

# دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (الواقع ، المأمول)

إعداد

الباحثة/ العنود سالم الغضوري

باحثة دكتوراه\_ قسم أصول التربية\_ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

مهنى محمد إبراهيم غنايم

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنصورة

## دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (الواقع . المأمول)

إعداد

الباحثة/ العنود سالم الغضوري

باحثة دكتوراه\_ قسم أصول التربية\_ كلية التربية جامعة المنصورة

### ملخص

هدف البحث رصد واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتحديد المقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من من المعلمين والمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت قوامها (٣١٥) مديراً ومعلماً ، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، أبرزها: امتلاك مديري المدارس الرؤية الواضحة لتنفيذ أبعاد القيادة التشاركية والشجاعة والجرأة في توزيع الأدوار القيادية من قبل المدير إلى المرؤوسين، قيام العلاقات بين المديرين والمعلمين والطلاب بالمدرسة على أساس من التعاون لتحقيق بيئة جاذبة، تحفيز المعلمين على إجراء البحوث العلمية، وإقامة الدورات وورش العمل داخل المدرسة بحيث تصبح المدرسة مكاناً للتنمية المهنية، تحفيز العاملين والطلاب الموهوبين بتقديم الجوائز وشهادات الشكر والتقدير، تشجيع المعلمين على مشاركة أولياء أمور الطلاب بما يحقق الأهداف التربوية، منح الثقة الكاملة والفرصة للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم، مشاركة المديرين للمعلمين في المناسبات الخاصة بهم من خلال الاحتفال داخل المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية-البيئة المدرسية الجاذبة -المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**Abstract:**

The aim of the research is to monitor the reality of the role of participatory leadership in achieving an attractive school environment in the intermediate stage in the State of Kuwait, and to identify proposals to activate the role of participatory leadership in achieving an attractive school environment in the intermediate stage in the State of Kuwait. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and principals in intermediate schools in the State of Kuwait, consisting of (315) principals and teachers, The research concluded with several proposals to activate the role of participatory leadership in achieving an attractive school environment in the intermediate stage in the State of Kuwait, most notably: school principals having a clear vision to implement the dimensions of participatory leadership and courage and boldness in distributing leadership roles by the principal to subordinates, establishing relationships between principals, teachers and students in the school on the basis of cooperation to achieve an attractive environment, motivating teachers to conduct scientific research, and holding courses and workshops within the school so that the school becomes a place for professional development, motivating talented workers and students by presenting awards and certificates of thanks and appreciation, encouraging teachers to participate with parents of students in a way that achieves educational goals, giving full confidence and the opportunity to teachers and all school workers to demonstrate their skills and creativity, and principals participating with teachers in their special occasions through celebrations within the school.

**Keywords:** Participatory leadership - attractive school environment - intermediate stage in the State of Kuwait.

## مقدمة

تلعب البيئة المدرسية دوراً مهماً في العملية التعليمية وفي حياة الطلاب وتعتبر من أهم المؤثرات على سلوك الطلاب وإنجازهم واتجاهاتهم نحو الدراسة

ونظراً لأهمية البيئة التعليمية سواء داخل المدرسة أو الصفوف الدراسية فإن التركيز عليها جاء من قبل رجال العمل التربوي والنفسي، ومع التطورات والتحديات التي يمر بها مجتمعنا وتتأثر بها المدرسة حالياً، فإن التربية كذلك كباقي النظم المجتمعية شهدت تطورات هي الأخرى في عصر المعرفة وهذه التطورات ركزت على المتعلم بصورة أساسية، وكذلك المعلم والانتقال به من دور المعلم الملقن إلى دور الميسر والمدرّب، وأيضاً على نوعية التعليم فركزت على التعليم الذاتي، والتأكيد على النشاط والممارسة على أنها مداخل واستراتيجيات تربوية فعالة، فلم يعد البناء المدرسي مجرد مساحة معدة لإيواء الطلاب بل هو مجموعة فضاءات يؤدي كل منها دوره في تكامل وتنسيق مع الفضاءات الأخرى من أجل تسهيل النمو العقلي، والانفعالي، والجسدي للطلاب وتحقيق توازنه النفسي، وتعزيز مختلف جوانب شخصيته (معلولي، ٢٠١٠، ١٠٦)، وذلك لا يتم إلا من خلال بيئة جاذبة للمتعلم ولكي تعود المدرسة لدورها الأساس يقبل عليها كل من المتعلم والمعلم والهيئة التدريسية والإدارية بكاملها، وأيضاً أولياء أمور الطلاب والمجتمع ككل

وفي ظل المتغيرات الكثيرة التي يواجهها المجتمع الكويتي في عصر العولمة والتحديث، تبرز أهمية وجود معايير نوعية لعمل القطاع التربوي باعتباره قطاعاً متخصصاً في بناء الأجيال، ويؤكد ذلك الحاجة إلى إدارة فاعلة تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات وقيادة المجتمع المدرسي وتحقيق أهدافه، وتحقيق مناخ مدرسي جذاب يتيح للطلاب الراحة النفسية والجسدية والأمان الفكري، ويعد الدعامة الرئيسة في هذا النجاح (Swaleha, 2013, 69).

وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحضور الطلاب، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع (بليسي، ٢٠٠٧، ٩٦).

