

دور الممارسات القيادية للإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة - مقاربة تحليلية

أ. بشرا محمد باقباق*

طالبة بمرحلة الماجستير ، قسم علوم التعليم ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

Email - bgboshra@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5901-2467>

تاريخ الإرسال 2026/5/22م تاريخ القبول 2026/6/27م

The Role of School Leadership Practices in Building a Motivating Learning Environment: An Analytical Approach

Boshra mohammed baqbaq

Email - bgboshra@gmail.com

Abstract:

This study analyzes the role of school leadership practices in building a motivating educational environment by conceptualizing the educational environment, identifying its dimensions and indicators, examining the leadership practices most closely associated with its development, and analyzing the theoretical foundations explaining the relationship between school leadership and the educational environment. It also explores the expected impact of effective leadership practices on improving staff performance, strengthening organizational commitment, and enhancing the quality of the educational process. The study adopts a descriptive-analytical approach based on qualitative content analysis and a review of relevant literature. The findings indicate that a motivating educational environment is a multidimensional system encompassing physical, human, psychological, and organizational dimensions, and that school leadership is a key determinant in its development, particularly when

characterized by participatory decision-making, fairness, trust, motivation, and support for professional development. The study concludes by recommending the promotion of participatory leadership, the development of school leadership training programs, continuous professional development for teachers, and the creation of a safe and motivating school environment to improve educational quality.

Keywords // School Administration - Leadership Practices - Motivating Educational Environment

الملخص :

يسعى هذا البحث إلى تحليل دور الممارسات القيادية للإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة، من خلال تأصيل مفهوم البيئة التعليمية، وتحديد أبعادها ومؤشراتها، واستعراض أبرز الممارسات القيادية المرتبطة بها، وتحليل الأسس النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة المدرسية والبيئة التعليمية، إضافة إلى بيان الآثار المتوقعة للممارسات القيادية الفاعلة في تحسين أداء العاملين وتعزيز الالتزام المؤسسي والارتقاء بجودة العملية التعليمية، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى النوعي ومسح الأدبيات والدراسات العلمية ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن البيئة التعليمية المحفزة تمثل منظومة متكاملة تشمل الأبعاد المادية والبشرية والنفسية والتنظيمية، وأن القيادة المدرسية تعد من أكثر العوامل تأثيراً في بنائها، لا سيما عندما تستند إلى المشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة، والثقة، والتحفيز، ودعم التطوير المهني، كما بينت النتائج أن القيادة الفاعلة تسهم في رفع دافعية المعلمين والطلاب، وتعزيز العلاقات الإنسانية والالتزام المؤسسي، وتحسين جودة الأداء المدرسي، بما يعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وقدرتها على التطور والتنافس، أوصى البحث بتعزيز أنماط القيادة التشاركية، وتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية، ودعم التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين المناخ المدرسي، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة المدرسية - الممارسات القيادية - البيئة التعليمية المحفزة

المقدمة:

إن الممارسات القيادية للإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي يمارسها قائد المدرسة في توجيه العمل التربوي، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتفويض، وبناء العلاقات الإنسانية، وتحفيز

العاملين، كما أنها تتمثل بالقدرة على تحويل رؤية المدرسة إلى واقع عملي من خلال قيادة تشاركية تُراعي احتياجات المعلمين والطلاب، وتسعى إلى التطوير المستمر. تُعد البيئة التعليمية المحفزة أحد المتطلبات الجوهرية لتحقيق جودة التعليم، حيث تؤكد الأدبيات التربوية أن المناخ المدرسي الإيجابي يرتبط ارتباطاً دالاً بدافعية الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي ورفاههم النفسي، وفي ظل التحولات التي يشهدها النظام التعليمي نحو الرقمنة والتعلم المتمركز حول المتعلم، برز دور الإدارة المدرسية بوصفها قائداً تربوياً لا إدارياً فحسب، فالمدير المعاصر مطالب بتهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تستثير دافعية جميع أطراف العملية التعليمية (رافدة الحري، 2015).

وحيث إن الإدارة المدرسية هي المحور الأساسي للعملية الإدارية والقوة المؤثرة فيها، ومن المهام الأساسية للقائد التي تساعده على تحقيق الأهداف من خلال التأثير في منتسبي المدرسة إيجاد ثقافة إيجابية مُحفزة للعمل وذات مناخ فكري وإنساني مناسب لبيئة العمل وطبيعته، كما يعمل القادة على إبقاء كيان المنظمات في أفضل حال، متمتعاً بصحة تنظيمية عالية، من خلال تعديل أسلوب قيادتهم ليتناسب مع التطورات المتجددة، وتوجيه مزيد من الاهتمام بالموظفين، والعمل على إيجاد البيئة المناسبة لتأدية أعماله، والقيام بالتغييرات المطلوبة، وتقديم رؤى مختلفة تشعرهم بأهميتهم وباهتمام القادة بهم (المعايطه والحموري، 2017).

بالإضافة إلى ذلك، يجب عدم إغفال الدور الذي يقوم به المعلمون في رفع جودة التعليم، وتحسين العملية التعليمية التربوية، فهم الموجهون لسلوك المتعلمون للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛ ومن ثم الاهتمام بهم، وتوفير المناخ الملائم لهم، سيزيد ارتباطهم بعملهم ومهنتهم، وهذا ما ينطبق أيضاً على باقي منتسبي المدرسة من إداريين وغيرهم، حيث يكمن نجاح المؤسسات التعليمية في إيجاد بيئة إيجابية محفزة وجاذبة للكفاءات، تضمن السعادة لموظفيها، وتعزز أواصر الألفة والانتماء والتقدير، عبر توفير مناخ تسود فيه المشاركة والثقة والاحترام والوئام المتبادل؛ مما يؤثر إيجاباً في تحسين كفاءة الأداء ورفع فاعليته والبيئة الإيجابية هي البيئة السعيدة التي يسود فيها المناخ الإيجابي والملائم المحفز لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء، فبيئات العمل الإيجابية تتميز بتحقيق العدل ومنح الثقة لكل من يعمل بها، مما يجعلها بيئة سليمة تحافظ على الصحة المعنوية لمنتسبيها، وتوجههم إلى الارتقاء بأدائهم، وتحفزهم على العمل والإنجاز، لتحقيق المنفعة المتبادلة لهم ولإدارتهم (محمد النورجي، 2020).

