

## مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس

وليد زامل الدرعان

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا عند وكلاء مدارس التعليم العام في عن عملية اختيار قادة المدارس، والوقوف على أهم الاتجاهات في عملية اختيار قادة المدارس ومقارنتها مع اتجاهات عملية الاختيار السائدة في مدينة تبوك. استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما الأداة فقد أعد الباحث استبانته تكونت من (38) فقره لقياس مستوى الرضا عند وكلاء مدارس التعليم العام في مدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، وتم توزيعها على كامل مجتمع الدراسة المكون من (116) وكلاء وكان عدد المستجيبين منهم (61) وكلاء تألفت منهم عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الاجمالي لجميع المحاور التي تمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس جاء بمتوسط قدره (3.95)، و بمستوى رضا عالٍ، وجاء أعلى متوسط حسابي لمحور "المعايير المتبعة" بمتوسط بلغ (4.15) وبمستوى رضا عالٍ، بينما جاء محور "القائمون على عملية الاختيار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.44) وبمستوى رضا عالٍ، وحصل بعد "الصفات الشخصية" على أعلى متوسط حسابي بمتوسط قدره (4.32)، وبمستوى رضا عالٍ جداً، وحصل بعد "المؤهل العلمي للمرشح" على أقل متوسط حسابي بمتوسط قدره (3، 75)، وبمستوى رضا عالي، وأعلى متوسط حسابي حصلت عليه عبارة "سلامة الفكر والمنهج" بمتوسط (4.64)، وبمستوى رضا عالٍ جداً، وأدنى متوسط حسابي حصلت عليه عبارة " اجتياز اختبار القيادة المدرسية الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم بنسبة لا تقل عن 52% " بمتوسط (3.08)، وبمستوى رضا متوسط. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس وفقاً لمتغيرات (المرحلة، وعدد الدورات التدريبية، والخبرة). وبناء على ذلك أوصى الباحث بإشراك إدارات التعليم في المناطق بعملية وضع المعايير، وتوسيع قاعدة القائمين على عملية الاختيار، وإعطاء مزيداً من المشاركة للمؤسسات والهيئات التعليمية غير الحكومية في عملية الاختيار، وتحقيق التعاون بين قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة تبوك وإدارة تعليم منطقة تبوك في مجال وضع المعايير والإجراءات والشروط لعملية الاختيار بطريقه علمية، ومساهمة القسم بعملية تأهيل وتدريب قادة المدارس.

الكلمات المفتاحية: وكلاء مدارس التعليم العام – عملية الاختيار – قادة المدارس.

### 1- المقدمة

القيادة المدرسية هي اللبنة الأساسية التي تقوم عليها العملية التربوية والتعليمية في أي مدرسة، والقائد المدرسي هو الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسدياً واجتماعياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم. إن كثيراً من المعلمين يتقدمون للقيام بأعمال أخرى غير التدريس، اعتقاداً منهم أن تلك الأعمال تكون أكثر راحة من التدريس فنجدهم يتجهون إلى الإرشاد الطلابي، أو النشاط الطلابي، أو إلى مصادر التعلم، أو إلى الأعمال الإدارية ليس رغبة منهم بالقيادة المدرسية لكن هروباً من ضغط العمل في مجال التدريس، وهنا يأتي دور عملية الاختيار في الكشف عن الأشخاص المناسبين للقيام بالأعمال القيادية واستبعاد كل شخص لا يمتلك الإمكانيات والقدرات المناسبة لشغل منصب قائد المدرسه والإبتعاد عن المحسوبية والواسطة بعملية الاختيار ليوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

حيث يؤكد الماضي (2012: 4) "أن اختيار القيادات بشكل ابعدها ما يكون عن معايير موضوعيه تتناسب مع طبيعة المهمة التي سوف يضطلع بها المسئول، ومن ثم فإن تداول القيادات على الموقع الواحد يؤدي إلى تذبذب كبير في مستوى الاداء نتيجته للتذبذب في مستوى القيادة نفسه".

وتتمثل أهمية القيادة المدرسية باعتبارها المسير لجميع الشؤون داخل المدرسه وبقدر جودتها تكون جودة العملية التعليمية، بل ربط البعض بين مدى فاعلية عملية القيادة بعملية الاختيار كما في دراسته Besley & Querol (2011:553-552) التي اعتبرت أن جودة التعليم يعد مؤشرا مقنعا على جودة اختيار القائد.

وأن أي قصور في القيادة المدرسيه سينعكس سلبا على الطالب الذي تقوم على أساسه العملية التربويه. حيث تؤكد دراسة Pont (2008:16) " القيادة المدرسيه الفعاله ضروره لتحسين كفاءة التعليم حيث يمكن للقائد أن يسهم في تحسين تعلم الطلاب من خلال تشكيل الظروف والمناخ المناسب الذي يحدث فيه التعليم والتعلم".

واختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية يكون من داخل المؤسسات التربوية، فلا يعين القائد المدرسي إلا بعد أن يمارس مهام وكيل المدرسة لمدة سنتين على الأقل وبتقدير ممتاز، ومن هذا المنطلق نجد أن أفضل من يقيم عملية اختيار قادة المدارس هم وكلاء المدارس باعتبار أنهم مروا بنفس إجراءات الاختيار وعلى اطلاع تام بها، وعلى اعتبار أنهم الأقرب في التعامل مع قائد المدرسة، والأقدر على معرفة كفاءة القائد، وعلى اعتبار أنهم الطرف المحايد بتلك العملية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن حسن اختيار قادة المدارس على أسس علمية مناسبة يعد من أهم أسباب نجاح المدرسه، وحسن أدائها لمهمتها، واستمرار مسيرة التنمية، واختيار قادة المدارس لم يعد متروكاً للصدفة أو للواسطه، والمحسوبيه، أو للتسلسل الوظيفي وأقدمية الموظف.

وتؤكد دراسة سويلم (2004: 153) أن نسبة كبيرة من المديرين تصل إلى 60% غير راضين عن عملهم حيث يرجع الباحث السبب إلى عملية اختيار المعلم لوظيفة مدير المدرسة الثانوية على أساس الأقدمية، وإن كانت الخبرة و الأقدمية من المعايير التي أكد عليها الإتجاه التقليدي في الإدارة وهي من المعايير المهمة والتي يؤخذ بها في كثير من دول العالم لكن لا يجب أن تكون هي المعيار الوحيد.

إن عملية الاختيار تطورت مع تطور العلوم الإدارية، ويذكر Mello (2003:346)، وجود اربعة نماذج عامة للقيادة تطورت خلال القرن العشرين، وأنها جميعا قد ساهمت بشكل أو بآخر في إثراء هذا العلم وأثرت على عملية اختيار القيادات.

وفي المملكة العربية السعودية ظهرت كثير من الدراسات والتي سعت إلى البحث في موضوع عملية الاختيار لقادة المدارس منها : دراسة Alkheshaiban (2002)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى الإلتزام بتطبيق إجراءات عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك دراسة المسعودي (2006)، والتي هدفت إلى التعرف على المعايير التي يجب توافرها في قادة المدارس في مدينة تبوك، وكذلك دراسة الحربي (2009)، والتي حاولت من خلالها تطوير معايير اختيار قيادات المدارس في ضوء الإتجاه المعاصر.

وجاءت هذه الدراسة مكمله للجهود السابقة لتتناول موضوع عملية اختيار قادة المدارس في مدينة تبوك من جميع جوانبها من حيث المعايير المتبعة، الأدوات و الأساليب المستخدمة، وشروط الاختيار والترشح والقائمون على عملية الاختيار، والتي اقترتها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في العام (2006)، والتي لايزال معمول بها حتى اليوم، ويرى الباحث أن افضل من يحكم على عملية اختيار قادة المدارس هو وكيل المدرسه باعتباره الشخص

الاقرب إلى قائد المدرسه، والأقدر على فهم القرارات الاداريه التي يتخذها، وهو الشخص الوحيد في المدرسه الذي مر بنفس تجربه عملية الاختيار التي مر بها قائد المدرسه فهو من قادة الصف الثاني في المدرسه، وهو قائد المدرسه في المستقبل، وبالتالي هو الأقدر على تقييم عملية اختيار قادة المدارس. فقياس مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام في مدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس يعد مهماً لأنه يوضح مدى الحاجة إلى تطوير تلك العمليه من عدمها. كذلك من المهم أيضاً مقارنة عملية اختيار قادة المدارس المعمول بها في المملكة العربية السعودية منذ العام (2006) من جميع جوانبها مع أهم الاتجاهات المعمول بها اليوم في الدول المتقدمة في ميدان التعليم من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقه ولعرفه ما اذا كانت، تحتاج إلى تطوير ام لا؟.

