ على استمرارية العملية التعليمية التعليمية والبحث عن طرق واستراتيجيات ابداعية تساهم في تحسين مخرجات التعلم وترتقي بها لتواكب التطورات، حيث تسعى هذه الدراسة الى استكشاف ومعرفة الاستراتيجيات الادارية التي يتبعها مدراء المدارس في مديرية جنوب الخليل في ظل هشاشت الظروف ومعرفة الاستراتيجيات الانجح منها؛ ولأن القيادة التربوية تمثل عامل أساسي من العوامل التي تؤثر في جودة التعليم من خلال دراسة الاستراتيجيات المتبعة في المدارس الثانوية، يمكن تحديد الطرق الأكثر فاعلية التي تساهم في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب، بالإضافة إلى تعزيز مهارات المدراء والمشرفين التربويين على

مستوى القيادة، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق بيئة مدرسية ملائمة للنمو والتعلم.

كما أن المدارس في منطقة "جنوب الخليل" قد تحتاج إلى التحديث والتطوير في استراتيجيات القيادة لمواكبة التوجهات العالمية الحديثة في التعليم وإدارة المدارس. لذا، فإن دراسة هذه الاستراتيجيات تعتبر ضرورية لتحديث الممارسات الحالية، والوقوف على أبرز التحديات التي تواجه القيادة التربوية سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو مادية أو غيرها من العقبات والتحديات ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها.

على ضوء ما سبق فيمكن التساؤل كما يلي:

● "ما واقع استراتيجيات القيادة التربوية في مديرية التربية والتعليم منطقة جنوب الخليل؟"

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية، وهي كالآتي:

1. ما استراتيجيات القيادة التربوية التي يتبعها مديري المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل؟.

2. إلى أي مدى تسهم تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في تحفيز المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم؟.

3. ما التحديات التي تقف أمام تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل، وما سبل مواجهة تلك التحديات؟

4. ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل لاستراتيجيات القيادة التربوية بما يسهم في تحسين جودة التعليم والتحصيل المعرفي للطلاب؟

3-أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في "التعرف على استراتيجيات القيادة التربوية المطبقة في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة جنوب الخليل."

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل في:

1. التعرف على استراتيجيات القيادة التربوية التي يتبعها مديري المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل.
2. الكشف عن تأثير تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية بالمدارس الثانوية على تحفيز المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم.
3. رصد التحديات التي تقف أمام تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل، وما سبل مواجهة تلك التحديات.
4. تقديم المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل لاستراتيجيات القيادة التربوية بما يسهم في تحسين جودة التعليم والتحصيل المعرفي للطلاب.

4-أهمية الدراسة.

تحدد أهمية الدراسة من خلال بُعدين رئيسيين، وهم كالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. من خلال الدراسة يمكن توفير رؤية علمية حول استراتيجيات القيادة التربوية الفعالة التي تساهم في تحسين مستوى العملية التعليمية وتحسين التحصيل المعرفي لدى الطلاب وتنمية مهاراتهم، وكذلك إتاحة الفهم العميق حول كيفية استخدام رموز القيادة التربوية لاستراتيجيات مبتكرة لرفع مستوى المدرسة نحو التطور المستمر بما في ذلك تعزيز المناهج الدراسية، تدريب المعلمين، وتنظيم الأنشطة المدرسية.
2. تساهم الدراسة في تحليل المشكلات الحقيقية التي تواجه القادة التربويين في المدارس الثانوية (مثل نقص الموارد، التحديات الاجتماعية والاقتصادية، مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين والطلاب)، وبالتالي توفير حلول عملية مبنية على الأدلة العلمية.

3. هذه الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالمجال التعليم بشكل عام، لا سيما موضوعات "القيادة التربوية، مما يعزز من فهم الطرق المثلى لإدارة المدارس في ظل التحديات والفرص الحالية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية) :

1. من خلال الدراسة يمكن تقديم حلول عملية لتحفيز المعلمين وتعزيز بيئة عمل إيجابية داخل المدرسة من خلال تطبيق استراتيجيات قيادية فعّالة، يمكن من خلالها تعزيز التعاون بين المعلمين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

2. كما أن دراسة موضوع استراتيجيات القيادة التربوية بوجهة نظر تحليلية يمكنها أن تسهم في خلق بيئة مدرسية تركز على الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب، وتحسين المناخ المدرسي مما يزيد من دافعية المتعلم أو الطالب من الانخراط في الأنشطة المدرسية والتعلم.

3. يمكن من خلال الدراسة تحقيق تحسينات مستدامة على المدى الطويل في مستوى التعليم، بدءً من زيادة مشاركة الطلاب في الأنشطة التعليمية، وصولاً إلى تعزيز نتائج الامتحانات وتطوير المهارات.

4. كما أن الدراسة قد تسهم في توجيه القادة التربويين حول كيفية إدارة التغيرات الطارئة مثل: "التغيرات في المناهج- أو استخدام تقنيات التعليم الحديثة" والتحديات التي قد تواجههم، سواء كانت داخلية كالاعتراضات من المعلمين أو المتعلمين أو تحديات خارجية مثل: "السياسات التربوية الجديدة".

5- محددات الدراسة.

- ❖ الحدود الموضوعية: استراتيجيات القيادة التربوية وتطبيقها في المدارس الثانوية.
- ❖ الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة جنوب الخليل.
- ❖ الحدود البشرية: تتمثل عينة الدراسة من ممثلي القيادة التربوية من مديري المدارس الثانوية في مدارس مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.
- ❖ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024-2025م).

6-مصطلحات الدراسة.

- الاستراتيجية: وتعرف إجرائيًا بأنها خطة شاملة وطويلة المدى تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال تحديد وتنسيق الموارد والأنشطة لتحقيق نتائج محددة في بيئة معينة في سياق التعليم أو القيادة التربوية بشكل عام، وتشير إلى تحديد النهج المتكامل والمستدام لإدارة المدرسة وتحسين أدائها على مختلف الأصعدة، بما في ذلك (تحسين جودة التعليم- تطوير المعلمين- وتعزيز البيئة المدرسية).

- القيادة التربوية: ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها سلوك الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسؤولون عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات.

7. الإطار المعرفي.

1.7. القيادة التربوية: تعددت تعريفات القيادة بتعدد الأطر النظرية؛ إذ يمكن النظر إليها بمثابة دور اجتماعي تربوي- أو وظيفة اجتماعية- أو سمة شخصية- أو عملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسم مشترك بينهما وهو إحداث التأثير في الآخر، وعندما يحدث هذا التأثير في نطاق مؤسسي ما، فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها، وبناء عليه يمكن القول بأنها مجموعة سلوكيات يمارسها قائد الجماعة وتمثل مجمل تفاعله مع أعضائها، وتستهدف تشجيع الأفراد على العمل معًا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ككل بقدر كبير من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (عباس، مفتاح، 2007، ص: 6)

والقيادة التربوية تعد دورا تربويا اجتماعيا يؤديه المعلم والتربوي داخل المدرسة أثناء تفاعلهم مع المتعلمين في جميع المراحل التعليمية وفي شتى المواقف، ويكتسب القيادي المعلم هذا الدور القيادي عن طريق التدريب والممارسة وتكوين الخبرات، كما يتحقق بشكل فعال عندما يتسم الفرد القيادي بعدة عوامل: (الديب، 2005، ص 10).

• متابعة القضايا القومية والاتجاهات العالمية والوعي بمستويات وحيثيات تأثيرها على التعليم لا سيما المدرسة، مثل: "العولمة وتأثيرها بالإيجاب أو السلب، وكيفية التوافق مع ذلك دون المساس بالقيم المتنوعة لدينا.