وعلى رغم من الدراسات الوفيرة التي تناولت أثر المعلم في البيئة الصفية، فإن الأدب التربوي العربي لا يزال يُعاني من ندرة الدراسات النظرية التي تؤصل للعلاقة بين الممارسات القيادية لمدير المدرسة وبناء البيئة المحفزة، إذ ركزت معظم البحوث على الجوانب الإجرائية للإدارة، وأغفلت البعد القيادي التحويلي في تشكيل ثقافة المدرسة.

وفي هذا الإطار، جاء هذا البحث سعياً لسد هذه الفجوة عبر تحليل نقدي للأطر النظرية ذات الصلة، وتقديم تصور مفاهيمي تكاملي.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من تنامي الاهتمام العلمي بالممارسات القيادية للإدارة المدرسية بالبيئة التعليمية المحفزة، وما أكدته الأدبيات التربوية من أهمية كل منهما في الارتقاء بجودة العملية التعليمية، فإن الدراسات لاتزال بحاجة إلى إطار تحليلي متكامل يُفسر طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية وآليات اسهامها في بناء بيئة تعليمية محفزة، ويجمع بين الأبعاد النظرية والتطبيقات التربوية في تصور علمي متماسك.

وانطلاقاً من ذلك، نجد أن مشكلة البحث الحالي تتحدد في الحاجة إلى بناء إطار نظري تحليلي يعمل على سد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال توضيح دور الممارسات القيادية للإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة، وذلك بتحليل الأدبيات والنظريات الإدارية والتربوية ذات الصلة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية ومكونات البيئة التعليمية المحفزة والعوامل المؤثرة فيها.

مما سبق، نجد أن مشكلة البحث تتبلور في الإجابة على التساؤل التالي: **ما دور الممارسات القيادية للإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة؟** ومنه تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية، والمتمثلة في الآتي:

- 1- ما المقصود بالبيئة التعليمية المحفزة؟ وما أبرز أبعادها وخصائصها؟
- 2- ما أبرز الممارسات القيادية للإدارة المدرسية التي تُسهم في بناء بيئة تعليمية محفزة؟
- 3- كيف تُفسر النظريات الإدارية والتربوية العلاقة بين الممارسات القيادية للإدارة المدرسية وبناء البيئة التعليمية المحفزة؟
- 4- ما الآثار المتوقعة للممارسات القيادية الفاعلة في تحسين أداء العاملين وتعزيز الالتزام المؤسسي والارتقاء بجودة العملية التعليمية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في: التعريف بدور الممارسات القيادية للإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة ولتحقيق هذا الهدف لابد من تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

- 1- تأصيل مفهوم البيئة التعليمية المحفزة وتحديد أبعادها ومؤشراتها.
- 2- تحديد الممارسات القيادية للإدارة المدرسية الأكثر ارتباطاً ببناء البيئة المحفزة.
- 3- تحليل الأسس النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة المدرسية والبيئة التعليمية.
- 4- الكشف عن الآثار المتوقعة للممارسات القيادية الفاعلة في تحسين أداء العاملين وتعزيز الالتزام المؤسسي والارتقاء بجودة العملية التعليمية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته النظرية من كونه يُقدم إضافة نوعية للأدب التربوي عبر الربط بين حقلين بحثيين هما القيادة المدرسية والمناخ التعليمي، وتوفير أرضية نظرية لدراسات ميدانية لاحقة.

- أما تطبيقياً، فتفيد نتائجها القائمين على برامج إعداد وتدريب مديري المدارس في تحديد الكفايات القيادية اللازمة لخلق بيئات تعلم إيجابية، بما يتسق مع متطلبات الجودة الشاملة.

منهج البحث وإجراءاته:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى النوعي، ثم مسح الأدبيات المنشورة في قواعد بيانات (ERIC - Scopus - دار المنظومة) خلال الفترة (2018 - 2026) باستخدام الكلمات المفتاحية: Transformational Climate School Environment, Learning Leadership, School قامت الباحثة باختيار عدد من الدراسة المحكمة والكتب العلمية، وأخضعتها لتحليل نقدي وفقاً لمعايير البحث.

الدراسات السابقة:

1- **دراسة:** أبو الجلبان (2015) بعنوان (الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها) ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها إذ تكون مجتمع الدراسة من (1833) معلماً ومعلمة وتكونت العينة من (274) مفردة تم اختيارهم من

مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وطور لذلك أداتين علميتين هما الاستبانة التي تكونت من (41) فقرة موزعة على عدة مجالات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية من قبل الباحث، وتوصلت النتائج إلى أن الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الممارسات القيادية كما يدركها المعلمين تبعاً لمتغير جنس المعلم ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي للمعلم.

2- دراسة : الفايدي (2018) بعنوان : دور مدير المدرسة في الممارسة التدريبية لدى المعلمين وعلاقته بتطوير قدراتهم القيادية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في مدينة بنغازي ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي في الممارسات التدريبية لمعلميهم، وعلاقته بتطوير قدراتهم القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة وزعت على عينة قوامها (363) معلماً ومعلمة يمثلون (2.5 %) من مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس يقومون بدورهم في الممارسة التدريبية وكذلك في تطوير القدرات القيادية للمعلمين بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين دور المدير في الممارسة التدريبية للمعلمين، وتطوير قدراتهم القيادية.