مما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما أهم الإتجاهات في عملية اختيار قادة مدارس التعليم العام؟
- 2- ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث أهم المعايير المتبعة، والأدوات والأساليب المستخدمة، وشروط الاختيار والترشح، والقائمون على عملية الاختيار؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس تعزى لمتغيرات (المرحلة، عدد الدورات التدريبية ، الخبرة) ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى:

- 1- الوقوف على الإتجاهات في عملية اختيار قادة المدارس .
- 2- الكشف عن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث أهم المعايير المتبعة، الأدوات والأساليب المستخدمة، وشروط الاختيار والترشح، والمنفذين لعملية الاختيار.
- 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إستجابات أفراد العينة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس تعزى لمتغيرات (المرحلة، عدد الدورات التدريبية، الخبرة).
- 4- الوقوف على أهم المشكلات في عملية اختيار قادة مدارس التعليم العام في مدينه تبوك .
- 5- التوصل إلى إجراءات واقتراحات يمكن الإستفادة بها في عملية اختيار قادة مدارس التعليم العام .

أهمية الدراسة:

1. نجد أن الدراسات السابقة في طرحها لموضوع عملية الاختيار تناولت أحد أبعاد العملية، مثل المعايير أو الإجراءات ، وجاءت الدراسة الحالية مكمله للدراسات السابقة في بحثها لأبعاد عملية الاختيار بشكل أوسع فتناولت المعايير المتبعة، الأدوات و الأساليب المستخدمة ، وشروط الاختيار والترشح والقائمون على عملية الاختيار وربط تلك الأبعاد بالإتجاهات المختلفه لعملية الاختيار.
2. يعتبر موضوع البحث والذي يهدف إلى التعرف على مستوى رضا أحد فئات المجتمع المدرسي وهم الوكلاء عن عملية اختيار قادة المدارس والتي تتم داخل إدارة تعليم تبوك بمثابة تغذية راجعة لأعضاء لجنة الاختيار تعكس لهم الإيجابيات والسلبيات التي رافقت عملية الاختيار من وجهة نظر الوكلاء.

3. ظهر من خلال البحث أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بدأت تطوير عملية اختيار قادة المدارس والسير بها خطوات نحو الإتجاه الحديث في عملية الاختيار من خلال إستخدام أدوات جديدة من أبرزها الاختبار الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم لقادة المدارس، ويقدم هذا البحث عدد من تجارب الدول المتقدمة في مختلف جوانب عملية اختيار قادة المدارس، والتي يمكن للوزارة أن تستفيد منها.

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية : مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام عن عملية اختيار قادة المدارس. من حيث (المعايير المتبعة، الأدوات و الأساليب المستخدمة ، وشروط الاختيار والترشح والقائمون على عملية الاختيار). وكذلك التعرف على الإتجاهات في عملية اختيار القيادات المدرسية.
2. الحدود البشرية : وكلاء مدارس التعليم العام بجميع مراحلها بمدينة تبوك، المملكة العربية السعودية.
3. الحدود المكانية : مدارس التعليم العام (بنين) بمدينة تبوك .المملكة العربية السعودية
4. الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2017-2018.

#### مصطلحات الدراسة:

- 1- الرضا: يعرفه عباس (2006: 25) ، مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد نحو شيء ما. كما يعرفه غازي (2011: 111)، مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات التأثير، أو هو عملية موائمة بين ما هو متاح أو ما يمكن بلوغه فعلا.
- تعريف الإجرائي : يطلق على مشاعر أفراد عينة الدراسة وهم وكلاء مدارس التعليم العام تجاه عملية اختيار قادة المدارس ويمكن تحديد تلك المشاعر من خلال زاوية، ما توفره عملية الاختيار لأفراد العينة في الواقع.
- 2- وكيل المدرسة: يعرفه مشعل (2008: 9)، هو الشخص المؤهل علميا ومسلكيا لمساعدة مدير المدرسة في إدارة المدرسة المستقلة في المهام الإدارية والتقنية.
- كما تعرفه العبيدان (2012: 5)، كل من يعمل في وظيفة مساعد مدير المدرسة.
- تعريف إجرائي: وكيل المدرسة من ضمن الهيئة الإدارية في المدرسة ويساعد مدير المدرسة في أعماله المختلفة ويقوم بالأعمال التي يسندها إليه، وينوب عن المدير في حالة غيابه في جميع أعماله، وهو مسؤول عن تسجيل الطلاب وتطبيق شروط القيد والقبول، وإعداد السجلات المدرسية.
- 3- عملية الاختيار: يعرفها المغربي (2007: 87)، "العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمه من الفرد لشغل وظيفه، بهدف التأكد من توافر المواصفات، والشروط المطلوبه للوظيفه، وانتقاء افضلهم". كما يعرفها زويلف (2003: 97)، "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة، وفريق ترفضه".
- أما التعريف الإجرائي لعملية الاختيار: هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة قائد المدرسه .
- 4- قائد المدرسة: يعرفه مشعل (2008: 9)، " هو الشخص المؤهل علميا ومسلكيا لإدارة المدرسه، ويعد قائدا تربويا في مدرسته، ويفرض هذا الدور قيامه بمهام اداريه ومهام فنيه".
- يعرفه زقوت (2007: 8)، " هو الشخص الذي تم اختياره بطريقه رسميه لتسيير امور المدرسه".

اما التعريف الاجرائي لقائد المدرسه: هو الشخص الذي يتم اختياره بطريقه رسميه ويتمتع بسمات شخصيه مميزه يعتمد عليها اكثر من السلطه المفوضه له في التأثير في المعلمين، والاداريين، والعاملين، والطلاب وتوجههم بطريقه سليمه نحو تحقيق اهداف المدرسه.

## 2- الدراسات السابقة

- دراسة الخشيبان (2002، Alkheshaiban): هدفت إلى التعرف على الاختلافات في عملية اختيار مدير المدرسة بين المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين من جميع مناطق المملكة العربية السعودية التعليمية والبالغ عددهم (165) مشرفاً تربوياً، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها عدم وجود سياسة واحدة لاختيار مدير المدرسة، والتي يمكن أن تتناسب مع الحالات المختلفة في المناطق التعليمية حيث وجدت اختلافات عن سياسة الوزارة في المعايير المستخدمة حيث قامت بعض المناطق بإغفال أو إضافة بعض المعايير، وكذلك إغفال أو إضافة بعض الخطوات الإجرائية في عملية الاختيار التي حددتها وزارة التعليم، حيث أرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى حجم المنطقة التعليمية الذي يلعب دوراً في اختلاف عملية التنفيذ وذلك أن تلك المناطق لديها موارد أكثر وعدد مرشحين أكبر لذلك تميل عملية الاختيار إلى إضافة عدد من المعايير والإجراءات التي لم تقرها الوزارة للمساعدة في تحديد عدد المرشحين المؤهلين تأهيلاً جيداً.
- دراسة ريشارد (2002، Richard): هدفت إلى التعرف على معايير اختيار مديري المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من رؤساء مجالس المدارس في ولاية أركنساس Arkansas في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (310)، وتكونت العينة من كامل مجتمع الدراسة، وأهم نتائج الدراسة جاءت أن أهم المعايير هي تلك المتعلقة بالصفات الشخصية مثل الصدق، والرؤية، والدوافع الذاتية، والمبادرة، والخلق الرفيع، والتعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومهارة الاتصال، بالإضافة إلى المعايير المتعلقة بجانب الخبرة في مجال التدريس والإدارة العامة.
- دراسة بلاكمور و ثومبسون و بارتى (2006، Blackmore; Thomson & Bartly): هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق معايير اختيار مدراء المدارس، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من خمس مدراء مدارس في منطقة نيو ساوث ويلز New South Wales، ومثلت عينة الدراسة كامل المجتمع، وأهم نتائج الدراسة جاءت أن الخبرة الإدارية لدى مدير المدرسة من أهم المعايير المستخدمة في اختيار مدراء مدارس تلك المنطقة من استراليا.
- دراسة المسعودي (2006): هدفت إلى التعرف على مجموعة من المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقه الشماليه الغربيه من المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس منطقة تبوك والبالغ عددهم (275) مديراً، مثلت العينة كامل مجتمع الدراسة، أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، هناك معايير حصلت على درجة عالية من الموافقة، وهي التزام المرشح بأخلاقيات مهنة التعليم، القدرة على التواصل مع الآخرين، أن لا يكون قد صدر في حقه أي عقوبات إدارية، أن يكون لديه خبرة لا تقل عن أربع سنوات، أن يجتاز المرشح الاختبار التحريري، قدرة المرشح على استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله، أن يجتاز المرشح الاختبار التحريري، لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq a)$  في المعايير المقترحة تبعاً لمتغير الخبرة.

