



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس
التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني
”دراسة تقييمية“**

إعداد

أ/ منصور بن علي بن منصور الحميدي

تخصص إدارة تربوية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

﴿ المجلد الحادي والثلاثين - العدد الرابع - جزء أول - يوليو ٢٠١٥ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المُلخَص

تهدف الدراسة إلى التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية) من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ،ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام ومعوقات برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية) من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر كلٍ من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني في ضوء المتغيرات التالية: (الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ، وكذلك تم استخدام المنهج التحليلي المقارن لمعرفة درجة الفروق ودلالاتها بين آراء مجتمع الدراسة تجاه ذلك الإسهام.

تكون مجتمع الدراسة من تسعة مشرفي إدارة مدرسية وتسعة وثمانين مدير مدرسة بمحافظة الطائف دون قراها أو هجرها، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الطرق الإحصائية المناسبة كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى اختبار (ت) وتحليل التباين.

المقدمة

تعد شريحة وكلاء المدارس من شرائح القيادات التربوية الميدانية الأساسية ومصدر اختيار وإعداد قيادة المدارس في المستقبل .

والعمل في وكالة المدرسة اختلف مفهومه معنىً ومضمونا عن ذي قبل باختلاف الرؤية تجاه إدارة المدرسة باعتبارها قيادة تربوية فاعلة في الميدان التربوي والتعليمي بالمدارس .

وبإعطاء لمحة عن العمل في وكالة المدرسة في السابق وبما هم مأمول في مفهوم القيادة التربوية يتضح أن العمل في وكالة المدارس سابقا ينحصر في الأعمال الإدارية البحتة مثل عمل الصادر والوارد وقيد التلاميذ وملفات العمل المدرسي والتعقيب على الغياب وإشغال حصص الاحتياط وفق الجدول الخاص بذلك ، إلى غير ذلك من هذه الأعمال الإدارية (جروان ١٤٠٩هـ).

أما وكالة المدارس في المفهوم الجديد فهي تولي المكلف بذلك مفاهيم القيادة التربوية ووظائفها من تحديد أهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم ، كما تشمل مشاركة إدارة المدرسة في زيارة الهيئة التعليمية والإشراف على برامج النشاط والإرشاد والتوعية الإسلامية والتربية الخاصة والاجتماعات المدرسية ... إلخ (الدسيماي، ١٤١٥هـ).

ومن منطلق هذه المهام كان لابد من حسن اختيار هذه الشريحة المهمة في قيادة العمل المدرسي وفق معيار يضمن حسن الاختيار من المتميزين ويقلل التسابق على هذا العمل ظناً من أولئك المتسابقين راحة العمل ونحو ذلك.

فعلى ضوء ما تقدم يأتي (برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف) ليعالج موضوع حسن اختيار وتطوير أداء من يعمل في وكالات المدارس بأسلوب علمي مقنن ومراحل عملية تحقق الهدف المرجو منه - بإذن الله - ، كما أنه اللبنة الأولى لحسن اختيار وإعداد مدير المدرسة.

مشكلة الدراسة

يعتبر وكيل المدرسة أحد أهم العناصر في الإدارة المدرسية ،كما انه لم يحظ بالاهتمام من قبل الباحثين في مجال الإدارة التربوية كما حظي به المدير ،خاصة أنه الرجل الثاني في الهيكل الوظيفي للمدرسة ،ودوره مكمل لدور المدير خاصة أنه يتولى مهام المدير في غيابه ويقوم بنفس أدواره في كثير من الأحيان، خاصة أن هذا الوكيل يشكل لبنة أساسية لصنع مدير المستقبل(جروان ١٤٠٩هـ).

ويعتبر التدريب الإداري من أهم المداخل لتنمية مهارات القيادات التربوية المهنية، فوزارة التربية والتعليم تقوم ممثلة في إداراتها التعليمية بعقد العديد من الدورات التدريبية للقيادات التربوية من مشرفين ومديرين ووكلاء .

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم في خطتها إلى بعض الأساليب التي يجب مراعاتها عند التدريب (دليل التدريب .وزارة المعارف .١٤٠٥هـ) ،وقد أشارت غيرها من الدراسات السابقة مثل دراسة الزامل (١٤٠٩هـ) والأزهري (١٤١٣هـ) والنقفي (١٤١٤هـ) وموسى (١٤١٥هـ) إلى أن تلك الدراسات تنبع من أساليب نظرية في غالبيتها مما جعلها قليلة الفائدة .

كما أن وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التعليمية المرسومة من قبل اللجنة العليا لسياسة التعليم ،والإدارة المدرسية (مدير - وكيل) جزء من كل لتحقيق تلك الأهداف ،وقسم الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم الذي يتولى الإشراف على شؤون المدير والوكيل في المدرسة من حيث طريقة الاختيار والتدريب والتأهيل جزء مكمل لتلك العملية .

كما تواجه برامج التدريب في المملكة عامة وفي قطاع التعليم بشكل خاص الكثير من الانتقادات ؛وقد يعزى ذلك على أن البرامج لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية كونها لا تستخدم الأسلوب العلمي لتحديد تلك الاحتياجات. (الفوزان ١٤٠٩هـ)

إن قلة الدراسات التي تناولت الوكيل وعدم وضوح دور قسم الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم تجاه وكيل المدرسة من حيث تأهيله وإحاقه ببرامج ودورات تدريبية تنمي وتصلح خبراته بما يتماشى مع دور الوكيل الهام داخل المدرسة ،وهو ما أكدته دراسات (الشامخ ١٤١٠هـ) (عابد،١٤١٥هـ). (الدسيمني،١٤١٥هـ) (الجميلة،١٤٢٩هـ)،أحد الأسباب التي دعت الباحث لتناول هذا الموضوع.

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات المرتبطة بالموضوع كدراسة (جروان ١٤٠٩هـ)،ودراسة (الدسيمني،١٤١٥هـ).ودراسة (الصبي،١٤٢٣هـ)؛أتضح للباحث الدور

الحيوي الذي يقوم به وكيل المدرسة، هذا بالإضافة إلى كون الباحث يمارس العمل التربوي حالياً في مدارس التعليم العام الحكومية سبب ثالثاً لتناول الباحث لهذا الموضوع، كما أن الباحث من خلال اطلاعه لعديد الدراسات التي قام بها الباحثون في أقسام الإدارة التربوية في كثيرٍ من الجامعات في المملكة لم يجد دراسة حول إسهام التدريب على الأداء المهني (الوظيفي) لوكيل المدرسة، وذلك سبب رابعٌ لتناول الباحث لهذا الموضوع، وذلك لمعرفة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، وأبرز معوقاته.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس في الدراسة يتمثل في التالي: ما درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

س ١ / ما درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية من ناحية المهارات (الفنية- السلوكية- التخطيطية) ؟

س ٢ / ما درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس من ناحية المهارات (الفنية- السلوكية- التخطيطية) ؟

س ٣ / هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات (الفنية- السلوكية- التخطيطية) ؟

س ٤ / ما أبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية).
2. إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس، من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية).
3. ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية).

