



واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها فى تحقيق  
بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت

إعداد

د/ جاسم سعد زنيفر العازمى  
معلم بوزارة التربية بدولة الكويت.

المجلد (٧٤) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل ٢٠١٩م

## مستخلص البحث

تمثل المدرسة الوحدة الأساسية في عمل المؤسسات التربوية التي يعهد إليها بأن تنوب عن المجتمع في تحقيق أهداف التربية، ففيها يمكث المتعلمون فترة طويلة وفي فترات حرجة من عمرهم، بحيث تتشكل شخصياتهم ويتزودون بالقيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتناسب مع فلسفة ورؤي المجتمع ومعتقداته، لذلك فإن نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف هو نجاح للمجتمع ككل في الوصول إلى غاياته ومراميه، وحتى تتمكن المدرسة من القيام بدورها لا بد أن تتوفر فيها البيئة الآمنة والمناخ النفسي والاجتماعي الإيجابي الذي يدعم تعلم الطلبة أكاديمياً ويضمن لهم النمو الاجتماعي والنفسي والإنفعالي، ويعمل على إكسابهم المعلومات والمعارف والمهارات وأنماط السلوك المناسبة.

والمدارس الآمنة هي الأكثر فعالية في قيادة العملية التعليمية بشكل تام عندما تمتلك رؤية وإستراتيجية كاملة لنهج تربوي معاصر وفق منظومة قيمية فعالة، ففي المدرسة الآمنة والفعالة يتوفر المجال للفرص الكافية من أجل تحديث منظومة التعليم المناسب لتطوير المهارات التي تمكنهم من العمل معاً من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية لي الأفضل؛ فيمنح ذلك المعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم ضمن نهج تربوي متطور مما يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادلية آمنة مع طلبتهم، وهذا يعزز القيم الاجتماعية لبناء جسور الثقة والعمل نحو تنشئة جيل واعد قادر على تحمل مسؤولياته بكل همّة ونشاط.

يهدف البحث الى الكشف عن واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت. يستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث.

وإشتمل مجتمع البحث على (١٢٠) فرداً، وتم اختيار عينة البحث من عدد (٩٠) فرداً من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حولي بدولة الكويت، وتم إختيار العينة الإستطلاعية بعدد (٣٠) فرداً.

### **Summary of the research**

The school represents the basic unit in the work of the educational institutions that are entrusted with acting on behalf of society in achieving the goals of education, in which learners stay for a long period and at critical periods of their life, so that their personality is formed and they are provided with values, attitudes and beliefs that are compatible with the philosophy, visions of society and its beliefs, so the school's success In achieving these goals, it is a success for the society as a whole in reaching its goals and objectives. In order for the school to fulfill its role, it must have a safe environment and a positive psychological and social climate that supports students' academic learning and ensures their social, psychological and nose development. Wali, and works to provide them with information, knowledge, skills and appropriate behavior patterns.

Safe schools are the most effective in fully leading the educational process when they have a complete vision and strategy for a contemporary educational approach according to an effective value system. In a safe and effective school, there is room for sufficient opportunities to modernize the appropriate education system to develop the skills that enable them to work together to advance the educational process Learning for me is the best; this gives teachers the opportunity to develop their skills within an evolving educational approach, which leads to the creation of safe reciprocal relationships with their students, and this reinforces social values to build bridges of trust and work towards the formation of a promising generation that is able to shoulder its responsibilities with all due diligence. And activity.

The research aims to reveal the reality of participatory educational leadership in middle school schools and their role in achieving a safe school environment in the State of Kuwait.

The researcher uses the descriptive method using the survey method due to its suitability to the nature of the research.

The research community included (120) individuals, and the research sample was chosen from (90) individuals from the middle school schools directors in Hawalli Governorate in the State of Kuwait, and the exploratory sample was selected with (30) individuals.

## مقدمة البحث ومبرراته:

تمثل المدرسة الوحدة الأساسية في عمل المؤسسات التربوية التي يعهد إليها بأن تنوب عن المجتمع في تحقيق أهداف التربية، ففيها يمكث المتعلمون فترة طويلة وفي فترات حرجة من عمرهم، بحيث تتشكل شخصياتهم ويتزودون بالقيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتناسب مع فلسفة ورؤي المجتمع ومعتقداته، لذلك فإن نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف هو نجاح للمجتمع ككل في الوصول إلى غاياته ومراميه، وحتى تتمكن المدرسة من القيام بدورها لا بد أن تتوفر فيها البيئة الآمنة والمناخ النفسي والاجتماعي الإيجابي الذي يدعم تعلم الطلبة أكاديمياً ويضمن لهم النمو الاجتماعي والنفسي والإنفعالي، ويعمل على إكسابهم المعلومات والمعارف والمهارات وأنماط السلوك المناسبة. (حسين ، ٢٠٠٧)

والمدارس الآمنة هي الأكثر فعالية في قيادة العملية التعليمية بشكل تام عندما تمتلك رؤية وإستراتيجية كاملة لنهج تربوي معاصر وفق منظومة قيمية فعالة، ففي المدرسة الآمنة والفعالة يتوفر المجال للفرص الكافية من أجل تحديث منظومة التعليم المناسب لتطوير المهارات التي تمكنهم من العمل معا من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية إلى الأفضل؛ فيمنح ذلك المعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم ضمن نهج تربوي متطور مما يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادلية آمنة مع طلبتهم، وهذا يعزز القيم الاجتماعية لبناء جسور الثقة والعمل نحو تنشئة جيل واعد قادر على تحمل مسؤولياته بكل همة ونشاط. (فيصل تايه، ٢٠١٠)

وتلعب البيئة المدرسية دوراً مؤثراً سلباً أو إيجاباً، في صحة الطلبة مما ينعكس على تحصيلهم الدراسي، وتقع على عاتق الإدارة المدرسية توفير بيئة مدرسية آمنة خالية من صور العنف النفسي والجسدي؛ لأن شخصية الطالب واتجاهاته ودوافعه أصبحت أساساً ترتكز عليه الإدارات الحديثة لتحقيق أهداف عملية التعلم ولقد أصبح توفير البيئة الآمنة في المدرسة من النتائج التي تسعى الإدارات المدرسية إلى تحقيقها خلال العام الدراسي (نافذة أبو دلو، ٢٠١٠) والمعلم الفعال هو المعلم الذي يستطيع إيجاد بيئة تعليمية جيدة، وذلك من خلال إجراءات تنظيمية سليمة تتمثل في طريقة التعامل مع الطلبة بالإضافة إلى تحديد طرق التعامل مع الأدوات والأجهزة.

