ISSN: 3079-062X
مجلة علمية محكّمة نصف سنوية تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية
https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/index

القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية: قراءة سوسيولوجية

لزم الشارف أحمد عمار*
قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب سوق الجمعة المصابحة ، جامعة الزيتونة ليبيا
Lazm866@gmail.com
تاريخ الارسال 2026/4/17م تاريخ القبول 2026/5/12م

Educational Leadership as an Organizational System within the Educational Institution: A Sociological Perspective

Lazim Al-Sharif Ahmed Ammar
Lazm866@gmail.com

Abstract:

This study aimed to examine educational leadership as an organizational system within the educational institution from a sociological perspective. This was achieved by identifying the nature of educational leadership as an organizational system within the educational institution, analyzing the components of this organizational system, determining the social and organizational factors affecting the effectiveness of educational leadership, and finally clarifying its role in improving performance and the quality of the educational process. The descriptive method was adopted due to its suitability for the purposes of the study.

The study reached the following findings:

-Educational leadership represents a dynamic organizational system within the educational institution that goes beyond the administrative dimension to influence relationships and roles, and its effectiveness is determined by its ability to balance formal and informal organization within the social and cultural context.

-The organizational system of educational leadership consists of interconnected elements such as roles, relationships, communication, and organizational culture, operating within an integrated interactive framework whose effectiveness depends on coordination among these elements and is influenced by the organizational structure and decision-making mechanisms.

-The effectiveness of educational leadership is determined by the interaction of social and organizational factors such as culture, relationships,

حقوق النشر © للمؤلف/للمؤلفين 2025. ينشر هذا البحث بموجب رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons (CC BY-NC

organizational structure, communication, resources, and policies, which affect its ability to achieve the institution's objectives.
-Educational leadership contributes to improving performance and the quality of the educational process through organizing work, developing human resources, and enhancing communication and coordination, making it a fundamental pillar for achieving educational excellence.
Keywords:
Educational Leadership – Organizational System – Educational Institution

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية: قراءة سوسيولوجية ، وذلك من خلال التعرف على طبيعة القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، و تحليل مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية ، ثم تحديد العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في فاعلية القيادة التربوية وأخيرا توضيح دور القيادة التربوية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية، واتبعت المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تمثل القيادة التربوية نسقًا تنظيميًا ديناميكيًا داخل المؤسسة التعليمية يتجاوز البعد الإداري ليؤثر في العلاقات والأدوار وتُحدد فاعليته بقدرته على تحقيق التوازن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ضمن السياق الاجتماعي والثقافي.
- يتكون النسق التنظيمي للقيادة التربوية من عناصر مترابطة كالأدوار والعلاقات والاتصال والثقافة تعمل في إطار تفاعلي متكامل تتحدد فاعليته بمدى التنسيق بينها وتأثره بالهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار.
- تتحدد فاعلية القيادة التربوية بتفاعل العوامل الاجتماعية والتنظيمية مثل الثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي والاتصال والموارد والسياسات بما يؤثر في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- تسهم القيادة التربوية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية عبر تنظيم العمل وتطوير الكوادر وتعزيز الاتصال والتنسيق مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية- النسق تنظيمي - المؤسسة التعليمية.

المقدمة:

تُعدّ المؤسسة التعليمية من أبرز التنظيمات الاجتماعية التي تؤدي دورًا محوريًا في بناء المجتمعات الحديثة إذ لا يقتصر دورها على نقل المعرفة وتلقين المعارف الأكاديمية فحسب بل تمتد وظائفها لتشمل التنشئة الاجتماعية وإعادة إنتاج القيم والمعايير وإعداد الأفراد للاندماج الفاعل في البنية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع حيث أصبحت المدرسة أو المؤسسة التعليمية تُفهم باعتبارها نسقًا اجتماعيًا وتنظيميًا مركبًا يتفاعل داخله عدد من العناصر البشرية والمادية والرمزية في إطار من العلاقات المنظمة والوظائف المحددة و تبرز القيادة التربوية كأحد أهم العناصر التنظيمية الفاعلة داخل المؤسسة التعليمية حيث تشكل حلقة وصل مركزية بين مختلف مكونات النظام التربوي وتسهم في توجيه العمليات التعليمية والإدارية نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة فالقيادة التربوية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية بل أصبحت ممارسة تنظيمية وسوسيولوجية معقدة تتداخل فيها الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية بما يجعلها محورًا أساسيًا في فهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسة التعليمية.