لذا؛ تعد القيادة أحد المرتكزات الأساسية للعملية الإدارية داخل المدارس على اختلاف أنواعها وأعمالها، وذلك لما تملكه من تأثير مباشر على الأفراد والأعمال، فالقيادة تعتبر عملية جوهرية في تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية والهمم، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وسعادتهم داخل العمل ورضاهم الوظيفي، وبالتالي توفير بيئة مدرسية جاذبة للطلاب

ولتحقيق الأهداف المنشودة من القيادة؛ فإن هناك عدد من الأشكال والأساليب القيادية الحديثة والتي تلعب دورا مهما في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأفراد داخلها، كما تعمل على تنمية قدرات العاملين والاستفادة المثلى منها وتحقيق عدد من المنافع التي تعود على العاملين كتوفير بيئة عمل ملائمة وتكوين بيئة من الألفة والسعادة لهم، ومن أبرز تلك المداخل القيادة التشاركية، والتي تهتم بمشاركة الأفراد مع قائدهم في صنع القرارات، وتفويضه لبعض سلطاته إليهم حتي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، داعم للثقة مما يرفع من روحهم المعنوية، مع احترامهم والاهتمام بأرائهم وأفكارهم الجديدة ويشجعهم على تطبيقها، مما يشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل معه والتعاون معه نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة (Bell, and Mjoli, 2014, 451)، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية؟

٢- ما الأسس الفكرية للبيئة المدرسية الجاذبة؟

٣- ما واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

(١) ما أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

### هدف البحث

سعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

١. أن البحث الحالي يعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تتادى بضرورة الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة التعليمية عامة، وإدارة المدارس المتوسطة خاصة.
٢. طرح بعض الأفكار والبدائل التي قد تساعد في التغلب على المعوقات التي تحول دون قيم القيادة التشاركية بدورها في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٣. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٤. قلة الدراسات العربية والبحوث - على حد علم الباحثة - التي تناولت القيادة التشاركية ودورها في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على ضوء بعض الخبرات العالمية
٥. يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

#### - منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من المعلمين والمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت قوامها (٣١٥) مديراً ومعلماً، وذلك بغرض الوقوف على واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### الدراسات السابقة

##### ١- دراسة بهجت (٢٠١٨) بعنوان: المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة

##### الثانية من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة، والتعرف على درجة توفر المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، ودراسة أثر متغيرات (التخصص - مكان المدرسة) على مستوى توفر المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن درجة توفر المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية جاءت ضعيفة.
- أن محور الطالب هو المحور الأعلى من بين محاور المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة المنوفية.
- أن محور المشاركة المجتمعية هو المحور الأدنى من بين محاور المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة المنوفية.

## ٢- دراسة (Wang , Herman,& Dockterman ,2018) بعنوان: تحليل بحثي لتأثير المدرسة الجاذبة على مخرجات تعلم الطلاب: دراسة وصفية

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير المدارس الجاذبة على نتائج ومخرجات الطلاب، حيث تم التحليل الوصفي لنتائج ثمانية عشر دراسة تناولت المدارس الجاذبة، كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك اختلاف ما بين الدراسات التي تناولت تأثير المدارس الجاذبة على مخرجات التلاميذ، ولكنها تؤكد على ارتفاع معدلات التحصيل لدى الطلاب وهناك تحكم في سياسات الفصل بين الطلاب، كما أكدت نتائج الدراسة على أن التأثيرات تعد إيجابية خاصة للمدارس الثانوية الجاذبة، كما كشفت الدراسة عن أهمية المدارس الجاذبة وتميزها ببرامج التعلم الجاذبة في موضوع معين والتسجيل والاختيار التطوعي، كما تتميز بإلغاء الفصل والدمج بين كل الفئات وارتفاع معدلات التحصيل بها.

## ٣- دراسة (Astutik, Roesminingsih, & Sumbawati, 2020) بعنوان: تأثير القيادة التشاركية للمدير وثقافة المدرسة على الكفاءة التربوية لمعلمي المدارس الابتدائية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التشاركية للمدير على كفاءة المعلم التربوية وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ١٠% من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه كان هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التشاركية على تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين.

## ٤- دراسة الشايع، والجربوع (٢٠٢٢) بعنوان: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية للمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة)، وتقديم مقترحات لتحسين ممارسة القيادة التشاركية، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام مقياس (Wood, 2005)

للقيادة التشاركية ، واختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٢٧) معلما، وبينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمرحلة الدراسية، ومن أهم المقترحات لتحسين ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس: بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.

### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية.
- المحور الثاني: الأسس الفكرية للبيئة المدرسية الجاذبة
- المحور الثالث: الإطار الميداني
- المحور الرابع أبرز المقترحات لتنفيذ دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

#### أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وذلك على النحو الآتي:

- عرفت (Lythreatis, 2019, 6) بأنها ذلك النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومروسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات.
- بينما عرفت (عودة، ٢٠١٩، ٨) بأنها " قدرة العاملين على تحمل المسؤولية مع القائد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة".
- وتعرفها الخروصية (٢٠٢١، ١٣٥) بأنها: نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين مدير المدرسة الخاصة في محافظة مسقط وجميع المعلمين في المدرسة، يقوم هذا النمط على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة.
- كما يعرفها آل قريشة، والأحمدي (٢٠٢٢، ١٨٤) بأنها نمط القيادة الذي تتم فيه مشاركة رئيس القسم للأعضاء ومشاورتهم في وضع الخطط وصناعة القرار وتحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف المنشودة ؛ لخلق روح العمل الجماعي والتعاون وتقوية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.



وعليه يعرفها البحث الحالي على أنها: مدخل قيادي من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، يقوم على إشراك جميع العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في صنع واتخاذ القرارات الإدارية ، وذلك بنقويضهم بعض الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم؛ من أجل تحقيق بيئة مدرسية جاذبة.

