

تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات ومعلمات مدارس محافظة المخواة

أ. حنان ماشي مسفر الزهراني⁽¹⁾

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تقييم قائدات المدارس والمعلمات بمحافظة المخواة لمعايير اختيار القيادات المدرسية، وقد استخدم المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتكون مجتمع الدراسة من (2161) فرداً، وعينة الدراسة من (322) قائدة ومعلمة، منهم (94) قائدة و(228) معلمة، كما استخدمت استبانته مكونة من (40) فقرة مدرجة تدرجاً رباعياً، وموزعه على خمسة محاور لجمع البيانات من عينة الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة تقييم أفراد عينة الدراسة لمعايير اختيار القيادات المدرسية جاءت بدرجة موافق بشدة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

الكلمات المفتاحية:

تقييم، معايير اختيار القيادات المدرسية، قائدات المدارس.

(1) حنان الزهراني: المملكة العربية السعودية- وزارة التعليم- ادارة تعليم المخواة.

**Evaluation of the School Leaders Selecting Criteria
from the Principals' and Female Teachers
Perspectives of Al-Makhoah Governorate Schools.**

Prepared by:

Hunan Mashy Al-Zahrani

Abstract

The study aimed to identify the evaluation of the School Leaders Selecting Criteria from the Principals' and Female Teachers Perspectives of Al-Makhoah Governorate Schools. to achieve the aims of the study, the researcher used descriptive approach, and A Questioner composed of (40) items, distributed for five domains after checked validity and reliability, the sample of the study consisted of (94) Principals school and (228) female teachers were chosen randomly. The results showed that the degree of Evaluation of the School Leaders Selecting Criteria was very high with mean of (3.30), also the result indicate that there were no statistical significant differences in the evaluation of the criteria for choice the school leaders due to the variables of: educational level, position,& academic qualification,

Keyword: Criteria, Evaluation, Principals' School, Female Teachers

مقدمة:

يعد قائد المدرسة أحد أهم العناصر في مدخلات النظام التعليمي، وتعتمد على كفاءته جودة مخرجات العملية التعليمية حيث يظل القائد مشرف مقيم داخل مدرسته، كما أن المهام لوظيفة الإدارة المدرسية مهام جسام ومسئوليات متعددة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه والمتابعة والرقابة وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين، مما يساعد على الارتقاء بالعملية التعليمية والاهتمام المستمر بالمعلمين والتلاميذ، والارتقاء بمستوى تحصيل التلاميذ (المعويض، 4، 2008).

إن فاعلية وكفاءة المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف على كفاية وفاعلية أداء قيادتها، ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات التقييم والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبنى على أساسها القرارات التطويرية (الحديدي، 2013، 2).

وهذا ما أوصى به ملتقى "القيادة المدرسية: رؤية مستقبلية" والذي نظّمته وزارة التعليم، بتعديل مسمى مدير المدرسة إلى قائد المدرسة وذلك ضمن التوجهات التنظيمية والإدارية، واستخدام أساليب التمكين الحديثة لمنح القيادة المدرسية الكثير من الصلاحيات ومنحها حوافز مادية ومعنوية. وقد حث الملتقى على ضرورة إعادة النظر في ضوابط وآليات اختياره للقيادات المدرسية بالأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستقبل وفقاً لمعايير الجدارة وتقبل التغيير والتطوير الإيجابي (يحيى، 2015، 3).

إن اختيار المدير الذي يتمتع بالفاعلية لا بد أن يكون مبنياً على أسس تربوية سليمة، وهو أمر ضروري لكافة أبعاد الحياة وخاصة مجال التربية والتعليم، لأن النجاح في اختيار الكفاءات العالية في شغل الوظائف القيادية، يُمكن من تذليل الصعاب ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر معايير الاختيار من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. ويحتل هذا المفهوم جزءاً كبيراً من الاهتمامات الإدارية والسياسية، حيث تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أن تطبيق معايير الجدارة والالتزام بها عنصر حيوي يعبر عن الديمقراطية في المجتمع الأمريكي، وبالتالي يزيد من فعالية وأداء الإدارة الحكومية (Woodard, 2005, 109)، إن التطوير الذي حصل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها في الدول الغربية اعتمد على إدارة محترفة، وكفؤة تبنت وطبقت الجدارة والاستحقاق كأساس في الممارسات الإدارية المختلفة (Chapman & Webster, 2006, 113)

وترى الباحثة ان عملية اختيار القيادات التربوية من أهم العمليات الإدارية على الإطلاق، فالتربوي القيادي هو من يبنى شخصية مدير الغد ومخطط السياسات وموجه للمجتمع، ومن الضروري جداً وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادي التربوي لضمان بناء سليم لقيادي المستقبل، فنجاح المدرسة تعتمد أولاً وأخيراً على ما يقوم به مدير المدرسة من دور فعال في تنفيذ السياسة التعليمية والإدارية في المدرسة.

وانطلاقاً من أهمية وجود معايير وأسس لاختيار القيادات المدرسية فقد أوصت نتائج الدراسات مثل: دراسة العابسي (2005)؛ ودراسة السواط (2006)؛ بضرورة وضع الضوابط الدقيقة لاختيار وترشيح مديري المدارس، وتحديد مستوى معين من الكفايات المعرفية والمهنية كشرط من شروط الترشيح لوظيفة مدير

المدرسة، وأن يكون التقدير المرتفع في المؤهل الدراسي للمرشح، والتميز في العمل كمعلم، شرطين أساسيين بين شروط الترشيح لوظيفة مدير المدرسة.

إن الهدف من عملية الاختيار هو الحصول على أفضل المرشحات لشغل وظيفة القيادة المدرسية، وذلك من خلال مدى انسجام وتوافق صفات المرشحات الشخصية ومؤهلاتهن العلمية، وما يتطلبه العمل، وهذا يستدعي العمل على تحليل الأعمال والتعرف على ما تحتاجه من شروط، ثم قياس قدراتهن ومؤهلاتهن وإمكاناتهن الفكرية والنفسية والجسمية التي تتكيف مع متطلبات العمل (زقوت، 2007، 78).

وفي ضوء ما سبق ومن منطلق أهمية دور القيادات المدرسية، والاتجاهات الحديثة لأساليب اختيار جاءت هذه الدراسة لتقييم معايير اختيار قائدات المدارس في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات، وقد تناولت هذه الدراسة تلك المعايير بالتقييم من خلال عدد من المتغيرات التي تناولتها الباحثة والمتمثلة بالمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة، حيث أشارت الدراسات إلى وجود اثر لتلك المتغيرات في درجة التقييم.

