

## فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها

الدكتور عيسى علي\*

جلال علي\*\*

(تاريخ الإيداع 10 / 3 / 2015. قبل للنشر في 26 / 5 / 2015)

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ( 44 ) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية الرسمية في مديرية التربية في محافظة دمشق، وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة الإجازة، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة شهادة المعاهد المتوسطة).

**الكلمات المفتاحية:** مديرية التربية بدمشق، فاعلية الأداء، مديرو المدارس، المدرسون

\* أستاذ مساعد - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه) - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

## The Effectiveness of the Performance of Secondary School Principals in Damascus from the Education Directorate: The Teachers' Point of View

Dr. Esaa Ali\*  
Galal Ali\*\*

(Received 10 / 3 / 2015. Accepted 26 / 5 / 2015)

### □ ABSTRACT □

The aim of this study was to identify the degree of effectiveness of the performance of the secondary school principals in the Directorate of Education in the province of Damascus from the point of view of teachers. To achieve the goal of the study, a tool consisting of (44) items has been developed and distributed on six areas. The veracity of the tool and its persistence has also been ascertained and applied on a random sample consisting of (236) male and female teachers working in the official schools of the Directorate of Education located in the province of Damascus. The collected data has been analyzed by extracting the arithmetic means, the standard deviations, the analysis of variance, and the post hoc Tukey's test. The results showed that the effectiveness degree of performance of the managers of the secondary schools has recorded an average rate according to the teachers. Whereas, the effectiveness degree of the recruitment technology, school climate, and planning has been high. The effectiveness degree of performance, concerning school tests, academic achievements, leadership, has achieved an average rate. The findings have indicated no statistically significant differences attributable to the independent variables at the function (0.05) on the different fields of the study except of the variable experience degree of school tests. The differences have been in favor of those who have an experience of less than 5 years. A number of statistically significant differences have been detected and which have resulted from the interaction between gender type and the academic qualification within the realm of academic attainment. The differences have been in favor of males holding BA degrees along with those working in different fields such as, recruitment of technology, school climate, and school tests. The differences have been in favor of females holding degrees of intermediate institutes.

**Keywords:** Directorate of Education in Damascus, effective performance, school administrators, teachers

---

\*Professor, Faculty of Education. Damascus University. Damascus. Syria.

\*\*Postgraduate Student, Faculty of Education. Damascus University. Damascus. Syria.

**مقدمة :**

شهد العالم في بداية القرن الحادي والعشرين تحولات عديدة في النواحي العلمية والمعرفية والسياسية والاجتماعية، التي تركت أثراً بالغاً في طبيعة الحياة الاجتماعية بشكل عام، وتزامنت هذه التطورات مع الأزمة الاقتصادية العالمية، وما رافقها من تحولات، وما كان لها من انعكاسات، والتي دفعت صانعي القرار على مختلف مستوياته للسعي بإصرار خلف مفهوم الجودة، كونها الطريقة الأمثل لاستثمار الموارد والإمكانيات لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف.

إن تأثير هذه التطورات شمل، بدرجات متفاوتة، قطاعات الحياة المختلفة، ونظراً لخصوصية قطاع التربية وتأثره المباشر بأي تغيير يصيب المجتمعات، فقد كان له النصيب الأكبر من هذا الحراك.

ومن أهم ملامح هذا التغيير، الاهتمام الكبير بالاعتمادية في المؤسسات التربوية، والاهتمام بالمساواة وتكافؤ الفرص في مجالات التعليم، حيث جاء في توصيات الدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية ( التصدي لانعدام المساواة الاجتماعية ومستويات الفقر على أنهما من الأولويات، إذ يشكلان عوائق مهمة أمام تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالتعليم ) ( منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، 2008م).

وتعد الإدارة المدرسية ركناً هاماً من أركان العملية التعليمية، كونها على تواصل مباشر ويومي مع العملية التعليمية، وعلى عاتقها تقع أعباء تنفيذ السياسات التربوية التي تقرها الإدارات العليا إن هذه الخصوصية جعلت أي تطور يستهدف العملية التربوية ولا يأخذ بعين الاعتبار الإدارة المدرسية جهداً عبثياً لا قيمة له، وقد وجد المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب المنعقد في مسقط عام 2010م ( أن تطوير الإدارة في الوطن العربي يتأتى بتبني رؤية واضحة ومحددة من أجل تطوير التعليم وتحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين بدقة، واستثمار كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من خلال نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمرين ) ( المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2010م).

