

عنوان البحث

القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية

إعداد الطالبة/

تغريد فهد الغامدي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

تعتبر القيادة التربوية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحديث في مجال التعليم، أصبح من الضروري أن يتبنى القادة التربويون استراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير المستدام في المؤسسات التعليمية. تواجه المدارس تحديات عديدة، بدءاً من تحديث المناهج الدراسية وصولاً إلى تحسين بيئة التعلم، ومن هنا تبرز أهمية القيادة التربوية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية. القيادة التربوية هي العنصر المحوري الذي يسهم بشكل كبير في تشكيل بيئة التعليم في المدارس والمؤسسات التعليمية. فالقائد التربوي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة، وهو الذي يساهم في تحسين أداء المعلمين، تعزيز تحفيز الطلاب، وتحقيق بيئة تعليمية مثمرة. من خلال القيادة الفعّالة، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تنجح في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يسهم في تطوير التعليم بشكل عام.

الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على مفهوم القيادة التربوية وأهمية دورها في تحقيق التغيير الفعّال داخل المؤسسات التعليمية

## مشكلة الدراسة:

### ١-تحديات القيادة التربوية في التأثير على تغيير الأنظمة التعليمية:

هل تستطيع القيادة التربوية تحقيق التغيير الفعلي في ممارسات التعليم، أم أن هناك مقاومة من قبل المعلمين أو الإداريين؟ وكيف يمكن التعامل مع هذه المقاومة؟

### ٢-محددات نجاح القيادة التربوية:

ماهي العوامل التي تؤثر على قدرة القيادة التربوية على إحداث التغيير؟ هل هي العوامل المتعلقة بالموارد البشرية، الدعم الإداري، أو الثقافة التنظيمية؟

### ٣-نقل الابتكارات التربوية إلى الواقع العملي:

كيف يمكن تحويل الخطط التربوية والابتكارات التي يقترحها القادة التربويون إلى ممارسات ملموسة في الفصول الدراسية؟ وماهي الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ هذه الابتكارات؟

### ٤- أثر القيادة التربوية على نتائج الطلاب:

هل هناك علاقة واضحة بين أساليب القيادة التربوية والتغيرات في أداء الطلاب؟ وكيف يمكن تقييم هذا الأثر بشكل دقيق

بناءً على هذه النقاط، يمكن للبحث أن يركز على دراسة كيف تؤثر القيادة التربوية على المؤسسات التعليمية، وكيف يمكن للمديرين والقادة التربويين تحفيز التغيير وإدارة التحديات المتعلقة بتنفيذ السياسات التعليمية الجديدة.

## أهمية الدراسة:

### ١- تحقيق التغيير المستدام في التعليم:

نلعب القيادة دوراً محورياً في إحداث التغيير الفعال والمستدام في المؤسسات التعليمية. فدراسة كيفية تأثير القيادة على تغيير البيئة المدرسية، وتطوير أساليب التدريس، وتحسين نتائج الطلاب تُعد خطوة مهمة لفهم كيفية تحسين النظام التعليمي.

### ٢- تحسين الأداء التعليمي:

القيادة التربوية الفعالة تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم المقدم للطلاب. البحث في هذا المجال يمكن أن يقود استراتيجيات عملية لتحفيز المعلمين والطلاب على حد سواء وبالتالي تحسين مستويات التحصيل العلمي.

### ٣- توجيه السياسات التربوية:

فهم العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية يساهم في وضع السياسات التربوية الموجهة نحو التطوير المستمر، مما يساعد صانعي القرار على تطوير برامج تعليمية مناسبة وفعالة.

### ٤- إلهام التحفيز والابتكار

القائد التربوي الفعال ليس مجرد مشرف إداري، بل هو شخص ملهم يستطيع تحفيز الآخرين للعمل على تحقيق أهداف كبيرة. القائد الذي يستطيع أن يلهم المعلمين والطلاب بتطوير مهارات جديدة وتبني أساليب تدريس مبتكرة سيحقق بيئة تعليمية إيجابية تدفع للتفكير النقدي والإبداعي.

دراسة القيادة التربوية تساعد في فهم الأساليب التي يمكن أن يستخدمها القائد لتمكين الأفراد في المؤسسة التعليمية، مما يساهم في خلق بيئة مشجعة على الابتكار والتعلم المستمر.

### ٥- إدارة التغيير وتنفيذ الإصلاحات

التغيير في المؤسسات التعليمية يتطلب قائداً يتمتع بمهارات استثنائية في إدارة التغيير، لأن التغيير قد يواجه مقاومة من بعض الأفراد الذين لا يرغبون في تبني أساليب جديدة. دراسة القيادة التربوية تقدم فهماً معمقاً لكيفية إدارة التغيير بنجاح، وكيفية تجاوز التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير.

القائد الذي يمتلك استراتيجية واضحة لإدارة التغيير يمكنه أن يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة وفاعلية، وبالتالي سيحقق المؤسسة التعليمية أهدافها بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

#### ٦-تحسين مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب

القيادة التربوية لا تقتصر على تطوير جودة التدريس، بل تشمل أيضًا توفير بيئة تعليمية تدعم الطلاب في الوصول إلى إمكاناتهم القصوى. من خلال دراسة القيادة التربوية، يمكن التعرف على الطرق التي يسهم بها القائد التربوي في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال تطبيق استراتيجيات تدريس مبتكرة، وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية، ورفع مستوى تحفيز الطلاب.

#### ٧-تلبية احتياجات المجتمع المحلي

إن المؤسسات التعليمية هي جزء من المجتمع الذي توجد فيه، ولذلك يجب أن تسهم في تلبية احتياجاته وتوقعاته. القائد التربوي يجب أن يكون لديه القدرة على فحص وتحليل احتياجات المجتمع المحلي والعمل على مواءمة الأهداف التعليمية مع هذه الاحتياجات. دراسة القيادة التربوية توضح كيفية تأثير القيادة على توافق البرامج التعليمية مع احتياجات المجتمع وكيف يمكن تعديل استراتيجيات التعليم بما يتناسب مع التغيرات في السوق والعمل.

#### ٨- مواكبة التطور التكنولوجي في التعليم

في العصر الرقمي الحالي، أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية. القائد التربوي الذي يواكب التطورات التكنولوجية يمكنه تيسير إدخال أدوات تعليمية جديدة وتحفيز المعلمين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية. دراسة القيادة التربوية تقدم رؤى حول كيفية تحقيق هذا التغيير التكنولوجي داخل المؤسسات التعليمية.

