



## تفعيل دور قادة المدارس في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية في ضوء النماذج العالمية

مها بنت رباح المخلفي

باحثة دكتوراه - كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: dr.mar.2022@gmail.com

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعنى المقصود لمفهوم بناء المنظومة القيميّة للمدرسة، والتعرف على أبرز النماذج العالمية لدور القيادات المدرسية في بناء منظومة القيم، وأيضاً استنتاج محددات وأبعاد دور القائد في بناء المنظومة القيميّة بالاستفادة من النماذج العالمية، وأخيراً التوصل إلى متطلبات القيادات المدرسية لتفعيل دورهم في بناء وتعزيز منظومة القيم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات المستخرجة من الكتب والأبحاث والمواقع الإلكترونية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن بناء منظومة القيم المدرسية هي الاتفاق على منظومة قيم ومعتقدات ذات أهمية وألوية لواقع المدرسة وظروفها، ومن ثم العمل على اتخاذ كافة الإجراءات التنظيمية لترسيخها وتعميقها. تم عرض ست من النماذج العالمية في بناء المنظومة القيميّة، وكان أبرز ما يميز النماذج المختارة: أنها أوضحت التأثيرات والعلاقات بين شخصية القائد وقيمه، وممارساته، وقيم وثقافة المدرسة، وأبرزت المكونات والأبعاد الأكثر أهمية في بناء قيم المدرسة. وكانت أبرز متطلبات تفعيل دور القادة في بناء وتعزيز منظومة القيم ما يلي: "تتقيف القادة وتعريفهم بعملية بناء وتعزيز القيم من خلال الدورات واللقاءات"، "إضافة المعيار القيمي ضمن ضوابط اختيار وتكليف قادة المدارس"، "التقليل من المركزية عند الإشراف على المدرسة ومنحها الاستقلالية الكافية". وقدمت الدراسة بناء على نتائجها عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: منظومة القيم، القيادات المدرسية، التعليم العام في المملكة العربية السعودية.



# Activate The Role of School Leaders in Building and Promoting School Values System in Light of Global Models

**Maha Rabah Al-mukhlafi**

PhD researcher - College of Education- King Saud University-Riyadh-KSA

Email: dr.mar.2022@gmail.com

## ABSTRACT

This study aimed to determine the intended meaning of the concept of building the school's value system, and to identify the most prominent global models for the role of school leaders in building the value system, and also to conclude the determinants and dimensions of the leader's role in building the value system by benefiting from global models, and finally arriving at the requirements of school leaders to activate their role in building the value system. The descriptive analytical approach was used, based on analyzing the data extracted from books, research, and websites to answer the questions of the study. The study concluded a number of results, the most important of which are: Building the school values system is to agree on a system of values and beliefs of importance and priority to the school's reality and conditions, and then work to take all organizational measures to consolidate and deepen them, the Six of the global models in building the value system were presented , and the most prominent things of the selected models was: they clarified the influences and relationships between the personality of the leader and his values, practices and school culture and values of the school, also they highlighted the most important components and dimensions in building the values of the school. The most prominent requirements for activating the role of leaders in building and promoting the values system were the following: “educating leaders and introducing them to the process of building values through courses and meetings”, “adding the value criterion in controls of selecting school leaders”, “reducing centralization when supervising the school and granting it independence”. Based on its results, the study made a number of recommendations.

**Keywords:** Value System, School Leadership, General Education in Saudi Arabia.



## المقدمة

يعتبر التعليم مفتاح التقدم ومصدر القوة لأي مجتمع؛ كما يعتمد نجاح التنمية فيه على نجاح نظامه التعليمي؛ فهو المسؤول عن تكوين الإنسان الذي تحتاجه في صنع التنمية؛ لذلك تراجع الدول باستمرار نوعية التعليم وكفاءته لتقديم مخرجات قوية ومتميزة معرفياً وسلوكياً وقيماً تساهم في نهضتها ورفيها.

ويعتبر المدخل القيمي أحد مداخل الإصلاح التعليمي الذي يهتم بإصلاح القيم، وهي الموجه الحقيقي للتفكير والسلوك، وينطلق من فكرة أساسية ترى أن الأساس في التغيير والإصلاح إنما يكون في جوهر الأمور قبل أن يكون في مكوناتها وظروفها، ولذلك فإن إصلاح واقع المنظومة القيميّة للمؤسسات التعليمية كفيل بإصلاح جميع المكونات والقضايا التي تشكو منها، وهو المنهج الرباني المذكور في الآية الكريمة: (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) (11) سورة الرعد.

لقد نجحت كثير من الأنظمة التعليمية العالمية عندما اهتمت بالقيم الإنسانية وحولتها إلى ممارسات يومية لتكون أكثر رسوخاً في نفوس وسلوك الطلبة، وأبرز الأمثلة على ذلك المؤسسات اليابانية والألمانية، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، والتقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع المبادرة والاقتراحات (ربحي والحرثسي، 2016).

أصبح الاهتمام بالقيم وضبطها وبنائها أكثر أهمية في هذا العصر؛ إذ يواجه التعليم والمؤسسات التعليمية ظروف: العولمة، والتغيرات العالمية المتسارعة، والتقدم العلمي والتقني، والانفتاح الفكري والثقافي بين الشعوب، فأصبح هناك حاجة ملحة للمحافظة على القيم الخاصة كقيم الهوية الدينية والثقافية، أو تبني القيم الإنسانية الجديدة. كما أن من المهم أيضاً أن يكون للمدرسة دور مؤثر تنافس فيه العالم الرقمي وتقوده نحو الأصلح للنشء، بتكوين قيم رقمية تحكم التفاعل مع التقنيات الحديثة بما يحقق أعلى استفادة وأقل ضرر صحي أو اجتماعي أو قيمي ناتج عن سوء استخدامها، وهذا ما أكدته الدراسات من أمثال دراسة الجزار (2014)، ودراسة شلايكر (Schleicher, 2018). ولا بد أن تكون المدرسة كذلك قادرة على عقد شراكات اجتماعية مع الأسرة والمؤسسات الاجتماعية المؤثرة تربوياً من أجل توحيد وتنسيق الجهود، وإحداث التكامل فيما يقدم وكيف يقدم في مجال القيم.

ورغم تناول كثير من الدراسات المحلية موضوع ثقافة المدرسة والتي يشمل في مفهومها القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة التربوية، إلا أن قليل فقط من هذه الدراسات تناولت سبل بناء ثقافة إيجابية تساهم في تحسين الأداء التعليمي كدراسة هدية (2013). وتفتقد إلى إبراز أهمية الاستفادة من ثقافة المدرسة في تعزيز القيم التربوية للطلاب، وخاصة القيم المرتبطة بالمدرسة كقيم التعلم، وقيم الانضباط المدرسي.

إن الاهتمام ببناء قيم مدرسية قوية، لا يساهم في زيادة فعاليتها وحسب، بل سيكون له تأثير مباشر وإيجابي على قيم الطلاب، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى التحصيل الدراسي (سناني، ديسمبر 2016) و (Simba and Agak, 2016). وهو ما أكدته نتائج الاختبارات الدولية من أن "الطلاب الذين يقدرّون المدرسة، ويتمتعون بأجواء أكثر انضباطاً، يحققون درجات مرتفعة في تقييم القراءة" (هيئة تقييم التعليم، ديسمبر 2019).



ويعتبر قائد المدرسة هو المسؤول عن إدارة القيم المدرسية ويقع على عاتقه ترسيخها وتعزيزها لتكون قوية ملزمة للجميع، حيث تعتبر القيادة المتغير الأكثر تأثيراً في الثقافة والسلوك الأخلاقي (لطرش، 2017) و(Yildirim and kaya,2019). ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو راضي (2013) من ضرورة توفر عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية إدارية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التعليم.

ومن هنا كانت هناك حاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة ليحدد من خلالها دور القيادات المدرسية في بناء القيم المدرسية؛ وبالاستفادة من النماذج العالمية؛ وبما يساهم في تكامل الأدوار وتوحيد الجهود لتأسيس بناء تعليمي قيمى مؤثر.

### مشكلة الدراسة

لا يخفى على أحد أهمية التعليم للفرد والمجتمع، والتي من أهم أدوارها تخريج طالب يتحلى بالقيم والاخلاق والسلوكيات الفاضلة، التي تساهم في نجاحه الشخصي في الحياة، وفي خدمة مجتمعه. لكن ما يلاحظ أن هناك كثيراً من الظواهر والدلائل التي تؤكد على قصور إكساب الطالب قيم مهمة في حياته مثل: قيم العمل والانجاز، والتسامح واحترام الآخرين، والمحافظة على النظام والممتلكات، والنظافة، والاعتزاز بالهوية الإسلامية والوطنية، واللغة العربية.

كما أن المؤسسة التعليمية تشكو من تدني مستوى الأداء من حيث ضعف التحصيل التعليمي؛ وهو ما أظهرته نتائج الاختبارات الوطنية وكذلك اختبار بيزا العالمي (هيئة تقويم التعليم، 2018) و (Organization for Economic Co-operation and Development. PISA 2018 results). إضافة إلى وجود كثير من المشكلات والظواهر السلبية مثل ضعف الدافعية نحو التعلم، وضعف الجدية في عملية التعليم والتعلم، والتساهل في ظواهر الغش، والاعتياذ على الحصول على تقييمات عالية غير مستحقة، وانخفاض الانضباط المدرسي مثل كثرة الغياب، ومشاكل سلوكية وأخلاقية، كانتشار الألفاظ والإشارات غير اللائقة، وظواهر التمر والاعتداء على الزملاء والمعلمين، وقد نشرت وسائل الإعلام حالات اعتداء خطيرة ومتعددة في المدارس؛ تدل على أن هناك خلل واضح ينبغي التنبيه له وعلاجه.

ويلاحظ أن الوسائل المعتادة في بناء وتعزيز القيم من خلال إسناد رعايتها إلى الإرشاد الطلابي فقط، أو ضمناً في المناهج الدراسية؛ مع نقص الوعي لأهمية البناء القيمي ودوره في تحقيق الأهداف التعليمية، وإغفال استغلال تكامل الأدوار والمناخ المدرسي، ساهمت في ضعف بناء القيم لدى الطلاب، فظاهرة العنف المدرسي مثلاً بينت نتائج دراسة كل من الحربي (2008)، وسناني (2018): أن من أسبابها إغفال الجانب التربوي القيمي للمدرسة والتركيز على الجانب العلمي، وغياب المناخ المدرسي الذي يسوده الاحترام والتقدير.

ورغم أن الجميع يتطلع للمدرسة الابتدائية لكونها الأقدم على غرس القيم حيث تساهم في تكوين شخصية الطالب المدرسية، وصياغة مفاهيمه وقناعاته واتجاهاته نحو العلم والمدرسة والانضباط، إلا أن الواقع يؤكد أن المدرسة الابتدائية أكثر المراحل التي تعاني من ضعف الاهتمام في نواحي متعددة؛ وانعكس ذلك على قيامها بالدور التربوي الهام المناط بها (عسيري، 2018)، فنجد بين جوانبها كثير من السلوكيات السلبية والفوضى، حيث لا توجد عناية كافية في عملية التنشئة المؤسسية التربوية على قيم التعلم والتحصيل، وقيم الانضباط المدرسي.



وتحاول هذه الدراسة تحديد المعنى المقصود لمنظومة القيم المدرسية وبنائها، وتحديد دور القيادات المدرسية في ذلك من خلال الاستفادة من بعض النماذج العالمية؛ للمساهمة في تفعيل دور القائد المدرسي في بناء وتعزيز منظومة القيم لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ لتكون جزءاً من سلوكهم، وتعاملهم اليومي.