(Harrison Black, Buck, Pellt, 1996)

وتتسم العملية التربوية بأنها عملية إنسانية على كافة أبعادها ومستوياتها، فهي نشاط إنساني، يهدف لتحقيق غايات إنسانية، وتقوم بها مؤسسة إنسانية، ويستفيد منها الإنسان، لذلك فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، لذلك فمن الضروري أن يطور القادة التربويون أسلوباً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه، بحيث يحفز له لبذل أقصى ما يمكنه من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة ورضا . (العجارمة ، ٢٠١٢ : ٣)

وفي ظل المتغيرات الكثيرة التي يواجهها المجتمع في عصر العولمة والتحديث والانفجار السكاني ، تبرز أهمية وجود معايير نوعية لعمل القطاع التربوي بإعتباره قطاعاً متخصصاً في بناء الأجيال، ويؤكد ذلك الحاجة إلى إدارة فاعلة تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات وقيادة المجتمع المدرسي وتحقيق أهدافه ، و تحقيق مناخ مدرسي آمن يتيح للطلبة الراحة النفسية والجسدية والأمان الفكري ، ويعد الدعامة الرئيسية في هذا النجاح . (Swaleha, 2013: Faris, 2010)

وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، 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.(بليبسي، 2007 )

لذا تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية . (هايل عبدالمولى، ٢٠٠٩ : ٢٤)

وباعتبار المديرين العنصر المحرك للحياة المدرسية بكافة جوانبها يقع علي عاتقهم مسئولية عملية التطوير في المدرسة، الأمر الذي يتطلب من القائد التربوي إمتلاك الكفايات التي تمكنه من ممارسة مهامه، سواء ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية البناءة مع العاملين وتأسيس روابط قوية ضمن بيئة العمل الداخلي، أو الإتصال والتواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وذلك في سياق ديناميكي ينسجم فيه الفرد مع الجماعة، بالإضافة إلي القدرة علي تفويض جزء من سلطاته للعاملين لتحفيزهم وتمكينهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار الرشيد . (ايناس العيسي ، ٢٠١٦ :

(٢

ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم . (السعود ، ٢٠١٥ : ٥)

#### مشكلة البحث وأهميته:

يمكن النظر إلي المدرسة علي أنها جماعة إجتماعية قائمة ، عليها أن تكيف نفسها مع المطالب الداخلية والخارجية ، ويشمل الجو المدرسي علاقة الطالب بالزملاء والمعلمين والإداريين ، وما ينتج عن ذلك من سلوكيات تؤثر في الطالب سواء بالسلب أو بالإيجاب. (أحمد ، ٢٠٠٢)

وتعد البيئة المدرسية من أهم الجوانب الداعمة لعملية التعليم والتعلم، وتعرف البيئة المدرسية على أنها البيئة التي تتوفر فيها كل مقومات الجذب للمتعلمين والتي تشبع حاجاتهم ورغباتهم بما يتماشى مع التعليمات المنصوص عليها والأنظمة، وبما لا يتعارض مع دور المدرسة كصرح تعليمي رائد، وبما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة (العواد، ٢٠٠٩) ، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن البيئة المدرسية تتشكل نتيجة لتفاعل جملة من الظروف المادية والتعليمية، وتشمل الظروف التدريسية، وأفعال المعلمين ونشاطهم التعليمي داخل غرفة الصف، سواء ماتعلق منها في تحديد الأهداف التدريسية، أو أساليب التدريس والتقويم وفي الغالب ثمة توافق إلى حد كبير بين تصميم المكان، وبين الظروف التدريسية السائدة فيه، فيما تتعلق الظروف التسييرية تتعلق بالقواعد والمعايير التي يعمل بها في البيئة التعليمية لضبط سلوك المتعلمين، أو للمحافظة على انتظامهم في متابعة تعلمهم .

والمناخ المدرسي يؤدي دوراً هاماً في تحصيل الطالب منها نوعية التدريب وأساليب التدريس وإنخفاض مستوى التدريس والمعلم الذي لا يملك شخصية ثقافية يؤدي دوراً في تحصيل الطالب فكم من طالب قصر في مادة الرياضيات مثلاً نتيجة لسوء تدريس المعلم.

ويؤثر الجو المدرسي العام وحالة الطالب الإنفعالية علي تحصيله الدراسي، وقد يكون الجو المدرسي العام لصالح من أهم دوافع التعلم فشعور الطالب بأنه يكتسب تقدير زملائه له وإعجابهم به يزيد من نشاطه وإنتاجه كما يؤدي شعور الطالب بأنه ليس محبوباً من زملائه ومدرسيه إلي كراهية المدرسة وإنصرافه عن التحصيل . (طعيمة ، ٢٠٠٢)

ويعتمد المستقبل الدراسي للطالب علي درجة تكيفه وتوافقه الإجتماعي والثقافي مع البيئة المدرسية، بإعتبار العملية التربوية إكتساب أسلوب الحياة وثقافة المجتمع الذي يتلقي فيه الطالب تعليمه، علاوة علي كونها إكتساب خبرات وتأهيلاً علمياً، واكاديمياً، وفنياً ، ولأن الإنسان كائن إجتماعي، ذو قدرة علي التعامل مع مختلف الظروف، والإستجابة لمستجدات الحياة فإن التكيف مع البيئة المدرسية يحتاج إلي عدد من المقومات الخاصة التي تجعل البيئة المدرسية بيئة صالح للدراسة . (القضاة ، ٢٠٠٧)

وحتى تتوفر متطلبات البيئة المدرسية الآمنة والفعالة والمؤثرة في شخصية الطالب وتحصيله، يبرز دور مهم لمدير المدرسة في هذا المجال، وهو من ضمن العديد من الأدوار المنوطة بمدير المدرسة والمسئول عن تنفيذها وتهيئة البيئة المناسبة والمناخ المدرسي الملائم، من خلال التأكد من توفر الغرف الصفية الكافية والملائمة لعدد الطلبة في المدرسة، والتأكد من توفر الوسائل التعليمية، وتفعيل دور المكتبة في العملية التعليمية . (أحمد ، ٢٠٠٣)

#### تساؤلات البحث:

ومن هنا ينطلق السؤال الرئيسي للبحث، وهو:

- ما واقع ممارسة القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق عناصر البيئة المدرسية الآمنة بدولة الكويت؟
- ويتفرع من ذلك السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي :
- ما واقع القيادة التربوية التشاركية في تحقيق الصحة والتغذية المدرسية؟

- ما واقع القيادة التربوية التشاركية في تحقيق المرافق والتجهيزات؟
- واقع القيادة التربوية التشاركية في الإرشاد والصحة النفسية؟
- واقع القيادة التربوية التشاركية في تحقيق الأمن الفكري؟

#### هدف البحث:

يهدف البحث الى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت.

