

تاريخ الإرسال (2022-08-25)، تاريخ قبول النشر (2022-09-26)

مروان عبد القادر بكير

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

إبراهيم عبدالله النوري

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ فلسطين

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل

E-mail address:

Marwan.bakir@moe.edu.ps

"المدرسة الجاذبة للتعلم أساساً لتطوير العملية التربوية في فلسطين" دراسة حالة : محافظة نابلس نموذجاً

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لتصور مقترح للمدرسة الجاذبة للتعلم لتكون أساساً لتطوير العملية التربوية في فلسطين. دراسة حالة : محافظة نابلس نموذجاً، لتصويب ما تعانيه المدارس التقليدية في فلسطين من حالات عزوف وتسرب وانقطاع عن التعليم لبعض الطلبة؛ لعدم رضاهم عن تقديم الخدمة بما ينسجم ومتطلبات القرن الواحد والعشرين، والثورة التكنولوجية والرقمية. ولتحقيق ذلك استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة بما أفرزته الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات بما ينسجم والحالة الفلسطينية. وذلك من خلال التعمق في دراسة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إضافة للاطلاع واستقصاء آراء المهتمين بالعملية التربوية لا سيما (الطلبة، مديري المدارس، المعلمين، المشرفين التربويين، مجالس أولياء الأمور) باستخدام (القبالات الفردية، والمقابلات الجماعية)؛ للتعرف على الأساس الذي يمكن البناء عليه لمعرفة سمات المدرسة الجاذبة ومتطلباتها. لتكون مدرسة (ذات معنى لطلابها، متطورة في إدارتها، ذات رؤية استراتيجية، ذات مبنى نموذجي بتجهيزاته الفنية، بيئة داعمة للتعلم-مكسبة للمهارات، تلبي احتياجات الطلبة وميولهم، موظفة للأساليب والإمكانيات التكنولوجية والإلكترونية، راعية للإبداع، تركز على التعلم النشط، ذات مناهج مرنة تكيفية-استراتيجية وطرق تدريس متطورة تهتم بالنمو المهني للمعلمين- تبرز مواهب الطلبة، تركز على التقويم الحقيقي الشمولي، متفتحة على المجتمع والبيئة-تؤمن بالشراكة مع الأسرة-الضبط والمحاسبية). أملا في التغلب على ما تعانيه مدارسنا التقليدية من مشكلات وروتين متعب، وتحقيق تعليم جاذب للطلبة وإحداث وتحقيق التطور المطلوب في العملية التربوية بكافة جوانبها.

كلمات مفتاحية: المدرسة الجاذبة – الإصلاح التربوي – تطوير المدرسة.

School that attracts learning to be a basis for developing the educational process in Palestine, Nablus governorate as a model

Abstract:

The current study aimed to arrive at a proposed conception of the school that attracts learning to be a basis for developing the educational process in Palestine, Nablus governorate as a model in order to correct the reluctance, dropout, and interruption of education that some students suffer from in traditional schools in Palestine. For their dissatisfaction with the provision of service in line with the requirements of the twenty-first century, and the technological and digital revolution. To achieve this, the researchers used the descriptive analytical method; To get acquainted with the foundations on which the attractive school rests, with the results and recommendations of previous studies that are consistent with the Palestinian situation.

This is done through an in-depth study of the literature related to the subject of the study, and the results of previous studies related to the subject, in addition to reviewing and surveying the opinions of those interested in the educational process, especially (students, school principals, teachers, educational supervisors, parents' councils) using (individual midwives, and group interviews); To identify the basis on which to build on the attractive characteristics and requirements of the school. To be a school (meaningful for its students, advanced in its management, with a strategic vision, with a model building with its technical equipment, a supportive environment for learning - gaining skills, catering to students' needs and tendencies, employed by technological and electronic methods and capabilities, a sponsor of creativity, focusing on active learning, with flexible curricula Adaptive - advanced teaching strategies and methods - concerned with the professional growth of teachers..

Keywords: The attractive school - educational reform - school development.

جسم البحث:**المحور الأول: الإطار العام للبحث****المقدمة:**

في ظل التغيرات، والتحديات، والثورات المعلوماتية والتكنولوجية المضطردة التي يعيشها العالم، فإن القبول بالواقع التقليدي كما هو، لا سيما في سير العملية التعليمية التعلمية، أصبح درباً من الخيال والمستحيل، وظهر هذا التحدي بشكل جلي واضح خلال جائحة كورونا وما لحق به من تبعات على الجانب التربوي. فكان قطاع التعليم خلالها من أكثر القطاعات الحياتية خسارة وتضرراً في منتجه وهو الطالب.

لذا أصبح لزاماً على المهتمين بالعملية التعليمية التعلمية من تربويين وباحثين ومتقنين، ومؤسسات العمل الذؤوب والجاد لجسر الهوة التي أحدثتها هذه الجائحة من جانب، والانفتاح على العالم نتيجة للتطور الهائل في وسائل الاتصال والتواصل من جانب آخر. فأصبح ما يقبله الطالب كمحور للعملية التعليمية، من وسائل وأساليب واستراتيجيات، وبيئة تعليمية، لا يلائمه ولا يقنعه في الوقت الحاضر.

من هنا كان لزاماً على المؤسسات التربوية وكل المهتمين بالعملية التعليمية التعلمية التفكير بعمق حول الكيفية التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه الفجوة الحاصلة. وما دام الجميع يؤمن بأن الطالب هو محور العملية التربوية، إذا فالجميع يؤمن بضرورة توفير ما يحتاجه لتحقيق ذلك. منطلقين من الطالب نفسه ومن دراسة لاحتياجاته التي يعبر عنها بنفسه، إضافة لما سيبيده المهتمين بهذه القضية من تربويين وباحثين وعلماء من آراء وتصورات. حتى نصل الى عملية تربوية جاذبة تحقق أهدافها ومخرجاتها. فهذه الدراسة حرصت على إلقاء الضوء على الطرق، والأساليب، والاستراتيجيات، التي تجعل من العملية التعليمية عملية جاذبة، يحرص عليها جميع المهتمين بها، ويسعون لتوفيرها وتحقيقها، فحاولت أن تجمع رؤى جميع المهتمين بالعملية التربوية من (طالب، ومعلم، ومدير، ومشرف تربوي، وولي أمر) من خلال مقابلات فردية وزميرية، أملاً في الخروج برؤية وتصور واضحين حول البيئة التعليمية الجاذبة من وجهة نظرهم والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية التعلمية.

مشكلة الدراسة: تم تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مقومات المدرسة الجاذبة للتعلم التي تعتبر أساساً لتطوير العملية التربوية في فلسطين؟

انبتق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

- ما اهم مقومات المدرسة الجاذبة للتعلم تبعاً للأدبيات المتعلقة بها؟
- ما اهم مقومات المدرسة الجاذبة للتعلم كما يجب أن تكون من وجهة المهتمين بالعملية التربوية؟
- ما اهم المتطلبات والإجراءات الواجب اتباعها لتطوير وتفعيل الصيغة المقترحة للمدرسة الجاذبة للتعلم كأساس للتطوير التربوي في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على سمات ومواصفات المدرسة الجاذبة كأساس يبنى عليه لتحقيق التطور التربوي في فلسطين من وجهة نظر المهتمين بالعملية التعليمية في محافظة نابلس.

أهمية الدراسة وميراثها:

- أهمية المدرسة وما تعنيه هذه المؤسسة للنشء من وسيلة لتحقيق ما يصبوا إليه من معارف ومهارات وقيم واتجاهات.
- أهمية توفر ميزات وخصائص في هذه المؤسسة لتصبح بيئة جاذبة للمتعلم لتحقيق الهدف من عملية التعليم والتعلم وحصول ارتقاء فيها لا سيما في ظل جائحة كورونا
- أهمية التعرف إلى آراء المهتمين بالعملية التربوية (داخل المدرسة وخارجها) حول المدرسة الجاذبة، باعتبارهم الشريحة الأهم والأقدر على تحديد هذه السمات من داخل المدرسة (المدير المعلم، الطالب)، ومن خارج المدرسة (المشرف التربوي، مجلس أولياء الأمور).
- قلة الدراسات وندرتها على المستوى المحلي التي تناولت ملامح ومواصفات بيئة المدرسة الجاذبة، باعتبارها البديل للمدرسة التقليدية.
- التعرف على الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة للتعلم ومتطلباتها.
- الحد من عزوف الطلبة عن الدراسة وقلة الدافعية لديهم وانخفاض مستوى التحصيل لديهم
- تطوير وسائل التواصل المختلفة والانفتاح الواسع على العالم ودخول التعلم عن بعد حيز التنفيذ.
- استمرار التشبث بوسائل التعليم التقليدية رغم شعور الطلبة بعدم جدواها وشعورهم بالحاجة لان تكون هناك طرق ووسائل وأساليب جديده تكون جاذبة بالنسبة لهم.

