



Educational Leadership and Sustainable Development: A Qualitative Study of Educational Leaders' Perceptions in Palestinian Educational Institutions

Katyusha Jamil Al-Hawari¹. Sanaa Ismail Najjar^{2*}

Type: Full Article. Received: 06 August 2025, Accepted: 27 April 2026

Abstract: Purpose: This study aimed to explore educational leaders' perceptions of sustainable development in Palestinian educational institutions. **Methodology:** A qualitative case study approach was employed, utilizing methodological triangulation through semi-structured interviews, observations, and document analysis. A purposive sample of 20 educational leaders from educational institutions was selected, in addition to the analysis of 54 relevant documents. **Results:** The findings revealed that educational leaders' perceptions of sustainable development in Palestinian educational institutions are centered on two main dimensions. The first relates to educational policies, including the formation of work teams and the promotion of inclusive practices, while the second pertains to resource management strategies, emphasizing the effective investment and management of physical resources to ensure sustainability. The findings further indicated that these perceptions have positively influenced educational practice by improving students' environmental behaviors, enhancing teachers' professional development, strengthening the competitive advantage of educational institutions, and fostering community partnerships. In addition, they contributed to promoting positive attitudes and supporting educational initiatives within the learning environment. The study also identified several challenges hindering the implementation of sustainable development in Palestinian educational institutions, categorized into three major dimensions: economic, social, and environmental challenges. These challenges impose constraints on achieving the intended sustainability goals. To address these challenges, educational leaders adopted strategies based on integrated social, environmental, and economic dimensions, thereby maintaining a balance between sustainable development requirements and the realities of the Palestinian educational context. **Conclusions:** The study concluded that educational leaders in the West Bank demonstrate a clear awareness and understanding of the nature and requirements of sustainable development within their educational institutions. **Recommendations:** The study recommended the need to enhance the integration of sustainable development concepts systematically into educational plans and policies. **Keywords:** Educational Leaders, Sustainable Development, Educational Institutions.

القيادة التربوية والتنمية المستدامة: دراسة نوعية لتصورات القادة التربويين في المؤسسات التربوية الفلسطينية

كاتيوشا جميل الحواري¹، سناء إسماعيل نجار^{2*}

تاريخ التسليم: (2025/08/06)، تاريخ القبول: (2026/04/27)

المخلص: الهدف: تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية المنهجية: استخدم المنهج النوعي - دراسة حالة، بالاعتماد على تثليث الأدوات (المقابلات شبه المقتنة، والملاحظات، وتحليل الوثائق)، وتم اختيار عينة قصدية من (20) قائداً تربوياً في المؤسسات التربوية (الجامعات، والمدارس) خاصة، وحكومية، ووكالة الغوث)، ومكاتب التعليم والإشراف التربوي) و (54) وثيقة ذات صلة، **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين حول التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية تركز على محورين أساسيين؛ الأول يتعلق بالسياسات التربوية التي تشمل تشكيل فرق العمل وتطبيق الدمج، والثاني يرتبط باستراتيجيات إدارة الموارد التي تتضمن الاستثمار الفعال وإدارة الموارد المادية بشكل يحقق الاستدامة، وبينت النتائج أن لهذه التصورات آثاراً إيجابية انعكست على الواقع التربوي، حيث ساهمت في تحسين السلوكيات البيئية لدى الطلبة، وتعزيز التطوير المهني للمعلمين، إضافة إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية واستقطاب الشراكات المجتمعية، وقد أسهمت أيضاً في ترسيخ الاتجاهات الإيجابية وتفعيل المبادرات التربوية داخل البيئة التعليمية، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تواجه تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، تمثلت في ثلاثة أبعاد رئيسية: التحديات الاقتصادية، والتحديات الاجتماعية، والتحديات البيئية، مما يفرض قيوداً على تحقيق الأهداف المرجوة، وأما فيما يتعلق باليات مواجهة هذه التحديات، فقد اعتمد القادة التربويون على استراتيجيات تركز على ثلاثة أبعاد متكاملة: البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد الاقتصادي، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية المستدامة والواقع التربوي الفلسطيني. **الاستنتاجات:** وعي القادة التربويين في الضفة الغربية بطبيعة التنمية المستدامة في مؤسساتهم، **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دمج مفاهيم التنمية المستدامة بشكل منهجي في الخطط والسياسات التربوية. **الكلمات المفتاحية:** القادة التربويين، التنمية المستدامة، المؤسسات التربوية

1-2 PhD Student, Educational Leadership and Management Program,
Faculty of Graduate Studies, Al-Quds University, Al-Quds, Palestine
* Corresponding Researcher: sana.najjar2@students.alquds.edu -
ORCID: 0009-0007-5709-2910

1-2 طالبة دكتوراه- برنامج القيادة والإدارة التربوية كلية الدراسات العليا، جامعة القدس،
القدس، فلسطين.

* الباحث المراسل: sana.najjar2@students.alquds.edu-0009-0007-5709-2910(ORCID)

توصيات واقعية قابلة للتطبيق تدعم صانعي القرار في تعزيز الدور البناء للقيادة التربوية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد التنمية المستدامة مؤشراً مهماً لمواكبة التطورات المعرفية، والاستفادة منها في السياق التربوي، وعليه سعت المؤسسات التربوية على اختلاف مسمياتها إلى السعي لتطبيق التنمية المستدامة وفق رؤيتهم وانسجاماً مع رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي حدود معرفة الباحثين، واطلاعهما لا توجد دراسة أجريت بشكل مباشر عن تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية في الضفة الغربية، إلا أن بعض الدراسات جاءت حول التعليم الجامعي والتنمية المستدامة كدراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023)، ودراسة (البحراوي, 2022)، ودراسة المساح وآخرون (Elmassah, 2021) أو التعليم التطبيقي ودوره في التنمية المستدامة كدراسة (السحاتي, 2024) أو التعليم المدمج ودوره في التنمية المستدامة كدراسة (خليف, 2021) أو التعليم البيئي والتنمية المستدامة كدراسة فيلمبيني (Velepini, 2025) ومما سبق وجدت الباحثان اقتصار الدراسات السابقة على بيانات تربوية محددة كالجامعات، أو نوع تعليم محدد كالتعليم الجامعي والتعليم التطبيقي، والتعليم المدمج والتعليم البيئي، أو في اقتصاره على التعليم العام دون تحديد كونها دراسات تحليلية بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي بلغت نسبة (61.5%) من مجمل الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة. ومن خلال خبرة الباحثين في الميدان التربوي، وخبرتهما في التعليم الأساسي والإعدادي والتعليم المهني، ورغبة في التعرف إلى تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، بسبب الأزمات التربوية التي مرت بها فلسطين بداية من جائحة كورونا وصولاً إلى الحرب على غزة 2023.

وتتحدد مشكلة الدراسة في إجابة السؤال الرئيس الآتي: كيف يتصور القادة التربويون تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية في الضفة الغربية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

2. ما آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

3- ما التحديات التي يواجهها القادة التربويون عند تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

4- كيف يتغلب القادة التربويون على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى:

الهدف العام: معرفة تصور القادة التربويين لتطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية في الضفة الغربية

الأهداف الخاصة:

خلفية الدراسة:

مقدمة

في ظل التغيرات العالمية المتسارعة والتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، أصبحت التنمية المستدامة خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان رفاهية الأجيال الحالية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة (UNESCO, 2017)

وفي إطار التوجهات العالمية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، تبنت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خططاً استراتيجية واضحة تستند إلى أجندة التنمية المستدامة لعام 2030، وبشكل خاص الهدف الرابع الذي يركز على توفير تعليم جيد وشامل ومنصف للجميع. وتحدد الوزارة أولوياتها التربوية وفق السياسات الوطنية، من خلال تدخلات تربوية تشاركية تم تطويرها بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين، بما يعكس الإيمان بأن التعليم مسؤولية جماعية تتطلب تضافر الجهود كافة (وزارة التربية والتعليم، 2021).

