ISSN: 1817-6798 (Print)
Journal of Tikrit University for Humanities
available online at: www.jtuh.org/
JTUH
مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية
Journal of Tikrit University for Humanities
كليـــة التربية للعلوم الانسانية
College of Education for Human Sciences

Maan Hamdan Al-Zboon /

Ministry of Education

* *Corresponding author: E-mail* :
maenalzboun1991@gmail.com

Keywords:
Proposed Educational Approaches
Participatory Leadership
Sustainable Development

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 30 Jun 2024
Received in revised form 6 July 2024
Accepted 6 July 2024
Final Proofreading 26 Aug 2025
Available online 26 Aug 2025
E-mail t-jtuh@tu.edu.iq

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Proposed Educational Approaches for Participatory Leadership to Achieve Sustainable Development in Education

A B S T R A C T

This study aimed to explore proposed educational approaches to enhance participatory leadership as a mechanism for achieving sustainable development in educational institutions. It focused on analyzing the role of participatory leadership in creating educational environments that ensure quality, equity, inclusiveness, and environmental sustainability. Using a descriptive-analytical approach, the study reviewed relevant literature and prior research on participatory leadership and sustainable development in education.

The findings revealed a comprehensive framework supporting participatory leadership as a key tool for achieving sustainable development. Participatory leadership improves efficiency, enhances performance quality, and promotes joint planning while addressing environmental, social, and economic dimensions. However, its application faces challenges such as organizational culture resistance and a lack of leadership capacity.

The study recommended continuous training programs to develop participatory leadership skills, clear policies that emphasize transparency and accountability, and fostering a culture of collaboration and shared responsibility. It also emphasized adopting effective electronic systems to improve communication and performance monitoring, along with establishing regular evaluation mechanisms to assess the impact of participatory leadership. Strengthening cooperation between educational institutions and local communities was highlighted as vital to ensuring sustainable progress in implementing participatory leadership practices.

DOI: http://doi.org/10.25130/jtuh.32.8.4.2025.18

Journal of Tikrit University for Humanities Journal of Tikrit University for Humanities Journal of Tikrit University for Humanities Journal of Tikrit University for Humanities Journal of Tikrit University for Humanities

سبل تربوية مقترحة للقيادة التشاركية لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم

معن حمدان الزبون/ وزارة التربية والتعليم

الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف السبل التربوية المقترحة لتعزيز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية. ركزت الدراسة على تحليل دور القيادة التشاركية في بناء بيئات تعليمية تضمن الجودة والعدالة والشمولية والاستدامة البيئية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي القيادة

التشاركية والتنمية المستدامة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها أن وجود إطار شامل يعزز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة، كما أن القيادة التشاركية تشكل مدخلاً أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز الكفاءة، تحسين جودة الأداء، ودعم التخطيط المشترك الذي يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويواجه تطبيق القياة التشاركية تحديات. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات تهدف إلى تعزيز القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، وتضمنت التوصيات تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القيادة التشاركية لدى القادة التربويين والموظفين، ووضع سياسات واضحة تدعم الشفافية والمساءلة، وتعزز ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة، كما أكدت على أهمية تطوير أنظمة إلكترونية فعّالة لتسهيل التواصل ومتابعة الأداء، مع وضع آليات دورية لتقييم القيادة التشاركية وقياس أثرها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، شددت التوصيات على تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي لدعم استمرارية هذه الجهود.

الكلمات المفتاحية: سبل تربوية مقترحة، القيادة التشاركية، التنمية المستدامة

المقدمة

في ظل الثورة المعلوماتية الحالية، تواجه المؤسسات، وخصوصًا التعليمية، تحديات كبيرة تتطلب تفاعلاً مستنيرًا لمواكبة التغيرات والتحولات المستمرة (شقير، 2011). وتعد القيادة من أبرز عوامل النجاح المؤسسي، حيث يعتمد أداء المؤسسة على نمط القيادة والمهارات القيادية التي يمتلكها القائد (حمادات، 2006). ومع تطور الفكر القيادي، ظهرت اتجاهات حديثة مثل القيادة التشاركية، التي تُشرك القائد مع العاملين في صنع القرار وتطوير بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون (قراوني، 2017؛ أحمد، 2017).