وفي هذا الإطار، شهدت الجمهورية العربية السورية، في بدايات القرن الحالي تطورات عديدة شملت جوانباً مهمة من العملية التربوية والتعليمية، وصولاً إلى هيكلية العملية التعليمية، وذلك بالانتقال من نظام المراحل الثلاثة (ابتدائية - إعدادية - ثانوية) إلى نظام المرحلتين (أساسي - ثانوي)، والسعي إلى التخفيف من المركزية وذلك بإنشاء المجمعات التربوية، وتعديل نظام إعداد المعلمين.

وهذه التطورات اصطدمت بعائق الشكل التقليدي للإدارة المدرسية المتمركز حول المدير، الذي يعد القائد والموجه للعملية الإدارية في المدرسة، حيث يكتفي بقية العاملين بمشاهدة وامتناع القرارات الحكيمة التي تصدر عنه. تعد الإدارة المدرسية محرك العملية التعليمية، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، وذلك بسبب الدور المحوري الذي تقوم به في توحيد كافة الجهود، وتنسيق الفعاليات المختلفة من أجل نهضة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني (منتدى الفكر العربي، 1991)، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا

تتغير ولا تتطور، بل الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جرادات ومؤتمن، 2000).

ويواجه التعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات، منها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها فأحساسه بالمسؤولية يدفعه ليكون عضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم؛ لذلك عليه أن يكون مبدعاً في خطته، وأن يعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع من فيها (المساعد، 2006).

لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ، ومدرسين، وطرائق تدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق العلاقة بالمجتمع، كل هذه الأسباب وغيرها دفعت الباحث إلى السعي لدراسة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق وفق بعض المتغيرات، وبالاعتماد على آراء المدرسين أنفسهم.

### مشكلة البحث:

تحتل الإدارة مكانة القلب بالنسبة للجسد التربوي، وعلى عاتقها تقع مسؤولية تنسيق جميع الجهود وتضامنها، للتخفيف من التناقضات، وتصحيح الأخطاء التي قد تظهر خلال فترات العمل، وكون الجمهورية العربية السورية تتبع النظام المركزي في الإدارة، الأمر الذي يجعل مدير المدرسة في بؤرة الاهتمام بشكل دائم.

ومن خلال عمل الباحث في وزارة التربية - مركز القياس والتقويم التربوي ولقاءاته المستمرة بكل من المدرسين والمديرين، لاحظ الباحث تبايناً في تقييم كل منهم لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية، كما لاحظ صعوبات متنوعة تواجه مديرات التربية في سورية كالتنقلات المستمرة وازدحام الصفوف والمركزية في الإدارة، ويضاف إليها ما تشهده البلاد من ظروف استثنائية ألقت أعباء إضافية على كاهل الإدارات على مختلف مستوياتها (تربوية - تعليمية - مدرسية).

وكون المدرسين على تماس مباشر بالإدارة المدرسية، ويمثلون الشريحة الأكثر تأثراً بقراراتها، سيسعى الباحث في هذا البحث، إلى تعرف آراء مدرسين مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية في محافظة دمشق بدرجة فاعلية أداء مديري مدارس من وجهة نظرهم.

### أهمية البحث وأهدافه:

#### أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية، والدور الذي تلعبه في قيادة العملية التعليمية وتوجيهها، فبدون إدارة ناجحة يصبح العمل التربوي مجرد جهد عبثي لا قيمة له، وذلك كون المدرسة تشكل بيئة اجتماعية مصغرة، تحوي في مكوناتها مجموعات من العناصر تختلف فيما بينها، إلى حدود التعارض أحياناً.

ومن هنا تكون مهمة الإدارة المدرسية، العمل على صهر هذه العناصر وتجميعها في كل موحد، لتحقيق الأهداف التعليمية، والتخفيف من الصراعات التنظيمية، والإفادة من المنافسة الإيجابية وتحفيز العاملين.