وقد أكدت رسالة التعليم الفلسطيني هذه الرؤية، من خلال الدعوة إلى بناء نظام تعليمي مرن يُرسخ القيم الأخلاقية والوطنية والإنسانية، ويعزز التفكير النقدي والبحث العلمي، عبر كوادرات تربوية مؤهلة، بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة واقتصاد المعرفة، ويسهم في تحقيق أهداف المجتمع الفلسطيني في الاستقلال والحرية (العالي, 2025)

وقد تناولت الدراسات السابقة التنمية المستدامة تربوياً من زوايا متعددة، منها ربط التربية بالإبداع (سنقرط, 2024) والتعليم في خدمة التنمية المستدامة (النعيمي, 2023)، وواقع التنمية المستدامة وتحدياتها (توتو, 2021) ودور التعليم في تلبية متطلباتها (Fischer et al., 2022; بديوي, 2022) ، والتقييم البيئي (Velepini, 2025) واستراتيجيات التصدي للتحديات في التعليم الكازاخي (Yelubayeva et al., 2023)

ورغم هذا الزخم، تواجه المؤسسات التربوية تحديات كبيرة في ترجمة مفهوم التنمية المستدامة إلى ممارسات واقعية، إذ إن دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية في النظم التعليمية يتطلب تجاوز عقبات متعددة (توتو, 2021) ومن أبرز هذه التحديات غياب الخطط المحددة، وضعف المراقبة والإشراف، وغياب القوانين الداعمة للتطبيق، مما يستدعي تبني استراتيجيات متكاملة تتناسب مع واقع المؤسسات التربوية.

ومع ذلك، فإن وجود التحديات يُعد ظاهرة صحية في الإدارة المدرسية، إذ إن تجاوزها يمثل مكسباً في خبرة المعلمين والمديرين، وخطوة نحو الإبداع في إيجاد حلول تتناسب مع بيئة المدرسة ومعطياتها، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية والجودة (نجار, 2024)

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في دراسة وتحليل لتصورات التي يوظفها القادة التربويون في الضفة الغربية لتطبيق مفاهيم التنمية المستدامة داخل مؤسساتهم التعليمية، في ظل الاحتلال، وشح الموارد، والضغوط المجتمعية. ويطمح البحث إلى تقديم

1. التعرف إلى تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية
2. التعرف إلى آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.
- 3- الكشف عن التحديات التي يواجهها القادة التربويون عند تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.
- 4- التوصل إلى كيفية تغلب القادة التربويين على التحديات التي يواجهها القادة التربويون عند تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تُسهم الدراسة في إثراء الحقل المعرفي من خلال سد فجوة بحثية في الأدب التربوي بالتركيز على الدور القيادي - وليس التعليمي فقط - كعامل حاسم في تحقيق الاستدامة، كما تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين نظريات القيادة التربوية وأبعاد التنمية المستدامة، مع تعميق الفهم السياقي من خلال رؤية نوعية من البيئة الفلسطينية الفريدة، مما يبني على الدراسات السابقة ويتجاوزها للكشف عن الكيفية التي يقود بها التربويون عملية التحول نحو الاستدامة.

الأهمية التطبيقية/ العملية: تمتلك الدراسة قيمة تطبيقية عالية يمكن توظيفها مباشرة في تطوير السياسات التربوية الفلسطينية. فمن خلال الكشف عن تصورات القادة التربويين وتحدياتهم الواقعية، ستقدم الدراسة بيانات حيوية لوضع سياسات مستنيرة، كدمج معايير القيادة المستدامة في معايير اختيار وتقييم المديرين، كما ستمكّن من تصميم برامج تنمية مهنية مستهدفة تعالج الفجوات القيادية الفعلية، وتؤسس لدليل عمليّ للقيادة المستدامة، ستساهم النتائج في تحويل المدارس إلى نظم تعليمية حية تعزز الابتكار والشراكة المجتمعية، وستوفر آليات مؤسسية لتعزيز ثقافة الاستدامة والمساءلة. وبناءً على النتائج، يمكن بلورة سياسات عملية كإنشاء مراكز تميز للقيادة المستدامة، واعتماد آليات تشاركية فاعلة مع المجتمع المحلي، لتطوير سياسات التعليم الفلسطيني.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود البشرية: اقتصرَت الدارسة على جميع القادة التربويين (مديري مدارس وتعليم، وأعضاء هيئة تدريس، ومشرفات تربويات، ومنسقة ضمان الجودة) في المؤسسات التربوية (المدارس- الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية- ، والجامعات الفلسطينية) في الضفة الغربية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الحدود المكانية على (الخليل بمديرياتها، وبيرزيت وأبو ديس وأريحا، ونابلس) في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في العام الدراسي (2024/2025 م)

الحدود المفاهيمية: تمثلت الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في تصورات تطبيق القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.

محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة الحالية في الصعوبات في تنفيذ إجراءات المقابلات الشخصية خاصة مع أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات؛ لانشغالهم بمناقشات مشاريع الطلبة للتخرج، أو عدم الالتزام بوقت المقابلة والاعتذار عنها لظروف خاصة في بعض الأحيان، وتعدّد موافقات عينة الدراسة من وكالة الغوث؛ نظراً للتسلسل الإداري للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة مع أفرادها، كذلك من المحددات احتمال تأثر بعض جوانب التحليل أو التفسير بالتحيز الذاتي للباحثين، بما لديهم من خبرة في المؤسسات التربوية لمدة تزيد على (10) سنوات، وخبرتهما في إجراء الأبحاث التربوية، خاصة في ما يتعلق في تفسير النتائج، ويُعد هذا التحيز من التحديات الشائعة في البحوث التربوية النوعية، مما استدعى من الباحثين التعامل مع النتائج بحس نقدي، والسعي إلى التحقق من مدى قابليتها للتعميم في سياقات تربوية أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية :

التنمية المستدامة (Sustainable development): اصطلاحاً: (بأنها تلك التنمية التي تسعى لرفاهية البشرية في الزمن الحاضر مع استمرار هذه الرفاهية للأجيال القادمة عبر الحكمة في الانتفاع من الموارد الطبيعية وتنميتها ما أمكن، والحرص على استقرارية الأفراد وتنميتهم، مع تعزيز الاقتصاد الذي يمثل دفة التقدم، ومن ثم فإن هذا الديق & باحمدان, 2022, p. 705)

إجرائياً: هي الممارسات والاستراتيجيات التي يسعى القادة التربويون إلى تطبيقها داخل مؤسساتهم التعليمية بهدف تحقيق رفاهية الأفراد في الحاضر وضمان استمراريتها في المستقبل.