تركز القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية على التخطيط الهادف، تفويض الصلاحيات، وتعزيز العلاقات الإنسانية، مما يعزز أداء العاملين ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة (الصليبي، 2015؛ محسن، 2012). وتعد المؤسسات التعليمية ركيزة أساسية في نهضة المجتمعات، حيث تسهم نتائجها في التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (عبيد، 2008). ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات منافسة متزايدة تتطلب إدارات قوية قادرة على استثمار الفرص والتعامل مع المخاطر (Jean، 2018).

وتسعى المؤسسات حالياً لتطبيق مفهوم التميز المؤسسي، المستند إلى الجودة الشاملة، لتحقيق توازن بين تلبية احتياجات المستفيدين وتحسين القدرات المادية والبشرية بشكل مستمر، مما يحقق ميزة

تنافسية مستدامة (أحلام، 2017). كما تم تطوير نماذج وجوائز إقليمية ومحلية تدعم تفعيل هذا المفهوم من خلال معايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي.

أكد التقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة بعنوان "التنمية المستدامة تبدأ بالتعليم"، أن التعليم لا يُعد هدفًا في حد ذاته، وإنما وسيلة فعّالة لتسريع التقدم نحو تحقيق الأهداف بطرق متنوعة، كما شدد التقرير على أنه لا يمكن للدول تحقيق هذه الأهداف إلا بتضافر جهود مختلف القطاعات، مع التركيز على التعليم كأولوية قصوى، وقد أشار إلى أن العلاقة بين التعليم والتنمية علاقة طردية؛ حيث يؤدي تحسين جودة التعليم إلى تحسين رأس المال البشري (عليان الدولات، 2021).

وفي السياق ذاته، أوضحت ستيرلنج، كما ورد في دراسة سمرقندي (2017)، أن مفهوم التنمية المستدامة في التعليم يتجاوز كونه مجرد امتداد للتعليم التقليدي، ليصبح مجالًا شاملًا يجمع بين وجهات نظر مختلفة تتعلق بالمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والتغيير في سياسات المنظمات، وتهدف هذه الجهود في مجملها إلى إعداد متعلم يتمتع بشخصية مرنة وقوية، قادر على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات، ومنفتح على التغيير والتطوير المستمر.

تتجلى العلاقة بين القيادة التشاركية والتنمية المستدامة في التعليم من خلال تعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية، مما يتيح الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التعليم؛ فالقيادة التشاركية تُوفِّر بيئة داعمة للإبداع وتبادل الخبرات، مما يُمكِّن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات المجتمعية والتقنية السريعة، كما أن تعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وصياغة السياسات التعليمية يساهم في تحقيق استدامة الجهود، وضمان استمرارية التأثير الإيجابي على الأجيال القادمة. لذلك؛ فإن دمج القيادة التشاركية في الأنظمة التعليمية ليس مجرد خيار، بل ضرورة لتحقيق تنمية مستدامة تعتمد على بناء مجتمعات متعلمة، قادرة على مواجهة تحديات الحاضر ورسم مستقبل أفضل.

في هذا الإطار، يسعى البحث الحالي إلى تقديم سبل تربوية تسهم للقيادة التشاركية، بهدف تحقيق التنمية المستدامة في المجال التعليمي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على السبل التربوية التي يمكن من خلالها تعزيز القيادة التشاركية لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم، حيث يُنظر إلى القيادة التشاركية على أنها أداة فعالة لتحسين البيئة التعليمية من خلال تعزيز التعاون، التفاعل الإيجابي، وتوظيف الطاقات الجماعية لتحقيق أهداف تعليمية مستدامة (الزيدات، 2022).

ورغم الأهمية المتزايدة لمفهوم القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا المجال لا تزال نادرة، مما يحد من إمكانية الاستفادة من هذا النهج في تحسين النظام

التعليمي وتطويره. ولهذا، فإن الحاجة ملحّة لتسليط الضوء على دور القيادة التشاركية في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الحاضر وضمان استدامة الموارد للأجيال المستقبلية.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:-

- ✓ ما السبل التربوية المقترحة لتعزيز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم.

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي العلاقة بين القيادة التشاركية والتنمية المستدامة؟
- ✓ ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس والمؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحّة إلى تطوير أساليب القيادة في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التعليم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فتعزيز القيادة التشاركية يمثل خطوة أساسية نحو تحسين جودة التعليم، وتحقيق مشاركة أوسع لجميع الأطراف المعنية، بما يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة ومستدامة، كما أن الدراسة تسعى إلى سد فجوة البحث في هذا المجال، خصوصًا في السياقات التي تعاني من نقص في الدراسات التي تربط بين القيادة التشاركية والتنمية المستدامة، مما يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية وعلمية تساهم في تطوير السياسات التربوية والممارسات الإدارية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- استكشاف السبل التربوية المقترحة لتعزيز القيادة التشاركية كآلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم.
- تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتنمية المستدامة في سياق المؤسسات التعليمية.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس والمؤسسات التعليمية.
- تقديم توصيات تسهم في تفعيل دور القيادة التشاركية ودعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع التعليم.

