



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## واقع التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي

إعداد

د/ فوزية بنت صالح الشمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

أ/ ريم ابراهيم المنصور

موجهة قيادة تربوية - وزارة التعليم

ماجستير القيادة التربوية

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد السابع - يوليو ٢٠٢٠م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي من حيث (تلبية الاحتياجات المهنية لدى وكيلات مدارس التعليم العام، ومواكبة برامج التطوير لمتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين)، كما هدف إلى تقديم مقترحات لتحسين برامج التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام. ولتحقيق تلك الأهداف اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وتكونت عينة البحث من وكيلات المدارس في محافظة الزلفي والبالغ عددهن (١٩) وكيلة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى: وجود حاجة لتنوع برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس من وجهة نظرهن، وكذلك الحاجة لتدريب وكيلات المدارس على البرامج القيادية الموجهة للقيادات المدرسية. ويتفق أفراد عينة البحث على دور برامج التطوير المهني في تطوير مهاراتهم القيادية ومساعدتهم في ممارسة مهامهم بكفاءة، وكذلك تحقق برامج التطوير المهني لوكيلات المدارس الفرصة لهن في الاستفادة من خبرات الآخرين. وتوصلت لوجود حاجة لتطوير مهارات أفراد العينة من وكيلات المدارس في التخطيط الاستراتيجي ومهارة الاتصال والتواصل وإدارة مجتمعات التعلم المهنية وإدارة الأزمات وإدارة التغيير. ولدى أفراد العينة من وكيلات المدارس خبرة جيدة في مهارتي صنع القرار وقيادة فرق العمل. وتحتاج برامج التطوير المهني المقدمة لوكيلات المدارس لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية وتطلعات الوزارة الحالية والمستقبلية من القيادات المدرسية، والتركيز أكثر على مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين. وتم تقديم بعض المقترحات لتحسين برامج التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تقديم برامج تطوير مهني متنوعة وبأساليب مختلفة، مثل (الزيارات المدرسية - الكوتشينج - مجتمعات التعلم المهنية - اللقاءات - الزيارات الخارجية - الندوات والمؤتمرات.. وغيرها).

## الكلمات المفتاحية.

التطوير المهني - وكيلة المدرسة - مهارات القيادة - القرن الحادي والعشرون

## Abstract

The present study aims to identify the reality of professional development (meeting the professional needs and keep pace with the development requirements of the leadership of the 21<sup>st</sup> century) among the assistant principals of general education schools in Al-Zulfi Governorate. It also aims to make suggestions to improve the programs of professional development for the assistant principals. It adopted the analytical descriptive approach because it fits its nature. It applied a questionnaire to a sample of (19) assistant principals in Al-Zulfi Governorate. The results showed that the programs of professional development for assistant principals should be developed from their perspective. The assistant principals should be trained in the leadership programs for principals. Furthermore, the participants agree on the role of professional development programs in improving their leadership skills to practice tasks efficiently. These programs help the assistant principals benefit from others' experiences. The skills of strategic planning, communication, professional learning communities management, crisis management, and change management should be developed among the assistant principals. The participants demonstrated good experience in decision-making and teamwork management. Additionally, the professional development programs of the assistant principals should keep pace with the Saudi Vision 2030, as well as the present and future aspirations of the Ministry of Education of principals. Greater emphasis should be placed on the leadership skills of the 21<sup>st</sup> century. Some suggestions were made to improve the professional development programs for the assistant principals of general education schools. The study recommends varying professional development programs, e.g., school visits, coaching, professional learning communities, meetings, external visits, symposia, and conferences.

**Keywords:** Professional development, Assistant principal, Leadership skills, The twenty-first century

## مقدمة.

لكي تتمكّن التربية من تحقيق أهدافها فإنها تحتاج إلى جهاز تربوي مُتمكّن، يستخدم الإمكانيات والموارد المُتاحة الاستخدام الأفضل لبلوغ الأهداف. ويأتي على رأس هذا الجهاز قائد المدرسة، ثم الوكلاء، فلا بُدّ أن يكون وكيل القائد مُستعداً ومُهيئاً للمهام الإدارية والتربوية، وتتوفّر فيه الكفاية العلمية والخلقية والاجتماعية والإنسانية، بحيث تتناسب مع حجم العمل المُوكل إليه، ولتحقيق أفضل النتائج يجب عليه أن يسعى لِيُنمّي قدراته ليكون ذا أداء متميز، ويتجاوب بشكل فعّال وإيجابي لتطوير العمل (حميد، ٢٠١٩). وهذا ما أشارت إليه دراسة (النصير، ٢٠١٧) والتي أوصت بضرورة إعداد برنامج تدريبي يتضمّن تدريب قادة المدارس على المهارات الإنسانية والفنية والمهارات الفكرية، حيث بيّنت الدراسة الحاجة لها بدرجة كبيرة.

وهذا أيضاً ما أكدته وزارة التعلّم في خطة التحوّل الوطني ٢٠٢٠ حيث أن من مستهدفاتها (تحسين استقطاب المُعلّمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم)، والذي تناول في أحد جوانبه التطوير المهني للقيادات التربوية، بحيث يُتوقّع أن يصل متوسط ساعات التدريب المقدمة للقيادات إلى ٢٠ ساعة تدريبية بحلول عام ٢٠٢٠م. ومن واقع الخبرة الميدانية كمُشرفة قيادة مدرسية، يتضح التركيز على قائدات المدارس أكثر من الوكيلات من حيث الحصول على التطوير والتدريب.

ورغم تلك الأهمية للتطوير المهني للقيادات التربوية إلا أنه -في حدود علم الباحثة- لا توجد دراسة تناولت وكلاء المدارس كمُستهدفين في التنمية المهنية المقدمة للقيادات، وفي ضوء ذلك يتضح أن هناك حاجة لإجراء بحث للتعرف على واقع التطوير المهني لوكيلات المدارس في مدارس التعلّم العام بمحافظة الزلفي من حيث (تلبية الاحتياجات المهنية لدى وكيلات مدارس التعلّم العام، ومواكبة برامج التطوير لمتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين)، مع تقديم مقترحات لتحسين برامج التطوير المهني لوكيلات مدارس التعلّم العام.