منهج الدراسة وأدواتها:

استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة بما أفرزته الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات وبما ينسجم والحالة الفلسطينية. باستخدام المقابلة الفردية والمقابلات الجماعية) للتعرف على الأساس الذي يمكن البناء عليه لمعرفة مقومات المدرسة الجاذبة ومتطلباتها

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من طلبة المدارس الثانوية، والمعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين، ومجالس أولياء الأمور من محافظة نابلس والبالغ عددهم (4743) طالب للصف الثاني ثانوي و(812) معلماً، ومدير (21) و (30) مشرفاً تربوياً، (مجالس أولياء أمور وتضم (252) ولي أمر. تم إجراء مقابلات فردية وزميرية مع عينة من الفئات المذكورة حسب المتاح ممن التزم من أفراد العينة من الفئات المختلفة بعدة وسائل مقابلات ميدانية وعبر زووم أو تيمز. وبلغت عينة الدراسة للفئات المختلفة التي تم مقابلتها على النحو الآتي:

النسبة المئوية	عينتها	مجتمع الدراسة	الفئة المستهدفة
10.33%	490	4743	الطلبة
11%	90	812	المعلمون
100%	21	21	المديرون
66.7%	20	30	المشرفون التربويون
20%	50	252	أولياء الأمور

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحد الموضوعي: وتمثل في التعرف إلى الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة لتطوير العملية التربوية في فلسطين.
الحد البشري: الاقتصار على التعرف على أسس المدرسة الفاعلة الجاذبة التي قد تطور العملية التربوية في فلسطين من بعض أطراف هذه العملية (الطلبة، المعلمون، المديرون، المشرفون التربويين، مجالس أولياء الأمور).
الحد المكاني: تطبيق أداة الدراسة المقابلة (الفردية والجماعية) على العينة التي تم اختيارها.
الحد الزمني: العام الدراسي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة:

المدرسة الجاذبة: تُعرف بأنها المدرسة التي تقدم برامج تعليمية وتربوية نوعية، من أجل إعداد متعلمين دائمي التعلم؛ بهدف اكتساب المعرفة والاستعداد لمواجهة التطورات الحياتية؛ وتحقيق الذات؛ والتعايش مع الآخرين، من خلال التركيز على المهارات الأساسية، والمهارات العصرية للوصول إلى المعلومات في جو يسوده، المتعة والنشاط (الشايح والحناكي، 2015، ص 284).

الإصلاح التربوي: هو عبارة عن أية محاولة فكرية أو عملية الإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك متعلق بالبيئة المدرسية أو التنظيم والإدارة أو المنهاج التعليمي أو طرق التدريس أو الكتب الدراسية وغيرها (الحارثي، 2003، ص 117)

المدارس الثانوية: هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف العاشر، الحادي عشر، والثاني الثانوي بمساراتها المختلفة العلمي، والعلوم الإنسانية، والمهني والتجاري والفنقي والزراعي... وأعمارهم من (15-18) سنة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، قانون التعليم 2017، ص13، 12).

إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالأسس التي تقوم عليها المدارس الجاذبة.
- إعداد أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها، لاستخدامها في المقابلات الفردية والجماعية.
- الخروج بتصور حول الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة بعد التعرف على أبرز النتائج التي تمخضت عنها الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة قرواني (2014). هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها وأظهرت نتائج الدراسة: انه يوجد دور كبير لإدارة المدرسة في خلق بيئة مدرسية مشوقة

تعزى (الى الجنس، ومكان السكن، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، سنوات الخبرة)، كما انه لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة يعزى لمتغير (العمر والمرحلة المدرسية).

دراسة شاهن Sahn (2013). هدفت إلى تحديد ادوار مديري المدارس حول تحسين المدارس والاسرراتيجيات التي يستخدمونها من أجل تحسين بيئة مدارسهم، وأظهرت نتائج الدراسة الى ان تحسين التعاون والتواصل بين المديرين والطلبة وبين المديرين والمعلمين من أكثر المقومات التي يمارسها المدير تحسين البيئة المدرسية وتمثل الترتيب الاول، كما أن المقوم الثاني كان "تطوير المعلم" و "تلبية حاجة الموظفين" احتلا الترتيب الثاني ثم تلاه في الترتيب الثالث "تحسين الظروف المادية وتوفير تقنيات التعليمية التكنولوجية وزيادة استخدامها"

دراسة العنزي (2012). هدفت إلى التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة في تحقيق دوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، والكشف عن الفروق بين آراء المعلمين تبعاً للتخصص، وعدد الدورات التدريبية، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: على المستوى الإجمالي فإن مدير المدرسة تبعاً للمتوسط العام لكل المجالات حقق أدواره بدرجة متوسطة في مجال الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية ثم مجال الطلاب، ثم مجال المعلمين، ثم مجال المقررات الدراسية على الترتيب. كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. بين آراء المعلمين حول تحقيق مدير المدرسة لدوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، تبعاً للتخصص، عدد الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

دراسة فكتور Victor (2009). هدفت إلى التعرف على مهارات مدير المدارس التي تساعد على تحسين بيئة المدرسة الخاصة في سغافورة، وأشارت نتائج الدراسة الى ان هناك دور فعال لمديري المدارس في بناء الثقة ودعم العاملين في المدرسة والعمل بروح الفريق وتوفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية وحث العاملين على التنمية المهنية، وخلق الهياكل التي تشجع المعلمين على التواصل والحفاظ على القيم الأخلاقية.

دراسة حلس وشلدان (2008). هدفت إلى التعرف على سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط المدرسي والعلاقة السائدة بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب في المدارس الثانوية في محافظات غزة أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المعلمين وإدارة المدرسة احتلت المرتبة الأولى أما العلاقة بين الطلاب، ومدير المدرسة جاءت في المرتبة الثانية، والعلاقة بين الطلاب بعضهم البعض بالمرتبة الثالثة، والعلاقة بين الطلاب والمعلمين في المرتبة الرابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال البيئة المدرسية وأظهرت نتائج الدراسة كذلك ضرورة تعزيز العلاقة بين إدارة المدرسة وأولياء امور الطلاب.

دراسة رياح (2008). هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وتحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وأوضحت النتائج أن درجة الممارسة كانت جيدة، وأكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس هي على الترتيب الآتي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية تم تجاه المعلمين، ثم تجاه الطلبة، ثم تجاه المناهج الدراسية، وأخيراً دورهم تجاه المجتمع.

دراسة جيدكوجل وكيسير (Gedikoglu & Keser, 2008). هدفت هذه إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات دنيا في اتخاذ قرارات انضباطية سليمة بخصوص مشاكل طلاب الثانوية، كما انه لا يوجد إهتمام بتقديم أنشطة التنمية المهنية لهم وللعاملين معهم، ولا يوجد لديهم نظام اتصال بالمجتمع وأولياء الأمور بينما كان أدنى متوسط في تطوير البيئة المدرسية خلق مناخ مدرسي ايجابي مدعم للعاملين في المدرسة.

دراسة أحمد (2008). هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وأظهرت نتائج الدراسة ان المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة إذ أختير بنسبة (80،7%) من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره (2،29%) من عينة الدراسة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، مكان السكن.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على أن الإدارة المدرسية لها دور فاعل في خلق بيئة جاذبة ومشوقة للطلاب، كما جاء في دراسة (القرواني، 2014)، ودراسة (العنزي، 2012)، كما اتفقت دراسة (شاهين، 2013)، مع دراسة (رياح، 2008)، في أهمية وجود خطة واستراتيجية واضحة لتوفير ما تحتاجه المدرسة من تقنيات تكنولوجية، وابنية وتجهيزات، تجعل من البيئة المدرسية بيئة جاذبة، وبالتالي ينعكس ذلك ايجاباً على العملية التعليمية التعليمية، واختلفت دراسة (حلس وشلدان، 2008)، مع دراسة (رياح،

2008) في ان دراسة رباح اعتبرت الإدارة المدرسية فيها أن الاهتمام في إيجاد بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة ومجهزة بالأجهزة والأدوات المختلفة في المرتبة الأولى، في حين اعتبرت دراسة (جلس وشلدان، 2008) ان الاهتمام بالبيئة المدرسية بالنسبة للإدارة المدرسية فيها جاءت في المرتبة الأخيرة.