مصطلحات الدراسة

- **القيادة التشاركية:** هي أسلوب قيادي يركز على تحفيز المديرين لتمكين الموظفين والعاملين من المشاركة الفعّالة في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة (الموجود، 2018).

- **التنمية المستدامة:** هي عملية تغيير شامل في إطار نموذج تنموي يحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية، حيث تضمن ترقية الكفاءة الاستخدامية للموارد وزيادة القدرة الإنجازية في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مع ضمان الاستجابة لاحتياجات الأجيال الحاضرة مع مراعاة حقوق الأجيال القادمة (والي، 2023).
- **سبل تربوية:** يقصد بها في هذا البحث الإجراءات والأساليب التربوية المقترحة التي تهدف إلى تعزيز وتفعيل القيادة التشاركية من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المجال التعليمي.

الأدب النظري والدراسات السابقة

القيادة التشاركية: عرّفها العسكر(2016) بأنها "مشاركة العاملين في العملية الإدارية مع منحهم صلاحيات لتعزيز الثقة والإنتاجية"، بينما وصفها الشمري (2018) بأنها "تفويض المهام واتخاذ القرارات في بيئة قائمة على الثقة"، كما أشار الشبل (2019) إلى أنها "تقاسم السلطات والعمل الجماعي لتحقيق التكامل واتخاذ القرارات المشتركة".

تتطلب القيادة التشاركية عدة مقومات أساسية، منها التواصل الفعّال لبناء الثقة المتبادلة، وتفويض الصلاحيات لتحفيز المشاركة وتحمل المسؤولية، كما تعتمد على العمل الجماعي واحترام الأدوار المختلفة، مع تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، وتُعد التحفيز والاحترام المتبادل ركيزة أساسية لخلق بيئة عمل إيجابية، إضافة إلى التطوير المستمر لقدرات الفريق والقائد لمواكبة التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة (مغاوري، 2020).

تُعد القيادة التشاركية مدخلاً فعالاً لتحقيق اللامركزية، حيث تتيح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بحرية، مما يعزز الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، وتسهم هذه القيادة في رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وتحسين الروح المعنوية داخل المنظمة (الرفاعي، 2009). كما تعمل القيادة التشاركية على تمكين الأفراد من خلال تفويض المهام واحترام آرائهم، مما يخلق بيئة عمل مبنية على الاحترام المتبادل (الشمري واللوقان، 2018). تعزز القيادة التشاركية التخطيط المشترك لتحقيق الأهداف، وتقوي العلاقات الإنسانية، مما يعزز شعور العاملين بالانتماء ويرفع من أدائهم (الرويثي، 2018).

تواجه القيادة التشاركية عدة تحديات في المؤسسات التعليمية، منها (الشايع والجربوع، 2022): الثقافة السائدة التي قد لا تشجع على المشاركة والتعاون، بالإضافة إلى كبر حجم المؤسسة التعليمية الذي يصعب معه تطبيق أساليب القيادة التشاركية بشكل فعّال، كما تعاني بعض المؤسسات من ندرة الكفاءات القادرة على المشاركة البناءة، فضلاً عن حرص بعض القادة على الاستئثار بالسلطة وعدم تفويض الصلاحيات، مما يعيق مشاركة العاملين. إلى جانب ذلك، تكثر الأعباء والمسؤوليات على القائد، مما يحد من قدرته على إشراك الجميع في صنع القرار بشكل مستمر وفعّال.

التنمية المستدامة: ظهر مفهوم التنمية المستدامة في التسعينيات، حيث سعت مصر لاعتماده لتحقيق توازن بين الموارد والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، مع التركيز على تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة (مصطفى، 2024). تتميز التنمية المستدامة بتداخل أبعادها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتعتمد على العدالة الاجتماعية وإدارة الموارد مع مراعاة البعد الزمني (دهان وزغاشو، 2018). شهد المفهوم تطورًا ملحوظًا بدعم من منظمات دولية تسعى لتطبيق مبادئه، مؤكدين دور التعليم في تحقيق الاستدامة (Pedro, 2021). تمثل التنمية المستدامة عملية تطويرية تهدف إلى تحسين جودة حياة الأفراد مع الحفاظ على التوازن البيئي والاجتماعي والاقتصادي (بغدادي، 2020).