3- دراسة : عسيري (2024) بعنوان (أثر الممارسات الإدارية على توفير بيئة مدرسية آمنة – دراسة تطبيقية على مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية بمدارس المرحلة المتوسطة، ومستوى البيئة المدرسية الآمنة بمدينة جدة بمدارس المرحلة المتوسطة، حيث تم تطبيق الدراسة على (367) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستعانة باستمارة استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الممارسات الإدارية في المرحلة المتوسطة جاء بدرجة استجابة عالية، كما أن مستوى البيئة المدرسية الآمنة جاء بدرجة استجابة عالية أيضاً.

4- دراسة : المالكي (2026) بعنوان (درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، من خلال تناول أبعادها الرئيسية المتمثلة في الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والرؤية الاستراتيجية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استمارة استبانة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وأظهرت النتائج وجود توجه إيجابي

نحو تبني الممارسات القيادية الحديثة داخل البيئة المدرسية بما يُعزز القدرة على التطوير واستشراف التحديات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الإطار النظري والتحليلي:

أولاً - الإطار المفاهيمي للبيئة التعليمية وأبعادها الأساسية:

الإطار المفاهيمي للبيئة التعليمية:

تُعد البيئة التعليمية من المفاهيم التربوية المحورية التي لا يقتصر معناها على المبنى المدرسي أو الصف الدراسي، بل تمتد لتشمل مجموعة العوامل المادية والبشرية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالمتعلمين وتؤثر في خبراتهم التعليمية. وبهذا المعنى فإن البيئة التعليمية تُمثل الإطار الذي تحدث فيه عملية التعلم، وتتشكل من خلاله العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم، وما يصاحب ذلك من وسائل وأساليب وأجواء تؤثر في التحصيل والدافعية، وهو تصور يؤكد أن البيئة التعليمية ليست مجرد مكان للتدريس، وإنما هي مناخ تربوي متكامل يتفاعل فيه الطالب مع المعلم، والمادة التعليمية، والأنشطة، والوسائل، وأساليب الإدارة المدرسية، بما ينعكس على جودة التعلم وفاعليته (البليهد والمطيري، 2020).

أبعاد البيئة التعليمية:

1. **البعد المادي:** يُشير البعد المادي إلى كل ما يتصل بالمكان والتجهيزات والأدوات المتاحة داخل المدرسة، مثل الفصول الدراسية، والمقاعد، والسبورة، والوسائل التعليمية، والمختبرات، والمكتبة، والمرافق الصحية، والساحة المدرسية، وتبرز أهمية هذا البعد في أنه يهيئ للمتعلمين ظروفاً مناسبة للتركيز، ويُخفف من مصادر التشتت، ويُساعد على تحسين الأداء التعليمي (مروة عبد الهادي، 2019).

2. **البعد البشري:** يُقصد بالبعد البشري جميع الأفراد الذين يُشكلون البيئة التعليمية، وفي مقدمتهم الإدارة المدرسية، والمعلمون، والطلاب، والعاملون في المدرسة، ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، لأن نوعية العلاقات بين هؤلاء الأفراد، ومستوى التعاون بينهم، وأساليب التفاعل اليومية، كلها عناصر تحدد طبيعة البيئة التعليمية وجودتها (عبد العزيز الدوسري، 2018).

3. **البعد النفسي:** يرتبط البعد النفسي بمشاعر الأمان، والطمأنينة، والثقة، والانتماء، والدافعية، والرضا داخل المدرسة فالبيئة التعليمية التي يسودها الاحترام والتقدير والتشجيع تُساعد الطالب على المشاركة الإيجابية، وتقلل من القلق، وتدعم الاستعداد

للتعلم والإبداع، وهنا تظهر أهمية الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس (عبد العزيز الدوسري، 2018).

4. البعد الاجتماعي: يرتبط هذا البعد بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وبينها وبين الأسرة والمجتمع المحلي، مثل العلاقة بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين والطلاب، وبين المدرسة وأولياء الأمور، وتُعد العلاقات الاجتماعية الإيجابية أساساً في بناء مناخ مدرسي متعاون، لأنها تُعزز روح الانتماء، وتدعم المشاركة، وتُساعد على تحقيق الأهداف التربوية المشتركة البيئة التعليمية تحت المجهر (زهرة البديري، 2024).

5. البعد التنظيمي: يتعلق البعد التنظيمي بكيفية إدارة العمل داخل المدرسة، من حيث توزيع المهام، وتنظيم الوقت، وتحديد المسؤوليات، ووضع الأنظمة، واتخاذ القرار، وتفعيل التواصل الإداري، ويُساهم هذا البعد في ضبط العمل المدرسي، وتحقيق الانسجام بين مختلف العناصر، وبناء بيئة تعليمية أكثر استقراراً وفاعلية (مروة عبد الهادي، 2019).

أهمية البيئة التعليمية:

تتبع أهمية البيئة التعليمية من كونها تؤثر تأثيراً مباشراً في تعلم الطالب وسلوكه واتجاهاته، كما تسهم في رفع مستوى التحصيل، وتنمية المهارات، وتشكيل القيم والاتجاهات.

وتُشير الدراسات التربوية ومن بينها دراسة الحجاب والسعودي (2024) إلى أن البيئة التعليمية الجيدة تُعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة التعليم، لأن المتعلم يتأثر بالمحيط الذي يتعلم فيه، وبدرجة ما يشعر به من دعم وتشجيع وأمان.

وتُعرف البيئة التعليمية المحفزة بأنها: "السياق المادي والنفسي والاجتماعي الذي يدركه أفراد المجتمع المدرسي ويؤثر في اتجاهاتهم ودافعيتهم نحو التعلم" (الحجاب والسعودي، 2024 : 241).