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد المعنى المقصود لمفهوم بناء المنظومة القيميّة للمدرسة.
2. التعرف على أبرز النماذج العالمية في بناء وتعزيز منظومة القيم.
3. استنتاج أهم الأبعاد المؤثرة لدور القائد في بناء المنظومة القيميّة بالاستفادة من النماذج العالمية.
4. التوصل إلى متطلبات القيادات المدرسية لتفعيل دورهم في بناء وتعزيز منظومة القيم.

### أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تُستمد من الأمور التالية:

1. موضوع الدراسة يتوافق مع ما توكده رؤية المملكة (2030) من ترسيخ قيم الهوية الوطنية والقيم الإسلامية والعربية الأصيلة، والتوافق مع القيم الثقافية العالمية المتسامحة.
2. الاهتمام بالتحسين المتمركز حول المدرسة، وهو الأسلوب الذي ينادي به الكثير؛ لجدواه في تحقيق تغيير وإصلاح حقيقي نابع من داخل المؤسسة التعليمية.
3. لفت نظر أن تحسين الأداء التعليمي يحتاج إلى إصلاح في الجوهر والأسس المفاهيمية والقيميّة إلى جانب التغيير في الإجراءات والإمكانات.
4. تحقيق التكامل والربط بين موضوعي الثقافة المدرسية وإكساب القيم الإيجابية للطلاب؛ من خلال تأسيس قيم مدرسية مشتركة والعمل على ترسيخها في المدرسة بتعاون جميع المستفيدين.
5. الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تفعيل دور قائد المدرسة في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية.

### أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما المعنى المقصود بمفهوم بناء المنظومة القيمة للمدرسة؟
2. ما النماذج العالمية في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية؟
3. ما أهم الأبعاد المؤثرة لدور قائد المدرسة في بناء المنظومة القيميّة بحسب النماذج العالمية؟
4. ما متطلبات القيادات المدرسية لتفعيل دورهم في بناء وتعزيز منظومة القيم؟

### مصطلحات الدراسة

يمكن توضيح المعنى المقصود لأبرز مصطلحات الدراسة من خلال تعريفها نظرياً وإجرائياً كما يلي:



القيادات المدرسية (School Leaders): مفردتها القائد المدرسي، ويعرف بأنه: "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة" (الحية، 2015، ص9).

ويعرف إجرانيا في هذه الدراسة بأنه: كل من يتولى مهام العمل الإداري بسمى قائد أو قائدة المدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

القيم (Values): تعرف بأنها: "عبارة عن مفاهيم أو مقاييس أو معايير تجريدية، ضمنية كانت أم صريحة تستخدم للحكم على شيء بأنه مرغوب فيه، أو مرغوب عنه، وتوجّه سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه من قبل مجتمعه" (الشعوان، 1417، ص151).

منظومة القيم (Value system): وتعتبر جزء من الثقافة المدرسية (School culture) والتي تعرف بأنها: "مجموعة القواعد والقيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المدرسة، والتي يتشكل في ضوءها سلوك جميع العاملين بها، وطبيعة إدراكهم للمواقف المختلفة" (الزهراني، 2016، ص9)

وتعرف إجرانيا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة القيم التي تدعم تحسين الأداء المدرسي من خلال تحسين الانضباط والتحصيل الدراسي لدى الطلاب في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والتي تعمل الدراسة على بحث دور القيادات المدرسية في بنائها والتخطيط لتعزيزها لدى أفراد المجتمع المدرسي.

النماذج العالمية: مفردتها النموذج (Mode): يعرف بأنه: "خارطة طريق تهدف إلى للوصول إلى النهاية المحددة وهي طريقة مصورة لعرض فكرة أو مجموعة من الأفكار من شأنها أن تربط العوامل ببعضها البعض، وتحاول فهم العلاقات الضرورية لحدوث التغيير، ويتم من خلال النموذج تخطيط ما يجب فعله، وتحديد ما ينبغي الوصول إليه" (Knowlton & Philips, 2013, p.4)

وتعرف النماذج العالمية في هذه الدراسة بأنها: التصورات الذهنية أو العملية التي قدمها باحثون وخبراء لتفسير أو توضيح العلاقات أو تصميم خطوات عملية لدور القائد في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية.

## الإطار النظري

### القيادة المدرسية

القيادة عنصر أساسي وهام في أي مؤسسة تربوية أيا كان حجمها، فهي الأداة التي تدير المؤسسة وفق السياسات والخطط المرسومة لها لتحقيق أهدافها

مفهومها: تتعد تعاريف القيادة لدى الباحثين، وفي المراجع والمصادر المختلفة إلا أنها تتشابه فيما بينها إلى حد كبير. تعرفها أمل أبو طاحون (2012) بأنها: "عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والتابعين ضمن موقف معين بحيث يسهم القائد في التأثير على سلوكيات التابعين بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة" ص9، ويقصد بالقائد في المجال التعليمي كما يذكر علي (2014) بأن: "القيادة التربوية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم" (ص8). ولذلك تعرفه الباحثة بأنه: القائد التربوي الذي يقوم بكل مهامه القيادية والإدارية مستشعرا مسؤوليته التربوية والأخلاقية في قيادة مؤسسته التعليمية نحو الوجهة المخطط لها. وأهم أدواته في ذلك المنظومة القيميّة التي يتبناها لتحسين الأداء التعليمي والتربوي.



**أهميتها:** تعود أهمية القيادة من أهمية دورها الأساسي والمهم في تنظيم وتوجيه وتطوير العمل داخل المنظمات التربوية، يشير أبو النصر (2009)، وأمل أبو طاحون (2012)، والقحطاني (2015م) إلى أن أهمية القيادة التربوية تكمن في أنها: تقوم القيادات التربوية بدور مؤثر وفعال في تسريع تحقيق الأهداف التربوية من خلال توجيه الأفراد وتنظيم جهودهم، تعمل على استثمار الموارد البشرية في المؤسسة بطريقة مثالية تكفل تحقيق الإنجاز المستهدف، تعمل على تحقيق التنمية المهنية للعاملين في المؤسسة التربوية، قادرة على إحداث التغيير والتحسين المستمر في عمل المؤسسة بإحداث التأثير الإيجابي في ممارسات وسلوكيات الأفراد، تعمل على تنمية روح الانتماء للمؤسسة، وتنمية علاقات التعاون بين أعضاء المؤسسة التربوية.

### القيم المدرسية

**مفهوم القيم** يعرفها الجلاذ (2013) بأنها: "مجموعة من المعتقدات والتصورات المعرفية والوجدانية والسلوكية يختارها الإنسان بعد تفكير وتأمل، ويعتقد بها اعتقاداً جازماً، تشكل لديه منظومة من المعايير يحكم بها على الأشياء بالحسن أو بالقبول، وبالرد، ويصدر عنها سلوك منتظم يتميز بالثبات والتكرار والاعتزاز" (ص31)، يبين أن هناك عدد من الاتجاهات في تعريف معنى القيم: إما اعتبارها معايير، أو مقاييس للحكم، أو اختيارات وتفضيلات فردية، أو اجتماعية، بينما يراها آخرون أنشطة سلوكية، والبعض يراها معتقدات أو دوافع داخلية ترتبط بالفرد.

**مفهوم المنظومة القيمية:** يعرف روكيش المنظومة القيمية (Rokeach, 1973) بأنها: "نظام من المعتقدات دائم نسبياً تتعلق بالسلوكيات المفضلة مرتبة بسلسلة متصلة حسب الأهمية" (العجمي، 2016، ص25)، كما تُعرف بأنها: "مجموعة القيم والأخلاقيات التي تنتظم في مصفوفة متكاملة تحكم سلوكيات الأفراد، تنطلق من معايير الدين والمجتمع وتتلاءم هذه المنظومة مع (بنية المناهج الدراسية)، وأصول الفكر الأخلاقي وأساسه ليستفيد منها المتعلم في مراحل التعليم المختلفة" (المركز العربي للبحوث التربوية، 2014، ص11).

**مفهوم القيم المدرسية:** القيم المدرسية هي في الأساس قيم مؤسسية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات رتبهم، تعطي لهؤلاء الأفراد خصائص وسلوكيات تميزهم عن غيرهم في المؤسسات الأخرى. تختلف القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية وغيرها، ويؤدي المديرون والقادة بحسب الحنيطي (٢٠٠٣) دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم المؤسسية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب هذه القيم على شكل قوانين وأنظمة تحدد الأمور المطلوب القيام بها (الخرزاعلة، 2009).

**أهميتها:** إن القيم الجوهرية في المدرسة تشمل هويتها والتي تعبر من خلالها عن رؤيتها التي تسعى جاهداً إلى تحقيقها؛ حيث إن فهم القيم والإيمان بها تجعل جميع المعلمين يشعرون بالولاء العميق والرغبة في تحقيق هذه القيم من خلال ما يقومون به من تطوير مهني، وتفاعل اجتماعي، وسلوك وممارسات يومية، ويذكر فيشر وآخرون (2012) إن تأسيس ثقافة قوية في المدرسة يسودها الحب والاحترام والتقدير يعمل على دمج أفراد المجتمع المدرسي وإشعارهم بالانتماء للمدرسة مهما كانت انتماءاتهم الأصلية أو ثقافتهم وقيمهم الأساسية؛ وبعبارة ذلك في حالة لم تتمكن المدرسة من تكيفهم وفق ثقافة واحدة فإن ذلك من شأنه أن يتسبب في تكوين أحزاب وفرق صغيرة تعلن التمرد والاختلاف وتمارس قيمها الخاصة بها.



### القيادة والمنظومة القيّميّة

ترتبط القيادة الإدارية بالقيم ارتباطا كبيرا، والقيم سواء أكانت قيم يمتلكها القائد، أو قيم تتبناها مؤسسته التي يديرها، وتظهر في القرارات والممارسات وحتى في المظهر المادي؛ تساهم في رقي القائد ونجاحه في إدارته لتلك المؤسسة. أفضل ما يمكن عرضه لتوضيح علاقة القائد المدرسي بمنظومة القيم هو إيراد البنود التي وضعتها هيئة تقويم التعليم والتدريب وعبرت بها عن معايير القيادة المدرسية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠، ص ١١)، والتي قسمت إلى بعدين هما:

البعد الأول: بعد تجسيد القائد لأخلاقيات مهنة التعليم في الممارسات المهنية التي يقوم بها والتي تتمثل في أن:

1. يلتزم بأخلاقيات المهنة سلوكا وعملا.
2. يجسد القيم الإسلامية في ممارساته اليومية.
3. يكون قدوة حسنة في عمله ومظهره وفي سلوكه.
4. يحافظ على قيم المجتمع وعاداته وتراثه لدى منسوبي المدرسة.
5. يكون محل الثقة من قبل منسوبي المدرسة.

البعد الثاني: بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى منسوبي المدرسة. والممارسات المهنية التي يقوم بها تتمثل في أن:

1. يشجع على الاحترام المتبادل بين منسوبي المدرسة.
  2. يتعامل بإيجابية وموضوعية مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي.
  3. يعزز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
  4. يبني ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.
  5. يسهم في بناء قيادات طلابية من خلال المجالس الطلابية لصنع القرارات المدرسية.
  6. يشجع المعلمين على غرس أخلاقيات العمل لدى الطلاب.
  7. يهتم بإعلان القيم التربوية داخل المدرسة، ويوجه أفرادها للالتزام بها.
- هذين البعدين يمثلان تماما علاقة القائد بمنظومة القيم، والتي يمارس من خلالها دورين دور القدوة والنموذج، ودور المؤسس والمفعل لهذه القيم من خلال ممارساته المهنية الموضحة بعض منها أعلاه.

