

درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام

بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم

عبد الملك سعد محمد عزالدين *

dr.malik20.yemen@gmail.com

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، مستخدماً استبانة مكونة من (50) مهمة؛ طبقت على عينة مكونة من (64) مديراً. وتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار البالغ عددهم (83) مديراً ومديرة، للعام الدراسي (2016/2017م). وقد توصل البحث الحالي إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم -كما قدرها أفراد عينة مجتمع البحث- عالية، بصورة عامة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار، في اليمن، لمهامهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية) على مستوى الأداة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة؛ وكلاء المدارس؛ التعليم العام؛ مدارس مدينة ذمار؛

المهام.

* طالب دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي - قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة تعز - الجمهورية اليمنية.

The Degree of Practice of Deputies of Public Education Schools in Dhamar City Schools in Yemen to their Tasks.

Abdulmalik Saad Mohammed Ezzaddin *

dr.malik20.yemen@gmail.com

Abstract:

This research aims to identify the practicing degree of the deputies of public education schools in Dhamar city schools in Yemen to their Tasks. The researcher has made use the descriptive survey approach and a list of tasks consisted of (50) tasks, produced in a form of questionnaire applied over (64) principals. The research data was collected during the year school (2016-2017). The research shows that he practicing degree of the deputies of public education schools to their tasks was high in general and there are no statistical significant differences between the research sample appreciations to practicing degree of the deputies of public education schools in Dhamar city schools for their tasks and this may refers to the following 3 variables (qualification, years of experience, training courses).

Keywords: Practicing Degree, Deputies of Schools, Public education, Dhamar City Schools, Skills.

مقدمة البحث:

تعد المدرسة هي البيئة التي يدرس فيها الطالب طوال سنين تعلمه، وهي البيئة التي تتعاقب فيها عمليتا التعلم والتعليم التي يمارس فيها الإداريون مهامهم وواجباتهم المنوطة بهم، مسترشدين بالقوانين والقرارات والنشرات واللوائح التي تصدرها الإدارة التعليمية.

* PhD student, Management and educational planning, department of foundation and educational administration, faculty of education, Taiz university, Republic of Yemen.

تشمل الإدارة المدرسية مدير المدرسة، والوكلاء، والمعلمين، والإداريين، والفنيين، كلا حسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، فكل واحد منهم يعمل في دائرته بروح من التعاون والتعاقد والمشاورة؛ بهدف نجاح العملية التعليمية في المدرسة (العطاس، 2008، 7).

يقوم على رأس الإدارة المدرسية مدير، ويتعاون معه وكيل المدرسة deputy الذي يعد الرجل الثاني في السلطة الإدارية بعد مدير المدرسة، كما أنه يتحمل المسؤولية الكاملة عن إدارة المدرسة أمام مديرها، ويشترك في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها في مجلس إدارة المدرسة، وتصريف شؤونها الإدارية والفنية، وهو حلقة الربط القوية بين مدير المدرسة والعاملين بها (عبد الرؤوف وعامر، 2009، 181).

ويعد وكيل المدرسة قائدًا تربويًا، تناط به مهمات حيوية مهمة، وله دور فاعل في تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية، وعليه تقوم مسؤولية إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تعمل ضمن إطار عمله؛ ولهذا ينبغي له أن يمارس مهامه الإدارية والفنية كاملة كما جاءت في اللوائح والقوانين الوزارية التنظيمية؛ لإرساء القواعد الرئيسة للمهام والواجبات الوظيفية للإدارة المدرسية وتحديدها، ومنها القرار رقم (950) لسنة 1997م الخاص بالعمل باللائحة المدرسية الشاملة في الجمهورية اليمنية، التي تم فيها تحديد الطاقة الاستيعابية للمدارس من العاملين في الإدارة المدرسية، حيث حدد فيها وكيلا لكل (1300) تلميذ/ طالب، وفقًا لما تضمنته اللائحة المدرسية في المادة (140) "المهام الإدارية والفنية لوكيل المدرسة" (اللائحة المدرسية، 1997، 48).

يؤدي وكيل المدرسة دورًا مماثلًا لدور المدير من حيث المسؤوليات والمهام التي ينبغي أن يقوم بها، فمسؤولية وكيل المدرسة هي المسؤوليات نفسها التي يقوم بها مدير المدرسة (عابد، 1994، 31).

وتشير نتائج بعض الدراسات، كدراسة (العمارة، زينب، 1995) إلى أن أكثر الأعمال اليومية التي يقوم بها وكيل المدرسة هي الأعمال الإدارية والأعمال المتعلقة بشؤون الطلبة، حيث تحتل المهام المتعلقة بالجوانب الإدارية المركز الأول والرئيس في عمل وكيل المدرسة، وأن المهام المتعلقة

بالجوانب الفنية تعد من أقل الأعمال التي يكلف وكيل المدرسة بالقيام بها، وكذلك عدم مشاركة وكيل المدرسة في المهام المتعلقة بالأموار المالية، على الرغم من مطالبة معظم الوكلاء بإعطائهم فرصة القيام بممارسة الأعمال المالية، بالإضافة إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه الوكلاء أثناء قيامهم بممارسة أعمالهم.

كما تشير نتائج دراسة (الحميدي، 2010م) إلى أن هناك معوقات تعيق تطوير الأداء المهني لوكلاء المدارس، تتمثل في: غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس، وكثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة، والإجراءات الروتينية الطويلة لعملية الترشيح.

وضمن هذا السياق تشير نتائج دراسة (الدسيماني، علي، 1994) إلى أن وكيل المدرسة يقوم بمهام تأتي في مقدمتها المهام الإنسانية، ثم المهام الإدارية، والرقابية، والكتابية، والإشرافية، ثم تأتي بعدها بدرجة ضعيفة المهام الفنية، حيث لا يقوم بها إلا عدد قليل من الوكلاء، والذين يقومون بها لا يفعلون ذلك إلا نادرًا، وأنه لا توجد برامج أو دورات تأهيلية منظمة ومقصودة يشترك فيها وكيل المدرسة أثناء قيامه بمهامه للرفع من كفاءته، وتدريبه على أعمال ومهام وكيل المدرسة الابتدائية، وعلى فن وعلم الإدارة المدرسية.

