

## درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة

إعداد الدكتور

معن محمود العياصره / استاذ الادارة التربوية المشارك/ كلية العلوم التربوية/ جامعة جرش

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير مدرسة بمديرية تربية وتعليم لمحافظة جرش للعام الدراسي 2018/2019. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (108) فردا من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة جاءت بدرجة كبيرة، ، وبيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور، وفي سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة (10) سنوات فأقل، وفي المؤهل العلمي ولصالح ماجستير وأعلى، اوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها الاستمرار اعتماد نظام الشفافية في عملية اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، من حيث التعليمات، وفي عملية المقابلة.

الكلمات المفتاحية: معايير الجدارة، مدير المدرسة، مساعد مدير المدرسة.

## Abstract

The study aims to identify the degree of application of merit criteria in selecting principals and their assistants in Jerash Education Directorate from the viewpoint of job applicants. The population of the study consists of all teacher applicants for the post of principal or assistant principal in Jerash Education Directorate in the academic year 2018\2019. A random sample of 108 applicants was selected. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as a key tool. The results of the study show a high degree of application of merit criteria in selecting principals and their assistants in Jerash Education Directorate from the viewpoint of job applicants. Specifically, the results show statistically significant differences at the level of the indicator ( $\alpha \geq 0.05$ ) for the impact of gender in favour of males, years of experience in favour for 10 years of experience or less and the qualification in favour of a master's degree or above. The researcher recommended continuing the use of the transparency system in the section process of the principals and their assistants in terms of regulations and interview process .

**Keywords:** standards of competence, school principals, assistants, merit, selection criteria

## مقدمة

يحمل القرن الحادي والعشرون في طياته متغيرات وتطورات شتى في كافة المجالات وبخاصة في المجال التربوي، فأصبح التعليم له الدور الحاسم والمهم في تطور وتقدم المجتمعات البشرية، ويقاس نجاح المؤسسة التعليمية في قدرة إدارتها على التجديد المستمر .

تعد النظم التربوية إحدى المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في عمليات البناء والتطوير، ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها على قياداتها الإدارية، التي تعد المسؤول الأول عن سير العملية الإدارية، والارتقاء بها كما وكيفا، فهي تمثل مجموعة من الوظائف الأساسية التي يؤديها المدير، والهادفة إلى استثمار أمثل للموارد البشرية في المؤسسة، بصورة تؤدي إلى تحقيق الرؤية، والرسالة، والغايات،

والأهداف، فالعملية الإدارية ووظيفة إنسانية ملازمة للوجود الإنساني المنظم أينما كان عمله. ولكي تتحقق رؤية وزارة التربية والتعليم وخطتها الاستراتيجية التي من أهدافها توفير موارد بشرية ذات خبرات عالية، وتصميم برامج التنمية المستدامة تدعم امتلاك الخبرات وتطويرها بما يمكنها من إدارة النظام التربوي، وتوفير منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤة، ولها المقدرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة، وتطوير نظام تربوي عماده التميز لابد من بذل الجهود، والعمل المتواصل والدؤوب لتحقيق هذه الرؤية (الحوالدة والزيود، 2012).

إنّ المدرسة ومن فيها من مدير ومساعد ومعلمين وطلبة وعاملين، هم محط أنظار رجال التربية وقادة الفكر التربوي، وميدان عمل الإدارات التربوية والتعليمية العليا والوسطى، والتي تعمل معا من أجل وضع المبادئ والأسس والاستراتيجيات والنظريات لخدمة غايات التطوير التربوي، والوصول به إلى مرحلة قادرة على الاستجابة لكافة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية مع الوصل بين الماضي والحاضر والتخطيط للمستقبل. والمدرسة إحدى المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية (زقوت، 2007).