ولذا حاولت الدراسة الحالية الوصول إلى رؤية واضحة حول البيئة المدرسية الجاذبة والمحفزة، ليس من وجهة نظر الإدارة المدرسية فحسب ولكن من وجهة نظر كل مهتم بالعملية التعليمية (طالب، ومدير، ومعلم، ومشرف تربوي، وولي أمر) وهذا ما يعطي لهذه الدراسة القيمة النوعية في طرحها.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم المدرسة الجاذبة اصطلاحاً:

تبلور مصطلح "المدرسة الجاذبة" والذي يصف الفرص والامكانيات العديدة والمتنوعة والتي تقدمها المدرسة لكي تضمن استمرار الطلاب بداخلها وزيادة تكيفهم وارتباطهم بالعملية التعليمية، وتحسين تحصيلهم الدراسي، من خلال تجويد الخدمة التعليمية، واستحداث نظم واستراتيجيات حديثة في العملية التعليمية، وخلق بيئة تعليمية مناسبة ودافعة لتعلم الطلاب، ومكسبة لمهارات عصرية ذات بعد أصيل وذو أهمية في حياة المتعلمين.

وتقوم فكرة المدرسة على تغيير اتجاهات وأدوار كل من المعلمين والمديرين وأولياء الأمور في العملية التربوية ليمارسوا أدواراً جديدة تنقلهم من التعليم التقليدي المبني على الاستظهار بالأساليب الموجهة للطلبة إلى التعليم المبني على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وحل المشكلات. والتعليم الذي يهتم بالطلاب جميعهم على اختلاف مستوياتهم ورغباتهم ويهتم بتنمية القدرات الفردية، والتعليم المبني على العدل والمساواة وتوفير مصادر المعرفة وتسهيل الوصول إليها التعليم الذي يعود الطالب على تحمل المسؤولية، وعلى القيام بدور نشط في العملية التربوية. (الختلان، 2012، ص 22-23).

تعريف المدرسة الجاذبة اجرانياً: هي المدرسة التي تحافظ على استمرارية انتظام الطلاب والاقبال على التعلم فيها، خلال الأنشطة والبرامج والفعاليات التربوية والخدمات التي تقدم بداخلها وتتسم بعدة خصائص ومميزات تجعل التعليم والتعلم متعة وتساعد الطلاب على التكيف والانخراط الإيجابي العملية التعليمية وتحقيق إنجاز تحصيلي وتميز على كافة المستويات.

ثانياً: المبادئ التي تستند إليها المدرسة الجاذبة:

- الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية ومركز اهتمامها الأساسي، فهو ثروة الحاضر والمستقبل، والاستثمار الحقيقي للمجتمع.
- التعلم للحياة، بما يسهم في بناء شخصية المواطن دائم التعلم.
- التعلم للمعرفة، بتهيئة المدرسة دائماً لتكون بيئة معرفية مناسبة.
- التعلم للعمل، بتهيئة المدرسة لتكون بيئة تعلم جاهزة من خلال العمل والإنجاز.
- التعلم لتحقيق الذات، بحيث تسهم المدرسة في إحداث النمو الشامل للمتعلمين (النمو الأكاديمي، والنمو المهني، والنمو الشخصي والاجتماعي).
- التعلم للعيش مع الآخرين، بجعل المدرسة بيئة تواصل مع مختلف شرائح المجتمع.
- التميز للجميع بتهيئة الفرصة أمام جميع المتعلمين لتنمية وصقل مواهبهم وقدراتهم. (الدويك، 2005، ص 59).

ثالثاً: اهداف المدرسة الجاذبة:

تهدف المدرسة الجاذبة الى تربية الفرد تربية متوازنة عقليا وروحيا ونفسيا وجسمياو عاطفيا واجتماعيا على نحو شامل ومتكامل، تمكنه من انتاج المعرفة للتعلم مدى الحياة، طالب يمتلك مهارات حياتية عالية في تقنية المعلومات، ويتفاعل بوعي مع معطياتها، بالإضافة إلى تحقيق مستويات تحصيلية وأدائية عالية. (الختلان، 2012، ص 23).

رابعاً: سمات المدرسة الجاذبة:

بالرجوع الى الادب التربوي واستقراء سمات المدرسة الجاذبة، تمكن الباحثان من تحديد سمات المدرسة الجاذبة وفق الاتي:

1- ذات معنى لطلابها:

تشير الادبيات المختلفة إلى أن المدرسة لكي تحدث فرقا في حياة الطلبة؛ فإنها مطالبة بتغيير سياستها وتوجهاتها وأساليبها التربوية؛ لكي تصبح أكثر استجابة لمطامح الطلبة وتوقعاتهم منها، والعمل باستمرار كذلك على تنويع الخبرات التربوية المقدمة واثرائها، وتشكيل ثقافة محفزة، وقادرة على استيعاب الطلبة وتوجيه ميولهم وتطلعاتهم المستقبلية (عبد العزيز، 2004، ص 25).

فالمدرسة الجاذبة هي في المدرسة التي تتوافر فيها عوامل جذب الطلاب للتعلم والشعور بقيمة ما تقدمه لهم من خلال الدعم الأكاديمي وتوفير بيئة تعليمية تعلمية تساعدهم على النمو الأكاديمي والتحصيل الدراسي، لأنهم يشعرون بحدوى وجودهم وأن ما

يقدم لهم له دور كبير في تعلمهم وارشادهم، بل وفي حياتهم (Institute on Metropolitan Opportunity, 2013, - p2).

2- رؤيتها واهدافها معلنة وواضحة لجميع أطراف العملية التعليمية:

حتى تصبح المدرسة جاذبة ومحفزة لابد أن تكون رؤيتها وأهدافها معلنة وواضحة لدى جميع الأطراف بحيث تلتزم الإدارة المدرسية بأداء مهامها وفق أعلى معايير الجودة النوعية وضمان الإنتاجية والتطوير المستمر، وهذا يتطلب إيجاد بيئة عمل مفتوحة وإيجابية تعتمد الاستماع للآخرين وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية وتشجع العاملين والطلاب على كسر روتين العمل بأفكار جديدة وأساليب عمل مبتكرة. ولقد أشارت (المهدي، 2009، ص 159) الى أهمية أن تكون الإدارة في مدرسة المستقبل والتي تتصف بالجذب لطلابها متطورة، وتتبع أساليب حديثة في الإدارة وتكون ديناميكية في الحركة ومرنة وتعمل بروح الفريق ويعتبر التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة هو الإطار القانوني والإداري لإرساء مبدأ المساءلة في إطار ما يسمى بالإدارة المتمركزة على المدرسة، وتأهيل المدرسة لكي تصبح قادرة ذاتيا ومهنيًا على إدارة مواردها، وهو ما يؤدي الى تحسين الأداء وربطه بالموازنة المالية المقررة للمدرسة. (سليمان، و عبد العزيز، 2006، ص4).

3- تمتلك رؤية استراتيجية للتعلم المستدام:

وتلعب ادارة المدرسة دورا كبيرا ومهما في سبيل اعداد الطالب للمستقبل، وذلك من خلال الرؤية الاستراتيجية، والتي تتسق مع مطالب الواقع وتحديات المستقبل، وبذلك فهي تقدم فرصة حقيقية للتعلم وأنشطة من شأنها أن توأكب حركة التطوير. ولكي تحقق أهدافها التربوية المحددة وينعكس ذلك على تعلم الطلاب، وزيادة دمجهم في العملية التعليمية، لابد واضحة من خلال القيادة التربوية التي يجب أن تعمل جاهدة على تحقيق هذه الأهداف بنشر مداخل للتعلم والمعرفة المستمرة للطلاب وأطراف العمل التعليمي. (Cathy, 1994.p88).