كما هدفت دراسة (أبوهادي، 2012م) إلى التعرف على مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه بأمانة العاصمة وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء والمعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل مراجعة لللائحة المدرسية، أو إعادة صياغتها وتجديدها وتطويرها، بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات والتطورات الحديثة؛ نظرا إلى وجود مهام يقوم بها الوكيل لم تذكر في اللائحة، مثل مهام المجال الإنساني والاجتماعي، بالإضافة إلى ضرورة تخصيص موجهين تربويين لوكلاء المدارس؛ للقيام بزياراتهم وتقييم أدائهم؛ من أجل تمكينهم من تطوير أدائهم وتأهيلهم ليكونوا مديري المستقبل؛ لأن زيارات موجهي الإدارة المدرسية تتركز غالبًا على مديري المدارس فقط، كما أوصت بالسماح للوكلاء الحاصلين على مؤهلات علمية

(دون البكالوريوس) بالالتحاق ببعض الدورات التدريبية لرفع مستواهم العلمي، أو إلحاقهم بالمعهد العالي؛ لإعادة تأهيلهم، كما دعت إلى ذلك الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي.

وأوصت دراسة (Sumpter، 2004) بأنه يجب على مديري المدارس تحديد المسؤوليات والمهام، ومنح بعض صلاحياتهم لمساعدتهم؛ لكي يتمكنوا من أداء مهامهم على الوجه المطلوب.

ومن خلال الاطلاع على العديد من تقارير المشرفين التربويين المتعلقة بتقييم أداء وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة دمار (قسم الإشراف التربوي، 2016-2017م)، توصل الباحث إلى أن مستوى أداء الغالبية من وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم -بشكل عام- كان عاليًا، وبالذات فئة الإناث؛ حيث أظهرت تلك التقارير أن مستوى أداء وكيلات مدارس البنات لمهامهن الإدارية والفنية كان عاليًا، وبتقدير عام (ممتاز)، بينما كان مستوى أداء الوكلاء من الذكور لمهامهم الإدارية والفنية أقل من مستوى ممارسة الوكيلات لتلك المهام، وقد يرجع ذلك إلى أن المرأة اليمنية ملتزمة بالأعمال المنأطة بها، ومتفانية ومخلصة إذا ما أوكلت إليها المهام والأعمال، كما أوصت تلك التقارير بضرورة العمل على تعزيز قدرات وكيل المدرسة، وتنمية إمكانياته ومهاراته والعمل على تطويرها وتنميتها بشكل دوري؛ حتى يمارس مهامه بدرجة أفضل مما هي عليه حاليًا.

وخلص القول إنه يجب على وكلاء المدارس ممارسة مهامهم الإدارية والفنية كاملة؛ لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة، وهذا ما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع بالبحث؛ للتعرف على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة دمار، في اليمن، لمهامهم.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من أن اللائحة المدرسية قد أوضحت مهام وكيل المدرسة، فإن الباحث -بحكم عمله وكلياً لإحدى مدارس التعليم العام بمحافظة دمار في اليمن- لاحظ أن معظم وكلاء المدارس مقصرون إلى حد ما في القيام بمهامهم الإدارية والفنية، وقد يعزى ذلك إلى أنهم قد يجهلون تلك

المهام، أو أنهم حديثو التعيين في هذه الوظيفة الإدارية، أو أن تعيينهم كان بطريقة لم يلتزم فيها بشروط التعيين المتعلقة باختيار وتعيين وكلاء المدارس، أو أنهم لا يجدون مجالاً لممارسة تلك المهام؛ نتيجة لعدم منحهم صلاحيات من مديري المدارس، وغير ذلك من الأمور التي ربما قد تحد من ممارسة الوكيل لمهامه، وهذا بدوره قد يؤدي إلى قصور في قيام الإدارة المدرسية بمهامها وواجباتها؛ كون الوكيل جزءاً منها، وهو ما قد ينعكس سلباً على نجاح العملية التعليمية داخل المدرسة، وهذا ما دفع الباحث لدراسة هذه المشكلة، وتحدد مشكلة البحث بالسؤالين الآتيين:

- س1: ما درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار، في اليمن، لمهامهم؟
- س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار، في اليمن، لمهامهم تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

1. معرفة درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم من وجهة نظر مديريهم.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار، في اليمن، لمهامهم تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث الحالي في كونه يكشف عن درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم، ومن ثم التعرف على نقاط الضعف -إن وجدت-؛ حتى يتم تلافيها ومعالجتها، ونقاط القوة؛ لتدعيمها وتعزيزها.

2. يتوقع الباحث أن النتائج التي سيؤول إليها هذا البحث ستقدم بعض المقترحات العملية والمعلومات المهمة عن ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم.
3. كما يأمل أن يستفيد من هذا البحث وكلاء المدارس؛ حتى يستطيعوا القيام بممارسة مهامهم على الوجه المطلوب.
4. التعرف على بعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم؛ لما قد يكون لهذه المتغيرات من دور رئيسي ينعكس على درجة ممارستهم لتلك المهام.
5. قد يثير هذا البحث اهتمام الباحثين مستقبلاً لدراسة جوانب أخرى لم يغطيها البحث الحالي.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام (الحكومية) بمدارس مدينة ذمار، في اليمن لمهامهم، كما يقدرها مديرو المدارس.
- الحد البشري: اقتصر البحث الحالي على تقدير مديري مدارس التعليم العام لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار، في اليمن لمهامهم.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة ذمار، في اليمن.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2016-2017م.

مصطلحات البحث:

1-الممارسة

تعرف الممارسة بأنها: مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يجب أداؤها في الوظيفة المعينة، ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف (البركاتي، 2002، 9).

ويعرف الباحث الممارسة إجرائياً بأنها: مجموعة المهام والمسؤوليات والواجبات التي ينبغي لوكلاء مدارس التعليم العام القيام بها في مدارس التعليم العام، بمدينة ذمار، في اليمن.

2-وكيل المدرسة

يعرف وكيل المدرسة بأنه: الرجل الثاني في السلطة الإدارية بعد مدير المدرسة، وهو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن إدارة المدرسة في حالة غياب المدير، ويعد حلقة الربط القوية بينه وبين العاملين في المدرسة (عبد الرؤوف وعامر، 2009، 181).

3-المهام

عرف (العديلي، 1996، 397) المهام بأنها: تلك التي يناط بها إنجاز أعمال المنظمة، وهي الخدمات التي تؤديها هذه المنظمة؛ لتحقيق أهدافها المحددة.

ويعرف الباحث المهام إجرائياً بأنها: نشاطات وممارسات معينة ومتعددة يمارسها وكيل المدرسة؛ بغرض تحقيق المهام الإدارية والفنية المحددة لنجاح العملية التعليمية.