يحرص الأردن، منذ عقود خلت على تطوير مؤسساته التربوية كمتطلب أساسي لمواكبة التطور التقني الكبير في هذا العصر، وتحقيق أهداف التنمية، وهذا يتطلب وجود كوادر بشرية ذات كفاءة عالية تختار وفقا لمعايير وقواعد وأسس عالية المستوى، لكن ورغم المحاولات، فإن الأردن لا يزال يواجه تحديات عديدة، ووفقا لنتائج مؤتمر التطوير التربوي الأول الذي عقد في الأردن، حيث أكدت الدراسات أن وزارة التربية والتعليم تواجه مجموعة من التحديات، مثل قصور التشريعات، والحاجة إلى وضع وصف وظيفي للعاملين في الإدارات، وكذا الحاجة إلى وضع معايير تقويمية لتنمية كفايات العاملين في

مجال الإدارة التربوية وبخاصة في مديريات التربية والتعليم، وبالرغم من ذلك فلا تزال هناك تحديات الوصول إلى المستويات الرفيعة من الكفايات، والاختيار وفق معايير ذات نوعية عالية (أبو عين، 2007)

وأكد شينج (Cheng, 2010) على ضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزيهة، فالمدير الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، وعلى الموازنة مع التغيير السريع، وعلى المواطنة، وعلى التطلع نحو مستقبل عالمي والمشاركة مع المدارس نحو التطوير ليشمل الصعيدين المحلي والعالمي، والتأكيد على التنمية المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد.

ولكي تتمكن الجهة المسؤولة من عملية الاختيار من اتخاذ القرار الموضوعي، والبعد عن التحيز والشخصانية، لابد من اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد، إذ يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تعد المعايير أدوات "لنظام الانضباطية" في الجماعات، فهي إحدى وسائل الرقابة التي تضعها الجماعات، وتتميز بالثبات النسبي؛ إذ توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر، والمستقبل، وتحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف، ويتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على درجة التقيد بها، كما يتم الاعتماد على تطبيقها على وسائل جماعية لا فردية؛ لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها (عارف، 2000).

تعتبر معايير الجدارة في عمليات الاختيار من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة. ويحتل هذا المفهوم جزءًا كبيرًا 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 تطوير فعالية وأداء الإدارة الحكومية (Woodard, 2005).

تقوم فلسفة الجدارة ومفهومها على توجيه سياسات صنع القرارات في إدارة الموارد البشرية على أساس العدل والمساواة والشفافية وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد وتعيينهم والاحتفاظ بهم، حتى إحالتهم على التقاعد بالاعتماد على المؤهل والمقدرة والمهارة والخبرة . والهدف من الجدارة هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سينعكس بدوره على نوعية القوى العاملة والأداء المؤسسي وبالتالي توصيل الخدمات العامة إلى المواطنين بكفاءة وفاعلية (Beecher, 2003) .

ويتضمن مفهوم الجدارة مجموعة من المبادئ والمعايير التي لا تقتصر على الاختيار والتعيين فحسب، وإنما على جميع إجراءات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه المبادئ امتحانات تنافسية مفتوحة، المساواة والعدالة، الحماية والأمان الوظيفي، الكادر الوظيفي أي وجود نظام خدمة مدنية يبين حقوق وواجبات العاملين في الأجهزة الحكومية، ويبين في نصوصه تصنيف العاملين وفئاتهم ودرجاتهم الوظيفية ومعرفة مساهم الوظيفي وأسس الترقية والنقل والإجازات والرواتب وتقييم الأداء والتدريب (Noe, et al., 2000) .

تمثل عملية اختيار مدراء المدارس ومساعدتهم واحدة من العمليات الهامة لتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية في المدرسة. حيث لا بد للإدارة التربوية من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للمهمة وأختار الانسب والأصلح لشغل وظيفة مدير المدرسة، ومساعد مدير المدرسة، وفقاً لمبادئ محددة بدءاً من الاختبارات الوظيفية وصولاً الى اختيارهم ضمن الشروط والاليات التي تحددها القوانين والانظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الاردن.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم وسيتم استعراض الدراسات المشابهة، والتي لها صلة ببعض جوانب الدراسة.