مشكلة الدراسة

عملت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على وضع معايير شاملة لاختيار القيادات المدرسية، تنطبق على جميع مديري المدارس بغض النظر عن نوع المدرسة، أو مرحلتها التعليمية، والغاية منها هي توفير إطار مناسب للتطوير والعمل المهني، والمساعدة في اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة، ويمكن استخدام هذه المعايير أيضًا كمرجع يتم على أساسه تحديد مستويات أداء المديرين لغايات اعتمادهم حسب متطلبات التأهيل المهني للإدارة المدرسية (وزارة التعليم، 1434).

وتتحدد مشكلة الدراسة في سعيها للكشف عن درجة تقييم قائدات المدارس والمعلمات لمعايير اختيار القيادات المدرسية للتعليم العام للبنات في مدارس محافظة المخواة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1/ ما درجة تقييم أفراد عينة الدراسة لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مدارس محافظة المخواة من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات؟

س2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تقييم أفراد عينة الدراسة لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مدارس محافظة المخواة من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة

من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة بتزويد كل من:

- 1- المعنيين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بتغذية راجعة لتطوير وتحسين معايير الاختيار لتلاءم المستجدات والمتغيرات التربوية.
- 2- إدارات التعليم بتغذية راجعة عن درجة تقييم القيادات المدرسية والمعلمات لمعايير اختيار القيادات المدرسية لتعديل، أو حذف، أو إضافة بعض المعايير بناء على نتائج هذه الدراسة.

- 3- يتوقع أن يستفيد منها المعلمون المتقدمون لوظائف القيادات المدرسية.
4- تأتي هذه الدراسة متزامنة مع الجهود المبذولة من جانب وزارة التعليم للارتقاء بمستوى القيادات التربوية وتطويرها بالتعليم العام.

مصطلحات الدراسة

التقييم: هو "إصدار الأحكام على قيمه الأشياء أو الموضوعات أو الأفكار. وهو أيضا إصدار الأحكام القيمة واتخاذ القرارات العملية" (كاظم، 2001، 54).
المعايير: هي "مجموعة من الشروط المضبوطة علميا ومجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في عناصر ومكونات النظام التعليمي للحصول على مخرجات عالية الجودة (مجاهد، 2008، 7).

حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** تقتصر على تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات ومعلمات مدارس محافظة المخواة.
الحدود المكانية: جميع مدارس البنات بمحافظة المخواة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)
الحدود البشرية: جميع قائدات المدارس ومعلمات اداة تعليم محافظة المخواة
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1436-1437هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة

إن عملية انتقاء القيادات المدرسية أضحت موضع اهتمام الباحثين والهيئات الرسمية، وذلك لكون عملية الاختيار ليست بالمهمة السهلة، فمن خلالها يفترض أن يتم انتقاء أفضل المرشحات لهذه الوظيفة. حيث تعني عملية الاختيار

هنا، الاختيار للوظيفة وفقاً لشروط معينة تضعها جهة مسؤولة، بحيث تتلائم وتنطبق على من يتولى هذه الوظيفة (Day,2009,9).

ويعرفها السواط (2006،15) بأنها: "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين لوظيفة مدير إدارة التربية والتعليم للتأكد من توافر المواصفات أو الخصائص المهنية التي يتم على أساسها اختياره وفق التوصيف الإداري للوظيفة".

ومن هنا يتضح أن اختيار القيادة المدرسية هي العملية التي من خلالها تتمكن الإدارة العليا من التفريق ما بين المتقدمات لشغل وظيفة قائدة مدرسة؛ من حيث درجة مناسبتها، وجدارتها للقيام بالمهام المطلوبة لهذه الوظيفة، وتعد عملية الاختيار إحدى أهم العمليات المتبعة في سياسات التوظيف، أو الترقية. إذ يتوجب الإعداد المسبق لها بصورة جيدة بحيث تنتهي بغزلة المرشحات للوظيفة وانتقاء أصلح، أو أنسبهن لها.

طرق اختيار القيادات المدرسية:

تختلف الطرق المعتمدة لاختيار القيادات المدرسية من بلد لآخر وفقاً لظروف السياسة والاقتصادية والاجتماعية السائدة في هذه البلدان، وكما تختلف الأنظمة المتبعة لاختيار القيادات المدرسية تبعاً لاختلاف النظم الإدارية في كل مجتمع بما يتأثر به من انعكاسات أيديولوجية وسياسية. وفيما يلي تلخيص للطرق المستخدمة عند اختيار القيادات المدرسية وهي كما قدمها محمد (2011،13) بالآتي:

أ- طريقة التعيين وفقاً للاقتراح أو المشورة: ومن خلال هذه الطريقة يتم إسناد إدارة المدرسة بناءً على اقتراح مقدم من الإدارة التعليمية من أجل اختيار القيادات المدرسية بعد الرجوع لوجهات النظر والمقترحات التي قدمتها

معلمات المدرسة قبل الشروع بعملية التعيين. وهذه الطريقة مفيدة في حال تم مراعاة الأمانة الموضوعية والنزاهة، فهناك عدد من المرتكزات والمعايير التي لا بد من مراعاتها عند الاختيار والمتمثلة فيما يلي:

- 1 - الاختيار من المعلمات اللواتي شملتهم الترقية إذ تعد وظيفة القائدة المدرسية درجة من درجات السلم الوظيفي في بعض الأنظمة.
- 2 - الاختيار تبعاً لمطالب التأهيل اللازمة لشغل المنصب وفقاً للمواصفات الإدارية والتربوية والقيادية والشخصية المحددة لها وانتقاء أفضل العناصر المرشحة لشغل هذه المناصب.
- 3 - تطبيق مبدأ الديمقراطية في منح حرية التصرف للمعلمات والطالبات في اختيار القيادات المدرسية احتراماً لشخصياتهن وقدراتهن وأدوارهن.
- 4 - الرجوع لبعض المرتكزات الأخرى في الاختيارات المتعددة في امتحانات الكفاءة وفي إجراء المقابلات التي تتم من قبل لجان تربوية متخصصة يتم تشكيلها لخدمة هذا الغرض.

ب- المؤهلات والكفاءات لاختيار القيادات المدرسية:

- 1- أن تكون لديها فلسفة واضحة وتكون ملمة بها وتعمل على تطبيقها بمختلف الطرق الممكنة. وان تكون ذات فكر ولديها مفاهيم ومبادئ لا تتخلى عنها وتعمل على أساسها.
- 2- القدرة على صياغة رؤية إستراتيجية شاملة يساهم في بنائها وبلورتها معلمات المدرسة. وان تكون قادرة على التخطيط السليم للمدرسية.

3- أن تكون محفزة وداعمة لعملية التطوير المهني والعلمي للمعلمات من خلال تعاونها مع مؤسسات التدريب وتطوير برامج التدريب أثناء الخدمة.

4- أن تكون على معرفة كافية بأخر المستجدات التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن.