## مشكلة البحث.

إنّ استخدام الاتّجاهات المُعاصرة في اكتشاف القيادات التربوية والتعرّف عليهم لا يعني بالضرورة أن نجاحهم مُؤكّد إذا مارسوا القيادة التربوية، بل يعني أن هؤلاء الأشخاص يُمكن أن يكونوا قادة ناجحين إذا أُتيحت لهم الفرص المناسبة للنجاح في القيادة، ولكي نضع هؤلاء على طريق النجاح الجدي والفعلي، يجب إعدادهم للعمل القيادي الذي يُنط بهم قبل أن يُمارسوه، وكذلك تطوير قدراتهم القيادية أثناء الخدمة، والارتقاء بمستوى كفاءتهم في أثناء الممارسة، وبذلك نقلل من احتمالات الفشل أو الانحراف في الإدارة التربوية (لهلوب، ٢٠١٥، نقلًا عن عابد ٢٠٠٨، ٣٠-٣١).

وقد كشفت دراسة (عبد الغفار، ٢٠١٧) عن حاجة مُدبري المدارس الثانوية للتدريب على استخدام برامج البحث المعلوماتية في مجال القيادة التربوية، تلتها مهارة التنظيم المدرسي وإدارة التغيير التربوي ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ومهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين والتخطيط المدرسي الاستراتيجي.

ونظرًا لقلّة الدّراسات التي تُوجّه الانتباه نحو وكلاء المدارس وأهمية تقديم التّطوير المهني المناسب لهم، وعلى الرغم من أن مصطلح القيادات المدرسية يشمل كلاً من المُدير والوكيل، فإنّ الملاحظ التركيز دائماً على قائد المدرسة من حيث إلحاقه بالبرامج التدريبية والاجتماعات والمُجمعات المهنية دون الوكلاء. وللتصدي لهذه المشكلة يحاول البحث الحالي الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما واقع التّطوير المهني لوكيلات مدارس التّعليم العام بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهن؟

**ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :**

١- ما واقع تلبية برامج التّطوير المهني للاحتياجات المهنية لوكيلات مدارس التّعليم العام بمحافظة الزلفي؟

٢- ما واقع مُواكبة برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات مدارس التّعليم العام لمتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين؟

٣- ما مُقترحات تحسين برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات مدارس التّعليم العام ؟

**أهداف البحث.**

**هدف البحث الحالي الي:**

١- التعرف واقع تلبية برامج التّطوير المهني للاحتياجات المهنية لوكيلات مدارس التّعليم العام بمحافظة الزلفي.

٢- التعرف على واقع مُواكبة برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات مدارس التّعليم العام لمتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

٣- تقديم مُقترحات تحسين برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات مدارس التّعليم العام .

## أهمية البحث.

## أولاً: الأهمية العلمية:

١- يعد استجابة لما تتادي به التوجهات المستقبلية للمملكة العربية السعودية من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ من واقع الاهتمام بإحداث نقلة نوعية في مجال التعليم بشكل عام، وفي مجال القيادة بشكل خاص، حيث ورد في خطة وزارة التعليم للتحويل الوطني ٢٠٢٠، والذي تبلورت منه مبادرات مهمة لتدريب القادة وتحسين كفاءتهم وتطوير مهاراتهم القيادية ضمن الهدف الاستراتيجي (تحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم)، والذي كان من مؤشرات متوسط عدد ساعات التطوير المهني في القيادة التعليمية التي استكمالها قادة المدارس.

٢- تكمن أهمية البحث الحالي في أهمية الموضوع الذي تتصدى له، حيث يعتبر البحث مدخل للتطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام

٣- تتناول الدراسة جانباً نقلً فيه الدراسات، وهو التطوير المهني الخاص بوكيلات المدارس في التعليم العام، فتسلط الضوء على هذا الجانب.

٤- قد يفتح هذا البحث الآفاق أمام الباحثين لإجراء دراسات منتمية للتطوير المهني؛ حيث يعد مدخلاً لإجراء دراسات مستقبلية في مجال التطوير المهني وتنمية المهارات القيادية التي يحتاجونها.

## ثانياً: الأهمية العملية:

١- يُمكن أصحاب القرار من معرفة الوضع الراهن للتطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام؛ تمهيداً لإعدادهم لتولي القيادة مستقبلاً.

٢- قد يساعد هذا البحث في حل مشكلة قلة التدريب والتأهيل التي تحصل عليها وكيلات المدارس في التعليم العام.

٣- يفيد القائمين على تدريب قيادات المدارس في معرفة واقع الترشيح وتلبية الاحتياجات المهنية ومدى مواكبة البرامج الحالية لمتطلبات قيادة القرن الحادي والعشرين، وتقديم توصيات بذلك.

## حدود البحث.

## الحدود الموضوعية: تناول البحث:

مجموعة من الاحتياجات المهنية لوكالة المدرسة اللازم لبرنامج التطوير المهني المُقدّم لجميع وكيلات مدارس التعليم العام من تليبيتها

مؤكبة برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس لمنطلقات القيادة في القرن الـ ٢١  
مجموعة مقترحات لتحسين برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس  
الحدود البشرية المكانية: مجموعة من الوكيلات في جميع مدارس التعليم العام بمحافظة الزلفي  
في المملكة العربية السعودية  
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

### مصطلحات البحث.

التطوير المهني: يُعرّفه (الحريري، ٢٠١٢) بأنه" التطوير الذي يحصل للأفراد العاملين خلال مسيرة حياتهم، وذلك عن طريق الاستفادة من الخبرات المختلفة خلال خبراتهم المتعددة في حياتهم العملية".

وتُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه التغيير المقصود والمنظّم الذي يُقدّم للعاملين في أي مُنظمة، بقصد تحسين وتعديل أدائهم؛ للوصول إلى أعلى مستويات الأداء. ويتمثل في هذه الدراسة بأنه التغيير المقصود المقدم لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي.

**وكيلات المدارس:** ورد في الدليل التنظيمي (وزارة التعليم، ٢٠٢٠) أن وكيل المدرسة هو نائب المدير، وهو الساعد الأيمن له، والهدف العام من وظيفته بحسب الدليل الإجرائي هو المساهمة في إدارة وقيادة المدرسة وتحسين عمليات التعليم والتعلم وضمان جودتهما (وكيل الشؤون التعليمية)، وكذلك التخطيط والتنظيم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم (وكيل شؤون الطلاب)، وأيضاً الإشراف على تقديم جميع الخدمات الإدارية والمُساعدة للعملية التربوية والتعليمية في المدرسة من خلال تأمين احتياجاتها من الأثاث والأجهزة والمستلزمات التعليمية، والمحافظة على مرافقها ونظافتها (وكيل الشؤون المدرسية). وفي الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام تم توزيع هذه المهام على ثلاثة أفراد (وكيل شؤون تعليمية - وكيل شؤون طلابية - ووكيل شؤون مدرسية)؛ باعتبار أن المدارس لديها ثلاثة وكلاء في هيكلها التنظيمي، وذلك حسب أعداد الطلاب، ويقبل عدد الوكلاء بنقص عدد الطلاب وحاجة المدرسة منهم.