#### منهج البحث: The Research methodology

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمة لطبيعة البحث.

#### مصطلحات البحث:

- القيادة التربوية التشاركية **Participatory educational leadership** : هي "القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها . (العجارمة، ٢٠١٢ : ١٣)
- بيئة مدرسية آمنة **A safe school environment** :

وتعني "توفير الظروف المادية والمعنوية التي يشعر في ظلها الطلبة بالإستقرار والأمان ويحصلون علي حاجاتهم ورغباتهم، وتجنبهم الحرمان والأخطار بحيث يتمكن الطلبة من التعلم، ويتمكن المعلمون والمعلمات من القيام بمهامهم في بيئة يسودها الدفء والراحة والإطمئنان والشعور بالأمن (الدبابي ، ٢٠١٠) .

وهي: "البيئة التي تمكّن الطلبة من أن يستشعروا الأمن، والحرية والديمقراطية، والحب، حتى يحدث التعلم" (قطامي، ٢٠٠٧) .

أما إجرائياً: "فهي البيئة التعليمية التي يتواجد بها الطلاب والمعلمون وجميع أطراف العملية التعليمية ويتوافر بها الوسائل والإمكانات والمناخ الملائم للتعلم".



## إجراءات البحث : Procedures of The Research

### القيادة التشاركية

### الإطار النظري

وتعتبر القيادة التربوية عملية إنسانية تربوية تنظيمية متكاملة، لذلك فقد حدد (سعید محمد، ٢٠١٣ : ١٠٧٢) مجموعة من السمات الأساسية لعملية القيادة التربوية، كما يلي :

١. القيادة التربوية عملية إنسانية، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني.
  ٢. القيادة التربوية عملية جماعية تعاونية، ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل، وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى.
  ٣. القيادة التربوية عملية تربوية، لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
  ٤. القيادة التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم،
  ٥. حيث تتم وفق أهداف محددة، وتنظيم سليم، وتنسيق للجهود كافة، وتنظيم شامل لأنشطة جميعها، التي تمارس تحت إشراف المؤسسة.
  ٦. القيادة التربوية عملية، ولكنها وسيلة لتحقيق غايات، من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، وتنظيمها والتنسيق بينها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- (عبد الفتاح الخواجا ، ٢٠٠٤ : ٤٩)

فيجب أن تكون الإدارة المدرسية عملية شاملة تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية بواسطة العاملين في المدرسة، ولكن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة متكاملة . (زاهر ، ١٩٩٥ : ١٢)

ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على نقل التراث للأجيال وإعدادهم لحياة الكبار، بل الاهتمام بالنشء في ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم بحيث يحقق لهم تربية متكاملة فكريًا ونفسيًا واجتماعيًا وهذا يقتضي تضافر الجهود وتنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة من أجل الكشف عن استعدادات الطلبة وصقل مواهبهم وتنمية معلوماتهم ودراسة مشكلاتهم فمن وظيفة القيادة المدرسية العمل علي تنمية خبرات كل

من يعمل في المدرسة وفقاً للمصالح العام .( سليمان ، 2001:380 ).(البهوشي ، 2006:٥٦)

وتمثل القيادة التشاركية الناجحة في المدرسة مساعدة العاملين على إدراك احتياجاتهم، فالقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي التشاركي، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام، فمشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد القائد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه. (على عياصرة ، ٢٠٠٦ : ٤٢)

من هذا المنطلق يؤكد ( الحربي، 1433 :١٦ ) نقلا عن بلاس ( Blase ) على ان دور قائد المدرسة في عالم اليوم المعاصر يفرض عليه القيام ببناء ثقافة تنظيمية تتمتع فيها البيئة المدرسية بهوية متفردة تقوم على وضوح الرؤية، وتحديد واضح للمهام، وتكامل في الأدوار، بحيث يستطيع من خلالها التأثير في سلوك الأفراد العاملين عن طريق تفهمه لاحتياجاتهم، والاهتمام بمشاعرهم وبث روح العمل الجماعي فيهم، والعمل على تحفيزهم لتحقيق أهداف محددة كما ويحتاج قائد المدرسة إلى مهارات تتعلق بإتخاذ القرارات، بإشراكه للمتأثرين منها في صنعائها، واتخاذ القرار في وقت مناسب، وأشعارهم بذلك في حينه، وتقبل الرأي الآخر، وتهيئة البيئة المناسبة للتنفيذ والتقييم، مع الاستفادة الكاملة من التجارب السابقة في توفير بيئةمدرسية آمنة وتحسينها .

ومن فوائد القيادة التشاركية تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل ، وهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المدرسة عند تطبيق القيادة التشاركية، ومنها ما يلي : (العجمي ، ٢٠١٠ ) (العراييد ، ٢٠١٠ ،

١- **وضوح الرؤيا** : إن المدرسة التي يتم إدارتها تقليديا يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها .

٢- حل الخلافات بشكل فعال : في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء.

٣- القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة : أن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة.

٤- المقدرة على التجدد : يقصد هنا " بالمقدرة على التجدد " بأنها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية، طبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال.

#### أهداف القيادة التشاركية في المدرسة:

إن من أهم أهداف القيادة التشاركية كما أوردها بوثا (Botha, 2006) كما يلي:

- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة.
- تدعيم الروابط بين إدارة المدرسة، والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع.
- ربط المدرسة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزاً تنموياً بارزاً.
- فتح أبواب المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة.
- تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المحلية الأخرى، تربية كانت أم اقتصادية.
- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة.
- تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته.

#### الخصائص السلوكية للقائد التشاركي:

يتميز القائد التشاركي بالعديد من الخصائص السلوكية يمكن إجمالها فيما يلي

(الصلاح، ٢٠٠٨: ٨١) (مغاري، ٢٠٠٩: ٣٩)

- ١- الإلتزان الشخصي، والشعور بالمسؤولية، والشخصية الاجتماعية.
- ٢- الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- ٣- التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- ٤- التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة.
- ٥- الذكاء والثقافة الواسعة و التعامل بلباقة مع من حوله.
- ٦- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ٧- يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين، ويسمح بحرية إبداء الرأي.