الدراسات السابقة:

صنفت الدراسات السابقة وفق أبعاد التنمية المستدامة من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: البعد البيئي:هدفت دراسة فيلمبيني (Velepini, 2025) إلى التعرف إلى تقييم دور ممارسات التعليم البيئي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، بالاعتماد على أداة المقابلة وأداة الاستبانة، ومراجعة نقدية للمصادر الثانوية، وأظهرت النتائج مساهمة التنمية المستدامة في بناء الوعي بالدور المهم للتعليم البيئي في إنتاج مسارات مستدامة للمستقبل، وجاءت دراسة يلبوييفا وآخرون (Yelubayeva et al., 2023) للتعرف إلى استراتيجيات التصدي للتحديات في التعليم الكازاخي من أجل التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، بالاعتماد على أداة المقابلة، وتضمنت عينة الدراسة (186) طالباً من أربع جامعات كازاخستانية من طلبة السنة الأولى، وأظهرت النتائج أن الحفاظ على دور التعليم في تعزيز مجتمع مستدام سيسهم في مستقبل أفضل، وبيّنت دراسة (توتو, 2021) واقع التنمية المستدامة في السودان، والتحديات التي تواجهها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بتحليل الأدب التربوي، وأظهرت النتائج أن مؤشرات التنمية المستدامة في السودان بحاجة إلى التحديث والتطوير المستمر، ووجود ضعف في الجانب الإشرافي من المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

ثانياً: البعد الاقتصادي:هدفت دراسة (السحاتي, 2024) التعليم التطبيقي ودوره في التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة تحليل الأدب التربوي، وأظهرت النتائج أن التعليم التطبيقي المرتبطة مع التطور في تكنولوجيا المعلومات وتسهم في تحقيق أهداف

التنمية المستدامة، وجاءت دراسة للـ(الديب & باحمدان، 2022) عرف إلى دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع البيانات الصادرة عن الجهات المختصة وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن التعليم يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، وسعت دراسة المساح وآخرون (Elmassah, 2021) للتعرف إلى دور التعليم العالي في التنمية المستدامة في ثلاث دول: ألمانيا، واليابان، ومصر، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، بالاعتماد على مقابلات شبه منظمة وتحليل الوثائق، وتضمنت عينة المقابلة (3) مسؤولين من جامعة القاهرة، وتحليل البيانات الثانوية من خلال مراجعة المواقع الرسمية للجامعات والتقارير والمنشورات ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن الممارسات الجديدة والرائدة للجامعات لسد الفجوات التي لديها في الأدوار المختلفة.

ثالثاً: البعد الاجتماعي: هدفت دراسة النعيمي (2023) للتعرف إلى التعليم في خدمة التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة تحليل الأدب التربوي، وأظهرت النتائج أن التعاون الفعلي بين المؤسسات التربوية والمجتمعات المحلية لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية والمعارف والخبرات المتصلة بالتنمية المستدامة، وسعت دراسة سنقرط (2024) للتعرف إلى الإبداع والتربية من أجل التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة تحليل الأدب التربوي، وأظهرت النتائج أن التربية تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقدرة على التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة للتحديات المستدامة، وتشجيع الابتكار والتفكير المختلف، وجاءت دراسة بديوي وآخرون (2022) للتعرف إلى دور التعليم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة تحليل الأدب التربوي، وأظهرت النتائج دور التعليم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، وهدفت دراسة خليف (2021) للتعرف إلى دور التعليم المدمج في التنمية المستدامة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتضمنت العينة (130) طالباً في الجامعات الفلسطينية من المحافظات الشمالية، وأظهرت النتائج أن درجة توظيف التعليم المدمج في التنمية المستدامة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت كبيرة.

رابعاً: البعد التربوي:

هدفت دراسة موكسكي وآخرون (Mokski et al., 2023) للتعرف إلى التعليم من أجل التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مراجعة أدبيات شاملة لتحديد الأساليب الحالية لتنفيذ التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج مقترح يعتمد على تخصيص لتحسين الممارسات الحالية، ومكافحة القضايا الحالية المتعلقة بالاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وسعت دراسة (البحراوي، 2022) للتعرف إلى التعليم الجامعي وأهداف التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بأراء أعضاء هيئة التدريس بالكلليات المختلفة أثناء الدورات التدريبية التي قام بها من خلال مركز

التدريب الجامعي، وأظهرت النتائج أن أهمية تدريب المعلمين والقيادات الخاصة بمدارس التكنولوجيا المتقدمة، وجاءت دراسة فيشر وآخرون (Fischer et al., 2022) للتعرف إلى تأهيل المعلمين للتنمية المستدامة ومتطلباتها، واعتمدت المنهج النوعي بمراجعة أدبية منهجية تعتمد على تحليل نوعي لـ(158) منشوراً ودراسة تربوية، وأظهرت النتائج مقترحاً يبني العمل المستقبلي للمعلم على تعزيز الروابط بين تعليم المعلم والتنمية المستدامة في تحسين جودة التعليم. قامت الباحثتان بتحليل الدراسات السابقة وفقاً للموضوعات الآتية:

من حيث الأهداف: تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين التنمية المستدامة في التعليم على اختلاف أنواعه كدراسة (سنقرط، 2024)، ودراسة (السحاتي، 2024) ودراسة (النعيمي، 2023)، ودراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023)، ودراسة المساح وآخرون (Elmassah, 2021)، ودراسة (البحراوي، 2022) ودراسة (الديب & باحمدان، 2022) ودراسة (توتو، 2021)، ودراسة (خليف، 2021)، ومتطلبات التنمية المستدامة في التعليم كدراسة (بديوي، 2022) (et al., 2022)، ودراسة فيشر وآخرون (Fischer et al., 2022)، وتقويم ممارسات التعليم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة كدراسة فيلمبيني (Velempini, 2025)، وعن سبل مواجهة تحديات التنمية المستدامة كدراسة يليوبايفا وآخرون (Yelubayeva et al., 2023)

من حيث الأدوات: تعددت أدوات الدراسة المستخدمة، حيث طبق تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة سنقرط (2024)، ودراسة السحاتي (2024)، ودراسة النعيمي (2023)، ودراسة موكسكي وآخرون (Mokski et al., 2023)، ودراسة (الديب & باحمدان، 2022)، ودراسة (بديوي، 2022) (et al., 2022)، ودراسة (توتو، 2021)، وأداة الاستبانة وأداة المقابلة كدراسة فيلمبيني (Velempini, 2025)، وأداة المقابلة وتحليل الوثائق كدراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023)، وأداة مقابلة كدراسة المساح وآخرون (Elmassah, 2021).

من حيث المنهجية: تنوعت المنهجيات بناء على أدوات الدراسة، وطبقت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (سنقرط، 2024)، ودراسة (السحاتي، 2024)، ودراسة (النعيمي، 2023)، ودراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023)، ودراسة (الديب & باحمدان، 2022)، ودراسة (بديوي، 2022) (et al., 2022)، ودراسة فيشر وآخرون (Fischer et al., 2022)، ودراسة (توتو، 2021)، أو بتطبيق الاستبانة كدراسة (البحراوي، 2022) أو المنهج المختلط كدراسة فيلمبيني (Velempini, 2025)، أو المنهج النوعي بتطبيق أداة المقابلة كدراسة يليوبايفا وآخرون (Yelubayeva et al., 2023) أو استطلاع رأي وأداة استبانة كدراسة (خليف، 2021)، ودراسة فيشر وآخرون (Fischer et al., 2022)

من حيث العينات: تنوعت العينات حسب أهداف الدراسة، فكانت عن تحليل الوثائق والأدب التربوي كدراسة (سنقرط، 2024) ودراسة (السحاتي، 2024)، ودراسة (النعيمي، 2024)

(2023)، ودراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023)، ودراسة (الديب & باحمدان, 2022)، ودراسة (بدوي, et al., 2022)، ودراسة (توتو, 2021)، أو عينة المقابلة (3) مسؤولين من جامعة القاهرة كدراسة المساح وآخرون (Elmassah, 2021) عينة الدراسة (186) طالباً من أربع جامعات كازاخستانية من طلبة السنة الأولى كدراسة يليوباييفا وآخرون (Yelubayeva et al., 2023)، وتضمنت العينة (130) طالباً في الجامعات الفلسطينية من المحافظات الشمالية كدراسة (خليف, 2021).

تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى معرفة نوعية توضّح تصوّرات القادة التربويين ودورهم في ترسيخ الاستدامة مؤسسياً؛ وضرورة تجسيد السياق الفلسطيني بما يحمله من تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية على مستوى المدرسة و الحاجة إلى تثليث منهجي يجمع بين المقابلات والملاحظات للتعلم في السلوك القيادي وربطه بالممارسة الفعلية في البيئة المدرسية، كما تقدم الدراسة الحالية دراسة أصلية تفسر التنمية المستدامة وجهة نظر قادة المؤسسات التربوية في قطاعات مختلفة ومؤسسات متنوعة مما يقدم صورة شمولية واقعية عن التنمية المستدامة في السياق الفلسطيني، ويدعم الجهات المسؤولة عن التعليم عن اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق رؤية التعليم في فلسطين.

ضمن هذا الإطار، تتموضع الدراسة الحالية القيادة التربوية والتنمية المستدامة: دراسة نوعية لتصورات القادة التربويين في المؤسسات التربوية الفلسطينية لصد هذه الفجوة عبر ثلاث قيم مضافة أساسية: التركيز المباشر على القادة التربويين بدلاً من الاكتفاء على الطلبة أو الوثائق (مما يثري البعد القيادي في الأدبيات)، والانغماس السياقي في الواقع الفلسطيني بما يقدم معرفة تطبيقية أصيلة لدعم القرار التربوي، والتصميم النوعي الذي يوظف المقابلات والملاحظات بما يعزز التحليل التفسيري ويربط بين التصوّرات والممارسات بصورة أدق (Velempini, 2025; Yelubayeva et al., 2023)

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة المنهج النوعي بهدف فهم الظاهرة المدروسة بعمق، وتقوم على فكرة أساسية وهي دراسة الحالة التي تتم فيها دراسة حالة واحدة (أو عدد من الحالات) بشكل دقيق ومفصل من خلال كافة الوسائل المناسبة (ابوسمرة & الطيطي, 2019)

وصف ميدان الدراسة: اختيرت المؤسسات التربوية (مدارس، جامعات، مديريات التعليم ومكاتب التعليم) في الضفة الغربية.

مجتمع الدراسة: جميع القادة التربويين (مستشار تربوي، ومديري مدارس، وأعضاء هيئة تدريس، ومديري تعليم، ومنسقة ضمان الجودة) في المؤسسات التربوية في الضفة الغربية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية، وتكوّنت من (20) قائداً تربوياً يمثلون تنوعاً في المواقع القيادية داخل المؤسسات التعليمية في فلسطين، كما هو موضّح في جدول (1)، وفق شروط محددة، وهي: قائد تربوي على رأس

عمله، وخبرة تزيد عن (3) سنوات، ومؤسسة تربوية رسمية ونظامية وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معيار التشبع النظري، وقد تحقق هذا التشبع بعد إجراء المقابلات وتحليلها بشكل متزامن، حيث لوحظ تكرار الأنماط والمضامين الرئيسية في إجابات المشاركين، مما يشير إلى كفاية العينة لتحقيق أهداف الدراسة واستيفاء التمثيل المفاهيمي المطلوب.

جدول (1): وصف عينة الدراسة

المشارك	الجنس	التخصص	عدد سنوات الخدمة	الوصف الوظيفي	المؤسسة التربوية
1	ذكر	دكتوراه قيادة تربوية	35	مستشار تربوي	مدرسة حكومية
2	ذكر	ماجستير الالكترونيّات الصناعية	41	مدير مدرسة مهنية	مدرسة حكومية
3	أنثى	بكالوريوس اللغة الانجليزية	7	مديرة مدرسة	مدرسة حكومية
4	ذكر	دكتوراه أصول الإدارة التربوية	18	عضو هيئة تدريس	جامعة
5	ذكر	هندسة مدنية وعلوم إدارية	12	عضو هيئة تدريس	جامعة
6	أنثى	بكالوريوس رياضيات	13	مشرقة تربوية	مكتب الإشراف
7	أنثى	بكالوريوس اللغة العربية	13	مديرة مدرسة	مدرسة وكالة
8	ذكر	ماجستير تنمية بشرية	11	عضو هيئة تدريس	جامعة
9	أنثى	بكالوريوس إدارة أعمال	20	مشرقة تربوية	مكتب إشراف
10	ذكر	ماجستير حوسبة علمية	8	مدير التعليم	مكتب تعليم - وكالة
11	أنثى	ماجستير لغة عربية	15	مديرة مدرسة	مدرسة حكومية
12	أنثى	بكالوريوس رياضيات	20	منسق ضمان الجودة	مكتب تعليم - وكالة
13	ذكر	دكتوراه مناهج التدريس	33	مدير مدرسة	مدرسة وكالة
14	أنثى	دكتوراه إدارة تربوية	33	عضو هيئة تدريس	جامعة
15	ذكر	دكتوراه هندسة كهربائية	1	مدير جامعة المفتوحة	جامعة
16	ذكر	ماجستير إدارة تربوية	3	وكيل وزارة مديرية بطا	مكتب تعليم حكومي
17	ذكر	دكتوراه الإدارة التربوية	25	عضو هيئة تدريس	جامعة
18	ذكر	دكتوراه إدارة تربوية	20	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس
19	أنثى	دكتوراه أصول التربية	27	عضو هيئة تدريس	جامعة
20	أنثى	تربية ابتدائية	26	مديرة مدرسة	مدرسة خاصة

يتضح من الجدول (1) تنوع عينة الدراسة حيث تكونت أغليبتها من الذكور بنسبة (55%)، وأعضاء هيئة تدريس بنسبة (35%)، كما شملت العينة مناطق متعددة من الضفة الغربية (الخليل بمديرياتها، وبيريزيت وأبو ديس وأريحا، ونابلس)، وعدد سنوات الخدمة حسب الوصف الوظيفي تزيد على (3) سنوات، وتنوعت المؤسسات التربوية التعليمية حيث جاءت الجامعات الفلسطينية (40%)، والمدارس (35%).

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على أدواتها حيث بدأت عملية تطبيق الأدوات يوم الثلاثاء 2025/7/1 واستمرت لمدة شهر من تاريخه على النحو الآتي:

1- المقابلات: اعتمدت الباحثتان على المقابلة كما هي موضحة في ملحق (1)، وتم تحكيمها من قبل (5) محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.

2- تحليل الوثائق: اعتمدت الباحثتان على المنشورات الورقية الخاصة بالجهات المشرفة من حكومة ووكالة قطاع خاص والمنشورات الإلكترونية المنشورة، لجمع البيانات ووصف الظاهرة وتحليلها الموجودة على صفحة الرسمية الخاصة بوزارة التربية والتعليم (<https://moe.edu.ps>)، وموقع الرسمي للأونروا (<https://www.unrwa.org/>)، وبلغ عدد الوثائق (10) وثائق من موقع الوزارة، و(44) وثيقة من موقع الأونروا الرسمي في الفترة الزمنية (2021-2025).

3- الملاحظة: اعتمدت الباحثتان على رصد الملاحظات كما هي موضحة في ملحق (2) خلال الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات التربوية الفلسطينية، ورصد الملاحظات حول المشاركين في المقابلات الشخصية وانطباعاتهم.

موثوقية الدراسة: قامت الباحثتان بتحقيق مصداقية الدراسة عن طريق استخدام التثليث في الأدوات، وعرض الترميزات الأولية على المشاركين، وإضافة اقتباسات المشاركين في كل موضوع في النتائج، كما أن الاعتمادية تحققت عن طريق رصد إجراءات الدراسة وتوثيقها في متن الدراسة، وتحقق الانتقال من قدرة الباحثين من الاستفادة من نقل سياقات الدراسة الحالية لسياقات أخرى بالاعتماد على الوصف التفصيلي في الدراسة، مع مراعاة اختلاف ميدان الدراسة، كون الدراسة الحالية مقتصرة على الضفة الغربية، وتحقيقاً لمبدأ الشفافية العلمية والانفتاح المعرفي، فإن الباحثتان تؤكدان أن البيانات التي تم جمعها وتحليلها في هذه الدراسة متاحة عند الطلب، ويمكن مشاركتها مع الباحثين الآخرين بما يتوافق مع السياسات الأخلاقية المعتمدة.