### الدراسات السابقة

قامت الباحثة بإجراء مسح شامل للدراسات في مجال البحث، وتم إدراج عدد من الدراسات ذات الموضوعات المقاربة لموضوع الدراسة وأهدافها، ولقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### الدراسات العربية

وهدفت دراسة حافظ (2014) إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية العامة في إدارة الثقافة التنظيمية، من خلال تحديد واقع قيام مدير المدرسة بدوره في إدارة الثقافة التنظيمية في مجالات: (صنع القرار واتخاذ، والتمكين، وإدارة الصراع التنظيمي، والتطوير التنظيمي) من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع مجموعة من الآليات لتفعيل دور مدير المدرسة في إدارة الثقافة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتمثلت العينة بـ (٣٧٨) مدير ووكيل ومعلم من المدارس الثانوية بمدينة أبها وخميس مشيط بمنطقة عسير التعليمية، وبلغ عدد فئة القيادات (٩٧) ما بين مدير ووكيل، وبلغ عدد المعلمين (٢٨٩) معلم. وكانت أهم النتائج: فاعلية الآليات المقترحة لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في مراحل إدارة الثقافة





التنظيمية: تخطيط الثقافة التنظيمية وبنائها، نشر الثقافة التنظيمية وترسيخها، تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها من وجهة نظر أفراد الدراسة.

استهدفت دراسة سليمان (2015) تكوين تصور مقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في تعزيز التربية الأخلاقية التي توفرها لطلابها من خلال المناخ المدرسي، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي الذي يشيع بالمدارس، ودوره في تعزيز التربية الأخلاقية المقدمة للتلاميذ. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة فئات هم: عينة من الباحثين والخبراء التربويين لاستكشاف الواقع والصعوبات التي تواجه عملية التربية الأخلاقية، المعلمين، والمديرين، والوكلاء، والإخصائيين الاجتماعيين بالمدارس في ثلاث محافظات هي: القاهرة، والإسكندرية، وأسيوط. وبلغ إجمالي عدد المدارس الابتدائية التي تم التطبيق فيها (20) مدرسة، بواقع مدرستين في كل إدارة تعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي: أن واقع الممارسات المتعلقة بالمعلم بصفة عامة ضعيفة. أن التشريعات التربوية بصفة عامة تسهم بدرجة متوسطة في تنمية أخلاق التلاميذ.

وهدفت دراسة ناصف (2015) إلى التعرف على ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاسها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث اقتصر على دراسة عينة ممثلة من معلمي ومديري المدارس الثانوية في محافظة الشرقية فقط. واعتمدت أداة الاستبانة. وتكونت العينة من (144) مدرسة و(400) معلماً و(40) مديراً. وتوصلت إلى عدد من النتائج ومنها: أن الثقافة المدرسية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، وأن لكل مدرسة ثقافتها الخاصة بها، وأن للثقافة المدرسية الإيجابية دور رئيسي في نجاح العمل المدرسي. الاحتفال بالمناسبات الوطنية يعزز من ثقافتها ويعمق الولاء والانتماء للوطن. وأن المدرسة التي يشيع بها ثقافة سلبية غالباً ما تقاوم التغيير وتكون سبباً في فشل الإصلاح المدرسي. أن هناك إمكانية كبيرة لتغيير الثقافة السائدة وإحلال ثقافة إيجابية إذا توفرت رؤية واضحة، وإدارة تغيير جيدة داخل مجتمع المدرسة.

وهدفت دراسة البنا وآخرون (2016) إلى رصد وتحليل واقع قيم المواطنة بالمدرسة الابتدائية، والدور الفعال الذي ينبغي أن تقوم به المدرسة لتنمية قيم المواطنة. وبناء تصور مقترح لدور المدرسة الابتدائية في تنمية قيم المواطنة لدى تلاميذها في ضوء تداعيات ثورة 25 يناير. قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للكشف عن واقع دور المدرسة الابتدائية في تنمية قيم المواطنة. واستمارة تحليل المحتوى لمقررات المرحلة الابتدائية وخطة النشاط. وتكونت عينة الدراسة من (2059) طالب من المرحلة الابتدائية في (6) إدارات تعليمية بمحافظة أسيوط في مصر. وكنت أبرز نتائج الدراسة: إن أهم القيم التي تمثل ركائز أساسية يقوم عليها مبدأ المواطنة هي: الانتماء، الحرية، العدل، التعاون، تحمل المسؤولية، التسامح. أبرز آثار غرس قيم المواطنة تحقيق التماسك الاجتماعي والوحدة الوطنية، إن المدرسة الابتدائية تسهم في تنمية قيم المواطنة لدى الطلاب بدرجة كبيرة بحسب أفراد الدراسة، قيم المواطنة والتي كان للمدرسة دور في الاهتمام بتنميتها لدى الطلاب هي على التوالي: التسامح، المبادرة والإيجابية، قيم العمل، واحترام الملكية، وفي ضوء النتائج الميدانية توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لنفجعة دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض القيم.

وهدفت دراسة الجديع (2017) إلى التعرف على واقع دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب التعليم الحكومي من خلال الأنشطة الطلابية، والتعرف على المعوقات التي تحد من قيامهم بهذا، واستخدم



الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية من مشرفي النشاط الطلابي بلغ عددهم (35) مشرفاً، و(163) رائداً للنشاط الطلابي في مدينة الرياض، وكان أهم نتائج الدراسة: يمارس القادة دورهم في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلاب من خلال الأنشطة بدرجة متوسطة، ووجود المعوقات التي تحد من قيامهم بدورهم كان بدرجة عالية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادات المدرسية في تنمية القيم، ومعوقات هذا الدور، تُعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الفوزان (2018) إلى التعرف على دور المدرسة الثانوية في نشر ثقافة الاحترام في ضوء التغيرات المعاصرة، وإيجاد تصور مقترح لتعزيزه. ولتحقيق ذلك الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسات والأبحاث والتقارير والمراجع واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة. وكانت أهم النتائج: أن للمؤسسات التربوية وفي مقدمتها المدرسة دور فاعل ومهم في تعزيز نشر ثقافة الاحترام في نفوس النشء. يمكن للمدرسة الثانوية الاستفادة بمستوى عالٍ من مواقع التواصل الاجتماعي من خلال إنشاء شبكات تعاونية لتوطيد الاحترام المتبادل وتعزيز الحوار.

وهدفت دراسة الشنفي (2018) إلى التعرف على دور قادة المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات عبارة عن استبانة تكونت من (30) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة المدارس الثانوية يقومون بأدوارهم في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلبة، وجاءت بنسبة (77.99%)، وجاء محور المرافق والتجهيزات بالمرتبة الأولى، يليه محور الصحة والتغذية المدرسية، فمحور الإرشاد والصحة النفسية، وأخيراً جاء محور الأمن الفكري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة القرشي (2019) الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم على طالبات المرحلة الثانوية، باستخدام تجربة التوكاتسو اليابانية، واستخدمت الباحثة المنهج الإجمالي؛ حيث تم اختيار أفراد العينة بصورة قصدية ويبلغ عددهم (29) طالبة بالصف الأول الثانوي، وتطبيق أداة الملاحظة لدور القائدة والملاحظة القبليّة والبعدية للطالبات، كما استخدمت أداة المقابلة لعدد (10) طالبات من أفراد العينة، وذلك لتعميق نتائج الملاحظة ودعم مصداقيتها. وكانت أهم نتائج الدراسة: دعم من قائدة المدرسة وتهيئتها للبيئة المناسبة لتطبيق الأنشطة، ومنحها الصلاحيات في حدود الأنظمة لإجراء حلقات التوكاتسو ساهم في تعزيز قيمتي (الانضباط والتعاون لدى طالبات الصف الأول الثانوي. ساهمت حلقات التوكاتسو في تعزيز قيمتي (الانضباط والتعاون لدى الطالبات من خلال تكرار الجلسات وتبادل الحوارات الهادفة.

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة بهاف (Bhave,2016) إلى التعرف على دور المعلم والمدرسة والممارسات الصفية من خلال علم النفس الإيجابي في تعزيز القيم". واستخدم الباحث منهج التحليل النوعي. وتم جمع البيانات اللازمة من الكتب والمجلات والصحف والمواقع الإلكترونية ومن ثم تحليلها تحليل نوعي وثائقي. وكانت أهم نتائج الدراسة: ضرورة دمج المعلمين المواقف القيّمة، والمهارات الأخلاقية، والمهارات الاجتماعية، في عملية التعليم والتعلم



في المدرسة، وجعلها جزءاً من المنهج الكلي. وأن للمدرسة دوراً في غرس القيم الإنسانية الاجتماعية والأخلاقية لدى الطلاب، وذلك من خلال: تطوير أسلوب إداري ذات طابع إنساني، وتحسين العلاقات الاجتماعية بين المعلم والطالب، والإسهام في تطوير مواقف وقيم جيدة لدى الطلاب والمعلمين، كالتعاون والاحترام المتبادل، وتحسين انضباط الطلاب والسلوك الأخلاقي وتطوير الإبداع لدى الطلاب والمعلمين.

وكان الغرض من دراسة سامونغ وآخرون (Samong et al, April 2016) تحديد ما إذا كانت الثقافة المدرسية تساهم في تكوين شخصية الطلاب في المدرسة الابتدائية. واستخدم من أجل تحقيق الهدف المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت مقياس مستوى الثقافة المدرسية كأداة للدراسة. وكانت متغيرات الثقافة المدرسية التي تقيسها الأداة: رؤية المدرسة ورسالتها، وتقاليدها، ودور المدير، والتعاون المهني، وطبيعة العلاقات في المدرسة، والمشاركة الجماعية، ومشاركة الطلاب، وتعاون أولياء الأمور والمجتمع. وتم تطبيق أداة الدراسة على (22) مدرسة ابتدائية في جاوة الغربية في إندونيسيا. أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الثقافة المدرسية لها تأثير في نمو شخصية الطلاب. وكان أكثر المتغيرات أهمية هو العلاقة بين أفراد المجتمع المدرسي. فالمفتاح لنجاح تحسين جودة المدرسة هو تفاعل أعضاء المجتمع المدرسي مع بعضهم البعض. بحيث أن للنمط الإيجابي للعلاقات، والتواصل الفعال دور مهم في تطوير المدرسة، والنمو الشخصي للطلاب، وزيادة تحصيل الطلاب.

وهدفت دراسة لي ولويس (Lee and Louis, May 2019) إلى الكشف عن درجة توافر العناصر الأساسية للثقافة المدرسية القوية، والكشف عن كيفية ارتباط هذه العناصر بالتحسين المستدام للمدرسة، واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية شملت (182) ما بين مدرسة ثانوية ومدرسة ابتدائية. تم اختيارها من تسع ولايات أمريكية، ثم من أربع مقاطعات داخل تلك الولايات (حسب حجم المنطقة، والمستوى الاقتصادي، والتنوع). واختيرت عينة الدراسة من المعلمين والمديرين في (182) مدرسة، وشملت أدوات الدراسة استقصاء وزع على عينة الدراسة، ومقياس للتغيرات في نتائج تعلم الطلاب على مستوى المدرسة على مدى ثلاث سنوات متتالية لقياس التغير في الأداء، وكانت عناصر الثقافة المدرسية التي شملتها الدراسة: التعلم التنظيمي، والمسؤولية المشتركة، دعم الطلاب، الثقة والاحترام، الحوارات التأملية، والممارسة التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك روابط إيجابية بين توافر العناصر الثقافية للمدرسة ومستويات الأداء المدرسي. أن العناصر الثقافية كانت فعالة في تحقيق التحسين المستدام للمدارس. أن تأثير الثقافة المدرسية على الأداء المدرسي ليس قصير الأجل. بل له أثر على المدى الطويل.