كما تؤكد الدراسات على أهمية التعليم البيئي في رفع الوعي وتحسين مواقف الأفراد تجاه البيئة (Hanifah et al., 2016).

تحدد أهداف التنمية المستدامة سمات تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتنطبق على الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، مما يعكس شمولية المفهوم (Sivaraman et al., 2019).

تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد رئيسية: الاقتصادي، الذي يهدف لنمو مستدام وفرص عمل، والاجتماعي، الذي يسعى لتحقيق العدالة والمساواة، والبيئي، الذي يركز على حماية الموارد وتقليل التلوث (دهان وزغاشو، 2018).

وتستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه صنع القرار وتحقيق الأهداف المرجوة. من أهم هذه المبادئ مبدأ المشاركة، الذي يؤكد على ضرورة إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات من خلال حوار مجتمعي فعال. بالإضافة إلى ذلك، يركز مبدأ الإدماج على دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في القرارات الاقتصادية لضمان استدامتها، كما يشمل إطار التنمية مبدأ الاحتياط، وهو الاستعداد لمواجهة الكوارث دون انتظار حدوثها، ومبدأ التكاليف الاجتماعية الذي يراعي التكاليف الخارجية عند تقييم المشاريع، ويركز مبدأ تحسين نوعية الحياة على توفير تعليم جيد، وصحة أفضل، وحقوق اجتماعية متينة، بينما يولي مبدأ حماية النظم البيئية أهمية للتصدي لأي أضرار بيئية قد تؤثر على الكوكب بشكل عام. أخيرًا، يشدد مبدأ الاستخدام الرشيد على ضرورة إدارة الموارد المتجددة وغير المتجددة بحكمة مع مراعاة حقوق الأجيال القادمة (محمد، 2021).

الدراسات السابقة

دراسة سنقرط (2024) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التربية الإبداعية والتنمية المستدامة ومحاولة البحث عن أهم المتطلبات والمرتكزات لتجسيد برامج التربية الإبداعية للوصول إلى متعلم يحقق أهداف التنمية المستدامة. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع

البيانات حول موضوع الدراسة وتحليلها والربط بينها. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بالتركيز على توضيح مفهوم التربية الإبداعية مع التحديد لأهم متطلبات ودعامات تحقيقها ووضحت أيضا دور التربية على التنمية المستدامة وعلاقتها بتنمية الإبداع، وأسهبت الدراسة في شرح استراتيجيات التدريس من أجل التنمية المستدامة، وفسرت أهم وظائف التربية على التنمية المستدامة، وبينت العلاقة بين التربية الإبداعية والتنمية المستدامة. وقد جاءت الدراسة ببعض النتائج منها أن التربية الإبداعية تعتبر جزء مهما من التنمية المستدامة تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقدرة على التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة للتحديات المستدامة وتشجع على الابتكار والتفكير المختلف. وبالتالي يمكن للأفراد أن يساهموا في تطوير الحلول المستدامة للمشاكل البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق التنمية المستدامة. وبناء عليه جاءت الدراسة بعدة توصيات، منها: إعداد برامج تدريبية لمدراء المدارس للتدريب على القيادة الإبداعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إعداد برامج تدريبية للمعلمين لتدريبهم على الأساليب الابداعية في التدريس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، توعية المجتمع من خلال المؤسسات التعليمية والمجتمعية ووسائل الإعلام المتنوعة بأهداف التنمية المستدامة وسبل تحقيقها.

دراسة العامري واليحمدي (2023) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة معلمي المدارس بمحافظة مسقط للعام الدراسي 2021/2020م، وبلغ عددهم (100) معلم ومعلمة. وقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة التشاركية كانت متوسطة، كما كانت درجة الموافقة على فقرات مجال فاعلية اتخاذ القرار متوسطة أيضاً. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار، مما يدل على تأثير إيجابي لممارسة القيادة التشاركية على فعالية اتخاذ القرارات في المدارس. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة التشاركية ومتغير الجنس، مما يشير إلى اختلاف ممارسات القيادة التشاركية بين الذكور والإناث ضمن عينة الدراسة.