كما قدم حمائل (2000، 29) طرق أخرى للاختيار وعلى النحو الآتي:

1- طريقة الاختيار العادية: والتي تركز على تناول الملف الشخصي للمرشحة ودراسته من كافته الجوانب، وتلجأ هذه الطريقة لاستخدام المقابلة الشخصية لأخذ الانطباع العام عن المرشحة.

2- طريقة سلالم التقدير: وتستند هذه الطريقة على استخدام أسلوبين هما:

- تقديرات الرفيقات والمرؤوسات وهي نادرة الاستخدام.

- استخدام اختبارات الإجراء الموقفي وتأتي بخمس أنماط من الاختبارات الموقفية: (المقابلات الحية المتفاعلة، والمقابلات الجماعية، والسيكودراما، وعينة القيادة، والموقف الجماعي بلا قائد) ومن خلالها يقوم الملاحظين الماهرين بملاحظة تصرف وسلوك المرشحة في مواقف عملية.

3- طريقة الاختبارات التحريرية: والتي تعتمد على عقد اختبار تحريري للمتقدمين، يشتمل على أمور هامة للقيادات المدرسية تركز على النواحي الفنية والإدارية.

4- الاختيار وفق مطالب التأهيل: والمقصود به شغل الوظيفة تبعاً للمواصفات الإدارية والتربوية والقيادية والشخصية الموضوعة لها، وانتقاء أفضل العناصر من بين المرشحات للوظيفة.

5- طريقة اختيار المجموعات: وتتمثل هذه الطريقة في تكليف المتقدمات بمهارات مماثلة من واقع العمل الحقيقي والتي تدخل في مواقف اجتماعية مختلفة. والتي تستند كذلك على النقاش الجماعي والذي يتم تحت إشراف ومتابعة عدد من الحكام من أجل حصر القدرات القيادية والخصائص الأخرى للأفراد المشاركين.

6- الاختبارات النفسية والاستبانات: تكون هذه الاختبارات معززة لوسائل أخرى من وسائل اختيار الأفراد، ولكن يشترط فيها أن تقدم تحت ظروف معيارية أو موحدة تكفل تكافؤ الفرص للجميع.

7- الإعداد في معاهد متخصصة: بعض دول العالم يوجد فيها معاهد وأقسام في كليات التربية للإدارة التعليمية تقدم للطلبة دروس نظرية وعملية تمكنهم مهنيًا وعلمياً لشغل وظيفة القائدة المدرسية.

وتستخدم العديد من الاختبارات والمقاييس لاختيار القيادات المدرسية، وهي عبارة عن أداة لتقدير الاختيار أو الرفض داخل الجماعة، والذي يضم جميع أعضاء الجماعة "المرشحات" بحيث يكن على معرفة مسبقة ويطلب منهن أن يختارن على انفراد وفي سرية تامة عدد من الأفراد ضمن الجماعة لكي يتعاون معهن في نشاط معين وكما يمكن الطلب منهن ذكر أسباب الاختيار وذكر الصفات الشخصية للمرشحات اللواتي تم اختيارهن، وكذلك فقد يلجأ البعض الآخر إلى طريقة الاختبارات الموقفية لاختيار القيادات المدرسية، وضمن هذه الطريقة يتم وضع المرشحات في موقف يقمن فيه بسلوك اجتماعي مثل مناقشة موضوع

أو حل مشكلة، بحيث لا يكن من بينهن من أعطت أیه مسؤولية، ومن ثم يتم ملاحظة أكثرهن مبادأة ونشاطاً وحماساً وأكثرهن تأثيراً في سلوك الآخرين (Mulford,2003,46).

وكما ذكر محمد (2011،16) أن هناك طرق يتم مراعاتها عند اختيار قيادات مدارس التعليم الأساسي في المملكة العربية السعودية وهي كالآتي:

1- الاختيار وفقاً لمعيار الأقدمية: يوجد العديد من الدواعي والأسباب الكامنة وراء تفضيل هذا المعيار عند الاختيار ومراعاته عند اختيار قيادات مدارس التعليم الأساسي والمتمثلة فيما يلي:

- إرساء الأقدمية الموضوعية في شغل الوظائف.
- يقصى مبدأ الأقدمية أي تدخل أو نفوذ ولتحقيق مبدأ عدالة الاختيار.
- 2- الاختيار وفقاً لمعيار الجدارة:** يمكن الإشارة إلى نجاح عملية التشخيص الذي تمت ترقيتها لمنصب إداري بوحدة أو أكثر من الوسائل التالية:
- تحديد سقف أدنى للمؤهلات المطلوبة لشغل منصب القيادات المدرسية من خلال تحليل واضح للمواصفات المتقدم لوظيفة القائدة المدرسية.
- تقديرات رؤساء العمل المهمة بخصائص المرشحات والمؤهلات المطلوبة لترشيجهن.
- الامتحانات التحريرية، كأسلوب موضوعي محايد تقدر من خلاله الجدارة والابتعاد عن العوامل الشخصية القائمة على المحاباة والواسطة والمحسوبية.
- التدريب خلال الخدمة من أجل التعرف على جدارة وكفاءة المرشحات للقيادة المدرسية.

- المقابلة الشخصية وهي أكثر الأساليب تداولاً عند اختيار العاملين لشغل المنصب.

3- اختبار مقياس الرتب: وتعد من أكثر الطرق فاعلية في اختيار المرشحات لتولي منصب القيادة المدرسية، فهناك تفضيل لأنواع بعينها من مقاييس الرتب تستخدم كأساليب للاختيار. ومنها اختبار الإجراء الموقفي حيث يتم تقويم قدرة المرشح لمنصب قائدة المدرسة من خلال سلوكها حيال مواقف معينة أو مواقف مشابهة مع أشخاص آخرين. ومنها كذلك الاختبار الإجباري وهو الانتقاء المناسب للقائدة المدرسية من بين اختبارين متساويان في خصائصهما وجاذبيتهما.

ويذكر (Gusdorf,2008,7) أن أغلب الدول النامية تفضل استخدام نظام الأقدمية كأساس للترقية والحصول على مناصب قيادية في المؤسسات المختلفة، ويعود السبب في ذلك إلى العديد من الاعتبارات البيئية ومدى تأثير القيم والعادات وأنماط السلوك الاجتماعي التي تفرض الابتعاد عن نظام الترقى بالاختبار وتميل الكفة إلى الترقية بالأقدمية، فالمحسوبية والتي هي الجسر الواصل للعصبية الأسرية والعلاقات الشخصية المتشابكة لا بد أن يكون لها دور واضح على حساب كفاية الجهاز الإداري.