- دراسة الشمري (2007): هدفت إلى التعرف على مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (294) مديرا، ووكيلا، ومشرفا تربويا في مدينة حائل، مثلت العينة كامل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن هناك معايير حصلت على متوسط بدرجة ملاءمة كبيرة وهي أن يحمل المرشح المؤهل التربوي، حصول المرشح على أداء وظيفي بتقدير ممتاز في آخر سنتين، أن يمثل المرشح القدوة الحسنة، تتوفر في المرشح السمات القيادية، يتميز المرشح بعلاقات إنسانية جيدة، أن تتوفر في المرشح الصحة الجسدية، إجادة التعامل مع الحاسب الآلي في مجال عمله، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  بين استجابات الأفراد حول المقترحات التي يمكن تقديمها لتحسين معايير ترشيح مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغيرات الدراسة سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.
- دراسة ويلي وبيبر و جوانزهونج (Guazhong:Pepper&Wildy، 2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير المستخدمة من قبل القادة التربويين في اختيار مدرء المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت قائمة تحتوي على (11) معيارا كأداة للدراسة، قامت عينة الدراسة والمكونة من (34) من القادة الأكاديميين في منطقة غرب استراليا التعليمية بترتيبها حسب الأهمية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقارير الأداء لمدرء المدارس احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وجاءت الخبرة التربوية كمتغير ثاني من حيث الأهمية في اختيار مدرء المدارس.
- دراسة ولكرو و كوان (Walker&Kwan، 2012). هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء مجموعة من أعضاء هيئات اختيار مدرء المدارس حول المعايير التي يفضلونها، ويستخدمونها في عملية اختيار مدرء المدارس الثانوية. جمع الباحث بين المنهجين الكمي والنوعي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات المنهج الكمي، واستخدم أداة المقابلة لجمع بيانات المنهج النوعي، تكونت عينة الدراسة من (311) من أعضاء هيئة الاختيار في ولاية فلوريدا Florida في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت النتائج أن أهم المعايير الذي يفضلها ويستخدمه الأعضاء، معيار كفاءة وأداء المرشح في المقابلة الشخصية.
- دراسة حسين (2013): هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى استعراض أهم الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار القيادات التنفيذية والوسطى بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي، والوقوف على أهم الايجابيات والسلبيات في عملية الاختيار والترشيح، ومن ثم التوصل إلى إجراءات واقتراحات يمكن الاستفادة بها في عملية اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. استعان الباحث بالمنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها أن تطور ارتباط عملية اختيار القيادات التعليمية بالتطور في علوم الإدارة، نظم التعليم في الدول المتقدمة تشرك المجتمع المحلي في عملية الاختيار، لجوء الدول المتقدمة إلى هيئات ومراكز تعليمية وبحثية كبرى من أجل مساعدتها في وضع معايير جديدة تتصف بالشمول والعمومية وتواكب الفكر القيادي المعاصر، تتعدد أدوات وأساليب المفاضلة بين المرشحين للاختيار إلا أن أهمها وأكثرها شيوعا المقابلات والاختبارات التحريرية، أن عمليات وإجراءات اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية في مؤسسات التعليم العام في الدول العربية تقوم على المركزية.
- دراسة الظفيري (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة، و واقع الأساليب المطبقة في اختيار مديري المدارس الثانوية، وصياغة مقترح لتطوير الأساليب المتبعة في اختيار مديري المدارس الثانوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم

(157) مديرا ومديرة . مثلت العينة كامل مجتمع الدراسة، وأهم نتائج الدراسة جاءت أن اهتمام وزارة التربية والتعليم باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت مرتفعة، جاءت نتائج استخدام أسلوب السجلات والبيانات الشخصية عند اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت مرتفعة لقياس المهارات والقدرات والبيانات المختلفة، جاءت نتائج اهتمام وزارة التربية والتعليم باستخدام أسلوب الاختبارات والمقاييس للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ضعيفة.

- دراسة المطيري (2013): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير اختيار مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية أدائهم لمهامهم الفنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المدينة المنورة وبلغ عددهم (236) مشرفا، مثلت العينة كامل مجتمع الدراسة ، وأظهرت النتائج أن التقدير الكلي لدرجة تطبيق المعايير (الشخصية-العلمية – العملية - المؤهل العلمي) في عملية اختيار مديري المدارس جاءت مرتفعة، أن التقدير الكلي لدرجة تطبيق الاختبارات التحريرية والمقابلة الشخصية في عملية اختيار مديري المدارس جاءت مرتفعة، لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند ( $0.05 \geq a$ ) في درجة تطبيق معايير اختيار مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة .

- دراسة بشير (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الممارس في اختيار وإعداد مديري المدارس الثانوية، وأساليب الاختيار والإعداد لمديري هذه المرحلة، وتطوير هذه الأساليب في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على (1660) مديرا ونائبا له في دولة ليبيا، واقتصرت عينة البحث على (173) مديرا ونائبا له، ومن أهم نتائج الدراسة أن أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية متحقيقه بدرجة متوسطة، جاء الاهتمام بالمعايير (الشخصية - الخبرة العلمية والعملية - المؤهل العلمي) للمرشح بدرجة عالية، جاء الاهتمام بالاختبارات التحريرية والمقابلة الشخصية بدرجة عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0، 05) عند اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة ليبيا تعزى لمتغير الخبرة .

- دراسة سعيد و محمد و براق (Sait; Mehmet&Burak، 2017): هدفت الدراسة إلى تحليل عملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه في دولة تركيا مقارنة مع بعض البلدان المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، وفلندا)، استخدم الباحث المنهج المقارن، وأعتمد في جمع البيانات على التقارير الرسمية، أطروحات الدراسات العليا، المقالات ، وإستنتاجات مجالس التعليم الوطني، والنصوص التشريعية التي تتكون من اللوائح الرسمية، والتي كانت متوافقه مع موضوع البحث، أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معايير اختيار مدير المدرسة، أن يحمل المرشح الشهادة الجامعية، أن لا يكون قد صدر في حقه عقوبات إدارية في آخر أربع سنوات، أن يجتاز المرشح المقابلة الشخصية دون أن يجري اختبار تحريري، أن يكون قد عمل وكيلة لمدة أربع سنوات، أو عمل معلما لمدة ثمان سنوات في نفس المدرسة.

### ثالثا- التعليق على الدراسات السابقة

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

حيث اتفقت الدراسة الحالية جزئيا من ناحية الهدف مع الدراسات السابقة حيث كان الإهتمام الرئيسي المشترك بين الدراسات السابقة هو عملية اختيار مدير المدرسة، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى رضا وكلاء المدارس عن عملية اختيار قادة المدارس، بالإضافة إلى التعرف على تأثير الإتجاهات الاداريه

المختلفة على عملية اختيار قائد المدرسة في مدينة تبوك، و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير (المرحلة، والدورات التدريبية، والخبرة) فأتقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة المسعودي (2006)، و دراسة (2006) Blackmore، et.al، و دراسة الشمري (2007)، و دراسة (2011) Guazhong، et.al، و دراسة (2012) Walker&Kwan. ودراسة المطيري (2013)، ودراسة (2002) Richard، والتي اهتمت جميعها بمعايير عملية الاختيار. اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الظفيري (2013)، ودراسة بشير (2014)، والتي اهتمت بأساليب عملية الاختيار. واتفقت كذلك جزئياً مع دراسته حسين (2013) والتي هدفت إلى التعرف على اهم الاتجاهات في عملية الاختيار، كما اتفقت جزئياً مع دراسة كل من (2002) Alkheshaiban، ودراسة (2017) Sait، et.al، حيث هدفت الأولى إلى التعرف على الاختلاف بين المناطق التعليمية في عملية اختيار قائد المدرسه، بينما اهتمت الثانية بمقارنة عملية اختيار قائد المدرسه في تركيا مع عدد من الدول.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي كمنهجية تسير عليها الدراسة، واتفقت بذلك مع جميع الدراسات العربية السابقة، بالإضافة إلى دراسته (2011) Guazhong، et.al من الدراسات الاجنبية.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات كما في دراسة المسعودي (2006)، و دراسة الشمري (2007)، و دراسة الظفيري (2011)، و دراسة المطيري (2013)، و دراسة بشير (2014)، ودراسة (2002) Alkheshaiban، ودراسته (2002) Richard، ودراسة (2011) Guanzhong، et.al، واتفقت جزئياً مع دراسة (2012) Walker&Kwan.

تكونت عينة الدراسة الحالية من وكلاء مدارس التعليم العام، و اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة من ناحية العينة التي طبقت عليها الدراسة ، كما في دراسة الشمري (2007)، و دراسة بشير (2014).

#### ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى رضا الوكلاء عن عملية اختيار قادة المدارس وقد اختلفت جزئياً مع الدراسات السابقة، حيث لم تهدف أي من الدراسات إلى السابقه إلى التعرف عن مستوى الرضا عن عملية الاختيار.