أهمية الدراسة

1. كشف إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني.
2. كشف الدور الذي يقوم به قسم الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف لتطوير أداء كوادر الوكلاء بالمدارس.
3. الوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون إنجاح البرنامج .
4. محاولة البحث عن حلول للمعوقات التي تحول دون إنجاح برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
5. إظهار البرنامج وإبرازه للضوء لتستفيد منه إدارات تعليم أخرى أو تطوره.
6. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات وبحوث مستقبلية، تتناول جوانب أخرى في هذا الموضوع؛ خاصة إذا عرفنا أنه موضوع جديد لم يتم التطرق له من قبل - على حد علم الباحث-.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : معرفة درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف بتطوير أدائهم المهني ومعرفة أبرز المعوقات التي تحد من نجاحه.

الحدود المكانية : جميع مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، ومديري المدارس الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف.

الحدود الزمانية : لقد تم تطبيق الدراسة الميدانية بحمد الله تعالى وتوفيقه في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١ هـ.

مصطلحات الدراسة

وكيل المدرسة / هو من يطلق عليه ذلك المسمى في مدارس التعليم العام، وهو من ينوب عن المدير في جميع أعماله في حالة غيابه، كما أنه يمارس نفس الأدوار التي يمارسها المدير (جروان، ١٤٠٩هـ).

التعريف الإجرائي: يقصد به الباحث وكيل مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف الذي اجتاز برنامج قيادات تربوية الخاص بوكلاء المدارس.

الأداء المهني (الوظيفي)/ تعرفه (برنوطي ، ٢٠٠٤م، ٣٧٨) بأنه " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه ، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه " .

التعريف الإجرائي: عملية تقدير أداء وكيل المدرسة من خلال عناصر نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، الصادر من وزارة الخدمة المدنية.

القيادة التربوية/ يعرفها (هاشم، ١٩٩٧م، ٤٢٣)، أنها "عملية هدفها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

التعريف الإجرائي: ويقصد به الباحث دور وكيل المدرسة في التأثير الإيجابي في سلوك العاملين بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

التدريب /تعرف منظمة الأمم المتحدة التدريب بأنه: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات" (عساف، ٢٠٠٠م، ٣٢).

التعريف الإجرائي: مدى انعكاس برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف على الأداء المهني للوكيل .

المعوقات/عرفه ابن منظور (١٤٢٧هـ) (التَّعْوِيقُ تَرْيِثُ النَّاسَ عَنِ الْخَيْرِ. وَعَوَّقَهُ وَتَعَوَّقَهُ؛ صَرْفَهُ وَحَبَسَهُ. وَالتَّعْوِيقُ: التَّنْبِيْطُ. وَالْأَخِيرُ ذَكَرَهُ الرَّازِيُّ (١٤٠٠هـ).

التعريف الإجرائي: هي الأمور التي تحد من كفاءة برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف بتطوير أدائهم المهني.

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

❖ دراسات تناولت وكيل المدرسة

(١) دراسة قام بها خالد محمد سالم جروان_عام (١٤٠٩هـ) بعنوان: "دراسة استطلاعية لمهمة وكيل المدرسة في المرحلة المتوسطة للبنين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور وكيل المدرسة في محاولة للكشف أهم المهام الإدارية والفنية والتربوية التي يقوم بها من أجل الرقي بمستوى الإدارة المدرسية، ومعرفة مدى نجاح الوكيل في تخفيف الأعباء والمسئوليات عن مدير المدرسة.

(٢) دراسة قام بها محمد علي محمد الصبي عام (١٤٢٣هـ) بعنوان: "مهام وكلاء المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية" (دراسة تقويمية)، هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مهام وكيل المدرسة الثانوية التي ينبغي أن يقوم بها من وجهة نظر وكلاء ومديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية .

- التعرف على تأثير العلاقات في البعد الإنساني بين المدير والوكيل في أداء الوكيل لمهام عمله.
- (٣) دراسة قام بها **علي صالح الدسيماي** عام (١٤١٥هـ) بعنوان: "مهام وكيل المدرسة الابتدائية" (دراسة تقييمية)، هدفت هذه الدراسة إلى:
 - البحث في المهام التي يقوم بها وكلاء المدارس الابتدائية حالياً ومدى تمشيها مع اللائحة.
 - التعرف على المهام الإدارية المحتملة في المدرسة الابتدائية التي لا يقوم بها الوكلاء حالياً، والكشف عن مدى أهمية قيامهم بها.
 - التعرف على طريقة إعداد وتأهيل وكلاء المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين وكلاء المدارس الابتدائية ومديريها، ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء الوكلاء للمهام التي يكلفون بها.
- (٤) دراسة **هيا بنت سليمان بن ناصر الشامخ** عام (١٤١٠هـ) بعنوان: "دور المساعدة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض"، هدفت الدراسة إلى معرفة الأعمال التي تقوم بها المساعدات حالياً والأعمال التي ينبغي أن يقمن بها وأثر المتغيرات السابقة عليها.

❖ دراسات تناولت البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية

- (١) دراسة قام بها **سعود حامد الخديدي** عام (١٤٢٠هـ) بعنوان: "أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية في الجامعات وكليات المعلمين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية الممارسة في الجامعات وكليات المعلمين، وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات.
- (٢) دراسة **أمل بنت سلامة الشامان** عام (١٤٢١هـ) بعنوان: "أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة

إلى التعرف على أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم

(٣) دراسة أحمد عطا الله الجهني عام (١٤٢٩هـ) بعنوان: "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية

❖ دراسات تناولت الأداء الوظيفي (المهني)

(١) دراسة قام بها محمد ماهر الصواف عام (١٤١٣هـ) بعنوان: "تقويم الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الأساسية لنظام تقويم أداء العاملين في كل من الدولتين، وعلى الإجراءات التطويرية والخبرات التي مرت بها كل منهما في هذا المجال، كما تسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف في النماذج المستخدمة في المملكة العربية السعودية ومصر، والاستفادة من التجارب الناجحة في معالجة نقاط الضعف

(٢) دراسة قام بها أحمد بن حماد الحمود عام (١٤١٥هـ) بعنوان: "تقييم الأداء الوظيفي، الطرق - المعوقات - البدائل"، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

١- إخضاع عملية تقييم الأداء لعملية تحليلية عميقة وإبراز إطارها الإشكالي ضمن ثلاثة محاور رئيسة، هي :

- محور طرق تقييم الأداء

- محور معوقات تقييم الأداء

- محور من يقوم بمسؤولية إجراء عملية تقييم الأداء

٢- المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإدراكي بذلك الإطار الإشكالي، بما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

(١) دراسة ليونارد وبيليسر وآخرون في عام (١٩٨٨م) بعنوان :قادة المدرسة العليا ومدارسهم "،ومجال الدراسة: المدارس بالمجتمع الأمريكي لبيان واجبات ومسئوليات وكلاء المدارس، وهذه الدراسة مقارنة بين عامي (١٩٦٥م - ١٩٨٧م). وكما نلاحظ أن هناك (٢٢) عاماً قد مضت بين الدراستين.

