

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٣٩٢٠) معلماً ومعلمة شملت عينة الدراسة (١٩٦) معلماً ومعلمة، منهم (٩١) معلماً و(١٠٥) معلمة ويشكلون ما نسبته (٥%) من مجتمع الدراسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة الإدارة بالأهداف التي طورها الباحث. وبينت النتائج أن درجة تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة إذ بلغت (٣,٦١) درجة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس في حين لم يظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، توصل الباحث إلى بعض التوصيات من أهمها: العمل على رفع مستوى مفهوم الإدارة بالأهداف لدى المديرين والمديرات في المدارس من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة.

الكلمات الدالة: المدير، الإدارة بالأهداف.

Abstract:

The degree of implementation of secondary schools and government managers in Jordan The concept of management by objectives from the point of view of teachers

This study aimed to identify The degree of implementation of secondary schools and government managers in Jordan The concept of management by objectives from the point of view of teachers". The study sample consisted of all the teachers in the governmental secondary school in all directorate of education in AL-Karak province, who are (3920) teachers. The sample include (196) male and female teachers, (91) male and (105) female. And they form (5%) of this study. To achieve the aims of this study we used an identification of the management by objectives that the researchers developed. The results of this study shows the degree of the management by objectives to the head masters of the govermental secondary schools was medium and it was (3.61).

There were significant differences according to the gender in favor of female teachers. And there were significant differences according to academic qualification variable in favor of BH degree. And there were no significant differences according to the educational experience. The researcher recommends to raise the level of the management by objectives of the headmasters by conducting specialized training courses.

Key words: head master, management by objectives.

المقدمة:

يطلق على العصر الذي نعيشه عصر الإدارة، لأن الإدارة حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، والإدارة هي التي تفسر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع، فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد للاستخدام الأمثل والفعال للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. وأصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المنافسة البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية - ومازالت تحدث - تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها بل أن ما يميز الإدارة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميدانية متعددة نحو الوصول إلى الأهداف المرجوة (مرسي، ٢٠٠١).

والإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق، وتبشر السبل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدود، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها وكذلك إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها المنشودة. والإدارة المدرسية الواعية هي التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم بشكل سليم وتحديد الجوانب الفنية والإدارية في العمل بما يضمن التكامل والتوازن. وأن طبيعة عمل مدير المدرسة ليس بالأمر اليسير، بل أنه عمل فيه الكثير من التحدي، لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى نمو المدرسة وازدهارها (أحمد، ١٩٩٩).

وتعد المدرسة الركن الأساسي في العملية التربوية، فقد تغيرت وظيفتها واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة بشكل روتيني ووفق قواعد وتعليمات معينة، كالمحافظة على نظام المدرسة، بل أصبح محورها يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، ويُعد المدير هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة (عطوي، ٢٠٠١). لأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطة بالطريقة التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالكفايات المهنية التي يملكها. كما أن نجاح فاعلية مدير المدرسة تنطلق من عمق خلفيته المعرفية وكفاياته المهنية مما ينعكس إيجابياً على عمل المدير القيادي في المدرسة (مرسي، ١٩٨٥). فالمدرسة من المؤسسات الاجتماعية المهمة التي أنشأها المجتمع لتكون قيمة على تربية أبنائه وهي المؤسسة التي تنفذ الأهداف التي يردها ويرسمها المجتمع وفقاً لخطط ومناهج محددة وعمليات تفاعل وأنشطة مبرمجة داخل الصفوف الدراسية وخارجها على جميع المستويات الفنية والثقافية والاجتماعية والرياضية وغيرها، ولما كانت التربية هي الحياة فقد اقتضى الأمر أن تكون المدرسة جزءاً حياً نامياً وليست معزولة عن المجتمع (الزيون، ٢٠١١).