وكما أضاف في ضوء ما تقدم مصطفىاوي (2012،192) طرق أخرى لاختيار القيادات المدرسة والتي تتمثل فيما يلي:

1- الاختيار على أساس منهج السمات: حيث تركز الطرق التقليدية في عملية اختيار القادة تبعاً لأساس منهج السمات، ويحدث ذلك من خلال تقرير المشرفات على جملة من السمات التي يعتقد أنها تميز القيادات عن غيرهن، والذي يقوم بإعداد مثل هذا التقرير مسؤولون من الرؤساء في

المدرسة و يقيمون تقديراتهم وفقاً لمعرفتهم بالمشروعات، ويحدث الاختيار من خلال تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات أو قياسها، وقد يكون لاختبارات الذكاء والميول الشخصية تأثير ايجابي على صدق الاختبار.

2- الاختيار على أساس تحليل التفاعل: حيث كان من المفروض إعادة النظر في الوسائل التقليدية في اختيار القيادات، وكان من الطبيعي أن تقام على أساس النظر للقيادة على أنها موقفية، وكذلك وفقاً للاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ من النجاح كقائدة، والمتمثلة باستخدام المقابلات المعمقة، والاختبارات الاسقاطية وكان لهذه الوسائل الحديثة تجمع بينها عوامل مشتركة مثل التحليل الموقفي، حرية الفرد في التعبير عن استجاباته المعروفة وفقاً للموقف والاهتمام بالتمثيل الكلي إلى جانب التفاعل في الموقف الجماعي، وتوظيفه بالتنبؤ عن النجاح في مجال ما، بحيث يختار المنظم القيادات المرشحة المناسبة.

يكن الهدف الأساسي من عملية الاختيار تعيين أفراد يتوقع لهم تحقيق النجاح والتفوق في المدارس التي سيديرونها، وهناك سلسلة من الخطوات والطرق التي من شأنها أن تخفض من فرص تعيين قيادات غير أكفاء ومن هذه الطرق ما يلي عطوي (2014،52):

1- تحديد الوظائف الشاغرة: بحيث تعلن مديرية التربية والتعليم عن شواغر للقيادة المدرسية وتحدد ما إذا كانت لمدرسة أساسية أو ثانوية، وتوضح الشروط المطلوبة للتقدم لهذه الوظيفة وكما تعلن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات.

- 2- تحديد معايير الاختيار مثل: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، عدد الدورات التي حضرتها المرشحة في مجال الإدارة المدرسية، الدرجة، تقدير الأداء، المقابلة الشخصية.
- 3- استلام طلبات الراغبين في التقدم لشغل هذا المنصب في الوقت المعلن عنه ويتم تدقيق هذه الطلبات للتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها.
- 4- تنظيم كشوفات بأسماء المرشحات الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة ليتم تحديد موعد لمقابلتهن.
- 5- مقابلة المرشحات وذلك من خلال لجنة مدربة ومتخصصة تتقن فن المقابلة وواعية لعناصر القيادة الإدارية والكفايات المتعلقة بها، ومن مستويات أكاديمية وإدارية متفوقة.
- 6- يتم تنظيم كشوفات بأسماء المرشحات اللواتي تمت مقابلتهن بحيث تكون مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمجموع النقاط التي حصلت عليها كل منهن لتعلن للجميع عند اختيار المرشحات لمليء الشواغر.
- 7- يتم اتخاذ القرار الحاسم من قبل مدير التربية والتعليم.
- 8- إعلام المقبولات بحيث يتم إخبارهن بالقرار النهائي مع تحدي أسم المدرسة التي ستعمل بها كلاً منهن، ومن بعدها يتم متابعة الإجراءات والخطوات الإدارية الأخرى.
- 9- الاعتذار للمرشحات الذين لم يحالفن الحظ من خلال تقديم رسالة اعتذار للمرشحة تتضمن تمنيات بأن تحصل على فرصة الاختيار في المستقبل وتشجعهن على تطوير ذواتهن.

10- الاحتفاظ بقوائم المعلومات بحيث يتم الاحتفاظ بقائمة المرشحات الذين لم يتم اختيارهن ليتم الرجوع إليهن في المستقبل القريب، وهذا يقتصر الكثير من الوقت والجهد.

وكما تنطلق عملية اختيار القيادات المدرسية بفتح باب الترشيح وفقاً لما تتطلبه المناطق، بحيث يتم العمل على مطابقة الشروط على المرشحات لهذا المنصب، ومن ينطبق عليها الشروط المتفق عليها يتم إخضاعها لاختبارات تحريرية وسيكولوجية في ضوءها يتم قياس المهارات والمعارف والخبرات للمرشحة، ومن ثم دراسة كفايتها الإنتاجية ومدى مساهماتها التربوية وإنجازاتها الذاتية، هذا بالإضافة إلى إخضاعها بعد ذلك لمقابلة شخصية مع لجنة مكونة من (4) قيادات تربوية على الأقل، من خلالها يتم قياس الكفايات التربوية كالمعرفة بالمصطلحات التربوية، والمستجدات التربوية، وكذلك الكفايات الشخصية والمتمثلة في مهارات التواصل مع الآخرين وقوة الحضور والمظهر العام والاهتمام بالهندام والطلاقة اللغوية والقدرة الانفعالية (بوسمنة، 2012، 1).

ويمكن التوصل إلى طرق أخرى يتم إتباعها في عملية اختيار القيادات المدرسية وهي كالاتي (Mulford, 2003); (New Schools, 2008,):

1- الاختيار الفردي: يعتبر هذا الأسلوب منافي لمبادئ الشورى في انتخاب القادة، حيث يتعلق هذا الأسلوب بعوامل المحسوبية أو القرابة بمعنى أنها تستند على الحكم الفرد أو القناعة الشخصية دون الرجوع لشروط أو أساس معين، وإنما لكون القادة من مؤيدي أو مناصري من يتولى مهمة الاختيار والترشيح.

2- الانتخاب الشورى: ويقوم على أساس الانتخاب المباشر أو غير المباشر من قبل أفراد المجتمع التربوي، حيث يحتاج هذا الأسلوب إلى وجود

تربويين على مستوى مثقف وقد بلغوا درجة مرتفعة من الكفاية والثقافة والإدراك لممارسة هذا الحق، دون أن يتخللها أي عوامل أخرى أو دوافع خارجية تضعف المعايير الأساسية التي يتم وفقها انتخاب القائدة المدرسية.

3- التعليم أو طريقة الإعداد المهني: حيث يتم انتقاء القيادات المدرسية ضمن هذا الأسلوب من خلال إعدادهن مهنيًا، في معاهد أو مؤسسات جامعية مختصة، ويستخدم هذا الأسلوب في كثير من البلدان التي تؤهل المرشحة لمركز القيادة المدرسية، بعد اجتيازها دوره خاصة وحصولها على درجة معينة يتفق عليها كشرط أساسي.

4- المسابقة: ويقوم هذا الأسلوب في انتقاء المرشحات لمنصب قائدة من خلال عقد امتحان أو اختبارات متعددة للكشف عن مدى الكفاية الفنية والمهارات الشخصية بالإضافة إلى التفكير العلمي في إدارة المدرسة، والمقصود من هذا الاختبار هو القيام بتصنيف المرشحات من خلال إجراء اختبار عملي ونظري.