البيئة التعليمية المحفزة ودورها في دعم التربية البيئية:

إن الحديث عن التربية البيئية لا يكتمل دون التطرق إلى البيئة التعليمية التي تتم فيها، فالتربية البيئية الفعالة تحتاج إلى (بيئة تعليمية محفزة) بوصفها الإطار الشامل الذي يثير دافعية المتعلم ويجعله شريكاً في عملية التعلم لا مجرد متلقٍ سلبي، وقد عرفها رجب عليوة (2024) بأنها "المناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي يُهيئ للمتعلم فرص التفاعل الإيجابي والنمو المتكامل" (رجب عليوة، 2024 : 85).

وتقوم هذه البيئة المحفزة على خمسة أبعاد أساسية متداخلة، أولها البعد المادي الذي يشمل الإضاءة والتهوية وتنظيم المقاعد، حيث تؤكد الدراسات أن "الإضاءة الطبيعية الجيدة تزيد التحصيل الأكاديمي بنسبة تصل إلى (21%) ولا يقتصر هذا البعد على الراحة، بل يمتد ليشمل توفير مساحات خضراء داخل المدرسة، مما يربط الطالب بالطبيعة عملياً ويجسد قيم التربية البيئية، ويرتبط هذا البعد مباشرة بالبعد النفسي، فالطالب لا يبدع في مكان يشعر فيه بالخوف أو التهميش، لذا فإن الشعور بالأمان النفسي والقبول هو الشرط الأول لحدوث التعلم ذي المعنى (سليمان داهود، 2023).

ومن هنا تنبع أهمية ربط حماية البيئة بالجانب الوجداني والأخلاقي، فيشعر الطالب أن إلقاء القمامة سلوك يجرح قيمه وليس مجرد مخالفة.

وينتقل هذا الأثر إلى البعد الاجتماعي، لأن البيئة المحفزة تقوم على التعلم التعاوني والحوار، فعندما يعمل الطلبة في مجموعات لتنفيذ مشروع مثل إعادة تدوير داخل المدرسة، فإنهم لا يتعلمون مهارة الفرز فحسب، بل يكتسبون قيمة المسؤولية الجماعية، وقد أوضحت اليونسكو أن التعليم من أجل التنمية المستدامة يجب أن يكون تشاركياً ويُعزز مهارات العمل الجماعي (اليونسكو، 2017).

وهذا يقودنا إلى البعد البيداغوجي، وهو قلب البيئة المحفزة، حيث يتم استبدال التلقين باستراتيجيات التعلم النشط وحل المشكلات، فبدلاً من أن يقرأ الطالب عن التلوث، يُكلف بمشروع قياس استهلاك الماء في المدرسة واقتراح خطة ترشيد، وهذا ما أثبتته نظرية التعلم بأن المتعلم يتذكر (10 %) مما يسمع و (90 %) مما يُطبق ويمارس (حاتم الجبور، 2021).

ولا تكتمل هذه المنظومة اليوم دون البعد التقني، الذي أصبح أداة لتعميق الوعي البيئي، فاستخدام الواقع الافتراضي يمكن الطالب من خلف شاشته وعلى مكتبه من الغوص في الشعاب المرجانية المهددة، أو مشاهدة ذوبان الجليد في القطب، مما يخلق ارتباطاً عاطفياً بالقضايا العالمية، كما أن دمج التقنية يخدم أهداف المدارس الخضراء التي تدعو إليها وزارة التعليم الليبية من خلال تقليل استهلاك الورق واستخدام الأنظمة الرقمية (وزارة التربية والتعليم الليبية، 2022).

وبذلك يتضح الترابط الوثيق بين الهدف والوسيلة، فالتربية البيئية هي الهدف، والبيئة التعليمية المحفزة هي الوسيلة الأنجح لتحقيقه، ولا يمكن أن يُحافظ الطالب على البيئة الكبرى وهو يعيش يومياً في بيئة صافية طاردة ومملّة، ويُمكن تلخيص ذلك بالقول إن التعليم البيئي الفعال يتطلب بيئة تعليمية تجسد القيم التي تدعو إليها، فالصف

المنظم، والنظيف، والديمقراطي، هو الدرس العملي الأول والأقوى للطلاب في المحافظة على بيئته (رجب عليوة وآخرون، 2024).

ثانياً - الممارسات القيادية للإدارة المدرسية:

أكدت نظرية القيادة التحويلية أن القائد المدرسي يؤثر عبر أربع ممارسات، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وقد توسعت الأدبيات الحديثة لتضيف ممارسات أخرى مثل: التمكين، وبناء الرؤية المشتركة، والاتصال المفتوح، وصنع القرار التشاركي، هذه الممارسات تتجاوز الدور التقليدي للمدير نحو دور القائد الثقافي الذي يشكل قيم المدرسة (سمير حسام، 2022).
أبرز الممارسات القيادية التي ترتبط بتحفيز البيئة التعليمية:

تُعد الممارسات القيادية للإدارة المدرسية من العوامل الحاسمة في تحفيز البيئة التعليمية، لأنها تنقل المدرسة من مجرد إطار إداري إلى مجتمع تعلم نشط يقوم على الثقة والاحترام والمشاركة، فالقيادة المدرسية الفعالة مدخل لتحقيق الجودة والاعتماد المدرسي، ويظهر أثر هذه الممارسات كما ذكرتها دراسة البليهد والمطيري (2020) في عدة نقاط، وهي:

1. قدرتها على رفع دافعية المعلمين والطلاب
 2. تعزيز الانتماء للمؤسسة التعليمية لدى المعلمين والطلاب على حد سواء.
 3. بناء مناخ مدرسي إيجابي يدعم التعلم المستمر.
 4. دعم وتحسين التحصيل الدراسي لدى الطلبة.
- وتعد الإدارة المدرسية المحرك الأساس في تشكيل البيئة التعليمية، إذ أن القيادة التربوية الفعالة هي القادرة على خلق مناخ مدرسي إيجابي يحفز المعلمين والطلبة على الإنجاز، وفي سياق التربية البيئية يتضاعف دور القائد المدرسي ليصبح نموذجاً ومحفزاً لسلوكيات الاستدامة، ويمكن حصر أبرز الممارسات القيادية المحفزة في عدة محاور، حيث تتمثل أبرز الممارسات القيادية للإدارة المدرسية المرتبطة بتحفيز البيئة التعليمية في الآتي:

1. بناء الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.
2. تكريس العدالة في المعاملة، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار.
3. تشجيع المبادرات، وتقديم التحفيز والتقدير.
4. تفويض الصلاحيات، ودعم التطوير المهني للمعلمين.
5. توفير مناخ مدرسي آمن وإيجابي للجميع (العنزي والحلواني، 2025).