فقد أجرت حسن (2017) دراسة هدفت التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم والكشف عن معوقات تطبيقها من وجهة نظر المشرفات الادارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، وتكونت عينة الدراسة من (290) مشرفة من مشرفات الادارة المدرسة في مكاتب التعليم العام، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر المشرفات الادارة المدرسية جاءت بدرجة عالية، وقد جاءت المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير اختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر المشرفات الادارة المدرسية بدرجة متوسطة، وبالغت المقترحات التطويرية درجة موافقة عالية بين استجابات مشرفات الادارة المدرسية.

أجرى الطويل وأبو شويمة (2016) دراسة هدفت إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرجوع إلى القوانين والأنظمة الوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تم أيضاً استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وتم التأكد من صدق المعايير.

قام الطويرقي (2015) بأجراء دراسة هدفت تحديد درجة أهمية المعايير المستخدمة في كل مرحلة من مراحل اختيار مديري المدارس في التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة الطائف. تكونت عينة الدراسة من (138) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على معايير مراحل اختيار مديري مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية جداً.

أجرى الظفيري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب السجلات والبيانات الشخصية)، و(أسلوب المقابلة الشخصية) للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب الاختبارات والمقاييس) و (أسلوب المحاكاة والملاحظة) بدرجة ضعيفة

أجرت ارمانتا (Armenta,2008) دراسة هدفت تقديم حلول لجعل إجراءات اختيار مدرء المدارس أكثر وضوحاً وصلاحيه في الولايات المتحدة الأمريكية، أسلوب تحليل الاجراءات المتبعة في اختيار مدرء المدارس وبيان مدى قدرتها على تحقيق نتائج ايجابية للمدارس، وأشارت نتائج الدراسة أن العديد من إجراءات اختيار مدرء المدارس أدت إلى نتائج غير جيدة في مستقبل الادارة المدرسية، وكشفت الدراسة ان هناك ثلاثة أساليب لاختيار مدرء المدارس وهي (المفتوح، والاختياري، التنافسي).

أجرت المعيض (2008) دراسة هدفت الكشف عن درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة (263) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وق أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري

المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح المعلمين، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دبلوم كلية متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

أما دراسة المدارس الحديثة (2008) فقد هدفت إلى التعرف على أبرز المعايير المطبقة في اختيار مدراء المدارس، وقد اتبع منهج دراسة الحالة في إجراء الدراسة حيث طبقت على مدارس (مشروع النيو سكول) في لوس انجلوس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز المعايير التي تتبعها المدرسة في اختيار مدير المدرسة هما: التمكن المعرفي، والتمكن المهاري.

دراسة ثودي وباشيردس وجونسون وبابنوم (Thody, Papanoum, Johansson & Pashiardis, 2007) هدفت إلى التعرف على اختيار مدير المدرسة في قبرص، إنجلترا، اليونان، السويد، من خلال إجراء مقابلات مع مدراء المدارس في مؤتمر دولي اختيار وتعيين وتدريب مدراء المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من قبرص واليونان تعاني من ضعف البرامج التأهيلية والتدريبية للمديرين، في حين أن إنجلترا والسويد تلبى متطلبات القيادة المدرسة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، حيث تتبع المنهج اللامركزي في إجراء اختيار وتعيين وتدريب مدراء المدارس، وتوصلت بالأجماع على أن النظم الأكثر مركزية هي أقل حظاً في تعيين المدراء المتميزين من النظم الأقل مركزية، وأن الاختيار لن يحقق مدير متميز ما لم يكون هناك تدريب أثناء الخدمة.

أجرى زقوت (2007) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (75) مشرفاً تربوياً، و(193) مديراً، و(655) معلماً ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كشفت الدراسة عن أهمية نتيجة المقابلة الشخصية وضرورة اعتماد



السيرة الذاتية في عملية تصنيف وترتيب المتقدمين في قوائم، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مجال المقابلة الشخصية بين وجهة نظر المدير والمشرف التربوي لصالح المدير، وبين وجهة نظر المعلم والمشرف التربوي لصالح المعلم، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة الدبلوم العالي، ولمتغير الجنس ولصالح الاناث، بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

بالاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسات التي تناولت موضوع درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم كثيرة ومتعددة، ويظهر أن المجتمعات التي طبقت عليها تلك الدراسات تنوعت ما بين عربية وأجنبية، كما وتنوعت مجتمعات الدراسات بين مشرفين ومشرفات، مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات في المدارس الحكومية، أما الدراسة الحالية تعتبر الوحيدة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة من أجل تعزيز الدراسات التي بحثت عملية اختيار مدراء المدارس ومساعدتهم.