وبوصفه قمة الهرم الإداري في المدرسة، يلعب المدير الدور الأبرز في تحديد الأنشطة والفعاليات، وقيادتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، الأمر الذي دعا الكثير من المنظرين في مجالات الإدارة المدرسية إلى إعطاء المديرين الأهمية القصوى عند ذكر العوامل المؤثرة في نجاح الإدارة المدرسية. إن فاعلية الأداء الإداري للمديرين تتأثر بجملة من العوامل بعضها ذات طبيعة ذاتية، وأخرى تتصل بشكل النظام الإداري السائد في المجتمع، وطبيعة القوانين الناظمة للعملية الإدارية. كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تظهر المعوقات التي تحد من فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية التربية بدمشق.

هذه العوامل وغيرها حذت بالباحث إلى السعي لمعرفة آراء المدرسي في درجة فاعلية أداء المديرين في المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق.

#### أسئلة الدراسة:

#### السؤال الأول:

ما مستوى تقدير المدرسين والمدربات لفاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

#### السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5) لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين والمدربات يمكن أن تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

#### السؤال الثالث:

هل هناك أثر للتفاعل بين متغيرات الدراسة في تحديد تقدير المدرسين والمدربات لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

#### الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات في إطار تعرف مستوى فاعلية أداء مدير المدرسة منها: دراسة (بوياجيان ) 2001(Boyajian)) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من ( 162 ) مديراً ومديرة وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وفاعلية الأداء.

وأجرت (مارجريت2002) (Margarett) دراسة هدفت إلى تعرف أثر متغير الجنس في فاعلية الإدارة المدرسية، ، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين والمديرات لفاعلية الإدارة المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في ولاية غرب تنسي الأمريكية وشرقها، وأظهرت النتائج أن ممارسة المديرات للأبعاد القيادية تفوق ممارسة المديرين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المديرين والمديرات للعوامل التي تحقق فاعلية مدير المدرسة، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة العمل، والجنس، ولصالح المديرات.

وأجرى أبو عاشور وحجازي ( 2004 ) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين، وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية

التربية والتعليم لمناطق إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 520 ) معلماً ومعلمة وولي أمر، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك ( 13 ) دوراً يمارسه مدير المدرسة بدرجة كبيرة، مثل : تعرف إمكانات البيئة المحلية، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع، واحترام أولياء الأمور وتقبل النقد وتفعيل دور مجالس الآباء، والمشاركة في نظافة البيئة، والإصغاء لشكوى المجتمع المحلي والتعامل بصدق مع أولياء الأمور، وهناك ( 31 ) دوراً يمارسه بدرجة متوسطة مثل: حثّ الطلاب على مساعدة المجتمع المحلي، وحثّ المجتمع المحلي على زيارة المدرسة، والسماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة، ودعوة المختصين من المجتمع المحلي لزيارة المدرسة والتشجيع على إقامة معرض للحرف والصناعات اليدوية في المدرسة وأن هناك أربعة أدوار يمارسها بدرجة قليلة منها : عقد دورات مهنية للمجتمع المحلي، ومساعدة بعض العائلات في إقامة مشاريع اقتصادية، وتنظيم دورات لتعليم الحاسوب وعقد دورات في الإسعافات الأولية.

كما أجرت دروزة ( 2003 ) دراسة بهدف التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية، وقد استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من ( 26 ) مديراً ومديرة في منطقة نابلس، وأظهرت نتائج الدراسة أن لسنوات الخبرة في مجال الإدارة والتعليم أثراً في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، كما أظهرت النتائج أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري من العوامل التي تحول دون اتخاذ قرارات تطويرية.

وأجرى القواسمي ( 2003 ) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 33 ) مديراً ومديرة و ( 432 ) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الابتدائية والإعدادية، وقد استخدمت استبانة مكونة من ( 45 ) فقرة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان دون المستوى المتوقع، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين مديري المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية في البحرين.

أما دراسة المعمرى ( 2004 ) فقد هدفت إلى تعرف فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (699) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل فيها، واستخدم الباحث لجمع البيانات استبانة مكونة من ( 62 ) فقرة موزعة على ستة مجالات ، وقد أظهرت النتائج أن درجة فاعلية أداء المدرسة الثانوية بسلطنة عمان مرتفعة في مجال العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للعاملين، بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية منخفضة في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة، وتنظيم العمل والسلوك القيادي.