٨- يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على حلها، ويفهم ويراعي مشاعر المرؤوسين ومعالجتها.

٩- يمارس القيادة التشاركية الرشيدة، والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.

وقد كشفت التجارب والدراسات من أنه باستخدام اتجاه القيادة التشاركية وانعكاسها على الدور القيادي لمدير المدرسة ينتج عدة مزايا تعود على البيئة المدرسية، ومن هذه المزايا : (العجمي ، ٢٠١٠ : ٣٩)

١- أنها تساعد في شعور العاملين بالبيئة المدرسية بالتغيير عند إدخال تحسينات عليها.

٢- إن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير آرائهم والإسهام بإقتراحاتهم في توفير بيئة مدرسية آمنة.

٣- تؤدي المشاركة في قيادة المدرسة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل .

٤- تؤدي المشاركة إلى ايجاد المناخ الصالح للبيئة المدرسية.

٥- تؤدي إلى سهولة الإشراف على العاملين بالمدرسة وجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية وتحمسا لتنفيذها، مما يسهل على القيادة أداء أعمالها بنجاح.

#### الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية:

يعتبر هذا الاتجاه من اتجاهات القيادة التربوية الحديثة الذي يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي، مؤمنا بأن في كل مجتمع عمل من يعتقدون أفكاراً مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور وطرق علاجها . (مصطفى، ٢٠٠١ : ٣٢)

#### أ- صنع القرار:

فإشراك العاملين في صنع القرار من شأنه ايجاد نوع من المسؤولية لدى العاملين، ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويعامل الآخرين بكرامة وإحترام ولا يقلل من أهميتهم. ( الحربي، ٢٠٠٨ : ١٣٩)

#### ب- الاتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة في كيان المدرسة في ضوء القيادة التشاركية؛ حيث يعتبر الاتصال في هذا الاتجاه قلب العمل الإداري والقائد التشاركي، والذي يؤدي إلى أن يحظى هذا الاتصال بنظرة شمولية عصرية ملائمة للقيادة التشاركية من قبل مدير المدرسة (قاسم الحربي ، ٢٠٠٨ : ١٣٤)

## ج- التحفيز:

تعد الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا للقائد التربوي يمكن للقائد التربوي عن طريقه زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة . (قاسم الحربي، ٢٠٠٨ : ١٤٥) (ناصر العجمي، ٢٠١٠: 44) **تقويم الأداء:**

يعد التقويم أحد الإجراءات المهمة للقيام بالدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية والقناعة الكاملة بأهمية عملية التطوير وتقديم المعلومات حول ما يدور بالمدرسة، والجوانب الأكثر إثارة في العملية التعليمية، وتحقيق تأثير كبير للدور القيادي لمدير المدرسة حول ما يدور بالمدرسة والاتجاه الذي تسير فيه، كما أنه يساعد مدير المدرسة على القيام بالدور القيادي في مواجهة التغيرات السريعة التي تحيط بالتعليم والتي تظهر في زيادة أعداد الطلاب والنقص في الموارد.

ويرى **فوستر ورينهارد (٢٠٠٠) Reinhard & Forrester**، أن بيئات التعلم الآمنة يجب أن تتضمن عناصر عدة منها: غياب التهديد، وتقديم المحتوى، وتوافر خدمات متعددة، ووفرة المثبرات، والتشاركية، والإتقان؛ فالمدرسة الآمنة هي القادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم في ضوء معايير السلامة والجودة الشاملة، وتكفل فرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلي المحيط بها، وتخرج أجيالا يتمتعون بالثقة بالنفس والثقة بالمجتمع وقيمه، والقدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات ( أبو يوسف، ٢٠١٠). ففكرة المدرسة الجاذبة للتعلم تقوم على توفير المناخ المدرسي الصحي الآمن، والداعم للتعليم والتعلم من خلال التفاعلات والعلاقات الإيجابية بين المعلمين والقيادة، وبعضهم البعض، وبالتلاميذ، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور لتدعيم المدرسة في العملية التعليمية، ومتطلبات التجديد والتطوير بما يتيح للتلاميذ الفرص للإدلاء بأرائهم والتعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم الإيجابية أو السلبية تجاه البيئة المحيطة والمدرسة، وتفجير طاقاتهم الإبداعية وهذا المناخ الجيد والمفتوح يولد لدى التلاميذ إحساس قوى بالارتباط بالمدرسة، وكذلك يساعد ذلك المناخ المعلمين بفرص التنمية المستمرة (عبد المنعم ومصطفى، ٢٠٠٨)

ويتم تصميم البيئة المدرسية عادة لخدمة الوظيفة الأساسية للطلبة، وهي التعليم، مع العلم أن المدرسة هي ليست مكانا للتعلم فقط وإنما هي مكان للتفاعل

- الاجتماعي وإقامة العلاقات، ومكان للنمو في الجوانب المختلفة، وقد أشار (هارون، ٢٠٠٢) إلى مجموعة من الوظائف المتعلقة بالبيئة المدرسية الآمنة منها:
- توفير الشعور بالأمن من أهم الأمور التي يجب أن ينجح أي مبنى في توفيرها لمستخدميه، أو المقيمين فيه؛ فيجب أن تنجح المدرسة في توفير الحماية من البرد، أو الحر، ومن الفوضى والازعاج، ومن التعرض للأذى النفسي أو الجسدي.
  - تحقيق الانسجام بين الطلبة داخل المدرسة، حيث يشير الانسجام إلى الدرجة التي يشعر بها الطلبة بالانتماء والاشتراك في هوية واحدة؛ حيث تمتا المجموعة المنسجمة بالتعامل الدافئ والودود بين أعضائها، كما يشعر جميع الطلبة في المجموعات المنسجمة بالانتماء والأمن، فالطلبة الذين يشعرون بحب الآخرين وتقبلهم لهم يطورون اتجاهات إيجابية نحو المدرسة، ويقترّبون في تحصيلهم الأكاديمي من السقف الأعلى الذي تتيحه لهم وإمكاناتهم.
  - كما أن تيسير تأدية المهام التعليمية هي من وظائف البيئة المدرسية الآمنة؛ حيث يمتاز المعلمون الفاعلون في أنهم يفكرون في البيئ المدرسية، وفي الكيفية التي سيؤثر فيها ترتيب هذه البيئة على عمليات التعلم والتعليم، ومساعدة الطلبة في تحقيق الأهداف المنشودة .
  - الشعور بالمتعة، أي أن يشعر المعلمون والطلبة بالراحة والمتعة، فللجاذبية وأناقة المدرسة آثار إيجابية على سلوك الطلبة، وعلى مشاركتهم في النقاشات التي تدور أثناء الحصة الصفية .
  - كما أن البيئة المدرسية الآمنة تلعب دورا مهما في نمو الطلبة في مختلف المجالات بما فيها النمو العقلي، واكتساب مهارات التفكير، وتحفيز الطلبة على الملاحظة والتجربة والاكتشاف، وذلك عبر تسهيل العمليات التي تستجر التلاميذ وتدفعهم نحو التفكير .