- معرفة كل جديد في "الثقافة التربوية" لكل العاملين في المجال التعليمي المدرسي، وتشجيع القيادة بالمدرسة على القيام بذلك في المدارس التي يتولون قيادتها مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، وتقويم الطلاب، وكيفية جعل الطالب مركز العملية التربوية.
- توفير البيانات والقيام بكل ما يساعد المدرسة على معرفة الأولويات، وتحديد الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق رسالة المدرسة؛ فإن "المعلم القائد" ينبغي أن يمتلك قاعدة بيانات عن جميع الأمور والموارد (البشرية، والمادية)، المتاحة بالمدرسة حتى يتمكن من المشاركة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجهه ويتخذ القرارات الصائبة في الاتجاه الصحيح.
- التأكد من أن اهتمام المدرسة مُنصبّ على القضايا المعاصرة؛ إذ أن "المعلم القائد" من خلال امتلاكه الاطلاع الكافي والوافي والوعي بالقضايا الدولية المعاصرة في كافة المجالات (السياسية-الاقتصادية-الاجتماعية-الثقافية) وطرحها من خلال صفته كقائد ومعلم بطرق متعددة مثل: "توجيه الأنشطة الطلابية الثقافية والاجتماعية والرياضية- أو الأنشطة الصفية المتنوعة"
- شعوره بالمسؤولية الكاملة تجاه نجاح العمل، والإقبال على مساعدة الآخرين وخدمتهم.
- كما أن يكون لديه الحدث والتنبؤ بالأحداث وبعُد النظر نحو تطوير العملية التعليمية ككل. وعليه؛ يمكن القول بأن الفرد الذي يتمتع بالمعرفة والاستطاعة على استثارة الدافعية، وتحقيق النجاح لجميع المتعلمين، والعمل على أسس النزاهة، والعدالة، وآداب المهنة وأخلاقياتها، ومن ثم فهو يقدر على التعرف على قدرات الطلاب مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، واتجاهاتهم واستعداداتهم، وتحفيزهم باستمرارية على تقديم الأداء الأفضل، ويتعامل معهم كميسر له القدرة على المشاركة والتنظيم، وإرساء الأخلاقيات السليمة فيما بينهم بروح من التعاون. (عباس، مفتاح، 2007، ص: 7)

1.7. استراتيجيات القيادة التربوية وسبل تطبيقها: تشكّل الاستراتيجيات خطة طويلة الأمد للوصول إلى غاية ما، وتعتبر مهارة ضرورية لتحقيق النجاح في الحرب، الأعمال، الصناعة، الرياضة، السياسة، أو الحياة الاجتماعية وغيرها، وتعد أداة وأسلوب يمثل الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام محدد للأعمال في سبيل تحقيق أهداف مرجوة (خضر، 2021، ص: 45).

إن الاستراتيجيات مثل خطط تتضمن الخطوات المنظمة التي يجب على الشخص أو الفريق القيام بها لتحقيق أهداف النمو والاستدامة المستقبلية للمؤسسة؛ إذ تهدف إلى إنشاء قيمة إضافية مثل الحلول الجديدة للتكيف مع التطورات المتلاحقة في الأسواق، وأذواق المستهلكين أو إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية أو الصحية أو الاقتصادية (الفزاني، 2023، ص: 246). إن أساليب القيادة التربوية تتمحور حول عملية اتخاذ القرار؛ إذ تشكل الأساس للنشاط التربوي والإداري بالمؤسسة التعليمية، ومفهوم رئيسي لتأثير العمل الإداري بالمدرسة، حيث أن صناعة القرار هو قلب "العملية الإدارية"، فإن المديرين، والموجهين والمعلمين وغيرهم يؤدون دور جوهري في عملية اتخاذ القرار التي لها تأثير فعال على سير العملية الإدارية التعليمية التربوية، يرجع ذلك إلى عملهم وأدوارهم، فتعد إدارة المدرسة الجهة المنوطة والمسئولة عن تنفيذ كل القرارات الفوقية من الجهات الإدارية الأعلى، في حالة صياغة الإطار التنفيذي الجديد، ويجب على الإدارة أن تقوم بتحديد الخطوات المناسبة والضرورية ليتم تحقيق الأهداف المنشودة وراء تلك القرارات، ويجب أن تقوم بتوزيع المهام بشكل يتناسب مع العاملين داخل المدرسة؛ لذا فيكون للدور الإداري في المدرسة أهمية ومرجعية للقيام بترجمة القرارات الفوقية إلى أفعال عملية تطبيقية داخل المؤسسة (بدر، 2018، ص: 65)

يمثل دور المدراء داخل المدرسة دور القائد للمؤسسة التعليمية هذه، أي داخل المدرسة؛ إذ يؤدي دوراً جوهرياً ومحورياً بالغ الأهمية في فشل أو نجاح المؤسسة التي يديرها؛ لذا فعليه أن يتمتع بخصائص معينة: أولها أن يكون عوناً للطامحين على تحقيق كافة الأهداف المطلوبة (smith, p:12, 2023).

3.7. سمات القيادة التربوية: تتعدد خصائص القيادة التربوية ويمكن حصرها كالآتي: (الحميد، 2010، ص: 20).

- إن القيادة دور جماعي؛ فلا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، ولكنه يمارس دوره كقائد من خلال المشاركة الفعالة في وجود جماعة، ضمن ظروف محددة.
- إن القيادة تقوم على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في وجود الجماعة تحتاج قدر كافي من اتفاق القيم والاهتمامات التي تسمح باستمرار التفاعل.
- إن القيادة لا ترتبط بشكل ضروري بالمركزية، ولكن توزع وتنتشر عبر المؤسسة.

• معايير وخصال ومشاعر الجماعة هي التي تحدد "القائد" كما يمكنها تحديد درجة اعتبارهم لسلوكياته بأنها سلوكيات قيادية.

4.7. سبل تطوير القيادة التربوية: وتتمثل الحاجة إلى تطوير قدرات القيادات التربوية في الآتي: (حمائل، 2012: ص 27)

- طبيعة متطلبات العصر، وحجم المنافسة والصراع التقني العالمي، وعوامل الريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التربية في تحقيق ذلك جميعاً.
- مكانة المجتمعات الراهنة ومستوى تطورها، وتقدير حاجاتها المستقبلية لدى جهات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العليا، ووعيمها المتطلع في ظل القيادة الحكيمة الواعية والطموحة، وربط ذلك باستراتيجيات التربية التي تتطلب التطوير والمواكبة، لكي يتحقق التكامل بين برامج التربية والتعليم، وبين التطور الحضاري في كافة المستويات.
- المنافسات الحادة والضغوطات التي يخضع لها نمط التعليم الدولي الراهن في ظل نوافذ المعرفة وأدوات وسبل التثقيف المتجددة التي تستهدف جمهور الطلاب بما فيهم الناشئة.

5.7. خصائص القائد التربوي: إن القيادة هي المقدرة على إحداث تأثيرات على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهي مسئولية تجاه الجماعة الخاضعة لسلطات القائد للوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى أن الشخص القائد هو الذي يستخدم نفوذه وسلطته حتى يؤثر على توجهات الأفراد وسلوكهم من حوله لإنجاز أهداف معنية (طشطورش، 2009، ص: 22-23).

يمكن تلخيص الخصائص التي يتمتع بها القائد التربوي في عدة نقاط كالآتي: (Nahavandi, 2003, p:9)

1. تمتعه بذكاء اجتماعي، ومقدرة على التفاعل الاجتماعي مع الطلاب داخل الفصل وخارجه.
2. أن يحرص على بناء الجماعة وتماسكها، والحفاظ عليها عن طريق كفاءته في إدارة الصراعات والتفاوض، وتقديم حلول للمشكلات واتخاذ القرار.
3. القدرة على تزويد الطلاب بكل ما هو جديد من المعلومات والمعارف.
4. ممارسة مبدأ الشورى وتبادل الآراء مع طلابه.

5. تحليّه بالطموح، الإبداع والابتكار، التخطيط، التنظيم أثناء عمله، والقدرة على حل الصراع الشخصي، كما يقدم الإرشادات بكفاءة.
6. أن يتحلى "بذكاء انفعالي" أي أن يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر الآخرين من المحيطين به وانفعالاتهم وكيفية إدارة انفعالاته.