كما اختلفت الدراسة الحالية والتي استخدمت المنهج الوصفي مع بعض الدراسات السابقة كما في دراسة (2006) Blackmore، et.al، والتي استخدمت منهج دراسة الحالة، كما اختلفت مع دراسة (2012) Walker&Kwan والتي استخدمت المنهج الكمي والنوعي، كذلك اختلفت مع دراسة (2017) Sait، et.al، والتي استخدمت المنهج المقارن.

واختلفت الدراسة الحالية والتي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع بعض الدراسات السابقة، كما في دراسة (2017) Blackmore، et.al، التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، واختلفت جزئياً مع دراسة (2012) Walker&Kwan، والتي استخدمت المقابلة لجمع البيانات.

#### ج- أوجه الافاده من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقه افادت الدرسته الحاليه من تلك الجهود في جوانب متعدده منها:

- تدعيم مشكلة الدرسته.



- اثراء الاطار النظري لدراسه الحاله.
- بناء اداة، وتحديد الاساليب الاحصائية التي تلائم معالجه بيانات الدراسه الحاليه.
- الاسهام في تفسير نتائج الدراسه الحاليه من خلال ربطها بنتائج الدراسات السابقه

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة الحالية التعرف على مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لمناسبته لهدف الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك والبالغ عددهم (116) وكيلا حسب إحصائيات إدارة التعليم بمدينة تبوك للعام الدراسي 2017 / 2018 .  
تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (61) وكيلا لتشكّل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة . والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.  
جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة.

م	المتغير	الخاصية	العدد	النسبة %
1	المرحلة	الابتدائية	24	39.3
		المتوسطة	18	29.5
		الثانوية	19	31.1
<b>المجموع</b>				
2	عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	18	29.5
		من 5 إلى 10 دورات	20	32.8
		أكثر من 10 دورات	23	37.7
<b>المجموع</b>				
3	الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	36.1
		من 5 إلى 10 سنوات	23	37.7
		أكثر من 10 سنوات	16	26.2
<b>المجموع</b>				
			<b>61</b>	<b>100.0</b>

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة كمتغير المرحلة حيث شكّل وكلاء مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك العدد الأكبر من حجم عينة الدراسة بنسبة 39.3%، و 9%، و يبين توزيع أفراد العينة على حسب متغير عدد الدورات التدريبية ، أن عدد وكلاء مدارس التعليم العام الحاصلين على أكثر من 10 دورات تدريبية وصل إلى 23 وكيلا بنسبة هي الأعلى بلغت 37.7%، وأن نسبة 37.7% من أفراد العينة يمتلكون خبرة في الوكالة المدرسية من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

## أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدم الباحث لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة أداة الاستبانة. وقد مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني وقد تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية: حيث اشتملت أداة الدراسة على قسمين :

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات التي تعبر عن خصائص أفراد عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية هي (المرحلة، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويتضمن (38) فقرة موزعة على أربع محاور هي (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس).

- تم تدرج العبارات وفقاً لمقياس (ليكرت Likert) خماسي التدرج والذي يحتسب أوزان تلك العبارات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً).
- روعي في اختيار عبارات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس مجالاً محدداً في كل مجال من مجالات الدراسة.
- تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وكذلك طلب من المستجيبين قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل عبارة .

## صدق أداة الدراسة

بعد أن وضع الباحث أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها الأولية قام الباحث بعرضها على سعادة المشرف على الدراسة ، حيث أبدى ملاحظاته حول الأداة ، وقد تم أخذها بعين الاعتبار . ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة جامعة تبوك، ملحق رقم (1)، وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، وإقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض العبارات وتعديل صياغة بعض العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

## الصورة النهائية لأداة الدراسة

وبعد استعادة نسخ استبانات التحكيم من لجنة المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي ابداها السادة المحكمين فقد تم الإبقاء على جميع العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (80%) فأكثر بأنها تنتمي إلى المجالات وبتعديل مقترحات المحكمين تم التأكد من توافر صدق المحكمين. وبهذا أصبحت الإستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية ومكونة من (38) عبارة ، وتكونت من جزأين، وكما يمثلها الجدول رقم (5):

جدول (2) الصورة النهائية لأداة الدراسة

عدد الفقرات	محاوَر أداة الدراسة	
2	المعايير المتعلقة بالمؤهل العلمي للمرشح	المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس
6	المعايير المتعلقة بالخبرة العملية التربوية للمرشح	
3	المعايير المتعلقة بالخبرة العلمية التربوية للمرشح	
13	المعايير المتعلقة بالصفات الشخصية للمرشح	
24	المجموع	
7	الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس	
3	شروط الترشح للقيادة المدرسية	
4	القائمين على عملية اختيار قادة المدارس	
38	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول رقم (2)، أنه تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور رئيسية، حيث حصل محور المعايير المتبعة على أكبر عدد من فقرات الإستبانة (24) فقره، وحصل بعد الصفات الشخصية في نفس المحور على أكبر عدد من الفقرات (13) فقره، وقل المحاور في عدد الفقرات كان محور شروط الترشح للقيادة المدرسية بمجموع (3) فقرات.

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة في صورتها الأولية؛ وذلك للتأكد من توافر الصدق الإحصائي للعبارات بعد خطوة القيام بإجراء تعديلات المحكمين على الإستبانة بصورتها الأولية، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، والجداول (6)، (7)، (8)، (9) توضح معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في الإستبانة. جدول (3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مستوى الرضا عن المعايير المتبعة في عملية اختيار قائد المدرسة مع الدرجة الكلية للمحور الأول.

البعـد	م	الفقرة	المعامل	مستوى الدلالة
للمرشح العلمي بالمؤهل	1	حصوله على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد .	.701**	دال عند 0.01
	2	يحمل المؤهل التربوي .	.785**	دال عند 0.01
بالخبرة العملية التربوية للمرشح	1	عمل في التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات.	.616**	دال عند 0.01
	2	عمل وكيلا لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين.	.765**	دال عند 0.01
	3	حصوله على تقدير أداء وظيفي بتقدير ممتاز في اخر سنتين.	.903**	دال عند 0.01
	4	لديه مشاركات فاعلة في مجال القيادة المدرسية.	.827**	دال عند 0.01
	5	تمكنه من استخدام الحاسب الآلي في مجال القيادة المدرسية.	.888**	دال عند 0.01
	6	معروف بتعاونه في مجال العمل.	.873**	دال عند 0.01

البعد	م	الفقرة	المعامل	مستوى الدلالة
الخبرة العلمية التربوية للمرشح	1	لديه المعرفة بأهداف التعليم.	.825**	دال عند 0.01
	2	لديه المعرفة باللوائح والأنظمة المدرسية.	.722**	دال عند 0.01
	3	حصوله على دورات تدريبية في القيادة المدرسية.	.817**	دال عند 0.01
المتعلقة بالصفات الشخصية للمرشح	1	يمثل القدوة الحسنة لزملائه .	.830**	دال عند 0.01
	2	القدرة على الحوار والإقناع.	.842**	دال عند 0.01
	3	لا يوجد ملاحظات سلبية على سيرته الذاتية .	.809**	دال عند 0.01
	4	قدرته على تحديد الأولويات المهنية.	.855**	دال عند 0.01
	5	سلامة الحواس والجسم من الأمراض المعيقة عن أداء العمل.	.858**	دال عند 0.01
	6	القدرة على التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التي تواجهه في العمل.	.881**	دال عند 0.01
	7	المحافظة على أخلاقيات مهنة التعليم.	.871**	دال عند 0.01
	8	القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين.	.893**	دال عند 0.01
	9	امتلاكه لأفكار تطويرية في مجال العمل.	.826**	دال عند 0.01
	10	توافر الكفايات القيادية (التخطيط - المتابعة - التقويم - إدارة الاجتماعات).	.776**	دال عند 0.01
	11	امتلاك الرغبة لتطوير الذات.	.840**	دال عند 0.01
	12	القدرة على تحقيق الاتزان الانفعالي.	.898**	دال عند 0.01
	13	سلامة الفكر والمنهج.	.783**	دال عند 0.01

يبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميمنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.903 - 0.616) وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4) معامل ارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "مستوى الرضا عن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس" مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	إعلام كافة المدارس بموعد الترشيح كتابياً	.884**
2	الرجوع إلى قاعدة البيانات والوثائق والسجلات الخاصة بالمرشح لقبول طلب الترشيح والمفاضلة.	.771**
3	خضوع المرشح للاختبار التحريري في مجالات (التربوي العام، الخبرة العلمية ونظم ولوائح المدرسة، الكفايات القيادية).	.841**
4	خضوع المرشح لمقابلة شخصية.	.852**
5	تستخدم استمارات المفاضلة لكل مرشح وفق النماذج التي أقرتها وزارة التعليم.	.865**

م	الفقرة	معامل الارتباط
6	في حال تساوي درجات الاختبار التحريري و المقابلة الشخصية تتم المفاضلة بناء على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.	.764**
7	تقوم لجنة المقابلة بأداء أعمالها في عملية الاختيار بشكل عادل وموضوعي دون تحيز.	.775**