وبذلك فالمدرسة المتعلمة ذات الرؤية الاستراتيجية الواضحة هي المدرسة الجاذبة للتعلم، والقادرة على التطوير مهنيًا من الداخل، وتلقيها لمساعدة الخبراء تكون محدوده فهي متعاونة مهنيًا وتشارك بالخبرات بشكل اساسي، وهو ما يؤدي الى ارتفاع مستوى تحصيل كل متعلم واكتسابه المهارات والاتجاهات الإيجابية وفقا لفلسفتها واتجاهها. ويعد تطوير المجتمعات المهنية المتعلمة هو أهم الطرق الواعدة لبناء مقدرات المتعلمين وإيجاد ثقافة التغيير اللازمة للمدارس لتسهم في التطوير المستمر، وينتج عن التعليم المدرسي تغيير مفاهيمي للطلاب وزيادة النشاط الذاتي لهم، والتأمل الناقد والابتكار، كما يحدث تجريب الاستراتيجيات المبتكرة والجديدة في التدريس، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المتعلمين وزيادة دمجهم وتفاعلهم الدراسي (درة، 2004، ص 61).

4- مرافق مدرسية متنوعة ومجهزة بكل ما يلزم للاستخدام:

تمثل المباني المدرسية أحد عناصر منظومة تجويد النواتج التعليمية، ووفقا للاتجاهات المعاصرة فإن المبنى المدرسي بتجهيزاته وتصميمه النموذجي ومرافقه المتنوعة من حجرات صفيه مكيفة، ومكتبة، ومختبرات، وملاعب، وساحات، ومشاعل، وحدائق والتي تمثل فضاءات تحفز الطلبة على التعلم وتثير تفكيرهم وتصلق مهاراتهم، وشخصياتهم من جميع الجوانب (معلولى، 2010، ص ص 106-111)، وتساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية لأنه يمثل بيئة تعلم يقضي فيها الطلاب أكبر أوقاتهم واميها في مسيرة تفاعلهم واندماجهم الأكاديمي.

5- مناخ مدرسي إيجابي يوفر الفرص لصقل المهارات التي تلبي ميول الطلبة:

البيئة المدرسية الفعالة هي التي تمكن المتعلمين والمعلمين من التعلم الجيد من خلال الدفع الذاتي للأعضاء، وتكوين مفهوم مناسب عن الذات وذلك من خلال المميزات التي يمكن أن تتاح وتدعم الجانب المعرفي والتعليمي بالإضافة إلى ترك الفرصة للسيطرة الداخلية للطلاب على سلوكهم (Goldring, & Smrekar, 2000, pp 30-31) بما يعزز دافعية الطلاب وشعورهم بالانتماء للمدرسة والانخراط في فعاليتها على اختلافها (Pickering, 2013, p2)

6- تركيز على تعلم المهارات:

المدرسة الجاذبة تركز على خلق فرص حقيقية للطلاب لإكسابهم المهارات المختلفة التي تعينهم على استكمال الدراسة، هذا بالإضافة إلى المهارات التعليمية التي تقتزن بتدريس المواد الدراسية، وتلك التي تتصل بالتحصيل والتميز فيه من خلال الأداء والتعلم (Genevieve & Erica, 2011.p2). ، وإيجاد برامج لممارسة الأنشطة المختلفة التي تلبي ميول الطلاب وتطلعهم للإنجاز، (Institute on Metropolitan Opportunity) 2013, p3). ، وأكدت (دياب، 2006، ص3) ، على أن من أهم خصائص المدرسة الفاعلة هي قدرتها و أن تمكن الطلاب من ممارسة المهارات المتطلبة لتعلمهم، من خلال الأنشطة المصممة الغاية، والاستفادة الكاملة من الخبرات المتاحة داخل التنظيم المدرسي، وقنوات التواصل، في الإعداد الطلاب للتمكن من المهارات التعليمية والحياتية، التي تضمن لهم فرصا للعمل تتناسب مع امكانياتهم أو استكمال الدراسة في المستويات العليا.

7- تلبية احتياجات الطلبة وميولهم في التعليم والتعلم:

هي المدرسة التي يشعر فيها الطلبة على اختلاف مستوياتهم بالمتعة في التعلم، لأنها تلبية احتياجاتهم وميولهم، وتجعل منها أهدافاً عملية تعلمهم، بعيداً عن المناهج والطرق الجامدة التقليدية (Genevieve & Erica, 2011.p.1). مما يساهم في المحافظة على التزامهم بالدوام، ويشعرون بالإشباع والرعاية والأهمية، التي تجعلهم يقبلون على ممارسة الأنشطة التي تستهدفهم بايجابية (Opportunity, 2013,p17).

وتلعب القيادة المدرسية دوراً مهماً في جعل التعليم أكثر متعة للطلاب من خلال نمط الإدارة السائد، وخلق بيئة تعليمية تسمح للطلاب بممارسة الأنشطة المختلفة المتوافقة مع احتياجاتهم وميولهم، هذا بالإضافة إلى تيسير عملية التعلم من خلال الدعم وتوفير ما يلزم من إجراءات، وتقديم تسهيلات ودعم للمعلمين داخل فصولهم. (سعود، 2009، ص249) ومن العوامل المهمة لجعل التعليم أكثر متعة للطلاب، هو إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في كل خطط تطوير المناهج وطرائق التدريس المتبعة لهم، بالإضافة إلى تقديم حلول سريعة ومباشرة للمشكلات التي يمكن أن تصادف تعلمهم، مع التطبيق العصري لكل أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخبرة التربوية، وفي تقويم ورعاية التقدم الملاحظ في الأداء. (حمودة، 2008، ص44).

8- تمتك الخبرات في توظيف الأساليب والامكانيات التقنية والتكنولوجية والالكترونية في العملية التعليمية التعليمية.

تسعى المدرسة الجاذبة باستمرار إلى استثمار الأساليب الحديثة في العملية التعليمية، ومنها التطبيق الايجابي للأساليب والوسائل التكنولوجية الالكترونية، باعتبارها أهم آليات التفاعل ونقل المعارف واكتساب المهارات التي يتطلبها المستقبل بشكل كبير، سواء من خلال الانترنت، أو الكمبيوتر، أو توظيف البريد الالكتروني أو أجهزة العرض، أو المنتديات العالمية والقوائم البريدية، ... الخ في العملية التعليمية نظراً لما تحدثه للمتعلمين من متعة وإثراء للعملية التعليمية. (أسكاروس، 2005، ص 93-96)

9- راعية للإبداع.

المدرسة الجاذبة راعية للإبداع، والتعامل مع الطلاب على اختلاف إمكانياتهم وقدراتهم الإبداعية بتوفير البيئة المناسبة التي تجعل الطالب ينتج عدة إجابات متنوعة لمشكلة ما، بالإضافة إلى الاهتمام بالمواقف والمشكلات التي تتطلب استجابة واحدة أو نتيجة واحدة صحيحة، والمعلم كعنصر رئيسي في البيئة المدرسية مطالب مهنية أن يفهم قدرات طلابه، وأن يتعرف على حاجاتهم وميولهم، وأن ينمي جوانب الإبداع لديهم .

(Ford,et.al. 1997, pp.213-220)

10- تركّز على التعلم النشط المتمركز حول المتعلم.

المدرسة الجاذبة تركّز بالأساس على إتاحة الفرصة للتعلم النشط سواء بين الطلاب أنفسهم، أو بينهم وبين معلمهم، ومراعاة الاختلافات والفروق الفردية إلى جانب رعاية الضعاف والاهتمام المناسب بالمتميزين، مع إتاحة التفاعل غير المشروط سواء داخل هذه الفصول أو خارجها. (Institute on Metropolitan Opportunity, 2013,p5). يتوظيف استراتيجيات وأساليب تدريسية تراعي جميع المتعلمين على اختلاف قدراتهم واستعداداتهم، وتشركهم في عملية التعلم من خلال القيام بأدوار تفاعلية سواء في أنشطة التعلم الصفي، أو الأنشطة التربوية المكتملة، هي التي تؤدي إلى التحصيل المرتفع للطلاب، بالإضافة إلى جودة التكيف والانخراط في العملية التعليمية (Dorman & Adams, 2004,p.81).

والمدرسة الجاذبة للتعلم هي التي تتيح الفرص للمعلمين للإبداع، وفي جعل فصولهم أنشطة في التعلم، وفي تجريب أساليب تدريسية تفاعلية تضمن لكل طالب أن يشارك بفعالية في العملية التدريسية، وفي تحقيق مستوى معين من التقدم والتحصيل المرتفع. (أبو الفضل، 2003، ص225).