إن التحولات المعاصرة التي يشهدها العالم في مجالات التعليم والإدارة وما صاحبها من تطور في النظريات التنظيمية قد فرضت إعادة النظر في مفهوم القيادة التربوية حيث لم يعد ينظر إليها بوصفها سلطة هرمية فقط، بل باعتبارها نسقًا تنظيميًا يتفاعل داخله القائد التربوي مع المعلمين والطلاب والإدارة والبيئة المحيطة ضمن شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهذا ما جعل علم الاجتماع التربوي وعلم اجتماع التنظيم يهتمان بشكل متزايد بدراسة القيادة التربوية باعتبارها ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبناء التنظيمي للمؤسسة التعليمية وأن المؤسسة التعليمية بوصفها تنظيمًا بيروقراطيًا في كثير من الأحيان تتأثر بنمط القيادة السائد فيها سواء كانت قيادة تقليدية تعتمد على المركزية والضبط الصارم أو قيادة حديثة تقوم على المشاركة والتفويض والعمل الجماعي ومن هنا فإن القيادة التربوية تُعدّ عنصرًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة وفي تحديد طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين وفي التأثير على مستوى الأداء وجودة المخرجات التعليمية وتشير العديد من

الدراسات السوسيولوجية إلى أن القيادة التربوية الفعالة تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة التعليمية، يتسم بالتعاون، والشفافية والتواصل الفعال مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة العملية التعليمية وبالتالي فإن ضعف القيادة أو غياب الرؤية التنظيمية الواضحة قد يؤدي إلى اختلال في البناء التنظيمي للمؤسسة وظهور مشكلات تتعلق بالانضباط، وضعف الأداء، وتراجع مستوى التحصيل العلمي.

إن القيادة التربوية يمكن فهمها باعتبارها نسقًا فرعيًا داخل النسق الأكبر المتمثل في المؤسسة التعليمية حيث تعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وتوزيع الأدوار، وضبط السلوكيات وفقًا لمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية وغير الرسمية و أن هذا النسق القيادي يتأثر بعوامل متعددة منها طبيعة النظام التعليمي والثقافة المجتمعية والسياسات التربوية والموارد المتاحة، إضافة إلى مستوى تأهيل القيادات التربوية نفسها.

وعليه فإن دراسة القيادة التربوية تتيح فهمًا أعمق لكيفية اشتغال المؤسسة التعليمية وكيفية تأثير القيادة في تشكيل البنية الداخلية للعلاقات وفي توجيه السلوك التنظيمي للأفراد و تساعد هذه المقاربة في تحليل التحديات التي تواجه القيادات التربوية في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيدات المتزايدة التي تعرفها النظم التعليمية الحديثة مثل كثافة الأعباء الإدارية وتعدد الأدوار وضغوط الجودة والتحول الرقمي في التعليم وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يسلط الضوء على أحد أهم العناصر الحيوية في النظام التعليمي حيث تُعد القيادة التربوية عاملًا حاسمًا في نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية و أنها تمثل نقطة التقاء بين علم الاجتماع التربوي وعلم اجتماع التنظيم الأمر الذي يمنح هذا الموضوع بعدًا علميًا مزدوجًا يجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي.

أولا-مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن تحولات عميقة ومتسارعة بفعل التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية التي أثرت بشكل مباشر في طبيعة عملها ووظائفها الأمر الذي جعلها أكثر تعقيدًا من حيث بنيتها الداخلية وعلاقاتها التنظيمية وفي ظل هذه التحولات لم تعد المدرسة مجرد فضاء تقليدي لنقل المعرفة،

بل أصبحت تنظيمًا اجتماعيًا ديناميكيًا تتداخل فيه الأدوار وتتشابك فيه العلاقات بين مختلف الفاعلين التربويين من إدارة ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ضمن إطار من القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية وفي قلب هذا التنظيم تبرز القيادة التربوية كعنصر محوري في توجيه العمل التربوي وتنظيمه حيث يُفترض أن تضطلع بدور أساسي في تحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة التعليمية وأهداف العملية التربوية غير أن الواقع العملي يكشف عن وجود تباين واضح في أنماط القيادة التربوية داخل المؤسسات التعليمية الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء وجودة المخرجات التعليمية وعلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة ويمكن النظر إلى القيادة التربوية باعتبارها نسقًا تنظيميًا فرعيًا داخل النسق الكلي للمؤسسة التعليمية حيث تتحدد وظائفها من خلال مجموعة من الأدوار والعلاقات والمعايير التي تحكم سلوك الفاعلين داخل التنظيم إلا أن هذا النسق لا يعمل دائمًا بالكفاءة المطلوبة إذ قد تعترضه مجموعة من الإشكالات مثل غلبة الطابع البيروقراطي وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب الرؤية التنظيمية الواضحة إضافة إلى محدودية الكفاءات القيادية في بعض السياقات التعليمية حيث أن العديد من المؤسسات التعليمية خاصة في المجتمعات النامية تعاني من اختلالات تنظيمية تتمثل في ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية وغياب العمل الجماعي وسيادة أنماط تقليدية في القيادة تعتمد على المركزية والسلطة أكثر من اعتمادها على المشاركة والتفاعل ويؤدي ذلك إلى خلق بيئة تنظيمية غير محفزة تؤثر سلبًا في أداء المعلمين وتحد من فاعلية العملية التعليمية وتضعف من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التربوية وتزداد حدة هذه الإشكالية في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية مثل التحول الرقمي ومتطلبات الجودة وضغوط التغيير حيث تتطلب هذه التحولات نمطًا جديدًا من القيادة التربوية القادرة على التكيف مع المتغيرات وإدارة الأزمات وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة التعليمية غير أن غياب التأهيل الكافي للقيادات التربوية وضعف الاهتمام بالبعد السوسيولوجي في فهم القيادة قد يحد من قدرة هذه القيادات على أداء أدوارها بكفاءة وبالتالي فإن تناول القيادة التربوية غالبًا ما يتم من منظور إداري تقني يركز على الجوانب الإجرائية والتنظيمية دون إيلاء الاهتمام الكافي للأبعاد الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في ممارسات القيادة داخل

المؤسسة التعليمية وهذا ما يخلق فجوة معرفية تستدعي إعادة قراءة القيادة التربوية في ضوء علم الاجتماع وبخاصة علم اجتماع التنظيم لفهم طبيعتها كظاهرة اجتماعية تتشكل داخل سياق معين وتتأثر بعوامل متعددة تتجاوز الإطار الإداري الضيق.

وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى دراسة القيادة التربوية بوصفها نسقًا تنظيميًا متكاملاً يشتمل على مجموعة من العناصر المتفاعلة مثل القائد والمرؤوسين والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري وشبكات الاتصال وأنماط السلطة حيث يتطلب الأمر تحليل العلاقات التي تربط بين هذه العناصر وكيفية تأثيرها في سير العمل داخل المؤسسة التعليمية وفي تحقيق الأهداف التربوية.

وانطلاقًا من ذلك يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تقديم قراءة سوسيولوجية للقيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية بهدف فهم طبيعة هذا النسق وتحليل مكوناته والكشف عن العوامل التي تؤثر في فعاليته ومدى انعكاس ذلك على جودة العملية التعليمية.

ثانيا-تساؤلات الدراسة:

1-ما طبيعة القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من منظور سوسيولوجي؟

2- ما مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية؟

3- ما العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في فاعلية القيادة التربوية؟

4- كيف تسهم القيادة التربوية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية؟

ثالثا-أهداف الدراسة:

1- التعرف على طبيعة القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من منظور سوسيولوجي .

2- تحليل مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية .

3- تحديد العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في فاعلية القيادة التربوية .

4- توضيح دور القيادة التربوية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية.

رابعا-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

-الأهمية العلمية:

1-تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال علم الاجتماع التربوي وعلم اجتماع التنظيم من خلال تناول القيادة التربوية كنسق تنظيمي .
2-تقدم إطارًا نظريًا متكاملاً يربط بين مفاهيم القيادة التربوية والبناء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية .
3-تساعد في توضيح الأبعاد السوسيولوجية للقيادة التربوية بعيدًا عن الطرح الإداري التقليدي .
4-تبرز أهمية تحليل العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية وتأثيرها على الأداء التربوي .
5-تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول القيادة التربوية من زوايا نظرية وتطبيقية مختلفة .

- الأهمية العملية:

1-تسهم في توجيه صناع القرار في المؤسسات التعليمية نحو تبني أنماط قيادية أكثر فاعلية .
2-تساعد في تحسين الأداء الإداري والتربوي من خلال فهم أفضل لدور القيادة داخل التنظيم المدرسي .
3-تقدم توصيات عملية لتطوير المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية .
4-عم تدريب وتأهيل القيادات التربوية وفق أسس علمية حديثة .
5-تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تعزيز دور القيادة في تنظيم العمل التربوي.

خامسا-مفاهيم الدراسة:

تُعدّ مفاهيم القيادة التربوية والتنظيم الاجتماعي من الركائز الأساسية لفهم طبيعة العمل داخل المؤسسات التعليمية حيث تعكس طبيعة العلاقات والأدوار التي تحكم التفاعل بين مختلف الفاعلين وتبرز القيادة التربوية كنسق تنظيمي يسهم في توجيه السلوك وتحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار من القيم والمعايير حيث تتداخل هذه المفاهيم مع عناصر أخرى مثل الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي بما يؤثر في جودة الأداء التعليمي.

1-القيادة التربوية: تُعرف بأنها عملية توجيه وتنسيق الجهود داخل المؤسسة التعليمية

بهدف تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية وتشمل التأثير في سلوك المعلمين والطلاب والعاملين من خلال أساليب تنظيمية وإنسانية قائمة على التعاون والتفاعل و تعكس القدرة على اتخاذ القرارات التربوية المناسبة وتنظيم العمل داخل المدرسة وفق رؤية واضحة وتُعدّ عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة العملية التعليمية وبناء بيئة تعليمية فعّالة [1].

2- **النسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية**: يُقصد بالنسق التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية مجموعة العناصر والبُنى التي تتفاعل فيما بينها وفق قواعد وأدوار محددة لتحقيق الأهداف التربوية ويشمل هذا النسق العلاقات بين الإدارة والمعلمين والطلاب إضافة إلى اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل و يعكس نمط توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة وآليات التنسيق والتواصل بين مختلف مكوناتها ويُعد هذا النسق إطارًا يضبط السلوك التنظيمي ويؤثر في كفاءة الأداء وجودة العملية التعليمية[2].