### مشكلة الدراسة

إنّ اختيار مدير المدرسة ومساعدته مسؤولية عظيمة، ويجب فيه توخي المواصفات التي تؤدي إلى اختيار الشخص الأكثر ملاءمة لشغل وظيفة مدير المدرسة أو مساعد مدير المدرسة من بين المعلمين الذين ينطبق عليهم الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظيفة، ومستلزمات القيام بمسئولية إدارة المدرسة، وهذا يحتاج ان يكون هناك الالزام كبير من قبل القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في الاردن في تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، ولهذا جاءت هذه الدراسة

لتعرف على درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة؟

### أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم

محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير أفراد عينة

الدراسة لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم

محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل، سنوات

الخبرة؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية

تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة.

3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في

مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة تعزى لمتغيرات

الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة من الآتي:

1. أنها تركز على موضوع ذي أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة والذي يتناول درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم.
2. من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن عند تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم.
3. من المؤمل أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.
4. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالآتي:

1. الحد الموضوعي: تتحدد الدراسة في دراسة درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة.
2. الحد البشري: تقتصر الدراسة على المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش.
3. الحد المكاني: مديرية تربية وتعليم محافظة جرش.
4. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2018/2019).

مصطلحات الدراسة:

-المعيار يعرف بأنه: المستوى النموذجي المطلوب للأداء، وهو بمنزلة عقد اجتماعي لتأكيد

التوقعات المتفق عليها اجتماعياً حول متطلبات عمل المؤسسة (الفتلاوي، 2007، 23).

- الجدارة تعرف بانها: المقدرة على أداء وظيفة ما وفقاً وطبقاً لمعايير الاداء (خبراء المجموعة العربية، 2014، 71).

-مدير المدرسة: هو موظف معين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ ليكون مسؤولاً مباشراً عن تنفيذ

عمليات المدرسة المختلفة بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (وزارة التربية والتعليم، 1994).

- مساعد مدير المدرسة: هو موظف معين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية ليسانع مدير المدرسة في تنفيذ عمليات المدرسة المختلفة بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وينوب عنه في حالة غيابه.

- درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم تعرف أجرائياً: بأنها التقديرات التي يتم الحصول عليها من اجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك

### الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث، من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش، للعام الدراسي 2018/2019، البالغ عددهم (155) فرداً، منهم (56) معلماً، و (99) معلمة حسب احصائية شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (108) أفراد، منهم (48) معلماً، و(60) معلمة، للعام الدراسي 2018/2019. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

### جدول (1)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
44.4	48	ذكر	الجنس
55.6	60	انثى	
57.4	62	دبلوم عال	المؤهل العلمي
42.6	46	ماجستير واعلى	
13.0	14	10سنوات فأقل	سنوات الخبرة
87.0	94	أكثر من 10سنوات	
100.0	108	المجموع	

## أداة الدراسة:

لقياس درجة تطبيق معايير الجودة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، تم تطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى تعليمات وزارة التربية والتعليم، والأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات، المستخدمة في هذا المجال، كدراسة الطويل وأبو شويمة (2016) ؛ وقد تكونت أداة الدراسة من (20) فقرة، وتم اعتماد سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي لتحديد درجة استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة، وذلك على النحو الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً)، وصيغت جميع فقرات في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ (دائماً) على

وجود درجة كبيرة في تطبيق معايير الجدارة، (ابدا) تدلُّ على تدني درجة تطبيق معايير الجدارة وفقا لتدريج ليكرت الخماسي.