11- تمتاز بالمرونة في التعاطي مع المناهج وتكيفها بما يتوافق واحتياجات الطلبة وميولهم.

:تتميز المدرسة الجاذبة بوجود أنشطة لاصفية تلبية ميول ورغبات الطلاب، ويشركون بأنفسهم في تخطيط هذه الأنشطة بما يتناسب مع ميولهم ورغباتهم واحتياجاتهم، لأن ذلك يتناسب مع مفهوم المنهج المرن الذي يتناسب مع خصائص الطلاب واحتياجاتهم.

وتشير مراجعة الدراسات المعنية بالمدارس الجاذبة إلى أن إثاراً المناهج والمعززات التعليمية من خلال البرامج الموجهة هو ما يزيل الفروق بين الطلبة التي يمكن أن تعزى للعوامل الاقتصادية، أو الاجتماعية أو العرقية، وهو ما يؤدي إلى عوائد ايجابية مقارنة بالمدارس العامة الأخرى. (Blazer, 2012, p6).

12- تستخدم اساليب واستراتيجيات حديثة تعزز التعلم ذو المعنى.

من أهم ما يميز المدرسة الجاذبة هو استخدام المعلمين أساليب واستراتيجيات تدريسية حديثة تتناسب مع إمكانات الطلاب وتبايناتهم الدراسية من خلال تربيهم من الخبرة التعليمية ومشاركتهم الإيجابية في فعاليات العملية التدريسية. ومن هذه الأساليب "استراتيجية التعلم التعاوني استراتيجية التعلم عن طريق حل المشكلات استراتيجية التعلم بالتحقق العلمي. استراتيجية التعلم بالتجريب والاستكشاف"، (حسين، 2009، ص194). لجعل المتعلمين يفكرون بطرق مختلفة ويسعون لا طلباً للمعارف ولكن لتنمية الجانب الإبداعي في تعلمهم، وذلك يتم من خلال الخبرات المتنوعة التي يمكن تقديمها من خلال اتباع طرق تدريس اثرائية معرفية تتناسب مع حاجات المتعلمين وتطلعاتهم المختلفة، هذا بالإضافة إلى متطلبات التطوير المحلية وذات الأبعاد العالمية (Institute on Metropolitan Opportunity, 2013, p12).

بتوظيف آليات الاتصال الحديثة من حاسبات وشبكات ووسائط متعددة، من صوت وصورة ورسومات وآليات ومكتبات الكترونية، وكذلك بوابات الانترنت المتاحة سواء عن بعد أو في الفصل الدراسي، وهو ما يعمل على تجويد التواصل ويزيد من شعور الطلاب بالمتعة الحقيقية في التعلم ومتابعة المهام. (اسكاروس، 2012، ص 41).

13- تهتم بالنمو المهني لمعلميها ضمن مجتمعات تعلم مهنية فاعلة تحقق التكاملية، وتعزز تعلم الطلبة.

يعتبر المعلم هو أحد أهم أبعاد منظومة التطوير المدرسي، وهو أحد مقومات الجذب الرئيسية في المدرسة الجاذبة، وفقاً لما تنتجته المدرسة من دعم فني ومادي، ومن بينها الأداء النوعي والإبداعي لمعلميها ضمن مجتمعات تعلم فاعلة، يقدمون الجديد في كل مرة يلتقون فيها مع طلابهم، ويدعمونهم. (Rossell, 2003, p23). لذا حرصت المدرسة الجاذبة على بناء قدرات المعلمين في التعامل وسائل الاتصال الحديثة، لتحفيزهم على توظيفها في التواصل الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات لدمج الطلاب في العملية التعليمية وابقائهم على تواصل مع العملية التعليمية. (اسكاروس، 2012، ص 30).

14- تهتم بإبراز مواهب الطلبة وصقل شخصياتهم.

تعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التربوية والتعليمية التي تسهم بشكل كبير في إعداد قادة المستقبل حيث ينظر إلى المدرسة على أنها "البيئة الثانية للطفل، وفيها يقضي جزءاً كبيراً من حياته يتلقى فيها صنوف التربية وألوان من العلم والمعرفة فهي عامل جوهري في تكوين شخصية الفرد وتقدير اتجاهاته وسلوكه وعلاقته بالمجتمع الأكبر، وهي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة...". (أحمد، 2001 ص 255).

15- تركز على التقويم الحقيقي الشمولي للطلبة.

يعتبر من أهم العوامل التي تجعل من التعليم قيمة للتعلم، وتسهم بشكل كبير في التأكد من ناتج التعلم هو اتساع العملية التقويمية داخل المدرسة واشتمالها على كل جوانب التعلم العقلية والوجدانية والمهارية، ولا تقتصر فقط على الجوانب المعرفية (التحصيلية)، فالطلاب يشعرون بقيمة وأهمية الخبرات التربوية إذا كانت ملبية لكل جوانب شخصيتهم، وجوانب التعلم المقرونة بها (Institute on Metropolitan Opportunity, 20130, p7). الاهتمام بالتحصيل المرتفع الطلابي، من خلال مراقبة أدائهم السلوكي والتحصيلي، وقياس هذا الأداء بشكل متكامل وشمولي، وتطبيق الاختبارات الصادقة الموضوعية التي تعكس المناهج التعليمية المطورة المركزة على المهارات المحددة. (دياب، 2009، ص 6-4).

16- منفتحة على المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بما يعزز تعلم الطلبة.

تعتبر العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عاملاً حاسماً في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب وتحسين العملية التعليمية والتربوية في آن واحد، وهذه الفاعلية المشتركة بينهما تحقق الانسجام الحقيقي بين ما يتعلمه الدارس في البيئة المدرسية، وبين ما يتعلمه في الأسرة أو المجتمع الذي يتواجد فيه.. (ديفيز، 2000، ص 64 – 65).

والمدرسة الجاذبة هي التي تسعى دائماً لوجود شراكة حقيقية وانفتاح على المجتمع المحلي، دائماً ما تسال عما يريده المجتمع الخارجي، وما الذي يمكن أن يسهم في تحسين هذه العلاقة، وتوظيف مردودها في تحسين تعلم الطلاب وزيادة دافعيتهم، وهي في هذا الإطار تقدم برامج ومشروعات تربوية مجتمعية يشارك فيها أعضاء المجتمع المحلي والآباء من أجل تحقيق هذه الغاية.

(Institute on Metropolitan Opportunity, 2013, p19).

17- تؤمن بالشراكة الحقيقية بين المدرسة والأسرة بما يعزز تعلم الطلبة.

تقوم فكرة المدرسة الجاذبة على وجود برامج تربوية مدرسية تراعي الاختلافات التي تتعلق بالطلاب وأولياء أمور الطلاب والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والانسانية للآباء، وهي بذلك تفتح بشكل كبير ومخطط مسارات التفاعل الإيجابي مع أطراف العمل التعليمي بكل مستوياته. (Genevieve & Erica, 2011.p2).

18- توفر مناخ مدرسي داعم للسلوك الطلابي الايجابي ضمن قواعد واسس الانضباط المدرسي ومحاسبة السلوك غير المرغوب به وتعديله بالتعاون مع ذوي العلاقة:

تعتبر المدارس الجاذبة هي من أكثر المدارس التزاماً بقواعد النظام المدرسي، وحرصاً على تطبيق القواعد بموضوعية، وفق قانون واضح وضوابط معلنة للسلوك الإيجابي سواء للعلمين، أو الطلاب، تحرص على تقديم تقارير دورية واضحة عن كافة أنشطتها للمجتمعات المحلية التي تشملها، لأن ذلك يضمن سير الأنشطة في الاتجاه الصحيح، ويجعل المتعلمين يشعرون بالثقة والاستقرار في أنشطة وفعاليات تعلمهم. (Pickering, 2013, p4)، إضافة لوجود ثقافة مدرسية واضحة تعلي من شأن الالتزام الطلابي، وتظهر الإيجابيات وأنماط السلوك المرغوب فيها لدى المتعلمين، كما أنها التي يتوافر فيها إدارة حاسمة وحازمة، وقادرة على اتخاذ قرارات موضوعية وعادلة وفق ضوابط وقواعد عامة ملزمة للطلاب والمعلمين دون تفرقة أو محاباة،، واتباع العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر. (جلس، وشلدان، 2010، ص ص 5-11).