دراسة مرتين وآخرون (García Martí, 2023) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير وتطور ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة في تحقيق التنمية المستدامة من أجل إعادة البناء الاجتماعي في شركتين رائدتين، هما شركة إيرباص الأوروبية وشركة تاتا سيستمز المتقدمة المحدودة (TASL) في حيدر آباد، الهند، واستخدمت الدراسة البحث الاستقرائي من خلال دراستي حالة عبر دولتين، مع تحليل مقارن وتطبيق الاختبارات الإحصائية، وتم جمع البيانات عبر مقابلات واستبيانات مع قادة رئيسيين في الشركتين

يشغلون وظائف متعددة، ركزت الدراسة على ثلاثة أنماط قيادية: القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، وتتمثل قوة الدراسة في تسليط الضوء على صناعة قليلة الدراسة من خلال تقديم نتائج حول الحالة الحالية (الحالة كما هي) وإعادة التوجيه الموصى بها (الحالة المستقبلية المقترحة من قبل المشاركين)، وتسهم الدراسة في سد الفجوة الحالية في فهم تأثير أنماط القيادة على النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لصناعات الطيران والدفاع. ومن خلال تحليل النتائج، تبين أن جميع الأنماط الثلاثة موجودة في الشركتين، إلا أن القيادة الخادمة والتحويلية تحققان نتائج أفضل للتنمية المستدامة وإعادة البناء الاجتماعي، أما فيما يتعلق بإعادة التوجيه الموصى بها، فاقترح المشاركون أن النمط الأكثر تأثيراً على التنمية المستدامة لإعادة البناء الاجتماعي على المدى الطويل في الشركتين هو القيادة الخادمة، كما اقترح المشاركون نموذج قيادة هجين يجمع بين ميزات النمطين التحويلي والخادم كمرحلة انتقالية.

دراسة المهدي وآخرون (2022) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وتحديد الفروق طبقا لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة بالتطبيق على عينة بلغت (383) معلماً ومعلمة، حيث وظف المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، تكونت من أربعة أبعاد للقيادة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وظهرت فروق دالة إحصائيا الدرجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، وأخيرا لم تظهر فروق دالة إحصائيا لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في جميع المحاور الفرعية، وعلى مستوى الدرجة الكلية.

دراسة سيفات (Sifat, 2019) تناولت هذه الورقة العلاقة الجوهرية بين القيادة والتنمية المستدامة، حيث تُعد هذه العلاقة أساسية ولا يمكن تحقيق التنمية دون وجود قيادة فعالة، خصوصاً في الأبعاد الاجتماعية والإنسانية والثقافية. وتسليط الضوء في الدراسة يأتي من خلال أهمية فهم القادة لمتطلبات القيادة، وتعلمها، وتكييفها للقيام بواجباتهم على نحو صحيح. ومن ثم، في حال غياب القيادة داخل المنظمة، يصبح تحقيق التنمية المستدامة أمراً صعباً، بل وتظهر علاقات سلبية بين المديرين والموظفين، كما تهدف الورقة إلى دراسة القيادة وتحديد الصفات الأساسية التي يحتاجها القائد لتمكين المنظمات من مواجهة بيئات صعبة والتعامل مع التحديات المعقدة بفعالية. في العصر الحديث، تتعلق القيادة بالتعاون مع الآخرين لإنجاز أمور جديدة في عالم سريع التغير؛ إذ يكمن سر النجاح في التأثير بدلاً من السلطة، وتحفيز الأفراد على مواجهة أصعب القضايا وبذل أفضل ما لديهم، ويؤكد المقال كذلك على ضرورة اعتبار أعضاء الفريق شركاء موهوبين وليس مجرد تابعين، حيث يكون القائد داعماً لجهودهم، وهم بدورهم يدعمون رؤيته. ومن هنا، يدرك القائد العظيم هذه الديناميكية، ويُقدّر الفريق

الممتاز هذه القيادة. وأخيراً، لا يتحقق النجاح في التنمية المستدامة إلا من خلال علاقة دائرية متكاملة تشمل التخطيط والتنفيذ ومراقبة الأساليب، والتي تُعد من المهام الرئيسية للقائد.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تنوعًا في تناول العلاقة بين القيادة والتنمية المستدامة، من خلال التركيز على التربية الإبداعية (سنقرط، 2024)، وأنماط القيادة في الصناعات (مرتّين وآخرون، 2023)، وممارسة القيادة المستدامة في التعليم (المهدي وآخرون، 2022). كما أكدت أهمية القيادة الفعالة المبنية على التأثير والتحفيز (سيفات، 2019)، ودرست العلاقة بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس (العامري واليحمدي، 2023). رغم مساهمات هذه الدراسات، إلا أن معظمها إما يركز على جوانب نظرية أو قطاعات غير تربوية، مع غياب توصيات تربوية عملية واضحة لتعزيز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم، وهو ما تميزت به الدراسة الحالية من حيث التركيز على سبل تربوية عملية لتعزيز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في مجال التعليم، مما يعالج جانبًا تطبيقيًا مهمًا غير مستوفى في الدراسات السابقة، واستهداف التنمية المستدامة من خلال القيادة التشاركية بشكل مباشر، مع التركيز على آليات تطبيقية تناسب الواقع التربوي، بدلًا من التركيز فقط على المفاهيم أو أنماط القيادة بشكل عام.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