#### عناصر البيئة المدرسية الآمنة:

- هناك العديد من متطلبات البيئة المدرسية الآمنة التي يجب الإهتمام بها حتي يتوفر الجو الدراسي الملائم للطلبة، ومن هذه المتطلبات ما يأتي :
- ويفترض في مبني المدرسة أن يحقق ما يأتي: (القضاة، ٢٠١١)
  - تصميم الغرف الصفية بالطريقة التي تحقق أهداف المناهج التربوية.
  - توفير الملاعب الرياضية المجهزة بمايسمح بمزاولة كافة أنواع الرياضة .

- العناية بمراكز مصادر التعلم داخل المدرسة ، وبمرافق الهيئة الإدارية والتدريسية.
- العناية بدورات المياه لتكون بشكل لائق ومناسب .
- توفير قاعات للرسم والفنون، وحجرات وقاعات للعناية بالطلبة الموهوبين .
- توفير مقصف بمواصفات مناسبة تسمح بجلوس الطلبة وتناول وجبات الغذاء .
- العناية بالإضاءة والتهوية وإختيار الألوان المناسبة للجدران والقاعات .
- مناسبة المقاعد والأثاث لطلبة كل مرحلة تعليمية .

### مجتمع وعينة البحث:

إشتمل مجتمع البحث على (١٢٠) فرداً ، وتم اختيار عينة البحث من عدد (٩٠) فرداً من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حولي بدولة الكويت، وتم إختيار العينة الإستطلاعية بعدد (٣٠) فرداً ، ويبين ذلك جدول (١).

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	مدير مدرسة	العينة
١٠٠%	١٢٠	مجتمع البحث
٧٥%	٩٠	العينة الأساسية
٢٥%	٣٠	العينة الاستطلاعية

يوضح جدول رقم (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

### أدوات ووسائل جمع البيانات: & The Data- collection Methods & Tools

قام الباحث بإعداد إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث عن واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، ثم قام الباحث بتحديد محاور الإستمارة كالتالي:

١- الصحة والتغذية المدرسية.

٢- المرافق والتجهيزات.

٣- الإرشاد والصحة النفسية.

٤- الأمن الفكرى.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء (مرفق ١)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف

التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته (مرفق ٢)، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة

بدولة الكويت ن = ٥

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	الصحة والتغذية المدرسية	٥	%١٠٠
٢	المرافق والتجهيزات	٥	%١٠٠
٣	الإرشاد والصحة النفسية	٥	%١٠٠
٤	الأمن الفكرى	٥	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (١٠٠%)، حيث إرتضى الباحث بأخذ جميع المحاور.

تحديد عبارات محور استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وبلغ عدد العبارات ٣٠ عبارته موزعه كالتالي:

- المحور الأول: الصحة والتغذية المدرسية ويمثله عدد ٧ عبارته.
- المحور الثاني: المرافق والتجهيزات ويمثله عدد ٧ عبارته.
- المحور الثالث: الإرشاد والصحة النفسية ويمثله عدد ٩ عبارته.
- المحور الرابع: الأمن الفكرى ويمثله عدد ٧ عبارته.

عرض استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت في صورته المبدئية:

قام الباحث بعرض استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت في صورته المبدئية (مرفق ٣) متضمناً المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى



مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ويوضح جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عباره من عبارات الاستبيان.

جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت ن = ٥

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية	الرابع الأهمية النسبية
١	%٨٠	%٨٠	%١٠٠	%٨٠
٢	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%١٠٠
٣	%١٠٠	%٨٠	%٨٠	%٨٠
٤	%٢٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٥	%٨٠	%٨٠	%٨٠	%٨٠
٦	%٨٠	%٨٠	%٨٠	%١٠٠
٧	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٨٠
٨		%١٠٠		
٩		%٨٠		

يتضح من جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عباره من عبارات الاستمارة، حيث أنها واقعة ما بين نسبة ٨٠% - ١٠٠%، وقد إرتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٧٠% من مجموع الآراء وقد بلغ عدد العبارات ٣٠ عباره.

استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت في صورته النهائي:

بعد عرض استبيان واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت في صورته المبدئية التي تضمنت ٣٠ عباره علي الخبراء، وجدول (٤) يوضح عدد عبارات كل محور للوصول للصورة النهائية للاستبيان وكذلك أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير ثلاثي أوافق تماماً- أوافق إلى حد ما- لا أوافق مرفق (٣)، ويتضح ذلك كما في جدول (٤)، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة مرفق (٤).

#### الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٠) فرداً من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حولي بدولة الكويت وبنسبة مئوية (٢٥%)، وهي عينة التقنين Standardization sample المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات).

### صدق الاتساق الداخلي: The Internal Consistency Validity

تم حساب قيمة معامل الارتباط The Correlation Coefficient بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإمتحان، ويتضح ذلك كما في جدول (٤).

جدول (٤) معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور
١	*.٤٥٢	١	*.٦٩١	١	*.٦٩٣	١	*.٤٩١
٢	*.٨٣١	٢	*.٩١٢	٢	*.٤٥١	٢	*.٥٤٨
٣	*.٧٢١	٣	*.٦١٣	٣	*.٣٧١	٣	*.٦٧١
٤	*.٦٧٠	٤	*.٧٣٣	٤	*.٦٨٢	٤	*.٨٢٧
٥	*.٨١٥	٥	*.٦١٦	٥	*.٥٤٧	٥	*.٨٤٢
٦	*.٦٥٣	٦	*.٧٠٤	٦	*.٧٣٢	٦	*.٦٧٢
٧	*.٦١٨	٧	*.٧١٤	٧	*.٨٦٣	٧	*.٤٩٢
٨				٨	*.٩٥٣		
٩				٩	*.٣٥٢		

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣

يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإمتحان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٧١، ٠.٩٥٣) مما يدل على صدق الامتحان.