### ثانياً: أهمية القيادة التشاركية وأهدافها

تبرز أهمية القيادة التشاركية وتطبيقها في المؤسسات التربوية والتعليمية وفق ما ذكره عسكر (٢٠١٢ ، ٥٨) من خلال ما يأتي:

- تحقيق استراتيجية مهمة نحو اللامركزية في صنع القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤوليات، وحل المشكلات، واتخاذ القرار.
  - المساهمة في إيجاد بيئة عمل محفزة بناء على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم الإسهام في إعداد وتمكين قادة من الصف الثاني لقيادة المؤسسات التربوية مستقبلاً.
  - تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار من قبل المستويات التنظيمية المختلفة، والإسهام في حل المشكلات بروح الفريق الواحد.
  - زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإعطاء القيمة الإنسانية والعلمية والعملية للمرؤوسين.
  - تنمية أساليب الحوار، والمساعدة في تحفيز العاملين.
  - زيادة الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تطبيق مدخل القيادة التشاركية.
  - التقليل من الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية.
- ويهدف تطبيق القيادة التشاركية في العموم إلى إيجاد بيئة إدارية مختلفة تواكب التطورات الحادثة في عالم القيادة الإدارية، بالإضافة إلى سعيها للحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين بما يجدونه من دعم وثقة القائد التشاركي، وقد ذكرت الحريري (٢٠٠٨م، ٤١) أهداف تطبيق القيادة التشاركية كالآتي:

- التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- قيادة المرؤوسين والاستفادة من جهودهم وشحنهم وتوجيه طاقاتهم.
- مواجهة النزاع وحله بالطرق الحديثة لمحاكمته وعدم إهماله أو التحذير منه.
- التأكيد على أن يتم الاتصال بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه.
- ضرورة اتخاذ القرارات بالطرق الإستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.

- إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية للمنظمات .
- العمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها في التنظيم.
- إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم؛ ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة ورفع روحهم المعنوية.

### ثالثاً: خصائص وسمات القائد التشاركي

ذكر عبد الرسول (٢٠١٠، ١٢٢) أن القيادة التشاركية تتسم بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى أبرزها أنه يمتلك القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم، وسيادة روح الثقة والمودة والمحبة بين العاملين، مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الانتماء لمؤسساتهم، كما تعزز القيم الإيجابية وظهور ثقافة تنظيمية قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والاستمرار.

وأشار العصيمي، والقرشي (٢٠٢١، ٧٥٢) أن القيادة التشاركية تتميز عن غيرها من أنماط القيادة بمجموعة من الخصائص ، تشمل:

- الحرية في إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- سيادة جو من المحبة بين جميع أفراد التنظيم
- سيادة الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للجميع.
- تعامل القائد مع المرؤوسين بكل حكمة وتأن.
- العمل في فريق مع احترام خصوصية الفرد.

وقد ذكر ربيع (٢٠٠٦، ٥٤) بعض من الصفات التي من أبرزها ما يلي:

- الإيمان بالله والتمسك بسنة نبيه محمد (صلى الله عليه وسلم)، والإخلاص في العمل.
- قوة الشخصية وبعد النظر.
- الاتزان الشخصي، والشعور بالمسؤولية، والشخصية الاجتماعية، والإيمان بالعلاقات الإنسانية، وعدم التذبذب في اتخاذ القرار، والقدرة على جذب الآخرين.
- الذكاء والثقافة الواسعة، والتعامل بلباقة مع من حوله من مرؤوسين وطلبة ومجتمع محلي، والقدرة على التصرف في المواقع المختلفة.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.
- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة.

## المحور الثاني: الأسس الفكرية للبيئة المدرسية الجاذبة

### (١) مفهوم البيئة المدرسية الجاذبة

اختلف الباحثون في التوصل إلى تعريف معين للبيئة المدرسية الجاذبة ، فمنهم من أكد على أن جاذبية المدرسة يمكن الاستدلال عليها بالدرجات العالية التي يحصل عليها الطلبة ، ومنهم من نظر إليها على أنها مدى تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد هناك اتفاق محدد على تعريف المدرسة الجاذبة؛ نظراً لتعدد متغيراتها وتداخل أبعادها، وعليه تعددت تعريفاتها، حيث عرفها الماجدي (٢٠٠٣، ١٣) بأنها "المدرسة التي تبني برنامجاً تعليمياً فائق الجودة، معد بهدف تحقيق أهداف محددة على النطاق المحلي، حيث إن جميع طلابها بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية يظهر عليهم تحسناً وتطوراً واضحاً خلال فترة دراستهم، ونجاحاً فعالاً في تحقيق الأهداف، وذلك بالاعتماد على آليات القياس الخارجية والمدرسية".

ويعرفها آل صفوان (٢٠١٦، ٥) على أنها: البيئة المدرسية التي تتوفر فيها المقومات المادية والبشرية، والتي تساهم في جذب المتعلم نحو التعلم لتجعله أكثر فعالية.

كما يعرفها طيب والجهني (٢٠١٦، ٢٣٦) بأنها: "المؤسسة التربوية التي تقودها مديرة مؤهلة من خلال فريق تربوي تمارس عملية التغيير والتطوير المادي والبشري نحو إيجاد بيئة تعليمية محفزة ومشوقة تدفع الطالبة للتعلم وتنمي الأداء المهني لدى المعلمات، كما تشترك أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة".

في ضوء التعريفات السابقة، يعرف البحث الحالي البيئة المدرسية الجاذبة على أنها: بيئة تربوية تقودها قيادة مؤهلة من خلال فريق تربوي، تمارس عملية التغيير والتطوير المادي والبشري نحو إيجاد بيئة تعليمية محفزة ومشوقة تدفع الطلاب للتعلم وتنمي الأداء المهني لدى المعلمين وتشارك ولياء الأمور المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة.

### (٢) فلسفة البيئة المدرسية الجاذبة وأهدافها

إن البيئة المدرسة الجاذبة تلعب دوراً بارزاً في تحسين صورة المدرسة لدى الطلاب، كما أنها قربتهم إليها من خلال برامجها ونظامها الجديد، وتعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم الصفية، وكذا بمعلميهم الأمر الذي يقلل من نسبة التسرب والفاقد التعليمي بشكل عام، كما أنها من خلال ما تقدمه من الاهتمام بالوسائل التعليمية والأنشطة الاجتماعية والثقافية فإنها تؤكد بشكل أو بآخر على معاني الثقة بالنفس لدى الطلاب وتجعل التعليم يتجه نحو التمهير والتدريب، بحيث يكتسب الطلاب مهارات التعامل مع برامج الكمبيوتر والإنترنت، وتصلق فيهم مهارات الإلقاء والتعبير (مصطفي، ٢٠١٣، ٤)، لذا تركز

البيئة المدرسية الجاذبة في فلسفتها على جملة من المبادئ والأسس والتي من أهمها مذكرته الدويك (٢٠٠٥، ٥٩) بالآتي:

١- الإنسان في المقدمة وهو ثروة المجتمع الحقيقية، ومحور اهتمام العملية التعليمية والتعليمية.