النتائج

✓ **السؤال الأول: ما هي السبل التربوية المقترحة لتطبيق القيادة التشاركية؟**

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية والتنمية المستدامة في المجال التعليمي، تم بناء إطار مقترح للسبل التربوية التي تهدف إلى تعزيز القيادة التشاركية كآلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم، ويستند هذا الإطار إلى مجموعة من الفلسفات، المنطلقات، الأهداف، والآليات التي تركز على تمكين جميع الأطراف التعليمية من المشاركة الفاعلة في صنع القرار، وتعزيز التعاون والمسؤولية المشتركة، مع التأكيد على دمج مبادئ التنمية المستدامة في العملية التعليمية.

فلسفة السبل التربوية

تعتمد على إشراك جميع أطراف العملية التعليمية في صنع القرار لتعزيز المسؤولية المشتركة، وبناء بيئة تعليمية مستدامة مرنة ومبتكرة تستجيب للتغيرات الاجتماعية والبيئية.

منطلقات السبل التربوية

- الشمولية في المشاركة
- الشفافية في التواصل
- الاحترام والتقدير
- الاستدامة
- التمكين والتطوير المستمر

الأهداف

- تطوير مهارات القيادة التشاركية
- خلق بيئة مدرسية تعزز التعاون
- دمج أهداف التنمية المستدامة في التعليم
- تعزيز المسؤولية الجماعية
- تحسين جودة التعليم من خلال المشاركة

الملامح

بناء كفاءات قيادية تشاركية

ثقافة المشاركة والعمل الجماعي

ربط القيادة بالتنمية المستدامة

استخدام التكنولوجيا للتواصل

إشراك المجتمع المحلي

مرونة في تطبيق السياسات

آليات التنفيذ

برامج تدريب للقادة

تشكيل لجان تمثيلية

نظام تواصل فعال

دمج قيم الاستدامة في المناهج

تقييم دوري للأداء

دعم المبادرات المجتمعية

متطلبات النجاح

- دعم قيادي ومؤسسي
- تدريب مستمر

- ثقافة مؤسسية محفزة
- بيئة عمل آمنة
- استخدام التكنولوجيا
- آليات تقييم واضحة
- عدالة في توزيع المسؤوليات
- مشاركة المجتمع المحلي

- **السؤال الفرعي الأول: ما هي العلاقة بين القيادة التشاركية والتنمية المستدامة؟**

تشير الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تعد مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تتيح هذه القيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعزز من الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. كما أن القيادة التشاركية تعزز من التخطيط المشترك والعلاقات الإنسانية، مما يرفع من روح الانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة. من جهة أخرى، تلعب القيادة التشاركية دورًا رئيسيًا في تعزيز العدالة الاجتماعية، وتحسين نوعية الحياة، وحماية البيئة من خلال اتخاذ قرارات تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو جوهر مفهوم التنمية المستدامة.

- **السؤال الفرعي الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس والمؤسسات التعليمية؟**

تواجه تطبيق القيادة التشاركية عدة تحديات بارزة في المؤسسات التعليمية، منها الثقافة السائدة التي قد لا تشجع على المشاركة والتعاون، إلى جانب الحجم الكبير لبعض المؤسسات مما يصعّب تطبيقها بفعالية. كما تعاني بعض المؤسسات من ندرة الكفاءات القادرة على المشاركة البناءة، بالإضافة إلى ميل بعض القادة للاستئثار بالسلطة وعدم تفويض الصلاحيات، مما يحد من مشاركة الموظفين. علاوة على ذلك، تتحمل القيادات التعليمية أعباء ومسؤوليات كثيرة قد تعيق قدرتها على إشراك الجميع باستمرار وفعالية في عملية اتخاذ القرار.