الخلفية النظرية:

1-طبيعة عمل (دور) وكيل المدرسة وأهميته

عندما يكون الفرد بصدد تحديد أهمية شيء معين فله أن يتأكد من ذلك عند تصور عدم وجود هذا الشيء أو غيابه؛ ولذلك إذا أردنا أن نحدد مدى أهمية عمل وكيل المدرسة، فلنا أن نتصور مدرسة بلا وكيل يعمل على تسيير أمورها ومتابعة طلابها، "وعلى هذا فإن النظم التعليمية تتفق في إقرارها بأهمية المهمة الملقة على كاهل مدير المدرسة؛ مما دفع بها لتعيين من يساعده في مهامه، وينوب عنه عند غيابه، وتعد وظيفة وكيل المدرسة وظيفية رئيسة ومهمة وفعالة ضمن الوظائف الأخرى المتضمنة في العمل المدرسي، وله مشاركة هادفة وعملية في إدارة المدرسة، وتسيير أمورها وشؤونها. وتنبع أهمية عمل الوكيل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقة

على عاتقه، التي من أهمها أنه يمارس مسئوليات ومهام مدير المدرسة نفسها في حالة غيابه، كما أنه يتمتع بنفس السلطة الممنوحة للمدير" (عابد، 1994، 20).

وترجع أهمية دور وكيل المدرسة إلى عدد من العوامل، يمكن إجمالها فيما يأتي (عبد الرؤوف وعامر، 2009، 182-183):

أ- يعتمد الاتصال الفعال بين مدير المدرسة والعاملين معه اعتمادًا كبيرًا على قيام وكيل المدرسة بهذا الدور، ويتمثل ذلك في السرعة والدقة والتوقيت المثالي لتوصيل آراء وأفكار مدير المدرسة إلى العاملين.

ب- يعتمد الاتصال الفعال، خلال الهيكل التنظيمي للمدرسة رأسياً وأفقيًا، على قيام وكيل المدرسة بهذا الدور.

ج- إذا زادت أعباء مدير المدرسة، فإنه يمنح عددًا من سلطاته لوكيل المدرسة، ويتوقف هذا التفويض على الكفاءة الفنية والإدارية لوكيل المدرسة.

د- يقوم الوكيل بدور مهم في عملية التوجيه والإشراف على وجه العموم، وفي مادة تخصصه إذا طلب منه الإشراف عليها.

لذلك فوكيل اليوم هو المدير الاحتياطي، وهو مدير المدرسة مستقبلاً، الذي تجب العناية بإعداده وتأهيله وتدريبه؛ حتى يتمكن من القيام بعمله الجديد متى ما طلب منه ذلك بكفاءة واقتدار (الشمري، 2004، 26).

2- صفات وكيل المدرسة

ذكر (السديري، 2004، 22) أن وكيل المدرسة ينبغي له أن يتميز بصفات متعددة، من أهمها:

- 1- أن يعرف الإنسان مدى كفاءته، وحدود قدراته في مجال العمل الذي سوف يقوم به.
- 2- أن يكون قدوة حسنة في ذاته، ونبراسا يقتدى به في أخلاقه، وأن يكون مثلاً يحتذى به في عمله، ومنها التزامه بالداوام، وتقيده بأنظمة التعليم، وبالترغيبات الداخلية.

- 3- السمعة الطيبة.
 - 4- توفر السمات القيادية التي من أهمها:
 - أ- القدرة على التعاون مع الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
 - ب- أهليته للمسؤولية وتحمل أعبائها.
 - ج- الاطلاع الواسع على مجريات الأمور، والإلمام بأهداف التعليم ومهام العمل الذي سيقوم به.
 - د- السرعة في أداء الأعمال.
 - هـ- التخطيط والمتابعة.
 - و- قوة الشخصية، وتتمثل في الشجاعة والمرونة في التعامل، وقوة الإرادة، والحزم، والثقة بالنفس.
 - 5- الاتزان وعدم الانفعال، والقدرة على ضبط النفس، واحتواء انفعال الآخرين من عاملين ومراجعين.
 - 6- الحيوية والنشاط والحدق والانتباه للتصرفات التي تدور بالميدان.
 - 7- عدم إدخال العلاقات الشخصية في مجال العمل.
 - 8- استثمار المركز في الإصلاح والدعوة إلى الله، وذلك عن طريق غرس القيم الإسلامية وإزالة الانحرافات، قال تعالى: ﴿ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال إنني من المسلمين﴾ (سورة فصلت، الآية: 33).
 - 9- الإخلاص والنية الصادقة، وذلك بإعطاء جميع الأعمال ما تستحقه من العناية والاهتمام، وأن تكون سريره خالصة لله تعالى، لا يبتغي بذلك منصباً ولا جاهاً ولا ثناءً، إنما الجزاء من الله تعالى وحده.
- مما سبق يرى الباحث أن توفر مثل هذه الصفات والمهارات في وكيل المدرسة سوف تعطينا قائداً إدارياً متمكناً من أداء عمله، ولا يتأثر بالظروف والحالات الطارئة التي قد تمر بالمدرسة،

وإذا ما توفرت مثل هذه الصفات والمهارات في وكيل المدرسة فإننا نستطيع القول إنه تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3-مهارات وكيل المدرسة

ينبغي لكل مدير أو وكيل مدرسة أن يتصف بالعديد من المهارات؛ حتى يستطيع تحقيق أهداف العملية التربوية.

وقد قسم (الدوسري، 2009، 57) المهارات التي يحتاج إليها وكيل المدرسة؛ لكي ينجح في عمله، إلى أربع مهارات هي:

1- فن الاستماع.

2- إدارة الوقت.

3- فن العلاقات الإنسانية.

4- فن إصدار التوجيهات.

وأشار (عالم، 2014، 62) إلى بعض المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد الناجح، منها:

1-انتقاء الأفراد وتوظيفهم. 2-مواجهة الطوارئ.

3-الاقتصاد في الإنفاق. 4-التمسك بمبادئ السلامة العامة.