الاعتبارات الأخلاقية: طبقت الباحثتان الاعتبارات الأخلاقية عن طريق الحفاظ على سرية معلومات المشاركين بترقيم مشاركتهم (1-20) وعدم ذكر أسمائهم، وأخذت موافقات كتابية منهم للمشاركة في الدراسة، واستخدام بياناتهم، مما ترتب على ذلك تجنب المخاطر للمشاركين، وارتباط أسئلة الدراسة بعنوانها، كذلك تم تجنب الخداع بالالتزام بالوقت المحدد للمقابلات من قبل المشاركين، ودونت المقابلات كتابياً، ثم الإشارة إلى الاقتباسات المباشرة عند كل موضوع؛ لتأكيد النتائج.

تحليل البيانات: بدأت عملية جمع البيانات بالتخطيط المسبق، إذ جرى تحديد ميدان الدراسة واختيار عينة قصدية مكوّنة من (20) قائداً تربوياً، إضافة إلى الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتنفيذ إجراءات البحث. واستفادت الباحثة الثانية من علاقاتها المهنية داخل الميدان لتسهيل الوصول إلى المشاركين وضمان الحصول على بيانات مناسبة وذات صلة بسؤال الدراسة. كما شمل الجمع مصادر وثائقية رسمية، مثل المنشورات الورقية والموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة، مما أسهم في تنويع مصادر المعلومات. وبعد تطبيق أدوات

الدراسة وتوثيق البيانات، تم إغلاق عملية الجمع عقب إجراء المقابلة الأخيرة ومغادرة الميدان.

اعتمدت الدراسة منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) بوصفه إطاراً نوعياً لتفسير البيانات وتحويلها من روايات لفظية إلى موضوعات ذات دلالات تربوية. وقد مرّ التحليل وفق خطوات منهجية متتابعة شملت:

1. الانغماس في البيانات عبر قراءة متكررة للمقابلات لفهم السياق العام.
2. الترميز الأولي المفتوح لإنتاج رموز دقيقة وثيقة الصلة بتعابير المشاركين.
3. تجميع الرموز في فئات دلالية مقارنة.
4. توليد الموضوعات الأولية وربطها بأسئلة الدراسة الرئيسية.
5. مراجعة الموضوعات وتنقيحها لضمان الاتساق وكفاية الشواهد.
6. تسمية الموضوعات وتعريفها بجمل موجزة تعكس مضمونها التربوي.
7. إعادة تنظيم النتائج في جداول ورسوم بيانية باستخدام Excel لعرض تكرارات الأفكار وتصنيفها.

واستندت الباحثتان إلى التشبع النظري باعتباره معيار إيقاف جمع البيانات، حيث تكررت المعاني في المقابلات الأخيرة دون ظهور أفكار جديدة. وقد جاء اختيار (20) قائداً تربوياً لأسباب ميدانية ومنهجية، أبرزها: تحقيق تمثيل متنوع لخبرات القيادة التربوية، وضمان كفاية البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وإتاحة الفرصة لإجراء تحليل موضوعي عميق يمكن إدارته بدقة.

ثم جُمعت الموضوعات النهائية في جداول ورسوم بيانية توضح تكرارات الأفكار في بيانات الميدان، وجرى وصف كل موضوع بجملّة تربوية موجزة تعبّر عن مضمونه، مع الاستعانة بشواهد ممثلة من أقوال المشاركين وربطها بالوثائق الرسمية، مما أتاح تقديم تفسير متماسك يستند إلى بيانات متعددة المصادر.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: "ما تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات أدوات الدراسة وترميزها عن موضوعين رئيسيين نتجا عن تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هي: السياسات التربوية، واستراتيجيات إدارة الموارد

أولاً: السياسات التربوية: نتج عن تحليل الوثائق وترميزها عن السياسات التربوية لتعزيز تطبيق التنمية المستدامة في

المؤسسات التربوية الفلسطينية موضوعان رئيسان، هما: فرق العمل، والدمج كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): نتائج تحليل الوثائق (عدد الوثائق 54) حول السياسات التربوية لتعزيز تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية

الرقم	الموضوع	التكرار
1	فرق العمل	44
2	الدمج: الخطط التربوية، المناهج أو المساقات	38

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد: كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن موضوعين رئيسيين عن استراتيجيات القادة التربويين في تعزيز تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هما: الاستثمار، وإدارة الموارد المادية كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3): نتائج تحليل أداة المقابلات حول استراتيجيات إدارة الموارد في المؤسسات التربوية الفلسطينية

الرقم	الموضوع	التكرار
1	الاستثمار: الكوادر التعليمية، التطوعية	13
2	إدارة الموارد المادية	12

توضح أقوال المشاركين أن تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية تركز على ممارسات عملية وسياسات واضحة. ففي جانب السياسات التربوية، جاء في وثيقة الاستراتيجية القطاعية 2021-2023: "وقد أنيط بكل مجموعة عمل هدف من أهداف التنمية المستدامة، باستثناء مجموعتين، حيث تدمج أحدهما بين هدف التنمية المستدامة 1 (القضاء على الفقر) وهدف التنمية المستدامة 10% (الحد من أوجه انعدام المساواة)، وتدمج الأخرى بين أهداف التنمية المستدامة 12، 13، 14 و15، ذات الصلة بالبيئة. وأما الهدف 17 (الشراكات) عمل جميع مجموعات العمل. فهو مرتبط ويتقاطع مع جميع مجموعات العمل الوطنية، وبالتالي فهو مدمج في عمل جميع مجموعات العمل". هذا النص يعكس إدراك القادة لأهمية العمل التشاركي وتكامل الأهداف، إضافة إلى اعتبار الشراكات محوراً جامعاً لكل الجهود، مما يدل على وعي بأهمية التعاون لتحقيق الاستدامة، أما في جانب إدارة الموارد، فقد أشار المشاركون (14) إلى أهمية الاستثمار من خلال قوله: إشراك الطلاب في تصميم وتنفيذ حدائق مدرسية أو زراعة نباتات محلية، تنظيم حملات تنظيف جماعية داخل المدرسة والمجتمع المحلي"، وهو ما يعكس دمج البعد البيئي في الممارسات التربوية وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الطلبة. وفي المقابل، أبرز قول المشاركون (1) جانب إدارة الموارد المادية بقوله: وتعلم كيفية إدارة الموارد بفعالية"، وهو تصور يعكس إدراك القادة لأهمية الاستخدام الرشيد للموارد لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

من خلال أقوال المشاركين، يمكن القول إن القادة التربويين ينظرون إلى التنمية المستدامة باعتبارها عملية شمولية تتطلب سياسات واضحة، وفرق عمل متخصصة، واستراتيجيات

عملية لإدارة الموارد، مع التركيز على إشراك جميع الأطراف في تحقيق الأهداف، بما يضمن التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

السؤال الثاني: "ما آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

أولاً: نتائج المقابلات: كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن أربعة موضوعات رئيسية نتجت عن تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هي: تحسين سلوكيات الطلبة البيئية، والتطوير المهني للمعلمين، وتعزيز الميزة التنافسية، واستقطاب الشراكات المجتمعية، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج تحليل أداة المقابلات لآثار تصورات القادة لتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية

الرقم	الموضوع	التكرار
1	تحسين سلوكيات الطلبة البيئية	19
2	التطوير المهني للمعلمين	15
3	تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية	13
4	استقطاب الشراكات المجتمعية	13

ثانياً: نتائج أداة الملاحظة: نتج عن تحليل الملاحظات وترميزها موضوع الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق التنمية المستدامة في ظل الأزمات، وموضوع المبادرات التربوية المتعلقة بتحسين البيئة المدرسية .