## صدق أداة الدراسة

### أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى، عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (10) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات الحكومية والخاصة الاردنية، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم اعتماد نسبة اتفاق (80%) وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت التعديلات في ضوء توصيات، وآراء المحكمين

### ب. صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) معلماً ومعلمة من المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.56-0.89)، والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (2)

##### معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	.67**	11	.55**

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
2	.56**	12	.72**
3	.67**	13	.83**
4	.65**	14	.82**
5	.83**	15	.70**
6	.70**	16	.88**
7	.77**	17	.89**
8	.89**	18	.71**
9	.66**	19	.68**
10	.67**	20	.67**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم

حذف أي من هذه الفقرات.

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة

عدها (20) معلما ومعلمة من المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير في مديرية تربية وتعليم

محافظة جرش حسب معادلة كرونباخ ألفا، اذ بلغ (0.94)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه

الدراسة

**المعيار الإحصائي:**

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من

بين درجاته الخمس (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، ابدأ)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب،

ولتحقيق قدرة أكبر في التعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي الى ثلاثي وفقا للمعادلة

الآتية: (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل ÷ عدد المستويات = 5-1 ÷ 3 = 1.33) وبذلك تكون

الإجابة على النحو التالي:

- من 1 - 2.33 قليلة.

- من 2.34 - 3.67 متوسطة.

- من 3.68 - 5 كبيرة.

## متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الثانوية :

الجنس: وله فئتان ( ذكر، انثى).

المؤهل العملي: وله مستويان (دبلوم عال، ماجستير وأعلى).

سنوات الخبرة: ولها مستويان ( 10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع : درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش.

## المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من صدق البناء وثبات أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة

أو مجموعة من الفقرات، والمتوسط الحسابي العام لكل فقرة.

- تحليل التباين الثلاثي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات اجابات افراد عينة

الدراسة في درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم

محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات

الخبرة.



## عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال الاول: ما درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية

وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق

معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة

نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، والجدول (3) أدناه يوضح ذلك.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يتم إجراء اختبار شفهي (مقابلة شخصية) للمتقدم	4.46	.83	كبيرة
2	19	يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين لشغل الوظيفة	4.44	.73	كبيرة
3	3	تراعي حصول المتقدم للوظيفة على تقدير ممتاز في آخر سنتين	4.36	.80	كبيرة
4	2	تراعي مستوى المؤهل العلمي	4.19	.81	كبيرة
5	1	تراعى الأقدمية في الخدمة	4.14	.79	كبيرة
6	7	المقدرة على (الاتصال والحوار والافتتاح)	4.11	1.03	كبيرة
6	4	الاسهام بالنشاطات التربوية (داخل المدرسة وخارجها)	4.11	.77	كبيرة
8	9	المقدرة على حل المشكلات	4.04	.77	كبيرة
9	8	الإلمام بمفاهيم الإدارة المدرسية.	4.02	.84	كبيرة
10	10	المقدرة على اتخاذ القرارات	4.00	.72	كبيرة
11	12	التأكد من معرفة المتقدم للوظيفة باللوائح والأنظمة المدرسية	3.92	.89	كبيرة
12	14	الاحساس بالمسؤولية نحو واجبات العملية التربوية	3.89	.85	كبيرة
13	5	المقدرة على التخطيط والتنظيم المدرسي	3.84	.79	كبيرة
13	18	يتم الاعلان الوظائف الشاغرة قبل التكليف والمقابلات.	3.84	1.08	كبيرة
15	6	المقدرة على الإشراف والمتابعة والتوجيه	3.79	.75	كبيرة
16	13	المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة بحكمة وبعد نظر	3.76	.83	كبيرة
17	17	المقدرة على الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوس.	3.63	.97	متوسطة
18	11	المقدرة على التعامل مع (الحاسب الالي ووسائل التكنولوجيا)	3.62	1.10	متوسطة
19	15	المقدرة على التحليل المنطقي للأمور.	3.54	.74	متوسطة
20	16	المقدرة على فهم (الذات والآخرين).	3.53	.89	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	.57	3.96	معايير الجدارة		