4-كفايات وكيل المدرسة

تحتاج الإدارة المدرسية إلى عدد من الكفايات التي تتمثل في: المعارف، والمهارات، والمعلومات، والاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية التي تمكن عضو الإدارة من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول؛ بما يؤدي إلى أن ينجح في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة، وتتحدد تلك المعارف والمعلومات الضرورية في ضوء الأنشطة والمهام والواجبات الفنية

والإدارية والإنسانية والاجتماعية المرتبطة بأدوار عضو الإدارة في قيادته للمؤسسة التعليمية، وبما يزيد من قدرته على متابعة كل جديد في مجال عمله، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإنه ينبغي له أن يهتم بمهارات أكثر في المستقبل، وهي مهارات التصور والتفكير التي تمثل أهمية في اكتساب المعرفة الجديدة (عبد المنعم ومصطفى، 2008، 139).

ويحدد (الصبي، 2002، 6) الكفايات الرئيسة للوكيل المتميز على النحو الآتي:

- 1- يبرئ بيئة مدرسية محفزة للإبداع.
 - 2- يتقبل الجديد ويوجه عمليات التغيير لتحقيق أهداف المدرسة.
 - 3- يوجه الأنشطة المحفزة لطاقت الطلاب وإبداعاتهم.
 - 4- يكتشف مواهب الطلاب ويرعاها.
 - 5- يقدر ويثري التنوع داخل المدرسة.
 - 6- يوظف التكنولوجيا لتهيئة بيئة مدرسية داعمة للإبداع.
 - 7- يستثمر الإنجازات لتحقيق مزيد من النجاحات.
 - 8- يدعم مفهوم ومقومات التغيير المبدع في ثقافة المدرسة.
- وخلاصة القول ينبغي للدولة أن تهتم بدعم وتنمية كفايات أعضاء الإدارة المدرسية؛ ليكونوا قادة قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك بأن توفر لهم الخبرة والمعرفة اللازمة للعمل القيادي، وما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسئوليات؛ لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني، لا سيما أن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات.

5- شروط اختيار وكيل المدرسة

أوردت اللائحة المدرسية للعام (1997م) في الجمهورية اليمنية، في المادتين (34، 35) الشروط التي ينبغي توافرها فيمن يشغل وظيفة إدارية في المدارس، وهي: يشترط فيمن يعين لوظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة الصفات الآتية:

يشترط فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة، أو وكيل مدرسة توافر جملة من الصفات الخلقية والذهنية والإبداعية والفنية والاستعدادات، أهمها:

1- التمسك بالقيم والتعاليم الإسلامية عمومًا، والاستقامة في السلوك والخلق الحميد في معاملة الناس، والمحبة الصادقة للوطن، وخدمة المجتمع من خلال الجد والمثابرة والعمل الدؤوب في سبيل الصالح العام، والترفع عن الممارسة التي تسيء إلى طبيعة العمل التربوي وأهدافه النبيلة.

2- الالتزام بالقوانين النافذة، واحترام العادات والتقاليد والأعراف اليمنية الأصيلة.

3- توفير الاستعداد النفسي، والقدرة الجسمية لتحمل أعباء ومشاق العمل الإداري والتربوي، والتأثر الاجتماعي، وتوفير السمات الشخصية التربوية، ومنهجية العمل الجماعي التعاوني الديمقراطي، والنظرة الاستيعابية المتسامحة مع المعنيين في المدرسة من معلمين وإداريين وفنيين وطلاب، والابتعاد عن التعصب الأعلى والتمييز الشخصي الضيق، وعدم ممارسة أي نشاط حزبي في المدرسة وأنشطتها.

(ب) -التأهيل العلمي والخبرة

1-يشترط فيمن يرشح مدير مدرسة، أو وكيل مدرسة أن يكون حاصلًا على شهادات (البكالوريوس، أو ليسانس) في التربية، أو شهادة جامعية -على الأقل- بغض النظر عن المرحلة التعليمية للمدرسة المعنية.

2-يجوز قبول مستويات تأهيلية أدنى من ذلك، إذا دعت الضرورة، في المناطق التي تنعدم الكوادر المؤهلة فيها، وفقا للأسس المتبعة في القوانين واللوائح النافذة.

3-أن يكون ذا خبرة في التدريس وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح النافذة.

4- أن يكون المرشح من بين العاملين في المدرسة، الذين تنطبق عليهم الشروط، فإن لم يتوفر ذلك فمن المدارس المجاورة في إطار المديرية (وزارة التربية والتعليم، 1997، 11).

كما صدر القرار الوزاري رقم (559) لسنة 2003م بشأن شروط اختيار وتعيين مديري المدارس ووكلائهم، تضمنت المادة (1) منه شروط شغل وظيفة مدير المدرسة أو وكيل المدرسة، وهي:

- 1- أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي.
- 2- أن تكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات لاحقة للمؤهل الجامعي في مجال التدريس.
- 3- أن يجتاز دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ويجوز احتساب سنتي الخبرة في مجال الإدارة المدرسية بديلاً عن الدورة التدريبية في حال عدم توفير مثل هذه الدورات.
- 4- ألا يقل تقديره في السنتين الأخيرتين عن جيد جداً.
- 5- أن تتوافر فيه الصفات القيادية والكفاءة (وزارة التربية والتعليم، 2003، 200، 201).

6- آلية ترشيح وكيل المدرسة

أشارت المادة (37) من اللائحة المدرسية للعام (1997م) في الجمهورية اليمنية إلى أن تعيين وكيل المدرسة يتم بناءً على ترشيح مدير المدرسة، وموافقة إدارة التربية والتعليم بالمديرية، ومصادقة الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، ويصدر بشأنه قرار من الوزير أو من يفوضه من الوزارة أو الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة (وزارة التربية والتعليم، 1997، 11).

7- أساليب اختيار شغل الوظائف القيادية للإدارة المدرسية

قد يعتقد البعض أن عملية اختيار وكيل المدرسة أمر سهل، لكنه في الواقع أمر معقد وشاق، لاسيما إذا لم تكن هناك معايير واضحة لعملية الاختيار، أو إذا كان القائمون على الاختيار غير مؤهلين لهذه العملية، وتدخلت فيها الأهواء الشخصية والتقييم الخاطئ.

ولأن دور الإدارة المدرسية تعقد كثيراً في الآونة الأخيرة؛ نتيجة للتزايد الهائل في أعداد الطلبة، والتحسين الكبير في مؤهلات المعلمين، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس، فلم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بدور مدير مدرسة أو وكيل مدرسة؛ إذ إن الاختيار لا يمكن

أن يحكمه عامل واحد فقط، أو معيار معين؛ لذلك أصبح من الضروري أن يتم اختيار مدير أو وكيل المدرسة وفق أسس علمية منظمة وموضوعية، والبعد عن الأساليب التقليدية القديمة في عملية الاختيار.