تظهر أقوال المشاركين أن آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة انعكست في عدة جوانب عملية داخل المؤسسات التربوية في جانب سلوكيات الطلبة نحو البيئة، أشار المشاركون (10) إلى: "تمكين الطلبة من امتلاك كفايات لديهم من مهارات التواصل والابتكار ومهارات التفكير والإبداع، ولاحظ على الطلبة من خلال الزيارات الميدانية لمتابعة المبادرات البيئية كإعادة التدوير والاهتمام بالتطوير الشخصي للطلبة وأهداف التنمية المستدامة والقدرة على حل المشكلات، في حلول تم دعم طالبة البرلمان الطلابي وكانت تمتلك مهارات في الخطابة وتم تعزيز القدرات لديها وصارت رئيسة البرلمان واستمرت بنفس النهج"، وفي جانب التطوير المهني للمعلمين، أكد المشاركون (18) على "الكادر التعليمي: تدريبهم على مفاهيم الاستدامة، ووجود بنية تحتية تسهم في دعم مبادرات التنمية المستدامة، فمثلاً وجود بنية تحتية رقمية يسهم في توظيف الموارد الرقمية بفاعلية في عمليتي التعلم والتعليم، وهذا ما ميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات"، أما تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية، فقد ظهر في قول المشاركون (1) "تحولت المدرسة إلى نواة للتغيير المحلي، ولاحظنا تحسناً في سلوكيات الطلبة، مثل الحرص على النظافة والمشاركة الفاعلة في المبادرات، والموظفون أصبحوا أكثر التزاماً بالممارسات البيئية مثل ترشيد الكهرباء، وأما فيما يتعلق بالمجتمع فقد زادت ثقة أولياء الأمور بالمدرسة وبدأوا يشاركون في مبادرات مجتمعية تفوقها المدرسة"، وفي جانب استقطاب الشراكات المجتمعية، أشار المشاركون (12) إلى:

تظهر الأقوال أن التحديات التي تواجه تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية متداخلة ومتأثرة ببعضها البعض، وربما أن كل التحديات سببها التحديات الاقتصادية، والجانب المالي، التي تؤثر على جميع التحديات الاجتماعية والتحديات البيئية.

السؤال الرابع: " كيف يتغلب القادة التربويين على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟ "

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن ثلاثة موضوعات رئيسية نتجت عن آليات القادة التربويين للتغلب على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هي: البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد الاقتصادي.

الرقم	الموضوع	التكرار
1	البعد الاجتماعي: تعزيز ثقافة العمل الجماعي، الشراكات المجتمعية، التدريب	17
2	البعد البيئي: التوعية البيئية، مشاريع صديقة للبيئة	15
3	البعد الاقتصادي: الاعتماد على الإنتاج الذاتي، إعادة التدوير، التبرعات الطوعية	11

الاقتصادي، كما هو موضح في جدول(6)

جدول (6): نتائج تحليل أداة المقابلات حول مقترحات القادة التربويين لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية

وأشار المشاركون (10) في قوله إلى جانب البعد الاجتماعي: "البحث عن الأولويات لتوسيع دائرة الشراكات، مثل: المؤسسات غير الحكومية والخدمات المقدمة مع الأندية البيئية وشراكات موسعة، مثل: خدمات الدعم النفسي الاجتماعي، مثل: مسرح نعم في الخليل والمركز الفلسطيني للاتصال والتنمية، وأغلب الطلبة حصلوا على نظارات طبية مجانية، وتوفير الحقائق في المدارس لتكون بيئة محفزة وأمنة"، وفي جانب البعد البيئي قال المشاركون (4): "تعليم الطلبة المحافظة على البيئة، وتقليل التلوث، والبيئة الخضراء، من خلال حملات توعية، وحدائق مدرسية، ومسابقات إعادة التدوير، وآلية الاختيار بناءً على احتياجات المجتمع المدرسي واهتمامات الطلبة، وأنجح نشاط مشروع مدرستي الخضراء الذي دمج بين الزراعة والتدوير والتعلم التعاوني"، وظهر جانب البعد الاقتصادي في قول المشاركون (17): "نستخدم نموذج التدريب التشاركي (التدريب من الداخل)، ونركز على توظيف الخبرات المحلية، رغم وجود صعوبة في استقطاب خبراء نادرين، لكن نغطي النقص عبر تدريب مدربين من داخل المؤسسة، ونعتمد سياسة التدريب الإلزامي لأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية على التكنولوجيا الحديثة والتفكير التحليلي".

يتضح أن تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية هي عملية تكاملية بين أبعادها الثلاثة، ويرتبط نجاحها بإيجاد منظومة عمل مشتركة تدمج بين تلك الأبعاد بشكل منهجي.

"تحقيق التكامل بين التعليم والتنمية المجتمعية من خلال الشراكة مع المجتمع المحلي كالحكومة وخاصة الوزارة والمؤسسات الخاصة والشرطة الفلسطينية والبلديات والمؤسسات غير الحكومية، تدعم أهداف التنمية المستدامة في النادي البيئي ومسابقة مصرفي بالتعاون مع سلطة النقد وتعزيز الجانب الاقتصادي لدى الطلبة".

تعكس أقوال المشاركين نضجاً في فهم التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية، وتشير إلى أن التشارك المجتمعي في الجهود لتطبيق التنمية المستدامة وتعزيز استمرارها.

السؤال الثالث: "ما التحديات التي يواجهها القادة التربويين عند تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات والوثائق وترميزها عن ثلاثة موضوعات رئيسية نتجت عن التحديات التي يواجهها القادة التربويون عند تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، وهي: تحديات اقتصادية، وتحديات اجتماعية، وتحديات بيئية، كما هو موضح في جدول(5).

جدول (5): نتائج تحليل أداة المقابلات والوثائق حول تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية

الرقم	الموضوع	التكرار
1	تحديات اقتصادية: محدودية الميزانيات	20
2	تحديات اجتماعية: ضعف الشراكة المجتمعية، الضغوطات، مقاومة التغيير	13
3	تحديات بيئية: تدني الوعي البيئي، ضعف البنية التحتية	12

وأشار المشاركون (5) في قوله إلى جانب التحديات الاقتصادية: "نقص المقدرات المادية بسبب الأزمة المالية والوضع السياسي، وضعف الوعي بها، مما يجعل المؤسسة تعمل على معالجة كثير من التحديات من خلال خلخلة قنوات العاملين وبناء القدرات وتنظيم ورشات عمل توعوية".

وفي جانب التحديات الاجتماعية قال المشاركون (9): "وجود تحديات اجتماعية متعددة، منها: مقاومة التغيير من بعض الأطراف، وعدم وعي بعض الطلبة وأولياء الأمور بأهمية التنمية المستدامة، ومقاومة بعض العاملين للتغيير، ويمكن تجاوز ذلك من خلال بناء وعي تدريجي عبر التوعية والمشاركة وإبراز النماذج الناجحة داخل المدرسة"، وظهر جانب التحديات البيئية في قول المشاركون (16): "أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مفاهيم التنمية المستدامة في المؤسسة التربوية هي التحديات البيئية، منها ضعف البنية التحتية مثل غياب مساحات خضراء أو شبكة مياه فعالة، ويمكن تجاوز ذلك من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والبلديات لتوفير الدعم العيني".

تفسير النتائج:

السؤال الأول: "ما تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

أظهرت نتائج تحليل أدوات الدراسة (تحليل الوثائق وأداة المقابلات) موضوعين رئيسيين حول تصورات القادة للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية، هي: السياسات التربوية، واستراتيجيات إدارة الموارد.