الاستنتاجات والتوصيات

- بناء إطار شامل يعزز القيادة التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال إشراك جميع أطراف العملية التعليمية، وتعزيز التعاون والمسؤولية الجماعية، ودمج أهداف التنمية المستدامة في المناهج والسياسات التعليمية.
- القيادة التشاركية تشكل مدخلاً أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز الكفاءة، تحسين جودة الأداء، ودعم التخطيط المشترك الذي يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

- من التحديات التي تواجه تطبييق القياة التشاركية: الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على المشاركة ، ونقص الكفاءات القادرة على المشاركة الفعالة، مقاومة بعض القادة لتفويض السلطة، الأعباء الإدارية الكبيرة التي تحد من قدرة القادة على الإشراك المستمر.

التوصيات:

- تقديم برامج تدريبية مستمرة للقيادات التربوية والموظفين لتمكينهم من تطبيق مبادئ القيادة التشاركية بفعالية.
- وضع سياسات واضحة تدعم القيادة التشاركية، وتشجع على الشفافية والمساءلة في صنع القرار.
- تعزيز ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة من خلال الحملات التوعوية والأنشطة الجماعية التي ترفع وعي العاملين بأهمية القيادة التشاركية.
- تطوير أنظمة إلكترونية فعّالة تيسر التواصل ومتابعة الأداء، وتشجع على المشاركة الفعالة بين مختلف المستويات الإدارية.
- وضع آليات دورية لتقييم أداء القيادة التشاركية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع إدخال التحسينات اللازمة بناءً على نتائج التقييم.
- زيادة التعاون مع المجتمع المحلي لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، وتشجيع مشاركة أولياء الأمور والمنظمات المحلية في دعم المؤسسات التعليمية.
- تبني سياسات مرنة تلائم ظروف وحجم المؤسسات التعليمية المختلفة، مع التركيز على تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة.

المراجع

Al-Zaidat, Maysoun. (2022). The Role of Private School Principals in Achieving Sustainable Development Goal 4 from the Perspective of Teachers in Amman, Master's Thesis, Middle East University.

Al-Shaya, Ali., and Al-Jarbou, Hussein. (2022). Participatory Leadership among School Principals in the Education Department of Al-Bukayriyah Governorate. Journal of Educational Studies and Research, 2(6.(

Al-Mawjoud, Alaa. (2018). "Cognitive Creativity and its Role in Enhancing Participatory Management Practices: A Field Study at the University of Mosul," Cihan University-Erbil Scientific Journal, 2(2.(

Al-Shabl, Yousef bin Abdulrahman bin Yousef. (2019). "Developing the Leadership of Saudi Scientific Institutes in Light of the Participatory Leadership Approach - A Proposed Strategy." Journal of Scientific Research in Education, Issue (20), Part Seven, Girls' College of Arts, Sciences, and Education, Ain Shams University, Arab Republic of Egypt, pp. 161-198.

Al-Askar, Abdul Aziz bin Abdulrahman. (2016). "The Degree of Practice of Participatory Leadership by General Managers in the General Administrations of the Ministry of Education." Journal of Scientific Research in Education, Issue (17), Part Three, Girls' College of Arts, Sciences, and Education, Ain Shams University, Arab Republic of Egypt, pp. 479-513.

Al-Shamri, Sami bin Awad, and Muhammad bin Fahhad Al-Luqan. (April 2018). "The Reality of Participatory Leadership for Secondary School Leaders in Hail and Ways to Develop It from a Perspective" Teachers. The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (3), Part Two, pp. 57-113.

Al-Rifai, Muhammad Hussein (2009). Participatory management and its impact on administrative workers. Unpublished doctoral dissertation, Yarmouk University.

Al-Shammari, Sami bin Awad, and Al-Luqan, Muhammad bin Fahhad (2018). The reality of participatory leadership among secondary school leaders in the city of Hail and ways to develop it from the teachers' perspective. The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (3), pp. 57-113.

Al-Ruwaithi, Hamdi (2018). The degree of practicing participatory leadership and its relationship to the organizational climate in academic departments at Saudi universities. Sohag University Educational Journal, Issue (55), pp. 218-253.

Al-Mahdi, Y. F., Lashin, H. A., and Al-Balushi, A. H. A. (2023). The degree of practicing sustainable leadership among primary school principals in the Sultanate of Oman: An applied study in the Southern Governorate. Al-Batinah. Jordanian Journal of Educational Sciences, 19(4), 981-995.

Al-Salibi, A'id. (2015). The Degree of Participatory Leadership Practice by Secondary School Principals in the Gaza Governorate and Its Relationship to Their Teachers' Self-Efficacy. Unpublished Master's Thesis, Islamic University of Gaza.