\*\* مستوى الدلالة: جميعها دالة عند 0.01

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.884 - 0.764) وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثالث " مستوى الرضا عن شروط الترشح للقيادة المدرسية " مع الدرجة الكلية للمحور الثالث.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	اجتياز المرشح الاختبار التحريري بنسبة لا تقل عن 75% من درجة الاختبار.	.707**
2	اجتياز المقابلة الشخصية بنسبة لا تقل عن 75% من الدرجة المخصصة للمقابلة.	.770**
3	اجتياز اختبار القيادة المدرسية الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم بنسبة لا تقل عن 52%.	.697**

\*\* مستوى الدلالة: جميعها دالة عند 0.01

يبين الجدول (5) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.770 - 0.697) وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (6) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الرابع "مستوى الرضا عن القائمون على عملية اختيار قادة المدارس مع الدرجة الكلية للمحور الرابع.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	القائمون على عملية الاختيار لجنة لا يقل عدد أعضائها عن ستة أعضاء لتنفيذ المقابلات الشخصية للمرشحين.	.725**
2	تلتزم لجنة المقابلة بتوجيه الأسئلة للمرشحين بحيث تغطي جميع ضوابط عملية الترشح .	.762**
3	تلتزم لجنة المقابلة بإتاحة الفرصة للمرشحين للتعبير عن مهاراتهم بحرية.	.701**
4	يتم إعلان النتائج بكل شفافية.	.731**

\*\* مستوى الدلالة: جميعها دالة عند 0.01

يبين الجدول (6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.762 - 0.701) وبذلك تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

سادسا : ثبات أداة الدراسة :

تم حساب معامل ثبات الإستبانة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )، فكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) معاملات الثبات لمجالات الإستبانة ككل

معامل الثبات كرونباخ ألفا	مجالات أداة الدراسة
0.94	المعايير المتبعة في اختيار قادة المدارس
0.85	الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس
0.80	شروط الترشح للقيادة المدرسية
0.82	القائمون على عملية اختيار قادة المدارس
0.95	الثبات الكلي

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن معامل الثبات الكلي للإستبانة بلغ (0.95) وتراوحت مؤشرات الثبات لمجالات الإستبانة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا من (0.80) و (0.94) وجميعها معاملات ثبات مقبولة ويمكن الإستنتاج بأن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتصلح للتطبيق على عينة الدراسة.

سابعاً : مفتاح التصحيح ومعيار الحكم على العبارات

وللحكم على مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، تمّ حساب المدى لمستويات الإستجابة وهو = 4، وبتقسيم المدى على عدد مستويات تقدير درجة ممارسة الدور الذي = 5 كان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الممارسة لدور كما بالجدول (8). جدول (8) معيار الحكم لتقدير مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار القادة .

مدى الاستجابة	مستوى الاستجابة	التقدير للتعليق على النتائج
من 1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	عالية	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جداً	عالية جداً

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) وإستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية : معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب معامل ثبات الاستبانة، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة، معامل إرتباط بيرسون للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك بإيجاد معامل "إرتباط بيرسون" بين كل مجال والدرجة الكلية للإستبانة، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، و تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

#### 4- عرض نتائج دراسته ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما أهم الإتجاهات في عملية اختيار قادة مدارس التعليم العام ؟ وهذا السؤال تم التعامل معه نظرياً في الفصل الثاني المبحث الأول من خلال الإستعانة بالمراجع والدراسات السابقة والتي اهتمت بنفس الموضوع وتم التوصل إلى عدة نتائج من أبرزها:

1- أن عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية ارتبطت بالتطور في علوم الإدارة بشكل عام، ومساهمة النظريات الإدارية في تحديد معايير، واجراءات، وادوات عملية الاختيار، حيث تأثرت تلك العملية بثلاث إتجاهات في الإدارة العامة هي، الاتجاه التقليدي، والاتجاه المتمركز حول القائد، والاتجاه الحديث، وقد تفاوت مستوى التأثير من اتجاه إلى اخر على عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية.

2- تأثير الإتجاه التقليدي على عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية تمثل في المركزية لعملية اختيار قادة المدارس تتجلى في أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، هي الجهة المسؤولة عن وضع العاير المتبعة، وتحديد الأدوات والأساليب المستخدمة، ووضع الشروط اللازمة، وتحديد أعضاء لجنة الاختيار، وترك التنفيذ، لإدارات التعليم في المناطق، كذلك تأثير معيار الأقدمية، والخبرة على عملية الاختيار.

3- تأثر الإتجاه المتمركز حول القائد على عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، حيث شكلت المعايير المتعلقة بهذا الإتجاه نسبة 54% من المعايير المتعلقة بالشخصية، إلى أنها لم تركز بالقدر الكافي على المدخل الموقفي، بالرغم من أهميته وإستخدام كثير من الدول المتقدمه لتلك المعايير في عملية اختيار القيادات المدرسية.

4- ضعف تأثير الإتجاه الحديث على عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، حيث لا نجد مساهمة الذين لهم علاقة بالعملية التعليمية في بناء المعايير، وأن المدرسة ، والمعلمين، وأولياء الأمور، والأكاديميين، لا يشاركون في اختيار المرشحين ، وكذلك لا تستخدم أدوات وأساليب حديثة كالعروض التقديمية، أو تلك الادوات ذات المكون العملي، وهي اساليب لا تتوفر نتيجة سيطرة المركزية ممثلة في وزارة التعليم على عمليات الاختيار، و الإنعكاس الوحيد للإتجاه الحديث على عملية اختيار قادة مدارس التعليم العام في مدينة تبوك، شرط اجتياز المرشح لاختبار القيادة المدرسية والذي ينظمه (قياس).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية الاختيار للقيادة المدرسية من حيث أهم المعايير المستخدمة، والإجراءات المتبعة ، وشروط الاختيار والترشح والقائمون على عملية الاختيار؟

حيث قسمت عملية اختيار قادة المدارس إلى اربعة محاور رئيسيه هي (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس).

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الإستبانة والتي تمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن (4) محاور وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1	المعايير المتبعة	4.15	.48	عالي
2	الأدوات والأساليب المستخدمة	3.78	.84	عالي
3	شروط الاختيار والترشح	3.46	.90	عالي
4	القائمون على عملية الاختيار	3.44	1.04	عالي
	عملية اختيار قادة المدارس	3.95	.47	عالي

ويلاحظ من الجدول (9) وبالنظر إلى متوسطات محاور مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين متوسط (3، 44) لصالح محور "القائمون على عملية الاختيار" وبمستوى رضا عالي، ومتوسط (4.15) لصالح محور "المعايير المتبعة" وبمستوى رضا عالي، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة، ويلاحظ أيضاً أن المتوسط الاجمالي لجميع المحاور التي تمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس كان بمتوسط (3.95) ووفقاً للمحك فإن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس كان بمستوى رضا عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن معايير اختيار قادة للمدارس هي معايير شاملة ومنصفه لكل وتطبق بشكل متساوي ودون تحيز لطرف وبالتالي جاء مستوى الرضا عن هذه المعايير بمستوى عالي. وللوقوف بصورة تفصيلية على مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية الاختيار للقيادة المدرسية فقد تم تناولها حسب أسئلة الدراسة الفرعية وعلى النحو التالي :

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه: ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث المعايير المتبعة في عملية الاختيار؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع ابعاد الإستبانة بالمحور والذي يمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام. حيث يتضمن هذا المحور (4) أبعاد وهي المعايير (المتعلقة بالصفات الشخصية للمرشح ، والمتعلقة بالخبرة العلمية التربوية للمرشح، والمتعلقة بالخبرة العملية التربوية للمرشح، ، والمتعلقة بالمؤهل العلمي للمرشح) وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (13).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
4	الصفات الشخصية للمرشح	4.32	.50	عالي جداً
3	الخبرة العلمية التربوية للمرشح	4.15	.72	عالي



الرتبة	المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
2	الخبرة العملية التربوية للمرشح	3.92	.78	عالي
1	المؤهل العلمي للمرشح	3.75	.85	عالي
	المعايير المتبعة في عملية الاختيار لقادة المدارس	4.15	.48	عالي

وبالمنظر إلى متوسطات ابعاد محور المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين متوسط (3.75)، لصالح بعد "المؤهل العلمي للمرشح" وبمستوى رضا عالي. ومتوسط (4.32) لصالح بعد "الصفات الشخصية للمرشح" وبمستوى رضا عالٍ جداً، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة، ويلاحظ أيضاً أن المتوسط الاجمالي لجميع الأبعاد والتي تمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن "المعايير المتبعة" في عملية اختيار قادة المدارس كان بمتوسط (4.15)، ووفقاً للمحك فإن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس كان بمستوى رضا عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذا المحور يشمل جميع الأبعاد التي تتعلق بالحياة العملية والعلمية للمرشح ويغطي جميع الجوانب وبالتالي كان مستوى الرضا عالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجته دراسة المطيري (2013) حيث جاءت عملية تطبيق المعايير بدرجة مرتفعه، وكذلك مع نتيجة دراسة بشير (2014) حيث "جاء الإهتمام بالمعايير (الشخصية - الخبرة العلمية و العملية -المؤهل العلمي) للمرشح بدرجة عالية". وكذلك إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Richard, 2002)، والتي اكدت على أن "أهم معايير اختيار مديري المدارس هي تلك المتعلقة بالصفات الشخصية".