وهدفت دراسة يلدريم وكايا (Yildirim, and kaya, 2019) إلى فهم الأدوار القيادية البناءة لمديري المدارس من خلال تحديد مساهمات مديري المدارس كقادة بناءين في التغيير التنظيمي في مدرستهم وفقاً لآراء المعلمين، وهي من فئة البحوث النوعية، واستخدم في جمع المعلومات أداة المقابلة شبه المقننة، وفي تحليل البيانات أسلوب تحليل المحتوى، وتكونت عينة الدراسة من (13) مدرسا يعملون في محافظة سانبورفا في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس كقادة بنائين ساهموا في التغيير التنظيمي لمدرستهم. من خلال: تعزيز التطوير المهني للمعلمين، ودعم تطبيقات التعلم البناءة، وإنشاء بيئة تعليمية بناءة. والسماح لموظفيهم بالمشاركة في صنع القرار، وتنمية الإحساس بالمسؤولية المشتركة، وبناء التفاعل وتعزيز الحوار والمناقشة، وإنشاء مناخ مدرسي آمن، واعتماد العدالة كقيمة أساسية. قيادة التغيير، إبداء المرونة تجاه التغيير وتحفيز أصحاب المصلحة، إدراك أدوارهم كميسرون للآخرين.



## منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ويعرف بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كميًا أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (المشوحى، ٢٠٠٢، ص ٤٥)؛ وذلك لأنه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويعتمد على جمع الحقائق والبيانات من المصادر المتعددة من كتب ودراسات ومواقع إلكترونية، وتحليل ما تم جمعه من حقائق، والإجابة من خلال ذلك على أسئلة الدراسة.

## عرض النتائج ومناقشتها

يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

### السؤال الأول: ما المقصود بمفهوم بناء المنظومة القيمية للمدرسة؟

هناك حاجة إلى تحديد ماذا يقصد بمنظومة القيم المدرسية قبل التفصيل في توضيح عملية بناءها وتعزيزها في المجتمع المدرسي، ووفقا لحركة التعليم القائم بالقيم (VBE) تعرف منظومة القيم للمدرسة: بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي يتم الاتفاق على محتواها، والالتزام بها من قبل أفراد المجتمع المدرسي وأولياء الأمور. بحيث تحكم جميع جوانب الحياة المدرسية (Values-based Education International (VbE) (2014)، بمعنى أنها عبارة عن منظومة الأخلاقيات والأعراف والقناعات والعقد الذاتي الذي تضعه المدرسة لنفسها وترسمه لسلوكها القادم وتؤمن به كمنطلق للتغيير، ومعالجة الإشكاليات، ومدخل لبناء الأولويات، ترجمة لثقافة مدرسية مستدامة متجددة؛ تصنع صورة جديدة للواقع، ونمط إداري فاعل في تجاوز الإشكاليات المتداخلة، بروح مبتكرة قائمة على الذوق، وحسن التعامل، والالتزام بقواعد العمل المشتركة.

يرى دين (Dean، 1999) أن القيم التي يفترض أن تعمل المدرسة على تعزيزها لتكوين بيئة ثقافية مميزة، هي تلك "القيم المصنفة في ثلاث مجالات رئيسية: قيم العلاقات المهنية، قيم التنظيم الإداري، قيم التعلم" (العاني، ٢٠١٤، ص ١٦)، وهو مماثل لما أورده فيشر وآخرون (2012) أن تحسين انجاز الطلاب وأفراد المجتمع المدرسي في التعلم والعمل المدرسي، وتحقيق الأهداف، يحتاج إلى ترسيخ قيم وثقافة مدرسية مشتركة ذات سمات معينة، ومنها: العلاقات والتفاعلات الايجابية، التنظيم والانضباط الذاتي، التعلم الفعال.

وتضيف العاني (2014) أن أهمية تحديد وعلان قيم مشتركة للمؤسسة التعليمية يكمن في عدد من النقاط أهمها:

- خطوة مهمة في الكشف عن التصور الأولي للقيم الأساسية الواجب على العاملين تمثيلها في الممارسات اليومية، ومدى وموافقتهم لها واستعدادهم للتقيد بها.
- تمثل القيم المصالح المهمة والمشاركة بين المؤسسة والعاملين فيها.
- اعلان قيم وثقافة المؤسسة التربوية ضمن قيم محددة يمثل معيار للممارسات والسلوكيات المقبولة والمرفوضة.
- تساهم في توجيه العمل التربوي والارتقاء به، فمثلا: يؤثر نسق القيم في المدرسة على مستوى المعلمين ودرجة تفاعلهم مع الطلاب حيث أشار أرمسترونج (2008) إلى أن معلمي المستقبل يدمجون القيم في البرامج التعليمية بعد ما وجدوا إقبال الطلاب على المواد التي تركز على قيم المسؤولية والاحترام والصدق.



• فهم قائد المدرسة لقيم البيئة التعليمية يساهم في اتخاذ القرارات التعليمية الإدارية المناسبة. وعلاج الصعوبات والمشكلات.

إن قيم وثقافة المدرسة لا يمكن تكوينها بمجرد الكتابة عنها والتخطيط لها؛ فالثقافة تنمو وتتطور من خلال تراكمات الممارسات والعادات المنسجمة انسجاماً وثيقاً مع رؤية المؤسسة، وهذا يحتاج إلى استمرارية ومثابرة في عمليات التوجيه والدعم والفكر من قبل قيادة قوية مؤثرة. وقد قدم فيشر وآخرون (2012) عدد من الأسس التي يستند إليها عند إرساء قيم وثقافة للمدرسة، وهي:

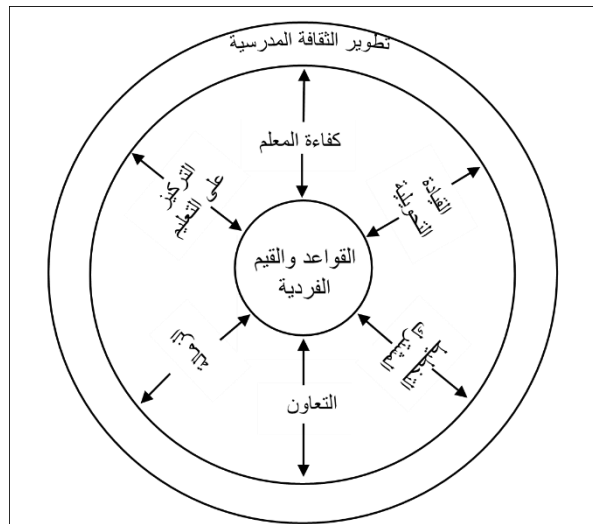
- تطوير رسالة المدرسة ورؤيتها من قبل جميع من يستفيد من خدمة التعليم للمدرسة.
- تصميم لغة خاصة وممارسات هادفة تطبق داخل أرجاء المدرسة بهدف إشعار الطلاب وذويهم وزوار المدرسة عموماً بالترحيب والقبول والاهتمام.
- تصميم لغة خاصة وممارسات هادفة تطبق داخل أرجاء المدرسة بهدف مساعدة الطلاب وذويهم على تحديد التوقعات.
- التركيز على الجودة خاصة جودة عملية التدريس وتفاعلاتها واستمراريتها.
- الاهتمام المستمر بإيجاد هيئة عاملة ذات كفاءة وأخلاقيات عالية قادرة المساهمة في تأسيس قيم وثقافة جيدة.
- وعليه يمكن تعريف مفهوم بناء منظومة القيم المدرسية كما عبر جرونرت وهويتاكر (2016): بأنه عبارة عن الاتفاق على منظومة قيم ومعتقدات ذات أهمية وألوية لواقع المدرسة وظروفها، والتي تتوافق مع الرؤية التي قررها قائد المدرسة وفريقه، ومن ثم العمل على اتخاذ كافة الإجراءات التنظيمية لترسيخها وتعميقها، ورسم الممارسات التي تتوافق معها؛ وإدارتها بعد ذلك بكل حرفية.

### السؤال الثاني: ما النماذج العالمية في بناء وتعزيز القيم المدرسية؟

أغلب هذه النماذج يبحث في القائد دوره أو تأثيره في تحسين أداء المدرسة من خلال قيم وثقافة المدرسة، وبعض النماذج تناولت بناء أو تحسين قيم وثقافة المدرسة لتحسين أداء الطلاب أو قيمهم، وفيما يلي أهم هذه النماذج مرتبة من الأقدم فالأحدث:

### 1- نموذج كافانا وديلر (Cavanagh and Dellar) لتحسين الثقافة المدرسية

شكل 1: نموذج كافانا وديلر  
لتحسين الثقافة المدرسية،  
المصدر: (Cavanagh  
and Dellar,1997)





قدم كافان وديلر (Cavanagh and Dellar, 1997) نموذجا لدور المدرسة في تطوير ثقافتها المدرسية، بني هذا النموذج باستخدام البيانات والنتائج المتحصلة من بحث علمي استغرق عاما كاملا في مدارس استراليا الغربية.

محور النموذج هو القيم والمعايير المشتركة التي تتطور مع التبادل والتفاعل بين المعلمين، وكافة أعضاء المجتمع المدرسي، ولكن بغياب هذا التبادل؛ يصبح الأفراد معزولين مهنيًا واجتماعيًا عن بعضهم البعض مع غياب الثقافة المدرسية. وهذا ينتج عنه مظاهر سلبية لا حصر لها فمثلا: يعمل المعلمون بشكل مستقل في الفصول الدراسية الخاصة بهم دون أهداف مشتركة، لا يوجد دعم جماعي، الاحتفال بالنجاح لا يتجاوز الفصول الدراسية، والتشجيع والمكافآت والنمو المهني للمعلمين هو مسؤولية شخصية؛ ولا يمكنهم الوصول إلى معارف وخبرات الزملاء المباشرين، يصبح الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية أيضًا مسؤولية شخصية.

ولذا يبرز النموذج العلاقات والتفاعل بين ست من العناصر الثقافية، وتأثيرها على الثقافة المدرسية الشاملة. تشمل العناصر الستة التي تؤثر على تحسين المدرسة: كفاءة المعلم، والتركيز على التعلم، والزمالة، والتعاون، والتخطيط المشترك، والقيادة التحويلية. انظر شكل (1)

ينظر النموذج إلى ثقافة المدرسة على أنها نظام مفتوح؛ يتم فيها الحفاظ على التوازن بين العناصر الداخلية المتفاعلة، والعوامل الخارجية. يجسد النموذج بعض المبادئ التالية:

- تتكون الثقافة المدرسية من عدد من العناصر.
- العناصر الثقافية تسهل الصيانة والنمو الثقافي.
- العناصر الثقافية هي أدوات لتحسين فعالية المدارس.
- النمو الثقافي يحدث التحسن في المدرسة؛ عندما تكون العناصر الثقافية متطورة بشكل جيد.
- الثقافات القوية تكون مرنة؛ عندما تتعرض لضغوط خارجية.
- الثقافات الضعيفة غير مستقرة بطبيعتها، ويمكن أن تزيد من زعزعة الاستقرار أو تقويتها عندما تتعرض لضغوط خارجية.
- تحسين المدرسة الناجح يعتمد على استخدام استراتيجيات التخطيط والتنفيذ ذات التوجه الثقافي.

## 2- نموذج ريتشارد باريت (Richard Barrett) في بناء القيم المؤسسية

يعد ريتشارد باريت (Richard Barrett) أحد المفكرين الرائدة في العالم الذين اهتموا بموضوع القيم المؤسسية لتحسين وتطوير المنظمات، وقدم نموذجه في تغيير النظام انطلاقا من القيم في مؤلفه " Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation".