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة إلى المحاور الرئيسة الآتية:

أولا- طبيعة القيادة التربوية كنسق تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من منظور سوسيولوجي:

تُعدّ القيادة التربوية من أهم المكونات الأساسية داخل المؤسسة التعليمية حيث لا يمكن فهم طبيعتها أو أدوارها بمعزل عن السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تعمل فيه وينظر علم الاجتماع وخاصة علم اجتماع التنظيم إلى القيادة التربوية باعتبارها نسقًا تنظيميًا فرعيًا ضمن النسق الكلي للمؤسسة التعليمية يتسم بالتفاعل والتكامل مع باقي الأنساق الفرعية مثل نسق التدريس ونسق الإدارة، ونسق العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة فالنسق التنظيمي في التصور السوسيولوجي هو بنية من العلاقات والأدوار والمعايير التي تنظم سلوك الأفراد داخل إطار اجتماعي معين وعليه فإن القيادة التربوية لا تُفهم فقط بوصفها سلطة إدارية بل بوصفها شبكة من العلاقات المتبادلة بين القائد التربوي (مدير المدرسة مثلًا) وبقية الفاعلين التربويين حيث تتحدد هذه العلاقات وفق أنماط من السلطة والتأثير والتفاعل الاجتماعي [3].

وتتسم القيادة التربوية بطبيعة ديناميكية إذ تتغير أدوار القائد التربوي ووظائفه تبعًا للظروف التنظيمية والاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة التعليمية فالقائد التربوي لا

يمارس دوره في فراغ بل في إطار من القيم والمعايير والثقافة التنظيمية التي تؤثر في سلوكه و يتأثر بدوره بالسياسات التعليمية والبيئة المجتمعية المحيطة وهذا ما يجعل القيادة التربوية ظاهرة اجتماعية مركبة تتجاوز البعد الإداري الضيق فالقيادة التربوية باعتبارها نسقًا تنظيميًا تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية من أبرزها: الأدوار التنظيمية والعلاقات المهنية وأنماط الاتصال وآليات اتخاذ القرار فالقائد التربوي يشغل موقعًا تنظيميًا يفرض عليه أدوارًا متعددة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إضافة إلى دوره في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية وهذه الأدوار لا تُمارس بشكل فردي فقط بل في إطار تفاعلي مع المعلمين والطلاب والإداريين فطبيعة القيادة التربوية تتأثر بنمط التنظيم السائد داخل المؤسسة التعليمية حيث يمكن أن تتخذ القيادة أشكالًا مختلفة مثل القيادة البيروقراطية التي تقوم على المركزية والالتزام الصارم بالقوانين أو القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة والتشاور أو القيادة التحويلية التي تركز على التغيير والإبداع ويعكس هذا التنوع في أنماط القيادة اختلاف السياقات الاجتماعية والتنظيمية التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية[4].

و يشير علم اجتماع التنظيم إلى أن فعالية القيادة التربوية ترتبط بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات التنظيم الرسمي المتمثل في القوانين واللوائح والتنظيم غير الرسمي المتمثل في العلاقات الشخصية وشبكات التفاعل الاجتماعي فإهمال أحد هذين البعدين قد يؤدي إلى اختلال في النسق التنظيمي مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمؤسسة التعليمية وأن القيادة التربوية تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة من خلال ترسيخ قيم معينة مثل التعاون والانضباط والالتزام والابتكار وتُعدّ الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في توجيه سلوك الأفراد حيث تؤثر في طريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع العمل التربوي بالتالي فإن القائد التربوي يلعب دورًا محوريًا في بناء هذه الثقافة وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية[5].

ويمكن النظر إلى القيادة التربوية كآلية للضبط الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية حيث تسهم في تنظيم سلوك الأفراد من خلال مجموعة من القواعد والمعايير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ويظهر ذلك في قدرة القائد على إدارة الصراعات

وتعزيز الانضباط وتحقيق التماسك التنظيمي مما يضمن استقرار النسق التعليمي واستمراريته فإن القيادة التربوية تتأثر بعوامل متعددة مثل مستوى تأهيل القائد ونمط شخصيته وطبيعة البيئة المدرسية والموارد المتاحة والسياسات التربوية العامة و تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورًا مهمًا في تحديد طبيعة القيادة حيث تختلف أنماط القيادة من مجتمع إلى آخر تبعًا للقيم السائدة والتقاليد الاجتماعي[6].

وفي ظل التحولات المعاصرة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي في التعليم أصبحت القيادة التربوية مطالبة بتبني أدوار جديدة تتجاوز الإدارة التقليدية لتشمل الابتكار وإدارة التغيير وتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسة التعليمية وهذا يتطلب فهمًا عميقًا لطبيعة القيادة كنسق تنظيمي مرن وقابل للتكيف مع المتغيرات وعليه فإن دراسة القيادة التربوية من منظور سوسيولوجي تنظيمي تتيح فهمًا أشمل لطبيعتها ووظائفها داخل المؤسسة التعليمية حيث تكشف عن الأبعاد الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تشكل هذا النسق وتبرز دور القيادة في تحقيق التوازن بين مختلف مكونات التنظيم المدرسي و تساعد هذه المقاربة في تحليل التحديات التي تواجه القيادة التربوية واقتراح سبل تطويرها بما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية [7].