ملخص لما تم استعراضه من دراسات سابقة ومدى علاقتها بالدراسة الحالية

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادات التربوية؛ أنها جميعاً استهدفت تطوير أعضاء هيئة الإدارة المدرسية(مدير - وكيل) ودور البرامج التدريبية في تنمية القيادات التربوية، وقد أعطت تلك الدراسات صورة واضحة عن ما يلي

- طبيعة المهام الكتابية والإدارية والاشرفية وغيرها من المهام التي يقوم بها وكيل المدرسة، ومدى ممارسته لهذه المهام.
- طريقة إعداد وتأهيل وكلاء المدارس في المملكة العربية السعودية.
- دور مدير المدرسة ومساهمته في تأهيل وكيل المدرسة مديراً للمستقبل .
- أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي.
- التدريب الإداري في ضوء الاحتياجات التدريبية.
- أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية.
- بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية
- السمات الأساسية لنظام تقويم أداء العاملين في المجال التعليمي.
- طرق عملية تقويم الأداء الوظيفي(المهني)، وإيجابيات وسلبيات كل طريقة.
- أفضل الطرق للوصول إلى واقعية تقييمية ممكنة.

أما الدراسة الحالية فهي تلتقي مع هذه الدراسات من حيث أنها تستهدف أيضاً تطوير وكيل المدرسة من خلال البرامج التدريبية، ولكنها تختلف عنها؛ في أنها تنظر لتطوير وكيل

المدرسة من خلال إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف بتطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، ومعرفة أهم المعوقات التي تحد برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني ، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كلٍ من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري تلك المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام في محافظة الطائف بتطوير أدائهم المهني ، وتجاه المعوقات التي قد تحد من تطوير الأداء المهني، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في صياغة أدبيات الدراسة الحالية وبناء الاستبانة، كما استفاد من نتائجها بمقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية بما يحقق التكامل في مجال البحث العلمي.

زئة النصفية للمحورين مرتفعة مما طمأن الباحث علي سلامة الاستبانة وإمكانية استخدامها بالدراسة.

ج- ثبات الاتساق الداخلي:

يعتبر الاتساق الداخلي من معاملات الثبات وأيضا من مؤشرات صدق الاستبانة، وقام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول، وكذلك معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور، وفيما يلي الجدول الذي يوضح نتائج تلك العملية.

الإطار النظري

المحور الأول : مفهوم القيادات التربوية

لقد وردت عديد من التعريفات للقيادة، نذكر منها: تعريف هاشم (١٩٩٧م، ٤٢٣) الذي عرفها بأنها "عملية تهدف إلى التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، "

ويخلق القائد سلطته الخاصة به حينما تظهر قيادته في موقف غير رسمي خلال فترات الأزمات، وهنا يتضح الفرق بين الرجل العظيم والآخر العادي.

وهناك اتجاه آخر يدرس القيادة باعتبارها من عناصر الضبط الاجتماعي في المجتمع، ويذهب هذا الاتجاه إلى أن القيادة بمثابة عملية تفاعل بين أفراد الجماعة تحركها تجاه قبول القيم المشتركة والأهداف، كما اعتبرها بأنها إحدى عمليات الضبط الاجتماعي (عثمان، ١٩٩٨م).

نستخلص مما تقدم أن هناك ترابطاً بين علم النفس في تحليله للقيادة وبين علم الاجتماع، ذلك لأن علم النفس يدرس سمات وقدرات ومهارات يتطلب وجودها في القائد لتسهيل مهمته ودوره، ويدرس علم الاجتماع تفاعل تلك الصفات مع المواقف التي يتعرض لها القائد وتعزز من مكانته ومركزه القيادي.

وثمة علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية فمثلاً وجدت علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء والقدرة على الإشراف والمبادأة والثقة بالنفس، وبذلك فإن الشخص المتوسط أو العادي الذي يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل: الذكاء - المعرفة - الاعتماد على النفس - ممارسة المسؤولية - الابتكار - الإسهام الجماعي - المرتبة الاجتماعية.

وبالرغم من تعدد الدراسات بحثاً عن اتفاق على مجموعة سمات محددة تميز القادة عن غيرهم، إلا أنه لم يتم إلى الآن اتفاق كامل في ها الصدد، وهناك قيادان مؤثران هما:

- الرأي الشخصي غير الموضوعي في تحديد من يعتبر قادراً ناجحاً.
- قائمة السمات القيادية الطويلة للغاية مع عدم وجود اتفاق على أنها أكثر أهمية في تمييز القادة الناجحين (حريم، ١٩٩٧م).

ويشير الباحث هنا إلى ضرورة وجود سجل خاص بالصفات الشخصية لكل معلم، بحيث يكون ذلك السجل بمثابة خريطة تفصيلية لكل السمات الشخصية التي يلاحظها المدير المباشر للمعلم، وفي حالة لاحظ المدير أن معلماً ما لديه صفات القيادة يكون ذلك المعلم هو المرشح لتولي وكالة أو إدارة المدارس، لأننا بذلك نكون وضعنا هذا القائد على الخط الصحيح الذي يناسبه، فالأسس النفسية للقيادة تتبع من كون الأفراد يعيشون خلال فترات حياتهم في ظل التبعية، فيتدربون على ذلك ويتطلعون إلى تلقي التوجيهات والأوامر ممن يفوقونهم، فتصبح القيادة من هذا المنطلق وسيلة مرغوبة للفرد لحفظ أمنه.

وقد أسهم علماء النفس في تحليل فكرة القيادة والكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الإدارية العليا وتأكيدهم على الحوافز النفسية لزيادة الإنتاجية والعطاء وتأثير العلاقات غير الرسمية على المنظمات.

أما القيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع فيعتبرونها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة لتحقيق أهداف معينة، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم علاقتها ويوجهها (كنعان، ٢٠٠٠م).

"والقيادة الناجحة هي القادرة على بعث وغرس وإقرار احترام الإبداع والإيمان بحتميته، ولا جدوى من كثرة الحديث عن القدرة الإبداعية مع الاحتفاظ بعمليات تقتل الخيال والروح، وأن المديرين الأذكياء هم الذين يبعثون رسائل مستمرة ومنتسقة، لأنهم يقدر الإبداع ويعملون بهمة لإيجاد بيئة تشغل حماس الجميع" (جون كاو، ٢٠٠١م، ١٠١).

وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في صيانة الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك.

وعلى ضوء ذلك اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والإشراف عليها ميداناً لدراساتهم؛ مما أدى إلى وضع الكثير من الآراء والأفكار التي تتصل بالقيادة وتأثيرها (مليكه، ١٩٦٣م).

وتشير إحدى الدراسات إلى مفهوم الصفوة ودورها في مفهوم القيادة، فالصفوة هم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة إلى غير ذلك من الصفات، ويمكن تقسيم (الصفوة) إلى جماعتين هما: صفوة حاكمة وصفوة محكومة.

وينظر للكيفية التي يتسبب بها القائد العظيم في إحداث كل أنواع التغيير الاجتماعي باعتباره ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القوة والسلطة وتعرف به الأفراد الآخرون، ومن هنا يعتبر الموقف المدرسية؛ لأن عمل وكيل المدرسة يحتاج إلى فرد قادر ومؤهل على قيادة مؤسسة تربوية ليس من السهل قيادتها من قبل شخص لا يملك مؤهلات القيادة الإدارية الفعالة، ولكن نحن بحاجة إلى قيادة معدة لمثل هذا اليوم.

المحور الثاني : مسئوليات ومهام وكيل المدرسة

إن لوكيل المدرسة دوراً مماثلاً للمدير من حيث المسئوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها، ومسئوليات وكيل المدرسة - تقريباً - هي نفس مسئوليات مدير المدرسة، وإذا أعطي الوكيل الصلاحية الممكنة فإن مسئولياته ومهامه تصبح نفس مسئوليات مدير المدرسة، ولو غاب مدير المدرسة فإن الوكيل يقوم بجميع الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من المراجع والكتب وجد أن هناك بعض التفاوت في ذكر أهم مسئوليات ومهام وكيل المدرسة، وعلى ذلك فسوف يستعرض الباحث أهم هذه المسئوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها وكيل المدرسة، ومن أهم الاختصاصات التي يقوم بها وكيل المدرسة ما ذكرها (سليمان، ١٩٨٥م) والتي منها مراقبة أعمال الموظفين والإداريين وتوجيههم ومتابعتهم، والاشتراك في مجالس المدرسة وتسجيل الطلاب بالمدرسة وإعداد وتنظيم الملفات خاصة بهم، كذلك الإشراف على توزيع الطلاب على الفصول ومتابعة الشؤون الإدارية والمالية والفنية، وعمل إحصائيات خاصة بها وحفظها لتقديمه إلى جهات الاختصاص، مما يقوم بمتابعة الحضور والانصراف النسبة للمعلمين والموظفين والطلاب، ومعرفة أسباب الغياب، إضافة لإعداد ومتابعة جدول الحصص الاحتياطي.

وإبرازاً للمسئوليات والمهام التي يجب على وكيل المدرسة القيام بها وتأديتها، وما يتناسب مع حجم دوره القيادي في إدارة المدرسة وتسيير شئونها، فقد ذكرنا (مطاوع و أمينة ١٤٠٩هـ) الكثير من المسئوليات والاختصاصات التي يقوم بها وكيل المدرسة والتي منها القيام بالإشراف على طابور الصباح والامتحانات الشهرية ومتابعة المدرسين أثناء ذلك، والتأكد من إعداد التقارير الشهرية وتعبئتها لإرسالها إلى أولياء الأمور للوقوف على مستوى أبنائهم الدراسية، وكما يقوم الوكيل برئاسة لجنة الامتحانات بالمدرسة وتوزيع أعمال المراقبة والتصحيح والرصد بين العاملين، وعلى وكيل المدرسة تقع مسئولية الإشراف على تهيئة المدرسة من حيث النظافة والتشغيل استعداداً للعام الدراسي الجديد.

من خلال الاستعراض السابق يتضح لنا مدى تعدد المسئوليات والاختصاصات التي يقوم بها وكيل المدرسة، وعلى ذلك فهذه المسئوليات لا يمكن أن يقوم بها على أكمل وجه إلا من خلال فرد مؤهل على العمل الإداري المدرسي .

المحور الثالث : التدريب

التدريب وظيفة إدارية ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسية في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين، ويعتبر مكملاً لسياسة اختيار الأفراد ومدعماً لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين، ولمسايرة متطلبات العمل ومتغيراته، وتحقيق رضا العاملين والعلماء؛ وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة (العقيل، ٢٠٠٤م).

وفي عصر الثورة المعرفية والعلمية والتقنية وما يرافقها من نمو سكاني كبير، وحراك اجتماعي، وتغير اقتصادي في المجالات المتعددة، أصبح التدريب والتعليم وسيلتي التسابق والتنافس لمواكبة مستجدات العصر المتغير؛ مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين فيها (مصطفى، ٢٠٠٥م).

وقد بدأ الاهتمام بالتدريب يتزايد في المجال التربوي تبعاً للحاجة الملحة إلى زيادة كفاءة المنظمات التعليمية والإدارية بتهيئة الظروف المواتية للاستفادة ممن دربوا وتمكينهم من تطبيق ما تدربوا عليه، خاصة وأن ميدان التربية والتعليم يشهد كل يوم جديداً، كما تعددت البحوث والدراسات في هذا المجال؛ مما يلزم القيادة التربوية مواكبة هذه التغيرات، والإفادة من نتائج البحوث والدراسات.

وتأتي الإدارة المدرسية في طليعة الاهتمامات التربوية لدورها في تخطيط العملية التربوية وتنفيذها وتقييمها، وارتباطها الوثيق بالطالب والمعلم والأسرة والمجتمع (الفايدي، ١٤٢٣هـ).

ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام البالغ من الأنظمة التربوية والتعليمية المتقدمة بتدريب وتأهيل القيادات المدرسية، حيث تشير الدراسات الغربية الحديثة في مجال فاعلية المدارس إلى أن القيادة الفاعلة هي إحدى أهم خصائص المدارس الفاعلة (الحر، ٢٠٠١م).

ولقد حظي التدريب في المملكة العربية السعودية بمختلف أشكاله وأنواعه باهتمام كبير من الحكومة الرشيدة، حيث أكدت أهداف واستراتيجيات الخطة الخمسية الثامنة

(١٤٢٥-١٤٣٠هـ) اهتمام وحرص الدولة على الاستمرار في تحقيق التنمية الشاملة في جميع القطاعات والأجهزة لمواكبة مستجدات العصر والتحديات المستقبلية، حيث نص الأساس الاستراتيجي الخامس على: "تطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والاهتمام بمخرجاتها؛ بما يلبي احتياجات المجتمع المتغيرة وسوق العمل ومتطلبات التنمية، ويواكب المعارف والتقنيات الحديثة، من الاهتمام بالثقافة ونشرها" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٢٦هـ، ص ٧٦٦).