وحسب البحث الحالي، فإن وكيلات المدارس في محافظة الزلفي تُدرج لهن جميع هذه المهام تحت اسم وكيل المدرسة، وذلك وفق التشكيلات المدرسية المعتمدة بالدليل التنظيمي حسب أعداد الطلاب.

**التعليم العام:** جميع المدارس الحكومية الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، التابعة لوزارة التعليم، بما فيها مدارس تحفيظ القرآن الكريم، ومدارس نظام المقررات.

## الإطار النظري والدراسات السابقة.

## - مفهوم التطوير المهني:

أطلق على التطوير المهني سابقاً اسم التدريب أثناء الخدمة "وكان هدفه الأساسي تقديم خبرات للمُعَلِّمين من خارج المدرسة لزيادة معارفهم من خلال برامج تُصمَّم لهذا الخصوص، أما النظرة الحديثة فهي تُركِّز على الاستفادة من الخبرات الموجودة في المدرسة أو المؤسسة التربوية بوجه عام من مُعَلِّمين وقيادات تربوية؛ بهدف جعلها مؤسسة تربوية متعلمة دائمة" (العامري، ٢٠١٥). و"التدريب أثناء العمل... أو ما يُسمَّى أحياناً التطوير المهني أو التنمية المهنية يُعدُّ من الأدوار الحيوية والهامة لمُدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد... فعلى قائد المدرسة تهيئة السبل والوسائل المعينة لتحقيق النمو المهني والسعي لتطوير أداء مرؤوسيه بجميع الوسائل والطرق الممكنة، وذلك لتحقيق أهداف التعلُّيم" (أبو شندي، ٢٠١١، ٣٢).

ويُعرَّف التطوير المهني أو التنمية المهنية بأنها "عملية مخططة ومنظمة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم لقيامهم الفعَّال بالمسؤوليات المدرسية أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها، أو إغنائها، أو سد العجز المُلاحظ فيها لتحقيق غرض أسمى، وهو تحسين فاعلية المُعَلِّمين، وبالتالي زيادة التحصيل النوعي والكمِّي للمُتعلِّمين" (أبو شندي، ٢٠١١، ٣٢).

## - أهداف التطوير المهني:

يهدف التطوير المهني، أو ما يُسمَّى التنمية المهنية لتحقيق الأهداف التالية

(بن سعود، ٢٠١٠):

- مواكبة المُستجدَّات في مجال نظريات القيادة والإدارة.
- ترسيخ مفهوم التعلُّم مدى الحياة والاعتماد على أساليب التعلُّم الذاتي.
- الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التربوية والتعليمية.
- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعلُّيم والتقيُّد بها.
- المساهمة في تكوين مُجتمعات تعلُّم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمُجتمع.
- المساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التربوية والتعليمية بأسلوب علمي متطور

## - مجالات التطوير المهني:

تتعدَّد مجالات التطوير المهني بتعدُّد أدوار ومهام القيادات المدرسية، والتي تشمل مهام إدارية وتنظيمية وتوجيهية وإرشادية، ويُمكن تلخيصها في الآتي (القيبيسي، ٢٠٢٠):



١- المجال التربوي والإداري:

تُساعد القادة في التواصل مع العاملين معهم في المدرسة وتمدُّهم بالطرق الفعّالة في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة وتعريفهم بنظريات الإدارة والأساليب القيادية الحديثة.

٢- المجال الأكاديمي التخصصي:

تمكين القائد من مهارات القيادة المدرسية.

٣- المجال الثقافي:

تزويد القائد بثقافة عامة في مجالات الحياة المختلفة.

٤- المجال الشخصي:

تنمية عوامل القيادة الإنسانية المفيدة لعمليات التطوير وإقامة العلاقات الإيجابية في العمل

- معايير برامج التطوير المهني:

لتحقّق برامج التطوير المهني الأهداف التي بُنيت من أجلها، ولتكون ذات فاعلية وجدوى فلا بُدُّ أن تتّسم بمجموعة من المعايير، منها (أبو شندي، ٢٠١١):

- إتاحة الفرصة أمام الموظفين في تحديد احتياجاتهم الفعلية من التدريب.
- إدراك المسؤولين عن التخطيط لبرامج التدريب أن مهمتهم هي تيسير حدوث النمو المهني، وليس فرضه.
- النظر لعملية التطوير المهني على أنها عملية اجتماعية تشاركية.
- أن يسود الاحترام والثقة المتبادلة مُجتمعات التعلّم المهنية للموظفين لتشجيعهم على المبادرة في الرأي والإقدام.
- أن تكون برامج التطوير المهني مُستدامة.
- الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في إثراء نشاطات التطوير المهني.

- أساليب التطوير المهني (التنمية المهنية)

للتطوير المهني أساليب متنوعة ومتعددة تختلف باختلاف الهدف والزمن والمكان، وكذلك باختلاف مستويات واحتياجات المستهدفين نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (أبو شندي، ٢٠١١):

١. مُجتمعات التعلّم المهنية.

٢. الحلقات التدريبية.

٣. التعلّم بالأقران.
٤. تعاون الأفراد لإجراء البحوث الإجرائية
٥. البرامج التدريبية.
٦. الزيارات التبادلية.
٧. حضور المؤتمرات والندوات.
٨. التدريب عن بُعد (عبر منصات التدريب الإلكتروني المعتمدة).
٩. الاجتماعات وورش العمل.
١٠. التعلّم الذاتي.

عوامل نجاح التطوير المهني (التنمية المهنية) داخل المؤسسات التعليمية  
( <https://atreeb.forumegypt.net/t143-topic> ):

- مناخ المؤسسات التعليمية:  
يُعتبر مناخ المؤسسات التعليمية عاملاً مهماً لنجاح التطوير المهني؛ كون هذه المؤسسات قائمة على أساس التفاعل بين الزملاء، ولأن درجة التغيير المطلوب مرتبة بمدى تفاعل الأعضاء فيما بينهم؛ لذلك لا بُدَّ من تهيئة المناخ المناسب للتفاعل الإيجابي المنتج.
- القيادة والدعم:  
الدعم الفعّال الذي يقدمه القائد أو المشرف يُعدُّ أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير والتطوير.
- توفير الوقت اللازم للتطوير المهني:  
يدعو بعض المنظمات العالمية إلى تخصيص رُبع وقت عمل المُعلِّم على الأقل للدراسات المهنية والعمل التعاوني، ويجب ألا تكون أياماً منفصلة، وذلك ليستشعر أهمية التطوير المهني ومدى ارتباطه الوثيق بتحسين أدائه.