يتضح مما سبق أن القيادة التربوية تمثل عنصرًا محوريًا داخل النسق التنظيمي للمؤسسة التعليمية حيث تتجاوز كونها وظيفة إدارية لتصبح عملية اجتماعية تفاعلية تؤثر في مختلف مكونات العمل التربوي و أن فهمها يتيح لنا تحليل أعمق للعلاقات والأدوار داخل التنظيم المدرسي وتبرز أهميتها في قدرتها على تحقيق التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة لذلك فإن تطوير أنماط القيادة التربوية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية ومن ثمّ تبقى القيادة التربوية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات التعليمية واستقرارها.

ثانيا- تحليل مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية:

تعدّ القيادة التربوية نسقًا تنظيميًا متكاملًا داخل المؤسسة التعليمية يتشكل من مجموعة من المكونات التي تتفاعل فيما بينها في إطار من العلاقات والأدوار والمعايير الاجتماعية بما يحقق تنظيم العمل التربوي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة ولا يمكن النظر إلى هذا النسق باعتباره بنية جامدة أو مجرد إطار إداري بل

هو نظام ديناميكي يتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة التعليمية و يؤثر بدوره في سلوك الأفراد وأنماط تفاعلهم داخل هذا التنظيم ويُعدّ الدور القيادي من أبرز مكونات هذا النسق حيث يشغل القائد التربوي موقعًا محوريًا يضطلع من خلاله بمجموعة من الوظائف التنظيمية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار وهي وظائف لا تُمارس بصورة معزولة بل في إطار من التفاعل المستمر مع بقية الفاعلين داخل المؤسسة ويستند هذا الدور إلى مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بالموقع التنظيمي إذ يُنتظر من القائد أن يكون قادرًا على تحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة الرسمية واحتياجات المعلمين والطلاب بما يعكس الطابع الاجتماعي للقيادة التربوية[8].

وتتمثل أهمية العلاقات التنظيمية بوصفها مكونًا أساسيًا في هذا النسق حيث تقوم القيادة التربوية على شبكة من التفاعلات التي تربط القائد بالعاملين داخل المؤسسة التعليمية وتتخذ هذه العلاقات طابعًا رسميًا تحدده اللوائح والهياكل التنظيمية إلى جانب طابع غير رسمي ينشأ من خلال التفاعل اليومي مثل الثقة والتعاون والتفاهم ويؤثر نوع هذه العلاقات بشكل مباشر في المناخ التنظيمي حيث يسهم الانسجام والتواصل الإيجابي في تعزيز الأداء بينما يؤدي التوتر وضعف التفاعل إلى إضعاف فاعلية القيادة وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة التعليمية وهو ما ينعكس على طبيعة القيادة التربوية وممارساتها فالهيكل الهرمي الصارم يعزز من نمط القيادة المركزية في حين أن الهياكل المرنة تتيح فرصًا أكبر للمشاركة والتفاعل مما يؤثر في طريقة اتخاذ القرار وفي مستوى الانخراط التنظيمي للعاملين وبالتالي فإن القيادة التربوية تتشكل في ضوء هذا الهيكل وتتفاعل معه بصورة مستمرة[9].

ويُعدّ الاتصال التنظيمي أحد العناصر الحيوية التي يقوم عليها النسق القيادي إذ يمثل الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والأفكار والتوجيهات داخل المؤسسة التعليمية ويتخذ الاتصال أشكالًا متعددة رسمية وغير رسمية ويؤثر بشكل كبير في درجة التنسيق بين العاملين وفي وضوح الأدوار والمسؤوليات فكلما كان الاتصال فعالًا ومفتوحًا زادت قدرة القيادة على تحقيق أهدافها بينما يؤدي ضعف الاتصال إلى حدوث خلل في الأداء وظهور مشكلات تنظيمية متعددة وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا

في توجيه هذا النسق حيث تشكل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة التعليمية وتنعكس هذه الثقافة في طريقة تعامل العاملين مع بعضهم البعض وفي مدى التزامهم بالعمل وفي قدرتهم على التكيف مع التغيرات ويُسهم القائد التربوي بشكل مباشر في تشكيل هذه الثقافة من خلال ممارساته اليومية مما يجعل القيادة عاملًا مؤثرًا في بناء بيئة تنظيمية إيجابية أو سلبية(10).

وتمثل عملية اتخاذ القرار بعدًا أساسيًا في النسق التنظيمي للقيادة التربوية إذ تعكس طبيعة السلطة داخل المؤسسة التعليمية ونمط التفاعل بين القائد والعاملين فقد تتسم هذه العملية بالمركزية أو بالمشاركة وكل نمط له تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي فالمشاركة في اتخاذ القرار تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء في حين أن المركزية المفرطة قد تؤدي إلى ضعف المبادرة وانخفاض الدافعية لدى العاملين ولا يمكن إغفال دور الضبط التنظيمي بوصفه آلية لضمان استقرار النسق واستمراريته حيث يعتمد على مجموعة من القواعد واللوائح التي تنظم سلوك الأفراد إلى جانب الضبط غير الرسمي الذي يستند إلى القيم والعلاقات الاجتماعية وتلعب القيادة التربوية دورًا حاسمًا في تحقيق هذا الضبط من خلال تطبيق القوانين بشكل عادل وتعزيز الالتزام وإدارة السلوكيات داخل المؤسسة التعليمية بما يحقق الانضباط والتوازن (11).