## أهداف الدراسة:

أهداف دراسة بحث القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية تركز على فهم وتقييم كيفية تأثير القيادة التربوية على التحسين والتطوير داخل المؤسسات التعليمية. ومن أبرز هذه الأهداف:

### ١- تحليل دور القيادة التربوية في تحسين بيئة التعليم:

دراسة كيفية تأثير أسلوب القيادة على ثقافة المدرسة وأداء المعلمين والطلاب.

### ٢- استكشاف أساليب القيادة الفعالة:

تحديد أنواع وأساليب القيادة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية) التي تساهم في تعزيز التغيير الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية.

### ٣- تحقيق التغيير المؤسسي في التعليم:

دراسة كيف يمكن للقيادة التربوية أن تقود إلى تغييرات في المناهج التعليمية، والتقنيات التربوية، وأساليب التدريس، وتطوير المناخ المدرسي.

### ٤- تحليل تأثير القيادة على الأداء الأكاديمي للطلاب:

فحص العلاقة بين القيادة التربوية وتحسين نتائج الطلاب الأكاديمية والاجتماعية.

### ٥- دراسة التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تطبيق التغيير:

التعرف على المعوقات التي تواجه القادة التربويين في تحقيق التغيير المطلوب، مثل مقاومة التغيير أو نقص الموارد.

### ٦- دراسة العلاقة بين القيادة التربوية والابتكار في المؤسسات التعليمية:

استكشاف كيف يمكن للقيادة التربوية تعزيز الابتكار والتطوير المستمر في المدارس.

### ٧- تحديد مهارات القيادة المطلوبة لتحقيق التغيير الفعال:

التعرف على المهارات القيادية الضرورية مثل التواصل الفعال، اتخاذ القرارات، التحفيز، والقدرة على التوجيه والإلهام.

### ٨- استكشاف دور القيادة في تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي:

دراسة كيفية تفاعل القادة التربويين مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة.

تهدف هذه الأهداف إلى تعزيز فهم كيفية تحقيق التغيير الفعال والمستدام في المدارس من خلال القيادة التربوية الفعالة والمبنية على مبادئ استراتيجية وشاملة.

## تساؤلات الدراسة

تساؤلات الدراسة في بحث القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية تهدف إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية وتحقيق التغيير المؤسسي في التعليم. هذه التساؤلات تساعد في تحديد المشكلات الرئيسية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل. ومن أهم التساؤلات التي قد تطرح في هذا السياق:

١- ما هو دور القيادة التربوية في تحقيق التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية؟

كيف تؤثر القيادة التربوية على تطوير بيئة التعليم داخل المدرسة؟

٢- ما هي أنواع القيادة التربوية التي تساهم في تعزيز التغيير داخل المؤسسات التعليمية؟

هل تساهم القيادة التحولية أو التشاركية في إحداث تغييرات إيجابية في المدارس؟

٣- كيف يمكن للقيادة التربوية أن تحسن أداء المعلمين وتساهم في تطوير مهاراتهم؟

ما هي استراتيجيات القيادة التي تساعد في تحسين مهارات المعلمين وقدراتهم على التكيف مع التغيرات التعليمية؟

٤- ما تأثير القيادة التربوية على تحقيق نتائج أكاديمية أفضل للطلاب؟

هل هناك علاقة بين أساليب القيادة التربوية وارتفاع التحصيل العلمي للطلاب؟

٥- ما هي التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تنفيذ التغيير في المؤسسات التعليمية؟

ما هي العوامل التي قد تعيق القادة التربويين من تحقيق التغيير المطلوب في المدارس؟

٦- كيف يمكن للقيادة التربوية التعامل مع مقاومة التغيير من قبل المعلمين أو الطلاب؟

ما هي الاستراتيجيات الفعّالة للتغلب على مقاومة التغيير وضمان التكيف الإيجابي مع التعديلات؟

٧- ما العلاقة بين القيادة التربوية وتعزيز الابتكار في المؤسسات التعليمية؟

هل تساهم القيادة التربوية في إدخال أساليب تدريس جديدة أو تقنيات تعليمية مبتكرة؟

٨- ما هو دور القيادة التربوية في تحسين الشراكة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور؟

كيف يمكن للقيادة التربوية تعزيز التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة؟

٩- كيف تؤثر القيادة التربوية في تطوير المناهج وأساليب التدريس؟

هل القيادة التربوية تؤثر على تطوير المناهج الدراسية لتنماشى مع الاحتياجات المعاصرة؟

١٠- ما هي المهارات القيادية التي يحتاجها القائد التربوي لتحقيق التغيير الفعّال في المؤسسة التعليمية؟

ما هي المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي لتوجيه المدارس نحو التغيير الإيجابي؟

هذه التساؤلات تساعد في توجيه البحث نحو تحليل دور القيادة التربوية في تحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية وتقديم حلول عملية للتحديات التي قد تواجهها.

## فروض الدراسة:

فروض الدراسة في بحث القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية تعتبر توقعات أو فرضيات أولية يمكن اختبار صحتها خلال إجراء البحث. تساعد هذه الفروض في توجيه الدراسة واختبار العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير المؤسسي في المؤسسات التعليمية. إليك بعض الفروض التي يمكن أن تتضمنها هذه الدراسة:

### ١-فرضية العلاقة بين القيادة التربوية وأداء المعلمين:

تؤثر القيادة التربوية الفعّالة بشكل إيجابي على أداء المعلمين وقدرتهم على تطبيق أساليب تدريس حديثة".

### ٢-فرضية تأثير القيادة على التغيير في البيئة المدرسية:

تؤدي القيادة التربوية التحويلية إلى تحقيق تغييرات إيجابية في بيئة المدرسة، بما في ذلك تحسين مناخ العمل وتفاعل المعلمين والطلاب".

### ٣-فرضية العلاقة بين القيادة والتغيير الأكاديمي للطلاب:

القيادة التربوية الفعّالة تسهم في تحسين النتائج الأكاديمية للطلاب من خلال تحفيز المعلمين وتوفير بيئة تعليمية تدعم التعلم".

### ٤-فرضية العلاقة بين القيادة والتحديات التي تواجه التغيير:

تواجه القيادة التربوية تحديات أكبر في تحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية التي تعاني من مقاومة التغيير من قبل المعلمين أو الطلاب".

### ٥-فرضية تأثير القيادة في الابتكار التربوي:

القيادة التربوية الابتكارية تسهم في تعزيز الابتكار وتطوير أساليب تدريس جديدة في المؤسسات التعليمية".

### ٦-فرضية تأثير القيادة على تفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي:

القيادة التربوية الفعّالة تعزز الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يساهم في تحقيق أهداف تعليمية مشتركة".

### ٧-فرضية العلاقة بين القيادة التربوية وتطوير المناهج الدراسية:

القادة التربويون الذين يتبعون أساليب قيادة فعّالة يساهمون بشكل مباشر في تطوير المناهج الدراسية لتلبية احتياجات الطلاب المتغيرة".