وللوقوف بصورة تفصيلية على مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن محور المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس فقد تم تناولها حسب أبعاد المحور وعباراته كما يوضح الجدول (14) :

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن محور المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
2	يحمل المؤهل التربوي .	4.10	1.04	1	عالي
1	حصوله على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد .	3.41	1.15	2	عالي
	المعايير المتعلقة بالمؤهل العلمي للمرشح	3.75	0.85		عالي
6	معروف بتعاونه في مجال العمل.	4.43	.76	1	عالي جداً
5	تمكنه من استخدام الحاسب الالي في مجال القيادة المدرسية.	4.28	.92	2	عالي جداً
3	حصوله على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين	3.92	1.23	3	عالي
1	عمل في التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات.	3.84	1.23	4	عالي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
4	لديه مشاركات فاعلة في مجال القيادة المدرسية.	3.74	1.09	5	عالي
2	عمل وكيلًا لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين.	3.33	1.38	6	متوسط
	المعايير المتعلقة بالخبرة العملية التربوية للمرشح	3.92	0.78		عالي
2	لديه المعرفة باللوائح والأنظمة المدرسية.	4.25	.72	1	عالي جدا
1	لديه المعرفة بأهداف التعليم.	4.21	.82	2	عالي جدا
3	حصوله على دورات تدريبية في القيادة المدرسية.	4.00	1.00	3	عالي
	المعايير المتعلقة بالخبرة العلمية التربوية للمرشح	4.15	0.72		عالي
13	سلامة الفكر والمنهج.	4.64	.63	1	عالي جدا
1	يمثل القدوة الحسنه لزملائه .	4.59	.62	2	عالي جدا
7	المحافظة على أخلاقيات مهنة التعليم.	4.56	.62	3	عالي جدا
2	القدرة على الحوار والإقناع.	4.46	.67	4	عالي جدا
6	القدرة على التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التي تواجهه في العمل.	4.46	.72	5	عالي جدا
8	القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين.	4.34	.68	6	عالي جدا
9	امتلاكه لأفكار تطويرية في مجال العمل.	4.28	.73	7	عالي جدا
5	سلامة الحواس والجسم من الأمراض المعيقة عن أداء العمل.	4.25	.94	8	عالي جدا
11	امتلاك الرغبة لتطوير الذات.	4.21	.82	9	عالي جدا
12	القدرة على تحقيق الاتزان الانفعالي.	4.18	.85	10	عالي
4	قدرته على تحديد الأولويات المهنية.	4.15	.87	11	عالي
3	لا يوجد ملاحظات سلبية على سيرته الذاتية .	4.02	1.01	12	عالي
10	توافر الكفايات القيادية (التخطيط - المتابعة- التقويم - إدارة الاجتماعات).	3.98	.83	13	عالي
	المعايير المتعلقة بالصفات الشخصية للمرشح	4.32	0.5		عالي

وبلاحظ من الجدول (11) وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس نجد أنها تراوحت بين (3.33 - 4.64) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية.

وبلاحظ من الجدول أن العبارات التالية جاءت الأعلى من حيث المتوسط الحسابي من بين جميع عبارات محور المعايير المتبعة ، وهي عبارة سلامة الفكر والمنهج بمتوسط (4.64) وبمستوى رضا عالٍ جداً، وعبارة معروف بتعاونه في مجال العمل، بمتوسط (4.43) وبمستوى رضا عالٍ جداً، وعبارة لديه المعرفة باللوائح والأنظمة المدرسية بمتوسط (4.25)، وبمستوى رضا عالٍ جداً، وعبارة يحمل المرشح المؤهل التربوي بمتوسط (4.10) وبمستوى رضا عالي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري (2007)، حيث أكدت نتائج الدراسة على هناك "معايير حصلت على متوسط بدرجة ملاءمة كبيرة وهي أن يحمل المرشح المؤهل التربوي".

وبلاحظ من الجدول أيضاً أن العبارات التالية جاءت الأقل من حيث المتوسط الحسابي من بين جميع ابعاد محور المعايير المتبعة، وهي عبارة عمل وكيلاً لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بمتوسط (3.33)، ومستوى رضا متوسط، وهي نتيجة تختلف مع نتيجة دراسة المسعودي (2006) والتي حصل فيها هذا المعيار على درجة عالية من الموافقة، كما اختلف مع Blackmore (2006)، et.al (2006) حيث جاءت نتائج دراسته أن خبره الإداري من أهم معايير اختيار مدير المدرسة، لكنهما اتفقت مع نتيجة دراسته Guazhong، et.al (2011) والتي أكدت نتائجها على أن خبره جاءت كمعيار ثاني عند اختيار مدير المدرسة.

وعبارة حصول المرشح على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد بمتوسط (3.41) وبمستوى رضا عالي، حيث اختلفت مع نتيجته دراسة (Sait) (2017)، et.al التي أكدت أن من أهم معايير اختيار مدير المدرسة أن يحمل الشهادة الجامعية.

وعبارة توافر الكفايات القيادية التخطيط - المتابعة - التقويم - إدارة الاجتماعات بمتوسط (3.98) وبمستوى رضاعالي حيث اختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2007). والتي أكدت على حصول معيار تمتع المرشح بالكفايات القيادية على درجة ملائمة كبيرة، والعبارة الاخيره هي حصول المرشح على دورات تدريبية في القيادة المدرسية بمتوسط (4) وبمستوى رضا عالي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه: ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية الاختيار؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الإستبانة بالمحور الثاني والذي يمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا المحور (7) عبارات وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
4	خضوع المرشح لمقابلة شخصية.	4.02	1.06	1	عالي
6	في حال تساوي درجات الاختبار	3.87	1.18	2	عالي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
	التحريري و المقابلة الشخصية تتم المفاضلة بناء على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.				
5	تستخدم استمارات المفاضلة لكل مرشح وفق النماذج التي أقرتها وزاره التعليم.	3.79	1.03	3	عالي
2	الرجوع إلى قاعدة البيانات و الوثائق والسجلات الخاصة بالمرشح لقبول طلب الترشيح و المفاضلة.	3.79	1.13	4	عالي
1	إعلام كافة المدارس بموعد الترشيح كتابياً.	3.77	1.23	5	عالي
7	تقوم لجنة المقابلة بأداء أعمالها في عملية الاختيار بشكل عادل وموضوعي دون تحيز.	3.64	1.37	6	عالي
3	خضوع المرشح للاختبار التحريري في مجالات (التربوي العام، الخبرة العلمية و نظم و لوائح المدرسة، الكفايات القيادية).	3.62	1.13	7	عالي
	الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس	3.78	.84		عالي

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس نجد أنها تراوحت بين (3.62) لصالح عبارة "خضوع المرشح للاختبار التحريري في مجالات التربوي العام، الخبرة العلمية و نظم و لوائح المدرسة، الكفايات القيادية". وبمستوى رضا عالي، ومتوسط (4.02) لصالح عبارة "خضوع المرشح لمقابلة شخصية" وبمستوى رضا عالي وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.78)، ووفقاً للمحك فإن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس كان بمستوى رضا عالي.