6.7. أنماط القيادة التربوية:

- القيادة الديمقراطية: وتتمثل في احترام المرؤوسين والاهتمام بحل مشكلاتهم، واحترام الوقت والالتزام بالمواعيد، وتقبل النقد البناء، كل ذلك مع قوة الشخصية المغلفة بالتواضع، وإدراك الفروق الفردية ومراعاتها بين المرؤوسين عند توزيع المهام. (ناجي، 2005، ص 303).
- القيادة الأوتوقراطية: تتمثل في استخدام السلطة للتحكم وتهديد المرؤوسين، وحب الهيمنة في جميع الأمور الإدارية وبالتالي يمكن سلب الكثير من حقوق الآخرين، وعدم تقبل النقد البناء وعدم التراجع عن القرارات الخاطئة، وممارسة التمييز في المعاملة بين المرؤوسين على أسس الطاعة العمياء لكل أوامره. (أسعد، 2005، ص: 123).
- القيادة السلبية: وتتمثل في التردد عند اتخاذ القرارات، وعدم الانتظام في حضور المواعيد الرسمية للعمل مما يتسبب في مناخ من التسيّب، وافتقاد الحسم في تنفيذ اللوائح والقرارات، والتهرب من إبداء الآراء. (ناجي، 2005، ص 305).
- القيادة التحويلية: وتعد القيادة التحويلية من الأساليب المفضلة لدى القادة؛ إذ أن القادة التحويليين يشكلون علاقة من العمل والارتقاء المتبادل، والتي تجعل الأتباع قادة، وربما تحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين، وهناك أربعة عوامل تحدد سلوك القادة التحويليين وهي: "التحفيز الذهني، الدافع المادي المراعاة الفردية، التأثير المثالي" ويجعل القائد المرؤوسين يتبادلون معه الرؤية المستقبلية حول تطوير الأداء، وتزويدهم بفرص للقيادة، كما يتسم القائد التحويلي بعدة صفات من أهمها أن يكون لديه رؤية للتطوير والتغيير والثقة بقدراته وإمكاناته، ويحفّز المرؤوسين للعمل، ويعزز التفكير الإبداعي، وللقيادة التحويلية عدة أبعاد تتمثل في الآتي: (سالم، 2002، ص ص: 19-26).

1. الدافع والتشجيع لدى القائد، وقدرته على الاتصال بالآخرين، والتعبير عن الأهداف.
2. التشجيع الإبداعي يحفز العمل لمواجهة المشكلات، ويقوم بمعالجتها بطرق حديثة.

3. التأثير والجاذبية كتنمية روح الاعتزاز للعاملين بتقديم أداء متميز مع تحقيق الثقة والاحترام.
4. الاهتمام بالمشاعر الإنسانية وإدراك الفرق بينهم، وتدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.
القيادة المستدامة: ويتصف هذا النمط القيادي بدعم آليات الاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤية المستقبلية والتفكير العميق وآليات التفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المدرسة، فالقائد يسعى الي تحقيق النجاح والتميز بشكل مستمر لأنه يساعد في نشر روح الإخاء.

والقيادة المستدامة لا تستغل الموارد البشرية والمادية فقط دون مبرر، بل إنها تعطي اهتمام كبير بالابتعاد عن أي مخاطر يقع على البيئة التعليمية والمجتمع، وتركز على الأصالة والانفتاح وعمليات الإصلاح وينبغي دعم جميع أعضاء المجتمع المدرسي ورعايتهم في عملية تطوير القيادات، كما تهدف إلي دعم وتعزيز العلاقات الإنسانية المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي واستدامة العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، وتتميز أيضا بالتوافق بين احتياجات العاملين والأغراض الأخلاقية عند أداء كافة المهام والمسؤوليات الأكاديمية والإدارية. (عبد الحميد، 2019، ص: 5).

- القيادة الإجرائية: تقوم هذه نظرية التبادل المستمر بين القائد واتباعه، فالقائد يهتم بالنتائج، وينعكس على المرؤوسين من خلال تقديم الحوافز والمكافآت والمشجعات أو فرض عقوبات، وتقوم على "المكافأة المشروطة" وتشمل عمليات دعم إيجابي بين القائد والآخرين، ليتمكن من تحقيق الأهداف وضبط الأمور ومواكبة التغيرات المحيطة، و"الإدارة بالاستثناء"، ويعترض عليها القائد عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، من خلال الثواب والتعزيز السلبي والعقاب، فمن أهم خصائصها تبادل المنفعة العامة بين القائد ومرؤوسيه، من خلال رؤية القائد عن كيفية الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية. فالقائد يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل ما يلزمهم لعمل كل ما يطلب منهم، فهي تقوم على مبدأ المصلحة العامة بالتبادل، وتفسر نمط القائد على أساس مبدأ اقتصادي، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب. (عائل، 2008، ص: 131).

- القيادة التشاركية: وتعتمد على قيام القائد بمناقشة المشكلات والمشكلات والمشاركة مع مرؤوسيه واتخاذ قرار جماعي، مما يتيح للعاملين الاشتراك في صنع القرار، وتصبح هناك مشاركة للفرد في نشاطات المجموعة، مما يساعد على تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤولية وتوسيع دائرة

الحوار والتأكيد على أهمية مشاركة كافة العاملين في إبداء الرأي، بالإضافة الى دعم قنوات الاتصال بين المدرسة وبين المستويات الادارية العليا التي تقوم على تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومروستهم، وهي من الاتجاهات الحديثة في القيادة بهدف زيادة الدافعية لدى العاملين، وهذه المشاركة تتطلب تحمل المسئوليات، والالتزام بتحقيق أهداف المدرسة، والوصول لأعلى مستويات الأداء، وتقوم على مبدأ بتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسئولية، والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف. (الراجحي، 2021، ص: 5).

- القيادة التراسلية: يكون هذا النوع من القيادة موجود ولكن بطريقة غير ملموسة ولا فعلية؛ فإن القائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار إذ يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه (عيسى، 2022، ص: 123).

- القيادة الفوضوية المتساهلة: لا يعتمد هذا النمط من القيادة على خطة واضحة ومحددة لسير العمل إنما يترك القائد الحرية للعاملين في اتخاذ القرار وأداء المهام الوظيفية رغبة منه في كسب رضائهم واعتقاداً أن العمل يسير تلقائياً ، لكن يؤدي ذلك إلى عدم الجدية وعدم وضوح المهام والمسئوليات ، وعدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين وبالتالي عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Rana, 2018, p:137).

- القيادة الخادمة: حيث يسعى القائد إلى خدمة العاملين وبناء علاقات قوية وأمنة بينهم، وإعطاء الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين. (حجازي، 2021، ص: 270)

-القيادة العقلانية: يعتمد هذا النوع من القيادة على المركز الوظيفي للقائد وتمسكه بقوانين ولوائح العمل دون وجود قدر من المرونة في تطبيق هذه اللوائح وبالتالي فإن أداء العاملين يعتمد أساساً على القواعد واللوائح المنظمة لسير العمل وليس على شخصية القائد أو قدرته على التأثير في الآخرين. (Northouse, 2021, p: 20).

- القيادة الجذابة: يعتمد القائد هنا على سماته الشخصية الجذابة والتي تنعكس على شعور المرؤوسين بالولاء والطاعة تجاهه حباً له وتقديراً لشخصه، ويكون للقائد هنا حضوراً وقوة

جاذبه لمن حوله تحفزهم على التفاني في العمل وأداء المهام والمسئوليات برضا وقناعه كاملة. (حداد، وبسام، 2019، ص: 211).

- القيادة الموجهة: وهي القيادة التي تعتمد على توجيه المرؤوسين من خلال خطة عمل محددة أو متابعتهم والحفاظ على مستوى أدائهم وفقا للقواعد والقوانين التي تنظم سير العمل. (Nevarez, 2013, p: 102)

- القيادة الداعمة: وهي القيادة التي تسعى إلى التقرب من المرؤوسين وتظهر أقصى درجات الاهتمام باحتياجاتهم وزيادة درجة الرفاهية لهم وتظهر لهم الاحترام وتجعل العمل أكثر امتعاً لهم، ويسعى القائد إلى التعامل مع المرؤوسين بنوع من الود والاحترام المتبادل. (سادات، 2019، ص: 33).

- القيادة الموجهة بالإنجاز: يعتمد هذا النمط من القيادة على تحديد أهداف واضحة للمرؤوسين ويتوقع منهم القائد أن يسعوا دائماً إلى التطوير المستمر لتنمية أدائهم وتحقيق هذه الأهداف على أكمل وجه، أي أن تركز على كفاءة أداء المرؤوسين دائماً في تحقيق الأهداف بتميز وثقة عالية. (Daft, 2008, p: 19).

8. الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الادب التربوي الذي يرتبط بموضوع الدراسة الراهن، وفي هذا الجانب تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية وثيقة الصلة سواء المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم وفق ما يلي:

- سعت دراسة Joseph, Lin (2025) إلى محاولة استكشاف دراسة الحالة الاستكشافية النوعية لممارسات القيادة المختلفة التي سهلت بشكل فعال عمليات استعادة التسجيل في كليات المجتمع في كاليفورنيا، والتي تشمل البرامج الشخصية وبرامج المسافات في أعقاب الوباء، المشكلة هي اضطراب الوباء للطلاب والمعلمين والمؤسسات، تم تصميم أسئلة البحث لاستكشاف كيفية تكييف قيادة الكلية لأساليبها وممارساتها لمعالجة التحولات في التسجيل أثناء وبعد الوباء ومدى نجاحها في إدارة التحديات التي صاحبت ذلك، شارك خمسة عشر مشاركاً، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والإداريون، في المقابلات مع ستة تم اختيارهم لمجموعة تركيز إضافية، واستخدم التحليل المواضيعي لتحليل البيانات المجمعة عن طريق استعراض النصوص، وترميز البيانات في فئات ذات مغزى واستخلاص رؤى ثاقبة، أشارت النتائج إلى أن القيادة تصرفت بشكل استباقي، وتطورت لخلق

ثقافة التعاطف والقدرة على التكيف والمرونة وسط الاضطراب، وكان يُنظر إلى هذا التطور، إلى جانب منصة مدروسة لصوت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، على أنه يساهم في التعافي الفعال للالتحاق بعد جائحة COVID-19، وستساعد الآثار المترتبة على هذه الدراسة قادة التعليم وأعضاء هيئة التدريس في إيجاد نهج إيجابي وداعم لإدارة التسجيل، وضمان الوصول إلى التعليم العالي.

- وهدفت دراسة عرسان، أيمن. (2024) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار 20 مدرسة تضم 304 معلم ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان لقياس مستوى ممارسة المدراء لسلوك القيادة التحويلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في جميع المجالات، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم "لواء المزار" وفقًا لاختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي.
- وبحثت دراسة Hicks, Daniel Jonathan (2024) التحقيق السردى النوعي في وجهات نظر معلمي اللغة الإنجليزية والكورية L1 في كوريا الجنوبية، وتحديد الحواجز التي تحول دون اكتساب اللغة الإنجليزية ويحلل آثارها على الأداء التنظيمي، كمكونات متكاملة للمشاهد التعليمي في كوريا الجنوبية، تتناولت هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال تطبيق أطر القيادة الخادمة، والقيادة الروحية، والمرونة والبراغماتية؛ لتفسير التجارب الحية للمعلمين الناطقين باللغة الإنجليزية والكورية، وكشفت النتائج عن مجموعة معقدة من التحديات، بما في ذلك الانحرافات التكنولوجية، والتفاوتات الاجتماعية والاقتصادية، وقيود المناهج الدراسية التي تعيق التدريس الفعال ومشاركة الطلاب، تقدم الدراسة رؤى دقيقة حول الديناميكية بين أنماط القيادة والتحديات التعليمية، مما يوضح تأثير القيادة القابلة للتكيف والتعاطف على رفاهية المعلم ونتائج الطلاب، وتؤكد هذه الأفكار على ضرورة استراتيجيات القيادة المرنة والداعمة داخل البيئات التعليمية عالية الضغط.
- واستهدفت دراسة ماجد، منال. (2023) التعرف على واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، و اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتكوّن مجتمع الدراسة من

جميع معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية جنوب الخليل، وشكّلت عينة الدراسة العشوائية الطبقية قوامها (277) مفردة من معلمي المدرسة، وصممت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن المديرين واعون بأهميتها وفوائدها ودورها الإيجابي في العملية التعليمية، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

• ورصدت دراسة شيتات، منذر. (2022) التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية التابعة للواء بني كنانة، والبالغ عددهم 2560 معلماً ومعلمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي قوامها 768 معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 – 10) سنوات.

• وهدفت دراسة الزبون، عدنان. (2022). التعرف على درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة تكونت من 350 مفردة معلم ومعلمة من معلمين المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر عينة الدراسة على نحو عام جاءت بدرجة مرتفعة.

• كما حاولت دراسة السعيد، والطراونة. (2021). التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لإجراءات المسألة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية، واستخدم المنهج المسحي الوصفي، ولتحقيق الأهداف تم تصميم أداة الاستبيان وطبقت على عينة طبقية عشوائية قوامها 770 مدير ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المسألة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة

من وجهة نظر القيادات المدرسية متوسطة للمجالات جميعها؛ وجاء بالمرتبة الأولى التقويم وتنوع مؤشرات الأداء، تلاه مجال المشاركة والمسؤولية، وفي المرتبة الأخيرة مجال الاهتمام بجودة التعليم.

- وأيضاً استهدفت دراسة عادل، عميد. (2021) اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الابداع الإداري، هدفت الدراسة التعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية "قصة المفرق"، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة القصدية التي قوامها 27 مدير ومديرة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن النمط الأتوقراطي والنمط الديموقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية "قصة المفرق"، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة.

1. اتفقت مجمل الدراسات السابقة حول تحقيق هدف الدراسة من تحليل دور القيادة التربوية أو المدرسية في المدرسة وأثار ذلك على عناصر العملية التعليمية ككل بدءاً عن مدراء ومشرفين ومعلمين ومتعلمين.
 2. اختلفت أغلب الدراسات من حيث حكم ونوع العينة، حيث غلبت استخدام العينة العشوائية الطبقية في حين كانت هناك ندرة ملحوظة في استخدام العينة القصدية العمدية.
 3. غلب على الدراسات السابقة استخدام أداة الاستبيان في حين كان هناك ندرة ملحوظة في استخدام أداة التحليل النوعي أو تحليل المحتوى.
 4. استخدمت معظم الدراسات منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي، وكانت هناك ندرة ملحوظة في استخدام منهج دراسة الحالة.
 5. اتفقت غالبية الدراسات حول التأثير الإيجابي للدور التنظيمي للقيادة المدرسية.
- * الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. من حيث البعد النظري، تم تكوين رؤية معرفية شاملة حول موضوع الدراسة وتحديد كيفية البدء فيها، وتحديد متغيراتها.
2. من حيث البعد المنهجي، تم تحديد المنهجية المتبعة خلال الدراسة من تحديد نوع ومنهج الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات المستخدمة.

9. الإطار المنهجي للدراسة.

1.9 منهج الدراسة: وفقاً لتساؤلات الدراسة، والأهداف وسعيًا إلى تحقيق أهدافها، والبيانات المطلوب الحصول عليها بهدف دراسة "استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بجنوب الخليل"، تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة بشقيه "الوصفي، والتحليلي"، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع، لجمع البيانات ومن ثم تنظيمها، وتصنيفها، وتفسيرها، وتم تطبيق هذا المنهج من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة في صيغة مقابلات متعمقة ومقننة لتناسب مع مجريات الدراسة لعرض الواقع كما هو.

2.9. مجتمع وعينة الدراسة.

- مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بجنوب الخليل.

- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 07 ينقسموا بين مدير ومديرة في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بجنوب الخليل؛ وهو عدد مناسب في البحوث النوعية إذ يرتبط العدد بهدف الدراسة،

الجدول (1): وصف المشاركين في الدراسة.

رمز المشارك	الجنس	وصف التخصيص
م 1	أنثى	بكالوريوس رياضيات
م 2	ذكر	بكالوريوس كيمياء
م 3	ذكر	ماجستير أساليب التدريس
م 4	أنثى	مهندسة
م 5	أنثى	بكالوريوس
م 6	ذكر	مهندس / ماجستير إدارة
م 7	ذكر	دكتورة في القيادة والإدارة التربوية

3.9. أدوات الدراسة.

تم بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى آدابيات البحث العلمي والأدب التربوي، ومراجعة الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمجال الدراسة الحالية؛ إذ انقسمت أسئلة أداة الدراسة وهي المقابلات المتعمقة والمقننة (Constructive interview)، وقد تم إعداد دليل المقابلة التي تشتمل على أسئلة تتعلق باستراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بجنوب الخليل، ولكون البحث ينتمي للبحوث النوعية تفاعلي، فتم تطوير أسئلة المقابلات بعد مراجعتها عدة مرات، بحذف بعضها وإضافة الأسئلة الأكثر عمقاً وفق استجابات المشاركين، وصولاً بأسئلة المقابلة إلى أربعة أسئلة تم الاتفاق عليهم بناءً على ارتباطهم العميق والوثيق بموضوع الدراسة، كانت المقابلات تمتد في فترة تتراوح بين 15 إلى 30 دقيقة، مع تعريف المشارك بالباحث مع طبيعة الدراسة والهدف منها، وإعطائه كامل الحرية في الموافقة على إجراء المقابلة، وحرية اختيار المكان والزمان المناسبين لإتمام المقابلة، وقد تم تدوين اجابات اسئلة المقابلات يدويا ، ثم تفرغها نصوصا على برنامج ميكروسوفت ورد ليسهل تحليلها وترميزها.