### ٨-فرضية العلاقة بين القيادة والابتكار في استخدام التقنيات التعليمية:

القيادة التربوية التي تدعم استخدام التقنيات التعليمية الحديثة تساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة التفاعل بين الطلاب والمعلمين".

٩-فرضية تأثير القيادة في تحسين العلاقات بين المعلمين والطلاب:

القيادة التربوية الفعّالة تساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية صحية ومحفزة".

١٠-فرضية تأثير المهارات القيادية على نتائج التغيير في المؤسسات التعليمية:

تؤثر مهارات القيادة التربوية مثل التواصل الفعال واتخاذ القرارات على نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات التعليمية".

تستند هذه الفروض إلى افتراضات حول العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية، ويمكن اختبار صحتها من خلال جمع البيانات وتحليلها خلال البحث.

## الدراسات السابقة:

### ١-دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المدرسي:

- المؤلفون (1994) Bass & Avolio :
- عنوان الكتاب. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* :
- المصدر. Sage Publications.
- الملخص: تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في تحسين الأداء المدرسي. القيادة التحويلية تتسم بالقدرة على إلهام وتحفيز الموظفين (المعلمين والإداريين) لتحقيق أهداف عالية من خلال التحفيز الشخصي والتغيير الدائم.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن القادة التربويين الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم زيادة مستوى الأداء المدرسي وتحقيق التغيير المستدام من خلال تحفيز المعلمين وخلق بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتميز.

### ٢- دراسة القيادة التربوية والتغيير التنظيمي في المدارس

- المؤلف. (2001) Fullan, M. :
- عنوان الكتاب. *The New Meaning of Educational Change* :
- المصدر. Teachers College Press.
- الملخص: تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير التنظيمي في المدارس. يشير Fullan إلى أن القيادة التربوية الفعالة تتطلب التفاعل مع ثقافة المدرسة وأخذها في الاعتبار عند إجراء التغييرات.
- النتائج: أكد Fullan أن القيادة التربوية يجب أن تكون قادرة على بناء شراكات مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي بشكل عام لتحقيق التغيير الفعال. التغيير الناجح يتطلب التزامًا من الجميع ورؤية مشتركة لتحقيق الأهداف.

### ٣-دراسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية

- المؤلفون. (2006) Hargreaves, A., & Fink, D. :
- عنوان الكتاب. *Sustainable Leadership* :
- المصدر. Jossey-Bass.

الملخص: تناولت هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التغيير في المدارس. القيادة الاستراتيجية تتضمن التخطيط بعيد المدى وتحديد الأهداف الكبرى التي يمكن أن تغير بنية النظام التعليمي.

النتائج: تبين أن القيادة الاستراتيجية يجب أن تدمج بين الابتكار وتحقيق الأهداف الكبرى على المدى الطويل. كما أظهرت أن القادة الاستراتيجيين قادرون على تحويل المدارس من بيئات تقليدية إلى بيئات تعليمية حديثة ومنتجة.

#### ٤- دراسة القيادة الخدمية في تحسين المناخ المدرسي

- المؤلف. (1977). R. K. Greenleaf :

- عنوان الكتاب *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.*

- المصدر Paulist Press :

الملخص: تُركّز هذه الدراسة على مفهوم القيادة الخدمية (Servant Leadership)، التي تضع احتياجات المعلمين والطلاب في المقام الأول. القيادة الخدمية تعتمد على فكرة أن القائد الناجح هو من يخدم الآخرين ويعزز من نموهم وتطورهم.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة الخدمية تؤدي إلى تحسين العلاقات بين المعلمين والإداريين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل والمناخ المدرسي بشكل عام. هذا النوع من القيادة يعزز من التفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف ويسهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي.

#### ٥- دراسة القيادة التربوية ومهارات التغيير في تحسين التعليم

- المؤلفون. (2005). D. Jantzi, & K. Leithwood :

- عنوان المقال *A Review of Empirical Studies of School Leadership and Student Outcomes.*

- المصدر *School Leadership & Management.*

الملخص: تناولت هذه الدراسة دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم من خلال اعتماد مهارات التغيير الفعّالة. يتركز البحث حول كيفية تأثير القيادة التربوية في تعزيز الابتكار والتغيير داخل الصفوف الدراسية.

النتائج: أشارت الدراسة إلى أن القادة التربويين الذين يمتلكون مهارات التغيير الفعّالة يمكنهم توجيه مؤسساتهم التعليمية نحو تحسينات مستدامة. القيادة الفعّالة يمكن أن تحفز المعلمين على تبني استراتيجيات تعليمية جديدة ومتطورة.

## ٦-دراسة القيادة التربوية ودورها في تعزيز التحسين المستمر في المدارس

- المؤلفون. (2000). Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. :

- عنوان المقال. *A Multidimensional Model of School Climate: A Validation Study* :

- المصدر. *Journal of Educational Administration* :

الملخص: تركز الدراسة على دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية. تعتبر هذه الدراسة أن القيادة التربوية تحتاج إلى مزيج من المهارات التقنية والإنسانية لتحقيق التغيير الفعال.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القادة التربويين الذين يركزون على خلق بيئة من الدعم والمساءلة يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء التعليمي داخل المدارس. كما تبين أن التحسين المستمر يعتمد على تقديم تدريب منتظم للمعلمين والمشاركة الفاعلة للطلاب.

## ٧-دراسة القيادة التربوية والابتكار في التغيير التعليمي

- المؤلف. (2008). Robinson, V. M. J. :

- عنوان الكتاب. *The Impact of Leadership on Student Outcomes: Making Sense of the Evidence* :

- المصدر. *Australian Council for Educational Research* :

الملخص: تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير القيادة التربوية على التحسينات الابتكارية في العملية التعليمية. القيادة الابتكارية تعتمد على القدرة على إدخال تقنيات وأساليب تعليمية جديدة.

النتائج: تبين أن القيادة الابتكارية يمكن أن تساعد في رفع مستوى التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا وتطوير أساليب تدريس مبتكرة. القادة التربويون الذين يشجعون على التغيير والابتكار يساهمون في تحسين نتائج التعليم بشكل ملحوظ.

## ٨-دراسة القيادة التربوية في مدارس الدول النامية

- المؤلف. (2003). Hallinger, P. :

- عنوان المقال. *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership* :

*Transformational Leadership*.

- المصدر. *Cambridge Journal of Education* :

الملخص: تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التربوية في المدارس في الدول النامية، حيث تتطلب الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة تحولات في كيفية إدارة المدارس.