اعتمد باريت (Barrett, 2006) عند بناء نموذجه لتغيير النظام من خلال القيم على أمرين وهما:  
أولا: نموذج كين ويلبر (Ken Wilber's Four Quadrant Mode) يمكن فهم هذا النموذج من خلال الرجوع إلى نسخة معدلة من هذا النموذج. انظر شكل (2)

يوضح النموذج أنه عندما يغير الأفراد قيمهم ومعتقداتهم، تتغير الأفعال والسلوكيات الخاصة بهم. وكذلك عندما يغير قيم ومعتقدات مجموعة الأفراد في نفس الاتجاه؛ فإن تصرفاتهم وسلوكياتهم الجماعية تتغير أيضًا. ولكي



## مجلة الفنون والآداب وعلم الاجتماع والإنسانيات والعلوم الإنسانية والاجتماعية

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (70) August 2021

العدد (70) أغسطس 2021



يحدث هذا يجب أن يكون هناك تحول موازٍ في الأرباع الأربعة. يسمى ذلك "تغيير النظام بالكامل". يبدأ تغيير النظام بأكمله بتحول في الوعي الشخصي للأفراد وينتهي بتحول في تصرفات وسلوكيات المجموعة. ثانياً: مستويات الوعي السبعة: يمكن تمييز سبع مراحل في تطوير الوعي الشخصي، وهي: البقاء، العلاقات، احترام الذات، التحول، التماسك الداخلي، إحداث الفرق، الخدمة أو العطاء. وتنطبق المراحل السبع لتنمية الوعي الشخصي أيضاً على تنمية الوعي الجماعي وكذلك التنظيمي والمجتمعي مع قليل من التكيف. الشكل (3) يوضح مستويات الوعي التنظيمي.

	داخلي	خارجي	
الفرد	القيم والمعتقدات الشخصية	التصرفات والسلوكيات الشخصية	
المنظمة	القيم والمعتقدات المعنونة للمنظمة	الهيكل والإجراءات والتعاملات	

شكل 2: نموذج كين ويلبر، المصدر: (Barrett,2006)

خدمة الآخرين، المسؤولية المجتمعية، دعم الأجيال	٧	الإسهام
المشاركة المجتمعية، الشراكة، التوجيه والإرشاد	٦	المشاركة
الافتتاح، الإبداع، الوأفة، الأمانة، الشفافية،	٥	العواءمة
النمو، التحول، التعلم، الاستقلالية، المرونة	٤	التطور
التفكير على النتائج، الجودة، الإنتاجية	٣	الأداء
التواضع، الاحترام، التواصل المفتوح	٢	العلاقات
الاستقرار المادي، السلامة، الصحة	١	البقاء

شكل 3: نموذج باريت للقيم على المستويات السبعة، المصدر: (Barrett,2006)



يقابل مستويات الوعي السبع السابقة مستويات للوعي القيادي، يتوافق كل مستوى من مستويات الوعي القيادي مع تلبية احتياجات المنظمة على مستوى الوعي المقابل. أدوار القيادة في هذه المستويات هي: كاشف الأزمات، مدير العلاقات أو المتواصل، المدير أو المنظم، الميسر أو المؤثر، الملهم، الموجه أو الشريك، صاحب الحكمة أو البصيرة.

القادة الذين يتعلمون إتقان احتياجات كل مستوى من مستويات الوعي التنظيمي بشكل متوازن؛ يصبحون الأكثر مرونة ونجاحاً لأن لديهم القدرة على الاستجابة بشكل مناسب لجميع التحديات الداخلية والتهديدات الخارجية مع الاستفادة الكاملة من فرص النمو والتطور.

قُسم إطار عمل تغيير النظام بناء على القيم، والذي قدمه ريتشارد باليت (Richard Barrett, 2006) في نموذج إلى مرحلتين: الإعداد والتنفيذ.

**أولاً: مرحلة الإعداد:** تتكون من ثماني خطوات وهي:

الخطوة الأولى (أ): تقييم القيم: تتمثل الخطوة الأولى في إجراء تقييم القيم على مستوى الشركة لتحديد القيم الشخصية للموظفين، وإدراك القيم الحالية والقيم الثقافية المرغوبة. يُعرف هذا باسم التقييم الأساسي. الخطوة الأولى (ب): تقييم أهداف التغيير: عند تطوير الأسباب المقنعة للتغيير، سيكون من المهم دراسة مدى جدوى التغيير بالإضافة إلى الحالة الثقافية للتغيير.

الخطوة الثانية: خلق الرؤية والرسالة: يجب أن تكون بيانات الرؤية والرسالة موجزة وشاملة وسهلة الحفظ. الخطوة الثالثة: اختيار القيم وتحديد السلوكيات الملائمة لها: حيث يستفاد من نتائج تقييم القيم في الخطوات السابقة.

الخطوة الرابعة: تقييم المرونة التنظيمية: لتعزيز استدامة المنظمة على المدى الطويل لابد من إجراء تقييم أساسي لمرونة المنظمة؛ وذلك بالبحث عن طرق لتعزيز قدرة المنظمة على تحمل الصدمات وتوقع المخاطر، وطرق لبناء قدرتها على التكيف.

الخطوة الخامسة: تطوير أسباب مقنعة للتغيير: يجب أن يكون هناك فهم واضح لدى الموظفين لماذا تشرع المنظمة في عملية تغيير النظام بأكمله.

الخطوة السادسة: عمل مسح شامل لوجهات نظر والآراء السائدة؛ لفهم وتحديد رأي ودوافع العاملين المستهدفين. الخطوة السابعة: تطوير استراتيجية التنفيذ: جعل الرؤية والرسالة والقيم والسلوكيات منتشرة في جميع أنحاء الثقافة.

الخطوة الثامنة: وضع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية.

**ثانياً: مرحلة التنفيذ:** وتتكون من ست خطوات فيما يلي خطوات مرحلة التنفيذ:

الخطوة التاسعة: المواءمة الهيكلية: إعادة تكوين أنظمة وعمليات المنظمة بحيث تتماشى مع رؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمتها، وسلوكياتها.

الخطوة العاشرة: النظر في قيم القيادة وتقييم السلوكيات للمجموعة التنفيذية العليا، والتدريب وخطط العمل، يجب تعيين مدرب شخصي للأشخاص الذين لديهم معتقدات مقيدة عميقة الجذور.

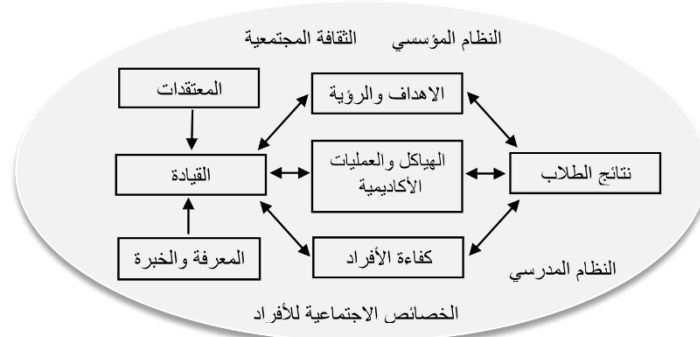
الخطوات الحادي عشر والثاني عشر والثالثة عشر: تشتمل على ثلاثة برامج: (المواءمة الشخصية، والتماسك الجماعي، والتدريب الفردي)، بحيث تعزز بعضها البعض في إحداث تحول في السلوكيات الفردية والجماعية للعاملين التنفيذيين.





الخطوة الرابعة عشر: برنامج التوعية بالقيم. نموذج باريت الخاص بتغيير النظام بالكامل يجسد عدد من القضايا والتحديات وهي: التوافق الشخصي (بين ما يتبناه الفرد كقيم وما يفعله ويتصرف به)، محاذاة القيم (بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية)، ومواءمة المهمة (بين ما يفعله الفرد وما تفعله المنظمة)، والمواءمة الهيكلية (بين ما تتبناه المنظمة كقيم وكيف يتم بناؤها وكيف تعمل وتتصرف).

### 3- نموذج هالينجر (Hallinger) للقيادة من أجل التعلم (تحسين التعلم)



شكل 4: نموذج هالينجر للقيادة من أجل التعلم، المصدر: (Hallinger, 2011)

قدم هالينجر (Hallinger, 2011) نموذجاً قائماً على القيادة من أجل تحسين المدرسة وتحسين تعلم الطلاب، ويذكر هذا النموذج المفاهيم التي اقترحها الباحثون على مدى الأربعة عقود الماضية؛ ومدى الاستفادة منها في الوصول إلى دليل يستخدمه القائد لتحقيق نتائج مدرسية مهمة فيها تركيز كبير على تعلم الطلاب. وفقاً لهذا النموذج أبعاد القيادة من أجل التعلم هي: القيم والمعتقدات، والتركيز على القيادة، وسياقات القيادة، ومشاركة القيادة.

سلط هذا النموذج الضوء على العديد من الافتراضات المهمة حول القيادة من أجل التعلم وهي:

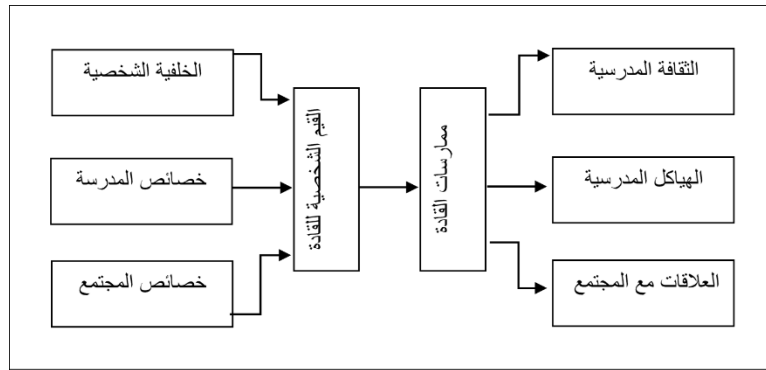
- القيادة يتم تفعيلها في سياق تنظيمي وبيئي؛ حيث يعمل قادة المدارس في "نظام مفتوح" لا يتكون فقط من المجتمع، ولكن أيضاً النظام المؤسسي والثقافة الاجتماعية.
- تتشكل القيادة الفعالة من خلال القيود والفرص الموجودة ليس فقط في التنظيم، بل أيضاً من خلال الخصائص الشخصية للقيادة أنفسهم.
- تعمل القيم الشخصية والمعتقدات والمعرفة والخبرة للقيادة على تنوع واختلاف الممارسات القيادية لقادة المدارس.
- يشير الشكل إلى أن القيادة لا تؤثر بشكل مباشر على تعلم الطلاب؛ وإنما هناك العمليات والظروف على مستوى المدرسة؛ والتي تعمل من خلال تأثيرها بمثابة الوسيط الناقل.



■ تشير الأسهم ذات الرأسين في الشكل (4) إلى أن قيادة المدرسة تؤثر وتتأثر بهذه الظروف على مستوى المدرسة.

يلاحظ أن النموذج يشير إلى أهمية قيم القادة ومعارفهم وخبرتهم الشخصية في تحديد الفكر والممارسة القيادية التي سوف يواجهون من خلالها العمل التربوي داخل المدرسة. ولا شك أنه يدخل ضمن ذلك تحديد "القيم النهائية" للمدرسة وترتيبها حسب الأولوية مثل: نمو التعلم، والإنجاز الأكاديمي، والفضيلة، وخدمة المجتمع، و"القيم الأساسية" التي يظهرها القادة ويرعاها في العمل لتحقيق أهدافهم مثل: الانضباط الذاتي، والنزاهة، والإنصاف، والرعاية، والاحترام المتبادل، والمخاطرة، وغيرها. علما بأن كل مدرسة لديها مزيج من القيم التي تشكل السلوك اليومي لقيادة المدارس والمعلمين والطلاب. وهذا له تأثيره على أداء الطلاب وانجازهم وبناء شخصياتهم المتكاملة.

#### 4- نموذج بيك (Baig) للقيم الشخصية لقيادة المدارس في سياق التنظيم والتأثير



شكل 5: نموذج بيك لتأثير القيم الشخصية لقيادة المدارس، المصدر: (Baig, 2011)

أقترح هذا النموذج من قبل بيك (Baig, 2011) بناء على دراسة نوعية ودراسة حالة لقائدي مدرستين ثانويتين خاصتين في كراتشي، ويوضح النموذج كيفية تأثير القيم الشخصية لمدرء المدارس على ممارساتهم القيادية، وهذه القيم تترجم إلى قيادة عملية تعمل على تطوير ثقافة المدرسة وهيكلها، والعلاقة مع المجتمع المحيط بها. ويظهر في شكل (5) أن للنموذج مستويان من مستويات التأثير وهما:

المستوى الأول: ويحتوي على الخلفية الشخصية للقادة، والخصائص التنظيمية لمدراسهم، وخصائص المجتمع؛ كل ذلك يتفاعل ويؤثر في بناء القيم الشخصية لقيادة المدارس.