ومن زاوية أخرى يرى حسام (2022) أن القيادة المدرسية التي تتبنى أسلوباً تشاركياً وتحسن التواصل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتسهم في تعزيز الالتزام المهني، ورفع مستوى الرضا، وتحسين جودة التعلم داخل المدرسة، كذلك تؤكد معظم الدراسات الحديثة أن المدرسة التي تتوافر فيها قيادة فعالة تكون أكثر قدرة على تحويل البيئة التعليمية إلى بيئة محفزة للإبداع والإنجاز، لأن القائد المدرسي هنا لا يكتفي بالإشراف، بل يعمل على تمكين العاملين، وتوجيه الجهود، وبناء ثقافة مدرسية إيجابية (سمير حسام، 2022).

أنواع الممارسات القيادية في البيئة التعليمية: القيادة بالرؤية والقيم البيئية - بناء الثقافة المؤسسية:

يبدأ تحفيز البيئة التعليمية من قدرة القائد على صياغة رؤية مدرسية واضحة تجعل الاستدامة جزءاً من هوية المدرسة، فالقائد التحويلي لا يدير الوضع القائم، بل يلهم الآخرين لرؤية مستقبل أفضل، وتتجلى هذه الممارسة عندما تعلن الإدارة أن مدرستنا خضراء وتترجم ذلك في خطتها الاستراتيجية، ولوائحها، وشعاراتها بما يُحقق تنمية حقيقية ومستدامة (سعد لايشي، 2017).

وهو ذاته ما أشارت إليه منظمة اليونسكو من أن دمج مبادئ التنمية المستدامة في الرؤية المدرسية هو الخطوة الأولى لخلق تغيير سلوكي حقيقي، فعندما يرى الطالب والمعلم أن الحفاظ على البيئة قيمة عليا للمؤسسة، يتحول السلوك البيئي من التزام فردي إلى ثقافة جمعية (اليونيسكو، 2020).

القيادة بالتمكين - تفويض الصلاحيات وبناء الفرق البيئية:

تدرك الإدارة المحفزة أن البيئة التعليمية لا تُبنى بالقرارات الفوقية، بل بتمكين العاملين والطلبة، لذا تعتمد إلى تشكيل لجان وأندية بيئية وتمنحها صلاحيات حقيقية للتخطيط والتنفيذ، وهنا يؤكد العاجز (2018) أن المدارس التي تفوض الصلاحيات للمعلمين تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والدافعية، مما ينعكس على أداء الطلبة، فعندما يُفوض مدير المدرسة لفريق من الطلبة مهمة مراقبة ترشيد استهلاك الكهرباء وإعداد تقارير شهرية، فإنها بذلك تنقلهم من متلقين إلى شركاء في القيادة، وهو جوهر القيادة الموزعة التي أثبتت فعاليتها في تحسين المناخ المدرسي (فؤاد العاجز، 2018).

القيادة بالدعم والتحفيز - تهيئة البنية المادية والنفسية:

لا يمكن مطالبة المعلم بالإبداع في بيئة صفية متهاكلة، لذا فإن من أبرز ممارسات الإدارة المحفزة هو توفير الدعم المادي والمعنوي، ويشمل ذلك تحسين البنية التحتية

للفوف، وتوفير التقنيات الحديثة، وصيانة المرافق الصحية، كما يشمل الدعم النفسي المتمثل في تقدير جهود المعلمين، وتوفير برامج التنمية المهنية، وحمايتهم من ضغوط العمل، وقد ارتبط هذا الدعم مباشرة بتحفيز البيئة التعليمية، حيث وجدت دراسة أن شعور المعلم بالدعم الإداري يزيد من استخدامه لاستراتيجيات التعلم النشط بنسبة (47 %) وهي الاستراتيجيات التي تقوم عليها التربية البيئية الفعالة (رفعت المصري، 2022).

القيادة بالقدوة - ممارسة السلوك البيئي من قبل الإدارة:

إن أقوى أدوات القائد تأثيراً هي سلوكه الشخصي فعندما يُشاهد الطلبة مدير المدرسة يطفئ الأنوار، ويستخدم مطارة ماء شخصية بدل البلاستيك، ويشارك بنفسه في حملة تشجير المدرسة، فإن الرسالة التربوية تصل أقوى من ألف محاضرة، وهذا ما تؤكدته نظرية التعلم الاجتماعي التي ترى أن الأفراد يتعلمون بالملاحظة وتقليد النماذج، وبالتالي فإن التزام الإدارة بالممارسات الصديقة للبيئة يحولها من تعليمات إلى ثقافة مؤسسية يصعب مخالفتها (مدحت أبو النصر، 2019).

القيادة بالشراكة المجتمعية - فتح المدرسة على البيئة المحيطة:

البيئة التعليمية المحفزة لا تنتهي عند سور المدرسة، فالقائد التربوي الناجح هو الذي يبني جسوراً بين المدرسة والمجتمع المحلي والمؤسسات البيئية، وتتمثل هذه الممارسة في استضافة خبراء البيئة، وتنظيم زيارات للمحميات الطبيعية، وإشراك أولياء الأمور في مشاريع إعادة التدوير، وعقد شراكات مع البلدية لتنظيف الحي، وقد أثبتت هذه الشراكات أنها تزيد من واقعية التعلم وترسخ الشعور بالمسؤولية المجتمعية لدى الطالب، وتحول المدرسة إلى مركز إشعاع بيئي في محيطها (إبراهيم الدوسري وآخرون، 2025).