8-عوامل نجاح وكيل المدرسة

يكمن سر نجاح المدرسة -بوصفها مؤسسة اجتماعية تعليمية تربية- في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور، بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات واتجاهات حديثة (زقوت، 2007، 43)، وتعتمد "فعالية الإدارة المدرسية على العمل الجماعي؛ ولذا نجد أنه كلما ازداد عدد الكفاءات الإدارية في مدرسة من المدارس كان ذلك أدعى لنجاحها وتحقيق أهدافها، وتزداد الحاجة إلى توفر القدرة الإدارية القادرة على خلق المناخ الملائم الذي يحفز الآخرين على العمل والأداء" (حسان والعجمي، 2007، 114)، فنجاح الإدارة ينطلق من أفراد تتملكهم الرغبة في العمل والاجتهاد، ويتسمون بصفات قيادية، وقناعات شخصية تتمثل في التعاون والتأزر والحرص، ورغبات ودوافع داخلية.

9-مهام وكلاء مدارس التعليم العام في اليمن

إن مهام وواجبات وكيل المدرسة الثانوية هي نفسها المهام والواجبات التي تنطبق على وكيل المدرسة الأساسية، كما أشارت إلى ذلك اللائحة المدرسية في المادة (140)، حيث يمارس وكيل المدرسة المهام الإدارية والفنية الآتية:

1. تنظيم عمليات القبول والتسجيل للتلاميذ/ الطلاب في بداية العام، وفق نظام القبول المتبع.
2. تنظيم عمليات انتقال التلاميذ/ الطلاب من المدرسة وإليها.
3. توزيع التلاميذ/ الطلاب على الفصول واتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.
4. الإشراف على استخدام البطاقة المدرسية وتفعيل العمل بها.

5. متابعة دوام التلاميذ/الطلاب من حيث الغياب والتأخر وحالات التسرب أو الانقطاع عن الدراسة.
6. متابعة إخطار المدرسة للآباء، والتأكد من إرسالها إليهم في مواعيدها، بما يفيد عن حالاتهم السلوكية، ومدى انتظامهم في الدراسة ومستوياتهم التحصيلية، ومدى تقدمهم.
7. وضع الجدول المدرسي.
8. تنظيم جدول الاحتياط وتوزيعه على المعنيين.
9. وضع الأسس التنظيمية لأعمال الاختبارات المدرسية ومتابعة تنفيذ مختلف الجوانب المتعلقة بها.
10. الإشراف على أعمال الموظفين والإداريين والعمال المستخدمين بالمدرسة.
11. متابعة حضور وتأخير وغياب المدرسين والموظفين وكافة العاملين، وقيامهم بواجباتهم.
12. تنظيم إجازات العاملين في المدرسة.
13. استيفاء التغذية الراجعة من المعلمين بشأن المناهج والكتب الدراسية.
14. استيفاء الاستبيانات واستطلاعات الرأي الخاصة بالمدرسة.
15. توجيه سلوك التلاميذ/الطلاب وحثهم على الجد والاجتهاد.
16. تنظيم طابور الصباح والنشاطات التي تتم فيه والإشراف على فعاليات اليوم المدرسي.
17. الإشراف على المقصف المدرسي.
18. متابعة النظافة العامة بالمدرسة وتجميلها وصيانتها.
19. حل المنازعات التي تنشأ بين التلاميذ/الطلاب، وبينهم وبين العاملين بالمدرسة.
20. المشاركة في الدراسات والبحوث وبرامج التنمية المهنية التي تتم على مستوى المدرسة.

21. الإعداد والتحضير لعقد الفعاليات المختلفة بالمدرسة من اجتماعات وندوات ومحاضرات.
22. تنظيم وضبط الأمور المالية التي توكل إليه من مدير المدرسة.
23. تدقيق السجلات المدرسية المتنوعة والتوجيه للعمل بها.
24. استخدام السجلات المدرسية المرتبطة بعمله.
25. ما يوكل إليه من أعمال من قبل مدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 1997، 48-49).

كما أشارت اللائحة المدرسية في الجمهورية اليمنية إلى أن لوكليل المدرسة المشاركة في المهام والواجبات العامة لإدارة المدرسة الآتية (وزارة التربية والتعليم، 1997، 48):

1. وضع الخطة العامة لتسيير العمل المدرسي والبرامج المختلفة لفعالياته.
2. المشاركة في اجتماعات المجالس المختلفة.
3. الإشراف والمتابعة لسير العمل المدرسي.
4. المشاركة في توزيع الاختصاصات على العاملين في المدرسة.
5. المشاركة في تقويم العاملين في المدرسة.

دراسات سابقة:

أ) دراسات عربية، منها:

1. دراسة (أبو هادي، غنى، 2012) بعنوان: مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه بأمانة العاصمة وعلاقته ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه بأمانة العاصمة وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء والمعلمين، وأهم الصعوبات والمشاكل التي تواجه وكيل مدرسة التعليم الأساسي من وجهة نظر الوكلاء.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع معلوماتها الميدانية، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومي بأمانة العاصمة-صنعاء، ووكلاء هذه المدارس ومعلميها. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي بأمانة العاصمة لمهامه عالٍ، بصورة عامة، لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، ويعد هذا مستوى أداءً عالياً.
- أجمع كل من المديرين والوكلاء والمعلمين على أن مستوى الأداء الوظيفي للوكلاء إيجابي، وكل المتوسطات الحسابية وقعت عند مستوى أداء (عالٍ)، ولكن استجابة المديرين كانت بمتوسط أعلى من استجابة الوكلاء والمعلمين، وكانت استجابة الوكلاء بمتوسط أعلى من استجابة المعلمين.

وأظهرت نتائج الفروق ما يأتي:

- (أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي بأمانة العاصمة لمهامه تُعزى للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، الوظيفة السابقة للعمل الحالي، المؤهل العلمي، نوع المؤهل) على مستوى الأداة بشكل عام.
- (ب) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي بأمانة العاصمة لمهامه تُعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، فترة الدوام الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على مستوى الأداة بشكل عام.

2. دراسة (الحميدي، منصور، 2010): إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، من وجهة نظر مشرفي الإدارة

المدرسية ومديري المدارس من ناحية المهارات (الفنية – السلوكية - التخطيطية)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (9) مشرفي إدارة مدرسية، و(89) مدير مدرسة بمحافظة الطائف، دون قراها أو هجرها، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

(أ) يسهم البرنامج بشكل عال بالأداء المهني لوكيل المدرسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديرها.