أنشطة الجامعة المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وتميزت عن باقي الدراسات في جانب الاستثمار ، وقد اتفقت في جانب تعزيز الميزة التنافسية مع دراسة (البحراوي، 2022) في رفع مستوى الجامعات في مناطق العالم في مجال الأبحاث والتعليم وتحليل السياسات، وتميزت عن باقي الدراسات السابقة في جوانب: تحسن سلوكيات الطلبة، والتطوير المهني للمعلمين، واستقطاب الشراكات المجتمعية.

السؤال الثالث: "ما التحديات التي يواجهها القادة التربويين عند تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

أظهرت نتائج تحليل أدوات الدراسة تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هي: تحديات اقتصادية، وتحديات اجتماعية، وتحديات بيئية.

تُعزى التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجه تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية إلى ضعف الموارد المالية، ونقص الوعي المجتمعي بأهمية الاستدامة، إضافة إلى القصور في البنى التحتية الصديقة للبيئة. هذه الخصائص تجعل تطبيق مفاهيم الاستدامة عملية معقدة تتطلب استجابات متكاملة من القادة التربويين لضمان تحقيق نتائج فعالة. وترى الباحثتان أن الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية تفاقم هذه التحديات؛ لعدم توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية.

وقد اتفقت في جانب التحديات الاجتماعية والتحديات البيئية مع دراسة (توتو، 2021) في تحديات البيئية – ضعف البنية التحتية، وتحديات اقتصادية. تدهور القطاع الصناعي وعدم مساهمته للظروف الاقتصادية الراهنة، وتميزت الدراسة الحالية في التحديات الاجتماعية.

السؤال الرابع: " كيف يتغلب القادة التربويون على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

أظهرت نتائج تحليل أدوات الدراسة عن آليات القادة التربويين للتغلب على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية تتناسب مع أبعاد التنمية المستدامة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى سعي القادة التربويين إلى إبراز دورهم في تعزيز قيم العدالة والمساواة، وتفعيل الشراكة المجتمعية، مما يعكس وعيهم بأهمية بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وتكريس ثقافة المواطنة الفاعلة داخل البيئة المدرسية، أما في البعد البيئي، فقد تبين أن القادة يولون اهتماماً متزايداً لقضايا الاستدامة البيئية، من خلال دمج مفاهيم التربية البيئية في المناهج الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية، وهو ما قد يُعزى إلى تصاعد التحديات البيئية في المنطقة، والدعم الذي تقدمه بعض الجهات المحلية والدولية للمبادرات البيئية، وكونها تعطي دعم نفسياً للعاملين، وفيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، فإن القادة يتبنون استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد المحدودة، ويعملون على تنمية مهارات الطلبة في مجالات ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع الواقع الاقتصادي الصعب، والسعي

وقد يعود السبب في ذلك إلى التواصل بين المستويات الإدارية لتطبيق مفاهيم التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية بجمود عالية، كون فرق العمل هي خليط من عدة مستويات إدارية، وعملية الدمج مبنية على وجود خطط تربوية لتطبيق التنمية المستدامة كالأستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023. وكما ترى الباحثتان أن عملية دمج مفاهيم التنمية المستدامة من أهم السياسات التربوية لتعزيز تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية، كونها الأكثر ظهوراً ، كما أنها مدخل مركزي لتحقيق متطلبات قيادة التغيير والقيادة التحولية لتطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات وتدل النتائج أيضاً على الربط بين الجانب النظري (السياسات) والجانب العملي (إدارة الموارد) لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد اتفقت هذه النتيجة في جانب الدمج مع دراسة (الديب & باحمدان، 2022) التي تناولت العلاقة الإيجابية بين الإلمام بالقرأة والكتابة والتنمية المستدامة، و مع دراسة (النعمي، 2023) التي ركزت على إدماج التعليم من أجل التنمية المستدامة في كافة الأنشطة التعليمية. إلا أن هذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة في إبراز جانب فرق العمل كأحد السياسات التربوية الأساسية.

السؤال الثاني: "ما آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات والملاحظات وترميزها عن ست موضوعات رئيسة نتجت عن تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية، هي: تحسين سلوكيات الطلبة البيئية، والتطوير المهني للمعلمين، وتعزيز الميزة التنافسية، واستقطاب الشراكات المجتمعية، والاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق التنمية المستدامة في ظل الأزمات، والمبادرات التربوية المتعلقة بتحسين البيئة المدرسية .

ويُعزى ذلك إلى التحديات الاقتصادية التي تدفع القادة إلى التفكير الاستراتيجي لتحقيق أعلى عائد بأقل تكلفة، مما يجعل التنمية المستدامة وسيلة لضمان استمرارية التعليم في ظل الأزمات. كما ساهم تكامل ممارسات الاستدامة مع الجوانب السلوكية والتعليمية والإدارية في رفع وعي الطلبة، وتطوير كفاءة المعلمين، وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، وخلق بيئة جاذبة للشراكات. وترى الباحثتان أن تحسن سلوكيات الطلبة نحو البيئة يرتبط بوجود بيئة تربوية خضراء ذات أثر إيجابي على الطلبة والمعلمين، وأن ذلك يكون إلى تحقق أبعاد القيادة التحولية من التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية للطلبة والمعلمين، وقد اتفقت في جانب إدارة الموارد البشرية مع دراسة (البحراوي، 2022) في

1. تصميم برامج تدريبية دورية للكادر التعليمي والإداري تركز على مفاهيم الاستدامة وأساليب التدريس المرتبطة بالبعد البيئي والاجتماعي، بما يتناسب مع التحديات المحلية.
2. تشجيع الطلبة على المشاركة في مبادرات مدرسية صديقة للبيئة، مثل: إعادة التدوير، والزراعة المدرسية، وحملات النظافة؛ لتعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية.
3. استثمار ممارسات التنمية المستدامة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الترويج لمبادراتها المجتمعية وربطها بجودة التعليم.
4. توسيع الشراكات المجتمعية مع القطاعين العام والخاص لدعم الموارد وتوفير فرص تعليمية ومجتمعية أوسع، بما يضمن استدامة المبادرات.
5. تطوير أدوات تقييم دورية لرصد أثر ممارسات الاستدامة على سلوك الطلبة، وتطور المعلمين، وأداء المؤسسة؛ لضمان التحسين المستمر.

ثالثاً: مستوى الباحثين

- تقترح الباحثتان إجراء دراسات معمقة في المجالات التالية:
- درجة تطبيق سياسات الدمج وعلاقتها بوعي المعلمين والطلبة بقضايا التنمية المستدامة في المدارس الفلسطينية.
 - دور الشراكة المجتمعية في دعم مبادرات التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.
 - تحليل تقييمي لبرامج التدريب المهني للمعلمين حول مفاهيم التنمية المستدامة في فلسطين: دراسة نوعية.
 - تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المدارس الفلسطينية
 - بيان الإفصاح :
- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: يوجد موافقة على النشر في مجلة النجاح للأبحاث(ب)، والحصول على الموافقة الطوعية من المشاركين مع الالتزام بمبادئ البحث العلمي وضمن السرية (كما جاءت في متن الدراسة في بند الاعتبارات الأخلاقية).
 - توفر البيانات والمواد: متوفرة (كما ذكر في متن الدراسة في موثوقية الدراسة – مبدأ الشفافية العلمية والانفتاح المعرفي)
 - مساهمة المؤلفين: الباحثة الأولى: المشاركة في إعداد البحث النوعي من خلال إعداد المقدمة ، وإعداد الدراسات السابقة، والمشاركة في المقابلات الإلكترونية والوجاهية وتفسير النتائج ، والتوصل إلى الاستنتاجات، والباحثة الثانية: المشاركة في إعداد البحث النوعي: كتابة مشكلة الدراسة، والمشاركة في المقابلات الوجيهة والإلكترونية، وتحليل الأدوات والتوصيات، ومراسلة المجلة.