**المهارات الواجب توافرها لدى القائد المدرسي ومنه وكيلة المدرسة:**

حدّد روبرت كاتز Robert Kats ثلاثة أنماط من المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القائد، وهي (عطية، ٢٠١٢)

**المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأساليب الخاصة بمجال تخصص معين، وعليه يُمكن تقسيم المهارات الفنية للفائد إلى: أولاً: أساليب فنية في القيادة، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرارات، والمتابعة، والتقييم، وثانياً: مهارات التدريس والتربية، مثل مهارات إدارة الفصل وطرق التدريس والتقييم.

**المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التعامل مع الناس وحسن قيادتهم، وهذا يتطلب فهم دوافعهم ومحفزاتهم على العمل كأفراد وجماعات.

**المهارات التصويرية:** وهي القدرة على التوفيق والتنسيق بين أنشطة المدرسة واهتماماتها ورؤيتها ككل يؤثر كل جزء منها في الآخر.

كذلك ورد في الدليل التنظيمي مجموعة من المهارات التي يجب أن يُتقنها وكيل المدرسة، وهي كالتالي (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، وزارة التعليم، ٢٠٢٠):

- التخطيط، والتنظيم، والاتصال الفعال، والتعامل مع الآخرين.
- تحديد الأولويات وإعداد التقارير والخطابات الرسمية.
- التحليل والاستنتاج والتفاوض والإقناع.
- المتابعة والتنسيق والتقييم وبناء فرق العمل.
- استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل
- **مهارات القرن الحادي والعشرين:**

تعرف بأنها: "مجموعة من المهارات التي يحتاج إليها العاملون في مختلف بيئات العمل ليكونوا أعضاء فاعلين ومُنتجين، بل مُبدعين، إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح، تمثيلاً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين" (الوطيان، ٢٠١٨).

**ومهارات القرن الحادي والعشرين كما ذكرها (الوطيان، ٢٠١٨):**

- ١- **مهارات التعلّم والإبداع، وتشمل:**
  - التفكير الناقد وحل المشكلات.
  - الاتصال والتّشاور.
  - الابتكار والإبداع.
- ٢- **مهارة الثقافة الرقمية، وتشمل:**
  - الثقافة المعلوماتية.
  - الثقافة الإعلامية.
  - ثقافة تقنية المعلومات.

## ٣- مهارة الحياة والعمل، وتشمل:

- المرونة والتكيف.
- المبادرة والتوجيه الذاتي للتفاعل الاجتماعي والتفاعل متعدد الثقافات.
- الإنتاجية والمساءلة.
- القيادة والمسؤولية.

وعليه، نجد أن الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام قد حدّد معظم مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين التي يحتاج إليها وكيل المدرسة لمواكبة مُتغيّرات وتحديات هذا العصر. ونظرا لأهمية التطوير المهني بصفة عامة وللقيادات المدرسية بصفة خاصة، فقد تناولته العديد من الدراسات ومنها: دراسة (القيبيسي، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى وضع خطة مُقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وتكوّن مجتمع الدراسة من قادة ووكلاء المدارس في الباحة، وكانت نتائج الدراسة أن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم جاء بدرجة مُوافق. بينما جاءت مُعوقات برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية بدرجة مُوافق بشدة. وجاءت متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم بدرجة مُوافق بشدة. وقد أوصت الدراسة بأهمية العمل على وضع خطة محددة الأهداف للتنمية المهنية للقيادات المدرسية متوافقة مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

ودراسة (الغامدي والجهني، ٢٠١٨) التي هدفت إلى تحديد درجة مُمارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التّعليم والتّعلّم ومجال قيادة مُجتمعات التّعلّم المهنية، وتم اختيار عيّنة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددها (٢١٩) مشرفًا ومشرفة. وكانت بعض نتائج الدراسة كالآتي: إن مُمارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التّعليم العام جاءت إجمالًا بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة بأن يكون بناء برامج تأهيل قادة مدارس تطوير على أساس تشخيص واقع أدائهم واحتياجاتهم الفعلية من الكفايات الفنية الملائمة لتحقيق سياسات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التّعليم العام، وإجراءات تنفيذ السياسات المتعلقة بعمل القائد المدرسي. وكذلك أوصت بعقد شراكات مع كليات التربية في الجامعات السعودية للتعاون في مجال تطوير وتأهيل القيادات المدرسية من خلال تقديم برامج نوعية للفئات المُستهدفة.

وهدفت دراسة(عبد الغفار، ٢٠١٧) إلى التَّعرُّف على الاحتياجات التدريبية لدى مُديري الثانوية الفنية في ضوء النَّحْدَيَات المُعاصرة، والتَّعرُّف على المعوقات التي تحدُّ من التَّعرُّف على احتياجاتهم. وكان مُجتمع الدَّراسة مكوَّنًا من (٧٧) مُديرًا ووكيلًا للمدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث. وتوصَّلت الدَّراسة إلى: حاجة مُديري المدارس الثانوية الفنية للتدريب على الاحتياجات التدريبية المُواكبة للتطورات الحديثة في مجال عملهم. كما برزت الحاجة للتدريب على استخدام برامج البحث المعلوماتية في مجال القيادة التَّربويَّة، وتلتها مهارة التنظيم المدرسي، وإدارة التغيير التربوي، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ومهارة الاتصال والتواصل والتَّخطيط المدرسي.

وهدفت دراسة لاركن(Larkin, 2017) إلى تناول دور ومسؤوليات وكلاء المدارس الثانوية لغرض استكشاف العوامل التي تُوثر على فُدراتهم في المشاركة بواجبات القيادة التَّعليمية في المدارس التي يعملون بها، وأجرت الباحثة مقابلات مع ١٦ مُشاركًا لاستكشاف أدوار القيادة التنفيذية والتَّعليمية ومسؤوليات مُديري المدارس الثانوية في إحدى مدارس منطقة أوريان الأمريكية. وأشارت نتائج هذه الدَّراسة إلى أن وكلاء المدارس الثانوية في هذه المقاطعة أمضوا مزيدًا من الوقت في مُمارسة مسؤولياتهم القيادية التشغيلية، ووقتًا أقلَّ في مُمارسة واجباتهم القيادية التَّعليمية. ويبدو أن العوامل التالية سلبية التأثير على الفُدرات القيادية التَّعليمية لوكلاء المدارس: الوقت الذي يقضيه في مهام مثل تأديب الطلاب وأداء المهام التشغيلية المُختلفة طوال فترة اليوم الدَّراسي؛ وعدم وجود التوجيه من مُديريهم؛ وعدم وجود برامج للتطوير المهني تستهدف احتياجاتهم لتعزيز مهاراتهم القيادية التَّعليمية؛ وقلة التجارب القيادية الإدارية والتَّعليمية.