(ب) أهم المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج في تطوير الأداء المهني هي: (غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس، وكثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة، والإجراءات الروتينية الطويلة لعملية الترشيح، ووضع المعلم على قائمة الانتظار، وعدم توجيهه مباشرة للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج).

(ج) توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك علاقة إحصائية دالة لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام في تطوير أدائهم المهني تعزى إلى العمل الحالي، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو الدورات التي تلقاها أفراد مجتمع الدراسة.

3. دراسة (الجميعة، تركي، 2008): دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء (دراسة ميدانية بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع دور مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض في تنمية المهارات الإدارية والفنية، ومهارات العلاقات الإنسانية لدى وكلاء المدارس الثانوية. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع معلومات. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

(أ) يعمل مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض دائمًا على تنمية المهارات الإدارية والفنية لدى الوكلاء من وجهة نظر المديرين والوكلاء.

(ب) يعمل مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض أحياناً على تنمية المهارات الفنية لدى الوكلاء من وجهة نظر الوكلاء.

(ج) يعمل مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض دائماً على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى الوكلاء من وجهة نظر المديرين والوكلاء.

4. دراسة (تربان، كمال، 2006): مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وإظهار أثر متغيرات: النوع، عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية في درجة تقديرهم للمشكلات التي تواجههم في عملهم، وتقديم توصيات يمكنها أن تسهم في علاج هذه المشكلات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة دراسته من جميع المديرين المساعدين، بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، الذين اجتازوا الدورة التدريبية الخاصة بهم، والبالغ عددهم (127) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة. ولأغراض الدراسة أعد الباحث استبانة، تكونت من (59) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يأتي:

(أ) تمثلت أهم المشكلات التي تواجه المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث من وجهة نظرهم في الآتي:

-مشكلات ذات علاقة بمهام وصلاحيات المدير المساعد، حيث دارت هذه المشكلات حول غموض التوصيف الوظيفي للمدير المساعد؛ ما تسبب في تكليفه بالمزيد من أعباء العمل، والحد من حريته في ممارسة عمله داخل المدرسة.

-مشكلات ذات علاقة بعملية تدريب المديرين المساعدين: كعدم مراعاة الوكالة لرغبات المديرين المساعدين أو احتياجاتهم عند طرح المادة التدريبية، أو اختيار أساليب التدريب، إضافة إلى الضعف النسبي للفائدة المرجوة من هذا البرنامج، وضعف بعض أفراد طواقم التدريب.

5. دراسة (الصبي، محمد، 2002) بعنوان: مهام وكلاء المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرها ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية (دراسة تقييمية).

هدفت الدراسة إلى تحديد مهام وكيل المدرسة الثانوية التي ينبغي أن يقوم بها من وجهة نظر وكلاء ومديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف على تأثير العلاقات الإنسانية بين المدير والوكيل في أداء الوكيل لمهام عمله. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع وكلاء ومديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض البالغ عددهم (212) فردًا. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يأتي:

(أ) أن هناك (27) مهمة يمارسها الوكيل في المرحلة الثانوية بدرجة عالية.

(ب) مهام وكيل المدرسة الثانوية التي يرى أفراد الدراسة أنها مهام متوسطة الممارسة بلغ عددها (26) مهمة.

(ج) مهام وكيل المدرسة الثانوية التي يرى أفراد الدراسة أنها مهام ضعيفة الممارسة بلغ عددها (26) مهمة.

(د) هناك (56) مهمة من مهام وكيل المدرسة الثانوية ذات أهمية عالية.

(هـ) لا يرى أفراد الدراسة في المهام التي اشتملت عليها أداة الدراسة أي مهمة ضعيفة.

(و) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة نحو ممارسة وكيل المدرسة الثانوية للمحور الأول المتعلق بالأعمال المكتبية والإدارية، وكذلك بالنسبة لمهام المحور الثاني المتعلقة بشؤون المعلمين والعاملين والمستخدمين باختلاف متغير الوظيفة.

(ز) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة نحو أهمية مهام وكيل المدرسة الثانوية في المحاور الثلاثة باختلاف متغير الوظيفة.

1-دراسة (Sumpter, 2004) بعنوان: منظورات مساعدي المديرين الأساسيين لدورهم في القيادة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر مساعدي المديرين حول دورهم في القيادة التعليمية، وأوضحت نتائج الدراسة أن مساعدي المديرين لهم دور متوسط في الاشتراك في القيادة التعليمية في دعم المعلمين، وكذلك لهم دور في التأثير في القيادة التعليمية من خلال تجارب القيادة، وممارسات المديرين الحالية، والتفويضات الممنوحة لهم في الواجبات الإدارية، وقدراتهم، والحافز الشخصي لهم لممارسة القيادة التعليمية التي ترى الدراسة أنه يمكن مشاركتهم فيها من خلال تحديد المدير نموذجًا أو دليلًا للقيادة التعليمية التي تسند لمساعد المدير، ويكون لمساعد المدير دور في القيادة التعليمية، ويظهر عندما يكون له القدرة على القيادة التعليمية، ودوره يكون في دعم المعلمين، ومساعدة الطلاب على الإنجاز، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد المسؤوليات والمهام، وتفويض بعض صلاحياتهم لمساعدتهم.

2-دراسة (Wells and others, 1999) بعنوان: مقارنة بين مهام مديري المدارس ومساعديهم حديثي التخرج خلال العام الدراسي (1997-1998) في ولاية كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين مهام مديري المدارس ووكلائهم في ولاية كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العام الدراسي (1997/1998م)، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة 23 مديرًا، و(36) مديرة، و(46) مساعدًا للمدير، و29 مساعدة للمدير، في مختلف مراحل التعليم العام في تلك الولاية.

2- دراسة (Garrett, 1998) بعنوان: إعداد القيادة المدرسية: دور مساعد مدير المدرسة في المدارس الابتدائية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور مساعدي مديري المدارس، في شيفيلد وإنجلترا، في كيفية الاستعداد لتولي المهام القيادية، كما هدفت إلى وصف السياق القومي للتعليم الابتدائي في

إنجلترا وويلز، حيث أجريت الدراسة على مستوى المدينة، وتمثلت أدواتها في: المقابلات، والاستفتاءات، والمناقشات.

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

اقتضت طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي المسحي (الشامل): للوقوف على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم الإدارية والفنية.