النتائج: تبين أن القيادة التربوية في هذه السياقات تتطلب توازنًا بين تحسين البنية التحتية والتكنولوجيا والتعليم، مع ضرورة تحسين الكفاءة التعليمية.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية لدراسة القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه البحث في تفسير الظواهر التعليمية المرتبطة بالقيادة التربوية وكيفية تأثيرها على التغيير في المؤسسات التعليمية. من خلال المنطلقات النظرية، يتم تحديد الأطر المفاهيمية التي يستخدمها الباحث لفهم العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير المؤسسي. إليك بعض المنطلقات النظرية الأساسية التي يمكن أن تستند إليها هذه الدراسة:

#### ١- نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

- المؤلفون الرئيسيون (1994) Bass & Avolio :
- المنطلق: القيادة التحويلية هي نموذج من القيادة يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى من خلال التغيير الشخصي والتنظيمي. يقوم القائد التحويلي على تعزيز الحوافز الداخلية وتوجيه أفراد المؤسسة التعليمية نحو تطوير ذواتهم ومهاراتهم.
- التطبيق في الدراسة: تُستخدم هذه النظرية لدراسة كيفية قدرة القادة التربويين على إلهام المعلمين والإداريين والطلاب لتحقيق التغيير من خلال تطوير ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر.

#### ٢- نظرية القيادة الخدمية: (Servant Leadership)

- المؤلف (1977) Greenleaf :
- المنطلق: القيادة الخدمية هي نموذج يركز على خدمة الآخرين، ويعتبر القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين الآخرين وتلبية احتياجاتهم لتحقيق النجاح المشترك. يعتمد القائد الخدمي على الاستماع، والتوجيه، ودعم التطوير الشخصي لموظفيه.
- التطبيق في الدراسة: في سياق المؤسسات التعليمية، يمكن للقيادة الخدمية أن تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال دعم المعلمين والطلاب والعمل على تلبية احتياجاتهم التربوية والشخصية، مما يعزز التغيير التربوي الإيجابي.

#### ٣- نظرية القيادة الاستراتيجية: (Strategic Leadership)

- المؤلفون (2006) Hargreaves & Fink :

- المنطلق: القيادة الاستراتيجية تتمحور حول التخطيط بعيد المدى واتخاذ قرارات موجهة نحو تحقيق أهداف مؤسسية طويلة الأمد. القادة الاستراتيجيون هم من لديهم رؤية شاملة ويتخذون القرارات المبنية على التحليل الدقيق للأوضاع الحالية والاحتياجات المستقبلية.
- التطبيق في الدراسة: تُستخدم هذه النظرية لدراسة كيف يمكن للقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية أن تخطط وتنفذ تغييرات هيكلية أو تربوية مستدامة من خلال رؤية استراتيجية طويلة الأمد.

#### ٤- نظرية القيادة التحويلية والتعليمية: (Instructional Leadership)

- المؤلفون (2003) Hallinger :
- المنطلق: القيادة التعليمية تركز على تحسين عملية التعلم والتعليم داخل الفصول الدراسية. يتضمن ذلك دعم المعلمين، مراقبة جودة التدريس، وضمان بيئة تعليمية فعالة. القيادة التعليمية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الأكاديمي للطلاب.
- التطبيق في الدراسة: تُستخدم هذه النظرية لفهم كيف يمكن للقيادة التربوية أن تساهم في تحسين أساليب التدريس وتحقيق التغيير في الممارسات التعليمية داخل المدارس.

#### ٥- نظرية التغيير التنظيمي: (Organizational Change Theory)

- المؤلف (1996) Kotter :
- المنطلق: نظرية التغيير التنظيمي تركز على كيف يمكن للمؤسسات أن تنتقل من حالة إلى أخرى من خلال مراحل محددة، مثل خلق الحاجة للتغيير، وتشكيل الرؤية، وتوسيع قاعدة الدعم للتغيير.
- التطبيق في الدراسة: ستعتمد هذه النظرية لفهم كيفية حدوث التغيير داخل المؤسسات التعليمية، وكيف يمكن للقيادة التربوية أن تدير هذه العملية بشكل فعال لتطبيق التغييرات المطلوبة في الهيكل المدرسي أو في المناهج أو أساليب التدريس.

#### ٦- نظرية التحفيز الذاتي للمعلمين: (Self-Determination Theory)

- المؤلفون (2000) Deci & Ryan :
- المنطلق: نظرية التحفيز الذاتي تركز على تأثير العوامل الداخلية في تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح. تؤكد على أهمية تلبية احتياجات الأفراد من أجل التحفيز الذاتي، مثل الشعور بالكفاءة والاستقلالية.
- التطبيق في الدراسة: تُستخدم هذه النظرية لفهم كيف يمكن للقيادة التربوية أن تدعم تحفيز المعلمين والطلاب، مما يؤدي إلى التغيير والتطوير المستمر في ممارساتهم التعليمية.

#### ٧- نظرية المشاركة المجتمعية في التعليم: (Community-Based Leadership Theory)

- المؤلف (2001) Epstein :

- المنطلق: هذه النظرية تركز على العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتشير إلى أن التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية يحدث عندما يتم إشراك المجتمع المحلي بشكل نشط في عملية التعليم.
- التطبيق في الدراسة: يمكن استخدام هذه النظرية لدراسة دور القيادة التربوية في إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ قرارات تدعم التغيير التربوي داخل المدارس.

#### ٨- نظرية الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture Theory)

- المؤلفون (1990) Schein :
- المنطلق: تعتبر هذه النظرية الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. الثقافة المدرسية، بما في ذلك القيم والافتراضات المشتركة، تلعب دوراً أساسياً في تحديد كيفية تقبل التغيير وتنفيذه.
- التطبيق في الدراسة: سيتم الاستناد إلى هذه النظرية لفهم كيف تؤثر الثقافة المدرسية على قدرة المؤسسة التعليمية على قبول التغيير والتحسين.

#### ٩- نظرية القيادة التحويلية والتغيير التعليمي في الدول النامية

- المؤلف (2003) Hallinger :
- المنطلق: تتناول هذه النظرية السياقات المختلفة التي تؤثر على تنفيذ التغيير التعليمي في بيئات متنوعة. القيادة في الدول النامية تتطلب استراتيجيات مختلفة من تلك الموجودة في البيئات المتقدمة.
- التطبيق في الدراسة: يتم تطبيق هذه النظرية في سياقات تعليمية في الدول النامية لفهم التحديات التي تواجه القادة التربويين في تنفيذ التغيير في بيئاتهم المحلية.