#### الدراسة الأساسية:

بعد الإنتهاء من إعداد الإمتحان في صورته النهائية بدأت عملية التطبيق علي أفراد العينة الموضحة أعلاه لإستطلاع آرائهم حول واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت ، وذلك في الفترة من الأحد ١٠/١١/٢٠١٩م وحتى الأثنين ٢٥/١١/٢٠١٩م.

#### المعالجة الإحصائية:

بعد تصحيح إستمارة الإمتحان وتفرغها في جداول Excel تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث، ثم استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

Arithmetic Mean	المتوسط الحسابي.
Standard Deviation	الانحراف المعياري.
Person Correlation	معامل الارتباط.
Analysis of Variance	تحليل التباين.
T . test	إختبار "ت".

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أولاً : ماي تعلق بواقع دور القيادة التشاركية في تحقيق الصحة والنقدي المدرسية ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

جدول (٥) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع العينة

حول واقع القيادة التربوية التشاركية فى الصحة والتغذية المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القائد التشاركى:			
٢	يخصص الوقت الكافي لتناول الطلاب وجباتهم.	٤.٨٢	٠.٣٦	
١	يهتم بتوفير مياة الشرب الصحية للطلاب.	٤.٩١	٠.٤١	
٤	يوفر الغرف الصفية الواسعة التي تتناسب مع عدد الطلاب .	٤.٥٢	٠.٢٣	
٦	يشارك الحالة الصحية للطلاب مع اولياء أمورهم .	٤.٣٠	٠.٥٢	
٨	يقدم برامج الإرشاد والتوعية الصحية للطلاب بالتنسيق مع الجهات المعنية.	٤.١٥	٠.٤٧	
٧	يقيم أنشطة شرح العادات الغذائية المفيدة .	٣.٥١	٠.٣٧	
٣	يقيم أداء التغذية المدرسية بشكل مستمر .	٤.٦٦	٣.٦٧	
٥	المتوسط العام	٤.٢٥	٤.٦٥	

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٥٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠١

ومن خلال جدول (٥) جاءت العبارة " يهتم بتوفير مياة الشرب الصحية

للطلاب " في الترتيب الأول حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٩١)، وهذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القيادي التشاركى فى توفير المياه الصالحة للشرب حرصاً علي صحة الطلاب.

وأيضاً العبارة " يخصص الوقت الكافي لتناول الطلاب وجباتهم " في الترتيب

الثاني حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٨٢) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القيادي التشاركى فى أن يأخذ الطلاب وقتهم الكافي للتغذية .

بينما جاءت عبارة " يقيم أنشطة شرح العادات الغذائية المفيدة " في الترتيب الأخير حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٣.٥١)، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة متوسطة علي أهمية دور القيادي التشاركي في أن يقيم أنشطة شرح العادات الغذائية المفيدة.

ثانياً : ما يتعلق بواقع دور القيادة التشاركية في توفير المرافق والتجهيزات ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول (٦) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مجتمع العينة حول واقع القيادة التربوية التشاركية في المرافق والتجهيزات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القائد التشاركي:			
٢	يوفر الحراسة الدائمة للمبني المدرسي .	٤.٨٥	٠.٥٤	
٣	يتابع الصيانة الدورية لمختلف مرافق المدرسة.	٤.٧٤	٠.٧٤	
٥	يوفر الغرف الصفية المجهزة التي تتناسب وعملية التعلم .	٤.٥٨	٠.٥٦	
١	يوفر التهوية المناسبة داخل حجرات الدراسة.	٤.٩٢	٠.٥٥	
٤	يوفر الإضاءة المناسبة لمختلف مرافق المدرسة .	٤.٦٧	٠.٩٦	
٧	يوفر أثاث مطابق للشروط الصحية للطلاب .	٣.٥٥	٠.٧٤	
٦	يهتم بنظافة دورات المياه داخل المدرسة .	٤.٤٢	٣.٩٥	
	المتوسط العام	٤.٢١	٤.٤٤	

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٥٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠١

ومن خلال جدول (٦) نجد أن العبارة " يوفر التهوية المناسبة داخل حجرات الدراسة " جاءت في الترتيب الأول حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٩٤)، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القائد التشاركي في توفر التهوية المناسبة للطلاب داخل الحجرات الدراسية .

أيضاً العبارة " يوفر الحراسة الدائمة للمبني المدرسي " في الترتيب الثاني حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٨٥)، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القائد التشاركي في وجود حراسة دائمة في المبني الدراسي .

بينما جاءت عبارة " يوفر أثاث مطابق للشروط الصحية للطلاب " في الترتيب الأخير حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٣.٥١)،

هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة متوسطة علي أهمية دور القائد التشاركي في توفير الأثاث المطابق للشروط الصحية للطلاب .

ما يتعلق بواقع دور القيادة التشاركية في الارشاد والصحة النفسية ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول (٧) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مجتمع العينة

حول واقع القيادة التربوية التشاركية في الإرشاد والصحة النفسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القائد التشاركي:			
١	ينمي روح التعاون والأخوة بين الطلاب .	٤.٩٠	٠.٣٦	
٢	يعقد الندوات لإرشاد الطلبة سلوكياً.	٤.٨٤	٠.٦٥	
٨	يوفر أخصائي للإرشاد النفسي .	٤.٣١	٠.٢٥	
٦	يعزز إتجاهات الطلبة الإيجابية نحو المجتمع .	٤.٦١	٠.٤٥	
٤	يراعي خصائص وحاجات الطلبة .	٤.٦٦	٠.٥٥	
٣	يوفر إرشادات خاصة تتعلق بالصحة النفسية.	٣.٧٥	٠.٦٣	
٧	يعزز الإتجاهات والميول الإيجابية لدي الطلبة أو الطالبات.	٤.٥٠	٠.٢٥	
٩	يتيح مجال للمؤسسات الإجتماعية بتطبيق البرامج الإرشادية التي تعزز الصحة النفسية .	٣.٥٦	٠.٦٦	
٥	يعالج المشكلات النفسية والإجتماعية .	٤.٦٣	٠.٤٧	
	المتوسط العام	٤.٢١	٤.٤٤	

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٥٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠١

ومن خلال جدول (٧) نجد أن العبارة " ينمي روح التعاون والأخوة بين

الطلاب " جاءت في الترتيب الأول حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٩٤) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القائد التشاركي في إنماء روح التعاون والأخوة بين الطلاب وحرصه علي إبرازها.

أيضاً العبارة " يعقد الندوات لإرشاد الطلبة سلوكياً " في الترتيب الثاني حيث

نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٨٤) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القائد التشاركي في عقد الندوات للطلاب لإرشادهم سلوكياً .