ودراسة سيمرا ويوسف، (Semra, Yusuf, 2016) والتي هدفت لتحديد وجهات نظر مُديري المدارس المتعلقة بأنشطة التدريب أثناء الخدمة. وتألَّف مُجتمع البحث من ٢٠ مسؤولًا إداريًا يعملون في وسط مدينة إسكي شهير بعد أن انضموا إلى أنشطة التدريب أثناء الخدمة في السنوات الأكاديمية ٢٠١٢-٢٠١٣. وخلصت الدَّراسة إلى أن مُديري المدارس لديهم وجهات نظر مُختلفة فيما يتعلَّق بالتدريب أثناء الخدمة في موضوعات مثل نوع المشاركة، وأهداف المشاركة، ومدة برامج التدريب أثناء الخدمة، ووقت برنامج التدريب أثناء الخدمة، وتقييم البرنامج التدريبي. وفي ختام البحث اتضح أن الغالبية العظمى من مُديري المدارس يطلبون تطبيق أساليب التقييم البديلة مثل الأداء وتقييم المشروع في عملية التقييم على التدريب أثناء الخدمة، وأنه يجب أن تستند الدورات التدريبية أثناء الخدمة إلى نموذج التَّعلُّم القائم على حل المشكلات، وبالتالي يُمكن أن تُساعد المشاركين على التواصل مع مُمارستهم اليومية، ويجب أن تشمل طريقة التدريس التفكير والحوار، سواء الاجتماعات المباشرة أو المؤتمرات الافتراضية، ويجب على مُديري المدارس حضور الدورات التدريبية أثناء الخدمة طوعًا، وليس بحكم منصبه، ويجب أن يحصل مُديرو المدارس على دورات في الإدارة والاتصال بواسطة مُحاضرين مُحترفين، ويجب

أن يسبق توقيت الدورة العام الدراسي التعليمي، ويجب أن تكون طرق تقييم الدورات متنوعة، ويجب إعطاء مديري المدارس تطورات جديدة في المجال، ويجب أن يتم تعليم القيادة من قبل قادة حقيقيين من خلال التعاون خارج وزارة التربية الوطنية، وأنه لا يمكن تعلم القيادة بشكل مباشر كدرس، ولكن من خلال ذوي الخبرة الحقيقية على قيد الحياة.

أما دراسة (الغامدي، ٢٠١٣) فهدفت إلى التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لرفع جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بالمدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٨) مديراً (مديري المدارس المتوسطة والثانوية بنين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. من أهمها ما يراه أفراد العينة من أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية بلغت (٤.٤٣٣٣)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا بدرجة كبيرة عليها.

**وتستنتج الباحثة من الدراسات السابقة** تأكيدها جميعاً على أهمية تدريب وتطوير أداء قادة المدارس (مدير ووكيل)، بحيث يتناسب ما يقدم لهم مع احتياجاتهم التدريبية وتوجهات العصر الحالي ومتطلباته، وكذلك أكدت الدراسات السابقة المذكورة على أن تكون هذه البرامج شاملة ومتكاملة بحيث تنمي مهاراتهم القيادية المنوطة بهم. ولقد اعتمدت الدراسات السابقة في التوصل لنتائجها على عينات مختلفة من حيث النوع والعدد والجنس وطبيعة العينة، واستخدمت مناهج بحث مختلفة ومتنوعة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Larkin.2017) في نوع العينة، حيث كانت تستهدف وكلاء المدارس كعينة بحث أساسية، وقد تميزت هذه الدراسة بالتركيز على وكيالات المدارس واحتياجاتهن المهنية وطرق تطوير برامج التطوير المهني لهن، وذلك لقلّة الدراسات العربية التي تتناول وكلاء/ وكيالات المدارس كمجتمع للبحث ومناقشة المشكلات التي تواجههم أو الاحتياجات المهنية التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم.

## منهجية البحث وإجراءاته.

### منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي لدراسة واقع التطوير المهني لوكيالات المدارس في محافظة الزلفي. وقد استخدم هذا المنهج لمناسبته لموضوع البحث ومجتمعها، حيث يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع" (النوح، ٢٠١٥، ١٣٧).

### مجتمع البحث:

شمل مُجتمع البحث جميع وكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي بالمملكة العربية السعودية

### عينة البحث:

كانت العيّنة ممثلة لمُجتمع الدّراسة ١٠٠%، وتتكوّن من (١٩) وكالة من وكيلات المدارس في محافظة الزلفي بالمملكة العربية السعودية، وجدول (١) يوضح توصيف عيّنة البحث

### جدول (١) توصيف عينة البحث حسب متغيرات البحث

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة الدراسية	ابتدائي	21.1
	متوسط	26.3
	ثانوي	52.6
المجموع	19	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٣ سنوات	31.6
	من ٣ - ٦ سنوات	21.1
	٦ سنوات فأكثر	47.4
المجموع	19	100.0
عدد الدورات التدريبية	لا تُوجد دورات	5.3
	من ١-٥ دورات	73.7
	أكثر من ٥ دورات	21.1
المجموع	19	100.0

يتبين من جدول (١) أن جميع الفئات الخاصة بتوزيع العينة قد حظيت بنسب تمثيل مختلفة سواء على صعيد المرحلة الدراسية، وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية؛ مما يعني أن العينة مثلت قدر المستطاع مجتمع البحث.

### اعداد أدوات البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدّراسة تم تطوير الاستبانة اعتمادًا على مراجعة الدّراسات السّابقة وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (المرحلة الدّراسية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدّراسة، وتتكوّن الاستبانة من (١٦) فقرة موزعة على محورين هما:

**المحور الأول:** تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكلية المدرسة، ويتكوّن من (٦) فقرات.

**المحور الثاني:** مُواكبة برامج التطوير المهني الخاصّة بوكيلات المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين، ويتكوّن من (١٠) فقرات.

تلاها سؤالين من الأسئلة المفتوحة للتعرف على الصعوبات التي تواجه وكيلات المدارس ومقترحاتهن لتحسين برامج التطوير المهني المقدم لهن.

وبعد التوصل للصورة النهائية لاستبانة تم تعميم رابط الاستبانة الالكترونية من قبل إدارة التعليم بالزلفي (قسم التخطيط والتطوير التربوي) على وكيلات المدارس في المحافظة. ثم جمع الردود ثم تحليل نتائجها احصائياً

### تقدير الدرجات:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الاستبانة ،وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور البحث، وجدول (٢) يوضح ذلك:.