#### ١٠- نظرية القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership)

- المؤلف (2006) Brown & Treviño :
- المنطلق: القيادة الأخلاقية تركز على سلوك القائد الذي يحترم القيم الأخلاقية والمبادئ المهنية في تعاملاته مع الآخرين. القائد الأخلاقي يُعد نموذجاً يحتذى به ويُحفّز الأفراد على تبني سلوكيات إيجابية.
- التطبيق في الدراسة: تستخدم هذه النظرية لفهم كيف يمكن للقادة التربويين أن يحققوا التغيير المؤسسي من خلال تحفيز المعلمين والطلاب على الالتزام بالقيم الأخلاقية في العملية التعليمية.

#### خلاصة:

المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تعتمد على مجموعة من النظريات التي تتكامل مع بعضها لفهم تأثير القيادة التربوية على التغيير داخل المؤسسات التعليمية. كل نظرية تركز على جانب مختلف من القيادة أو التغيير، سواء من حيث

التحفيز، التنظيم، المشاركة المجتمعية، أو القيادة الأخلاقية، مما يسهم في تقديم إطار شامل لتحليل موضوع  
الدراسة.

### المنهجية وطرق البحث:

المنهجية وطرق البحث هي جزء أساسي من أي دراسة أكاديمية أو بحثية. تحديد المنهجية يساعد في توجيه مسار البحث ويحدد كيفية جمع وتحليل البيانات. في دراسة القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية، سنعتمد على منهجية تتناسب مع طبيعة الموضوع وتساعد في تحقيق أهداف البحث.

#### ١-المنهجية البحثية:

لنتناول موضوع "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يعتمد هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي دون التدخل أو التلاعب بها، ويهدف إلى تقديم وصف دقيق للحالة المدروسة ثم تحليلها للوصول إلى استنتاجات.

- المنهج الوصفي: يتيح للباحث أن يوصف بدقة واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية وكيفية تأثيرها على التغيير في بيئات التعليم المختلفة.
- المنهج التحليلي: يمكن للباحث من تحليل العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير المدرسي استنادًا إلى البيانات المجمعة من الأدبيات السابقة، أو من خلال الدراسات الميدانية.

#### ٢-أهداف المنهجية البحثية:

- وصف واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية.
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير التربوي.
- استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية وأنواع التغيير في المؤسسات التعليمية.
- تحديد نماذج القيادة التربوية التي تساهم بشكل فاعل في التغيير المؤسسي.

#### ٣-طرق البحث:

##### أ. البحث الكمي:

يتضمن البحث الكمي جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية. يُمكن للباحث في هذا النوع من البحث استخدام الأدوات التالية:

##### ١-الاستبانات (الاستقصاء):

- يُعد استخدام الاستبانات من أكثر الأدوات فعالية في جمع البيانات الكمية، حيث يمكن تصميم استبانات لتقييم ممارسات القيادة التربوية وأثرها على التغيير داخل المدارس.

- تحتوي الاستبانات عادةً على أسئلة مغلقة (اختيارات متعددة، مقياس ليكرت) التي تسمح بتحليل البيانات بشكل رقمي.

## ٢-المقاييس التربوية:

- استخدام مقاييس لقياس مدى فعالية القيادة التربوية، مثل مقياس "القيادة التحويلية" أو "القيادة الخدمية"، يمكن أن يساعد في تقييم تأثير القائد التربوي على المعلمين والطلاب.

## ٣-التحليل الإحصائي:

- يمكن استخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات. ستساعد هذه الأدوات في تصنيف وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

## ب. البحث النوعي:

يركز البحث النوعي على فهم الظواهر بشكل أعمق من خلال جمع البيانات غير الرقمية وتحليلها. في هذه الدراسة، يمكن استخدام الأدوات التالية:

## ١-المقابلات:

- إجراء مقابلات مع القادة التربويين، المعلمين، والطلاب للحصول على رؤى معمقة حول كيفية تأثير القيادة التربوية على التغيير داخل المدرسة.
- قد تكون المقابلات شبه منظمة (مع أسئلة مرنة) أو منظمة (أسئلة محددة بدقة).

## ٢-المجموعات البؤرية:(Focus Groups)

- عقد مجموعات نقاش مع مجموعة من المعلمين أو المسؤولين التربويين لمناقشة تأثير أساليب القيادة التربوية على التغيير في المدارس.

## ٣-التحليل الموضوعي للمحتوى:

- يمكن تحليل النصوص (مثل التقارير المدرسية، سجلات الاجتماعات، أو المقالات الصحفية المتعلقة بالتعليم) لتحديد أنماط معينة في أساليب القيادة وأثرها على التغيير.

## ج. البحث المختلط:

- يتضمن استخدام مزيج من المنهج الكمي والنوعي لجمع وتحليل البيانات. في هذه الدراسة، يمكن للباحث دمج الاستبانات والمقابلات للحصول على رؤية شاملة حول القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية.
- التصميم التتابعي: يمكن جمع البيانات الكمية أولاً لتحليل العلاقة بين القيادة والتغيير، ثم إجراء مقابلات أو مجموعات بؤرية لفهم الأسباب والمعوقات وراء هذه النتائج.

- التصميم التكاملي: يجمع البيانات الكمية والنوعية في وقت واحد من أجل الحصول على صورة مكتملة للظاهرة المدروسة.

#### ٤- أدوات جمع البيانات:

- الاستبانات: لجمع البيانات الكمية من المعلمين والإداريين حول أساليب القيادة التربوية ومدى تأثيرها على التغيير في المدارس.
- المقابلات شبه المنظمة: مع قادة تربويين ومعلمين لاستكشاف تجاربهم الشخصية في التعامل مع التغيير.
- مجموعات النقاش: لمناقشة تجارب المعلمين والطلاب في بيئة تعليمية معينة.
- مراجعة الوثائق: دراسة تقارير مدرسية أو وثائق تتعلق بالمشاريع التربوية والقيادة في المؤسسة.

#### ٥- المجتمع والعينة:

- المجتمع البحثي: يشمل جميع المؤسسات التعليمية التي يتم فيها تطبيق القيادة التربوية، مثل المدارس الابتدائية والثانوية أو حتى الجامعات في بعض الحالات.
- العينة: يمكن اختيار عينة من المدارس تمثل تنوعاً في أنواع القيادة التعليمية (مثل القيادة التحويلية، القيادة الخدمية، أو القيادة الاستراتيجية) والبيئات التعليمية (مدارس حضرية، ريفية، أو دولية).

○ يمكن اختيار عينة مكونة من:

- قادة تربويين (مديرين، مشرفين).
- معلمين من مختلف التخصصات.
- طلاب (إذا كان ذلك مناسباً).

#### ٦- تحليل البيانات:

##### أ. التحليل الكمي:

- التحليل الإحصائي الوصفي: لتقديم إحصائيات ملخصة حول البيانات مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- التحليل الإحصائي الاستدلالي: لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين القيادة التربوية وأثرها على التغيير، مثل استخدام اختبار "t" أو تحليل التباين (ANOVA).