أهمية الممارسات القيادية:

تتبع أهمية الممارسات القيادية من تأثيرها المباشر في جودة البيئة التعليمية، حيث تُسهم في رفع دافعية المعلمين، وتعزيز الانتماء المهني، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام والثقة، كما أن القيادة المدرسية القوية تُساعد على ترسيخ الممارسات التعليمية الجيدة، وتقديم الدعم المهني للمعلمين، وبناء ثقافة مدرسية شاملة ومُلهمة، فالمدرسة التي تتمتع بقيادة فاعلة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار التربوي (العامر والعجلان، 2025).

أبعاد الممارسات القيادية:

تتجسد الممارسات القيادية في عدة أبعاد، يُمكن حصرها في الآتي: (حامد المالكي، 2026)



والجدير بالذكر، أن هذه الأبعاد تظهر في أسلوب تعامل قائد المدرسة (المدير) مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وفي مدى قدرته على بناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة، ومن وجهة نظر الباحثة فأن تفعيل هذه الأبعاد يُسهم في إيجاد مناخ مدرسي داعم يشعر فيه الأفراد بالتقدير والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

دور القيادة في بناء بيئة تعليمية محفزة:

تسهم الممارسات القيادية الفاعلة في بناء بيئة تعليمية محفزة من خلال خلق مناخ آمن نفسياً ومهنياً، وتشجيع المشاركة، وتقدير الإنجاز، وتحقيق العدالة بين العاملين، كما أن المدرسة التي يقودها مدير يمتلك رؤية واضحة ومهارات قيادية جيدة تكون أكثر قدرة على رفع دافعية الطلاب وتحسين تفاعلهم داخل الصفوف، وبذلك تتحول المدرسة من مجرد مؤسسة إدارية إلى بيئة تعلم محفزة ومؤثرة تدعم النمو الأكاديمي والوجداني للمتعلمين (العامر والعجلان، 2025).

التحديات التي تواجه الممارسات القيادية للإدارة المدرسية:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات التي تحد من قدرة الممارسات القيادية على بناء بيئة تعليمية محفزة تدعم التعلم وتحسن أداء المعلمين والطلبة، وعلى الرغم من اختلاف هذه التحديات باختلاف السياقات التعليمية، إلا أن معظم الدراسات الحديثة تُشير إلى مجموعة من التحديات التي ترى أنها الأبرز، وأنها مشتركة بين البيئات التعليمية المختلفة، وفي السياق ذاته يرى صلاح الدين علام (2023) أن

التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل عام، وفي القرن العشرين على وجه الخصوص تتمثل في النقاط الآتية:

1. محدودية الصلاحيات الإدارية وارتفاع مستوى المركزية في اتخاذ القرار.
2. كثرة الأعباء الإدارية والروتينية على حساب المهام القيادية والتربوية.
3. ضعف الموارد المالية والتجهيزات والإمكانات التقنية.
4. مقاومة التغيير من بعض العاملين وضعف الدفعية المهنية.
5. قصور برامج التنمية والتدريب المستمر للقيادات المدرسية.
6. ضعف الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
7. التغيرات المتسارعة في السياسات التعليمية والتطورات التكنولوجية، وما تفرضه من متطلبات جديدة على القيادة المدرسية (صلاح الدين عام، 2023).

وهنا، ترى الباحثة أن نجاح الإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة لا يعتمد على امتلاك القائد المدرسي للمهارات القيادية فقط، إنما هي بحاجة إلى تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تمنح الممارسة لقيادية الصلاحيات الكافية، والموارد اللازمة بما يضمن تعزيز ثقافة التطوير المستمر، وتقييم أدوار القيادية بكفاءة وفاعلية.

النظريات المفسرة للممارسات القيادية:

1. نظرية القيادة التحويلية - القائد صانع الثقافة المحفزة:

تُعد نظرية القيادة التحويلية لباس وباس Bass & Bass من أكثر الأطر تفسيراً لهذه العلاقة، وترى النظرية أن القائد التحويلي يؤثر في المناخ المدرسي عبر أربعة أبعاد تتمثل في: التأثير الكاريزمي، والحفز الإلهامي، والاستئثار الفكرية، والاعتبار الفردي، فعندما يمتلك مدير المدرسة رؤية بيئية ملهمة ويشاركها مع المعلمين، فإنه يمارس الحفز الإلهامي الذي يدفعهم لتبني قيم الاستدامة كجزء من هويتهم المهنية، وقد أثبتت دراسة ميدانية أن القيادة التحويلية تفسر (62 %) من التباين في المناخ المدرسي الإيجابي وبذلك يصبح القائد هو من يشكل ثقافة المدرسة التي تُعد المحدد الأعظم للمناخ المحفز، لأن الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات الضمنية التي توجه سلوك الأفراد (فؤاد العاجز، 2018).

2. نظرية النظم الاجتماعية - المدرسة كنظام مفتوح:

تُفسر نظرية النظم لجتسيلز وغوبا Guba & Getzels العلاقة بأن المدرسة نظام اجتماعي مفتوح يتكون من بعدين، هما: البعد المؤسسي المتمثل في الأدوار والتوقعات الرسمية، والبعد الفردي المتمثل في حاجات الأفراد وشخصياتهم، حيث تكمن مهمة القيادة المدرسية في تحقيق التوافق بين البعدين، فالقائد الذي يفهم حاجات

معلميه للشعور بالإنجاز والتقدير، ويوفر لهم بيئة مادية ونفسية داعمة، يخلق حالة من التطابق بين أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد، هذا التطابق هو جوهر المناخ المحفز، لأن المناخ المدرسي الإيجابي ينشأ عندما يشعر العاملون أن أهدافهم الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف المدرسة، وفي سياق التربية البيئية، عندما تتبنى الإدارة هدف المدرسة الخضراء وتوفر للمعلم التدريب والموارد، فإنها توفق بين البعد المؤسسي والبعد الفردي (إبراهيم الدوسري وآخرون، 2025).