بينما جاءت عبارة " يتيح مجال للمؤسسات الإجتماعية بتطبيق البرامج

الإرشادية التي تعزز الصحة النفسية " في الترتيب الأخير حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٣.٦٣) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة

متوسطة علي أهمية دور القائد التشاركي في اشراك المؤسسات الإجتماعية بتطبيق البرامج الإرشادية وذلك لتعزيز الصحة النفسية للطلاب .

رابعاً : واقع دور القيادة التشاركية في تحقيق الأمن الفكري ويتضح ذلك فيما يلي:  
جدول (٨) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مجتمع العينة حول واقع القيادة التربوية التشاركية في الأمن الفكري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القائد التشاركي:			
١	يعقد ندوات ولقاءات تعزز الجوانب الدينية في نفوس الطلاب	٤.٩٦	٠.٥٤	١
٤	يعالج حوادث العنف بين الطلاب ويواجهها بحزم .	٤.٦٨	٠.٧٤	٤
٦	يحترم كرامة الطلاب ويتجنب كل ما يؤذيهم .	٤.٥٣	٠.٥٦	٦
٣	يحارب الأفكار المتطرفة من خلال الندوات واللقاءات .	٤.٧٦	٠.٥٥	٣
٢	يعامل جميع الطلاب برفق وعدالة .	٤.٨١	٠.٩٦	٢
٧	يقوم بإعداد منشورات للتوعية بخطر ظاهرة الإرهاب .	٣.٥٠	٠.٧٤	٧
٥	ينمي المفاهيم الإسلامية التي تدعو لحماية أرواح الناس ، وتحرم الإعتداء عليه لدي الطلاب .	٤.٦١	٣.٩٥	٥
	المتوسط العام	٤.٢١	٤.٤٤	

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٥٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠ - ٣) وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠١

ويتضح من خلال جدول (٨) أن العبارة " يعقد قائد المدرسة ندوات ولقاءات تعزز الجوانب الدينية في نفوس الطلاب " جاءت في الترتيب الأول حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٩٦) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القيادي التشاركي في تعزيز الجوانب الدينية للطلاب عن طريق عقد الندوات.

أيضاً العبارة " يعامل جميع الطلاب برفق وعدالة " في الترتيب الثاني حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٤.٨١) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة كبيرة علي أهمية دور القيادي التشاركي في عقد معاملة الطلاب برفق وأن يكون عادلاً فيما بينهم .

بينما جاءت عبارة " يقوم بإعداد منشورات للتوعية بخطر ظاهرة الإرهاب " في الترتيب الأخير حيث نالت هذه المفردة علي قيمة متوسط حسابي كبير وهو (٣.٥٠) ، هذا يعني ان العينة موافقة وبدرجة متوسطة علي أهمية التوعية للطلاب بخطر الإرهاب عند طريق إعداد منشورات لتحذيرهم.

ويرى الباحث إن ممارسة مدير المدرسة للقيادة التشاركية تسهم في تحقيق العناصر الرئيسية التي تشتمل عليها البيئة المدرسية الآمنة ، وإن تمسك مدير المدرسة بتتبع تلك العناصر يفيد المعلمين والعاملين والطلاب في التواجد في بيئة تعليمية متكاملة الأركان مما يسهم في تحقيق الهدف من دور المدرسة الرئيس في تعلم الطلاب، وأيضا تواجد المعلمين والعاملين بالإضافة الى أولياء الأمور في بيئة تعليمية آمنة .

ودراسة **سناء محمد محمود البطينة (٢٠١٦م)** بعنوان " دور مديرات المدارس في تحقيق بيئة مدرسية آمنة في مدارس منطقة الباحة" ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) معلمة ، وكانت أهم الإستنتاجات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة علي مجالي التغذية والصحة المدرسية ومجال المرافق والتجهيزات المدرسية ، وعلي الأداة ككل تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية وكانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية والمتوسطة مقابل المرحلة الإبتدائية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق في إستجابة أفراد العينة تعزي إلي متغير عدد سنوات الخبرة للمعلمات .

وأيضاً دراسة **إيناس عبد الرحمن العيسي (٢٠١٦م)** بعنوان " متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس علي ضوء إدارة الجودة الشاملة"، هدفت الدراسة إلي لقاء الضوء علي الأسس النظرية والفكرية للممارسات القيادية التربوية والتعليمية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) معلمة، وكانت أهم الإستنتاجات تختص بالجانب النظري (العلاقات الإنسانية البناءة، الإتصال والتواصل الفعال، تفويض السلطة، إتخاذ القرار الرشيد) وأيضاً بالجانب الميداني (العلاقات الإنسانية البناءة، الإتصال والتواصل الفعال، تفويض السلطة، إتخاذ القرار الرشيد)، وأيضاً مقترحات إجرائية المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطوير القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في القدس ومتطلبات تطويره (العلاقات الإنسانية البناءة، الإتصال والتواصل الفعال، تفويض السلطة إتخاذ القرار الرشيد).

كذلك دراسة **محمد سالم العمرات (٢٠١٦م)** بعنوان " دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة في مدارس مديرية تربية الطفيلية" ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة في مدارس مديرية الطفيلية من وجهة نظر

مديري المدارس، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس نحو دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظرهم تعزى إلى المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد طبقت الأداة على عينة الدراسة المكونة من (74) مديراً ومديرة من مديري مدارس تربية الطفيلة، كما استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، وبينت النتائج أن دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة في مدارس مديرية تربية الطفيلة جاء متوسطاً بشكل عام، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة .

ومع ما أجراه **عبدالله بن فهد القرشي (٢٠١٣م)** بعنوان " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، شملت عينة الدراسة (١٤٧) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية ) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

دراسة **أمل الكليب (٢٠١١م)** التي هدفت إلى التعرف على مفهوم البيئة المدرسية الآمنة في مدارس الخرج بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مفهوم البيئة المدرسية الآمنة يزال دون المستوى المطلوب، مشيرة إلى أنه لم يشمل مفهوم البيئة الطبيعية والاجتماعية بما تتضمنه من أفراد وعلاقات، وتنظيمات وبنى، وعادات، وتقاليد اجتماعية، وقيم أخلاقية، وعلوم وآداب وفنون.



دراسة صالح هندي (٢٠١١م) التي هدفت إلى تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وطلبة الصف العاشر الأساسي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦) معلماً ومعلمة، من (٣٢٤) طالبا وطالبة من طلاب الصف العاشر الأساسي واستخدمت استبانة مكونة من (٣٧) فقرة وأظهرت النتائج أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي الإيجابي هي على الترتيب: الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين الطلبة، العلاقة بين الطلبة والمعلمين، العلاقة بين الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية.