4.4. موثقية الدراسة:

- مصداقية الأداء: تم استخدام صدق المحتوى "Content Validity"، للتحقق من صدق الأداة؛ ذلك عن طريق عرضها على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص من "أعضاء هيئة التدريس"، إذ تم الأخذ بأرائهم من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.

- الاعتمادية: لضمان الاعتمادية تم بتوثيق كل ما يقوم به قدر المستطاع، والقيام بعرض مفصل لأداة دراسته والبيانات التي قام بجمعها، وتقديم وصف مفصل للعينة، وتحليل البيانات وتفسيرها وصولاً إلى أبرز النتائج في شكلها النهائي.

- الانتقالية: وحتى يتم الاستفادة من إمكانية نقل التفسيرات لسياقات أخرى، تم تقديم وصف تفصيلي شامل لعملية التحليل، وجمع البيانات ومجتمع وعينة وأدوات ونتائج الدراسة؛ حتى يتم أخذ هذه الوصفات والفروقات بعين الاعتبار عند عملية نقل النتائج أو عمل أبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وتم خلال الدراسة تسجيل كل المقابلات في مسودات، وكتابة مذكرات، وتفسيرات، عن مجتمع الدراسة المتعلق باستراتيجيات القيادة

التربوية، وإعطاء وقت كافٍ لتفسيرها، ومراجعتها حتى العودة لبيانات أخرى تستجد قبل تضمينها في النتائج؛ مما يعزز نتائج الدراسة ويجعلها أكثر اتساقاً.

- الاعتبارات الأخلاقية: طبقت الاعتبارات الأخلاقية كما هي واردة في "الأبحاث النوعية" في الدراسة الحالية كالآتي:

1. الحفاظ على خصوصية المشاركين: تم إخبار المشاركين قبل إجراء المقابلات أن الدراسة قائمة على ضمان سرية معلومات المشارك بترميز أسمائهم، وعدم الإشارة لشخصهم.
2. ضمان الموافقة: حيث قبل بدء المقابلة تم أخذ الموافقة من قبل المشاركين، وإعطائهم حرية تحديد الوقت المناسب واختيار نوع التسجيل صوتاً أم تحرير كتابياً، وبعد تفريغ المقابلة بأسئلتها والردود عليها وعمل ترميز أولي، تم إعادة المسودات إلى المشاركين للحصول على موافقتهم لما تم ترميزه، بالإضافة إلى الحصول والموافقة على استخدام تلك البيانات في الدراسة الحالية.
3. تجنب الخداع: تم تحديد الوقت الزمني للمشارك قبل المقابلة، وأنه سيتم تدوين المقابلة أو تسجيلها حسب الرغبة، وتم الإشارة لاقتباساته مباشرةً عند كل موضوع للتأكيد نتائج الدراسة.

10. تحليل البيانات:

كما هو الحال في أي دراسة نوعية، تم جمع البيانات وتحليلها بشكل متزامن، لأن البيانات قد تقود لأسئلة جديدة أو مشاركين جدد، وهذا ما يتمتع به "البحث النوعي" كونه بحث نامي، وهذا وصف لمراحل التحليل التي مر بها الباحثين.

1. مرحلة الانغماس: كانت بقراءة الكتب والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتسجيل ملاحظات عن القيادة التربوية واستراتيجياتها المطبقة في المدارس، مع إجراء مقابلات وتحليل وثائق تخص الدراسة، والانغماس في البيانات وقراءة المقابلات المفرّغة، وتفرغ البيانات في برنامج "ميكروسوفت ورد" Microsoft Word ومراجعتها عدة مرات.
2. مرحلة تنظيم البيانات: تم تنظيم البيانات في برنامج ميكروسوفت ورد، وذلك لكثرة البيانات، وقد سهل البرنامج عملية ترتيبها.

3. مرحلة اختيار طريقة التحليل والترميز الأولى: منذ بداية عملية التفريغ للبيانات تم اختيار طريقة "thematic analysis" مناسبة لدراسة الحالة، وهو أسلوب ملائم ومرن للباحثين الجدد غير المعتادين على تحليل البيانات تحليلًا نوعيًا، وتم تنظيم البيانات على شكل "themes" لجعل البيانات ذات مغزى.

وبدأ الترميز الأولي، واستخدام الترميز الوصفي، والذي يلخص في كل كلمة أو عبارة قصيرة، وقد نشأ لدينا عدد كبير من الرموز بحيث كانت أحيانًا الجملة الواحدة قد تضم ثلاث أو أربع ترميزات، قمنا بعملية تحليل عميقة بوضع أفضل ترميزات ممكنة وليست عملية تجميع للرموز، وتم ترميز البيانات لكل مقابلة على حدة ومن ثم مراجعة الرموز الأولية والبحث عن موضوعات والتأكد من صحة الترميز، وهنا بدأت عملية دمج الرموز لوضعها في مواضيع.

4. المرحلة الأخيرة: تحديد الموضوعات التي تجمع الترميزات المتشابهة، وصف كل نطاق موضوع ومحتوى في جملتين كان كل مفهوم يبدو وكأنه خريطة ذهنية أو غيوم، ثم تم تفريغ جميع الترميزات على الورق، لسهولة معرفة الترميزات الأكثر تكرارًا، والتي أخذت وزنا، وإشارات، ونقل وتبويب البيانات لتصبح بمكانها الصحيح و مصنف بتنسيق، وهذا ساعد على كتابة التقرير الأخير في الدراسة، ثم الخروج بنتائج عامة في ضوء أهداف الدراسة ثم عرض النتائج في جداول.

11. نتائج المقابلة المتعمقة.

يتضمن الجزء الأخير عرض نهائي مكتوب ووصف وتفسير لإجابات أسئلة المقابلة، والهدف هو وصف الدراسة بطريقة شاملة لتمكين القارئ من الشعور كما لو كان مشاركًا نشطًا في البحث بوصف السياق الذي تحدث فيه الظاهرة، كذلك الظاهرة نفسها على شكل تقرير سردي لأهم النتائج "استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس الثانوية بمديرية التربية والتعليم بجنوب الخليل" التي عكستها أصوات المشاركين، وسيتم عرض النتائج في قسم واحد بدلا من قسمين لتسهيل الرابط بين النتيجة وتفسيراتها.

أولًا: نتائج المقابلة المتعمقة مع مدراء المدارس حول السؤال الأول والذي ينص على: "ما استراتيجيات القيادة التربوية التي يتبعها مديري المدارس الثانوية بمحافظة جنوب الخليل؟". كشفت عملية تحليل البيانات وترميزها عن موضوعين مرتبطين باستراتيجيات القيادة التربوية المتبعة في المدارس الثانوية بمنطقة جنوب الخليل وهي: (التشاركية- التعاونية)؛ إذ أكد جميع

المشاركين من مدراء المدارس على اتباع الاستراتيجية التشاركية كأحد أهم استراتيجيات القيادة التربوية، ثم رافق "استراتيجية التشاركية" عدة استراتيجيات فرعية تشتق منها (تقدير الجهد المبذول- الاحترام- التفويض- العمل ضمن فريق واحد).

أكد جميع مدراء المدارس على ضرورة اتباع نظام التشاركية وتطبيق استراتيجية التعاون كأولى سبل القيادة التربوية في الارتقاء بالمدرسة، وصرّح أحد مدراء المدارس (مشارك 1) بضرورة العمل الواحد تحت وطأة فريق واحد بعبارة قالها تضم: "إجمالاً التعامل كأُسرة واحدة في المدرسة، والتشارك، والاحترام، ونجاحنا واحد واخفاقنا واحد، وتقدير الجهد المبذول" وهو ما اتفق عليه (مشارك 7) نصاً، وأغلب المشاركين مضموناً.

ولكن صرّح أحد المدراء عينة الدراسة (مشارك 3) بأنه حسب الموقف يفضل اتباع التشاركية ولكنه يفضلها بعبارة قالها: "في الغالب حسب الموقف ولكن افضل التشاركي/ الديمقراطي غير مجدي في الغالب تشاركي" وهو ما اتفق معه مدير آخر (مشارك 4) على ضرورة وجود التشاركية بشرط أنه في بعض الأحيان هناك مواقف تعيق اتباعها كالقرارات الصارمة بتصريحه بعبارة: "تعاونية وتشاركية في بعض الأحيان، وهناك قرارات صارمة لا نقاش فيها تعود إلى مصلحة المدرسة".