مما سبق فإن مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية لا تعمل بصورة منفصلة بل تتداخل وتتفاعل ضمن إطار متكامل يعكس طبيعة المؤسسة التعليمية كتنظيم اجتماعي معقد وتظهر فعالية القيادة في قدرتها على إدارة هذه المكونات بشكل متوازن بما يحقق الانسجام بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية ويسهم في تحسين جودة الأداء التربوي ومن هنا فإن التحليل السوسيولوجي لهذا النسق يتيح فهمًا أعمق للقيادة التربوية باعتبارها ظاهرة تنظيمية اجتماعية تتجاوز حدود الوظيفة الإدارية لتشمل أبعادًا إنسانية وثقافية وتنظيمية مترابطة.

ثالثا- العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في فاعلية القيادة التربوية :

تتأثر فاعلية القيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية المتداخلة التي تشكل في مجملها الإطار الذي تعمل ضمنه القيادة وتحدد درجة قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية وبالتالي فإن

القيادة التربوية لا تُمارس في فراغ بل داخل سياق اجتماعي وتنظيمي معقد يتضمن شبكة من العلاقات والقيم والمعايير والهياكل التي تؤثر بشكل مباشر في أداء القائد التربوي وفي قدرته على التأثير والتوجيه واتخاذ القرار ولذلك فإن فهم هذه العوامل يعد ضروريًا لفهم طبيعة القيادة التربوية ذاتها وتحديد مدى فاعليتها داخل المؤسسة التعليمية(12).

تُعد الثقافة المجتمعية من أبرز العوامل الاجتماعية المؤثرة في فاعلية القيادة التربوية إذ تعكس القيم والتقاليد السائدة في المجتمع طبيعة النظرة إلى القيادة والسلطة داخل المؤسسات التعليمية ففي المجتمعات التي تسود فيها الثقافة التقليدية القائمة على الطاعة والهرمية غالبًا ما تميل القيادة التربوية إلى المركزية في اتخاذ القرار وضعف المشاركة بينما في المجتمعات الأكثر انفتاحًا وديمقراطية تميل القيادة إلى أساليب أكثر تشاركية تعتمد على الحوار والتفاعل و أن المكانة الاجتماعية للمدرسة في المجتمع تؤثر بدورها في مدى دعم القيادة التربوية فكلما حظيت المؤسسة التعليمية بتقدير اجتماعي أعلى زادت قدرة القيادة على فرض الانضباط وتحقيق الأهداف التربوية و أن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية تمثل عاملًا مهمًا في تحديد فاعلية القيادة التربوية حيث تلعب طبيعة العلاقة بين القائد والمعلمين والعاملين دورًا أساسيًا في نجاح العملية التنظيمية فالعلاقات القائمة على الثقة والاحترام والتعاون تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم القيادة ويعزز من قدرتها على تنفيذ السياسات التربوية في حين أن العلاقات المتوترة أو القائمة على الصراع والشك تؤدي إلى إضعاف السلطة القيادية وتراجع مستوى الالتزام الوظيفي وأن وجود شبكات العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة قد يؤثر بشكل كبير على سير العمل إما بشكل إيجابي من خلال دعم التعاون أو بشكل سلبي من خلال خلق مراكز نفوذ غير رسمية تعيق القرارات الإدارية (13).

و تلعب الكفاءة المهنية للقيادة التربوية دورًا حاسمًا في تحديد مدى فعاليتها إذ إن مستوى تأهيل القائد وخبراته الإدارية والتربوية ينعكس بشكل مباشر على قدرته في إدارة المؤسسة التعليمية فالقائد المؤهل علميًا وعمليًا يكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات التنظيمية واتخاذ قرارات مناسبة وتوظيف الموارد المتاحة بشكل فعال بينما يؤدي ضعف التأهيل إلى قصور في الأداء وضعف في القدرة على التكيف مع

التحديات و أن مهارات التواصل والقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح القيادة التربوية فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية يعد من أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية القيادة التربوية، حيث يحدد هذا الهيكل توزيع السلطة والمسؤوليات وآليات العمل داخل المؤسسة فالهياكل التنظيمية الصارمة ذات الطابع الهرمي قد تحد من حرية القيادة في اتخاذ القرار وتبطئ من عملية التنفيذ، في حين أن الهياكل المرنة التي تسمح بتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار تعزز من فعالية القيادة وتزيد من كفاءتها و أن وضوح الأدوار التنظيمية داخل المؤسسة يسهم في تقليل الصراعات وتوضيح المسؤوليات مما ينعكس إيجابًا على أداء القيادة [14].