وانعكس هذا الاهتمام بالتدريب من الحكومة على قطاعات الدولة وعلى رأسها قطاع التربية والتعليم، فقد نصت سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية في عددٍ من موادها على أهمية التدريب، حيث ذكرت المادة (١٦٥) بأن "تولي الجهات المختصة عنايتها بإعداد المعلم المؤهل علمياً ومسلحياً لكافة مراحل التعليم، حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي وفق خطة زمنية"، كما نصت المادة (١٩٧) بأن: يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة ومناهجها وطرق تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليها" (وزارة المعارف، ١٤٢٣هـ، ص ٩).

ومن هنا أصبح التدريب لكادر الإدارة المدرسية من مدير ووكيل لازماً لملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية السريعة، وهو ما يتفق مع السياسات العامة للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم، بأن التدريب أصبح خياراً استراتيجياً وإلزامياً لجميع منسوبيها (الجهني، ١٤٢٩هـ).

ويمكن القول أن تدريب الكادر الإداري في المدرسة سواء كان مديراً أم وكيلاً في خضم هذه التغيرات المتلاحقة أصبح عملية لازمة، تفرضها متطلبات العصر الحديث المتسارعة، وأن هذا التدريب يوفر للهيئة الإدارية في المدرسة قدراً كبيراً من حاجتها لتطوير عملها، ونقل تلك الخبرات من النظريات والكتب إلى واقع العمل الممارس.

ولقد انعكس هذا الاهتمام على إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بكافة إداراتها الداخلية، ومكاتب التربية والتعليم التابعة لها، ومن أكبر الأمثلة على ذلك ما قامت به إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، ممثلة في قسم الإدارة المدرسية بتصميم برنامج تدريب القيادات التربوية الخاص بالوكلاء، كمشروع تدريبي جديد؛ تحقيقاً لأهداف

سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، ولقد ذُكرت أهداف البرنامج التدريبي في (مذكرة برنامج تدريب القيادات التربوية الخاص بالوكلاء، ٢٥٤١هـ، ص٥) كما يلي:

١- إعداد خطة عملية لاختيار لمن يعمل في وكالات المدارس يتم بموجبها إعداد قادة العمل التربوي المدرسي.

٢- فتح المجال أمام القدرات المتميزة من الهيئة التعليمية بالمدارس للعمل في مجال الإدارة المدرسية

٣- الحد من كثرة المتقدمين وتعيين آلية القبول والترشيح .

٤- توجيه رسالة للميدان التربوي بأهمية الإدارة المدرسية وأنها تسند إل للمتميزين خلقا وثقافة.

٥- مشاركة الجهات المعنية في اختيار الأكفاء للعمل في وكالة المدارس .

٦- إحداث نقلة نوعية في اختيار قادة العمل التربوي وفق معايير مقننة وخطة عملية مرسومة.

٧- إيجاد رصد قيادي بشري في الميدان للاستفادة منه عند الحاجة .

المحور الرابع : الأداء المهني (الوظيفي)

تعد عملية تقويم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام ، فهي لا ينظر إليها على أنها توفر أساساً موضوعياً وعادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل قرارات الترقية أو النقل فحسب، بل يمكن استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل ، علاوة على أنها تكشف نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين ، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً .

ونظراً لأهمية عملية تقويم الأداء، اهتمت بتنظيمها القوانين واللوائح المختلفة لشئون الموظفين في الدول المختلفة، وترتب معظم هذه القوانين عليها آثاراً بالغة الأهمية بالنسبة لمستقبل العاملين، فيتوقف على نتائج ترفيقهم ومنح العلاوة الدورية والتشجيعية لهم، كما

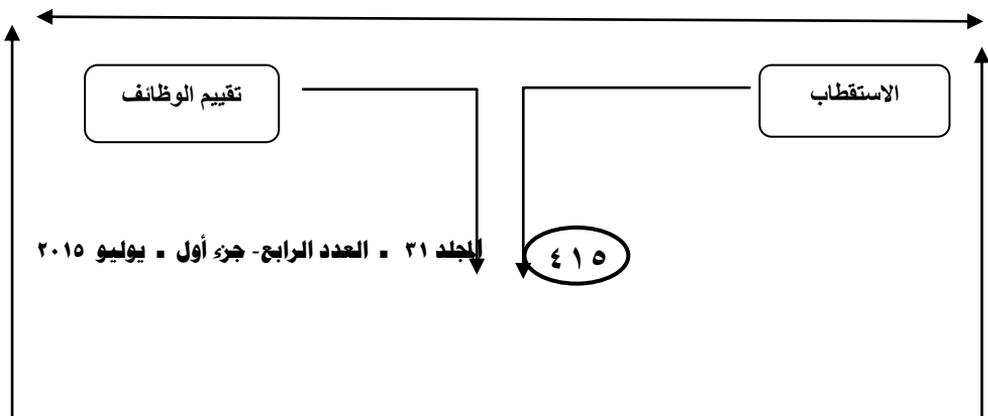
تؤثر هذه النتائج في اختيارهم للوظائف القيادية والحساسة، ومن جانب آخر ترتب هذه القوانين على نتائجها السلبية . أي الحصول على تقدير ضعيف . آثاراً خطيرة، تبدأ من الحرمان من العلاوة الدورية أو الترقية، وقد تصل إلى إنهاء الخدمة .

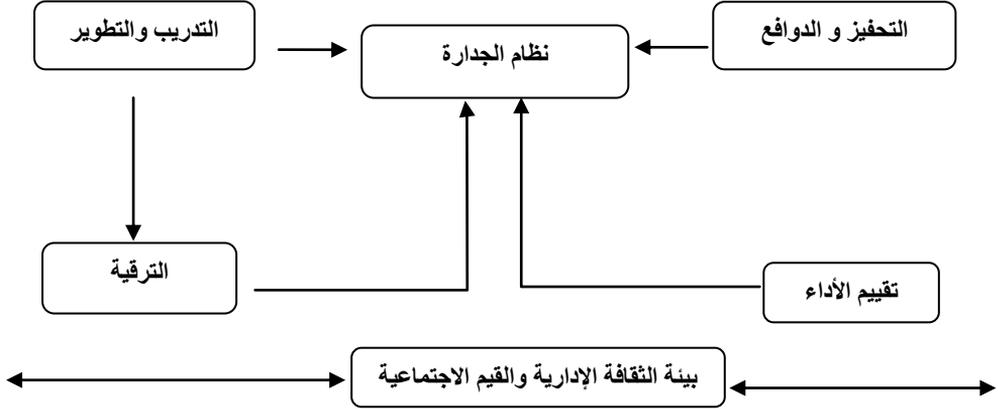
ولا تقتصر أهمية عملية التقويم وآثارها على المرؤوسين فحسب ، بل إنها تمتد أيضاً إلى الرؤساء، فهي ترتب آثاراً إيجابية على كفاءة الرؤساء والمشرفين، حيث تنمي قدرتهم على التحليل والتقويم وتساعدهم على تفهم مرؤوسيهم ، واختيار الأساليب القيادية المناسبة، وكل ذلك يؤثر على فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري ككل، ويرفع من مستوى أداء الخدمات العامة للمواطنين (الحمود : ١٤١٥هـ).

و يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد العناصر المهمة المكونة للإطار العام لنظام الجدارة حيث يحتوي هذا الإطار على ستة عناصر تشمل معظم عمليات شئون الموظفين والقوى العاملة وهذه العناصر هي: تقييم الوظائف - الاستقطاب - التحفيز والدوافع - التدريب والتطوير - الترقية - تقييم الأداء.

وهذه العناصر كما بينها الحمود (١٤١٥هـ : ٣١٠) في الشكل رقم (١) تتفاعل بشكل متداخل ومستمر في حياة الجهاز الإداري ، حيث تمثل جدية هذا التفاعل، الصورة الملموسة لتطبيق نظام الجدارة على المستوى التنظيمي للجهاز ، وعلى المستوى الإداري بشكل عام والذي يتأثر سلباً أو إيجاباً ببيئة الثقافة الإدارية والقيم الاجتماعية المحيطة بنظام الجدارة..

شكل رقم (١) العناصر المهمة المكونة للإطار العام لنظام الجدارة





ولما كان الهدف من الدراسة قياس إسهام التدريب في برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف على الأداء المهني لوكيل المدرسة الذي اجتاز هذا البرنامج التدريبي، وجب أن نستعرض نموذج تقييم الأداء المهني (الوظيفي) للوكيل والذي يتشارك فيه مع المعلم والمدير .

تطوير الأداء المهني (الوظيفي)

إن هدف المنظمات والمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء هو تطوير أداء الفرد، والذي سيشكل في النهاية تطوير أداء المنظمة.

وتطوير الأداء المهني (الوظيفي) هو إحدى طرق إحداث التغيير التنظيمي كما يراه النجار (١٩٧٨م، ١٨٨-١٨٩)، وهذه الطرق هي:

- ١- تغيير الفرد الذي يعمل في المنظمة.
- ٢- تغيير الهيكل التنظيمي ونظم العمل.
- ٣- تغيير المناخ التنظيمي والعلاقات بين أفراد المنظمة.

وتتضح الفروق بين طرق التغيير في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

مقارنة طرق إحداث تغيير تنظيمي

مدخل إحداث التغيير	أساليب التدخل في المنظمة	النتائج المباشرة	فروض التغييرات السلوكية
الأفراد	التعليم-التدريب-تغيير الاتجاهات-التغيير الاجتماعي للأفراد	تحسين المهارات والاتجاهات والحوافز	يتحدد سلوك الفرد في المنظمات بسلوك جميع أعضاء المنظمة
تغيير الهيكل التنظيمي ونظم العمل	تعديل الممارسات التنظيمية والإجراءات والسياسات المؤثرة	إيجاد ظروف مناسبة وحوافز تحقق إحداث التغيير وتحقيق الأهداف	يتحدد سلوك العاملين بالخصائص العامة للمنظمة
البيئة التنظيمية والعلاقات	استخدام أساليب تحسين زيادة وعي العاملين مع تحسين شعورهم تجاه الغير وتعلم طرق جديدة لمواجهة المواقف المختلفة	إيجاد مناخ لنظام العمل يتسم بالثقة المتبادلة وتخفيض الأعمال الأقل فعالية وفائدة للمنظمة	يتحدد سلوك العاملين بالعواطف والمشاعر والعمليات الجماعية التي تميز العلاقات بين الأفراد

نتائج الدراسة

ملخص نتائج الدراسة :

بناءً على ما تم عرضه في الدراسة الحالية التي تناولت موضوع إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، وفي ضوء أهدافها الموضوعية، وأسئلتها التي صيغت في الفصل الأول من الدراسة، وما أشارت إليه التفسيرات والتحليلات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة، فقد قام الباحث بإعداد خلاصة عامة لنتائج دراسته الحالية، اشتملت على محاور الدراسة، وقد جاءت مرتبة كما يلي:-

يمكننا الإجابة على السؤال الرئيس في الدراسة وهو: (ما درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني؟) (بأنه يساهم بدرجة عالية).

➤ أما فيما يتعلق بإسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة

المدرسية، من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية) توصلت الدراسة الحالية إلى:

◆ أن البرنامج يساهم في تطوير الأداء المهني بدرجة عالية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

◆ جاء بُعد (المهارات السلوكية) جاء في الترتيب الأول، يليه بُعد (المهارات التخطيطية) في الترتيب الثاني، ثم بعد ذلك بُعد (المهارات الفنية)، وتقع كل هذه القيم تحت درجة الإسهام العالي.

➤ وفيما يتعلق بإسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس، من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية) توصلت الدراسة الحالية إلى:

◆ أن البرنامج يساهم في تطوير الأداء المهني بدرجة عالية من وجهة نظر مديري المدارس.

◆ جاء بُعد (المهارات السلوكية) جاء في الترتيب الأول، يليه بُعد (المهارات الفنية)، يليه في الترتيب الثالث بُعد (المهارات التخطيطية)، وتقع كل هذه القيم تحت درجة الإسهام العالي.

➤ وفيما يتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات (الفنية-السلوكية-التخطيطية). توصلت الدراسة الحالية إلى:

◆ أنه ليس هناك فروق إحصائية دالة فيما يختص بإسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني تعزى إلى العمل الحالي ولكن استجابة مديري المدارس كانت بمتوسط أعلى.

➤ وفيما يتعلق بأبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني من

وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية توصلت الدراسة الحالية إلى أن أبرز تلك المعوقات كانت :

- ◆ كثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة
 - ◆ غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس
 - ◆ وضع المعلم على قائمة الانتظار وعدم توجيهه مباشرة للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج
 - ◆ بعد ذلك تأتي قصر فترة التطبيق العملي بعد انتهاء البرنامج النظري
 - ◆ توجيه الوكيل إلى مدرسة غير المدرسة التي رشح منها للبرنامج
- وفيما يتعلق بأبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية المرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس توصلت الدراسة الحالية إلى أن أبرز تلك المعوقات كانت :

- ◆ غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس
 - ◆ وضع المعلم على قائمة الانتظار وعدم توجيهه مباشرة للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج
 - ◆ الإجراءات الروتينية الطويلة لعملية الترشيح
 - ◆ التركيز على الجانب النظري على حساب التدريب
 - ◆ كثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة
- وفيما يتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه أبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني توصلت الدراسة الحالية إلى :

◆ أن مديري المدارس بمحافظة الطائف لديهم شعور أعلى بالمعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من تطوير أدائهم المهني، ولكن ليست هناك علاقة دالة إحصائية بين المجموعتين (مدراء ، مشرفين).