كما أجرت العسيلي ( 2006 ) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من ( 256 ) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، وأظهرت النتائج أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس لفاعلية أداء المدرسة

وقام كل من البرعمي وطناش ( 2008 ) بدراسة هدفت إلى تعرف فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، وتعرف أثر كل من طبيعة العمل والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية، وقد استخدم الباحثان استبانة مكونة من ( 100 ) فقرة موزعة على

سبعة مجالات، وطبقت على عينة مكونة من (124) مشرفاً ومديراً ومعلماً يمثلون جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية في جميع المجالات ما عدا مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمناخ المدرسي كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال سلوك الطلبة، وجاء لصالح فئة أكثر من 10 سنوات.

أما دراسة ( جودل، وجان، ومارتن، وبيتر، 2009) (Goedele Jan; Martin; Peter) لتعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و (4) مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن مجتمعات البحث التي طبقت عليها الدراسات السابقة تنوعت ما بين عربية وأجنبية، وتنوعت وظائف تلك المجتمعات ما بين معلمين ومعلمات ومدراء مدارس، ومشرفين تربويين، جميعهم يعملون في مدارس حكومية أو خاصة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجها حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها بشك أشمل لمجالات أداء مدير المدرسة المختلفة، وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الفاعلية: (Effectiveness)

عرفها ( عابدين، 2001) بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة وعرفها ( أحمد، 2003) بالدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديريها الأهداف التعليمية المنشودة.

#### درجة الفاعلية: (The degree of effectiveness)

قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة (البرعمي وطناش، 2008) وقد حددت أداة الدراسة مجالات قياس درجة فاعلية الأداء بست مجالات وهي: التخطيط، والقيادة، والتحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي والاختبارات المدرسية

#### فاعلية الأداء: (Effectiveness performance)

مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت، أو الجهد (المساعد، 2006)

أما إجرائياً فهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين على كل فقرة من فقرات أداة قياس فاعلية أداء مديري المدارس.

#### مدير المدرسة: (School principal)

يقصد بمدير المدرسة إجرائياً في الدراسة الحالية المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية

**أداء مدير المدرسة: (Performance of school principal)**

عرفه (عبود، 1997) بأنه السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته. وتعرف أجراءياً على أنها كل فعل أو تصرف يقوم به المدير لتحقيق أهداف المدرسة.

**المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية: (Secondary school in syr)**

يقصد بالمدرسة الثانوية أجراءياً في الدراسة الحالية المرحلة الأخيرة من مراحل التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية، والتي تهدف إلى إعداد الطلاب للمرحلة الجامعية.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمدرسات العاملين في المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (2286) مدرساً ومدرسة في العام 2014م، وقد بلغ عدد المدارس الثانوية العامة (74) مدرسة وتكونت عينة الدراسة من ( 236 ) مدرساً ومدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

م	المتغير	الفئة	العدد	المجموع
1	الجنس	ذكر	112	236
		أنثى	124	
2	المؤهل العلمي	معهد متوسط	70	236
		إجازة جامعية	134	
		ماجستير أو دراسات عليا	32	
3	الخبرة	أقل من خمس سنوات	27	236
		من 5 الى 10 سنوات	88	
		10 سنوات فأكثر	121	

**أداة البحث:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير أداة قياس (استبانة) مكونة من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول على المعلومات العامة، والجزء الثاني على ( 50 ) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد تم الاستفادة من الأدوات التي بناها كل من (العرايفي والعمرى 2001 ) و(العسيلي 2006 )، و(المسايد 2006 ) وللتحقق من صدق الأداة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من المختصين في القياس والتقويم، والإدارة التربوية واللغة العربية، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للبعد الذي تقيسه، وللمقياس عموماً، وتم جمع آراء المحكمين، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم تعديل العبارات الغامضة وتبديلها، كما تم تصويب الأخطاء اللغوية، وحذف الفقرات التي أجمع المحكمون على ضعفها، وبناء على ذلك تم حذف (6) فقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورته النهائية ( 44 ) فقرة موزعة على ستة مجالات.