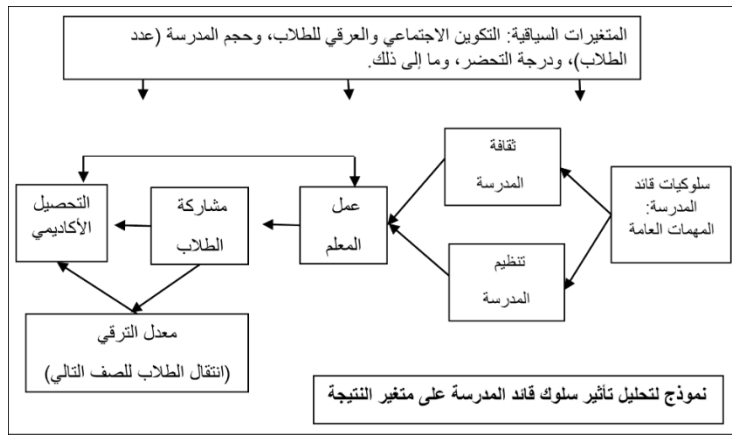
المستوى الثاني: تؤثر القيم الشخصية لمديري المدارس على مجالات معينة من الحياة المدرسية مثل الثقافة المدرسية، والهيكل المدرسية، والعلاقات مع مجتمع مثل أولياء الأمور من خلال التأثير على ممارساتهم القيادية. وهناك عدد من الأمور التي تتعلق بتأثير القيم على الممارسات القيادية وهي:

■ يطمح القادة عادةً إلى رؤية الأشياء تحدث وفقاً لقيمهم الشخصية مما يؤدي إلى تكوين ثقافة مدرسية مميزة.



- تلعب القيم الشخصية لقادة المدارس دورًا مهمًا في موازنة، وتعديل جميع أنواع القيم الأخرى في بيئة المدرسة.
- إن هذه القيم الشخصية تؤثر عن قصد أو عن غير قصد على الممارسات القيادية لكبار المعلمين.

##### ٥- نموذج بروجينكات وآخرون (Bruggencate et al) تأثير قادة المدارس على إنجازات الطلاب



شكل 6: نموذج بروجينكات وآخرون، المصدر: (Bruggencate et al, 2012)

قدم بروجينكات وآخرون (Bruggencate et al, 2012) نموذجا لتأثير قادة المدارس على تحصيل الطلاب، بناء على نتائج دراسة أجريت على ٩٧ مدرسة ثانوية في هولندا، ويؤكد النموذج على الدور المهم الذي يلعبه قادة المدارس في فعالية المدرسة، ويقدم رؤى قيمة حول كيفية قيام قادة المدرسة بالفعل بإحداث فرق الأداء المدرسي.

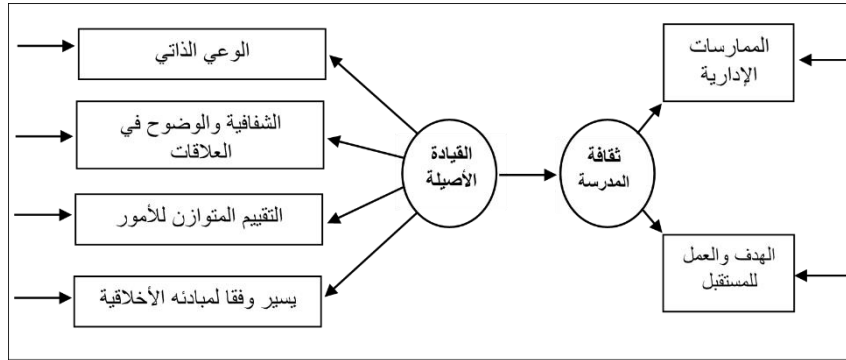
يفترض النموذج أن قائد المدرسة يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الأكاديمي من خلال تأثيره على تنظيم المدرسة، وثقافة المدرسة، وعمل المعلمين، ومشاركة الطلاب. ولذا يتكون النموذج كما في الشكل (6) من عدد من المكونات وهي كما يلي:

- **سلوك قائد المدرسة:** يركز النموذج على أربع ممارسات قيادية: السلوك الهدف العقلاني: مثل وضع رؤية مستقبلية، وسلوك العمليات الداخلية: مثل التوجه نحو الإجراءات الوثنية والتوثيق، وسلوك العلاقات الإنسانية التوجه نحو المشاركة وغيره، وسلوك الأنظمة المفتوحة التوجه نحو التغيير والتكيف والابتكار، الأهداف العقلانية وسلوك الأنظمة المفتوحة لها التأثير الأكبر. وقد وجد أن لسلوكيات قائد المدرسة المرتبطة بالأهداف العقلانية، وبالأنظمة المفتوحة تأثيرات مهمة وإيجابية وبمقدار أكبر من تأثير البعدين الآخرين.
- **الثقافة المدرسية:** يمكن لقائد مدرسة فعال موجه سلوكه نحو تحقيق الرؤية، والأهداف التعليمية، وتحقيق الابتكار؛ تعزيز ثقافة موجهة نحو التنمية وتحسين الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس. وهذا يؤدي تحسين أداء المعلمين، ومن ثم تحسين الأداء الأكاديمي.



- **التنظيم المدرسي:** تأثير سلوك قائد المدرسة بحسب النموذج يكون بدرجة أكبر على نظام المدرسة من أثره على الثقافة المدرسية، والتنظيم الجيد في المدرسة له تأثير إيجابي على فعاليتها ومحصلة الأداء فيها.
- **عمل المعلمين:** عمل المعلمين له تأثير إيجابي على بيئة التعلم التي يصنعها المعلمون في فصولهم الدراسية؛ ويمكن أن تؤثر على رغبة الطالب في المدرسة، والتفاعل مع المعلم والمعلماء، وتحسين أدائهم.
- **مشاركة الطلاب:** تعتبر غالبًا متغيرًا مهمًا للأداء الأكاديمي والفضل في المستقبل.

**6- نموذج كاراداج وأوزتكين (Karadag & Oztekin) لتأثير القيادة الأصيلة على الثقافة المدرسية**  
يوضح هذا النموذج الذي بناه كاراداج وأوزتكين (Karadag & Oztekin, 2018) تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الابتدائية على تصورات المعلمين للثقافة المدرسية، والقيادة الأصيلة أو الحقيقية مفهوم جديد ظهر في أدبيات القيادة، ويرتبط بمفاهيم ومعاني الحقائق والقيم والمعتقدات؛ بمعنى إظهار المشاعر الحقيقية من قبل القائد، وتحمل المسؤولية الأخلاقية.



شكل 7: نموذج كاراداج وأوزتكين لتأثير القيادة الأصيلة على الثقافة المدرسية، المصدر: (Karadag & Oztekin, 2018)

وقد تم تكوين النموذج وفقا لنتائج دراسات وبحوث ارتباطية وتطبيق مقاييس القيادة الأصيلة والتي أظهرت أن للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة تأثيرا إيجابيا على الثقافة المدرسية من خلال بعدي: الإدارة والهدف، فقد كان لأساليب القيادة تأثيراً على المنظمة فيما يخص ممارسات الإدارة: كالتنظيم الجيد في عمليات صنع القرار، والتواصل الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس والسلطة والمسؤوليات، وأيضا تأثير إيجابي على الهدف؛ يقصد به النظرة المستقبلية للأعمال والمواقف من قبل العاملون في المنظمة؛ مثلا: تنوع معلمو المدرسة للقيام بعمل إضافي لنجاح المدرسة، أن يولي المعلمون أهمية كبيرة لإعداد الطلاب للحياة باستخدام الأنشطة التعليمية مثلا.

وتشمل أبعاد القيادة الأصيلة التي ضمنها هذا النموذج - شكل (7) - ما يلي:

- **الوعي الذاتي:** يشير إلى وعي القائد بكيفية إدراكه للعالم وكيف تؤثر هذه العملية على إدراكه الذاتي في الوقت المناسب. لا يرفع القادة الحقيقيون وعيهم بكيفية تأثيرهم على أتباعهم فحسب، بل يعبرون أيضاً عن أنفسهم وفقاً



لقيمهم وأفكارهم. مثلاً امتلاك شخصية موثوقة، وحسنة السلوك. اتخاذ القرارات بما يتماشى مع قيمهم الخاصة، تحمل مسؤولية أخطائهم.

- **الشفافية والوضوح في العلاقات:** يشير هذا إلى أن القادة يكونون مباشرين وواثقين في علاقاتهم. ينقل القادة الحقيقيون أفكارهم ومعتقداتهم بشكل مباشر، حيث يحاول القادة الحقيقيون خلق شعور بالثقة من خلال التعبير عن أنفسهم بطريقة مناسبة لظروف البيئة.
- **التقييم المتوازن:** يقوم القادة بتقييم جميع المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ القرار، يعترف القادة بجوانب القوة والضعف، يهتمون بوجهات نظر الغير.
- **يسير وفقاً لمبادئه الأخلاقية:** يتصرف القادة الحقيقيون في المواقف المختلفة دائماً وفق معتقداتهم وقيمهم، ويتخذون قراراتهم بناءً على مستويات عالية من المعايير الأخلاقية.

#### التعليق على النماذج وأوجه الاستفادة منها:

عند استعراض النماذج المتعددة التي طرحت تأثير أو دور القائد في بناء قيم وثقافة المدرسة، أو تحسين أدائها وانجازها؛ أمكن استنتاج عدد من الأمور، وأبرزها ما يلي:

- اهتمت النماذج جميعها بالقائد وتأثيره على قيم المؤسسة، أو مستوى أدائها من خلال قيم وأداء الطلاب.
- القائد يؤثر على قيم وثقافة المدرسة سواء بشكل مقصود أو غير مقصود.
- تفاوتت النماذج في أسلوب بحثها للموضوع ما بين تفسير التأثيرات، أو توضيح الارتباطات والعلاقات بين المكونات المدرجة.
- أظهر عدد من النماذج أهمية المناخ المدرسي، وأنه هو الوسيط الذي ينقل قيم المدرسة للطلاب؛ فيتأثرون ويتشربون تلك القيم منه.
- أظهرت النماذج أهمية القيم الشخصية للقائد، والتي تتأثر بها قيم المؤسسة التي يهتم بها، ويقرها، ويعلمها داخل مدرسته.
- يمكن استنتاج أن القائد يؤثر على قيم الطلاب بشكل غير مباشر؛ من خلال تشكيل المناخ المدرسي وفق ما يؤمن به، ويعتقد من أفكار ومعتقدات وقيم.
- قيم القائد وقيم المدرسة بحسب النماذج: هي جزء من قيم وثقافة المجتمع الذي يحيط بها، فالمدرسة ليست معزولة عن محيطها، وقيمها السائدة متأثرة بطبيعة القيم من حولها.
- تعرضت بعض النماذج بشكل أساسي لثقافة المدرسة؛ إلا أنها ركزت في ذات الوقت على القيم والمعتقدات، إما التي تندرج تحت مفهوم الثقافة أو التي لها ارتباط بأحد مكونات النموذج الأخرى.
- تعرضت بعض النماذج لبناء شخصية الطالب، وهو مفهوم شامل يتضمن هذا الجانب المهاري، والقيمي، والسلوكي للطالب، وغيرها.
- كثير من النماذج وخاصة تلك التي ركزت على بناء قيم وشخصيات الطلاب اهتمت بالمرحلة الابتدائية، لأهمية هذه المرحلة في تشكيل القيم وبناء الشخصية الإيجابية المتكاملة.
- قدمت النماذج أبعاد شملت جوانب متعددة، منها ما له ارتباط بالمدرسة أو بالممارسات القيادية، وهذا أمر إيجابي لأن التغيير والتحسين يقتضي شمولية في المعالجة.