ويُعتبر مدير المدرسة أحد العناصر الرئيسية في إحداث التغيير في المدرسة حيث يقودها إلى التميز والنجاح، لذا فعليه أن يتميز بالعديد من الصفات والملاح فهو المدير القائد، والمربي، والمدرّب، والمشاور، والمطور، (آل ناجي، ٢٠٠٠)، كما لا بد له أن يقوم بالعديد من الأدوار منها القيام بدوره التخطيطي، والإشرافي، وكمركز معلومات واتصال، ومحفز للعمل المدرسي، ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية، وربط المدرسة بالبيئة المحلية (الحربي، ٢٠٠٦). إن الإدارة المدرسية مهنة تحتاج إلى بذل جهود كبيرة من المدير، ففي الوقت الذي يتطلب فيه من المديرين أن يكونوا قادة تعليميين، فإن مهاماً كثيرة تطرق أبوابهم كالرد على الهاتف واستقبال الآباء والمراجعين وحفظ النظام، والمجالس المدرسية، ومع أنهم مرهقون من كل ذلك إلا أنهم يستمتعون بدورهم في مساعدة الطلبة والمجتمع في أصعب وأهم لحظات حياتهم (Richared, 2000).

وتُعتبر الإدارة التربوية فرعاً من فروع الإدارة، وقد أصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة الفاعلة هي شرط أساسي من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه، وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، (بشارة، ٢٠٠٠). فالإدارة المدرسية تقدم جزءاً من الإدارة التربوية التي تشتق أسسها ومبادئها من مبادئ الإدارة العامة وتحتفظ بخصوصياتها في مجال التربية والتعليم من خلال الاهتمام بالتلاميذ والمعلمين والمناهج

والأنشطة التعليمية وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ونقل التراث الثقافي، إضافة إلى مساهمتها في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه، كما يتضح أن أهداف الإدارة المدرسية لم تعد قاصرة على تطبيق الأنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية فقط بل إنها تشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والتركيز عليها مع العمل على التقويم الصحيح والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية بما يحقق نمو الفرد نمواً صحيحاً ومتكاملاً، وتميمته في إطار المجتمع الذي يعيش فيه (العدلوني، ٢٠٠٠).

إن طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية في الأردن تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم لأن هؤلاء المعلمين هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا، كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم وبخاصة المعلمين لإتجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (عياصرة، ٢٠٠٣). ونظراً للدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية، فإن عليه بوصفه القائد الرسمي للمدرسة أن يكون مثلاً تتجسد فيه الصفات التي تشجع التعاون، إذ ليس هناك مركز أكثر إستراتيجية من مركز مدير المدرسة الثانوية في مجال مساعدة الأجيال الناشئة والقادمة (رمزي، ١٩٩٦). ومن هنا نستطيع أن نؤكد أهمية دراسة الأنماط الإدارية، حيث إنها تشكل الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث يعد النمط الإداري العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، لما للقائد من دور حاسم في توجيه سلوك المعلمين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المدرسة (السعيد، ١٩٩٨).

إن الممارسات الإدارية القائمة على تعزيز الثقة في العاملين وحفزهم ومشاركتهم في صناعة القرارات يجعل المعلمين أكثر مقدرة على مواجهة الصعوبات وقبول التحديات مما يزيد رضاهم الوظيفي ومقدرتهم على المبادأة (Suzanne, 2000). واتساقاً مع ذلك فإن من أهم الأولويات التي يجب أن تعنى بها المؤسسات التربوية هي توافر القائد التربوي الفعال الذي يؤمن بالعمل الجماعي وبروح الفريق، ويتمتع بمقدرة عالية على إشراك المعلمين في تكوين الرؤية المشتركة الواضحة، والسعي بهم نحو تحقيق رسالة التعليم. فالمدير الكفاء هو حجر الزاوية ومفتاح النجاح للمدارس الساعية نحو التطور، وهو المحفز والمنشط الدائم للمعلمين والطلبة على زيادة إنجازاتهم الأكاديمية ورفع مستوى توقعاتهم (Tschanneh-Moran & Gareis, 2004).

وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وبارزة في إنجاح العملية التعليمية، فمدير المدرسة يُعد مسؤولاً عن قيادة

جميع الجهود والقوى التي يُعاشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة، وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها، وتقديمها، فضلاً عن مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل روتيني، بل هي عملية تجمع ما بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية (العمارة، ٢٠٠٢). وهذا ما سعى إليه مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في الأردن عام (١٩٨٧) حيث حدد مسؤوليات وواجبات ومهام مدير المدرسة بدقة ووضوح، وإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع واجباته كما تبنى الدعوة إلى تطوير الإدارة المدرسية والاهتمام بالمعلم الذي أصبح محوراً لها، فلم يعد دور المدير يقتصر على الإشراف على عملية التدريس، بل تعدى ذلك إلى رفع مستوى المعلم وتحسين أدائه وتوفير الظروف المناسبة له والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في العمل وبالإضافة إلى تطوير الإدارة التربوية من خلال العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها لتمكنهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة وممارساتها بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (الطراونة، ٢٠٠٠).

مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة حيث تمثل تطويراً للعلوم السلوكية من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية، حيث تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب لتقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها وأن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم للأهداف. كما تعد نظاماً إدارياً يهدف إلى زيادة فعالية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المراد الوصول إليها، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في وضع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها على أن تكون قابلة للقياس ومحددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها، وهو أسلوب إداري حديث يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها. وتعتبر الإدارة بالأهداف نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل ونتيجة لتعدد الأساليب التي يمارسها القادة التربويين في المنظمات التربوية ولتفاوت المدراء في قيادتهم للمدرسة بين الإيجابي والفعال الذي يسعى إلى تبادل الآراء من أجل

اتخاذ القرار المناسب، وبين السلبي الذي ينفرد في اتخاذ القرار ومن هذا التفاوت والتباين جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين، للاستفادة من نتائجها في تطوير الشأن المدرسي وتحسينه.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة في أنها تستهدف فئة مهمة في المؤسسات التربوية وهي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك باعتبارهم قيادات تربوية واعية وتزويدهم بأساسيات الإدارة وأساليبها الحديثة، ويُعد مفهوم الإدارة بالأهداف من النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، والتي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والباحثين والتربويين. كما تكمن أهمية الدراسة في إعطاء صورة للقائمين على العملية التربوية عن أفضل الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية مما قد يساهم في توجيه سلوك القادة التربويين إلى انتهاج هذه الممارسات الإدارية الحديثة، والإدارة بالأهداف مفهوماً إدارياً جديداً يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه، كما يُؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس من نتائج هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- المدير: هو الشخص الذي يقوم على إدارة الموارد المادية والبشرية وتنسيق الجهود المبذولة داخل المدرسة سعياً لتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢).

– الإدارة بالأهداف: هي نظام إداري يتشارك فيه المديرين مع المرؤوسين بنشاط وفعالية، في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المؤسسة (المدرسة) (العمارة، ٢٠٠٢). ويعرّف مفهوم الإدارة بالأهداف إجرائياً: بأنه أسلوب إداري يركز على مجموعة من المبادئ في مقدمتها مشاركة المعلمين للمدير بنشاط وفعالية في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وبشكل يمكن معه قياسها، وتحمل كل فرد فيها لمسئولياته ومحاسبته على نتائجه، الأمر الذي من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٤-٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

أجرى (Allif, 1994) دراسة عن آراء الهيئة التدريسية والمدير في الإدارة بالأهداف (MBO) في قسم العلوم والرياضيات في كلية (Dekalb)، هدفت إلى معرفة آراء الهيئة التدريسية والمدير في الإدارة بالأهداف، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية لقسم العلوم والرياضيات، و(١٠) مدراء مصنفين على مستوى عالي ومتوسط، و(٧) من رؤساء الإدارة، و(٢) من عمداء القسم ورئيس الكلية، وكان من أبرز النتائج أن رؤساء الإدارة وعمداء القسم وليس أعضاء الهيئة التدريسية تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف (MBO).