وللتحقق من درجة ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة لاتساق الداخلي، وذلك بحساب معادلة ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة، كما في الجدول (2)، وأظهرت النتيجة ثباتاً مقبولاً لكل المجالات، وهي معاملات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

جدول (2) قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

م	المجال	الاختبار وإعادة الاختبار	الاتساق الداخلي	الفا كرونباخ
1	التخطيط	0.85	0.90	
2	القيادة	0.86	0.91	
3	التحصيل الدراسي	0.85	0.89	
4	توظيف التكنولوجيا	0.81	0.78	
5	المناخ المدرسي	0.80	0.74	
6	الاختبارات المدرسية	0.81	0.80	
7	الكلية	0.86	0.95	

#### التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء الآتي:

- 1- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 2- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة.
- 3- استخدام تحليل التباين الثلاثي لتحديد الفروق في مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي 2012-2013 من وجهة نظر المدرسين فيها تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة، وأثر التفاعل بين هذه المتغيرات.

تم تحديد درجة الفاعلية والحكم على المتوسطات الحسابية وفق المعيار الإحصائي الآتي:

\* من 1- أقل 2.33 تكون بدرجة قليلة.

\* من 2.33 - أقل من 3.66 تكون بدرجة متوسطة.

\* 3.66 فأكثر تكون بدرجة كبيرة.

#### النتائج والمناقشة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تقدير المدرسين والمدرسات لفاعلية أداء مديري المدارس

الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة تقدير

فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. من وجهة نظر المعلمين كما في الجدول (3)

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
عالية	0.65	4.01	توظيف التكنولوجيا
عالية	0.52	3.88	المناخ المدرسي
عالية	0.65	3.69	التخطيط
متوسطة	0.56	3.64	الاختبارات المدرسية
متوسطة	0.66	3.61	التحصيل الدراسي
متوسطة	0.74	3.58	القيادة
عالية	0.48	3.69	الكلية

يبين جدول (3) أن تقديرات المدرسين لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مجالات: توظيف التكنولوجيا والتخطيط والمناخ المدرسي كانت /عالية/ وجاءت المتوسطات الحسابية (4.01، 3.88، 3.69) على التوالي في حين كانت تقديرات المدرسين لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مجالات: الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة /متوسطة/، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.58، 3.61، 3.64) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلية (3.69) ، وهذا يشير إلى أن التقدير الكلي لفاعلية أداء مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى أن نظرة المدرسين لمدير المدرسة أنه شخص يتابع سير العملية التربوية في الميدان، ويُفعل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية استخدام المرافق المدرسية، ويخطط على نحو واقعي، ويوزع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات التربوية، وقد تشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والتجديدات التربوية إلى العاملين معه، والعمل على ترجمتها إلى خطط إجرائية داخل مدرسته، وهذا الأمر ساعد في تكوين رؤية وفهم مشترك، ولغة واحدة بين مديري المدارس والعاملين معهم حول ضرورة إحداث تغيير وتطوير في أداء مدير المدرسة، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التجديدية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البرعمي وطناش (2008) ، ودراسة مؤتمن (2003) إذ أثبتت جميعها أن الإدارة المدرسية هي من أهم العوامل التي ميزت المدارس الفاعلة من المدارس غير الفاعلة. كما أشارت النتائج في الجدول (3) إلى أن مجال توظيف مدير المدرسة للتكنولوجيا جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) ، وهي ممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن المدرسة نظام معقد يحتوي على العديد من المدخلات من الطلبة والمدرسين والإداريين والفنيين والمناهج، وما يتم بينها من تفاعلات، وهذا النظام يحتاج إلى تكنولوجيا إدارية متطورة حتى يستطيع أن يقوم النظام بمهامه ويحقق أهدافه، وتطوير النظام التعليمي في المدرسة يحتاج إلى تطوير في إدارته من خلال استخدام أساليب الإدارة الحديثة وتقنياتها، ووجود أنظمة وتعليمات محددة وواضحة لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية وإدخال الحوسبة إلى المدارس. حيث نفذت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية العديد من الدورات لدمج التكنولوجيا بالتعليم.