5- التجربة والخبرة: ويرتكز مثل هذا الأسلوب في اختيار القيادات المدرسية على ما تقوم به.

المعاونة أو من فوضتها قائدة المدرسة من الكفاية والإبداع التي تؤهلها لشغل مركز أو درجة قائدة مدرسية، حيث أن مجرد اكتساب الخبرة في العمل المدرسي وإن يعد عامل أساسي لتسلم مفاتيح إدارة المدرسة، إلا أن هذا العامل أو الإجراء لا يمكن اعتباره العامل الوحيد في الاختيار وذلك لأن الخبرة في العمل المدرسي قد تتغافل عن الكثير من الخبرات النظرية، والتي هي أساس هام ولا بد منه في إدارات المدارس.

كما أوضح محمد (2011، 20) إلى أن نظم اختيار القيادات المدرسية تتم وفقاً لاختلاف النظم السياسية والإدارية في كل بلد، ومن أبرز هذه النظم ما يلي:

1- الاختيار تبعاً لأساس الحرية التامة للسلطات التعليمية العليا والمسؤولية السياسية في ترشيح القيادات بحيث يتم اختيارهم دون الاعتماد على معايير أو ضوابط ثابتة يتم استنادها كأساس للاختيار، فالأمر بيد ولي الأمر، ويعتمد حسن الاختيار أو سوءه على تقدير السلطة العليا وتقييمها وإتباع هذه الطريقة يؤدي في الغالب إلى الانحراف السلوكي عن الأصول الإدارية والمهنية الملائمة ومن يلجا إلى استخدام هذا الأسلوب فهو شخص تابع موثوق به غير معارض من أحد.

2- الاختيار تبعاً للمركز الاجتماعي لبعض الأشخاص الذين ينحدرون من أسر تدعي العراقة أو القرابة في السلطة، وهنا يتم اعتماد النزعة الاستعلائية في عملية الاختيار وهذا النظام يخلف وراءه أضرار بالغة على المعلمات والطلبة لكونه ينمي الطبقة العرقية.

3- الاختيار على أساس الانتخاب المباشر من قبل المعلمات باعتبارهن نظاماً يقوم على الديمقراطية.

4- الاختيار من بين من طالتهن الترقية من المعلمات حيث تشكل هذه الوظيفة درجة من السلم الوظيفي التعليمي في بعض النظم.

5- الاختيار تبعاً لامتحانات الكفاءة التحريرية والشفوية وإجراء المقابلات الشخصية.

وترى الباحثة في ما تقدم ان لكل طريقة ميزات وعيوب، إلا أن الإدارة المدرسية الحديثة تميل إلى الدمج ما بين هذه الطرق وذلك لتلافي عيوب بعضها،

إذ أن الاقتصار على طريقة واحدة بعينها واعتبارها الأنسب أصبح غير مقبول ولا يقدم قيادات قادرة على أداء عمالها ومهامها بكل كفاءة وفاعلية.

وقد اجريت عدة دراسات في هذا الشأن منها دراسة الطويرقي (2015) التي هدفت إلى تحديد درجة أهمية المعايير المستخدمة في كل مراحل اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم استبانة مكونة من أربع مراحل شملت (57) معياراً من معايير اختيار مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين بمحافظة الطائف وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين بالطائف وعددهم (138) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن درجة الموافقة على معايير مراحل اختيار مديري المدارس بالتعليم العام بدرجة عالية جداً، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بينما هناك فروق في متغير التخصص يعزو لصالح المتخصصون في الإدارة التربوية.

أما دراسة براندون، ومولولي (Brandon & Mullooly, 2015) فقد هدفت إلى التعرف إلى اختيار مديري المدارس وثقافة التعيين في المدرسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام بإعداد استبانة لجمع المعلومات تكونت عينة الدراسة من (221) مدير من مديري المدارس العامة في كاليفورنيا، ووجدت الدراسة أن تجارب المشاركين في عمليات الاختيار الرئيسية وتصوراتهم للثقافة التعيين في منطقتهم قد أثبتت عدم المساواة في اختيار مديري المدارس. وأشارت تجارب المشاركين أن عمليات التعيين تكون على أساس الجدارة في حين أكد بعض المشاركين الآخرين أن هناك ظلم بسبب عوامل مثل العلاقات الشخصية بين المعينين والمرشحين. كما أكدت نتائج الدراسة أن مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية أن يعملوا على إعادة النظر في مراجعة عمليات الاختيار لضمان

جودة ممارسات الاختيار الرئيسية حيث أن مدير المدرسة هو جزء لا يتجزأ في رفع ودعم المدارس وتحصيل الطلاب.

ودراسة اللان، وبولا (Allan & Paula, 2012) التي هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الاستراتيجيات أو الطرق المستخدمة من قبل الأعضاء الرئيسية للجان لاختيار أفضل مرشح لمنصب مدير المدرسة. استخدم البحث المنهج الوصفي حيث قام الباحث باستخدام أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات تكونت عينة الدراسة من (93) مشرفاً و(71) مديراً من 200 مدرسة ثانوية في هونج كونج، أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الاستراتيجيات المستخدمة لاختيار مديري المدارس من قبل لجان الاختيار في الترتيب من حيث الأهمية كانت: اللوحة التقييمية المهنية، المقابلة، لقاء غير مباشر قبل المقابلة، أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المعايير التي يضعها الرئيسية للجان الاختيار هي الكفاءة ومستوى المشاركة في الأنشطة الهامة والعلاقات الترابطية، والانتماء الديني والانسجام الأخلاقي.

وأجرى المعويض (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة أتبع المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (525) قائداً وقائدة، وتكونت عينة الدراسة من (263)، وتم إعداد استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري وقائدات المدارس الثانوية .