جدول (٢) سئلم المقياس المُستخدم في البحث

المستوى	غير مُوافق بشدة	غير مُوافق	محايد	مُوافق	مُوافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من ١.٩٧	١.٨٠ إلى ٢.٥٩	٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	٣.٤٠ إلى ٤.١٩	أكثر من ٤.٢٠
الوزن النسبي	أقل من %٣٥.٩	%٣٦ إلى %٥١.٩	%٥٢ إلى %٦٧.٩	%٦٨ إلى %٨٣.٩	أكثر من %٨٤

### ضبط الاستبانة:

#### صدق المُحكّمين

قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولى على مجموعة من المُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين والمُمارسين في مجال التّعليم العام، وذلك من أجل الكشف عن مدى صدق عبارات الأداة وملاءمتها لقياس ما وُضعت لأجله، من حيث مدى ملاءمة العبارات للمحور الذي وُضعت فيه، ومدى مناسبة العبارة للسمة التي تقيسها وسلامة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

#### صدق الاتّساق الداخلي

تم حساب مُعاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.



أ- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية له، والذي يُبيّن أن مُعاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول (٣) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الاول

رقم الفقرة	مُعامل ارتباط
١	**0.767
٢	**0.788
٣	**0.732
٤	**0.720
٥	**0.691
٦	**0.761

(\*\*) دال عند مستوى ٠.٠١

ب- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يُبيّن أن مُعاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول (٤) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	مُعامل ارتباط
٧	**0.598
٨	**0.671
٩	**0.546
١٠	**0.769
١١	**0.845
١٢	**0.863
١٣	**0.924
١٤	**0.913
١٥	**0.846
١٦	**0.859

(\*\*) دال عند مستوى ٠.٠١

## د - مُعامل الصدق البنائي

ويُبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويُبين الجدول أن جميع مُعاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وُضعت لقياسه.

## جدول (٥) مُعامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

المحاور والأبعاد	مُعامل ارتباط
تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكيلة المدرسة.	0.793
مُواكبة برامج التطوير المهني الخاصّة بوكيلات المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الـ ٢١.	0.808

## (\*\*) دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة مُعامل الارتباط عند المحاور دالة إحصائياً، حيث إن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

## ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية (٢٠% من عينة الدراسة)، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول (٦)

## جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل ألفا
تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكيلة المدرسة.	0.826
مُواكبة برامج التطوير المهني الخاصّة بوكيلات المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الـ ٢١.	0.931
الدرجة الكلية	0.912

الثبات = الجذر التربيعي للموجب لمُعامل ألفا كرونباخ

يُتضح من جدول (٦) أن قيمة مُعامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال، وتتراوح بين (0.826)، (0.931) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك كانت قيمة مُعامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.912)، وهذا يعني أن الاستبانة ذو ثبات عال

### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.

١- للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث والذي ينص على " ما واقع تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكلية المدرسة بمحافظة الزلفي؟ " تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح والترتيب لاستجابات عينة البحث حول واقع تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكلية المدرسة بمحافظة الزلفي ، وجدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧) استجابات عينة البحث حول واقع تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكلية المدرسة بمحافظة الزلفي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح	الترتيب
١	تتاح لي فرصة الالتحاق ببرامج تأهيلية قبل ترشيحي أو في بدايته.	3.11	1.10	62.20	مُحايد	6
٢	تُساعدني البرامج التطويرية في ممارسة مهامي بكفاءة.	4.26	.65	85.20	مُوافق بشدة	1
٣	تُساعدني البرامج التطويرية على تطوير مهاراتي في القيادة.	4.26	.81	85.20	مُوافق بشدة	1
٤	تُحقق لي البرامج التطويرية المتنوعة فرصة الاستفادة من خبرات الآخرين.	4.26	.65	85.20	مُوافق بشدة	1
٥	تتم متابعة وتقييم أدائي بعد التدريب.	3.53	.84	70.60	مُوافق	5
٦	تُساعدني البرامج التطويرية المختلفة في تنمية الإبداع والابتكار في مجال العمل.	3.89	.94	77.80	مُوافق	4
	الدرجة الكلية	3.89	.62	77.72	مُوافق	

ويتبين من جدول (٧) إن هناك درجة مُوافقة على واقع تلبية البرامج للاحتياجات المهنية لوكلية المدرسة بمحافظة الزلفي، وكان الوزن النسبي يُساوي ٧٧.٢%.

ويتضح من خلال الجدول (٧) أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

الفقرة التي نصّها: "تُساعدني البرامج التّطويرية في مُمارسة مهامّي بكفاءة"، والفقرة التي نصّها: "تُساعدني البرامج التّطويرية على تطوير مهاراتي في القيادة"، والفقرة التي نصّها: "تُحقق لي البرامج التّطويرية المتنوعة فُرصة الاستفادة من خبرات الآخرين"، حصلت كل منها على وزن نسبي قدره (٨٥.٢%).

كما يتضح أن أقل فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

الفقرة التي نصّها: "تُتاح لي فُرصة الالتحاق ببرامج تأهيلية قبل ترشيحي أو في بدايته"، حصلت على وزن نسبي قدره ٦٢.٢%.

وقد أظهرت نتائج الدّراسة اتفاق وكيلات المدارس بدرجة كبيرة على أن برامج التّطوير المهني تُساعدن على مُمارسة مهامهن بكفاءة وتطوير مهارتهن في القيادة. وبأن هذه البرامج تحقق لهن فُرص الاستفادة من خبرات الآخرين بنسبة مُوافقة عالية، وبوزن نسبي (٨٥.٢%)، في حين أن "إتاحة الفُرصة لوكيّلة المدرسة للالتحاق ببرامج تأهيلية قبل الترشيح، أو في بدايته" لم تحظ بنسبة اتفاق عالية، وكان مُعظم الاستجابات بعبارة مُحايد، وبوزن نسبي (٦٣.٢%).

وقد اتّفقت هذه الدّراسة مع دراسة (القبيسي، ٢٠٢٠) من حيث اتفاق العيّنة بأن البرامج التّطويرية تُساعد في تطوير مهارة صنّع القرار، وكذلك اتّفقت معها على وجود آلية لتقييم الأداء بعد التدريب.