وجاء مجال القيادة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن التحول من الإدارة إلى القيادة أمر يتطلب تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهام عمله قائداً تربوياً مسؤولاً يعمل مع فريق العاملين معه اعتماداً على أسس علمية ومهنية وإنسانية، وليس انطلاقاً من مفاهيم) الأنا والسلطوية، وربما يشير أيضاً إلى أن معظم مديري المدارس يتقنون دور المدير بصورة جيدة؛ فهم يقومون بعمليات التخطيط،

والتنظيم، والمتابعة، وإدارة شؤون العاملين، وتوظيف التكنولوجيا، أي أنهم يمارسون جميع المهمات، التي تدخل في صلب عملهم الإداري، ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير المنشود بشكل فعال، وربما يعزى ذلك أيضا إلى غياب مبدأ المشاركة بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج التغيير إلى وجود مشاركة فاعلة بين الناس، الذين يملكون السلطة، والقوة من خلال مواقعهم، وخبراتهم، وعلاقاتهم وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها، ومتطلباتها، وذلك من أجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال، وممارسات عملية، كما يمكن أن تكون طبيعة النظام المركزي في الإدارة في سورية يحد من الدور القيادي للمدير واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعمري (2004) ودراسة مؤتمن (2003) ، حيث توصلنا إلى أن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة دور الإدارة وغياب دور القيادة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق يمكن أن تعزى للمتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟.

ولمعرفة أثر كل من الجنس ، والمؤهل العلمي، والخبرة على مستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق في مجالات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية (وتحليل التباين الثلاثي كما في الجدول (4)

جدول (4) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغير	الفئة	التخطيط	القيادة	التحصيل الدراسي	توظيف التكنولوجيا	المناخ المدرسي	الاختبارات المدرسية
الجنس	ذكر	3.72	3.66	3.70	4.08	3.94	3.58
	أنثى	3.67	3.52	3.55	3.97	3.84	3.67
المؤهل العلمي	معهد متوسط	3.57	3.47	3.52	4.17	4.00	3.75
	إجازة جامعية	3.78	3.65	3.67	3.88	3.78	3.55
سنوات الخبرة	ماجستير أو دراسات عليا	3.88	3.82	3.12	3.54	3.76	3.65
	أقل من خمس سنوات	3.69	3.61	3.62	4.08	3.92	3.72
	من 5 الى 10 سنوات	3.53	3.44	3.52	4.01	3.92	3.64
	10 سنوات فأكثر	3.87	3.63	3.66	3.85	3.75	3.44

يلاحظ وجود فروق ظاهرية (تباين ظاهري) في المتوسطات الحسابية تبعا للمتغيرات المستقلة، وللتأكد من دلالة الفروق تم تحليل التباين الثلاثي كما هو في الجدول (5)

جدول (5): نتائج تحليل التباين الثلاثي لإيجاد دلالة الفروق الإحصائية تبعاً للمتغيرات المستقلة.

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	التخطيط	471.	1	471.	1.197	.275
	القيادة	838.	1	838.	1.637	.202
	التحصيل الدراسي	1.116	1	1.116	2.814	.095
	توظيف التكنولوجيا	0.002	1	0.002	004.	.950
	المناخ المدرسي	274.	1	274.	1.157	.283
	الاختبارات المدرسية	419.	1	419.	1.503	.221
المؤهل العلمي	التخطيط	201.	1	201.	510.	.476
	القيادة	334.	1	334.	652.	.420
	التحصيل الدراسي	444.	1	444.	1.120	.291
	توظيف التكنولوجيا	981.	1	981.	2.457	.118
	المناخ المدرسي	1.046	1	1.046	4.421	.037
	الاختبارات المدرسية	0.001	1	0.001	047.	.829
الخبرة	التخطيط	1.527	2	764.	1.940	.146
	القيادة	0.009	2	0.004	084.	.920
	التحصيل الدراسي	318.	2	159.	401.	.670
	توظيف التكنولوجيا	324.	2	162.	406.	.667
	المناخ المدرسي	562.	2	281.	1.187	.307
	الاختبارات المدرسية	2.201	2	1.051	3.773	.024

تشير نتائج جدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات على جميع مجالات الدراسة ماعدا وجود فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي على مجال المناخ المدرسي ولصالح معهد متوسط ، وهذا قد يشير إلى أن تقدير المدرسين والمدرسات ممن يحملون مؤهل علمي معهد متوسط لفاعلية مديري المدارس ومديراتها يعزى إلى أن هذه الفئة هي أكبر من حيث العدد من الفئات الأخرى ، كما تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مجالات لاختبارات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة، ولتحديد لصالح أي فئة .من فئات الخبرة تم إجراء المقارنات البعدية : كما في الجدول (6)