أما زقوت (2007) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار قائدات المدارس في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وصمم استبانة من (56) فقره وكانت عينته عبارة (75) مشرفا و(193) مديرا و(655) معلما وتوصلت إلى النتائج التالية: أهمية نتيجة المقابلة الشخصية وضرورة اعتماد السيرة الذاتية في عملية تصنيف وترتيب المتقدمين في قوائم. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq a)$ في مجال المقابلة لصالح المدير، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما أجرى البادي (2006) دراسة هدفت إلى تطوير معايير وأساليب اختبار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مديرا من مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام من وزارة التربية والتعليم وتسع مديريات تعليمية تابعة لها. وكما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الوثائق والقوانين الصادرة بالجريدة الرسمية ذات صلة بموضوع الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد قائمة محددة ومعدة مسبقا تتضمن معايير الاختيار يتم الرجوع إليها عند الاختيار، ويتم الاختيار في الفترة الحالية بناءً على الخبرة، والمؤهل العلمي، والكفاءة المهنية، استنادا على تقرير الأداء الوظيفي وتركيز المدير العام، بينما لا تستخدم السمات الشخصية، والمعرفة بإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بمجال العمل، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بمجال العمل، والسعي وراء أفكار جديدة إلا على نطاق ضيق. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأساليب المستخدمة في الاختيار هي الترقية بالكفاءة، وتركيز الرئيس المباشر في العمل، والملاحظة في موقع العمل، بينما يندر استخدام الاختبارات، والمقابلات، والأخذ بسجل الأداء الوظيفي التراكمي، والإنتاج

المهني من بحوث ودراسات وإبداعات وابتكارات في مجال العمل، كما أوضحت نتائج الدراسة أن من أقل الأساليب شيوعاً هي الاستعانة بخبرات من داخل الوزارة، وعدم وجود دور للخبراء من معاهد وجامعات، كما كشفت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق داله إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة الإدارية.

أما دراسة السواط (2006) هدفت إلى الكشف عن مدى ملاءمة المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (81) مدير من إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات، وكذلك من (59) مسؤولاً من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعايير المطبقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

وقد قام الحارثي (2005) بدراسته التي هدفت تعرف على المعايير الشخصية والاجتماعية والتربوية والمهنية لاختيار مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الموافقة كانت (عالية جداً) على المعايير الشخصية لاختيار مديري المدارس الثانوية، وكانت (عالية) على المعايير الاجتماعية والتربوية والمهنية لاختيار

مديري المدارس الثانوية الواردة في أداة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وأجرى العتيبي (2005) دراسته التي تهدف إلى معرفة واقع اختيار مديري مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة ضوابط الاختيار من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم إعداد استبانة اشتملت على سبعة محاور، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وعددهم (75) مشرفا والمتمثلة في مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض وتوصلت الدراسة إلى التصور المقترح لاختيار مديري مدارس التعليم العام بنين بالمملكة العربية السعودية كالتالي (المؤهل بكالوريوس تربوي مع دورة تدريبية للإدارة المدرسية، الخدمة عشر سنوات منها أربع سنوات وكيل، أما عن الآلية للترشيح يكون من المتميزين ويجرى له مقابلة شخصية واختبار تحريري كما يجب أن يتحلى بسمات شخصية ومهارات قيادية إشرافيه، وان يتحلى بأخلاقيات المهنة).

كما قام (Dunton, 2001) دراسته التي هدفت إلى تحديد المعايير التي تستخدمها المدارس العامة لاختيار المدراء في المدارس الثانوية في ولاية فرجينيا، وقد تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، باستخدام المقابلات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (297) مديرا، وتكونت عينة الدراسة من (74) مدير من مدارس ولاية فرجينيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من معايير اختيار المدير مثل القدرة على دمج التعليم الأكاديمي والمهني والتقني مع بعضها والتي تعد من استراتيجيات التدريس، كما كان المظهر الشخصي للمدير من إحدى معايير اختيار المدير، كما أن يكون مؤهل المدير بدرجة البكالوريوس.

ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة لاحظت الباحثة ان الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام

الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة (Dunton 2001) والتي استخدمت المقابلات.

وقد افادة الباحثة من الدراسات السابقة تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبناء اداة الدراسة، ومنهج الدراسة، والاساليب الاحصائية المتبعة فيها.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وأسئلتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس في محافظة المخواة والبالغ عددهن (106) قائدة ومن جميع المعلمات والبالغ عددهن (2055) معلمة للعام الدراسي 1436-1437هـ، وبذلك يكون العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة (2161) فرداً، وفقاً لإحصاءات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة تعليم المخواة لعام 1436-1437هـ (إدارة تعليم المخواة، 1437).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (322) قائدة ومعلمة، منهم (96) قائدة، و(228) معلمة بنسبة (15%) تقريبا من مجتمع الدراسة، والجدول (1) بين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها.

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات

(المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	قائدة مدرسة	94	29.2%
	معلمة	228	70.8%
	المجموع	322	100%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	171	53.1%
	المتوسطة	75	23.3%
	الثانوية	76	23.6%
	المجموع	322	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	108	33.5%
	بكالوريوس فأعلى	214	66.4%
	المجموع	322	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	131	40.7%
	10 سنوات فأكثر	191	59.3%
	المجموع	322	100%

أداة الدراسة:

في ضوء الهدف الأساسي للدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانة (أداة الدراسة)، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل: دراسة المعويض (2008)، ودراسة (Brandon, Mullooly, 2015)، ومعايير وزارة التعليم والمحددة بالتعاميم الواردة من الوزارة إلى الميدان لترشيح القيادات المدرسية. وقد تكونت هذه الاستبانة بعد تقنينها من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد تم تدريج الأداة تدريجا رباعيا حسب مقياس ليكرت وعلى النحو الأتي: موافقة بشدة، موافقة، غير موافقة، غير موافقة بشدة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم من الجامعات السعودية، والجامعات العربية، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة، وانتماء الفقرات إلى المجالات التي وضعت فيها، وأي حذف أو تعديل، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى أبعادها ووضوح الصياغة اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر، ليصبح عدد فقراتها (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة مكونة من (30) قائدة ومعلمة، ومن ثم حساب معامل ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل

ألفا كرونباخ، كما تم استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للتأكد من ثبات الاعادة، وذلك بتطبيق الأداة على أفراد العينة الاستطلاعية لمرتين بفارق زمني أسبوعان بين التطبيقين واحتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين التطبيقين. وقد بلغ معامل الثبات الكلي بطريقة الفا كرونباخ (0.95)، وثبات الاعادة (0.99)، وهي قيم أعلى من الحد المقبول لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (0.60)، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: وهي:

- المسمى الوظيفي: ولها مستويان: قائدة مدرسة، معلمة
 - المرحلة التعليمية: ولها ثلاث مستويات: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
 - الخبرة: ولها مستويان (اقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
 - المؤهل العلمي: وله مستويان: (اقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى)
- المتغير التابع: تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بمحافظة المخوة.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

- 1- بناء أدوات الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 2- التأكد من صدق وثبات الأداة.
- 3- تطبيق الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة.
- 4- جمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لبرنامج (SPSS).

5- تقديم النتائج وفق أسئلتها, وأهدافها.

6- كتابة تقرير الدراسة.

الأساليب والمعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-test) للإجابة على السؤال الثاني تبعا لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

3- تحليل التباين الأحادي (One Way A Nova) للإجابة على السؤال الثاني تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية).