في حين أكد مدير آخر (مشارك 5) على اتباع استراتيجية "الموقفية" حين أشار إلى توجيه الأفراد وخلق بيئة عمل تساعد على تطوير الطلاب من خلال توفير عناصر الموقفية بجانب التشاركية التي يمكن أن يتبعها المدير في عمليات التخطيط والتطوير حين صرّح قائلاً: "قدرة القائد على توجيه الافراد والهامهم داخل المؤسسة التعليمية وخلق بيئة تعليمية ايجابية تساعد على نمو وتطور الطلاب والمعلمين من خلال الاستراتيجيات المتبعة من تعاون وتشارك وموقفية احيانا يتبعها المدير ليستطيع التخطيط والتطوير والتوجيه والتنظيم والتقييم المستمر وفهم وتحليل لعملية التحسين وعدم التوقف والاستمرار في ذلك" واتفق معه مدير مدرسة آخر (مشارك 6) في ضرورة توفر استراتيجية "الموقفية" في خطط مدراء المدارس لكن في حضور القانون.

ثانياً: نتائج المقابلة المتعمقة مع مدراء المدارس حول السؤال الثاني والذي ينص على: "إلى أي مدى يساهم تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في تحفيز المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم؟".

اجتمع مدرء المدارس على أن تطبيق استراتيجيات "التشاركية والتعاون والتواصل" يتبعها النجاح والنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية ككل، وتحقيق النجاح للمعلم وتحفيزه، ومن ثم الطلاب.

إذ أكد أحد المدرء (مشارك 1) على التبعات الإيجابية لاستراتيجيات التشاركية والتعاون والتواصل للمدرسة والمؤسسة التعليمية ككل قائلا: "النظام التشاركي يسهم في النجاح والعطاء اللامحدود وحب العمل يصبح عطاء المعلم افضل لشعوره بالمشاركة في كثير من القرارات وبالتالي ينعكس على الطلاب ويخلق روح المنافسة عند المعلم والطلاب نحو الافضل"، وهو ما اتفق معه (مشارك 3) نصا، وأشار (مشارك 4) على أن نظام التشاركية يتبعه نتائج فعّالة بجانب تطبيق الدورات التطبيقية كأحد أساليب تطوير المدرسة قائلا: "بما ان التعاون والتشارك موجود فالنتائج تكون مرضية الاهتمام في بيئة المدرسة، الدورات التطويرية".

كما أشار (مشارك 5) على التواصل والتعاون والعدالة يحسن من جودة العملية التعليمية ككل بعدم الاحتفاء بالذات وتغافل الآخرين قائلا: "القائد الناجح هو من يرفع بنفسه وبالعاملين لديه على حد سواء وتحفيزهم وتقديرهم لان نجاح المؤسسة لا يرجع لفرد بل للفريق / القدرة على التواصل مع الفريق والعدالة في التعامل مع الجميع / وعدم التفرد في العمل وايعاز النجاح لنفسه / وعدم تقدير الجهود المبذولة من الآخرين والتعزيز المعنوي والمادي".

بينما أكد أحد المدرء (مشارك 6) على أن ضرورة وجود الدعم من المعلم للطلاب، ومن المدير للمعلم يحقق النجاح والتميز للمؤسسة، بجانب تقدير الظروف الطارئة بعبارة قائلا: ان الطالب المنتهي لهذه المدرسة ندعمه بشكل كبير ونوفر له احتياجاته بالاضافة الى العطاء من المعلم بحيث نشرك جميع الاطراف مع بعضها البعض، دعم الطلاب المبدعين والمتفوقين بشكل كبير ومراعات ظروفهم الخاصة التعامل مع المعلمين بشكل ودي واخوي خصوصا في ظل هذه الظروف، إذن إن استخدام أسلوب المشاركة بالرأي والدمج في القيادة أنت تضعه قائدا بجانبك، بالتالي تخلق بيئة نظيفة متعاونة فاعلة"، وهو ما اتفق معه (مشارك 7) قائلا: "ان اشراك المعلمين في اتخاذ القرار يدعمهم بشكل كبير ويجعلهم يعملون بأعلى طاقة لديهم للمحافظة على اللبنة التعليمية. كما تزرع تحصد / مجرد ان يرى الطالب علاقة المدير

بالمعلمين علاقة اخوية وتعاونية يحفز الطالب الى الانتماء لهذه المؤسسة بالتالي يعمل الجميع بشكل متفاني للوصول إلى أفضل النتائج على كافة الأصعدة".

في حين اختلف في الرأي قليلا أحد المدراء (مشارك 2) على ضرورة التطورات على أسس منتظمة وإيجابية ومحددة الأهداف تسهم في تحقيق نتائج فعّالة على المؤسسة التعليمية ككل قائلاً: "المدخلات على أسس ايجابية ومرصودة الأهداف تكون النتائج إيجابية على جميع الأصعدة".

ثالثاً: نتائج المقابلة المتعمقة مع مدراء المدارس حول السؤال الثالث والذي ينص على: "ما التحديات التي تقف أمام تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس؟".

اختلف مدراء المدارس حول التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية في المدارس، ولكن بعضهم أجمع على وجود عاقين أساسيين وهما "التحديات المادية، والأمنية".

إذ أكد أحد المدراء (مشارك 1) على أن القوانين هي أهم العوائق مع الوضع السياسي بجانب وجود وسائل التواصل الاجتماعي والانفتاح على العالم قائلاً: "التحديات كثيرة في ظل هذه الاوضاع الاستثنائية مثل طبيعة الدوام الغير منتظم، الوضع السياسي، بعض القوانين تكون من ضمن التحديات /الانفتاح بدون ضوابط مثل السوشال ميديا والذكاء الاصطناعي في كثير من الحالات أثره سلبي/ أيضاً اولياء الامور من ضمن التحديات التي نواجهها" وهو ما اتفق معه تحديداً في نقطة الوضع الأمني الاستثنائي (مشارك 3) قائلاً: "إن التحديات كثيرة من أهمها الوضع الأمني في البلد لدى عدد كبير من الطلاب المصابين والأسرى /الاضرابات/ كورونا/ دخول الجيش باستمرار واستهداف وتهديد طلاب مدرستنا بالتحديد وذوهم"، لكن اختلف (مشارك 5) مع (مشارك 1) في أن التحديات هي الانفتاح على التكنولوجيا الحديثة إذ خالف ذلك كلياً قائلاً: من التحديات عدم القدرة على الاتصال والتواصل بين القائد التربوي والفريق في المدرسة، عدم الانفتاح على الافكار الجديدة والتفكير الابداعي والنمطية في تطبيق القوانين وعدم الحداثة في التقنيات الحديثة، عدم فهم المناهج التعليمية، وعدم اتخاذ قرارات بناءً على بيانات واضحة عدم المساهمة في التطوير المهني للمعلمين".

وأشار (مشارك 2) على أنه بجانب الوضع الأمني هناك عدة عوائق وتحديات أخرى مثل عدم الاهتمام من قبل المسؤولين بالمدارس وتطويرها قائلاً: "لا يوجد فكرة الا وفيها تحديات ولكن

جميع التحديات تعتمد على التحليل البيئي للمدرسة / المقومات تحد من عملنا /قلة المرافق العامة /الظرف الامني /ودعم المجتمع المحلي" وهو ما اتفق معه (مشارك 6) قائلاً: "من التحديات: الظروف الحالية أكبر تحدي للمعلم والعملية التعليمية والوضع المادي السيء/الموقع الجغرافي للمدرسة لا يتسع لعدد الطلاب، عندي اكتظاظ كبير في عدد الطلاب/عدم وجود مشاغل مجهزة لكافة التخصصات". كما اتفق معهم آخر(مشارك 7) قائلاً: "التحديات كثيرة ونحن نحاول قدر المستطاع الحد من تأثيرها على سير العملية التعليمية/الظروف الأمنية المتوترة دائماً هي أكبر تحدي / الظروف المادية هي تحدي أيضاً/عدم دعم المجتمع المحلي أيضاً هو تحدي/ التطور التكنولوجي المخيف والسريع"، وأخيراً مشارك (4) الذي أكد على أن الظروف المادية أكبر العوائق قائلاً: "التحديات المادية هي أكبر عائق".