وهي نتيجة تتفق مع دراسة الظفيري (2011)، وأهم نتائج الدراسة جاءت أن إهتمام وزارة التربية والتعليم باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت مرتفعة، ، وجاءت نتيجة إهتمام وزارة التربية والتعليم باستخدام أسلوب الاختبارات والمقاييس للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ضعيفة، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة المطيري (2013)، والتي اكدت على أن التقدير الكلي لدرجة تطبيق المقابلة الشخصية في عملية اختيار مديري المدارس جاءت مرتفعه، وكذلك اتفقت مع دراسة بشير (2014)، حيث أظهرت نتائجها أن الإهتمام بالاختبارات التحريرية والمقابلة

الشخصية عند اختيار مديري المدارس جاء بدرجة عالية، واتفقت أيضاً مع دراسة (Walker&Kwan 2012) حيث أظهرت النتائج أن أهم المعايير التي يفضلها، ويستخدمها أعضاء لجنة الاختيار معيار كفاءة المرشح في المقابل الشخصية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي نصه: ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث شروط الاختيار والترشح؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الإستبانة بالمحور الثالث والذي يمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن شروط الاختيار والترشح في عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك تم حساب المتوسط بشكل عام، ويتضمن هذا المحور (3) عبارات تم ترتيبها تنازلياً كما في جدول (13).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن شروط الاختيار والترشح في عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
2	اجتياز المقابلة الشخصية بنسبة لا تقل عن 75% من الدرجة المخصصة للمقابلة.	3.70	.97	1	عالي
1	اجتياز المرشح الاختبار التحريري بنسبة لا تقل عن 75% من درجة الاختبار.	3.61	1.08	2	عالي
3	اجتياز اختبار القيادة المدرسية الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم بنسبة لا تقل عن 52%.	3.08	1.39	3	متوسط
	شروط الاختيار والترشح في عملية اختيار قادة المدارس	3.46	.90		عالي

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن شروط الاختيار والترشح في عملية اختيار قادة المدارس نجد أنها تراوحت بين (3.08) لصالح عبارة "اجتياز المرشح اختبار القيادة المدرسية الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم بنسبة لا تقل عن 52%" وبدرجة رضا متوسطة، ومتوسط (3.70) لصالح عبارة "اجتياز المقابلة الشخصية بنسبة لا تقل عن 75% من الدرجة المخصصة للمقابلة" وبمتوسط رضا عالي وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.46)، ووفقاً للمحك فإن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن شروط الاختيار والترشح في عملية اختيار قادة المدارس كان بمستوى رضا عالي. واتفقت مع نتائج دراسة (Sait, 2017) والتي أكدت على أن من أهم معايير اختيار مدير المدرسة أن يجتاز المقابلة الشخصية، دون الخضوع لاختبار تحريري ويرجع الباحث السبب إلى عدم إدراك وكلاء المدارس لأهمية الاختبار الذي يجريه مركز قياس للقيادات المدرسية وما يمثله من توجه نحو إتجاه الحديث للقيادة المدرسية والذي يهتم بقياس الموقف أكثر من الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي نصه: ما مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس من حيث القائمين على عملية الاختيار؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الإستبانة بالمحور الرابع والذي يمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن القائمين على عملية اختيار قادة المدارس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا المحور (4) عبارات تم ترتيبها تنازلياً كما في الجدول (14).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن القائمون على عملية اختيار قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الرضا
4	يتم إعلان النتائج بكل شفافية.	3.51	1.43	1	عالي
1	القائمون على عملية الاختيار لجنة لا يقل عدد أعضائها عن ستة أعضاء لتنفيذ المقابلات الشخصية للمرشحين.	3.46	1.06	2	عالي
3	تلتزم لجنة المقابلة بإتاحة الفرصة للمرشحين للتعبير عن مهاراتهم بحرية.	3.43	1.24	3	عالي
2	تلتزم لجنة المقابلة بتوجيه الأسئلة للمرشحين بحيث تغطي جميع ضوابط عملية الترشيح .	3.38	1.10	4	عالي
	القائمون على عملية اختيار قادة المدارس	3.44	1.04		عالي

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن القائمين على عملية اختيار قادة المدارس نجد أنها تراوحت بين (3.38) لصالح عبارة "تلتزم لجنة المقابلة بتوجيه الأسئلة للمرشحين بحيث تغطي جميع ضوابط عملية الترشيح" وبمستوى رضا عالي وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية، و متوسط (3.51) لصالح عبارة "يتم إعلان النتائج بكل شفافية." بمستوى رضاعالي وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.44)، ووفقاً للمحك فإن مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن القائمين على عملية اختيار قادة المدارس كان بمستوى رضاعالي

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alkheshaiban 2002). حيث أظهرت الدراسة نتيجة عدم وجود سياسة واحدة لاختيار مدير المدرسة والتي ممكن أن تتناسب مع الحالات المختلفة في المناطق التعليمية، حيث وجدت اختلافات عن سياسة الوزارة في المعايير المستخدمة، حيث قامت بعض المناطق بإغفال أو إضافة بعض المعايير، وكذلك إغفال أو إضافة بعض الخطوات الإجرائية في عملية الاختيار التي حددتها وزارة التعليم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس تعزى لمتغيرات (المرحلة ، عدد الدورات التدريبية ، سنوات الخبرة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال والذي يبحث عن الفروق الإحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة قام الباحث بتقسيم الإجابة بحيث تناولت كل متغير على حدة، وذلك على النحو التالي:

#### 1- الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قائد المدرسة وفقا لمتغير المرحلة الدراسية، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي. One Way ANOVA.

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قائد المدرسة تبعا لمتغير المرحلة الدراسية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
معايير الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	.410	2	.205	.901	.412 غير دالة
	داخل المجموعات	13.195	58	.228		
	الكلية	13.605	60			
الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	2.154	2	1.077	1.567	.217 غير دالة
	داخل المجموعات	39.871	58	.687		
	الكلية	42.025	60			
الشروط الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	.673	2	.337	.404	.669 غير دالة
	داخل المجموعات	48.278	58	.832		
	الكلية	48.951	60			
القائمون على عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	5.134	2	2.567	2.511	.090 غير دالة
	داخل المجموعات	59.290	58	1.022		
	الكلية	64.424	60			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.793	2	.396	1.887	.161 غير دالة
	داخل المجموعات	12.182	58	.210		
	الكلية	12.975	60			

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قائد المدرسة في المحاور (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس) وعلى المستوى الكلي وفقا لمتغير المرحلة الدراسية. مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلافهم في المرحلة الدراسية إلا أنهم يتفقون جميعا في مستوى الرضا عن

عملية اختيار قادة المدارس، قد يعود ذلك إلى أن معايير الاختيار للقيادة المدرسية هي نفسها لجميع المراحل، وهي نتيجة تتفق مع دراسة الشمري (2007) حيث لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغير المرحلة.

## 2- الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي. One Way ANOVA. والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس تبعاً لمتغير

### عدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
معايير الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	.068	2	.034	.146	.865 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	13.537	58	.233		
		13.605	60			
الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	2.772	2	1.386	2.048	.138 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	39.254	58	.677		
		42.025	60			
شروط الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	2.038	2	1.019	1.260	.291 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	46.913	58	.809		
		48.951	60			
القائمون على عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	.340	2	.170	.154	.858 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	64.085	58	1.105		
		64.424	60	>		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.350	2	.175	.803 799.1	.453 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	12.625	58	.218		
		12.975	60			

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية الاختيار للقيادة المدرسية في المحاور (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس) وعلى المستوى الكلي وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة على الرغم من تفاوتهم في عدد الدورات التدريبية إلا أنهم يتفقون جميعاً في مستوى الرضا عن عملية اختيار قادة المدارس.



## 3- الفروق باختلاف متغير الخبرة:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي. One Way ANOVA. والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
معايير الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	.467	2	.233	1.030	.363 غير دالة
	داخل المجموعات	13.139	58	.227		
	الكلية	13.605	60			
الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	2.455	2	1.228	1.799	.175 غير دالة
	داخل المجموعات	39.570	58	.682		
	الكلية	42.025	60			
الشروط الترشح للقيادة المدرسية	بين المجموعات	1.824	2	.912	1.123	.332 غير دالة
	داخل المجموعات	47.126	58	.813		
	الكلية	48.951	60			
القائمين على عملية اختيار قادة المدارس	بين المجموعات	.999	2	.499	.457	.636 غير دالة
	داخل المجموعات	63.425	58	1.094		
	الكلية	64.424	60			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.386	2	.193	.888	.417 غير دالة
	داخل المجموعات	12.589	58	.217		
	الكلية	12.975	60			

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس في المحاور (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس) وعلى المستوى الكلي وفقاً لمتغير الخبرة. مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة على الرغم من تفاوتهم في عدد سنوات الخبرة إلا أنهم يتفوقون جميعاً في مستوى الرضا عن عملية الاختيار للقيادة المدرسية. وهي نتيجة تتفق مع دراسة كل من المسعودي (2006)، ودراسة الشمري (2007)، ودراسة المطيري (2013)، ودراسة بشير (2014). حيث لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغير الخبرة.

## ملخص النتائج

تأثرت عملية اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية بالإتجاهات المختلفة لعملية الاختيار، و تفاوتت قوة تأثيرها بين قوة تأثير الإتجاه التقليدي والإتجاه المتمركز حول القائد (السمات و السلوك)، وضعف تأثير الإتجاه الحديث. وجاء المتوسط الإجمالي لجميع المحاور التي تمثل مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس بمتوسط قدره (3.95)، وبمستوى رضا عالي. أيضا جاء أعلى متوسط من بين محاور الدراسة، محور "المعايير المتبعة" بمتوسط بلغ (4.15) وبمستوى رضا عالي، بينما جاء محور "القائمون على عملية الاختيار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.44) وبمستوى رضا عالي.