٢- التعليم المستمر أي التعليم مدى الحياة بحيث تقوم المدرسة ببناء جيل دائم التعلم.

٣- التعلم من أجل المعرفة وذلك بتكوين بيئة تعلم من خلال العمل والإنجاز. التعلم من أجل تحقيق الهدف وذلك بتهيئة المدرسة لتكون بيئة تعلم تحقق الأهداف.

٤- التعلم من أجل تحقيق الذات، بحيث تعمل المدرسة على إحداث النمو الشامل للمتعلمين الأكاديمي والمهني والشخصي والاجتماعي

٥- التعلم من أجل العيش السليم والتكيف مع الآخرين، بحيث تكون المدرسة محط التقاء بين مختلف شرائح المجتمع.

٦- مبدأ التربية المعيارية والمستندة على أسس معيارية قابلة للقياس الكمي والنوعي، بهدف ضبط الجودة التعليمية.

٧- التمييز للجميع، وذلك بتوفير الفرص أمام جميع الطلاب لتنمية مواهبهم وصقلها.

وتشير مخلوف (٢٠٠٨، ٢٦٦) أن أهداف البيئة للمدرسة الجاذبة تتمثل فيما يلي:

- ارتفاع معدل الارتقاء إلى الصف الأعلى وتقليل معدل البقاء للإعادة.
- تحديث الأبنية المدرسية والقضاء على مشكلة نقص الإمكانيات والتجهيزات.
- العمل على توطيد العلاقة مع المجتمع المحيط بالمدرسة، لتحقيق الشراكة والتعاون.
- إيجاد فرص متكافئة لتحقيق التميز للجميع.
- توفير بيئة مدرسية آمنة وجاذبة تحقق رؤية المدرسة ورسالتها.
- تشجيع العاملين على ممارسة التقويم الذاتي للأداء المدرسي بصفة دورية ومنظمة.
- تنمية قدرة العاملين على التعامل بكفاءة مع مصادر المعرفة المتنوعة.

### (٣) ركائز البيئة المدرسية الجاذبة

لقد نال موضوع المدرسة الجاذبة اهتماما كبيرا من قبل عدد من الباحثين، فقدم أبو خطاب (٢٠٠٨،

٤٢-٤٤) إحدى عشرة ركيزة للمدرسة الجاذبة والمتمثلة فيما يلي:

١- القيادة المهنية الحازمة: تعتبر القيادة العمود الفقري للمدرسة الجاذبة، حيث إن المدير له تأثير

مباشر على فاعلية علاقة التعليم والتعلم والقيادة المهنية تحتاج إلى وجود هدف واضح للمدرسة

تعمل على تحقيقه، وينبغي أن تقوم القيادة المدرسية الجاذبة بالآتي:

- أن تكون المثل الأعلى في القيادة والقُدوة بالنسبة للمعلمين والطلاب.
- أن تكون متعاونة مع مجلس إدارة المدرسة ومع أولياء الأمور.
- أن لا تستهين بأي جهد حقق منفعة للمدرسة.
- أن توظف الإمكانيات والموارد المدرسية المتاحة بحكمة وعقل.
- ٢- **المعلمون المهنيون:** إن المعلم الفعال هو من يمتلك المهارات والكفايات التالية :
  - الإمام الجيد بالمادة التي يقوم بتدريسها.
  - استخدام لغة مناسبة للتعلم.
  - ايجاد بيئة تعلم جاذبة.
  - الأخذ بعين الاعتبار حاجات واهتمامات الطلاب الفردية.
  - التحلي باتجاهات إيجابية وفعالة وأخلاقيات عالية.
  - العمل على تطوير التفكير الناقد، وحل مشكلات الطلاب.
- ٣- **تقييم مفيد ذو معنى:** تحدد المدرسة الجاذبة نظاماً معيناً للتقييم يتم وفقه تقييم أداء المدرسة من إدارة ومعلمين وطلاب شريطة أن يكون هذا النظام صادقاً ويمتاز بما يلي:
  - يقدم معلومات صادقة عن معدل التقدم لدى الطلاب والمدرسة.
  - يتيح لأولياء الأمور ملاحظة وفهم معدل التقدم لدى أبنائهم.
  - يوظف بيانات الأداء لتحديد وضبط الطلاب ذوي الأداء الضعيف.
- ٤- **بيئة تعلم آمنة:** إن البيئة المدرسية التي توصل إلى عملية التعلم هي تلك البيئة المدرسية التي تتصف بما يلي:
  - تعمل على تعميق العلاقات الاجتماعية وتوظيفها بين أفراد الأسرة المدرسية.
  - تنمي الإحساس بالانتماء لدى الطلاب.
  - تتوفر فيها سياسات إدارة السلوك الجاذب.
- ٥- **إطار عمل تنظيمي قوي** بحيث يتوافر فيه مناخاً طبيعياً آمناً داخل المدرسة، ويمكن إدارة المدرسة من الاحتفاظ بعلاقة جاذبة مع مجتمع المدرسة، ويجسد عمليات التطوير والتقييم لإدارة المدرسة استناداً على جودة الخدمات المقدمة.

### المحور الثالث: الإطار الميداني

- يهدف إلى رصد واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:
- ١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محور واحد يتضمن أربعة أبعاد فرعية، وكانت الإجابة عن عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة مرتفعة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة منخفضة)

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي  
✓ المحور الأول: واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ويتضمن:

❖ المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويشمل (٧) مفردات.

❖ المجال الثاني: التنظيم الإداري والتطوير، ويشمل (٥) مفردات.

❖ المجال الثالث: صنع القرار واتخاذ، ويشمل (٨) مفردات.

❖ المجال الرابع: العلاقات الإنسانية، ويشمل (٧) مفردات.