وأجرت عقيلات (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال للعام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢. والبالغ عددهم (٢٣٠) مشرفاً ومشرفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع حيث بلغت (٢٠٩) مشرفاً ومشرفة، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٤٨) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصنيف الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية ولصالح المشرفين ذوي الخبرة ١١ سنة فأكثر، كما دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى للمؤهل العلمي والجنس.

وقام (Cuellar, 2002) بدراسة هدفت معرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً و(٣٠٠) معلم. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

وأجرت العدوان (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء للعام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦) والبالغ عددهم (٨٧) مديراً ومديرة و(٢٤٢٩) معلماً ومعلمة، بلغت عينة الدراسة (٤٨٥)، وكان من أبرز النتائج أن تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لنمط الإدارة بالأهداف كان مرتفعاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لدرجة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وقام (Graham, 2007) بدراسة هدفت تعرف العلاقة بين السلوكات القيادية لمدير المدرسة وبين الفاعلية الجمعية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية العاملين في إحدى مقاطعات ولاية تكساس الأمريكية. إضافة إلى علاقتها مع متغيرات ديموغرافية مختارة، كالجنس، وفترة العمل مع المدير. تكونت عينة الدراسة من (٣٢٨) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في تلك الولاية، وقد أجابوا على مقياس الممارسات القيادية (LPI) (Kouzes & Posner, 2002) لمدير المدرسة، ومقياس للفاعلية الجمعية للمعلمين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين الفاعلية القيادية وبين الفاعلية الجمعية للمعلمين، وأن ممارسة التحدي كان لها أعلى درجة ارتباط مع الفاعلية الجمعية للمعلمين، بينما ارتبطت ممارسة الحث على الرؤية المشتركة بأقل درجة ارتباط مع فاعلية المعلمين. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن المدارس ذات الفاعلية الجمعية العالية ارتبطت بوجود الدعم الإيجابي من المدير، والتركيز على العامل الجماعي، أما المدارس التي وصفت بأنها ذات فاعلية جمعية متدنية فقد ارتبطت باتباع أسلوب الإكراه من قبل المدير وتدني الدعم الإداري، وقلة الانضباط.

التعليق على الدراسات السابقة:

ينضح من عرض الدراسات السابقة أهمية مدير المدرسة والدور الفاعل الذي يقوم به، ورغم ذلك توجد ندرة في الدراسات التي تناولت تقويم أدائه في تطبيقه لمبادئ الإدارة بالأهداف ومن تبرز أهمية الدراسة الحالية بالإضافة إلى اختلافها عن الدراسات

السابقة في مجتمع الدراسة وعينته، ورغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في الجانب الإجرائي لها وفي بعض المفاهيم النظرية.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وكيفية اختيارها وأداة جمع البيانات وكيفية التحقق من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لعام (٢٠١٤ - ٢٠١٥) والبالغ عددهم (٣٩٢٠) معلماً ومعلمة منهم (١٨٢٠) معلماً و(٢١٠٠) معلمة، أما عينة البحث فتكونت من (١٩٦) معلماً ومعلمة، منهم (٩١) معلماً و(١٠٥) معلمة ويشكلون ما نسبته (٥%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٢٥) فقرة من خلال الأدب التربوي، وقد تم تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، مثل دراسة العدوان (٢٠٠٦) ودراسة (Graham, 2007).

ولضمان صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغت (٢٠) محكماً من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص والخبرة، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في وزارة التربية والتعليم وقد طلب من المحكمين التأكد من مدى ملاءمة فقرات الدراسة لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، حيث تم اختيار الفقرات التي أجمع (٨٠%) من المحكمين على صلاحيتها وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (٢٥) فقرة بعد أن تم حذف (٧) فقرات وإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات من حيث دقة وسلامة الصياغة اللغوية، وصلاحية الفقرة.

وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة، جرى التأكد من ثباتها باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الأداة على عينة مؤلفة من (٢٠) معلماً ومعلمة، بفواصل زمني مدته

أسبوعان وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكان معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٧) وهو مقبول لغايات الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة، وقد صممت الإجابة عن الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي (scale Likert)، لإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث تم تحديد (٥ درجات) للإجابة بدرجة كبيرة جداً و(٤ درجات) للإجابة بدرجة كبيرة، و(٣ درجات) للإجابة بدرجة متوسطة، و(درجتين) للإجابة بدرجة قليلة و(درجة واحدة) للإجابة بدرجة قليلة جداً. كما تم تقسيم مدى الموافقة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وذلك بالاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات هي (١-١,٩٩)، (٢-٢,٩٩)، (٣-٣,٩٩)، (٤-٥)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة، وهي تمثل (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبالعملية الحسابية: $(٤ \div ٣ = ١,٣٣)$ تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي: الدرجة المنخفضة من: (١-٢,٣٣) والدرجة المتوسطة من (٢,٣٤ - ٣,٦٧) والدرجة المرتفعة من (٣,٦٨ - ٥).

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول، والاختبار التائي (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول: ونصه: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات مفهوم الإدارة بالأهداف. ويبين جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة مفهوم الإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	ييدي المرونة في التعامل مع من يختلف معه ولا يحرص من الاعتراف بالخطأ	4.22	0.92	١	مرتفع
18	يقتنع بضرورة التجديد والتطوير الذي يزيد من عطاء المعلم	4.03	0.93	٢	مرتفع
10	يخطط وفق الأولويات التي يتطلبها العمل	3.99	1.08	٣	مرتفع
11	يسعى إلى إيجاد بيئة تربوية سليمة تساعد المعلمين على المزيد من العطاء والعمل الجاد	3.97	1.04	٤	مرتفع
8	يشجع البرامج الدراسية المشتركة التي تعزز العلاقات بين الطلبة والمعلمين وأفراد المجتمع	3.84	1.01	٥	مرتفع
1	يعمل على تشجيع القيادة التشاركية والاهتمام بتطوير قادة المستقبل	3.78	1.22	٦	مرتفع
20	يظهر السلوك الذي يتسم بالمصادقية والذي يحترمه الآخرون	3.72	0.95	٧	مرتفع
12	يفعل قدرات المعلمين في تطوير العمل المدرسي	3.69	1.06	٨	مرتفع
14	يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها	3.68	1.02	٩	مرتفع
15	يشرك المعلمين في القرارات الإدارية المدرسية	3.65	0.98	١٠	متوسط
7	يسعى إلى تطوير شراكات تربوية متنوعة داخل المجتمع المدرسي	3.62	0.91	١١	متوسط
3	يعترف بإنتاج المعلمين وإنجازاتهم	3.56	0.96	١٢	متوسط
17	يتعامل مع المشكلات بموضوعية	3.56	1.13	١٣	متوسط
13	يعطي المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف	3.54	0.98	١٤	متوسط
23	يشارك المعلمين عند وضع الخطط لتنفيذ المهام	3.54	1.07	١٥	متوسط
25	يناقش المعلمين في سبل إنجاح العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة	3.51	1.04	١٦	متوسط
6	يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين	3.49	0.96	١٧	متوسط
19	يهيئ للمعلمين فرصاً لتوظيف مهاراتهم	3.49	1.02	١٨	متوسط
22	يتصف بالثبات والحكمة في اتخاذ القرارات	3.49	0.98	١٩	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يستمتع لآراء المعلمين في التطوير والتجديد	3.48	1.11	٢٠	متوسط
4	يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين	3.39	1.11	٢١	متوسط
24	يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين معه	3.33	1.09	٢٢	متوسط
2	يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين	3.32	1.30	٢٣	متوسط
5	يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين	3.15	1.07	٢٤	متوسط
21	يعمل على بناء علاقات عمل إيجابية جماعية	3.11	0.96	٢٥	متوسط
	total	3.61	0.30		
	Total sum	90.15	7.45		