المحور الثالث: سمات المدرسة الجاذبة وفق اجابات عينة البحث على اسئلة البحث:

أولاً: اجابات المديرين: من خلال المقابلات التي أجريت مع المديرين فريداً وزمرياً، تم تركيز هذه الفئة على أمور عدة فيما يتعلق بمقومات المدرسة الجاذبة للتعلم، واهم المتطلبات والإجراءات المتبعة لتطوير وتفعيل الصيغة المقترحة للمدرسة الجاذبة للتعلم كأساس للتطوير التربوي في فلسطين وكيفية العمل على ذلك فكان تركيزهم على:

البيئة الفيزيائية للمدرسة، وما لها من دور في المساعدة على إيجاد بيئة مدرسية جاذبة، في بنائها ومكوناتها، ومرافقها. وأضافوا أنه ليس بالضرورة في مكان أن تكون المدرسة الجاذبة فقط هي التي تكون بيئتها الفيزيائية جاذبة، فهناك عوامل أخرى، قد يكون لها الأثر في إيجاد البيئة الجاذبة، كالعلاقات السائدة داخل المدرسة وخارجها، واستخدام أساليب تعليمية جاذبة.

كما أشار المديرين إلى أهمية أخذ ملاحظات أولياء الأمور بعين الاعتبار فيما يتعلق بأمور تخص أبناءهم، وأراءهم حول المدرسة التي يرغبون، كالوصول الآمن إليها، وزيادة التحصيل، والمتابعة، كما أشاروا إلى أهمية بناء علاقات وطيدة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وأهمية إشراكهم في الأمور المختلفة بما يعود بالنفع على المدرسة، حيث تعتبر العلاقات وبنائها ركيزة أساسية للتطوير المدرسي.

كما أشار المديرين إلى دور الهيئة التدريسية في إيجاد البيئة الجاذبة بما يقومون به من تنفيذ فعاليات تعتمد على أساليب واستراتيجيات حديثة في التعليم، واستخدام جاذب وفاعل للوسائل والأساليب التعليمية المختلفة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن المدرسة الجاذبة من وجهة نظرهم، تلك التي يسودها جو من التفاهم والألفة، بعيداً عن العنف والتتمر. بحيث يشعر فيها الطالب بالأمان والطمأنينة، يسودها جو من التفاعل والتنافس الإيجابي، الذي يكون حافزاً لتطوير القدرات، والكشف عن المواهب والإبداعات.

كما أشاروا إلى الموقع الجغرافي للمدرسة وسهولة الوصول إليها، كما أنها تلك التي تشجع وتعزز الطلبة باستمرار على اختلاف إمكاناتهم وقدراتهم مراعية للفروق الفردية بينهم، ليس هذا فحسب، بل تعمل على تعزيز ابداعات هيئتها التدريسية وإنجازاتهم، وتحاول نشر هذا الإنجاز والإبداع بكافة الطرق والوسائل.

كما أشاروا إلى أن المدرسة الجاذبة، تلك التي تحرص على تنفيذ كل ما هو جديد، من استراتيجيات، وطرائق تدريس، مشجعة ومحفزة ومشوقة للطلاب.

كما أنها تحرص على جودة التعليم. إضافة لقضية اعتبروها مهمة خاصة بتوفير المرافق الصحية وتصميمها بناء على احتياجات الطلبة ورغبتهم، ورغبة أولياء أمورهم.

كما أن المدرسة الجاذبة تعمل على تطويع المناهج لتكون ملائمة لتعلم الطلبة في مراحلهم المختلفة، ويمكن تطبيقه في سياقات حياتية، خاصة بكل مرحلة بناء على احتياجاتها.

ثانياً: استجابات المشرفين التربويين: أشاروا إلى أهمية تناسب أعداد الطلبة مع قدرة المدرسة الاستيعابية، من حيث الصفوف، والمرافق، والساحات، والإمكانات البشرية المتاحة، والمادية كذلك.

ووجود فريق عمل وهيئة تدريسية مؤهلة تلبى التطور العلمي المستمر، والانفتاح على العالم وتطوره المضطرب والسريع، لذا لا بد من العلم على تطوير المعلم، ورفعته بأحدث الوسائل، والطرق، والأساليب، والاستراتيجيات التعليمية التي تؤهله لذلك.

ضرورة وجود موازنة تطويرية للمدرسة الجاذبة من وجهة نظرهم، تساهم وتساعد في تحقيق التطور المنشود.

إضافة لأهمية الفصل بين المراحل العمرية المختلفة في المدارس، لما تتطلبه كل مرحلة من احتياجات، تختلف عن الأخرى.

ضرورة وجود خطة اتصال وتواصل دائم وفاعل بين المدرسة، والمجتمع المحلي، من أجل إحداث التطوير المنشود بعد دراسة الاحتياجات المختلفة للمدرسة.

رصدت المدرسة إلى جانب المرافق التطويرية بمرافق ترفيهية، بحيث يشعر الطالب والعامل في المدرسة على حد سواء بالراحة النفسية، وذلك عند ارتياد هذه المرافق.

توفر زوايا مختلفة في المدارس تلبي احتياجات الطلبة، وتجعل منها جاذبة ومحفزة لهم. العمل على تخفيف العبء عن العاملين في المدرسة، لا سيما المعلمين، حتى يمكنهم ذلك من العمل بأريحية من أجل التطوير، والعمل على جعل المدرسة جاذبة ومحفزة

أن يكون هناك تعليم مساند في كافة المراحل، وليس في مرحلة بعينها، ووفقاً لما تقتضيه الحاجة والاحتياج. المبادئ والأسس التي تقوم عليها المدرسة الجاذبة من وجهة نظر المشرفين

- الطالب هو محور العملية التربوية لذا يجب أن تسخر كل الإمكانيات والطاقات والمقدرات لخدمة هذا التوجه
- عملية التعليم والتعلم عملية دائمة ومستمرة وتراكمية
- تعليم الطالب للحياة يربط العملية التعليمية التعليمية بسياقات حياتية
- صقل شخصية الطالب لمساعدته على تحقيق ذاته، ومساعدته على التكيف مع المجتمع، على اختلاف شرائحه ومكوناته
- الكشف عن مهارات وقدرات الطالب، وتنمية مهارات التفكير العليا لديه.
- مراعاة الفروق الفردية للمتعلمين، بتهيئة عملية تعلم مناسبة لتعلم كل الطلبة على اختلاف قدراتهم وميولهم وتوجهاتهم. وتهدف المدرسة الجاذبة من وجهة نظر المشرفين إلى:

- وضع خطة تشاركية بناء على تقييم ذاتي وتحليل بيئي بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ
- خلق بيئة تعليمية تعلمية جاذبة وآمنة ومحفزة
- توطيد العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة
- الاهتمام بعملية تعليم وتعلم قادرة على إطلاق الطاقات والإبداعات والقدرات
- قدرة على إدارة فاعلة للموارد المادية والبشرية فيها
- قدرة على تفعيل التكنولوجيا بما يخدم جودة التعلم
- تجري عملية تقييم مستمرة تقوم على أسس علمية واضحة

ثالثاً: اجابات الطلبة: أما بالنسبة للطالب فالمدرسة الجاذبة هي المدرسة التي يشعر فيها الطلبة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم بالمتعة والرغبة في التعلم، انطلاقاً من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

وهي التي تحرص على إحداث تطوير وإبداع في ممارساتها وأساليب الإدارة فيها وتعمل على استقطاب الطلبة وجذبهم من خلال مراعاة ميول الطلبة واحتياجاتهم، وتنمية الإبداع والمواهب لديهم، بتهيئة بيئة تعليمية محفزة ومشجعة لقدراتهم التي تعمل على إظهارها بحددها الأقصى من خلال خطة واضحة تستخدم خلالها البحث والاستقصاء والتجريب وحل المشكلات.

رابعاً: اجابات المعلمين: فيما يتعلق بالمعلمين أجمع الجميع على أن تطوير المعلم مهنيّاً ضرورة ملحة تفرضها المدرسة الجاذبة، فلا بد من مواكبة طرائق واستراتيجيات تعليمية حديثة أثبتت فاعليتها في الميدان التربوي... لذا على المعلمين أن يقوموا بتصميم طرق تدريس مبتكرة وإبداعية وتوظيفها في العملية التعليمية، حيث أثبتت هذه الطرق والاستراتيجيات فاعليتها وجدارتها، كالتعليم من خلال لعب الأدوار، واستخدام استراتيجيات القبعات الست، والحوار والمناقشة الفعالة، واستراتيجية الاستقصاء، واستخدام السرد القصصي، واستخدام الخرائط المفاهيمية، والتعلم بالمشروع، إضافة لتوظيف اللعب في التعليم، وذلك لما لهذه الاستراتيجيات من أثر في زيادة الدافعية والحماس للتعلم لدى الطلبة. وأضاف المعلمون أهمية الراحة النفسية لهم، فهي الوسيلة المثلى للإبداع والتطور الذي سينعكس إيجاباً على أدائهم تجاه الطلبة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال اتباع الوزارة لنظام المكافآت والتحفيزات والدعم الداعم لعمل المعلم. وأشاروا إلى أهمية العلاقة بينهم وبين الإدارة ودورها في إيجاد جو إيجابي ينعكس على أدائهم.