وبالنسبة لمحور "المعايير المتبعة" حصل بُعد "الصفات الشخصية" على أعلى متوسط بلغ (4.32)، وبمستوى رضا عالٍ جدا، وحصل بُعد "المؤهل العلمي للمرشح" في نفس المحور على أقل متوسط وقدره (3.75)، وبمستوى رضا عالي. وقد وجد الباحث أن أعلى متوسط حسابي حصلت عليه عبارة "سلامة الفكر والمنهج" بمتوسط (4.64)، وبمستوى رضا عالٍ جدا، وأدنى متوسط حسابي حصلت عليه عبارة "اجتياز اختبار القيادة المدرسية الذي يعقده المركز الوطني للقياس والتقويم بنسبة لا تقل عن 52% " بمتوسط (3.08)، وبمستوى رضا متوسط، ولم يجد الباحث فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس في المحاور (المعايير المتبعة في عملية اختيار قادة المدارس، الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية اختيار قادة المدارس، شروط الترشح للقيادة المدرسية، القائمون على عملية اختيار قادة المدارس) وعلى المستوى الكلي وفقا لمتغيرات (المرحلة، وعدد الدورات التدريبية، والخبرة).

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:

- 1- إشراك إدارات التعليم في المناطق بعملية وضع المعايير بما يتناسب مع ثقافتها المحلية.
- 2- توسيع قاعدة القائمين على عملية الاختيار من خلال إشراك أساتذة الجامعات ومعلمي ومدراء المدارس وأولياء الأمور بعملية اختيار مدير المدرسة .
- 3- إعطاء مزيدا من المشاركة للمؤسسات والهيئات التعليمية غير الحكومية في عملية الاختيار بحيث تنسحب وزارة التعليم السعودية بشكل تدريجي حتى تتحول إلى جهة مشرفة على عملية الاختيار دون تدخل مباشر منها.
- 4- تحقيق التعاون بين قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعه تبوك وإدارة تعليم منطقة تبوك في مجال وضع المعايير والإجراءات والشروط لعملية الاختيار بطريقة علمية، ومساهمة القسم بعملية تأهيل وتدريب قادة المدارس.
- 5- عمل دراسة مشابهة بالهدف، وتكون عينتها من المشرفين التربويين القائمين على عملية اختيار قادة المدارس في إدارة التعليم بمدينة تبوك، أو تكون عينتها من قيادات الوزارة والمسئولون عن تخطيط عملية اختيار قادة المدارس.
- 6- عمل تصور مقترح يشمل محاور (المعايير، و الأدوات، و الشروط، و القائمين على عملية الاختيار)، في ضوء الاتجاهات الحديثة، ومعرفة مستوى رضا قادة المدارس عنها، و من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية يمكن بناء النموذج المقترح.

7- عمل دراسة عن المعايير المتعلقة بالاتجاه المتمركز حول القائد خاصة تلك المتعلقة بالمدخل الموقفى، من خلال البحث نظريا عنها ضمن المعايير التي أقرتها وزارة التعليم، وتطبيق دراسة ميدانية على محتوى أسئلة الاختبارات التحريرية، و المقابلات الشخصية وهل تركز على الجانب الموقفى والسلوكيه أو على جانب الخبرة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- بشير، اسماعيل محمد (2014). تطوير أساليب اختيار وإعداد مديري المدارس الثانوية في دولة ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. رسالة دكتوراة غير منشورة. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى. جامعة أم درمان الإسلامية . السودان.
- الحربي، ندى مقبل (2009). تطوير معايير اختيار مديرات المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك خالد. أمها.
- زقوت، نبيل عبدالله (2007). تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. المدينة المنورة.
- زويلف ، مهدي حسن (2003). إدارة الأفراد .عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- سويلم، أميرة حمدي حامد (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الواحد والعشرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة الزقازيق. القاهرة.
- الشمري، عبدالعزيز مقبل (2007). مدى ملائمة معايير اختيار مديري وكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديرو وكلاء و مشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة الملك سعود. الرياض.
- الظفيري، منصور سعود (2013). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الخليجية. البحرين.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العبيدان، وفاء محمود (2012). أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية عن تسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم، دراسة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة مؤتة. الأردن.
- غازي، وليد حليم (2011). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الأسكندرية:الدار الجامعية.
- الماضي، محمد المحمدي (2012). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن الواحد والعشرين. اخبار الادارة العربية. عدد 71. ص ص 2-4 .
- المسعودي، مسلم سليم (2006). معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة مؤتة الأردن.
- مشعل، صالح محمد (2008). اتجاهات مديري المدارس ووكلائهم نحو العمل في المدارس المستقلة في دولة قطر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات التربوية والتقنية العليا. جامعة عمان العربية.

- المطيري، عوض سعد (2013). درجة تطبيق معايير اختيار مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية أدائهم لمهامهم الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة مؤتة. الأردن .
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2007). دليل الإدارة الذكيه لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصره. الناشر للنسخه الألكترونيه AskZad تم الرجوع لها بتاريخ 2018/2/24. على الرابط [http://askzad.com/ Books](http://askzad.com/Books)

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Besley ،Timothy and Querol ،Marta Reynal (2011).Do democracies select more educated leaders?**American political science review**. vol.105 ،no. 3 ،pp. 552-566
- Blackmore ،Jill;Thomson ،pat & Barty ،Karin. (2006). Principal Selection Homosociability ،The Search For Security and the Production of Normalized Principal Identities.**Educational Management Administration & Leadership** ،vol.34 ،no.3 ،pp.297-317.
- Guanzhong ،Luo;Pepper ،Coral&Wildy ،Helen. (2011).Applying Standards For Leaders to the Selection of Secondary School Principal.**Journal of Educational Administration** ،vol.49 ،no.3 ، pp.276-291.
- Mello ،Jeffrey A (2003).Profiles in Leadership:Enhancing Learning Through Model and Theory Building.**Journal of Management Education**.vol.27 ،no.3 ،pp.344-361.
- Pont ،Beatriz;Nusche ،Deborah& Morman ،Hunter. (2008).**Improving School Leadership:Policy and Practice**.OECD publishing
- Richard ،Abernathy (2002).Selection criteria for Public School superintendents as Perceived by Arkansas School board Presidents.**Unpublished Doctoral Dissertation** .Universty of Arkansas.USA.
- Sait ،Akbasli ; Mehmet ،Sahin & Burak ،Gul (2017).Selection process of school principal in Turkey & some other countries:Acomparative study.Universal Journal of Educational Research.vol.5 ،no.12 ، pp.2251-2258.

## The Satisfaction Level of Vice Principal at Tabuk Public Schools with the Selection process of School Leaders

**Abstract:** The objective of the study is Disclosure of the satisfaction level with the vice principal of public education schools about the process of selecting school leaders and identifying the most important trends in the selection process for school leaders, And compare them with the trends of the selection process prevailing in the city of Tabuk, And to determine the level of satisfaction of the vice principals of general education schools in the city of Tabuk on the process of selecting school leaders as is currently done, the researcher prepared a questionnaire consisting of (38) items In order to measure the level of satisfaction with the vice principals of public education schools in the city of Tabuk on the selection of school leaders, and distributed to the entire study community, consisting of (116) vice principals and the number of respondents (61) vice principals they were the sample of study, To answer the questions of the study and test hypotheses, The researcher had alpha-cronbach extracted, frequencies and percentages, Pearson correlation coefficient, arithmetic mean and standard deviations, and application of single-variance ANOVA analysis (F).The most important Results of the study were the average score of all the pivots which represents the level of satisfaction of the vice principals of public education schools at Tabuk, came from the selection with school leaders an average with (3.95), and a high level of satisfaction.The highest average score was "the Followed standards" with (4.15) and a high level of satisfaction, while the " Members of the Selection Committee " came last with an average (3.44) and a high level of satisfaction.Adimension "personal qualities", the highest average score with (4.32), and a very high level of satisfaction. Adimension" the candidate's scientific qualification" it received the lowest of average score with (3.75) and a very high level of satisfaction.The highest average score of Phrases it was "peace of thought and methodology"with (4.64), and a very high level of satisfaction. and the lowest average score of Phrases was "passing the school leadership test conducted by the National Center for Measurement and Evaluation by not less than 52%" with an average (3.08), and medium level of satisfaction.There were no statistically significant differences in the level of satisfaction of the vice principals of public education schools in Tabuk about the selection with school leaders according to the variables (stage, number of training courses, and experience), The most important recommendations to involve the educational administrations in the regions with the process & standards setting, expand the base of Selection Committee , By giving more participation to non-governmental educational institutions and bodies with the selection process, achieve cooperation between Department of Management and Educational Planning at Tabuk University (DMEPTU)And school leadership Department at Tabuk Region, in the field of setting standards, Scientific selection, and the DMEPTU contribution with the process, rehabilitation and training of school leaders.

**Keywords:** Vice Principals at Public School – Selection Process – School Leaders.