❖ المجال الخامس: تفويض السلطة، ويشمل (٧) مفردات.

❖ المجال السادس: المتابعة والتقييم، ويشمل (٦) مفردات.

✓ المحور الثاني: أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

✓ وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (  $0.900^{**}$  -  $0.559^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته  $0.945$ ، وهي قيمة عالية

## ٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من من المعلمين والمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت قوامها (٣١٥) مديراً ومعلمًا.

## ٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (تتحقق بدرجة مرتفعة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = ٣ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة) + ٢ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) + ١ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة منخفضة)

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل

- تم حساب قيمة كاي<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة مرتفعة)، و(تتحقق بدرجة متوسطة)، و(تتحقق بدرجة منخفضة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = مج \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي، ت م =

ت م = التكرار المتوقع.

نتائج الدراسة على مجالات الاستبانة

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع التخطيط الاستراتيجي، كانت استجاباتهم كما

هي مبينة بالجدول (١) التالي:

## جدول ( ١ )

## استجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٣١٥)						مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>		
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة				تتحقق بدرجة مرتفعة	
				%	ك	%	ك			%	ك
١	يحدد القائد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وفق أسس علمية واضحة	٢	٧٥,٩٩	١٢,٤	٣٩	٤٧,٠	١٤٨	٤٠,٦	١٢٨	٠,٠١	٦٤,١٣٣
٢	يوظف موارد وإمكانات المدرسة في تحقيق رؤية المدرسة المتوسطة.	٧	٦٩,٦٦	١٧,٨	٥٦	٥٥,٩	١٧٦	٢٦,٣	٨٣	٠,٠١	٧٥,٤٨٦
٣	يوفر المناخ التنظيمي الجيد لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية بجودة عالية.	٦	٧١,٣٣	١٥,٩	٥٠	٥٤,٦	١٧٢	٢٩,٥	٩٣	٠,٠١	٧٢,٩٣٣
٤	يتبنى قيم تطويرية وتعززها لدى المجتمع المدرسي مثل: التميز، والإبداع، الالتزام، والابتكار، والشفافية، والتنافسية.	٥	٧٢,٩٩	١٤,٣	٤٥	٥٢,١	١٦٤	٣٣,٧	١٠٦	٠,٠١	٦٧,٤٤٨
٥	يستثمر الموارد البشرية والمالية والمادية بما يُحقق التوجه الاستراتيجي للمدرسة.	١	٧٦,٣٣	١٢,١	٣٨	٤٧,٠	١٤٨	٤١,٠	١٢٩	٠,٠١	٦٥,٨٤٨
٦	يعد هيكل تنظيميا داخليا وفق القواعد العلمية والإدارية.	٤	٧٣,٣٣	١٦,٨	٥٣	٤٦,٠	١٤٥	٣٧,١	١١٧	٠,٠١	٤٢,٣٦٢
٧	يستشرف المستقبل على المدى البعيد باستخدام الوسائل الحديثة.	٣	٧٥,٦٦	١٢,٤	٣٩	٤٧,٩	١٥١	٣٩,٧	١٢٥	٠,٠١	٦٥,٤٤٨

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢. وتؤكد هذه النتيجة حاجة مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي في إدارتها؛ بوضع رؤى ورسالات وأهداف



- يمكن تطبيقها من خلال وضع السياسات والبرامج الملائمة؛ وتوفير المتطلبات والموارد التنظيمية، وتطبيق عمليات المتابعة والتقييم المستمر لأداء تلك المدارس
- أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (٥) " وهي يستثمر الموارد البشرية والمالية والمادية بما يُحقق التوجه الاستراتيجي للمدرسة." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٣٣%).
  - جاءت العبارة رقم (١) وهي " يحدد القائد رؤية المدرسة ورسالتها واهدافها وفق أسس علمية واضحة." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٩٩%).
  - جاءت العبارة رقم (٣) " وهي يوفر المناخ التنظيمي الجيد لإنجاز العمليات الإدارية والتعلمية بجودة عالية" في المرتبة السادسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المشاركة في صنع القرار، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٣٣%).
  - جاءت العبارة رقم (٢) " وهي يوظف موارد وإمكانات المدرسة في تحقيق رؤية المدرسة المتوسطة" في المرتبة السابعة (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٦٦%).
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يستثمر الموارد البشرية والمالية والمادية بما يُحقق التوجه الاستراتيجي للمدرسة " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، إلى إدراك إدارة المدرسة لأهمية استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية في نجاح الخطط الاستراتيجية، فعليها يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية ككل.
- المجال الثاني: التنظيم الإداري والتطوير.
- لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع التنظيم الإداري والتطوير، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢) التالي

## جدول (٢)

## استجابات أفراد العينة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٣١٥)							
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة	
				%	ك	%	ك	%	ك
٨-	يقوم بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات لجميع العاملين	٥	٧١,٦٦	٢١,٣	٦٧	٤٢,٩	١٣٥	٣٥,٩	١١٣
٩-	يقوم بتنسيق الأدوار والمهام وإنشاء المجالس واللجان وتنظيمها.	٢	٧٧,٣٣	١٢,٧	٤٠	٤٢,٩	١٣٥	٤٤,٤	١٤٠
١٠	يعمل على تطبيق مبادئ التمكين الإداري لإعداد القيادات المستقبلية.	٤	٧٥,٦٦	١٥,٩	٥٠	٤١,٠	١٢٩	٤٣,٢	١٣٦
١١	يقوم بتشكيل فرق العمل بمشاركة أعضاء من المستويات الإدارية المختلفة لإنجاز كافة الأعمال .	٣	٧٦,٦٦	١٢,٤	٣٩	٤٥,٧	١٤٤	٤١,٩	١٣٢
١٢	يهيئ سبل الاتصالات الرسمية بين مختلف أقسام المدرسة مما ييسر مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.	١	٧٧,٣٣	١٢,٤	٣٩	٤٢,٩	١٣٥	٤٤,٨	١٤١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٨، ١١) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " يهيئ سبل الاتصالات الرسمية بين مختلف أقسام المدرسة مما ييسر مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري" في المرتبة الأولى في

استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (٩) " وهي يقوم بتنسيق الأدوار والمهام وإنشاء المجالس واللجان وتنظيمها." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (١٠) " وهي يعمل على تطبيق مبادئ التمكين الإداري لإعداد القيادات المستقبلية." في المرتبة الرابعة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٦٦%).