استفادت الباحثة من كل هذه الأفكار والمفاهيم في فهم محددات دور القائد في بناء وتعزيز قيم المدرسة المؤدية إلى تحسين الأداء والإنجاز.

ما أبعاد ومحددات دور قائد المدرسة في بناء المنظومة القيميّة بحسب النماذج العالمية؟ قامت الباحثة بتحليل مكونات كل نموذج من النماذج السابقة، ومستويات تأثيرها على الأداء المدرسي مع ملاحظة إهمال العوامل الخارجية لأنه غير مطلوب في هذه الدراسة. كما هو موضح في الجدول رقم (1).

### جدول 1: تحليل مكونات النماذج وتأثيرها على الأداء المدرسي

م	النموذج	فكرة النموذج	أدوار القائد المؤثرة على الأداء		
			التحسين المستهدف	المستوى المباشر المتأثر	البعد المؤثر
1	نموذج كافنا وديلر (Cavanagh and Dellar)	يبرز النموذج العلاقات والتفاعل بين ست من العناصر الثقافية، وتأثيرها على الثقافة المدرسية الشاملة.	الثقافة المدرسية	كفاءة المعلم التركيز على التعلم الزمالة - التعاون التخطيط المشترك القيادة التحولية	القيم والمعتقدات لأفراد المدرسة
2	نموذج ريتشارد باليت (Richard Barrett)	تغيير النظام المؤسسي من خلال موضوع القيم، بتحليلها وتقييمها وعلاج مشكلات موضوع التوافق والتوازن بين المعلم من القيم وما يطبق فعلياً من سلوك وتعامل وإجراءات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي في المؤسسة.	تحسين وتطوير كامل للنظام	مستويات الوعي القيمي الفردي والتنظيمي السبعة المقابلة لكل مستوى وعي قيادي	مستويات الوعي القيادي
3	نموذج هالينجر (Hallinger)	قيم القادة ومعارفهم وخبرتهم الشخصية تحدد الفكر والممارسة القيادية التي توجه العمل التربوي وهذا له تأثيره على أداء الطلاب.	أداء الطلاب	أهداف ورؤية المدرسة ظروف المدرسة كفاءة الأفراد	قيم ومعرفة وخبرة القائد
4	نموذج بيك (Baig)	القيم الشخصية لقادة المدارس تؤثر على ممارساتهم القيادية، وهذا يؤثر على ثقافة المدرسة وهيكلها.	الثقافة المدرسية الهياكل المدرسية العلاقة بالمجتمع	قيم القائد وممارساته	خبرة القائد وخلفيته خصائص المدرسة خصائص المجتمع
5	نموذج بروجينكات وأخرون (Bruggencate et al)	قائد المدرسة يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الأكاديمي من خلال تأثيره على بعض العناصر المدرسية.	أداء المعلمين مشاركة الطلاب أداء الطلاب الأداء المدرسي	تنظيم المدرسة وثقافة المدرسة	سلوك قائد المدرسة المرتبط ب: الهدف العقلاني العمليات الداخلية العلاقات الإنسانية الأنظمة المفتوحة
6	نموذج كاراداج وأوزتكين (Karadag & Oztekin)	سلوكيات القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الابتدائية تؤثر على الثقافة المدرسية.	الأداء المدرسي	الثقافة المدرسية: الممارسات الإدارية النظرة المستقبلية للأعمال والمواقف	أبعاد القيادة الأصيلة لدى القائد: الوعي الشفافية - الموضوعية التصرف وفق القيم الذاتية



يتبين من التحليل السابق أن الأبعاد التي يؤثر بها القائد على قيم وثقافة المدرسة متعددة، ولكن يمكن تصنيفها ضمن المستويات الآتية:

**أولاً: خلفية القائد ومعارفه وخبراته:** تؤثر خلفية القائد من البيئة التي نشأ فيها، والمستوى الثقافي والاجتماعي الذي ينتمي إليه، ونوع معارفه، وقيمه ومعتقداته في نظرته للأمور، وسلوكه وأسلوبه في العمل والتعامل ومعالجة الأمور، والنمط القيادي المفضل له.

**ثانياً: وعي القائد بذاته، ومصفوفة القيم التي يعتقد بها:** يحتاج القائد إلى الوعي بذاته والتبصر بداخله؛ اهتماماته وأولوياته، مصفوفة القيم التي يملكها في داخله؛ القيم ذات الأولوية بالنسبة له، وانتظامها وترتيبها؛ وإلى أي مدى ينطبق سلوكه الخارجي معها. لا بد أن يدرك القائد أن لذلك تأثير كبير على أسلوبه الذي ينتهجه داخل مدرسته.

**ثالثاً: ممارساته داخل المدرسة وخصوصاً الجوانب الهامة، ومنها ما يلي:**

• **رؤية وأهداف المدرسة:** إن هناك علاقة قوية بين مضامين الرؤية، والتغيرات المرغوب إحداثها في ثقافة المدرسة وقيمتها وإجراءات عملها. ويقصد بالرؤية القدرة على تصور المدرسة بحالة جديدة مع فهم كافة المكونات لتحقيقها.

• **التنظيم المدرسي:** جميع الممارسات والتنظيمات والإجراءات في المدرسة يجب أن تتوافق مع قيم المدرسة المقررة من قبل القائد.

• **بيئة التعلم والتعليم:** بيئة التعلم لا بد أن تكون بيئة تربوية آمنة نفسياً تتيح الحوار والمشاركة، ويتبادل فيها الاحترام والثقة والتعاون، وبيئة مادية مناسبة يتوفر بها كافة وسائل الراحة، وتعكس أيضاً قيم المدرسة.

• **رفع كفاءة المعلم:** يعتمد تعليم وتدريب الطلاب القيم في الفصول الدراسية على كفاءة المعلم من جميع النواحي: أن يكون مؤثر وقوة، يمتلك المعرفة والمهارة في أساليب تعليم القيم والتعلم الفعال وإدارة الصف، لديه أسلوب تدريس تعلم فيه القيم كمعرفة، وتطبيق فيه كسلوك، ما يضمن تفاعل المتعلم، وإقباله على التعليم.

• **العلاقات الاجتماعية الإيجابية:** يجب أن تعبر العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي عن قيم المدرسة، كشيوع الاحترام، والتقدير، والتقبل، والتسامح.

• **مناخ وبيئة المدرسة:** إن أكثر ما يساهم في إشاعة القيم في المجتمع المدرسي هو المناخ المدرسي، يجب أن يتأكد القائد أن كل ما في المدرسة يدعم قيمها سواء أكان جانباً مادياً أو معنوياً.

• **المسؤولية المشتركة:** يجب أن يشارك القائد جميع العاملين في المدرسة؛ بإشعارهم دوماً بمسؤولية انتماءهم إلى المؤسسة التربوية، خاصة ما يتعلق ببناء وتعزيز القيم، لا بد من إدراك أن الطلاب في مرحلة التعليم المبكر يكونون شديدي التأثير بالكبار، مظهرهم وأخلاقياتهم وسلوكهم أكثر مما يقولوه لهم. وهناك أيضاً فئات أخرى هم أولياء الأمور والمجتمع المحلي لا بد من إشراكهم بتحمل مسؤوليتهم ومعاونة المدرسة في مهامها.

**ما متطلبات القيادات المدرسية لتفعيل دورهم في بناء وتعزيز منظومة القيم من وجهة نظر مجموعة من الخبراء في التعليم؟**

إن تطوير أداء القيادات لممارسة أدوار ومهام جديدة يتطلب توفر عدد من الأمور التي تساهم في حدوث تطور حقيقي يمكنهم من أدائها بكفاءة وفاعلية، وبحسب دليل تطوير القيادات (Center for creative leadership, 2015, p.3) فإن هناك أربع متطلبات أساسية لا بد من توفرها في القائد ليكون قادراً على تطوير أدائه وهي: الوعي بالذات، القدرة على التواصل والاتصال، والقابلية للتعلم، والقدرة على التأثير.



ويرى محمد (2004)، والصعيدي (2018) أن متطلبات تطوير القادة يمكن إجمالها في عدد من الأمور منها ما يلي:

- تمكين القيادات إدارياً، تزويد القيادات بمهارات الاتصال والتحفيز إدارة وتنظيم عمل الفرق،
- القدرة على توضيح الرؤية للعاملين وتوجيههم نحو تحقيقها،
- تطوير أداء العاملين إذ أن أداء العاملين المنخفض قد يعيق تطوير أداء القائد، تعزيز الروح المعنوية.
- خلق مناخ ودي والاعتراف بالإنجاز والتكريم. الحد من مركزية الإدارة.
- منح قائد المدرسة حرية الحركة والتصرف.
- توفير الاستقرار الوظيفي لقائد المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلة المدى.
- توفير مبنى مناسب، ودعم مادي، وإمكانات وتجهيزات كافية.
- تأمين علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- متابعة التطوير المهني، وتقديم التغذية اللازمة للقيادات.
- تطوير البحوث في مجالات التطوير المهني.

انطلاقاً من هذه المتطلبات العامة قامت الباحثة بتصميم أداة مقابلة شبه مقننة، وقامت بتطبيقها على مجموعة مختارة من خبراء الميدان التعليمي بهدف تحديد متطلبات القيادات المدرسية لتفعيل دورهم في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية من وجهة نظر هؤلاء الخبراء، ومن واقع الميدان التربوي، وقد بلغ عدد خبراء الدراسة (20) فرداً من مشرفي القيادة المدرسية، ورؤساء أقسام في بعض مكاتب وإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. وقد حصرت الإجابات المتحصلة، واستخدمت التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة، ثم رتبته هذه العبارات تنازلياً. وجاءت النتائج بأن حصلت (١٦) عبارة من العبارات المطروحة وعددها (31) على نسبة تكرار أعلى أو مساوية لـ (٨٥ %)، وهي على النحو التالي:

جدول 2: قيم التكرارات والنسب المئوية لمتطلبات تفعيل دور القيادات المدرسية لبناء وتعزيز منظومة القيم

م	متطلبات تفعيل دور القيادات المدرسية لبناء وتعزيز منظومة القيم	التكرار	النسبة المئوية %
1	تثقيف القادة وتعريفهم بعملية بناء وتعزيز القيم من خلال الدورات واللقاءات	20	100
2	توعية القادة بأهمية تبني منظومة قيم مدرسية	19	95
3	إضافة المعيار القيمي ضمن ضوابط اختيار وتكليف قادة المدارس	19	95
4	التقليل من المركزية عند الإشراف على المدرسة ومنحها الاستقلالية الكافية	19	95
5	توفير مبنى مجهز ومهيئ لإقامة الفعاليات والأنشطة المتنوعة	19	95
6	الاهتمام بتنمية الكفايات المهنية في الجانب القيمي في برامج تأهيل المعلمين	18	90
7	رفع مهارات القيادات في التخطيط وإدارة التغيير	18	90
8	تمكين القادة بدعمهم ومنحهم صلاحيات كافية	18	90
9	منح المدرسة استقلالية في تخطيط وتنفيذ الأنشطة الملائمة	18	90





90	18	منح القائد صلاحيات أكبر في عقد الشراكات المجتمعية في بناء وتعزيز القيم	10
85	17	رفع كفاءة الكادر الإداري والتعليمي	11
85	17	توفير بيئة مدرسية آمنة وجاذبة تراعى فيها احتياجات المعلمين والمتعلمين	12
85	17	رفع حس المسؤولية لدى العاملين في المدرسة لتفعيل دور القدوة بكافة الوسائل	13
85	17	بناء منظومة قيم للتعليم الابتدائي ملزمة وقابلة للتقييم	14
85	17	تكثيف دور الإرشاد المدرسي في معالجة مشكلات الطلاب الفردية	15
85	17	توعية الأسر بأهمية دعم قائد المدرسة في خطواته نحو تعزيز قيم المدرسة	16

ويتضح من الجدول رقم (2): أن أهم خمس متطلبات للقيادات المدرسية في بناء وتعزيز منظومة القيم الداعمة لتحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر خبراء الدراسة، والتي تراوحت النسبة المئوية لقيمة تكرارها ما بين (95%) و(100%)، هي (مرتبة تنازلياً وفقاً للنسبة المئوية لقيمة تكرارها):

- أولاً: "تثقيف القادة وتعريفهم بعملية بناء وتعزيز القيم من خلال الدورات واللقاءات".
- ثانياً: "توعية القادة بأهمية تبني منظومة قيم مدرسية".
- ثالثاً: "إضافة المعيار القيمي ضمن ضوابط اختيار وتكليف قادة المدارس".
- رابعاً: "التقليل من المركزية عند الإشراف على المدرسة ومنحها الاستقلالية الكافية".
- خامساً: "توفير مبنى مجهز ومهيئ لإقامة الفعاليات والأنشطة المتنوعة".