ويُعد نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من العوامل التنظيمية المهمة أيضًا حيث يؤثر بشكل مباشر في قدرة القيادة على توجيه العمل وتنظيمه فالاتصال الفعال الذي يتميز بالوضوح والشفافية وسهولة تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية يسهم في تعزيز التنسيق وتحقيق الأهداف، بينما يؤدي ضعف الاتصال أو غموضه إلى حدوث خلل في تنفيذ القرارات وتضارب في الأدوار و أن اعتماد القيادة على قنوات اتصال مفتوحة يعزز من مشاركة العاملين ويزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي فإن طبيعة السياسات التعليمية العامة تمثل إطارًا تنظيميًا يؤثر في فاعلية القيادة التربوية، حيث تفرض هذه السياسات مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على القيادة الالتزام بها وكلما كانت هذه السياسات مرنة وواضحة وتراعي خصوصية المؤسسات التعليمية، زادت قدرة القيادة على التكيف والتطوير، بينما تؤدي السياسات الجامدة والمعقدة إلى تقييد عمل القيادة وإضعاف قدرتها على الابتكار واتخاذ المبادرات وأن توفر الموارد المادية والبشرية داخل المؤسسة التعليمية يعد من العوامل التنظيمية المهمة التي تؤثر في فاعلية القيادة التربوية حيث إن نقص الإمكانيات أو ضعف التجهيزات أو قلة الكوادر المؤهلة يحد من قدرة القيادة على تنفيذ البرامج التعليمية وتحقيق الأهداف المرسومة فإن توفر الموارد بشكل كافٍ ومنظم يعزز من قدرة القيادة على تطوير الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية[15].

و يمكن القول إن فاعلية القيادة التربوية هي نتاج تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض حيث تتداخل الثقافة المجتمعية مع العلاقات الداخلية ويتفاعل الهيكل التنظيمي مع أنماط الاتصال وتتأثر جميعها بمستوى الكفاءة القيادية والموارد المتاحة ومن هنا فإن تحسين فاعلية القيادة التربوية يتطلب فهمًا شاملًا لهذه العوامل والعمل على تطويرها بشكل متكامل بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسة التعليمية.

رابعا- دور القيادة التربوية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية:

تُعدّ القيادة التربوية عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء ورفع جودة العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية حيث تمثل القوة التنظيمية التي توجه العمل التربوي وتنسق بين مختلف مكوناته بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية فإن القيادة التربوية لا تقتصر على الجانب الإداري فحسب، بل تتجاوز ذلك لتصبح عملية اجتماعية تنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد داخل المدرسة وتحدد طبيعة العلاقات المهنية وتساهم في تشكيل المناخ التعليمي العام ويظهر دور القيادة التربوية في تحسين الأداء من خلال قدرتها على تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح ومنظم مما يحد من التداخل والازدواجية في المهام فالقائد التربوي الفعال يعمل على توجيه المعلمين والعاملين نحو أداء مهامهم وفق خطط واضحة وأهداف محددة مع متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة المستمرة وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنجاز والكفاءة داخل المؤسسة التعليمية حيث أن القيادة التربوية تسهم في رفع مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي من خلال تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل ومنظم، مما يعزز الاستقرار التنظيمي داخل المدرسة(16).

تلعب القيادة التربوية دورًا مهمًا في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تطوير البيئة التعليمية داخل المؤسسة سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية فهي تعمل على توفير بيئة تعليمية محفزة تساعد المعلمين على أداء أدوارهم بكفاءة وتدعم الطلاب في عملية التعلم من خلال خلق مناخ يسوده التعاون والاحترام والثقة و أن القيادة التربوية تسهم في تعزيز استخدام الأساليب التعليمية الحديثة وتشجيع الابتكار والتجديد في طرق التدريس بما يواكب التطورات التربوية والمعرفية المعاصرة وتساهم القيادة التربوية الفعالة في تحسين الاتصال التنظيمي

داخل المؤسسة التعليمية، حيث تعمل على تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور مما يسهم في تبادل المعلومات بشكل سلس وواضح هذا التواصل الفعال يساعد في حل المشكلات بسرعة واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب و يعزز من مشاركة جميع الأطراف في العملية التعليمية، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات التعليمية(17).

و تلعب القيادة التربوية دورًا أساسيًا في تطوير الكوادر البشرية داخل المؤسسة التعليمية من خلال الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمين والعاملين فكلما ارتفع مستوى تأهيل الكادر التعليمي انعكس ذلك بشكل مباشر على جودة التعليم وأداء المؤسسة ككل و أن القيادة التربوية تسهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم من خلال أساليب التحفيز المادي والمعنوي، مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة و تسهم القيادة التربوية أيضًا في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية من خلال ترسيخ قيم التعاون والالتزام والعمل الجماعي مما يخلق بيئة تعليمية متماسكة ومستقرة وتعمل على إدارة الصراعات داخل المؤسسة التعليمية بشكل فعال وتحويلها إلى فرص للتطوير بدلاً من أن تكون عائقًا أمام الأداء وهذا الدور التنظيمي يعزز من استقرار المؤسسة ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية وتلعب القيادة التربوية دورًا مهمًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية حيث تعتمد على أساليب علمية ومنهجية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة مع إشراك العاملين في بعض الحالات، مما يعزز من جودة القرارات وفعاليتها هذا النمط من القيادة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز من الثقة بين الإدارة وبقية العاملين(18).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن القيادة التربوية تمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء وجودة العملية التعليمية حيث تتداخل أدوارها التنظيمية والاجتماعية في بناء بيئة تعليمية فعالة ومستقرة ومن هنا فإن تطوير القيادة التربوية والاهتمام بتأهيلها يعدان شرطًا أساسيًا لتحقيق الجودة في التعليم وضمان فعالية المؤسسات التعليمية في أداء وظائفها التربوية والاجتماعية.