- جاءت العبارة رقم (٨) " وهي يقوم بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات لجميع العاملين" في المرتبة الخامسة (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٦٦%).

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة يهيبء سبب الاتصالات الرسمية بين مختلف أقسام المدرسة مما ييسر مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التنظيم الإداري والتطوير إلى إدراك القيادة المدرسية لأهمية الاتصالات في الحصول على المعلومات التي تسهل العمل وتزيد من معدلات الإنجاز، خاصة وأن المعلومات الصحيحة هي أساس نجاح العمل وتحقيق أهدافه، في ظل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### المجال الثالث: صنع القرار واتخاذ

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع صنع القرار واتخاذ، كانت استجاباتهم كما هي

مبينة بالجدول (٣) التالي:

## جدول (٣)

## استجابات أفراد العينة حول واقع صنع القرار واتخاذ

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٣١٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٤٢,٣٤٣	٧	٧٢,٩٩	١٧,١	٥٤	٤٦,٧	١٤٧	٣٦,٢	١١٤	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم لحفزهم على المشاركة باتخاذ القرار	١٣
٠,٠١	٦٤,٦٨٦	٥	٧٤,٩٩	١٣,٠	٤١	٤٩,٢	١٥٥	٣٧,٨	١١٩	يشارك العاملون عند فض الصراعات الداخلية	١٤
٠,٠١	٧٨,٢٤٨	٨	٧٢,٦٦	١٣,٧	٤٣	٥٤,٣	١٧١	٣٢,١	١٠١	يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	١٥
٠,٠١	٦٠,٤٠٠	٣	٧٦,٦٦	١٢,٧	٤٠	٤٤,١	١٣٩	٤٣,٢	١٣٦	يستفيد من قدرات العاملين المبدعين في صناعة القرارات.	١٦
٠,٠١	٦٥,٥٠٥	٦	٧٤,٣٣	١٣,٣	٤٢	٥٠,٢	١٥٨	٣٦,٥	١١٥	يتدارس مع العاملين الآثار المرتبطة على اتخاذ القرار.	١٧
٠,٠١	٥٦,١٣٣	٤	٧٥,٦٦	١٣,٧	٤٣	٤٥,٧	١٤٤	٤٠,٦	١٢٨	يشجع المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرارات الموضوعية	١٨
٠,٠١	٧٩,٦٠٠	٢	٧٩,٦٦	١٠,٢	٣٢	٤٠,٦	١٢٨	٤٩,٢	١٥٥	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	١٩
٠,٠١	١٠٨,٧٠٥	١	٨٢,٦٦	٨,٩	٢٨	٣٤,٣	١٠٨	٥٦,٨	١٧٩	يشجع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد	٢٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع صنع القرار واتخاذ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢٠، ١٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "يشجع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع صنع القرار واتخاذ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٦٦%).

- جاءت العبارة رقم (١٩) " وهي يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع صنع القرار واتخاذ** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٦٦%).
- جاءت العبارة رقم (١٣) " وهي يبعزز ثقة العاملين بأنفسهم لحفزهم على المشاركة باتخاذ القرار. في المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع صنع القرار واتخاذ** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٩٩%).
- جاءت العبارة رقم (١٥) " وهي يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثامنة في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع صنع القرار واتخاذ** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٦٦%).
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " **يشجع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.**" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع صنع القرار واتخاذ**، إلى إدراك إدارة المدارس المتوسطة في الكويت بأن تطوير العملية التعليمية يحتاج إلى الجهد والمشاركة والعمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي يزيد من الشعور بالمسؤولية لدى العاملين تجاه تنفيذ القرارات.
- المجال الرابع: العلاقات الإنسانية
- لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول **واقع العلاقات الإنسانية** ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول ( ٤ ) التالي:

## جدول (٤)

## استجابات أفراد العينة حول واقع العلاقات الإنسانية

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٣١٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٢٩٠,٨٠٠	١	٩١,٩٩	٠,٦	٢	٢٢,٥	٧١	٧٦,٨	٢٤٢	يشجع العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل	٢١
٠,٠١	٢٨٧,٥٦٢	٢	٩١,٩٩	٠,٦	٢	٢٢,٩	٧٢	٧٦,٥	٢٤١	يحقق مبدأ العدالة في تقييم المعلمين.	٢٢
٠,٠١	٥١,٤٢٩	٧	٦٦,٦٦	٢٣,٨	٧٥	٥٢,٤	١٦٥	٢٣,٨	٧٥	يغرس في نفوس العاملين الاعتزاز بما يقدمونه.	٢٣
٠,٠١	٥١,٤٢٩	٣	٧٦,٣٣	١٤,٣	٤٥	٤٢,٩	١٣٥	٤٢,٩	١٣٥	يكون موضوعياً في نقده ويختار الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء	٢٤
٠,٠١	٥٩,٠٤٨	٦	٧٠,٩٩	١٧,٥	٥٥	٥٢,٤	١٦٥	٣٠,٢	٩٥	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين	٢٥
٠,٠١	٤٠,٧٠٥	٤	٧٤,٣٣	١٦,٥	٥٢	٤٣,٥	١٣٧	٤٠,٠	١٢٦	يساعد المعلمين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	٢٦
٠,٠١	٤٣,١٠٥	٥	٧٢,٣٣	١٧,٨	٥٦	٤٧,٩	١٥١	٣٤,٣	١٠٨	يقضي وقتاً كافياً مع المعلمين في أوقات الفراغ	٢٧

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢٢ ، ٢١) لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢١) " وهي يشجع العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١,٩٩ %).
- جاءت العبارة رقم (٢٢) " وهي يحقق مبدأ العدالة في تقييم المعلمين." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١,٩٩ %).