والمتمثل في حال القيادات المدرسية يجد أن كثير من المتطلبات السابقة ما زالت غير متوفرة بمستوى مقبول يساعد القادة على تأدية أدوارهم الهامة لنجاح المؤسسة التربوية؛ وهي متطلبات أساسية، ووزارة التعليم تبذل جهوداً لتوفيرها إلا أنها تحتاج إلى تسريع وتيرة العمل عليها واعتبارها أولويات في الخطط التنفيذية القائمة.

### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- اعتماد نموذج رسمي يستفيد من الأبعاد الهامة التي خرجت منها الدراسة وتعميمه على القادة ليساهم في مساعدتهم على تتبع أفضل الممارسات في بناء وتعزيز منظومة القيم في مدارسهم.
- الاستفادة من التجارب والنماذج العالمية في الأخذ بأفضل الممارسات والأساليب لبناء قيم المدرسة.
- توعية القادة بأهمية تبني منظومة قيم مدرسية، وتعريفهم بأدوارهم نحو بناء وتعزيزها من خلال عقد الدورات واللقاءات وورش العمل الملائمة.
- إضافة المعيار القيمي ضمن ضوابط اختيار وتكليف قادة المدارس، واختيار القادة الذين تتناسب قيمهم مع قيم العمل التربوي والقيادي، ويمكن من أجل ذلك تطبيق مقاييس متخصصة مناسبة.
- العمل على توفير كافة الأمور التي تكفل تحسين البيئة المدرسية، ك معالجة المشكلات المادية المتعلقة بالمباني المدرسية ونقص التجهيزات، والعمل على زيادة الميزانية التشغيلية.
- منح القيادات المدرسية استقلالية كافية لتشجيعهم على الإبداع، والتحرر من الأدوار التقليدية.
- العمل على توفير كافة المتطلبات الرئيسة اللازمة لتفعيل دور القادة في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت. (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو راضي، رويدا جميل. (٢٠١٣). المنظومة القِيمِيَّة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
3. أبو طاحون. أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: مؤسسة أمواج للنشر والتوزيع. عمان.
4. البناء، أحمد عبد الله، والأسدي، مروة مصطفى، وعبد القادر، إيمان فاروق (2016). تصور مقترح لتفعيل دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض قيم المواطنة لدى تلاميذها: دراسة ميدانية. دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط، (11)، 145-191. استرجعت من: <http://www.aun.edu.eg/dlearn/intro11-.pdf>
5. الجديد، حمود ناصر. (2017). تحسين دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية من خلال الأنشطة الطلابية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي في مدينة الرياض "رسالة ماجستير غير منشورة". كليات الشرق العربي. الرياض.
6. جرونرت، ستيف وهويتاكر، تود. (2016). إرساء ثقافة مدرسية: كيف نعرفها ونقومها ونعيد تشكيلها. الكيلاني، عبد الله زيد (مترجم). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
7. الجزائر، هالة حسن. (2014). دور المؤسسة التربوية في غرس قيم المواطنة الرقمية: تصور مقترح. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (56)، 385 – 418.
8. الجلاد، ماجد زكي. (2013)، "تعلم القيم وتعليمها. تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم"، ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. حافظ، عبد العزيز محمد. (2014). دور مدير المدرسة الثانوية العامة في إدارة الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمنطقة عسير. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الملك خالد. استرجعت من الرابط: <https://cutt.us/oQuKc>
10. الحربي، مساعد. (2008). العوامل المدرسية المؤدية إلى العنف المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.
11. الحية، وليد نمر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. الخزاعلة، عبد الله عقلة. (2009)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. ربحي، كريمة، والحرثي، حياة. (2016). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز: من منظور إسلامي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (5)، 188-220.
14. الزهراني، عبد الخالق حنش. (2016). واقع الثقافة المدرسية الداعمة لتطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة بمنطقة الباحة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، (3)40، 13 – 71. استرجعت من الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/815110>



15. سليمان، سعيد جميل. (2015، إبريل). تصور مقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في تعزيز التربية الأخلاقية من خلال المناخ المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، 16(50)، 1-4.
16. سناني، عبد الناصر. (2018). العنف المدرسي لدى الأطفال، عوامله وسبل الحد منه: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الابتدائية بولاية عنابة. رابطة التربويين العرب، (100)، 107-121.
17. سناني، عبد الناصر. (ديسمبر 2015). المدرسة وجهود الإصلاح التربوي: ما مدى مساهمة ثقافات المدرسة في بلورة عملية الإصلاح. مجلة حوليات جامعة الجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (28)، 321-330.
18. الشعوان، عبد الرحمن محمد. (1417). القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (1)، 151-184.
19. الشنفي، علي عبد الله. (٢٠١٨). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات العربية والنفسية، 29 (٢)، ٣٢٧-٣٤٨.
20. الصعدي، هند أحمد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 37 (178)، ج (1). استرجعت من الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=252099>.
21. العاني، وجيهة ثابت. (2014). القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، ط1. إربد: دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر. الأردن.
22. العجمي، فالح محمد. (2016). القيادة اليوسفية والمنظومة القيميّة، ط1. المؤلف.
23. عسيري، سحر أحمد. (2018). الثقافة السائدة في صفوف المدرسة الابتدائية للبنات بمدينة الرياض: دراسة اتنوجرافية. مجلة البحث العلمي في التربية. 9(19)، 404-469. استرجعت من الرابط: <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/929164>
24. علي، برنية طروم. (2014). "القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها" المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 3(٥)، ج (٣)، ١٧٣ - ٢٠١.
25. الفوزان، نوف سليمان. (2018). تصور مقترح لتعزيز دور المدرسة الثانوية في نشر ثقافة الاحترام في ضوء التغيرات المعاصرة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 2(13)، 46 - 85.
26. فيشر، دوغلاس وفيري، نانسي وبومبين، ايان. (2012)، كيف تنشئ ثقافة الإنجاز في مدرستك. (مترجم). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
27. القحطاني، مبارك فهيد. (2015). تقييم ممارسة القيادات التربوية في التعليم العام للقيم الإدارية التربوية بمحافظة الخرج مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (٣)، ٨٩٧ - ٩٥١.
28. القرشي، سلطنة حسين. (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الصحة والسلوك والتعليم، جامعة دار الحكمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 11(20)، 125-146.
29. لطرش محمد. (2017). آليات تنمية الالتزام بالأخلاقيات الأعمال. مجلة آفاق للعلوم، (8). جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 65 - 76.
30. محمد، محمد جاسم. (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (70) August 2021

العدد (70) أغسطس 2021



31. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج 2. (2014). تعزيز القيم في مناهج التعليم العام - إطار عام للتربية القيمية.
32. المشوخي، محمد سليمان. (2002). تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط 1. القاهرة: دار الفكر العربي.
33. ناصف، محمد. (2015، أكتوبر). ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب: دراسة تحليلية مع التركيز على محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية في جامعة طنطا، (60)، 203 - 118.
34. هدية، سعيد علي. (2013). آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
35. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠)، معايير القيادة المدرسية.
36. هيئة تقويم التعليم. (2019، ديسمبر). هيئة تقويم التعليم والتدريب تكشف عن نتائج البرنامج الدولي لتقويم الطلبة "PISA 2018". استرجعت من الرابط: <https://www.eec.gov.sa>
37. وثيقة رؤية المملكة (2030).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Baig, Sharifullah. (2011). The personal values of school leaders in Pakistan: A contextual model of regulation and influence The Journal of Values-Based Leadership 4 (2), 26, 2011.
2. Barrett, Richard. (2006). Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. London: Butterworth Heinemann.
3. Bhave B. B (2016) Role of School and Teacher in Promoting Value Education Through Positive Psychology. An International Peer Review and referred, Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies, 3(4).
4. Bruggencate, Gerdy ten & Luyten, Hans & Scheerens, Jaap and Slegers, Peter. (2012). Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement: How Can School Leaders Make a Difference. Educational Administration Quarterly, 48(4), The University Council for Educational Administration. Retrieved from: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/0013161X11436272.
5. Cavanagh, Robert F and Dellar, Graham B. TOWARDS A MODEL OF SCHOOL CULTURE. (1997) Paper prepared for presentation at the annual meeting of the American, Educational Research Association (AERA), Chicago, March 1997.



6. Center for creative leadership.(2015). The Leadership Development Roadmap. retrieved from: <https://www.yumpu.com/en/document/view/55743045/the-leadership-development-roadmap>.
7. Hallinger, Philip. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research Asia Pacific Centre for Leadership and Change, Hong Kong Institute of Education, Tai Po, Hong Kong .Journal of educational administration, 2011.
8. International Values-based Education Trust (2015). VbE Quality Mark Audit Tool and Criteria pp (3-6).
9. International Values-based Education. (2014). Values-based Education Blueprint. Retrieved from: [https://www.valuesbasededucation.com/images/PDF\\_material](https://www.valuesbasededucation.com/images/PDF_material).
10. Karadag, Engin & Oztekin-Bayir, Ozge (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model': IJELM, Vol. 6 No. 1 January 2018, pp 40-75.
11. Knowlton, L.W., & Philips, C.C. (2013). The logic model Guidebook: better strategies for great result. (2nded). USA: SAGE.
12. Lee, Moosung and Louis, Karen Seashore. (May 2019). "Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement". Teaching and Teacher Education, (81), p 84-96. retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X18301343>.
13. Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). PISA 2018 results. retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm>.
14. Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). PISA 2018 results. retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm>.
15. Samong, Fransiskus. Suryadi, Dasim Budimansyah. (April 2016). The Development of Character Education in Primary Schools through the Enhancement of School Culture. 1st UPI International Conference on Sociology Education Part of series Advances in Social Science, Education and Humanities Research. retrieved from: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icse-15/25852483>.
16. Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.



17. Schleicher, Andreas. (2018). Educating Learners for Their Future, Not Our Past. ECNU Review of Education, 1(1), p p58-75. retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1226204>.
18. Simba, Nicholas Odoyo, and Agak, John Odwar. (2016). Impact of Discipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-County, Kenya. Journal of Education and Practice, 7(6). retrieved from: [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
19. Values-based Education Blueprint. (2014). International Values-based Education. retrieved from: [https://www.valuesbasededucation.com/images/PDF\\_material](https://www.valuesbasededucation.com/images/PDF_material).
20. Yildirim, M. Cevat and Kaya, Ahmet. (2019). The Contributions of School Principals as Constructivist Leaders to Their Schools' Organizational Change. Asian Journal of Education and Training, 5(1), p p:1-7. retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1198766>.