خامساً: اجابات اولياء الامور: بالنسبة لأولياء الأمور، المدرسة الفاعلة تحرص على توطيد العلاقات والصلات مع المجتمع المحلي ومؤسساته لا سيما أولياء الأمور، فالمدرسة الفاعلة تحرص على وجود حوار بناء وفاعل حول المسائل المختلفة التي تتعلق بمستقبل أبنائهم، من الناحية العلمية والتربوية، بما يساهم في حل ما قد يحدث من مشكلات قد يعاني منها أبنائهم، سواء في المدرسة أو البيت أو الشارع. وإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما قد تساهم العلاقات الإيجابية في تبني المواهب والإبداعات التي قد تظهر عند الطلبة.

وتساهم المدرسة الفاعلة من وجهة نظر أولياء الأمور في إشراكهم في مناقشة القضايا المختلفة سواء الإيجابية منها أو السلبية، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية، والنقاشات، والندوات، والمحاضرات، إضافة للفعاليات التشاركية.

كما قد يسهم أولياء الأمور في دعم المدرسة وتوجهاتها ويقومون بمشاركة المدرسة في اتخاذ القرارات وفي تقييم البرامج المختلفة وفق آلية متفق عليها مسبقاً.

فإعطاء دور فاعل لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي قد يسهم في تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم. كما تعتبر المدرسة الجاذبة من وجهة نظر أولياء الأمور الأكثر التزاماً بقواعد النظام المدرسي، حيث تعمل وفق نظام وضوابط واضحة ومعلنة للسلوك الإيجابي، سواء للعاملين والطلبة، وتقوم بتقديم تقارير محاسبية واضحة ودقيقة عن كافة أنشطتها للمجتمعات المحلية، مما يزيد من الثقة بالمدرسة وأنظمتها.

وفي الوقت الحاضر أصبحت المدرسة الجاذبة مفهوم يطلق على المدرسة القادرة على تلبية احتياجات الطلبة المتجددة، إضافة لاحتياجات العملية التعليمية التربوية. وقادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المعرفية والتربوية والالكترونية، وقادرة على مواجهة الفقد الكمي والكيفي من المتعلمين، فالمدرسة الجاذبة من وجهة نظر المشرفين، والمديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور، التي تمتلك الإمكانيات العديدة وقادرة على تقديم خدمات تضمن استمرار الطلبة بداخلها، وتساعد على التكيف والارتباط بالعملية التعليمية، وتحسن من تحصيلهم، من خلال تجويد خدماتها التعليمية واستحداث نظم واستراتيجيات حديثة في العملية التعليمية، وخلق بيئة تعليمية مناسبة ودافعة لتعلم الطلبة ومكسبة لمهارات تتماشى مع متطلبات الطالب العصرية.

المحور الرابع: التصور المقترح للمدرسة الجاذبة للتعليم كأساس للتطوير التربوي:

بناء على المقابلات الفردية والزميرية التي قام بها الباحثان فقد تم بناء صيغة مقترحة لتكون أساس تربوي لتطوير البيئة المدرسية الجاذبة وتقوم هذه الصيغة على:

- بناء خطة واضحة للمدرسة الجاذبة تتفق مع رؤيتها للعملية التعليمية ورسالتها، وتشرك المجتمع المدرسي ومؤسسات المجتمع المحلي في وضع هذه الخطة، وتتسم هذه الخطة بالمرونة وفقاً للمتغيرات والظروف المختلفة.
- استخدام أحدث الأساليب والاستراتيجيات الحديثة" الكترونية، تشاركية، استراتيجية، تفويضية، تعزيزية، تطويرية، وتعمل على توفير البيئة المناسبة لممارسة هذه الأنشطة.
- تراعي الفروق الفردية بين الطلبة، وتعمل على تلبية احتياجاته وميوله، وتعزز قيم المواطنة والانتماء، والعادات الإيجابية لديه لتعزيز ثقتهم بانفسهم وبناء شخصياتهم.
- تسعى باستمرار لتوفير مناخ داعم وممتع للمتعلم، وفصولها الدراسية تعزز التعلم التفاعلي، الجاذب، تراعي خلالها التعلم التعاوني، النشاط، تسهم في الكشف عن مهارات الطلبة، وإبداعاتهم، ومواهبهم، بطرق مختلفة.
- تقوم بتطوير المناهج وفق رؤية تعتمد على احتياجات الطلبة وميولهم وتستثمر الموارد المختلفة لتحقيق ذلك.
- تساهم باستمرار في تطوير المعلمين مهنيًا، وفقاً لخطة تبنى على أساس دراسة احتياج لهيئتها الإدارية والتدريبية،
- تقوم المدرسة بتقييم أدائها باستمرار في مختلف المجالات، من أجل التطوير المستمر لهذا الأداء.
- تحرص على بناء علاقات تشاركية مع مجتمعها المحلي.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- بناء خطة سنوية، واضحة المعالم تتضمن رؤية ورسالة قابلتين للتحقق والتقييم، وتتسم بالمرونة وفقاً للظروف والمتغيرات المختلفة.
- أهمية المتابعة الحثيثة للتطور التكنولوجي في العالم، واستحداث أساليب واستراتيجيات تكنولوجية تفاعلية تتماشى مع هذا التطور.
- توفير بيئة تعليمية تعليمية جاذبة وأمنة، لتلبية احتياجات الطلبة المختلفة (النفسية، والثقافية، والاجتماعية، والانفعالية).
- العمل على تعزيز وتنمية شخصية الطالب، ومراعاة الفروق الفردية بينه وبين زملائه، والكشف عن مواهبه، وقدراته، وإبداعاته.
- إيجاد مناخ تعلم تفاعلي جاذب، يراعي فيه استخدام استراتيجيات التعلم المختلفة، المتمركزة حول الطالب كالتعلم (النشط، والتعلم التعاوني، والتعلم القائم على المشروع، والتعلم القائم على حل المشكلات).
- كما توصي الدراسة بضرورة العمل الدائم والدؤوب لتنمية المعلمين مهنيًا، وفي مختلف المجالات، وتعزيز هذا التوجه لديهم.
- ضرورة وضع خطط بديلة للتعامل مع العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، في مختلف الظروف والأوضاع (لاسيما وقت الكوارث، والأزمات).

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الفضل، سوزان. (2003). المناخ المدرسي الجيد في المدرسة الابتدائية وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والسلوك المؤسسي للمعلم "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، العدد التاسع عشر، يوليو، ص225-260.
2. أحمد، سهير. (2001). علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
3. أحمد، فاطمة. (2008). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ماجستير، كلية – الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. اسكاروس، فيليب. (2012). جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب "دراسة تحليلية"، (بحث فريق)، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
5. الشايح، علي والحناكي، طارق. (2015). مقومات البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم من وجهة نظر طلاب المدارس الثانوية بمنطقة الرس، بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مج3، ص3. كلية التربية، جامعة المنوفية
6. الحارثي، إبراهيم. (2003). نحو اصلاح المدرسة في القرن الواحد والعشرين، الرياض: مكتبة الشقري.
7. حسين، طه. (2009). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية النفسية، عمان: دار الفكر.
8. حلس، داود، وشلدان، فايز. (2010). المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، متاح على site.iugaza.edu.ps/dhelles /.../2010/، تاريخ الدخول . 15/4/2015 .
9. حمودة، محمد. (2008). دور الإدارة المدرسية في مواجهة المشكلات التربوية، الجزائر: دار العلوم للنشر.
10. الختلان، جواهر. (2012). صفات المدرسة الجاذبة، مكتب الشؤون التعليمية بمحافظة الحريق، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
11. درة، عبد الباري. (2004). المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم، 2 (43)، عمان، الأردن، ص 60-93.
12. الدويك، تيسير. (2005). ادارة المدرسة الفاعلة: مقوماتها وافاقها، عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
13. دياب، سهيل. (2006). المدرسة الفاعلة مفهومها، معاييرها، ومؤشراتها، متاح على PDF created with pdf www.pdfactory.com Factory Pro trial version
14. ديفيز، دون. (2000). التعليم والتدريب في القرن الحادي والعشرين. كما ورد في كتاب التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة .
15. رياح، سامي. (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين .
16. سعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت (نظام 1، نظام 4)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 5 (3): 105-137.
17. سليمان، سعيد، عبد العزيز، صفاء. (2006). دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، (برنامج جوائز الامتياز المدرسي)، اشراف: شافتير، مونيكا وبدران، عبد الكريم أحمد، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
18. عبد العزيز، سعيد. (2004). التوجيه المدرسي، مفاهيمه النظرية، أساليبه الفنية وتطبيقاته النظرية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
19. العنزي، فريح. (2012). تقويم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب مدارس التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة المملكة العربية السعودية.
20. قانون التعليم. (2017) وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