وللحكم على درجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بمحافظة المخوة، تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة وعلى مجالاتها حسب الطريقة الآتية:

مدى الاستجابة = (أعلى درجة - أقل درجة) / عدد فئات الاستجابة.

$$\text{مدى الاستجابة} = (1 - 4) / 4 = 4/3 = 0,75$$

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1) - أقل من (1.75) تكون غير موافقة بشدة.

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1.75) - أقل من (2,50) تكون غير موافقة.

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (2.50) - أقل من (3.25) تكون موافقة.

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (3.25) - أقل من (4.00) تكون موافقة بشدة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة تقييم قائدات المدارس والمعلمات بمحافظة المخوة لمعايير اختيار القيادات المدرسية؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
5	لجان المقابلة	3.48	0.63	1	موافقة بشدة
2	إجراءات الترشيح	3.47	0.44	2	موافقة بشدة
1	شروط ترشيح القيادات المدرسية	3.44	0.45	3	موافقة بشدة
3	ضوابط تجديد وإنهاء تكليف القيادات المدرسية	3.31	0.54	4	موافقة بشدة
4	ضوابط نقل القيادات المدرسية	3.24	0.49	5	موافقة
	الكلي	3.38	0.40	-	موافقة بشدة

يتضح من الجدول (2) الذي يبين ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما يتضح من الجدول أن درجة تقييم تقدير أفراد عينة الدراسة للمعايير جاءت بدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.40)، كما تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يوحي بتناسق استجابات أفراد عينة الدراسة وتوافقهم على تقييم المعايير.

وهذه النتيجة مؤشر على رضا أفراد عينة الدراسة من قائدات ومعلمات عن معايير اختيار القيادات المدرسية الصادر عن وزارة التعليم، وعن الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لتطبيق هذه المعايير عند اختيار قيادات المدارس.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من الطويرقي (2015) ودراسة الحارثي (2005) ودراسة النقيب (2007) والتي جاءت بدرجة موافق وتختلف مع نتائج دراسة المعويض (2008) ودراسة السواط (2006) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج أن جميع مجالات أداة الدراسة جاءت بدرجة موافق، حيث جاء مجال لجان المقابلة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.63)، يليه مجال إجراءات الترشيح بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.44)، يليه مجال شروط الترشيح بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.45)، ومن ثم مجال ضوابط تجديد بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال ضوابط نقل القيادات المدرسية بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.49)، وربما يعزى ذلك التباين بين المجالات إلى أن كل مجال من هذه

المجالات يعتبر معيار خاص من معايير اختيار القيادات المدرسية، وربما يعود إلى التفاوت بين أفراد عينة الدراسة في تقييم هذه المعايير.

وجاء في المرتبة الأولى مجال لجان المقابلة، وبدرجة تقييم موافق بشدة، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.63)، ويعود ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية لجان المقابلة في ترجمة معايير الترشيح إلى واقع عملي، من حيث ما تتمتع به من كفايات إدارية وتقييمه، وصفات شخصية ممثلة في الحزم والموضوعية والشفافية، والعدل.

وفي المرتبة الأخيرة مجال ضوابط نقل القيادات المدرسية، بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (0.49)، وهو بدرجة تقييم كبيرة؛ رغم أنه في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أهمية وجود معايير تحدد آلية نقل القيادات المدرسية وتدويرها في ضوء ما يرد من تقارير ميدانية عن مستوى أداء هذه القيادات، أو تنفيذها لبعض الشروط الواردة في التعليمات والتي تقضي نقل القائدة من مدرستها إلى مدرسة أخرى بعد مضي ست سنوات على خدمتها في نفس المدرسة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) وعلى النحو الآتي:

أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في

المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجالات أداة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

لجان المقابلة		ضوابط نقل القيادات المدرسية		ضوابط تجديد وإنهاء التكليف للقيادات		إجراءات الترشيح		شروط الترشيح		المجالات الفئات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.59	3.50	0.49	3.24	0.53	3.32	0.41	3.48	0.44	3.44	ابتدائي
0.75	3.36	0.51	3.22	0.59	3.26	0.49	3.44	0.48	3.43	متوسط
0.58	3.56	0.46	3.27	0.53	3.33	0.46	3.48	0.44	3.45	ثانوي
63.0	3.48	0.49	3.24	0.54	3.31	0.44	3.47	0.45	3.44	كلي

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في

جميع مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (4)

الآتي.

جدول (4) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة
تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شروط ترشيح القيادات المدرسية	بين المجموعات	.030	2	.015	0.073	0.930
	داخل المجموعات	66.350	319	.208		
إجراءات الترشيح	بين المجموعات	.083	2	.041	0.207	0.813
	داخل المجموعات	63.668	319	.200		
ضوابط تجديد وإنهاء تكليف القيادات المدرسية	بين المجموعات	.229	2	.115	0.379	0.685
	داخل المجموعات	96.387	319	.302		
ضوابط نقل القيادات المدرسية	بين المجموعات	.078	2	.039	0.160	0.852
	داخل المجموعات	77.677	319	.244		
لجان المقابلة	بين المجموعات	1.618	2	.809	2.030	0.133
	داخل المجموعات	127.124	319	.399		
الكلي	بين المجموعات	.143	2	.071	.428	0.652
	داخل المجموعات	53.121	319	.167		

تشير النتائج في الجدول (4) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للأداة وأبعادها تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وهذا يعود إلى أن معايير الترشيح وإجراءاتها واحدة لجميع المراحل وضوابط التجديد والإلغاء وكذلك ضوابط النقل، أي أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم تقييماً إيجابياً لهذه المعايير ولا توجد فروق إحصائية بينهم تبعاً لمراحلهم التعليمية.

وقد تفردت هذه الدراسة بمتغير لمرحلة التعليمية حيث لم تتحصل الباحثة على أي دراسة سابقة طرحت هذا المتغير.

ثانياً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات، والتي تعزى إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (5)

جدول (5) اختبار (ت) لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	معلمة (228)		قائدة مدرسة (94)		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.268	1.110	0.44	3.46	0.46	3.40	شروط ترشيح القيادات المدرسية

إجراءات الترشيح	3.47	0.47	3.47	0.43	.021	.983
ضوابط تجديد وإنهاء تكليف القيادات المدرسية	3.271	0.57	3.33	0.53	.866	.387
ضوابط نقل القيادات المدرسية	3.23	0.50	3.25	0.48	.314	.754
لجان المقابلة	3.44	0.63	3.50	0.63	.723	.470
الكلية	3.36	0.42	3.40	0.40	.805	.421

تشير النتائج في الجدول (5) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية على جميع مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات تبعا لمتغير المركز الوظيفي، وهذا يشير إلى اتفاق وجهات نظر القائادات والمعلمات حول معايير اختيار القيادات المدرسية، وإنها معايير واضحة ومناسبة وشاملة لكل الجوانب المتعلقة بالمرشحة سواء ما يتعلق منها بشروط الترشيح وإجراءاته، وما يلحق بها من معايير مجال التعيين من تجديد أو إلغاء أو نقل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني خالد (2002) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة زقوت (2007) والتي اظهرت فروقا جاءت لصالح المدير.