٢- للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص على "ما واقع مواكبة برامج

التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الـ ٢١؟" تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح والترتيب للمحور الثاني، وجدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨) استجابات عينة البحث حول واقع مُواكبة برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات

المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الـ ٢١

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح	الترتيب
٧	تتّسم برامج التّطوير المهني التي حضرتهها بمواكبتها لتطلعات الوزارة من قيادات المدارس وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.	3.68	1.06	73.60	مُوافق	10
٨	تتّسم برامج التّطوير المهني التي حضرتهها بالتركيز على مهارات القيادة في القرن الـ ٢١.	3.76	.83	75.20	مُوافق	8
٩	تتّسم برامج التّطوير المهني التي حضرتهها بحدائتها وتجديدها بما يتوافق مع متطلبات القيادة في القرن الـ ٢١.	3.74	.99	74.80	مُوافق	9
١٠	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة التّخطيط الاستراتيجي.	3.84	.96	76.80	مُوافق	5
١١	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	4.05	.85	81.00	مُوافق	1
١٢	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة بناء فرق العمل.	4.05	.85	81.00	مُوافق	1
١٣	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة الاتصال والتواصل.	3.89	.88	77.80	مُوافق	3
١٤	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على آلية العمل في مُجتمعات التّعلم المهنية.	3.89	.94	77.80	مُوافق	3
١٥	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على قيادة التغيير.	3.84	.90	76.80	مُوافق	5
١٦	يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على إدارة الأزمات.	3.79	.92	75.80	مُوافق	7
	الدرجة الكلية	3.86	.72	77.27	مُوافق	

ويتبين من جدول (٨) إن هناك درجة مُوافقة على واقع مُواكبة برامج التّطوير المهني الخاصّة بوكيلات المدارس لمتطلبات القيادة في القرن الـ ٢١، وكان الوزن النسبي يُساوي ٧٧.٢%.

ويُتضح من خلال الجدول (٨) أن أعلى فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

الفقرة التي نصّها: "يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، والفقرة التي نصّها: "يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة بناء فرق العمل"، حصلنا على وزن نسبي قدره (٨١%).

ويُضح كذلك من خلال جدول (٨) أن أقل فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

الفقرة التي نصّها: "تتّسم برامج التطوير المهني التي حضرته بمؤاكتها لتطلعات الوزارة من قيادات المدارس وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، حصلت على وزن نسبي قدره (٧٣.٦%).

وقد أظهرت نتائج الدّراسة في هذا الجانب أن هناك درجة مُوافقة على فقرات هذا التساؤل بوزن نسبي (٧٧.٢)، وذلك حسب الترتيب التالي:

- ١- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ٢- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة بناء فرق العمل.
- ٣- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة الاتصال والتواصل.
- ٤- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على آلية العمل في مُجتمعات التعلّم المهنية.
- ٥- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على قيادة التغيير.
- ٦- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على مهارة التّخطيط الاستراتيجي.
- ٧- يتم تطوير الوكيلات مهنيًا على إدارة الأزمات.
- ٨- تتّسم برامج التطوير المهني التي حضرته بالتركيز على مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.
- ٩- تتّسم برامج التطوير المهني التي حضرته بحدائتها وتجدّدها بما يتوافق مع متطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين.
- ١٠- تتّسم برامج التطوير المهني التي حضرته بمؤاكتها لتطلعات وزارة التّعليم.

وكانت الفقرتان (١١ - ١٢) حسب تسلسل الفقرات هي أعلى الاستجابات من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (٨١%)، بينما كانت الفقرة (٧) هي أقل الفقرات من حيث الموافقة بوزن نسبي (٧٣.٦%). وهذا يُعطي إشارة إلى أن حاجة الوكيلات لبرامج تركز على مهارة التخطيط الاستراتيجي ومهارة الاتصال والتواصل، وإدارة مُجتمعات التعلّم المهنية وإدارة الأزمات وإدارة التّعير، أكبر من الحاجة لبرامج تطويرية للتدريب على مهارتي صنع القرار وقيادة فرق العمل، حيث يبدو من الاستجابات تمكّن أفراد العيّنة من هاتين المهارتين بدرجة أعلى.. بينما لا بُدّ من التركيز على برامج تواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطلعات الوزارة من القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، والتركيز أكثر على التدريب على مهارات القرن الحادي والعشرين للقيادة المدرسية.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الغفار والسيد، ٢٠١٧)، وكذلك (الغامدي والجهني، ٢٠١٨)، و(Kiranli & Yusuf.2016) من حيث حاجة القيادات المدرسية لبرامج تطوير مهني مُواكبة للتطورات الحديثة في مجال عملهم. والتركيز أكثر على مهارات الاتصال والتواصل ومهارة التخطيط التربوي وإدارة التغيير وقيادة مُجتمعات التعلّم المهنية.

٣- للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي ينص على "ما مُقترحات تحسين برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس؟" تم طرح ثلاثة أسئلة مفتوحة في نهاية الاستبانة، وذلك للتعرف على الصعوبات التي تُواجههن، ومُقترحات التحسين لبرامج التطوير المهني لوكيلات المدارس من وجهة نظرهن، وقد كانت استجابة أفراد العيّنة كالتالي:

- تقديم البرامج التدريبية في مجال القيادة لوكيلات المدارس.
- تدريب الوكالة على مهامها قبل الترشيح أو في بدايته.
- تفعيل الزيارات للمدارس الأخرى والاستفادة من الوكيلات ذوات الخبرة في تدريب زميلاتهن المكلفات حديثاً.

- تدريب وكيلات المدرسة على القيادة الإلكترونية، واستخدام الحاسوب وتطبيقاته المختلفة.

### مُلخّص النتائج

بعد تحليل النتائج توصلَ البحث إلى:

- ١- وجود حاجة لتنويع برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس من وجهة نظرهن.
- ٢- الحاجة لتدريب وكيلات المدارس على البرامج القيادية الموجهة للقيادات المدرسية.

- ٣- يتفق أفراد عينة البحث من وكيلات المدارس على دور برامج التطوير المهني في تطوير مهاراتهن القيادية ومساعدتهن في ممارسة مهامهن بكفاءة، وكذلك تحقق برامج التطوير المهني لوكيلات المدارس الفرصة لهن في الاستفادة من خبرات الآخرين.
- ٤- حاجة أفراد العينة من وكيلات المدارس في محافظة الزلفي لإتاحة الفرصة لهن للالتحاق ببرامج تأهيلية قبل الترشيح، أو في بدايته.
- ٥- وجود حاجة لتطوير مهارات أفراد العينة من وكيلات المدارس في التخطيط الاستراتيجي ومهارة الاتصال والتواصل وإدارة مجتمعات التعلم المهنية وإدارة الأزمات وإدارة التغيير).
- ٦- لدى أفراد العينة من وكيلات المدارس خبرة جيدة في مهارتي صنع القرار وقيادة فرق العمل.
- ٧- تحتاج برامج التطوير المهني المقدمة لوكيلات المدارس لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية وتطلعات الوزارة الحالية والمستقبلية من القيادات المدرسية والتركيز أكثر على مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.