أشارت معطيات الجدول (١) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك بلغ (٣,٦١) درجة وانحراف معياري (٠,٣٠) وهو يمثل مستوى متوسط من درجة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف. وأن الفقرة (٩) "ييدي المرونة في التعامل مع من يختلف معه ولا يتحرج من الاعتراف بالخطأ" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٩٢) ثم تلاها في الأهمية الفقرة (١٨) "يقتنع بضرورة التجديد والتطوير الذي يزيد من عطاء المعلم" وبمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٩٣)، في حين جاءت الفقرة (٥) في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (١,٠٧) ونصها "يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين"، أما الفقرة (٢١) فقد حلت في المرتبة الأخيرة ونصها "يعمل على بناء علاقات عمل إيجابية جماعية" بمتوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (٠,٩٦).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: ونصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ وقد قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار التائي (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test)، وجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس:

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	91	88.26	7.50	-3.39	194	0.001
أنثى	105	91.79	7.04			
المجموع	196	90.20	7.27			

يتضح من الجدول (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تبعاً لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذا كانت دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq .05)$ وكانت الفروق لصالح الإناث يؤثر على ذلك ارتفاع المتوسط الحسابي للإناث عن المتوسط الحسابي للذكور وقد يُعزى ذلك إلى الاهتمام المتزايد من قبل مديرات المدارس لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في مجال إدارتهن للأمور وأكثر حرصاً على مبدأ المشاركة الفعلية بين الإدارة والعاملين داخل التنظيم وإظهار الكفاءة في العمل الموكل لهن.

٢- متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار التائي (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test)، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين وفق المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بكالوريوس	106	90.77	7.97	1.267	194	.207
دراسات عليا	90	89.42	6.76			
المجموع	196	90.09	7.36			

يتضح من الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ كانت دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 05)$ وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس يؤكد ذلك ارتفاع متوسطهم الحسابي عن متوسط حملة الدراسات العليا وقد يُعزى ذلك إلى حرص حملة درجة البكالوريوس على تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف من خلال مشاركتهم للعاملين من أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط واتخاذهم للقرار والتعاون فيما بينهم لما فيه خدمة المصلحة العامة وان تطبيق الإدارة بالأهداف لا يقتصر فقط على حملة الدراسات العليا.

٣- متغير الخبرة التعليمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، وتم استخدام اختبار التائي (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test)، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين وفق الخبرة التعليمية:

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥-١	31	87.52	8.93
١٠-٦	46	91.17	6.45
١١ سنة فأكثر	119	90.45	7.30
المجموع الكلي	196	90.15	7.45

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمن خبرتهم التعليمية 5 سنوات فأقل كان (87.51) بينما كان المتوسط الحسابي لمن خبرتهم من (6-10) سنوات (91.17) فيما كان المتوسط الحسابي لمن خبرتهم 11 سنة فأكثر (90.45) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (٥).

جدول (٥)

تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	273.663	2	136.831	2.503	.085
داخل المجموعات	10551.746	193	54.672		
الكلية	10825.409	195			

يتضح من الجدول (٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية.

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟

تشير نتائج الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.61) درجة من (٥) درجات، وبانحراف معياري (0.30) ولعل ظهور هذا المستوى المتوسط لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين إلى أن هذا المفهوم الحديث في الإدارة الذي يقوم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم الواحد لم يرتقي إلى المستوى المطلوب في ذهن أصحاب القرار. لذا لم يصل إلى الدرجة المطلوبة من النجاح لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية من خلال العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، وبهذا تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة Allif (1994) ودراسة العدوان (٢٠٠٦) اللتين توصلتا إلى أن درجة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لنمط الإدارة بالأهداف جاء مرتفعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثاني: ونصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية)؟

أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمفهوم الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الجنس وأن الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للإناث عن المتوسط الحسابي للذكور ، وقد يكمن السبب في حرص مديريات المدارس وقناعتهم بأهمية رفع مستوى العلاقة التشاركية والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. وبهذا تختلف الدراسة مع دراسة العدوان (٢٠٠٦) ودراسة عقيلات (٢٠٠٢) والتي دلت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لدرجة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير (الجنس).

وأشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لمفهوم الإدارة بالأهداف تبعاً للمؤهل العلمي وان الفرق لصالح البكالوريوس بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن متوسط حملة الدراسات العليا. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري في المدارس الحكومية قد لا يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية وقد يكتفى بمؤهل البكالوريوس، إضافة إلى مستوى خاص من التأهيل والتدريب وبهذا لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العدوان (٢٠٠٦) ودراسة عقيلات (٢٠٠٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العدوان (٢٠٠٦) لم تشير إلى وجود فروق في درجة تطبيق هذا المفهوم يُعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

يوصى بما يلي:

- العمل على رفع مستوى فعالية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف لدى المديرين والمديرات في المدارس من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة.
- إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة على كيفية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف والعمل بموضوعية من خلال المرونة في العمل وفهم الآخرين.
- إجراء دراسات مقارنة لمعرفة مدى تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف لدى المديرين والمديرات في مناطق مختلفة في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

المراجع:

- آل ناجي، محمد بن عبدالله (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرون، ورقة عمل مقدمة إلى "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرون" الدوحة، قطر.
- أحمد، احمد إبراهيم (١٩٩٩). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) القاهرة، دار الفكر العربي.
- بشارة، جبرائيل (٢٠٠٠). المعلم في مدرسة المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرون" الدوحة قطر.
- الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرون، الرياض، دار الفكر.
- رمزي، عبد القادر هاشم (١٩٩٦). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الأردن، عمان المركز العربي للخدمات الطلابية.
- الزبون، محمد سليم (٢٠١١). ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين في الأردن. مجلة دراسات للعلوم التربوية. المجلد ٣٨.
- السعدي، محمد بن مبارك بن خميس (١٩٩٨). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس، عمان.
- الطراونة، اخليف يوسف (٢٠٠٠). تقدير الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. مؤتة للبحوث والدراسات م١٥، ع ٣، ص ١١-١٤.
- العدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠٠). مدرسة المستقبل، الدليل العملي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرون" الدوحة.
- العدوان، فريال حسن (٢٠٠٦). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- عقيلات، هند ناصر أحمد (٢٠٠٢). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، إربد.

- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، عمان، دار المسيرة.
- عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٣). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بواقعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في الأردن. (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة عمان العربية، الأردن.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٥). الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب والنشر والتوزيع والطباعة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢). مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية الإطار العام لسياسة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، عمان، وزارة التربية والتعليم.
- Aliff_Johnvincent (1994). Faculty and Administrator opinions on management by objectives (MBO) at Dekalb college ERIC reproduction Document service NO. ED3,4534.
- Cullar, C. A. (2002). The Effects of principal leadership style change and teachers. from pro. Quest digital.
- Graham, J. (2007). Leadership behaviors and collective Efficacy as perceived by teacher of schools in the Kitty independent school distric. Unpublished doctoral dissertation, Texas A and M university USA.
- Richard, Alan (2000): Toughest job in education, Alexandria, Hingham Mass.
- - Suzann, L. (2000). The effects of principals, leader ship Practices on school climate and students Achievement in Titel Elementary school.unpublished doctoral dissertation, Union university. retrieved July 15,2007,from.WWW.Leadership challenge.com.
- Tschanneh-Moran, M. and Gareis, C. (2004) principals sense of efficacy assessing a promising construct. Journal of Educational Administration. 42 (5): 573-58.