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمعايير الجدارة ككل بلغ (3.96) وبدرجة كبيرة وهذا يعني ان هناك التزام كبير من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في جرش بتطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم وهناك معايير يتم الالتزام بها ولا يمكن تجاوزها ولهذا جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يتم إجراء اختبار شفهي (مقابلة شخصية) للمتقدم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.46) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين لشغل الوظيفة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة كبيرة ، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تراعي حصول المتقدم للوظيفة على تقدير ممتاز في اخر سنتين" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تراعي مستوى المؤهل العلمي" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تراعي الأقدمية في الخدمة) وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبدرجة كبيرة وهذه الفقرات جميعها شروط لا يمكن تجاوزها.

وأظهرت نتائج الجدول(3) ان هناك شفافية ووضوح من قبل لجنة الاختيار في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش في تعاملهم مع المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة أو مساعد مدير مدرسة من حيث الحكم على مقدرة المتقدم للوظيفة على (الاتصال والحوار والاقناع)، والاسهام بالنشاطات التربوية (داخل المدرسة وخارجها)، المقدرة على حل المشكلات، والإلمام بمفاهيم الإدارة المدرسية، والمقدرة على اتخاذ القرارات، والاحساس بالمسؤولية نحو واجبات العملية التربوية، التأكد من معرفة المتقدم للوظيفة باللوائح والأنظمة المدرسية، المقدرة على التخطيط والتنظيم المدرسي، المقدرة على الإشراف والمتابعة

والتوجيه، المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة بحكمة وبعد نظر، ولهذا جاءت استجابة عينة الدراسة على كل هذه الفقرات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية (4.11 - 3.76).

بينما جاءت فقرات (المقدرة على الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوس، والمقدرة على التعامل مع الحاسب الالى ووسائل التكنولوجيا، المقدرة على التحليل المنطقي للأمور، المقدرة على فهم الذات والآخرين) بالمراتب الأخيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.63- 3.53) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن هناك ضعف الى حد ما في الحكم على هذه الفقرات من لجنة الاختيار، يمكن ان يعزى لنقص في الخبرة لدى بعض اعضاء اللجنة، أو أن هناك نوع من المحابة استغلت في الحكم على هذه الفقرات، وهذا ما اكده عدد من المتقدمين للوظيفة اثناء مقابلتي لهم في مديرية التربية والتعليم في جرش.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسن (2017) حيث بينت أن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر المشرفات الادارة المدرسية جاءت بدرجة عالية، بينما اختلفت مع دراسة المعيض (2008) حيث بينت أن درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية

تربية وتعليم محافظة جرش حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
48	.55	4.18	ذكر	الجنس
60	.56	3.78	انثى	
62	.58	3.94	دبلوم عال	المؤهل العلمي
46	.56	3.99	ماجستير وأعلى	
14	.47	4.21	10سنوات فأقل	سنوات الخبرة
94	.58	3.92	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية

تربية وتعليم محافظة جرش بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولبيان

دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (5).

#### جدول رقم (5)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة على درجة تطبيق معايير الجدارة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	25.861	6.762	1	6.762	الجنس
.002	10.041	2.625	1	2.625	المؤهل العلمي
.013	6.401	1.674	1	1.674	سنوات الخبرة

		.261	104	27.192	الخطأ
			107	34.957	الكلي

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (25.861) وبدلالة احصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كون المعلمين أكثر ممارسة واطلاع على التعليمات والأنظمة ولهذا لديهم دراية بالإجراءات المتبعة في عملية اختيار مدرء المدارس ومساعدتهم أكثر من المعلمات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعيص (2008) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس ولصالح المعلمين، وأيضا مع دراسة زقوت (2007) حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.