جدول (6): المقارنات البعدية بطريقة توكي لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الاختبارات

مجال الاختبارات المدرسية		
أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
3.72	3.64	3.44

0.322	0.203	0.79
		*0.827

تشير النتائج الواردة في جدول (6) أعلاه إلى أن متغير الخبرة جاء لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، وربما يعزى ذلك إلى أن تقديرات المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لفاعلية سلوكيات المديرين كانت بدرجة عالية جاء نتيجة انعدام التنافسية على المراكز الإدارية بين أفراد هذه الفئة ومديري المدارس كون الأنظمة في سورية تشترط على المرشح لتولي مركز مدير المدرسة الثانوية أن يكون ذو خبرة وظيفية لا تقل عن خمسة سنوات وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة أكثر مقاومة للتطوير، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البرعمي وطناش (2008)، ودراسة المعمري (2004)، اللتان أشارتا إلى أن المديرين ينظرون إلى تحصيل الطلبة كهدف رئيس للنظام المدرسي، حيث يرى هؤلاء أن المدارس ذات التحصيل الجيد تكون أكثر فاعلية وأن التركيز على النواحي الأكاديمية، وتحسين أساليب التدريس، والتقويم يؤدي إلى ارتفاع مستوى التحصيل عند الطلبة.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك أثر للتفاعل بين متغيرات الدراسة في تحديد تقدير المدرسين

والمدرسات لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

ولمعرفة أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على مستوى فاعلية أداء مديري المدارس تبعاً لتفاعل

المتغيرات المستقلة، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في الجدول (7)

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي لإيجاد دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لتفاعل المتغيرات المستقلة.

المتغير المستقل	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس X المؤهل العلمي	التخطيط	149.	1	149.	0.377	.540
	القيادة	981.	1	981.	1.916	.168
	التحصيل الدراسي	10616	1	10616	4.076	.045
	توظيف التكنولوجيا	1.915	1	1.915	4.796	.030
	المناخ المدرسي	1.785	1	1.785	7.546	.007
	الاختبارات المدرسية	1.593	1	1.593	5.720	.018
الجنس X الخبرة	التخطيط	1.567	2	.783	1.991	0.13
	القيادة	2.818	2	1.409	2.753	.066
	التحصيل الدراسي	2.155	2	1.078	2.718	.068
	توظيف التكنولوجيا	236.	2	.118	0.296	.744
	المناخ المدرسي	393.	2	.197	0.832	.437
	الاختبارات المدرسية	321.	2	.161	0.577	.562
المؤهل العلمي X الخبرة	التخطيط	.797	2	.398	1.012	.356
	القيادة	.842	2	.421	0.823	.441
	التحصيل الدراسي	.254	2	.127	0.320	.727

.888	0.119	0.005	2	0.001	توظيف التكنولوجيا	الجنس X المؤهل العلمي X الخبرة
.102	2.311	.546	2	1.093	المناخ المدرسي	
0.33	1.100	.306	2	.613	الاختبارات المدرسية	
.054	2.958	1.164	2	2.328	التخطيط	
.151	1.908	.977	2	1.953	القيادة	
.130	2.057	.816	2	1.632	التحصيل الدراسي	
.097	2.356	.941	2	1.881	توظيف التكنولوجيا	
.428	0.853	.202	2	.403	المناخ المدرسي	
.560	0.581	.162	2	.324	الاختبارات المدرسية	

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التفاعل بين المتغيرات المستقلة للدراسة، عدا التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي على مجالات التحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، ومجال الاختبارات المدرسية، ولمعرفة هذه الفروق لصالح من تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كم في الجدول (8)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	الجنس	المجال
0.62	3.40	معهد متوسط	ذكر	التحصيل الدراسي
0.44	3.92	إجازة جامعية		
0.51	3.46	ماجستير أو دراسات عليا		
0.71	3.58	معهد متوسط	أنثى	
0.69	3.52	إجازة جامعية		
0.77	3.47	ماجستير أو دراسات عليا		
0.50	4.15	معهد متوسط	ذكر	توظيف التكنولوجيا
0.64	4.04	إجازة جامعية		
0.70	4.08	ماجستير أو دراسات عليا		
0.59	4.19	معهد متوسط	أنثى	
0.98	3.79	إجازة جامعية		
0.66	3.84	ماجستير أو دراسات عليا		
0.45	3.87	معهد متوسط	ذكر	المناخ المدرسي
0.49	4.00	إجازة جامعية		
0.41	3.45	ماجستير أو دراسات عليا		