رابعاً: نتائج المقابلة المتعمقة مع مدراء المدارس حول السؤال الرابع والذي ينص على: "ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات القيادة بما يسهم في تحسين جودة التعليم والتحصيل المعرفي للطلاب؟".

تم ترميز عدد من المواضيع كمقترحات تعزز ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات القيادة التربوية وهم: إشراك المجتمع المحلي- التعاون والتواصل مع أولياء الأمور- الاستعانة بمؤسسة التعليم العالي- التطوير.

- إشراك المجتمع المحلي: أكد أحد المدراء (مشارك 2) على ضرورة إشراك المجتمع المحلي والتنسيق معه ودعم احتياجات الطلاب واختيار هيئة تدريس عالية الكفاءة تسهم في تعزيز استراتيجيات القيادة والارتقاء بمستوى المدرسة قائلاً: "جودة التعليم ودراسة احتياجات المرحلة العمرية في المدرسة، إشراك المجتمع المحلي والتنسيق والاتصال والتواصل مع المؤسسات المحلية والخارجية /التركيز على الأمور الايجابية عند الطلاب ودراسة مقدرتهم على التحصيل ودعم هذه الاحتياجات /اختيار الهيئة التدريسية التي تقوم بالواجب على اكمل وجه فهي التي ترفع من شأن المدرسة (المدير ميسر للعملية التعليمية) وتحليل البيئة، التشخيص الصحيح لأن معلم واحد يكسر الحلقة". وهو ما اتفق معه مشارك (3) كأحد اقتراحاته في تعزيز استراتيجيات القيادة التربوية.

- الاستعانة بمؤسسة التعليم العالي والتعاون مع أولياء الأمور: أكد مشارك (3) على ضرورة التخطيط المنظم المبني على سبل التعاون مع مؤسسة التعليم العالي والاستعانة بها في إرشادات توعوية للطلاب قائلاً: "التخطيط الجيد وبناء فريق داخل المدرسة، إيجاد مجلس أولياء أمور فاعل ومتعاون، التعاون مع المؤسسات الأكاديمية مثل التعليم العالي والتوجيه السياسي لاعطاء حصص ارشاد وتوعية للطلاب خصوصاً في هذا السن الحرج لطلابنا، أن يكون المدير لديه مستوى عالي من التعليم ماجستير فأعلى يقود أكبر مؤسسة / اعطاء الطلاب مساحة من التخطيط واشراكهم في العمل، البرلمان الطلابي مهم جداً فهو صوت الطلاب، عمل فرقة كشافة فاعلة، وأيضاً فريق رياضة قوي ومدرّب للمدرسة، الاهتمام بالانشطة اللاصفية"، واتفق معه مشارك آخر (6) قائلاً: "أقترح وأتمنى أن يكون التعاون والدعم بشكل أكبر من قبل أولياء الأمور والبلدية والمجتمع المحلي / الاهتمام بالتعليم المهني أكثر مما هو عليه الآن / فتح تخصصات جديدة تخدم المجتمع وسوق العمل".

- التطوير: أشار (مشارك 5) في ضرورة التطوير الدائم والتحديث بشكل مستمر كمقترح قائلاً: "اقترح الاختيار المناسب للقائد التربوي الذي يمتلك القدرة على القيادة والتطوير واستخدام الاستراتيجيات المناسبة والتي تتناسب مع الفريق وقدراته والعمل على تحسين قدرات الفريق والاطلاع المستمر على المستجدات والتطورات التي تساهم في الوقوف أمام التحديات والاستغلال الجيد للفرص"، واتفق معه في ذلك مشارك آخر (7) حين اقترح قائلاً: "يجب أن تتوفر في القائد صفات القائد وليس الإداري، يجب مواكبة التطور التكنولوجي واعداد المدارس بالموارد اللازمة لذلك يجب اشراك المجتمع المحلي والحفاظ على علاقات جيدة مع كافة المؤسسات المحلية لدعم المدرسة"، واتفق معهم إلى حد ما (مشارك 1) ولكن اقترح تطبيق التطويرات والتغيرات والتحديثات على المناهج الدراسية قائلاً: "اقترح زيادة صلاحية المدير/رفع مكانة المعلم في المدرسة / اقترح التغيير في المنهاج فهو بعيد عن الواقع وغير متكامل مع متطلبات العصر / حجم المنهاج كبير بنسبة 100% لا يتناسب مع حجم الدوام وهو بنسبة 80% / يجب ان يكون هناك مرونخ اكثر في كافة المجالات".

لكن اختلف كلياً معهم آخر (مشارك 4): "الكفاية المادية لتحسين المشاغل / الاهتمام أكثر بالمدارس المهنية بحيث الاقبال عليها أصبح في تزايد لسرعة وصول الطلاب الى سوق العمل، واتفق معه مشارك بخر (6) في ضرورة الاهتمام بالمدارس المهنية.

12. مناقشة النتائج

أولاً: استراتيجيات القيادة التربوية المتبعة في المدارس الثانوية

أكدت نتائج البحث الحالي أن التشاركية والتعاونية هما الاستراتيجيتان الأساسيتان اللتان يعتمد عليهما مدرء المدارس الثانوية في جنوب الخليل، مع وجود استراتيجيات فرعية مثل الاحترام، التفويض، والعمل ضمن فريق واحد. كما أشار بعض المدرء إلى الحاجة إلى القيادة الموقفية حسب طبيعة القرار المطلوب اتخاذه حيث اتفق هذا البحث مع دراسة Joseph, Lin (2025) التي أظهرت أن القيادة التكيفية والمرنة ساهمت في إدارة تحديات التسجيل بعد الجائحة، من خلال خلق ثقافة تعاطف وتواصل فعال وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث إن القيادة التشاركية تتيح مرونة أكبر في التعامل مع الأزمات وتضمن مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي، كما ان هذا البحث اتفق ايضا مع دراسة Hicks, Daniel Jonathan (2024) التي تناولت القيادة في البيئة التعليمية في كوريا الجنوبية، وأكدت على أهمية القيادة الخادمة والروحية والتكيفية في تحسين أداء المعلمين والطلاب وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي شددت على أهمية القيادة التعاونية والتواصل الفعال لتحفيز المعلمين والطلاب، كما اتفقت نتائج هذا البحث أيضا مع دراسة السعيد، والطراونة. (2021) التي أكدت على أن تحول المدارس الحكومية إلى وحدات ذات جودة عالية هي اتباعها نمط التشاركية والمسئولية.

ثانياً: أثر استراتيجيات القيادة التربوية في تحفيز المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم. أظهرت نتائج البحث الحالي أن التشاركية والتعاون والتواصل تؤدي إلى تعزيز دافعية المعلمين والطلاب وتحسين جودة التعليم، حيث تسهم بيئة العمل التعاونية في تحقيق الانسجام وتحفيز الجميع نحو الإنجاز. واتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة عرسان، أيمن. (2024) التي تناولت القيادة التحويلية وأظهرت أن مديري المدارس الأساسية يمارسون القيادة التحويلية بمستوى متوسط، مما يشير إلى دور القيادة في تحفيز المعلمين وتحسين العملية التعليمية. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أكد المدرء أن التحفيز والتقدير والتواصل الفعال من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المعلمين.

واتفقت النتائج ايضا مع دراسة Hicks, Daniel Jonathan (2024) التي بينت أن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمناهج الدراسية يمكن أن تعيق تحقيق القيادة الفعالة، وهو ما

يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن التحديات المادية والأمنية تشكل عائقًا أمام تطبيق القيادة التشاركية.

ثالثًا: التحديات التي تعيق تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية

أظهرت نتائج البحث الحالي أن التحديات الأساسية أمام تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية هي التحديات المادية والأمنية، إلى جانب بعض القيود الإدارية والتكنولوجية حيث تتفق مع دراسة Hicks, Daniel Jonathan (2024) التي سلّطت الضوء على التحديات المتعلقة بالقيود المناهجية والتفاوتات الاقتصادية التي تعيق تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية الفعالة، وهو ما يتطابق مع النتائج الحالية.

واتفقت ايضا النتائج مع دراسة ماجد، منال (2023) التي أشارت إلى أن مديري المدارس في محافظة الخليل يستخدمون استراتيجيات اتخاذ القرار بشكل فعال، لكن التحديات المادية والإدارية قد تؤثر على فاعلية هذه الاستراتيجيات، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت أن الافتقار إلى الدعم المالي والتحديات الأمنية تحد من قدرة مديري المدارس على تنفيذ استراتيجياتهم القيادية بفعالية.