## توصيات البحث.

في ضوء نتائج البحث الحالي يمكن التوصية بما يلي:

- ١- إعداد خطة للتطوير المهني لوكيل/ وكيلات المدارس؛ مُواكبةً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ومُواكبةً لتطلُّعات الوزارة المُستقبلية من القيادة المدرسية، مُرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات المهنية الفعلية لوكيل/ وكيلة. وترشيح خبراء ومُختصين لتنفيذها بالتعاون بين مركز التدريب التربوي وإشراف القيادة المدرسية وغيرها من الأقسام المُساندة. ومن هذه الاحتياجات حسب ما ورد في الدِّراسة: (إدارة الأزمات - إدارة التغيير - قيادة مُجتمعات التعلُّم المهنية - مهارة الاتصال والتواصل - صنع القرار - حل المشكلات - فن التعامل مع الزملاء وأولياء الأمور - إعداد الجداول المدرسية - التعامل مع مشكلات الطالبات الدِّراسية والسلوكية - طرق التدريس والأساليب الفنية في متابعة المُعلِّمات داخل الفصول الدِّراسية - الأساليب الإشرافية).
- ٢- ضرورة تقديم برامج تطوير مهني متنوعة وبأساليب مُختلفة، مثل (الزيارات المدرسية - الكوتشينج - مُجتمعات التعلُّم المهنية - اللقاءات - الزيارات الخارجية - الندوات والمؤتمرات.. وغيرها).
- ٣- تدريب وكيل/ وكيلة المدرسة على مهارات ومتطلبات القيادة الإلكترونية.

**الخاتمة.**

يتنامى الوعي بين التربويين، يوماً بعد يوم، بأهمية التطوير المهني للقيادات التربوية الميدانية من مديري ووكلاء مدارس ومشرفين تربويين، حيث يمثل التطوير المهني أحد المنطلقات الأساسية في تسريع عملية التغيير التربوي بل وإحداثها أحياناً أ، كما أنه يعد أداة فاعلة في ترجمة خطط تطوير العمليات التعليمية التي تتبناها المؤسسة التربوية على أرض الواقع. إذ يهدف التطوير المهني في الدرجة الأولى إلى تكوين عناصر بشرية ذات قدرات عالية، تدفع عجلة التغيير وتدعمه وتسير به إلى الأمام من خلال تطوير مهارات المعلمين ومديري ووكلاء المدارس وإتاحة المعلومات التربوية الحديثة لهم، وتبصيرهم بالاتجاهات التربوية الجديدة.

ولقد ازدادت الحاجة إلى التطوير المهني في واقع الأمر مع ازدياد التحديات وتنوعها في الميدان التربوي، والتي تتطلب من المعنيين بهذا المجال سواء معلمين أو مديري ووكلاء مدارس أو مشرفين تربويين العمل على تهيئة البيئة التعليمية التعلمية المناسبة للطلاب. فالتطوير المهني هو أداة لتطبيق خطط التطوير التي تؤثر بدرجة عالية على ما يؤدونه في المدارس، والذي بدوره يؤثر بدرجة قوية على تحصيل الطلاب..ولذا حاولنا تناول موضوع التطوير المهني لوكلاء مدارس التعليم العالي في هذا البحث

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

- أبو شندي، سعد عامر. (٢٠١١). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
  - أهداف وزارة التعليم لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الوطني ٢٠٢٠، تم الاسترجاع من <https://www.manhal.net/art/s/21248>
  - بن سعود، نعمت. (٢٠١٠). *التنمية المهنية للمُعَلِّم والاتّجاهات المعاصرة*. تم الاسترجاع من موقع: <https://cutt.us/ogn03>
  - الحريري، محمد. (٢٠١٢). *إدارة الموارد البشرية*. تم الاسترجاع من موقع المنهل للكتب الإلكترونية.
  - حميد، عبد الله (٢٠١٩). *مهارات وكيل المدرسة*. تم الاسترجاع من موقع منهل الثقافة التربويّة: <https://cutt.us/wWxDW>
  - العامري، محمد علي. (٢٠١٥). *التّطوير المهني داخل المدرسة من المركزية إلى اللامركزية*. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/9mupt>
  - عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٧). *الاحتياجات التدريبية لمُديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التّحدّيات المعاصرة. المجلة التّربويّة (العدد ٤٨)، ص ١٣٢-٢١٥*. تم الاسترجاع من موقع [almanhal.com](http://almanhal.com)
  - عطية، عماد محمد. (٢٠١٢). *الإدارة المدرسية حاضرها ومُستقبلها (ط ٢)*. الرياض: مكتبة الرشد.
  - الغامدي، علي. (٢٠١٣). *درجة جودة أداء القيادة التّربويّة وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التّربويّة، المجلد ٤٠، ١٠٦٨-١٠٩٦*. DOI:10.12816/0000709
  - الغامدي، علي؛ الجهني، عبد الله. (٢٠١٨). *درجة مُمارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية*
- تطوير التّعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التّربويّة*، (العدد ٥١)، ص ٧٢-١١٢.

DOI:10.21608/edu sohag.2018.4610

- 
- القبيسي، عبد الله. (٢٠٢٠). خطة مُقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. *المجلة التربويّة*، (العدد ٧١)، ٤٣-٢. DOI:10.12816/edu sohag.2020
  - لهلوب، إيناس . (٢٠١٥). *مهارات القيادة التّربويّة الحديثة*. عمان، الأردن: دار الخليج.
  - النصير، يوسف محمد. (٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية لمُدبري المدارس في التّعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. *العلوم التّربويّة*، (العدد ٤)، ٢٧٧-٢٩٤. SDL.
  - النوح، مُساعد عبد الله. (٢٠١٥). *مبادئ البحث التربوي (ط ٣)*. الرياض: مكتبة الرشد.
  - وزارة التّعليم. (٢٠٢٠). *الدليل التنظيمي لمدارس التّعليم العام المطورة*. الرياض: شركة تطوير للخدمات التّعليمية.
  - الوطيان، عبد العزيز. (٢٠١٨). *مهارات القرن الحادي والعشرين في رؤية المملكة ٢٠٣٠*. استرجعت من موقع: <https://cutt.us/LWtJ>

ثانيا:المراجع الأجنبية:

- Larkin, Synthia. (2017). *An Examination of the Instructional Leadership Role Deigo State School Vice Principals* [Non-Journal Doctoral Dissertation]. San EriUniversity. <https://atreeb.forumegypt.net/t143-topic>.
- Semra, Kiranli; Yildirim, Yusuf (2016). Views of school Administrators Related to In-service Training Activities. *Universal Journal of Educational Research* 4(3).516-523 available at:[http://www.hrpub.org/journals/article\\_info.php?aid=3461](http://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=3461)