ويبين الجدول (5) أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (10.041) وبدلالة احصائية بلغت (0.002)، وجاءت الفروق لصالح ماجستير واعلى، قد يعزى السبب ذلك كون ان هذه الفئة لديها لقدرة لأدراك اهمية اختيار مدير المدرسة ومساعدته أكثر ممن يحملون دبلوم عالي، نتيجة لما درسه من مقررات في مرحلة الماجستير والدكتوراه، مما مكنهم من النظر بعين متفحصة واكثر دقة للإجراءات المتبعة في اختيار مدير المدرسة ومساعدته، وهذا انعكس على تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش بشكل ايجابي

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعيص (2008) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دبلوم كلية متوسط، وأيضا مع دراسة زقوت (2007) حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة الدبلوم العالي.

ويبين الجدول (5) أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (6.401) وبدلالة احصائية بلغت (0.013)، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأقل، وقد يعزى السبب في ذلك أن عدد هذه الفئة من المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير، قليلة (14) متقدم، ولهذا تولد لديهم اهتمام كبير بمعايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، لمنافسة فئة سنوات الخبرة أكثر من (10) سنوات، وذلك من خلال إقناع القائمين على عملية اختيار مدير المدرسة ومساعدته في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش، بانهم جديرون بان يتولوا هذه المناصب رغم خبرتهم التي تعتبر اقل من الفئة الاخرى، مما مكنهم من الاطلاع على معايير الجدارة وفهمها بشكل يمكنهم من المنافسة، مما انعكس على تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش بشكل ايجابي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعيص (2008)، ودراسة زقوت (2007) حيث أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

## التوصيات

### في ضوء نتائج الدراسة قدمت التوصيات التالية:

1. الاستمرار في اعتماد نظام الشفافية في عملية اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، في التعليمات، وفي عملية المقابلة.
2. ضرورة الاهتمام المستمر بتحديث معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، وتطويرها باستمرار حسب متغيرات العصر، وبناء على نتائج الدراسات والأبحاث التي تجري في هذا الخصوص.
3. العمل على إعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار مديري المدارس ومساعدتهم، وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية المطلوبة من المدير ومساعدته.

## المراجع العربية:

- أبو عين، قاسم محمد. (2007). تطوير معايير للتنظيم الإداري بين المركزيّة واللامركزيّة، وزارة التربية والتعليم الأردنية أنموذجاً. وزارة الثقافة. عمان، الأردن.
- حسن، نوف نشمي. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات المدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية. المجلة التربوية المتخصصة، المجلد(6)، العدد(4). عمان، الأردن.
- خبراء المجموعة العربية. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، مجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة، مصر.
- الحوالدة، تيسير وماجد الزبيد. (2012). النّظام التربوي الأردني في الألفية الثالثة. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الطويرقي، فوزي محفوظ. (2015). تطوير معايير اختيار مديري المدارس في التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة الطائف التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، أبو شويمة، زبيدة حسن. (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، المجلد(43)، ملحق (2)، الجامعة الاردنية. عمان، الأردن.
- الظفيري، منصور سعيد. (2011). أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الخليجية، المنامة، البحرين.
- زقوت، نبيل عبد الله. (2007). تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- المعويض، 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. عمان، الأردن.
- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2008). الجودة في التعليم ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (1994). قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994. وزارة التربية والتعليم، عمان الأردن.

### المراجع الإنجليزية:

Armenta, Tony. (2008). Making Selective Admissions More Meaningful.

Produced by Open Stix-CNX and licensed under the Creative Commons Attribution License 2.0.

Beecher, D. Donna. (2003). The Next Wave of Civil Service Reform, Public Personal Management, 32(4): 457-474.

Cheng. Y. (2010). A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education. ISEA. (38):1.

Thody, A., Papanoum, Z. Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). School Principal preparation in Europe. Research paper. International Journal of Educational Management.

New School Venture Fund. (2008). Principal Development: Selection, Support & Evolution. Portfolio Ventures, San Francisco, CA94105.

Woodard, A. Colleen. (2005). Merit by Any Other Name-Reframing the Civil Service First Principle. Public Administration Review, 65(1): 109-116.

Noe, A. Ramond, Gerhard, Barry and Wright, M. Patrik. (2000). Human Resource Management, Irwin McGraw–Hill, Third Edition.