➤ وفيما يتعلق بمدى اختلاف وجهات نظر كلٍ من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني في ضوء المتغيرات التالية: (الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية). توصلت الدراسة الحالية إلى :

◆ توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك علاقة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الحالي، كما توصلت الدراسة إلى:

أولاً/من ناحية (المهارات الفنية)

- الفئة ذات الخبرة "من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة خبرة" هي الأكثر شعوراً بإسهام البرنامج في تطوير لأداء المهني للوكلاء.
- ثم الفئة " أكثر من ١٥ سنة خبرة" في الترتيب الثاني.
- ثم الفئة "من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة" في الترتيب الثالث.
- وتأتي الفئة أقل من ٥ سنوات خبرة" في الترتيب الأخير.

ثانياً/من ناحية (المهارات السلوكية)

- تأتي الفئة "من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة خبرة" هي التي لديها شعور بإسهام البرنامج في تطوير الأداء المهني للوكلاء.

- ثم الفئة "أقل من ٥ سنوات خبرة" في الترتيب الثاني.
- ثم الفئة "من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة" في الترتيب الثالث.
- ثم الفئة "أكثر من ١٥ سنة خبرة" في الترتيب الأخير بمتوسط في الترتيب الأخير.

ثالثاً/من ناحية (المهارات التخطيطية)

- تأتي الفئة "من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة" كأكثر المجموعات شعوراً بإسهام هذا البرنامج كانت المجموعة.

- ثم الفئة "من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة خبرة" في الترتيب الثاني.
- يليها المجموعة "أقل من ٥ سنوات خبرة"، والمجموعة "أكثر من ١٥ سنة خبرة" في الترتيب الأخير.

♦ توصلت الدراسة إلى ليس هناك علاقة إحصائية دالة لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني التي تعزى إلى المؤهل العلمي

♦ توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني تعزى إلى الدورات التي تلقاها أفراد مجتمع الدراسة

♦ توصلت الدراسة فيما يختص بإسهام البرنامج في تطوير الأداء المهني بشكل عام إلى أن الذي لم يحصل على أي دورات تدريبية يشعر بإسهام البرنامج) ، وقد جاءت الفئة التي حصلت على ثلاث دورات فأكثر في المرتبة الثانية، وتأتي بعد ذلك المجموعة التي حصلت على دورتين، وتأتي المجموعة التي حصلت على دورة واحدة في الترتيب الأخير.

التوصيات وآليات العمل :

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يتقدم ببعض التوصيات التي يرى أنها ذات علاقة وهي كما يلي:-

- ❖ ضرورة دعم برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وأن يكون الدعم مادياً ومعنوياً بجميع الموارد المتاحة، حتى نضمن استمراره لأدائه الرائع، وذلك في سبيل تطوير الأداء المهني لوكيل المدرسة.
- ❖ إتاحة الفرصة لتطوير قدرات العاملين في الإدارة المدرسية خاصة وكيل المدرسة من خلال الدورات والبرامج والندوات المختلفة ، وأن يشترط لتوظيف وكيل المدرسة اجتياز دورة تدريبية تتعلق بعمل وكيل المدرسة ، وأن يكون هناك دورات تنشيطية لهم.
- ❖ ضرورة العناية بالمهارات التخطيطية لوكيل المدرسة، وذلك بتكثيف الدورات في مجال التخطيط مثل دورات رسم وبناء وتنفيذ الخطط ودورات وجعلها جزءاً أساسياً من التدريب العملي.
- ❖ توفير الجو المناسب للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام وذلك بتوفير الحوافز المادية لوكلاء المدارس كما هو معمول به مع مديري المدارس، ذلك أن عمل وكيل المدرسة لا يختلف كثيراً عن عمل مدير المدرسة
- ❖ التخفيف من أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة، والتي قد تمنعه من تطوير ذاته، وذلك يكون بتوزيع بعض المهام الكتابية كالملفات وغيرها إلى غيره من الوكلاء أو الكتاب، ويكون ذلك بزيادة عدد الوكلاء في المدارس وتعيين عدد كافٍ من الكتبة والموظفين الإداريين بشكل يتناسب مع أعداد الطلاب في المدرسة .
- ❖ عدم وضع المعلم على قائمة الانتظار وتوجيهه مباشرة للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج، بأن يكون ترشيح الوكلاء لبرنامج "قيادات تربوية" حسب الاحتياج الذي يعده قسم الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف.
- ❖ عدم التركيز على الجانب النظري على حساب التدريب، وإعطاء المرشحين فترة أكبر للتدريب العملي حتى يحقق البرنامج أهدافه المأمولة منه.
- ❖ التخفيف من الإجراءات الروتينية الطويلة لعملية الترشيح، وذلك بقيام المشرف المنسق بتخفيف تلك الإجراءات عن طريق اختيار المرشح من المدرسة بناء على توصية منه ومن مدير المدرسة، ويمكن إجراء المقابلة الشخصية وحتى الاختبار للمرشحين داخل مدارسهم.

- ❖ عدم احتفاظ المتدرب (وكيل المستقبل) بنصابه التدريسي بجانب الدورة التدريبية، بتقليل نصابه من الحصص، وذلك بأن تضع إدارة شؤون المعلمين في حسابها أن هذا المرشح لديه برنامج تدريبي، وذلك يكون بدءاً من أول العام الدراسي.
- ❖ وضع برامج زيارات لتبادل الخبرات بين الوكلاء في المدارس المختلفة، خاصةً في مدارس المجاورة لبعضها، بوضع جدول يتفق عليه وكلاء المدارس ومديروها ومشرفو الإدارة المدرسية، حتى يتم نقل الخبرة فيما بينهم .
- ❖ إعادة النظر فيما يتعلق بالجانب الفني من البرنامج التدريبي خاصة حتى تحقق أهدافها بشكل أكبر، حيث أن الجوانب الفنية كانت أقل جوانب البرنامج إسهاماً في تطوير الأداء المهني، وذلك بإجراء تعديل مستمر لجوانب البرنامج بعد كل برنامج يعقد.
- ❖ أخذ آراء مشرفي الإدارة المدرسية ومدراء المدارس حول فاعلية البرنامج، وذلك بعمل تقييم للمرشح قبل البرنامج وبعده، وأخذ الجوانب التي لم يؤثر فيها البرنامج ومحاولة تغييرها أو تعديلها حتى تحقق أهداف البرنامج.
- ❖ استطلاع آراء وكلاء المدارس الذين حصلوا على البرنامج، من خلال المقابلة الشخصية والاستبيانات بهدف تعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية.