21. قرواني، خالد. (2014). دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، محافظة سلفيت نموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية النفسية، المجلد الثاني، العدد (4)، ص (5).
22. معلولي، ريمون. (2010). جودة البيئة المادية للمدرسة و علاقتها بالأنشطة البيئية، دراسة مسحية ميدانية مدارس التعليم الأساسي بمدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 97-136.
23. المهدي، سوزان. (2009). إدارة جديدة لعالم جديد: مدرسة المستقبل رؤى وتوجهات، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الثاني، مدرسة المستقبل (الواقع والمأمول)، مرجع سابق، ص154 ص 165.

المراجع العربية والإنجليزية

1. Abul Fadl, S. (2003). The good school climate in the primary school and its relationship to both job satisfaction and the institutional behavior of the teacher, "A field study", (in Arabic). The Educational Journal, No. 19, July, pp. 225-260.
2. Ahmed, S. (2001). Social Psychology between Theory and Practice, (in Arabic) Alexandria: Alexandria Book Center.
3. Ahmed, F. (2008). The reality of the organizational climate in public secondary schools affiliated to the directorates of education in the northern governorates of Palestine from the viewpoint of male and female teachers, (in Arabic) MA, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
4. Escaros, F. (2012). The Quality of General Secondary Schools from Students' Perspectives "An Analytical Study", (Team research), (in Arabic), Cairo: National Center for Educational Research and Development.
5. Al-Shaya, A. and Al-Hanaki, 1st edition. (2015). Elements of an attractive school environment for learning from the point of view of secondary school students in Al-Rass region, in the Kingdom of Saudi Arabia, (in Arabic) Journal of Psychological and Educational Research, Vol. 3, p. 3. Faculty of Education, Menoufia University
6. Al Harthy, E. (2003). Towards School Reform in the Twenty-First Century, (in Arabic), Riyadh: Al-Shaqri Library.
7. Hussein, p. (2009). Strategies for Managing Psychological Educational Stress, (in Arabic), Amman: Dar Al-Fikr.
8. Hillis, D., and Sheldan, F. (2010). The effective school and its role in achieving the characteristics of the educational environment that encourages behavioral discipline from the point of view of secondary school teachers, (in Arabic) available at ../2010/.../site.iugaza.edu.ps/dhelles, accessed. 4/15/2015.
9. Hamouda, M. (2008). The Role of School Administration in Facing Educational Problems, (in Arabic) Algeria: Dar Al Uloom for Publishing.
10. Al Khathlan, J. (2012). Attractive School Attributes, (in Arabic). Office of Educational Affairs in Al-Hariq Governorate, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
11. Dora, p. (2004). The Learning Organization, (in Arabic) The Teacher's Message, 2 (43), Amman, Jordan, pp. 60-93.

- .12Aldweik, T. (2005). Effective School Management: Its Components and Prospects, (in Arabic) Amman: Juhayna for publication and distribution.
- .13Diab, S. (2006). The effective school concept, standards, and indicators, (in Arabic). Available on PDF created with pdf Factory Pro trial version www.pdfactory.com
- .14Davies, D. (2000). Education and training in the twenty-first century. As mentioned in the book Education and the Arab World Challenges of the Third Millennium, (in Arabic). Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi, United Arab Emirates.
- .15Riah, S. (2008). The role of secondary school principals in the governorates of Gaza in improving the organizational climate in their schools and ways to develop it, (in Arabic). Unpublished master's thesis, Islamic University, Surrey. Palestine.
- .16Saud, R. (2009). Patterns of administrative behavior of public secondary school principals in Jordan according to Likert's theory (System 1, System 4), and its relationship to the level of organizational loyalty to teachers of their schools, (in Arabic). Jordan Journal of Educational Sciences, 5 (3): 137-105.
- .17Suleiman, S., Abdel Aziz, p. (2006). Guide to the Quality of Egyptian Schools in Light of the National Standards for Education, (School Excellence Awards Program), (in Arabic). Supervision: Shafter, Monica and Badran, Abdel Karim Ahmed, Ministry of Education, Cairo.
- .18Abdel Aziz, S. (2004). School guidance, its theoretical concepts, technical methods and theoretical applications, (in Arabic). Jordan: House of Culture for publication and distribution.
- .19Al-Enezi, F. (2012). Evaluating the role of the school principal in creating an attractive environment for students to learn in secondary schools, (in Arabic). Unpublished master's thesis, Taibah University, Madinah, Saudi Arabia.
- .20Education Act. (2017) Palestinian Ministry of Education.
- .21Qarwani, K. (2014). The role of the school administration in creating an interesting school environment in Palestine schools from the point of view of male and female teachers, Salifet Governorate as a model (in Arabic). Journal of Al-Quds Open University for Research and Psychological Educational Studies, Volume Two, Issue (4), p.(5) .
- .22Maalouli, R. (2010). The quality of the school's physical environment and its relationship to environmental activities, (in Arabic). A field survey of basic education schools in Damascus, Damascus University Journal, 26 (1+2), 97-136.
- .23Al-Mahdi, S. (2009). A New Management for a New World: The School of the Future, Visions and Orientations, (in Arabic). A working paper presented to the Second Annual Scientific Conference, School of the Future (Reality and Hope), previous reference, p. 154, p. 165.

المراجع الأجنبية:

1. Blazer, C., (2012). A Review of the Research on Magnet Schools, Ingormation Capsule, Research Services Vol. 1105, January, 1-13
2. Cathy A. (1994)., Factors of the School Environment that have A Positive Impact on Student Learning and Behavior, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the

- Requirements for a Degree of Doctor of Education in Educational Leadership Northern Arizona University, December 1994
3. Dorman, J. & Adams, J. (2004). Associations between students' perceptions of Classroom environment and academic efficacy in Australian and British Secondary Schools. *Westminster Studies in Education*, 27(1), 69-85.
 4. Ford, D. Y. and Others, (1997). "The Recruitment and Retention of Minority Teachers in Gifted Education". *Roeper Review*, 19 (4), 213-220
 5. Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). "Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility" *International Journal of Human Sciences*, Vol. 5, No 2, pp :2-23.
 6. Genevieve. S.H. & Erica F. (2011). *Magnet School Student Outcomes: What the Research Says*; Research Brief, Brief No. 6, Oct.
 7. Goldring. E, & Smrekar, C. (2000). *Magnet Schools and the Pursuit of Racial Balance*, *Education and Urban Society*, 33 (1) November, 17-35
 8. Institute on Metropolitan Opportunity. (2013). *Integrated Magnet Schools: Outcomes and Best Practices*, University of Minnesota Law School, December
 9. Pickering. (2013). *Community Conversations: Magnet Schools*, Cedar, Rapids, Community School District, November 12
 10. Rossell, c.h., (2003). *The Desegregation Efficiency of Magnet Schools*, forthcoming *Urban Affairs Review*, May, pp. 1-35
 11. ŞAHİN İdris (2013) *The Principals of Primary Schools Ideas on Their School Strategies and Practices*, *Educational Sciences: Theory & Practice* - 13(1) • Winter.242250 http://www.academia.edu/3536085/The_Principals .
 12. Victor YU, (2009) *Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective*, *Journal of International Social Research*;Feb2009, Vol. 1 Issue 6, p714 <http://www.nyu.edu/classes/keefer/waoe/yuv.pdf>.