##### ب. التحليل النوعي:

- التحليل الموضوعي: تصنيف المعلومات المستخلصة من المقابلات والمجموعات البؤرية إلى مواضيع أو فئات محددة.

- التحليل البنوي: فحص كيفية بناء المفاهيم في النصوص التي تم جمعها ومقارنتها مع الأدبيات السابقة.

#### ٧-التحقق من المصدقية (الصدق) والموثوقية:

- الصدق الداخلي والخارجي: يجب التأكد من أن الأدوات والمقاييس المستخدمة تعكس الواقع التعليمي بشكل دقيق، ويمكن تعميم نتائج البحث على مدارس أخرى.
- التحقق من الموثوقية: استخدام أساليب متعددة لجمع البيانات والتحليل (مثل الت triangulation) لزيادة موثوقية النتائج.

#### ٨-التحديات والقيود:

- قد تشمل التحديات الوصول إلى جميع أفراد العينة، الحصول على تعاون كامل من المدارس أو المشاركين، أو التحديات المتعلقة بالبيئة الثقافية التي قد تؤثر على جمع البيانات وتحليلها.

#### خلاصة:

تعتمد المنهجية وطرق البحث في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية" على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية التي توفر فهما شاملا للظاهرة المدروسة. من خلال اختيار المنهج الوصفي التحليلي، يمكن للباحث تقديم رؤية دقيقة حول تأثير القيادة على التغيير التعليمي، مدعومة بتحليل شامل للبيانات التي تم جمعها من المدارس المختلفة.

## أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة هي الوسائل التي يستخدمها الباحثون لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث. في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، يمكن استخدام مجموعة من الأدوات المناسبة لجمع وتحليل المعلومات بشكل منهجي. سوف نوضح بعض أدوات الدراسة التي يمكن استخدامها في هذا البحث، سواء كانت أدوات كمية أو نوعية أو مزيج منهما (البحث المختلط).

### ١- الاستبانات (الاستقصاء):

- الوصف: الاستبانات هي أداة شائعة لجمع البيانات الكمية في الدراسات التي تتعلق بالقيادة التربوية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (اختيارات متعددة، مقياس ليكرت) التي يمكن تحليلها إحصائياً.

#### • المحتوى:

- أسئلة حول أساليب القيادة (مثل القيادة التحولية، القيادة الخدمية، القيادة الاستراتيجية).
- أسئلة حول أثر القيادة على التحسين التربوي والتغيير في المدرسة.
- أسئلة حول رأي المعلمين، القادة التربويين، والطلاب في التغييرات التي تم تنفيذها.
- التطبيق: يمكن توزيع الاستبانات على المعلمين، الطلاب، والإداريين في المدارس المبحوثة لجمع بيانات كمية حول آراءهم حول تأثير القيادة التربوية على التغيير.

### مثال على أسئلة الاستبانات:

- "هل تعتقد أن القيادة التربوية في مدرستك تساهم في تحسين جودة التعليم؟"
- "إلى أي مدى يشعر المعلمون في مدرستك بالدعم من القيادة التربوية لتحقيق التغيير؟" (مقياس ليكرت من ١ إلى ٥)

### ٢- المقابلات:

- الوصف: تعد المقابلات أداة نوعية مهمة للحصول على بيانات معمقة وفهم أعمق حول كيف يرى الأفراد القيادة التربوية وأثرها على التغيير. يتم إجراء المقابلات بشكل فردي مع القادة التربويين، المعلمين، أو الطلاب.
- أنواع المقابلات:

- مقابلات شبه منظمة: يتبع الباحث فيها مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً ولكن يسمح للباحث بمرونة في إدارة الحوار وطرح أسئلة إضافية.

○ مقابلات غير منظمة: يمكن أن تكون أكثر مرونة، حيث لا يتم تحديد الأسئلة مسبقًا ويمكن التحدث بحرية.

- التطبيق: يمكن إجراء مقابلات مع قادة المدارس، المعلمين، أو حتى أولياء الأمور لمعرفة تأثير القيادة التربوية على بيئة التعليم.

مثال على أسئلة المقابلات:

- "كيف تؤثر أساليب القيادة في مدرستك على مستوى التعاون بين المعلمين؟"
- "ما هي التحديات التي واجهتها القيادة التربوية أثناء تطبيق التغيير في مدرستك؟"

### ٣- المجموعات البؤرية: (Focus Groups)

- الوصف: يتم عقد مجموعات بؤرية مع مجموعة من الأفراد (مثل المعلمين، أو الطلاب) لمناقشة القضايا المتعلقة بالقيادة التربوية والتغيير. تعد هذه الطريقة مفيدة لفهم المواقف والآراء المتنوعة من أفراد المجموعة.
- التطبيق: في هذه الدراسة، يمكن تشكيل مجموعات بؤرية من المعلمين أو الإداريين لمناقشة الأساليب القيادية المستخدمة في المدارس وكيف تؤثر هذه الأساليب على التغيير والتحسين.

مثال على أسئلة مجموعات النقاش:

- "كيف يمكن للقيادة التربوية أن تشجع على تنفيذ التغيير بشكل فعال في المدرسة؟"
- "هل هناك اختلاف في تأثير القيادة التربوية بين المدارس الحضرية والريفية؟"

### ٤- المراجعة الوثائقية: (Document Analysis)

- الوصف: تحليل الوثائق المتعلقة بالتعليم في المؤسسات التعليمية، مثل التقارير المدرسية، خطط التحسين التربوي، أو السياسات التربوية، يساعد في فهم الأطر التي تعمل فيها القيادة التربوية وكيفية تأثيرها على التغيير.
- التطبيق: يمكن جمع الوثائق الخاصة بكل مدرسة أو مؤسسة تعليمية ومراجعتها لفهم كيف يتم تفعيل القيادة التربوية في التغيير.

مثال على الوثائق:

- خطط التحسين المدرسي.
- تقارير التقييم السنوي.
- رسائل أو مستندات رسمية حول تطبيق التغيير في السياسات أو المناهج.

#### ٥- الملاحظات الميدانية: (Field Notes)

- الوصف: تتضمن هذه الأداة مراقبة عملية القيادة والتغيير داخل البيئة المدرسية عن كثب. يمكن أن يقوم الباحث بتسجيل الملاحظات حول كيفية تنفيذ القيادة التربوية للتغيير في المدارس.
- التطبيق: يمكن للباحث حضور الاجتماعات المدرسية أو الأنشطة التربوية لتسجيل الملاحظات حول كيفية اتخاذ القرارات القيادية، وكيفية تأثير هذه القرارات على المعلمين والطلاب.