ملخص النتائج:

1-أشارت نتائج الدراسة أن القيادة التربوية تمثل نسقًا تنظيميًا مركبًا داخل المؤسسة التعليمية يتفاعل مع مختلف مكوناتها بشكل ديناميكي و أنها لا تقتصر على الجانب الإداري بل تتجسد كظاهرة اجتماعية تؤثر في العلاقات والأدوار داخل المدرسة وتبين أن فاعليتها ترتبط بقدرتها على تحقيق التوازن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك فإن طبيعتها تتشكل وفق السياق الاجتماعي والثقافي الذي تعمل فيه وبالتالي فإن فهم القيادة التربوية يساعد في تفسير كيفية تأثيرها في استقرار وفعالية المؤسسة التعليمية.

2-أظهرت نتائج الدراسة أنه يتبين من تحليل مكونات النسق التنظيمي للقيادة التربوية أن هذا النسق يتكون من عناصر مترابطة تشمل الأدوار القيادية والعلاقات التنظيمية والاتصال والثقافة التنظيم و أن هذه المكونات لا تعمل بشكل منفصل بل في إطار تفاعلي متكامل يحدد فعالية القيادة داخل المؤسسة التعليمية ويظهر أن الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار يؤثران بشكل مباشر في أداء القيادة التربوية إضافة إلى ذلك فإن قوة هذا النسق ترتبط بمدى التنسيق بين مكوناته المختلفة فإن تكامل هذه العناصر يعد شرطًا أساسيًا لنجاح القيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية.

3-بينت نتائج الدراسة أن فاعلية القيادة التربوية تتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تحدد قدرتها على تحقيق أهدافها داخل المؤسسة التعليمية وتبرز الثقافة المجتمعية والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة كعوامل مؤثرة في نمط القيادة ومستوى تقبلها حيث يلعب الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال دورًا مهمًا في تحديد كفاءة الأداء القيادي إضافة إلى ذلك تؤثر الموارد المتاحة والسياسات التعليمية في مدى قدرة القيادة على التنفيذ والتطوير وأن تفاعل هذه العوامل مجتمعة يحدد درجة فاعلية القيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية.

4-أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التربوية تسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية من خلال تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال بين العاملين و تعمل على رفع مستوى جودة العملية التعليمية عبر توفير بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة للتعلم وتساعد في تطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب المستمر والتحفيز المهني و

تعزز القيادة التربوية من فعالية الاتصال والتنسيق بين مختلف عناصر المؤسسة التعليمية فإن دورها يعد أساسياً في تحقيق الجودة والتميز في الأداء التربوي.

التوصيات:

1- ضرورة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية علميًا وعمليًا من خلال برامج تدريبية متخصصة في الإدارة التربوية .

2- تعزيز نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسات التعليمية بما يضمن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

3- تطوير قنوات الاتصال التنظيمي داخل المدرسة لضمان وضوح المعلومات وسرعة نقلها بين مختلف الأطراف .

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية بما يعزز التعاون والثقة بين العاملين .

5- مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التطور التربوي والتحول الرقمي .

6- الاهتمام بتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

7- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية بما يدعم قيم الانضباط والعمل الجماعي .

8- إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الجودة والرضا الوظيفي.

بيان تضارب المصالـــح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

الهوامش:

1-البدري، طارق عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2019م، ص45 .

2-الخطيب، رداح محمود، وأحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسة حديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014م ، ص112 .

3-علام، اعتماد محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل نظري ودراسات ميدانية، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2020م ، ص78 .
4-الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2018م، ص66 .
5-جلاب، إحسان دهش، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2021م، ص91 .
6-قنديل، علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2017م، ص134 .
7-عبد الرحمن، عبد الله محمد، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2018م، ص55 .
8-التجيتي، عزيز، وبنيشو خاليد، الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، ط1، منشورات النجاح الجديدة، الدار البيضاء، م2016، ص88 .
9-البعداوي، محمد، أساليب القيادة الفعالة، ط1، دار السلام للنشر، الرباط، 2017م، ص73 .
10-الخوالدة، محمد محمود، الإدارة التربوية الحديثة وتطبيقاتها، ط1، دار المسيرة، عمان، 2020م، ص101 .
11-الشمري، سعد بن محمد، القيادة التربوية المعاصرة، ط1، دار الزهراء للنشر، الرياض، 2021م، ص59 .
12-الحربي، عبد الله بن سعد، القيادة المدرسية الفعالة في ضوء التغيرات المعاصرة، ط1، مكتبة الرشد، الرياض، 2022م، ص84 .
13-العتيبي، خالد بن فهد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة، عمان، 2019م، ص92 .
14-الزهراني، محمد بن أحمد، القيادة التربوية وإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر، عمان، 2021م، ص77 .
15-السلمي، علي محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات التعليمية، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، 2020م، ص68 .
16-حسين، أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار المناهج، عمان، 2017م، ص120 .
17-جبران، علي، الإدارة التربوية: قضايا معاصرة واتجاهات حديثة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021م، ص53 .
18-المركز الديمقراطي العربي، القيادة التربوية واتجاهات التربية الحديثة: رؤى سوسيوتربوية، ط1، برلين، 2022م، ص37.