3. نظرية الدافعية ذات العاملين لهيرزبيرغ - القائد ودور العوامل الدافعة:

قدم هيرزبيرغ Herzberg تفسيراً مهماً عبر تمييزه بين العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا مثل الراتب وظروف العمل، والعوامل الدافعة التي تُحقق الرضا والدافعية مثل الإنجاز والتقدير وتحمل المسؤولية، ووفقاً لهذه النظرية، فإن دور القيادة المدرسية يتجاوز توفير العوامل الوقائية إلى التركيز على العوامل الدافعة، فمدير المدرسة الذي يفوض للمعلمين قيادة النادي البيئي، ويمنحهم التقدير العلني عند نجاح حملة التشجير، فإنه يستخدم إثراء الوظيفة كأداة لخلق مناخ محفز، كما أن غياب العوامل الدافعة يحول البيئة المدرسية إلى بيئة طاردة مهما كانت جودة العوامل الوقائية (رفعت المصري، 2021).

4. نظرية المناخ التنظيمي - القيادة كصانعة للتصورات الجماعية:

تعرف نظرية المناخ التنظيمي المناخ بأنها التصورات المشتركة للعاملين حول سياسات وممارسات وإجراءات منظماتهم، وترى أن القائد هو المصدر الرئيس لتشكيل هذه التصورات عبر ما يقوله ويفعله ويكافئ عليه ويعاقب فعندما تركز الإدارة المدرسية في اجتماعاتها على مناقشة مشاريع الاستدامة، وتخصص ميزانية للأنشطة البيئية، وتكافئ الصف الأكثر ترشيداً للكهرباء، فإنها تبعث برسالة واضحة تشكل مناخاً محفزاً للسلوك البيئي، وبالتالي، فإن سلوك القائد يخلق السياق الذي يفسر من خلاله المعلمون والطلبة ما هو المهم في هذه المدرسة (مروة عبد الهادي، 2019).

الخلاصة التكاملية:

تتفق هذه النظريات الأربع على أن العلاقة بين القيادة المدرسية والمناخ المحفز هي علاقة سببية وتفاعلية، فالقيادة التحويلية تخلق الرؤية، ونظرية النظم تضمن التوازن، ونظرية هيرزبيرغ تحدد أدوات التحفيز، ونظرية المناخ تفسر كيف تتحول ممارسات القائد إلى تصورات جمعية.

وعليه، فإن المناخ التعليمي المحفز للتربية البيئية ليس صدفة، بل هو منتج مقصود لقيادة واعية تدرك أن مهمتها الأولى هي هندسة البيئة التي يحدث فيها التعلم.

الآثار المتوقعة للممارسات القيادية الفاعلة:

ترى كل من العداوي والبطاينة (2024) أن الممارسات القيادية من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات التعليمية فهي تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتعزيز التعاون، وإيجاد بيئة إيجابية ومناسبة تدعم الإبداع والتميز، فالقيادة الفاعلة ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة مخرجات التعليم، ومن أبرز الآثار المتوقعة للممارسات القيادية ما يأتي:

1. تحسين أداء العاملين، من خلال تنمية الكفايات المهنية والولاء للمؤسسة التعليمية.
2. تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.
3. تحسين جودة العملية التعليمية عبر دعم التخطيط الفاعل وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز ثقافة التقويم والتحسين المستمر.
4. تنمية ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
5. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية من خلال تحسين سمعتها، ورفع جودة مخرجاتها، وتحقيق مؤشرات الأداء والاعتماد والجودة (العداوي والبطاينة، 2024).

النتائج والمناقشة:

- 1- إن العلاقة بين القيادة المدرسية والبيئة المحفزة علاقة تأثير سببية ذات طبيعة بنائية، فالمدير لا يوفر البيئة بشكل مباشر، بل يخلق الشروط الثقافية والتنظيمية التي تسمح بنموها.
- 2- إن البيئة التعليمية تمثل منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد المادية والبشرية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية، ولا يمكن اختزالها في الجانب المكاني فقط، بل هي إطار شامل يؤثر في جودة التعلم داخل المدرسة.
- 3- إن قوة البيئة التعليمية ترتبط بمدى توافر عناصر الأمان، والاحترام، والتفاعل الإيجابي، والدعم التنظيمي، وهي عناصر أساسية في بناء مناخ مدرسي محفز.
- 4- إن الممارسات القيادية للإدارة المدرسية تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحفيز البيئة التعليمية، خاصة عندما تقوم على الثقة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، وتقويض الصلاحيات، ودعم التطوير المهني للعاملين.

- 5- إن القيادة المدرسية الفاعلة تُسهم في رفع دافعية المعلمين والطلاب، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.
- 6- إن العلاقة بين القيادة المدرسية والمناخ المحفز علاقة بنائية وتفاعلية؛ فكلما اتسمت القيادة بالأسلوب التشاركي والديمقراطي، ازداد الشعور بالإيجابية داخل المدرسة، وارتفعت درجة الالتزام والتعاون والرضا بين أفرادها.
- 7- إن النظريات الإدارية والتربوية تفسر هذه العلاقة على أساس أن القائد المدرسي لا يقتصر دوره على التنظيم والمتابعة، بل يمتد إلى بناء مناخ نفسي وتنظيمي يساعد على التعلم والنمو وتحقيق الأهداف التربوية.
- 8- إن المدرسة التي تتوافر فيها قيادة واعية وممارسات إدارية إيجابية تكون أكثر قدرة على تحويل البيئة التعليمية إلى بيئة محفزة للإبداع والإنجاز، وأكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