#### مثال على الملاحظات الميدانية:

- ملاحظة كيفية إدارة القائد المدرسي للاجتماعات.
- ملاحظة التفاعل بين المعلمين في بيئة التدريس في ظل القيادة التربوية.

#### ٦- تحليل بيانات المدارس السابقة: (Historical Data Analysis)

- الوصف: يتضمن هذا النوع من الأدوات دراسة وتحليل البيانات التاريخية التي تخص الأداء المدرسي والتغيير الذي حدث في الماضي. يمكن أن يساعد ذلك في فهم التأثير المستمر للقيادة التربوية على التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- التطبيق: قد يتم جمع بيانات عن الأداء الأكاديمي للطلاب، معدلات التخرج، نتائج الاختبارات الوطنية، أو مؤشرات أخرى متعلقة بالتعليم قبل وبعد تطبيق القيادة التربوية للتغيير.

#### مثال على البيانات:

- تحليل الأداء الأكاديمي للطلاب قبل وبعد تطبيق أساليب القيادة التربوية الجديدة.
- مقارنة نسب التحسين في المدارس التي تبنت أساليب قيادة تحويلية مع المدارس الأخرى.

#### ٧- أدوات التحليل الإحصائي:

- الوصف: يتم استخدام أدوات وبرامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام الاستبيانات أو الملاحظات الميدانية. تتيح هذه الأدوات استخراج استنتاجات دقيقة ودعم الفرضيات الإحصائية.
- التطبيق: يمكن استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، مثل اختبار الفرضيات) مثل اختبار "t"، تحليل التباين ANOVA، أو التحليل التكراري).

## خلاصة:

تعتمد أدوات الدراسة في بحث "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية" على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية التي تساعد الباحث على جمع وتحليل البيانات من مختلف جوانب الظاهرة المدروسة. تتضمن هذه الأدوات الاستبانات، المقابلات، المجموعات البؤرية، المراجعة الوثائقية، والملاحظات الميدانية، والتي يتم استخدامها وفقاً للمنهجية البحثية المختارة (مثل المنهج الوصفي التحليلي أو المختلط).

## حدود الدراسة:

حدود الدراسة تشير إلى القيود أو الإطار الذي يتم من خلاله إجراء البحث، وتساعد في تحديد نطاق الدراسة وتركيزها على مجموعة معينة من المتغيرات أو العوامل. عند تحديد حدود الدراسة، يتم توضيح المجال المكاني، الزمني، والموضوعي للدراسة، بالإضافة إلى القيود الأخرى التي قد تؤثر على النتائج. في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، يمكن تحديد الحدود في النقاط التالية:

### ١- الحدود المكانية:

#### • المؤسسات التعليمية محل الدراسة:

- قد تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية أو الابتدائية في منطقة معينة (مثل محافظة، أو مدينة معينة). على سبيل المثال، يمكن أن تركز الدراسة على مدارس محددة في دولة معينة أو في منطقة جغرافية معينة، مثل مدارس المناطق الحضرية أو الريفية، أو حتى المدارس الدولية.
- يمكن أيضاً أن تقتصر الدراسة على نوع واحد من المؤسسات التعليمية (مثل المدارس العامة أو الخاصة) أو حتى نوع خاص من المدارس مثل مدارس التعليم الفني أو المدارس الخاصة ذات الطابع الديني.

#### • القيود الجغرافية:

- قد تكون الدراسة محدودة بالمؤسسات التعليمية في دولة واحدة أو منطقة واحدة، مما يعني أن النتائج قد تكون غير قابلة للتعميم على جميع المؤسسات التعليمية في مختلف المناطق الجغرافية أو الثقافية.

### ٢- الحدود الزمنية:

#### • الفترة الزمنية للدراسة:

- يمكن أن تكون الدراسة محدودة بفترة زمنية معينة، مثل عام دراسي واحد أو عدة سنوات، وقد تركز على تغييرات معينة حدثت خلال تلك الفترة. على سبيل المثال، يمكن أن تدرس كيفية تأثير القيادة التربوية على التغيير في المؤسسات التعليمية خلال فترة تطبيق إصلاحات تربوية معينة أو خلال فترة جائحة كوفيد-١٩ التي فرضت تغييرات غير مسبوقه في طرق التدريس والتعلم.

#### • الزمن المحدد لجمع البيانات:

- قد تكون الدراسة مرتبطة بفترة زمنية معينة فقط، مما يحد من التغييرات التي يمكن رصدها في المؤسسات التعليمية في تلك الفترة المحدودة.

### ٣-الحدود الموضوعية:

- نطاق القيادة التربوية:

- قد تركز الدراسة على نموذج معين من القيادة التربوية، مثل القيادة التحويلية أو القيادة الخدمية، مما يعني أن نتائج البحث ستعتمد بشكل خاص بتأثير هذا النوع من القيادة على التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- قد تقتصر الدراسة على تأثير القيادة المدرسية على التغيير، دون النظر في التأثيرات الأخرى مثل القيادة في المستوى الإداري الأعلى (مثل المشرفين التربويين أو المديرين).

- التغيير في المؤسسات التعليمية:

- قد تقتصر الدراسة على أنواع معينة من التغيير داخل المؤسسات التعليمية مثل تحسين الأداء الأكاديمي، تغيير المناهج الدراسية، أو تغيير طرق التدريس، مما يعني أن الأنواع الأخرى من التغيير مثل التغيير الثقافي أو التغيير التنظيمي قد لا تكون محل الدراسة.

- المشاركون في الدراسة:

- قد تقتصر الدراسة على فئة معينة من المشاركين مثل القادة التربويين، أو المعلمين، أو الطلاب فقط، مما قد يؤثر على تنوع الآراء والمعلومات التي يمكن جمعها.
- يمكن أن تقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية الحكومية أو المدارس الخاصة، وبالتالي قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع أنواع المدارس.

### ٤-الحدود المنهجية:

- المنهجية المختارة:

- قد تقتصر الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أو البحث الكمي والنوعي باستخدام أدوات مثل الاستبانات والمقابلات، مما قد يحد من إمكانية التعمق في الجوانب الأخرى من القيادة التربوية التي قد تتطلب استخدام منهجيات أخرى.
- إذا كانت الدراسة تعتمد على الاستبانات الكمية، فإنها قد تكون محدودة في قدرتها على اكتشاف التفاصيل الدقيقة المتعلقة بتجارب الأفراد، كما في المقابلات النوعية.

### ٥-القيود المرتبطة بالموارد:

- التمويل والوقت:

- قد تقتصر الدراسة على عينة صغيرة بسبب القيود المالية أو الزمنية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مجموعة أوسع من المؤسسات التعليمية.