رابعاً: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية والتي تُعزى إلى اختلاف

متغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (6)

جدول (6) اختبار (ت) لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية

تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	بكالوريوس فأعلى (214)		اقل من بكالوريوس (108)		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.944	.070	.44	3.44	.46	3.44	شروط ترشيح القيادات المدرسية
.080	1.755	.42	3.50	.47	3.41	إجراءات الترشيح
.687	.403-	.54	3.32	.55	3.29	ضوابط تجديد وإنهاء تكليف القيادات المدرسية
.912	.111	.51	3.24	.44	3.25	ضوابط نقل القيادات المدرسية
.345	.946	.66	3.46	.57	3.53	لجان المقابلة
.811	.239	.40	3.39	.40	3.38	الكلية

تشير النتائج في الجدول (6) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية على جميع مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعود إلى أن شروط الترشيح متاحة للجميع الاطلاع عليها، من خلال البوابة الالكترونية لوزارة التعليم، أو من خلال التعميمات التي ترد من إدارة التعليم إلى المدارس في حالة وجود شواغر إدارية والشروط المطلوبة للترشيح لهذه الشواغر. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الطويرقي (2015) ودراسة البادي (2006) والسواط (2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع دراسة زقوت (2007) والتي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس فأقل.

خامسا: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية والتي تُعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (7)

جدول (7) اختبار (ت) لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	10 سنوات فأكثر (191)		أقل 10 سنوات (131)		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*.016	2.433	0.44	3.49	0.45	3.37	شروط ترشيح القيادات المدرسية
.328	.980	0.43	3.49	0.45	3.44	إجراءات الترشيح
.226	1.214	0.55	3.34	0.54	3.27	ضوابط تجديد وإنهاء تكليف القيادات المدرسية
.075	1.787	0.45	3.29	0.53	3.19	ضوابط نقل القيادات المدرسية
*.001	3.323	0.55	3.58	0.70	3.34	لجان المقابلة
*.016	2.420	0.39	3.43	0.42	3.32	الكلية

تشير النتائج في الجدول (7) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالات شروط الترشيح للقيادات المدرسية، ومجال لجان المقابلة، والدرجة الكلية للمجالات، وقد جاءت الفروق لصالح أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر، وهذا يعزى إلى أن أصحاب الخبرة الأطول قد مر بعضهم بخبرة عملية من خلال التقديم بطلب ترشيح لإشغال مركز قائدة مدرسة، فلديهم تجارب واقعية في التعامل مع شروط الترشيح وإجراءاته ومن ثم لجان المقابلة، إضافة إلى أن أصحاب

الخبرة الأطول أكثر إدراك ومقارنة لشروط وإجراءات الترشيح نتيجة التعديلات التي تمت على هذه الشروط خلال الفقرات السابقة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من السواط (2006) والحارثي (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- العمل بمعايير اختيار القيادات المدرسية وتفعيلها بالميدان بالصورة الصحيحة.
- التأكيد على خلو ملف المرشحة من العقوبات الإدارية لتأكيد الجميع بأهميته ذلك.
- ضرورة الاهتمام بتحديث معايير اختيار القيادات المدرسية وتطويرها باستمرار حسب متغيرات العصر ومستجداته.
- تضمين الشروط شرطاً إضافياً يتعلق بالأبحاث التي نشرتها المرشحة خلال آخر خمس سنوات من الخدمة في التعليم.

المراجع العربية

أولاً- المراجع العربية:

- إدارة التعليم بمحافظة المخوة (1437). إحصاءات بعدد المعلمات بالمدارس، شؤون المعلمين.
- الحارثي، محمد رده محمد (2005). معايير اختيار مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

الحديدي، عماد أمين (2013). تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عين شمس، الإسكندرية.

حمائل، عبد عطا الله (2000). تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخليلي، محمد خير يوسف (1996). آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك اربد، الأردن.

السواط، جميل بن مطر بن معيض (2006). معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الطويرقي، فوزي محفوظ ضيف الله، (2015). تطوير معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

العابسي، سعد بن ظافر (2005). مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية "دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، عبد الله غازي الدعجاني (2005). تصور مقترح لاختيار مديري مدارس التعليم العام للبنين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأمام محمد بن سعود.

العصيمي، خالد (2010). دور الإدارة المدرسية في دعم الابتكار لدى الطلاب "دراسة ميدانية على مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، (2).

عطوي، جودت عزت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط8)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كاظم، علي مهدي (2001). القياس والتقييم في التعلم والتعليم. اريد: دار الكندي للنشر.

مجاهد، محمد عطوة (2008) ثقافة المعايير والجودة في التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع.

مصطفى، الحسين (2012) الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض مجالات القدرة القيادية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الجزائر.

المعيض، نورة مسعود صالح (2008). درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وزارة التربية والتعليم (1429). قواعد وإجراءات تكليف مديرات المدارس ووكيلاتها الحكومية والأهلية وإنهاء التكليف. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (1434). قواعد وإجراءات تكليف مديرات المدارس ووكيلاتها الحكومية والأهلية وإنهاء التكليف. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (1436). تنظيم لجنة القيادات المدرسية وضوابط تكليفهم. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

يحيى، سلطان (2015). تعديل مسمى "مدير مدرسة" إلى قائد. ملتقى سنوي لقيادات المدارس وحوافز مادية ومعنوية جديدة، مجلة اليوم، الرياض، العدد (15235).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Allan, W.& Paula, K. (2012).Principal selection panels: strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50 (2), 188 - 205
- Brandon, P. & Mullooly, J. (2015). Principal Selection and School District Hiring Cultures: Fair or Foul. *Journal of Education & Social Policy*. 2(2),
- Cavazos, A. (2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions, *Paper Presented at the University Council of Educational Administration: The Future is ours: Leadership Matters*.
- Chapman, D. And Webster, J. (2006). The use of technologies in the recreating, screening and selection Process for job Candidates.
- Dey, M. (2011) Effective School Management Committees, Consortium for Research on Educational Access, Transitions and What Is School-Based
- Dunton, J. (2001). *Selection criteria used by high School Principals in Virginia When hiring first-year career and Technical Education Teachers.*(Unpublished thesis) at the Virginia Polytechnic and State University.
- Mulford. B. (2003) School leaders: Challenging roles And Impact on Teacher and School Effectiveness, Faculty of Education University of Tasmania .
- New Schools. (2008) Principal Development: Selection, Support & Evaluation, New Schools Venture Fund.
- Woodard, A. (2005). Merit by Any Other Name- Reframing the Civil Service First Principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109-116.