مجتمع البحث:

تكون المجتمع الأصلي لهذا البحث من فئة واحدة هي: مجتمع المديرين: جميع (مديري ومديرات) مدارس التعليم العام بمدينة دمار، البالغ عددهم (83) مديرًا ومديرة، موزعين على مدارس المدينة.

عينة البحث:

بناء على ما سبق فقد قام الباحث بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع البحث، البالغ عددهم (83) مديرا ومديرة، استبعد منهم (15) مديرًا ومديرة كعينة استطلاعية، وفقد منها (استبيانان)، كما تم إلغاء استبيانين لعدم استيفاء البيانات، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (64) مديرًا ومديرة.

-وصف خصائص ومتغيرات عينة البحث-

توزيع أفراد عينة البحث على مستوى كل فئة من الفئات التي تضمها كل متغير من المتغيرات المستقلة للبحث، بعد جمع البيانات الشخصية الواردة من المستجيبين، وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1) خصائص ومتغيرات عينة البحث

المتغير	النوع	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	3	4.69
	جامعي	61	95.31
سنوات الخبرة	من 6-10	29	45.31
	11 سنة فأكثر	35	54.69
الدورات التدريبية	من دورة إلى دورتين	35	54.69
	ثلاث دورات فأكثر	29	45.31

أداة البحث:

قام الباحث ببناء أداة البحث وفق الخطوات الآتية:

- إعداد قائمة أولية بمهام وكلاء مدارس التعليم العام.

- عرض القائمة على عدد من المحكمين:

عرضت القائمة على عدد من المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري، وبلغ عددهم (7)

محكمين، غير أن الذين تمكن الباحث من استرجاعها منهم كانوا (5) محكمين.

- بناء القائمة في صورتها النهائية: تحويل القائمة إلى استبانة وتوزيعها على أفراد عينة

البحث:

بعد تحكيم القائمة، قام الباحث بمراجعة جميع فقراتها وإعدادها في صورتها النهائية، بعد

إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لملاحظات المحكمين بنسبة موافقة (80%) فأكثر؛ للإبقاء على

الفقرات، أو حذف بعضها، وبعد تعديل القائمة قام الباحث بتحويلها إلى استبانة ذات تدرج

خماسي، وأصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (50) فقرة.

- صدق أداة البحث

تم التحقق من توفر خاصية صدق الأداة بطريقتين هما:

* صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

في ضوء الآراء والملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون تم تقسيم بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات.

* صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (15) مديراً ومديرة من خارج عينة البحث الأساسية.

- ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الأداة مرة واحدة على عينة استطلاعية قوامها (15) من (المديرين)، وتم حساب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha) لاستخراج مدى موثوقية أداة البحث كالآتي:

أ: الاتساق بطريقة (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)

تم استخراج معامل ثبات تقديرات المجتمع الاستطلاعية عن طريق معامل (ألفا كرونباخ) حيث حصلت على قيمة معامل ألفا على مستوى الأداة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (2) ثبات الأداة حسب معامل (ألفا كرونباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	قيمة ألفا
	مهام وكيل المدرسة	50	50-1	0.82
	الثبات الكلي للأداة			0.82

يتضح من الجدول (2) أن الثبات بلغ (0.82)، وهي قيمة ثبات عالية؛ ولذلك فإن الأداة صالحة للتطبيق.

- تطبيق أداة البحث ميدانياً

تم النزول الميداني إلى مدارس التعليم العام في مدينة ذمار؛ بغرض توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع البحث.

وكان عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة (68) استبانة، مثلت ما نسبته (100%) - بعد استبعاد العينة الاستطلاعية- من أفراد مجتمع البحث، وبعد فرز الاستبانات المستعادة قبل تفرغها اتضح ما تم تدوينه في الجدول الآتي:

جدول (3) عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة

نسبة الصالحة	الصالحة	المستبعدة	المفقودة	المسترجعة	الموزعة	
%92.75	64	2	2	66	68	
-	64	2	2	66	68	الإجمالي

ثم أدخلت في الحاسب الآلي ليتم معالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).

معالجة البيانات إحصائياً وتصحيح الأداة:

بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة البحث وجمع وفحص وتحليل الاستبانات المسترجعة تم معالجتها إحصائياً، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

- ترميز البيانات والفقرات وإدخالها إلى الحاسب الآلي مصححة.
- إخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS).
- تم عرض ومناقشة النتائج حسب ما نصت عليه أسئلة البحث وفق المعيار الآتي:

تحديد القيم الخاصة ببدايات تقديرات العينة ودلالاتها اللفظية في الأداة، حيث تم تحويل سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة عن الاستبانة قيمة رقمية.

بعد ذلك قام الباحث باستخدام محك قُسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول، وحُدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات بحساب المدى لقيمة البدائل، بأخذ الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة.

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ثم نقوم بقسمة المدى على عدد الخلايا؛ للحصول على طول الخلية الصحيح.

$$\text{طول الخلية} = 5 \div 4 = 0.80$$

وتمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وهكذا أصبح طول الخلية الأولى $1 + 0.80 = 1.80$ ، أي أن الفئة الأولى تتراوح بين (1 و1.80) فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً: (درجة ممارسة منخفضة جداً)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (4) محك الحكم وتوزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة	مدى الموافقة في الأداة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	
درجة ممارسة منخفضة جداً	منخفضة جداً	1.80	1	1
درجة ممارسة منخفضة	منخفضة	2.60	1.81	2
درجة ممارسة متوسطة	متوسطة	3.40	2.61	3
درجة ممارسة عالية	عالية	4.20	3.41	4
درجة ممارسة عالية جداً	عالية جداً	5	4.21	5

بواسطة برنامج SPSS تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وفيما يأتي توضيح

للأساليب التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

- النسب المئوية، والتكرارات لوصف متغيرات البحث.

- الوسط الحسابي (Mean)، لمعرفة متوسط تقديرات أفراد مجتمع البحث.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف وتشتت تقديرات

أفراد مجتمع البحث عن كل فقرة من الفقرات وعلى مستوى جميع فقرات الأداة.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

بعد أن تم عرض ومناقشة النتائج الميدانية التي أسفر عنها البحث، وتحليلها؛ بهدف

الإجابة عن السؤالين الأول والثاني، حول معرفة درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام

بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

خصائص مجتمع البحث من حيث المتغيرات المستقلة للعينة، وتحقيقاً لأهداف البحث، تمت

مناقشة النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

لمعرفة درجة تقدير أفراد المجتمع على الأداة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف

المعياري لاستجاباتهم، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه

"ما درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم؟" تم

استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناءً على تقدير مجتمع البحث.