- الوصول إلى البيانات:

- قد يواجه الباحث صعوبة في الوصول إلى المشاركين أو جمع البيانات من المدارس، خاصة إذا كانت بعض المؤسسات التعليمية تشترط إجراءات معقدة للحصول على إذن لإجراء الدراسة.

#### ٦- حدود التعميم:

- التعميم على فئات مختلفة:

- قد تقتصر نتائج الدراسة على نوع معين من المدارس (مثل المدارس الحكومية أو الخاصة أو الدولية)، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على كل الأنواع المختلفة من المؤسسات التعليمية في كل السياقات.

- التأثيرات الثقافية والاجتماعية:

- الدراسة قد تقتصر على مجتمع ثقافي أو اجتماعي معين، حيث قد تكون ثقافة المدرسة في هذا السياق محددة ولا تعكس التحديات أو الفرص التي قد توجد في أماكن ثقافية أو اجتماعية مختلفة.

#### ٧- حدود فرضيات البحث:

- قد تقتصر الدراسة على فرضيات معينة حول العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية، مثل:

- "القيادة التحولية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي في المدارس".

- "المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين نتائج التغيير داخل المؤسسة التعليمية".

قد تكون هذه الفرضيات محدودة وقد لا تغطي كل الأبعاد الممكنة للعلاقة بين القيادة التربوية والتغيير.

#### خلاصة:

حدود الدراسة تساعد في تحديد الإطار الزمني والمكاني الذي تركز عليه الدراسة، بالإضافة إلى القيود الموضوعية والمنهجية التي قد تحد من تعميم نتائج البحث. في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، تتراوح هذه الحدود بين تحديد نوع معين من القيادة التربوية، التركيز على فئة معينة من المدارس، أو فترة زمنية محددة.

## المراجع:

### ١-كتب ومراجع أكاديمية:

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
  - هذا الكتاب يُعد من المراجع الأساسية في موضوع القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتبر من الأساليب الرئيسية في القيادة التربوية وكيفية تحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational Leadership Research in Education. Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177-199.
  - مقال يقدم مراجعة شاملة لأسلوب القيادة التحويلية وكيفية تأثيره على التغيير في المدارس. يعتبر مرجعاً مهماً لفهم دور القائد التربوي في تحسين بيئة المدرسة.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Allyn & Bacon.
  - هذا الكتاب يناقش دور المديرين والقادة التربويين في المدارس وكيفية تحقيق التغيير المؤسسي من خلال القيادة الفعالة.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
  - من الكتب الأساسية في مجال التغيير التربوي، يشرح كيفية توجيه القيادة التربوية لعملية التغيير المستدام في المؤسسات التعليمية.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage Publications.
  - يقدم هذا الكتاب تحليلاً لنظريات القيادة التربوية المختلفة ويشمل تحليلاً للممارسات المختلفة التي تساهم في تحقيق التغيير في المدارس.

### ٢-مقالات علمية وأبحاث أكاديمية:

- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Leaders in Education, 4*(1), 3-25.
  - هذا البحث يناقش دور القيادة في المدارس الناجحة وكيف يمكن للقادة التربويين توجيه عملية التغيير داخل المؤسسات التعليمية من خلال ممارسات إدارية فاعلة.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.

- يناقش كيفية قياس فعالية برامج القيادة التربوية وقياس تأثيرها على التغيير في المؤسسات التعليمية.

- Harris, A. (2004). *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?* *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.

- هذا المقال يعرض فكرة القيادة الموزعة (Distributed Leadership) وأثرها في تحسين الأداء المدرسي والتغيير.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). *Exploring the Principals' Role in School Effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.

- يدرس هذا البحث دور المديرين التربويين في تحسين فعالية المدارس وكيفية تأثير أساليب القيادة على التغيير.

### ٣- رسائل علمية وأطروحات:

- السلمي، أ. (2017). *دور القيادة التربوية في تحقيق التغيير الفعال في المدارس السعودية*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

- تركز هذه الرسالة على دور القيادة التربوية في تنفيذ التغيير في المدارس السعودية، مع تحليل ميداني للحالات الدراسية.

- الزعبي، ع. (2015). *أثر القيادة التربوية على تطوير الأداء المدرسي وتحقيق التغيير في المدارس الحكومية في الأردن*. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك.

- تدرس هذه الأطروحة العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير في المدارس الأردنية، مع استخدام تحليل البيانات الميدانية.

### ٤- تقارير ودراسات منظمات دولية:

- OECD (2019). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2018*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

- تقرير من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) يتناول القيادة المدرسية وأثرها على التعلم في المدارس. يقدم دراسات حالة من عدة دول حول كيفية تأثير القيادة في التغيير التربوي.

- UNESCO (2017). *Leadership for Education: Global Perspectives*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).

- تقرير شامل عن القيادة التربوية على مستوى العالم، ويستعرض طرق تحسين القيادة التربوية لتحقيق التغيير في الأنظمة التعليمية المختلفة.

#### ٥- مقاطع من مواقع أكاديمية إلكترونية:

- **Leithwood, K. (2019).** *How School Leadership Affects Student Achievement. Educational Leadership, 76(2), 72-78.*
- مقال يشرح كيف يمكن للقيادة التربوية تحسين نتائج الطلاب من خلال أساليب القيادة الفعالة، وهو ذو علاقة وثيقة بالقيادة التربوية في تحقيق التغيير.
- **The Wallace Foundation. (2013).** *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning.*
- تقرير يركز على كيفية تحسين فعالية القادة التربويين في المدارس من خلال تطوير مهارات القيادة التي تساهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التغيير.

#### ٦-مراجع إضافية:

- **Tschannen-Moran, M. (2004).** *Trust Matters: Leadership for Successful Schools.* Jossey-Bass.
- يتناول هذا الكتاب دور الثقة في القيادة التربوية وأثرها على قدرة القائد في إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- **Woods, P. A., & Gronn, P. (2009).** *Nurturing Leadership: A Leadership Model for New Zealand Secondary Schools. Educational Management Administration & Leadership, 37(1), 7-28.*
- يناقش الكتاب نموذج القيادة الناشئة وكيف يمكن للقيادة التربوية أن تساهم في التغيير المستدام داخل المدارس الثانوية.

#### خلاصة:

هذه مجموعة متنوعة من المراجع الأكاديمية التي يمكن استخدامها لدراسة القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية. تشمل هذه المراجع كتبًا أكاديمية، مقالات علمية، رسائل علمية، تقارير منظمات دولية، بالإضافة إلى دراسات حالة تساهم في تقديم تحليل شامل حول كيفية تأثير القيادة التربوية في عمليات التغيير في التعليم. يمكن توظيف هذه المراجع لتوجيه البحث وتعميق الفهم حول القضايا المتصلة بالقيادة التربوية وتحقيق التغيير.