وأخيراً مع ما أجراه ما سوموتو وويلتي براون (Masumoto and

(Brown, 2009) من دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الط، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الطلبة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس في كاليفورنيا، كانت تعاني من الفقر وطلبة غير ناطقين بالانجليزية ومدارس تعاني من محدودية الموارد. حيث تكونت عينة الدراسة (٣٠٠) مديراً ومديرة، و(٥٠٠) معلماً ومعلمة، واتبعت الباحثان أسلوب جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة بأنه على الرغم مما تعانيه هذه المدارس من محدودية الموارد والاختلافات التطبيقية للطلبة إلا أن الانجازات والمخرجات كانت أكثر ايجابية عند تطبيق النمط التشاركي في القيادة، حيث لوحظ بعد البحث أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند مشاركة مديري المدارس للمعلمين والطلبة في القرارات التعليمية.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

١. إيناس عبد الرحمن العيسى (٢٠١٦م) : متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس علي ضوء إدارة الجودة الشاملة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع ١٧٤ .
٢. تيسير عبد القادر مغاري (٢٠٠٩م) : نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣. رابعة إبراهيم الدبابي (٢٠١٠): تصميم نموذج مقترح لجعل مدارس مدينة أربد آمنة ، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن .
٤. راتب السعود (٢٠١٥م) : اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية :القيادة بالحب الإدارة بفطرة الأمومة، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية ، التربية - آفاق مستقبلية(، جامعة الباحة .
٥. رحمه بنت محمد الغامدي(٢٠١٠م): أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.
٦. سعود بن موسى الصلاحي (٢٠٠٨م): درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٧. سعيد محمد الغامدي (٢٠٠٩م): النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة
٨. سناء محمد محمود البطاينة (٢٠١٦م): دور مديرات المدارس في تحقيق بيئة مدرسية آمنة في مدارس منطقة الباحة ، مجلة العلوم التربوية ، ع ١٤ ، ج ١ ، كلية التربية ، جامعة الباحة .
٩. السيد عبد العزيز البهواشي (٢٠٠٦م): المدرسة الفاعلة، مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
١٠. صالح هندي (٢٠١١م): واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من هة نظر علمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات. لمجلة الأردنية في لعل لتربوي (٧) ٢
١١. صلاح عبدالحميد مصطفى (٢٠٠١م): الإدارة والتخطيط التربوي :المفاهيم - الأسس- التطبيقات . دبي : دار القلم للنشر والتوزيع.
١٢. طه عبد العظيم حسين (٢٠٠٧م): سيكولوجية العنف العائلي والمدرسي ، مصر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

١٣. عبد الفتاح الخواجا (٢٠٠٤م): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية "، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان الأردن .
١٤. عبد المنعم نادية محمد ومصطفى عزة جلال ( ٢٠٠٨ م): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
١٥. عبدالرحمن سليمان الشلاش ( 2009 م): القيادة التربوية .ط1 الرياض .مكتبة الرشد
١٦. عبدالعزيز عطا الله المعاينة (٢٠٠٧م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.
١٧. عبدالله بن فهد القرشي (٢٠١٣م): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
١٨. عرفات سليمان (٢٠٠١م): إستراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو مصرية.
١٩. علي بن محمد الغامدي (٢٠١٣م) : درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة :دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج ٤٠ ، ملحق ٣ .
٢٠. علي عبدالرحمن عياصرة (٢٠٠٤م): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحيو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
٢١. علي عياصرة (٢٠٠٦م) : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٢. عيد مناحي ظاهر الدماك (٢٠١٨م) : دور مديري مدارس دولة الكويت في توفير متطلبات البيئة المدرسية .رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الأردن.
٢٣. غادة أبو يوسف (٢٠١٠م): معايير المدرسة الآمنة وقدرتها على تخريج أجيال المستقبل،جريدة الدستور الأردنية، العدد ١٥٣٧٠،تاريخ ٢٧/٤/٢٠١٠.
٢٤. فانتة جميل محمد بلبيسي ( 2007 م): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
٢٥. فتحي رمزي هارون (٢٠٠٣م) : الإدارة الصفية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٦. فيصل تايه (٢٠١١م): البيئة المدرسية:
- Articleshowl/portal/com.assawsana.www://http
٢٧. قاسم بن عائل الحربي (٢٠٠٨م) : القيادة التربوية الحديثة . عمان ، الأردن : الجنادرية للنشر .

٢٨. أمل الكليب (٢٠١١م): البيئة المدرسية الآمنة. ورقة عمل في ندوة إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة الخرج، السعودية.
٢٩. محمد سالم العمرات (٢٠١٦م): دور المعلم في توفير بيئة مدرسية آمنة في مدارس مديرية تربية الطفيلية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج ٣١، ع ٣٤، جامعة مؤتمة.
٣٠. كمال سليم دواني (٢٠١٣م): القيادة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣١. موفق أحمد شحادة العجارمة (٢٠١٢م): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣٢. ناصر محمد العجمي (٢٠١٣م): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان
٣٣. نافذه أبو دلو (٢٠١٠م): نحو بيئة مدرسية آمنة. رسالة المعلم، عمان: وزارة التربية والتعليم 3 56-60 (48)
٣٤. نبيل أحمد العرايب (٢٠١٠م): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
٣٥. هايل عبدالمولي طشطوش (٢٠٠٩م): أساسيات في القيادة والإدارة: "دار الكندي"، إربد، ط ١
٣٦. يوسف قطامي (٢٠٠٧م): برنامج تهيئة البيئة التربوية للمعلم (البيئة الآمنة). عمان: دار ديونو.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

37. **Botha, N. (2006).** Leader in School-Based Management - A case study in selected schools. Journal of education, South Africa. V26 Issue3 P341-354.
38. **Harrison J., Black C. Buck, M. and Pellet, (1996):** Instructional strategies for secondary school physical education. (4ed) London: Brown and Benchmark Publishers.
39. **Masumoto ،M. ،& Brown-Welty ،S. (2009).** Case Study of Leadership Practices and School-Community Interrelationships in High-Performing ،High-Poverty ،Rural California High Schools. Journal of Research in Rural Education. 24(11). Retrieved [date] from <http://jrre.psu.edu/articles/24-1.pdf>.
40. **Swaleha, A. (2013):** Creating safe school environment Role of school principals, The Tibet Journal, 38(1,2)