التوصيات والمقترحات:

أولاً - التوصيات:

- 1- ضرورة تبني الإدارة المدرسية لأسلوب قيادي تشاركي يقوم على الثقة والاحترام والعدالة، لما لذلك من أثر في رفع دافعية المعلمين والطلاب.
- 2- العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية داخل المدرسة، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- 3- توفير برامج تدريبية للقادة المدرسيين في مجالات القيادة التحفيزية، وإدارة التغيير، وبناء المناخ المدرسي الإيجابي.
- 4- الاهتمام بالتطوير المهني المستمر للمعلمين، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية واللقاءات التربوية.
- 5- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور، بما يدعم التعاون ويقوي العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- 6- توفير بيئة مدرسية آمنة نفسياً ومادياً، تسهم في شعور الطلاب والمعلمين بالراحة والطمأنينة.
- 7- تفعيل أساليب التحفيز المادي والمعنوي داخل المدرسة، وتقدير الجهود المتميزة بشكل منتظم.
- 8- دعم المدرسة بالوسائل والإمكانات التي تساعد على تحسين الأداء التعليمي، وتخفيف الأعباء الإدارية غير الضرورية عن القائد المدرسي.

ثانياً – المقترحات:

- 1- إجراء دراسات ميدانية حول أثر أنماط القيادة المدرسية المختلفة في مستوى دافعية الطلاب والمعلمين.
- 2- دراسة العلاقة بين الممارسات القيادية للإدارة المدرسية ومستوى الرضا المهني لدى المعلمين.
- 3- تنفيذ بحوث مقارنة بين المدارس التي تتبنى القيادة التشاركية وتلك التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في الإدارة.
- 4- بحث دور الإدارة المدرسية في بناء بيئة تعليمية محفزة في المراحل الدراسية المختلفة.
- 5- إعداد برامج إرشادية وتدريبية للقادة المدرسيين حول أساليب بناء المناخ المدرسي الإيجابي.
- 6- دراسة أثر المناخ المدرسي الإيجابي في التحصيل الدراسي والانضباط السلوكي لدى الطلاب.
- 7- التوسع في بحوث تتناول العلاقة بين القيادة المدرسية والابتكار داخل المدرسة.
- 8- بحث المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات القيادية في المدارس وسبل معالجتها.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع:

1. أبو النصر، مدحت (2019). القيادة التربوية الحديثة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب.
2. أبو جليان، عمر (2015). الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها، مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة أسيوط، العدد (8).
3. البديري، زهرة (2024). متطلبات البيئة التعليمية الداعمة للتفاعل الصفّي لدى أطفال الروضة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (11) العدد (5).
4. البليهد، نورة محمد، والمطيري، قرناس. (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. [1] asu +1
5. الجبور، حاتم (2021). دور وحدة التعليم والمساءلة في تحسين البيئة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2) العدد (12).
6. الحريري، رافدة (2015). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عمان، دار المسيرة.

7. حسام، سمير (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديرين والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، مجلة الطفولة والتربية - جامعة الإسكندرية، المجلد (49) العدد (2).
8. الخطيب، أحمد (2017). الإدارة المدرسية الحديثة. إربد: عالم الكتب الحديث.
9. داهود، سليمان (2023). تأثير البيئة التعليمية المدرسية في التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الحكومية الأردنية في مادة العلوم من وجهة نظر الطلبة، مجلة لكية التربية وعم النفس، المجلد (39) العدد (6).
10. الدوسري، إبراهيم، وآخرون (2025). دور القيادة المدرسية في تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة لطلاب المرحلة الثانوية في مواجهة مخاطر الانترنت، مجلة كلية التربية - أسيوط، المجلد (41) العدد (2).
- 11-الدوسري، عبد العزيز (2018). إسهام البيئة التعليمية في تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي من وجهة نظر طلاب كلية التربية في جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية - أسيوط، المجلد (34) العدد (11).
- 12-العاجز، فؤاد (2018). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار المسيرة.
- 13-العامر، مها، والعجلان، عبد الرحمن (2025). الممارسات القيادية لمديرات المدارس الثانوية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم وفق نموذج هيرسي وبلانشارد، مجلة كلية التربية، المجلد (22) العدد (127).
- 14-عبد الهادي، مروة (2019). البيئة التعليمية كأداة لتفعيل جودة التعليم - دراسة حالة المدارس الحاصلة على الجودة بالمنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (26) العدد (117).
- 15-عسيري، فاطمة (2024). أثر الممارسات الإدارية على توفير بيئة مدرسية آمنة - دراسة تطبيقية على مدراء مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة، مجلة كلية التربية - أسيوط، المجلد (40) العدد (9).
- 16-علام، صلاح الدين (2023). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، ط 5، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 17-عليوة، رجب، وآخرون (2024). متطلبات تحسين جودة البيئة التعليمية بمدارس التعليم المجتمعي في مصر، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، المجلد (10) العدد (1).
- 18-العنزي، عبير، والطلواني، صلاح الدين (2025). التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت - دراسة تحليلية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد (7) العدد (1).
- 19-الفايدي، إيمان (2018). دور مدير المدرسة في تعزيز الممارسات التدريسية لدى المعلمين وعلاقتها بدوره في تطوير قدراتهم القيادية كما يدركه معلمو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية - غزة، المجلد (27) العدد (3).
- 20-لايشي، سعد (2017). البيئة الخارجية والأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية وعلم النفس، جامعة محمد خضير - بسكرة.
- 21-المالكي، حامد (2026). درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (7) العدد (5).
- 22-المصري، رفعت (2021). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 23-النورجي، محمد (2020). القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- 24-وزارة التربية والتعليم الليبية (2022). مبادرة المدارس الخضراء.
- 25-اليونيسكو (2017). التعليم من أجل التنمية المستدامة - تقرير منشور.