0.46	4.08	معهد متوسط	أنثى	الاختبارات المدرسية
0.52	3.64	إجازة جامعية		
0.45	3.88	ماجستير أو دراسات عليا		
0.53	3.50	معهد متوسط	ذكر	
0.51	3.63	إجازة جامعية		
0.44	3.77	ماجستير أو دراسات عليا		
0.51	3.88	معهد متوسط	أنثى	
0.61	3.50	إجازة جامعية		
0.66	3.74	ماجستير أو دراسات عليا		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي للطلبة جاءت لصالح الذكور من حملة الإجازة الجامعية، وهذا يشير إلى أن تقديرات المدرسين لفاعلية المديرين كانت بدرجة كبيرة، وجاءت نتيجة رضاهم عن دور المدير في قيادة الأنشطة التعليمية في المدرسة، وربما إلى اعتقاد المدرسين بأن ارتفاع تحصيل التلاميذ مؤشر على فاعلية الأداء في المدرسة، وأن التحصيل الدراسي من أهم العوامل التي يؤخذ بها عند تقييم أداء المدرسين من قبل المدير وتقييم أداء المدير من قبل الإدارة التربوية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة البرعمي وطناش (2008) التي أكدت على أن التحصيل الدراسي يعتبر الهدف الأول للإدارات المدرسية.

كما تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية جاء لصالح الإناث من حملة المعهد المتوسط، وهذا ربما يعود إلى أن تقدير المدرسات لفاعلية المديرين جاء بدرجة كبيرة؛ لأن الإناث أكثر حماسة لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال

الإدارية، حيث يساهم استخدامها في تنظيم العمل وتجديده، ويعكس جوانب جمالية على البيئة المدرسية. أما في مجال المناخ المدرسي فربما يشير إلى أن الإناث أكثر حرصاً توفير بيئة مدرسية ومناخ تنظيمي إيجابي وذلك يعود لكون الأنثى تهتم بالعلاقات الاجتماعية في محيط العمل بصورة أكبر من الذكور

### الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي:  
 - الاهتمام ببعيد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها وزارة التربية، والانتقال من نمط يقوم على العفوية، والتجربة والخطأ، والخبرات الشخصية، إلى نمط يقوم على الأسس العلمية، والنظم، التي توضح وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية.  
 - الاهتمام ببرامج تدريب المديرين أثناء الخدمة، وإعطائها أبعاد أعمق، والانتقال من البرامج ذات الطابع النظري إلى البرامج العملية.  
 وضع شروط ثابتة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية، تستند إلى أسس علمية واضحة.

**المراجع:**

- أبو عاشور، خليفة؛ وحجازي، أسى (2004) درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور 829-862، (2) أبحاث اليرموك، 20
- البرعمي، سميرة؛ وطناش، سلامة (2008) فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان . دراسات، الجامعة الأردنية 37-35، (1)
- جرادات، عزت؛ ومؤتمن، منى (2000) التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- تروزه، أفنان (2003) مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية في مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين
- العسيلي، رجاء (2006) تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل .مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 4 جامعة البحرين، 4-180
- القرارات التطويرية وإحداث التغيير .مجلة اتحاد الجامعات العربية 5-41، ، عمان، 41
- القواسمي، أحمد (2003) تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين .دراسات علوم تربوية، العدد 30، 176-195، 1
- المساعد، مفضي (2006) فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- المعمري، سيف (2004) فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان .رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- منتدى الفكر العربي (1991) تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين" الكارثة أو الأمل، دار الشروق، عمان.
- Boyajian, B. (2001). Correlates of job satisfaction among California school principals. DAI- A.36L01,p25.
- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. Journal of School Effectiveness and School Improvement, 20( 2), 56-65.
- Margarett, B. (2002). Perceived Leadership effectiveness of male and female directors of school in west and east Tennessee, DAI-A62/09, P2930.