- جاءت العبارة رقم (٢٥) " وهي يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين " في المرتبة السادسة ( قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩٩%).
- جاءت العبارة رقم (٢٣) " وهي يغرس في نفوس العاملين الاعتزاز بما يقدمونه.. " في المرتبة السابعة في استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦,٦٦%).

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يشجع العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية، إلى قيادة المدرسة لأهمية العلاقات الإنسانية وتطبيقها كأحد أبرز أبعاد القيادة التشاركية، حيث يسم تطبيقه في رفع مستوى الأداء من خلال توفير أجواء العمل الملائمة، وتحقيق متطلبات العاملين في المدارس المتوسطة واحتياجاتهم، ودعم الثقة لديهم.

المجال الخامس: تفويض السلطة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع تفويض السلطة، كانت استجاباتهم كما هي مبينة

بالجدول (٥) التالي:

## جدول (٥)

## استجابات أفراد العينة حول واقع تفويض السلطة

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٣١٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٤٧,٨٤٨	٤	٧٢,٦٦	١٦,٨	٥٣	٤٨,٦	١٥٣	٣٤,٦	١٠٩	يوكّل المهام الروتينية للمعلمين حسب الاختصاص.	٢٨
٠,٠١	٤٩,٨٨٦	٣	٧٤,٣٣	١٥,٢	٤٨	٤٦,٧	١٤٧	٣٨,١	١٢٠	يحرص على الاستفادة من خبرات العاملين في تفويض المهام.	٢٩
٠,٠١	٧٤,٤٥٧	٢	٧٩,٦٦	١١,٧	٣٧	٣٧,٥	١١٨	٥٠,٨	١٦٠	يقوم بتقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض.	٣٠
٠,٠١	١٠٤,٣٦٢	١	٨٢,٣٣	٩,٥	٣٠	٣٤,٠	١٠٧	٥٦,٥	١٧٨	يعمل لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض	٣١
٠,٠١	٢٠,١٣٣	٥	٦٩,٩٩	٣٣,٧	١٠٦	٢٢,٩	٧٢	٤٣,٥	١٣٧	يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	٣٢
غير دالة	٢,٩٩٠	٦	٦٧,٦٦	٣٣,٧	١٠٦	٢٩,٢	٩٢	٣٧,١	١١٧	يُعد مساعدين أكفاء كبديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه.	٣٣
٠,٠١	٦,٨٧٦	٧	٦٢,٦٦	٤٠,٠	١٢٦	٣١,٧	١٠٠	٢٨,٣	٨٩	يتابع مدى التزام المعلمين بالمهام المفوضة إليهم.	٣٤

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢٩ ، ٢٨) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، وفي العبارة (٣٤) لصالح البديل (تتحقق بدرجة منخفضة) بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، ولم تعكس الفروق دلالة في العبارة (٣٣)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٨) ودراسة المطيري (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن ممارسة التفويض كانت بدرجة عالية.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:



- جاءت العبارة رقم (٣١) " وهي يعمل لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٣٣ %).
  - جاءت العبارة رقم (٣٠) " وهي يقوم بتقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٦٦ %).
  - جاءت العبارة رقم (٣٣) " وهي يُعد مساعدين أكفاء كبديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه." في المرتبة السادسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧,٦٦ %).
  - جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي "يتابع مدى التزام المعلمين بالمهام المفوضة إليهم" في المرتبة السابعة في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢,٦٦ %).
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يعمل لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تفويض السلطة ، إلى أن تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وزيادة الأعباء على عاتق القائد الإداري التي يفرضها عليه مركزه القيادي ، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتشعب نشاطاتها وأعمالها أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة، والتي تتطلب من القادة تفويض بعض من سلطاتها وصلاحياتها إلى المعلمين ليتسنى لها الوقت في التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة ، ويتاح لها متابعة نشاطاتها المختلفة، وبالتالي يحرص القائد على تحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض؛ حرصاً منه على نجاح العملية التعليمية.
- المجال السادس: المتابعة والتقييم
- لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع المتابعة والتقييم، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول ( ٦ ) التالي:

## جدول ( ٦ )

## استجابات أفراد العينة حول واقع المتابعة والتقييم

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن= ٣١٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
غير دالة	٠,٧٠٥	٦	٦٦,٦٦	٣٢,١	١٠١	٣٥,٦	١١٢	٣٢,٤	١٠٢	يقوم بتوثيق كافة نتائج تقييم العاملين	٣٥
٠,٠١	١٨,٠٥٧	٥	٧٠,٩٩	٢٢,٥	٧١	٤١,٦	١٣١	٣٥,٩	١١٣	يراعي شمولية التقييم لكافة عناصر العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة.	٣٦
٠,٠١	٩١,٧٩٠	٢	٨٠,٩٩	٩,٥	٣٠	٣٧,٥	١١٨	٥٣,٠	١٦٧	يتابع ويقيم جهود العاملين في المدرسة بكل موضوعية ومصداقية.	٣٧
٠,٠١	٣٧,٢٥٧	٣	٧٥,٦٦	١٧,٥	٥٥	٣٨,٤	١٢١	٤٤,١	١٣٩	يشرف على تنفيذ التقييم الذاتي للمدرسة ويضع خططاً للتطوير الذاتي لها.	٣٨
٠,٠١	٩٥,٢١٩	١	٨١,٣٣	١٣,٧	٤٣	٢٨,٦	٩٠	٥٧,٨	١٨٢	يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.	٣٩
٠,٠١	٣٧,٥٤٣	٤	٧٤,٣٣	١٧,١	٥٤	٤٢,٩	١٣٥	٤٠,٠	١٢٦	يشرك العاملين في متابعة العمل والرقابة على جوانبه.	٤٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٣٦ ، ٤٠) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، وفي بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، ولم تعكس الفروق دلالة في العبارة (٣٥).

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣٩) " وهي يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٣٣ %).