قائمة المراجع

أولا / الكتب العربية

- ١- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمود بن مكرم (١٤١٣هـ) لسان العرب. ج٥، بيروت: دار إحياء التراث العربي

- ٢- أولياء، محمد عبد العزيز (٢٠٠٧ م). التدريب الإبداعي وتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية. ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية،كلية التربية،جامعة أم القرى:مكة المكرمة
- ٣- برنوطي ،سعاد نائف (٢٠٠٤ م) إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل للطباعة والنشر
- ٤- جروان، خالد محمد سالم (١٤٠٩ هـ) دراسة استطلاعية لمهمة وكيل المدرسة في المرحلة المتوسطة.. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى:مكة المكرمة
- ٥- الجمعية،تركي عبدالعزيز(١٤٢٩هـ)دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء."دراسة ميدانية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة،قسم الإدارة التربوية،كلية التربية،جامعة الملك سعود:الرياض
- ٦- الجهني ، أحمد عطا الله (١٤٢٩ هـ) ._التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية .. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى:مكة المكرمة
- ٧- الحر، عبد العزيز محمد(٢٠٠١م). مدرسة المستقبل .الرياض:مكتبة التربية العربي
- ٨- حريم، حسين (٢٠٠٢م)_السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات.عمان:دار زهران للنشر والتوزيع
- ٩- حسين ، عبد الفتاح دياب (١٤١٧ هـ) إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل.شركة البراء
- ١٠- الحمود ،أحمد بن حماد (١٤١٥ هـ) تقييم الأداء الوظيفي "الطرق - المعوقات - البدائل ". الرياض، العدد ٢
- ١١- الخديدي،سعود حامد(١٤٢٠ هـ) أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية في الجامعات والكليات . رسالة ماجستير

- غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم
القرى: مكة المكرمة
- ١٢- الدسيماني، علي صالح (١٤١٥هـ) مهام وكيل المدرسة الابتدائية. رسالة ماجستير
غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم
القرى: مكة المكرمة
- ١٣- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (١٤٠٠هـ) مختار الصحاح. القاهرة: دار
الكتب المصرية
- ١٤- الزايدي ، مها خلف (٢٠٠٢م) تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية . القاهرة: دار
الفكر العربي
- ١٥- زيدان ، محمد مصطفى . الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. :دار
المجتمع العلمي.ب.ت.
- ١٦- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥م) إستراتيجية الإدارة في التعليم "دراسة
تحليلية مقارنة". القاهرة :مكتبة الإنجلو المصرية. الطبعة الثانية.
- ١٧- الشامان ، أمل سلامة سليمان (١٤٢١هـ) أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري
المدارس و مديراتها في أدائهم من وجهة نظرهم .مجلة جامعة الملك
سعود . العلوم التربوية و الدراسات الإسلامية : نصف سنوية ، محكمة
- مج ١٣ ، ٢٤ .
- ١٨- الشامخ، هيا بنت سليمان ناصر (١٤١٠هـ) دور المساعدة في المدارس الثانوية
الحكومية لبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ١٩- الصباغ ، زهير (١٤١١هـ) القائد الإداري ، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع
،معهد الإدارة العامة :الرياض. مديري المدارس

- ٢٠- الصبي، محمد علي (١٤٢٣هـ) مهام وكلاء المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ٢١- صبيح ، فاروق عبد الرحيم (١٩٩٥م) نحو اختيار فعال للقيادات بوحدات الجهاز الإداري للدولة. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني للقيادات الإدارية في القرن الحادي والعشرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث.
- ٢٢- عابد، سامي زيد أحمد (١٤١٥هـ) دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكيل المدرسة مديراً للمستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة
- ٢٣- عثمان، أحمد (١٩٩٨م)، التدريب، مجلة مستقبل التربية. المجلد ٤، العدد ١٥، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٤- العزاوي، نجم (٢٠٠٦م) التدريب الإداري. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- ٢٥- عساف، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠م) التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. عمان: دار زهران
- ٢٦- العقيل، عبد الله عبد للطيف (٢٠٠٤م) الإدارة القيادية الشاملة. الرياض: مكتبة العبيكان
- ٢٧- الفايدي، تنصيب عواده (١٤٢٣هـ) تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
- ٢٨- قاسم ، قاسم جميل (١٩٩٣م) تطوير أداء القيادات المحلية في الإدارة والحكم المحلي، مجلة آفاق اقتصادية. السنة الرابعة عشر، العدد ٥٦، قسم

- الدراسات والبحوث، اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة: أبو ظبي
- ٢٩- القبلان ، يوسف محمد قبلان. (١٤٠٦هـ) _التدريب الإداري وبيوت الخبرة في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة للاجتماع الأول لمسئولي أجهزة التدريب و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج
- ٣٠- كنعان ، نواف (٢٠٠٠ م) . القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.
- ٣١- مرسي، محمد منير. (١٤٠٥هـ)القاهرة:، أصولها التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. القاهرة:عالم الكتب.
- ٣٢- مصطفى، هاني محمود بني(٢٠٠٥م) بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. عمان:دار جرير للنشر
- ٣٣- مطوع، إبراهيم عصمت و أمينة، حسن (١٤٠٩ هـ) . الأصول الإدارية للتربية. جدة :دار الشروق. الطبعة الثانية.
- ٣٤- هاشم، زكي محمود. (١٩٩٧م) _الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- ٣٥- وزارة الاقتصاد الوطني والتخطيط (١٤٢٦هـ)خطة التنمية الثامنة. الرياض
- ٣٦- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٠م)الموقع الالكتروني، ٢٠/١/٢٠١٤هـ المسار www.mcs.gov.sa
- ٣٧- وزارة المعارف(١٣٨٤هـ) النظام الداخلي للمدارس الابتدائية.
- ٣٨- وزارة المعارف(١٣٩٠هـ) اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية.
- ٣٩- وزارة المعارف(١٤ / ٩ / ١٤٠٤هـ) تعميم صادر من الإدارة العامة للتوجيه والتدريب التربوي بخصوص شروط وضوابط اختيار مديري ووكلاء لمدارس برقم

٨ / ٦ / ٨ / ١٢

- ٤٠ - وزارة المعارف (١٤٢٣ هـ) دليل التدريب التربوي والابتعاث. الرياض: شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر
- ٤١ - وزارة المعارف (٢٠ / ٨ / ١٤٠٢ هـ) تعميم صادر من الإدارة العامة للتوجيه والتدريب التربوي برقم ٣١ / ٣٧٧ / ١٠ / ٥ / ٤٢
- ٤٢ - ياغي ، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٦م) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخرجي للنشر والتوزيع.

ثانيا / الكتب الأجنبية

- 1- LEONARD O.PELLICER &OTHER. (1988) **HIGH SCHOOL LEADERS AND THEIR Schools** VOI: A NATIONAL PROFILE.RESTON, VIRGINIA.