رابعًا: المقترحات لتعزيز استراتيجيات القيادة التربوية.

أكدت نتائج البحث الحالي على أهمية إشراك المجتمع المحلي، التعاون مع أولياء الأمور، الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي، والتطوير المستمر كوسائل لتعزيز استراتيجيات القيادة التربوية، حيث اتفقت مع دراسة شيتات، منذر (2022) التي تناولت دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين وأكدت أن التعاون والتطوير المستمر والقيادة الداعمة تساهم في تحقيق بيئة تعليمية محفزة، مما يتماشى مع مقترحات الدراسة الحالية التي شددت على أهمية التواصل الفعال، التحديث المستمر، وخلق بيئة داعمة للمعلمين والطلاب.

الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية:

1. تركيزها على بيئة تعليمية ذات خصوصية سياسية واجتماعية: تناولت الدراسة الحالية التحديات الأمنية والسياسية التي تواجه المدارس الثانوية في جنوب الخليل، وهي عوامل لم يتم تناولها بتفصيل في الدراسات السابقة، مما يضيف بعدًا جديدًا لفهم القيادة التربوية في بيئات غير مستقرة.

2. دمج القيادة التشاركية مع القيادة الموقفية: بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة التحويلية أو التكميلية، أظهرت هذه الدراسة أن القيادة التشاركية لا تعمل بمعزل عن القيادة الموقفية، بل تتكامل معها لضمان مرونة اتخاذ القرار وفقاً للظروف.

3. إبراز دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور: حيث ان الدراسة الحالية شددت على أن إشراك المجتمع المحلي والتعاون مع أولياء الأمور يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز استراتيجيات القيادة التربوية، وهو عنصر لم يكن محورياً في الدراسات السابقة.

- توصي الدراسة الحالية بضرورة تبني حلول مستدامة، مثل تعزيز الدعم الحكومي والخاص للقطاع التعليمي، وتوفير خطط أمنية محكمة تضمن السلامة للطلاب والمعلمين، مما يساهم في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لتطبيق مبادئ القيادة التربوية بفعالية.

• الخاتمة

أظهرت نتائج المقابلات أن القيادة التربوية في مدارس جنوب الخليل تعتمد بشكل أساسي على التشاركية والتعاون، مع تقديم رؤية أكثر شمولاً للتحديات التي تواجه المدارس الثانوية في جنوب الخليل. كما توفر توصيات عملية لتعزيز استراتيجيات القيادة التربوية، مما يجعلها دراسة مهمة لفهم القيادة التربوية في البيئات الصعبة والتحديات غير المستقرة، لكنها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالوضع الأمني والموارد المالية والتكنولوجية الحديثة والمناهج الدراسية. لتحسين جودة التعليم. اقترح المشاركون تعزيز صلاحيات المديرين ودعم المعلمين مادياً ومعنوياً وتطوير المناهج وتعزيز دور المجتمع المحلي في دعم المدارس وبذلك توصي الدراسة بما يلي:

- تفعيل القيادة التشاركية والتعاونية كنهج أساسي يعزز نجاح المدارس، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية المرونة في اتخاذ القرار حسب الموقف.
- التعامل مع التحديات المادية والأمنية من خلال إيجاد بدائل تمويلية ودعم المجتمع المحلي لتقليل أثر هذه التحديات.

- تحفيز المعلمين والطلاب من خلال بيئة تشاركية تضمن لهم التقدير والاحترام، وهو ما يزيد من الإنتاجية ويحقق نتائج تعليمية إيجابية.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي أظهرت نجاح القيادة التحويلية والتكيفية في تجاوز الأزمات، مع تكييف هذه التجارب بما يتناسب مع البيئة التعليمية في جنوب الخليل.

• قائمة المراجع.

أولاً: المراجع العربية

1. أسعد، وليد. (2005). "الإدارة التعليمية". مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ط1.
2. آل ناجي، محمد. (2005). "الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات". المملكة العربية السعودية، ط1.
3. بدر، فاطمة. (2018). "أساسيات الإدارة". الجامعة الافتراضية السورية، ط14.
4. بران، علي. (2009). "القيادة التربوية و دورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الإنجاز التربوي". مجلة التربية، العدد 143، مجلد 4، كلية التربية، جامعة الأزهر.
5. جبران، علي. (2013). "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة اليرموك.
6. حمائل، عطا الله. (2012). القيادات التربوية وتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر". رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة.
7. خضر، مجد. (2021). "مفهوم الاستراتيجية". موقع موضوع، متاح على هذا الرابط: <https://mawdoo3.com>. تم الدخول في 9/3/2025م، الساعة 10 مساءً.
8. خليفة، حسين. (2013). "النظرية الاستراتيجية المعاصرة". دار الحكمة، بغداد، ط1.
9. الديب، محمد. (2005). "علم النفس التعاوني". عالم الكتب، القاهرة، ط9.
10. الزبون، عدنان. (2022). "درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين". مجلة كلية التربية، العدد 9، مجلد 38، جامعة أسيوط.
11. السعود، راتب، (2015). "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب الإدارة بفطرة الأمومة". المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بعنوان: التربية آفاق مستقبلية، جامعة الباحة.
12. السعيد، ختام، الطراونة، خليف. (2021). درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المسائلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية". مجلة كلية التربية، العدد 11، مجلد 37، جامعة أسيوط.

13. شيتات، منذر. (2022). " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة". مجلة كلية التربية، العدد 3، مجلد 38، جامعة أسيوط.
14. طشطوش، هائل. (2009). "أساسيات في القيادة والإدارة". دار الكندي، أربد، ط1.
15. عادل، عميد. (2021). " أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 10، مجلد 2.
16. عباس، اعتدال، مفتاح، عبد الفتاح. (2007). "القيادة التربوية". الأكاديمية العربية الدولية.
17. العجارمة، موفق. (2012). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
18. عرسان، أيمن. (2024). " درجه ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهه نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي . الاردن". مجلة كلية التربية، العدد 3، مجلد 40، جامعة أسيوط.
19. الغامدي، محمد. (2013). "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة". مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 40، مجلد 3.
20. ماجد، منال. (2023). "واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
21. سالم، أحمد. (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظبة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 9.
22. الراجحي، حمدان. (2021). "ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالجودة الإدارية لمديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة". دراسة تحليلية، عمان.
23. بن عائل، قاسم. (2008). "القيادة التربوية الحديثة". دار الجنادرية، عمان.
24. عبد الحميد، ولاء. (2019). "القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد 112.
25. عيسى، بثينة. (2022). "مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين". مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، منار الشرق للدراسات والأبحاث. الأردن.
26. حجازي، سامح. (2021). "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي". مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2.
27. حداد، فضلون، بسام، أحمد. (2019). "دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية". جامعة أم البواقي.

28. سادات، فريدة. (2019). "دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد". مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2.
29. الفزاني، ربيع. (2023). "استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني: دراسة حالة في كلية تقنيات الحاسوب بالزاوية". المجلة الأفريقية للعلوم المتقدمة والطب النفيس العلوم التطبيقية، العدد 3.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1 . Smith, J. (2023). "Principals Decision Making Strategies And Secondary School Teacher's Effectiveness In Ijumu Local Government Area Kogi State". Educational Research Journal, no. 20.
- 2 .Nahavandi, Afsaneh, (2003), The Art and Science of Leadership third edition, Upper Saddle River, New Jerse
- 3 . West, M., Jakson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2000). "Leader for School Improvement": London: Roultdledge Falmer .
- 4 .Lin, Joseph, (2025). " Exploring Leadership Strategies in Community Colleges for In-Person and Distance Learning During Post-Pandemic Enrollment Recovery: A Qualitative Case Study". Theses, American College of Education.
- 5 .Hicks, Daniel Jonathan, (2024). " Beyond the Classroom: Leadership and Hidden Challenges in Korean Hagwons". Theses, The Chicago School of Professional Psychology .
- 6 . Rana, R., K'Aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of directive and achievement oriented path-goal leadership styles on employee performance of coffee trading companies in Kenya. International Journal of Research in Business and Social Science, no, 8 .
- 7 . Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- 8 . Nevarez, C. W. JL & Penrose, R.(2013). Leadership Theory and the Community College: Applying Theory to Practice.
- 9 . Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). The leadership experience.