Ahmed, Hanan. (2017). The Level of Participatory Leadership Practice by Aden Community College Leaders and Its Relationship to Their Administrative Creativity. Unpublished Master's Thesis, University of Aden.

Al-Amri, F. B. H., & Al-Yahmadi, H. (2023). The Reality of Participatory Leadership and Its Relationship to Effective Decision-Making among Post-Basic School Principals in

Muscat Governorate from the Teachers' Perspective. Educational Sciences, (Issue 1, Vol. 5.(

Ahlam, Sari. (2017). Distinguished Administrative Performance. Arab Group for Training and Publishing.

Hamadat, Muhammad. (2006). Educational Leadership in the New Century. Dar Al-Hamed Publishing House and distribution.

Dahan, Muhammad, and Zaghshou, Maryam. (2018). The Role of Education in Achieving Sustainable Development, Adloli Forum on Algeria and the Inevitability of Moving Towards a Green Economy, Faculty of Economics, Abbas Ghorour University, Khenchela.

Samarkandi, Najwa. (2017). Envisioning Creativity and Innovation in the Era of Sustainable Development. King Fahd National Library Journal, Vol. 24, No. 1, pp. 223-253.

Sanqrot, Nisreen. (2023). Creativity and Education for Sustainable Development: An Analytical Reading of the Concept and Requirements. Journal of the Palestinian Educators Association for Literature, Educational and Psychological Studies, a peer-reviewed scientific journal.

Shaqir, Alaa. (2011). The Degree of Public School Principals' Practice of Participatory Leadership and Its Relationship to Job Satisfaction in the Northern West Bank Governorates from the Perspectives of Teachers, Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University.

Obeid, William. (2008). Quality in University Education: Modern Standards with Egyptian Minds. Education Development Center, Ain Shams University.

Alian, Rabiha and Adnan Al-Dawlat (2021). Education and the 2030 Sustainable Development Goals: Towards National Standards for Incorporating Development Goals into Palestinian Curricula. Studies: Educational Sciences, Vol. 48, No. 4, pp. 437-460.

Qarwani, Khaled (2017). The Role of Transformational Leadership in Empowering Teachers in Palestinian Schools. Assiut University Scientific Journal, 2(33), 300-356.

Mohsen, Abdel Aziz (2012). The Effect of Participatory and Transformational Leadership Styles on Improving Job Performance: A Comparative Study in Jordanian Hospitals. Unpublished PhD Thesis, Amman Private University.

Mustafa, Mohammed (2024). The Impact of Education on Achieving Sustainable Development with Reference to International Experiences. Journal of Financial and Commercial Research, 25(3.(

Maghawry, Hala (2020). Participatory Leadership: An Introduction to Achieving the Fourth Generation of Quality in Higher Education Institutions. Faculty Journal Education, 44(3.(

Wali, Mohamed Fawzy Riyad. (2023). The Role of Modern Technology in Achieving Sustainable Development in Light of Egypt's Vision 2030. The International Journal of Contemporary Educational and Human Sciences, 2(1).

García Martín, R., Duran-Heras, A., & Reina Sánchez, K. (2023). Influence of Leadership Styles on Sustainable Development for Social Reconstruction: Current Outcomes and Advisable Reorientation for Two Aerospace Multinationals—Airbus and TASL. Sustainability, 15(19), 14047.

Hanifah Mahat, Mohmadisa Hashim, Yazid Saleh, Mohamad Suhaily Yusri Che Ngah & Nasir Nayan. (2016). Critical Aspects of Sustainable Development in Education:

Data Based on Teacher Interview. EDUCATUM – Journal of Social Science, 2, 52-66

Jean, D., Maira, M., Diana, B., Holly, A., & Karen, L. (2018). Managed Health Centers Measures of Excellence. The Journal for Nurse Practitioners, 14(8), 613-619.

Pedro, M. A. C. (2021). From Environmental Education to Education for Sustainable Development in Higher Education: A Systematic Review. International Journal of Sustainability in Higher Education, 23(3), 622-644.

Sifat, R. I. (2019). Role of leadership for achieving sustainable development goals. Journal of Development Studies, 14(3), May-June. ISSN: 1430-3663.

Sivaraman Kuppusamy., Mohd Faris Khamidi., Tamil Salvi Mari., & Xia, S. L. (2019). Environmental Literacy Level among Architecture Students in Private Universities, Klang Valley, Malaysia.