نحو تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة التربوية، وترى الباحثتان - انطلاقاً من خبرتهما التربوية والبحثية - أن موضوع مواجهة تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية يعتمد على القائد التربوي وتفكيره وعلاقاته مع المجتمع المحلي، وقدرته على الإدارة بفاعلية، وتشير النتائج أيضاً إلى تحقيق أبعاد القيادة التحويلية.

وقد اتفقت في جانب البعد الاجتماعي مع دراسة (النعيمي، 2023) في تشجيع السياسات التعليمية القائمة على المشروعات المتصلة بموضوعات الاستدامة الناشئة في المجتمعات المحلية، واتفقت في جانب البعد البيئي مع دراسة (سنقرط، 2024) في تعزيز الإبداع والتفكير النقدي في تطوير الحلول المستدامة للمشاكل البيئية والاجتماعية والاقتصادية، واتفقت في الجانب البيئي مع دراسة فيلمبيني (Velempini, 2025) في مساهمة التنمية المستدامة في بناء الوعي بالدور المهم للتعليم البيئي في إنتاج مسارات مستدامة للمستقبل، ومع دراسة موكسكي وآخرون (Mokski, 2023) في مقترح يعتمد على التخصيص لتحسين الممارسات الحالية، ومكافحة القضايا الحالية المتعلقة بالاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

الاستنتاجات:

إنّ القادة التربويين في المؤسسات التعليمية في الضفة الغربية واجهوا تحديات التنمية المستدامة من خلال استراتيجيات استهدفت ثلاثة أبعاد رئيسية: الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي. ويُستنتج من ذلك أن القادة التربويين يملكون وعياً تكاملياً بطبيعة التنمية المستدامة، ما مكنهم من صياغة استجابات واقعية وفعالة تراعي خصوصية السياق الفلسطيني، وتعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف رغم التحديات. ويؤكد ذلك أهمية دور القيادة التربوية في تحقيق توازن بين الموارد المتاحة، ومتطلبات المجتمع، والاعتبارات البيئية، بما يخدم جودة التعليم واستدامته.

التوصيات والمقترحات:

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، توصي الباحثتان بما يلي:

أولاً: مستوى السياسات

1. دمج مفاهيم التنمية المستدامة في السياسات التربوية الوطنية بشكل منهجي، بحيث تصبح جزءاً أصيلاً من الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، مع تحديد أهداف واضحة مرتبطة بالسياق الفلسطيني.
2. إدراج الاستدامة في المناهج الدراسية عبر وحدات تعليمية وأنشطة تطبيقية؛ لتعزيز وعي الطلبة والمعلمين بمبادئ التنمية المستدامة.

ثانياً: مستوى المؤسسات التربوية

انتهت الأسئلة

ملاحظات عن مشارك رقم ()	ملاحظات بيانات مشارك رقم ()

أشكركم على مشاركتكم

ملحق (2): نموذج بطاقة ملاحظة

المراجع

Elmassah, S., Biltagy, M., & Gamal, D. (2021).

Framing the role of higher education in sustainable development: A case study analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education* .

Fischer, D., King, J., Rieckmann, M., Barth, M., Büssing, A., Hemmer, I., & Lindau-Bank, D. (2022). Teacher education for sustainable development: A review of an emerging research field. *Journal of Teacher Education*, 73(5), 509-524 .

Mokski, E., Leal, W., Sehnem, S., & Andrade Guerra, J. . (2023). Education for sustainable development in higher education institutions: An approach for effective interdisciplinarity. . *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(1), 96-117 .

UNESCO. (2017). Education for sustainable development goals: Learning objectives. United Nations Educational .

Velempini, K. (2025). Assessing the role of environmental education practices towards the attainment of the 2030 sustainable development goals. *Sustainability*, 17(5), 2043 .

Yelubayeva, P., Tashkyn, E., & Berkinbayeva, G. (2023). Addressing challenges in Kazakh education for sustainable development. *Sustainability*, 15(19), 14311 .

- تضارب المصالح: لا يوجد

- التمويل: لا يوجد

- بيان الاستلال: لا يوجد استلال من هذا البحث من اي رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه أو غيرها
- الشكر والتقدير: الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، وخاصة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والأستاذ الدكتور محمد شعيبات و الأستاذ الدكتور كمال مخامرة على مساندتهم ودعمهم، والأستاذ معاوية أعمار والأستاذ جعفر الطيطي على قبول مشاركة وكالة الغوث الدولية، وشكر لوزارة التربية والتعليم العالي؛ لتسهيل مهمتنا في إجراء المقابلات.

ملحق (2): نموذج أداة المقابلة

عزيزي/تي القائد /ة المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد. . .

يقوم الباحثون بدراسة هدفها التعرف إلى " القيادة التربوية والتنمية المستدامة: دراسة نوعية لتصورات القادة التربويين في المؤسسات التربوية الفلسطينية"، لذا نضع بين أيديكم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة؛ فنرجو منكم المشاركة؛ لثقتنا المطلقة بكم؛ علمًا أن نتائجها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر حُسنَ تعاونكم،

الباحثون: أ.كاتيوشا الحواري وأ. سناء نجار

أولاً: بيانات المشارك:

الرقم	الجنس	التخصص	عدد سنوات الخدمة	الوصف الوظيفي	اسم المؤسسة التعليمية

ثانياً: أسئلة المقابلة:

السؤال الرئيس

كيف يتصور القادة التربويين تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية في الضفة الغربية؟

الأسئلة الفرعية :

1. ما تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

2. ما آثار تصورات القادة التربويين للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية ؟

4- ما التحديات التي يواجهها القادة التربويون عند تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

4- كيف يتغلب القادة التربويون على تحديات تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

نجار, س. (2024). تحديات الإدارة الرقمية في مدارس وكالة
الغوث الدولية وسبل مواجهتها في الضفة الغربية
جامعة القدس المفتوحة]. رام الله - فلسطين.

ابوسمرة, م., & الطيطي, م. (2019). مناهج البحث العلمي: من
التبين إلى التمكين. دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع.

البحراوي, ع. (2022). التعليم الجامعي وأهداف التنمية
المستدامة دراسات في التعليم الجامعي 55, 23-16.
<http://search.mandumah.com/Record/1289000>

الديب, خ., & باحمدان, م. (2022). دور التعليم في تحقيق
التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.
المجلة العربية للنشر العلمي, 42, 723-700.
<https://www.ajsp.net/>

السحاني, أ. (2024). التعليم التطبيقي ودوره في التنمية
المستدامة. المجلة الأفروآسيوية, 2(5), 308-229.
<http://search.mandumah.com/Record/1545691>

العاللي, و. ا. و. (2025). استراتيجية تطوير التعليم في فلسطين
2027-2025
https://www.moe.edu.ps/uploads/20250708135448_1.pdf

النعيمي, ع. (2023). التعليم في خدمة التنمية المستدامة. مجلة
الباحث للدراسات القانونية والقضائية, 55(1), 336-349.
<http://search.mandumah.com/Record/1391335>

بديوي, ر., الصيرفي, و., & سالم, و. (2022). دور التعليم في
تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية
10(30), 84-18.
<http://search.mandumah.com/Record/1354943>

توتو, ف. (2021). التنمية المستدامة في السودان: الواقع
والتحديات. مجلة التطوير العلمي للدراسات
والبحوث, 5, 32-10.
<http://search.mandumah.com/Record/1191704>

خليف, إ. (2021). دور التعليم المدمج في التنمية المستدامة
لدى طلبة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس جامعة النجاح]. فلسطين
<http://search.mandumah.com/Record/1237198>

سنقرط, ن. (2024). الإبداع والتربية من أجل التنمية
المستدامة: قراءة تحليلية في المفهوم والمتطلبات.
مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات
التربوية والنفسية, 4(11), 30-18.
<http://search.mandumah.com/Record/1476251>