- جاءت العبارة رقم (٣٧) " وهي يتابع ويقيم جهود العاملين في المدرسة بكل موضوعية ومصداقية." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٩٩ %).
  - جاءت العبارة رقم (٣٦) " وهي يراعي شمولية التقييم لكافة عناصر العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة." في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩٩ %).
  - جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي "يقوم بتوثيق كافة نتائج تقييم العاملين" في المرتبة السادسة في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦,٦٦ %).
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول واقع المتابعة والتقييم ، إلى إدراك القيادة المدرسية لأهمية متابعة نتائج الطلاب في تحسين أدائهم وتديم التغذية الراجعة لهم، باعتبارهم الهدف الأسمى من العملية التعليمية.
- المحور الرابع: أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت
- باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتفعيل دور القيادة التشاركية في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، كانت استجاباتهم على النحو التالي:
- امتلاك مديري المدارس الرؤية الواضحة لتنفيذ أبعاد القيادة التشاركية والشجاعة والجرأة في توزيع الأدوار القيادية من قبل المدير إلى المرؤوسين.
  - قيام العلاقات بين المديرين والمعلمين والطلاب بالمدرسة على أساس من التعاون لتحقيق بيئة جاذبة
  - تحفيز المعلمين على إجراء البحوث العلمية، وإقامة الدورات وورش العمل داخل المدرسة بحيث تصبح المدرسة مكاناً للتنمية المهنية.
  - تحفيز العاملين والطلاب الموهوبين بتقديم الجوائز وشهادات الشكر والتقدير
  - تشجيع المعلمين على مشاركة أولياء أمور الطلاب بما يحقق الأهداف التربوية.
  - منح الثقة الكاملة والفرصة للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم.
  - مشاركة المديرين للمعلمين في المناسبات الخاصة بهم من خلال الاحتفال داخل المدرسة.
  - تعزيز قنوات المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.

- بناء هيكل تشاركي يعمل فيه القادة والعاملون معا لتحسين العملية التعليمية.
- التحول من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي في القيادة للتكيف مع القوى الجديدة والتغيرات الهيكلية.
- تطوير القدرة على استخدام أحدث أساليب الرقابة والمحاسبية الفعالة التي تخلق حالة من الثقة بين المدير والمعلمين وتنمية روح الفريق في العمل
- التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف لتحقيق بيئة جاذبة
- مشاركة مدير المدرسة القنوات الرسمية التي تسمح للمستخدمين بمراقبة أنشطتها إدارياً.
- توافر المناخ الملائم والإمكانات والموارد التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية بالمدرسة.
- توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.
- توفير مصادر إضافية لتمويل المدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي.
- توفير أنظمة ذكية لاكتشاف الأخطار، وكيفية التعامل معها
- توفير قواعد البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة حول الإمكانيات والبنية التحتية التقنية بالمدرسة.

## المراجع

- أبوخطاب ، إبراهيم (٢٠٠٨). مقومات الإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل صفوان، فايز علي ظافر (٢٠١٦). متطلبات البيئة المدرسية الجاذبة من وجهة نظر طلاب المرحلة الثانوية بإدارة تعليم محافظة النماص، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٥، ع ٥.
- آل قريشة، نجوى بنت علي بن محمد والأحمدي، نسرین بنت عبد الحميد (٢٠٢٢). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة تبوك، مج ٢، ع ٢٤، يونيو.
- بهجت، صفاء محيي الدين (٢٠١٨) المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٣.
- الحريري، رافده (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- الخروصية، بثينة بنت علي بن عبدالله (٢٠٢١). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١٣١، مارس.
- الدويك، تيسير (٢٠٠٥) *إدارة المدرسة الفعالة: مقوماتها وآفاقها*، عمان، جبهة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨م). *تطوير الإدارة المدرسية*، الأردن، عمان، دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشايح، على بن صالح بن علي و الجربوع، حسين سليمان (٢٠٢٢). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مركز العطاء للإستشارات التربوية، مج ٢، ع ٦٤، سبتمبر.
- طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن و الجهني، أمل صالح عيد (٢٠١٦). درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، عدد خاص، ديسمبر.

- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، *مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة*، ع٢٧.
- عسكر، عبد العزيز (٢٠١٢ م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .
- العصيمي، خالد بن محمد حمدان و القرشي، عصام حسين (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ع٩٤، أكتوبر .
- عودة، سمية (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- الماجدي، مزيد (٢٠٠٣). خصائص المدارس الابتدائية الفعالة من وجهة نظر مديري ومعلمي محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن
- مخلوف، سميحة (٢٠٠٨) . نحو مدرسة مصرية فعالة تصور مقترح، *مجلة دراسات تربوية*، رابطة التربية الحديثة، ع٢٤، القاهرة،
- مصطفى، فرح (٢٠١٣). ابتكارات في التعليم " المدرسة الجاذبة ، *مجلة المعرفة*.
- معلولي، ريمون (٢٠١٠) جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية دراسة مسحية ميدانية في مدارس التعليم الأساسي مدينة دمشق، *مجلة جامعة دمشق* ، مجلد ٢٦

- Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2020). Effects of Principal's Participatory Leadership and School Culture toward Teacher Pedagogical Competence of Elementary School, **Proceeding International Joint Conference on Science, Technology, Art, and Humanities (ICSTAH)**, 1(1), 1-5.
- Bell, Clement and Mjoli, Themba (2014): "The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups among Bank Clerks", **In (African Journal of Business Management)**, No.(12), Vol. (8), pp. 451-459.
- Lythreathis, Sophie and Others ( 2019). " Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR Perceptions and Pride in Membership", **Journal of Business Ethics** , No. (156), Vol. (3).
- Swaleha, A. (2013): Creating safe school environment Role of school principals, **The Tibet Journal**, 38(1,2)
- Wang J., Herman, J.L., & Dockterman, D. (2018). A research synthesis of magnet school effect on student outcomes: Beyond descriptive studies, **Journal of School Choice**, Vol. 12 No.2.