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم

ت	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	9	يشرف على تنظيم الطابور المدرسي والأنشطة التي تتم فيه.	4.53	5.18	عالية جدا
2	18	يوزع الطلاب على الفصول بقوائم خاصة بهم.	4.28	0.74	عالية جدا
3	49	يشارك في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة.	4.17	0.72	عالية
4	19	ينظم الأمور المالية التي توكل إليه من مدير المدرسة ويضبطها.	4.13	0.63	عالية
5	5	يحل المنازعات التي تنشأ بين المعلمين والطلاب.	4.09	0.71	عالية
6	20	ينظم عمليات انتقال الطلاب من المدرسة وإليها.	4.08	0.67	عالية
7	11	يحل المنازعات التي تنشأ بين العاملين في المدرسة.	4.08	0.70	عالية
8	26	يشرف على تنظيم الملفات الخاصة بطلاب المدرسة والمحافظة عليها.	4.06	0.75	عالية
9	37	يحث الطلاب على الاهتمام بنظافة فصولهم والمحافظة على محتويات المدرسة.	4.06	0.69	عالية
10	1	يشارك في وضع جدول الحصص المدرسي.	4.06	0.69	عالية
11	27	ينظم إجازات العاملين في المدرسة (عارضة- مرض- بعذر... إلخ).	4.03	0.67	عالية
12	48	يشارك في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة.	4.02	0.81	عالية
13	44	يشجع المعلمين على إبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول المناهج التعليمية والكتب الدراسية.	4.00	0.91	عالية
14	32	يتابع عملية صيانة جميع مرافق المدرسة.	4.00	0.85	عالية

ت	رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	الدرجة
15	10	يستخدم السجلات المرتبطة بعمله لتنظيم العمل داخل المدرسة.	3.98	عالية
16	13	يشرف على تنظيم السجلات المدرسية المختلفة.	3.97	عالية
17	2	ينفذ ما يوكل إليه من أعمال من مدير المدرسة.	3.95	عالية
18	46	يستقبل الاستبيانات واستطلاعات الرأي الخاصة بالمدرسة.	3.94	عالية
19	22	يتابع إخطار المدرسة للأباء بما يفيد عن سلوكيات أبنائهم ومدى انتظامهم في الدراسة.	3.92	عالية
20	21	ينظم جداول الاحتياط.	3.89	عالية
21	29	يتابع إخطار المدرسة للأباء بما يفيد عن مستويات أبنائهم التحصيلية ومدى تقدمهم في الدراسة.	3.88	عالية
22	25	يتابع حالات التسرب أو الانقطاع عن الدراسة.	3.83	عالية
23	14	يتابع عملية انتظام الطلاب في الدراسة.	3.83	عالية
24	34	يشرف على توزيع البطاقة المدرسية للطلاب.	3.81	عالية
25	45	يشارك في تشخيص نواحي القوة والضعف والقصور في أسئلة الاختبارات ومعالجتها.	3.81	عالية
26	23	يشرف على تنظيم الملفات الخاصة بجميع العاملين بالمدرسة.	3.80	عالية
27	35	يشرف على المقصف المدرسي (البوفية).	3.77	عالية
28	24	يوجه جميع الموظفين والإداريين لاستخدام السجلات المدرسية المختلفة.	3.77	عالية
29	38	يوجه سلوك الطلاب داخل المدرسة.	3.77	عالية

ت	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	39	يشرف على جميع أعمال الاختبارات.	3.77	0.85	عالية
31	6	يتابع حضور وتأخر وغياب الإداريين وكافة العاملين في المدرسة.	3.73	0.93	عالية
32	12	يتابع عملية حضور الطلاب إلى المدرسة ودخولهم الصفوف الدراسية.	3.73	0.80	عالية
33	43	يتابع أداء المعلمين في الفصول الدراسية.	3.70	0.95	عالية
34	40	يتابع تنفيذ جميع الجوانب المتعلقة بالاختبارات.	3.66	0.93	عالية
35	50	يشرف على تفعيل البطاقة المدرسية.	3.64	0.98	عالية
36	8	ينظم عملية القبول والتسجيل للطلاب في بداية العام الدراسي.	3.58	1.12	عالية
37	41	يضع الأسس التنظيمية لأعمال الاختبارات الشهرية والفصلية والنهائية.	3.58	0.75	عالية
38	42	يحضر لعقد الفعاليات المختلفة من اجتماعات وندوات ومحاضرات.	3.56	1.04	عالية
39	30	يتأكد من إرسال الإخطارات لأولياء الأمور بملاحظات المدرسة في مواعيدها.	3.47	0.94	عالية
40	33	يشرف على أعمال العمال المستخدمين في المدرسة.	3.45	0.83	عالية
41	31	يتابع عملية تجميل المدرسة.	3.41	0.97	عالية
42	7	يشرف على مواعيد الحصص بداية ونهاية كل حصة والتنبيه على ذلك.	3.34	0.96	متوسطة
43	3	يشرف على تواجد المعلمين في فصولهم وفق جدول الحصص اليومي.	3.28	0.68	متوسطة
44	16	يتابع النظافة العامة للمدرسة.	3.25	0.87	متوسطة

ت	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
45	17	يشرف على توزيع حصص الاحتياط على المعلمين في حالة غياب أحدهم.	3.23	0.79	متوسطة
46	15	يشرف على أعمال الموظفين والإداريين في المدرسة.	3.13	1.00	متوسطة
47	4	يفصل في المنازعات التي تنشأ بين الطلاب وزملائهم.	3.05	0.90	متوسطة
48	47	يستقبل التغذية الراجعة من المعلمين بشأن المناهج والكتب الدراسية.	2.98	0.81	متوسطة
49	28	يقوم بفحص مختلف السجلات المدرسية وتدقيقها.	2.95	0.97	متوسطة
50	36	يحث الطلاب على الجهد والاجتهاد.	2.73	0.86	متوسطة
		درجة الممارسة الكلية	3.85	0.66	عالية

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل قد حصل على درجة ممارسة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، بانحراف معياري بلغ (0.66) على مستوى الأداة ككل، وهذا يعني أن درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم تتصف بدرجة ممارسة عالية بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وكلاء المدارس ملمون، وعلى اطلاع بمهامهم الإدارية والفنية التي تضمنتها اللائحة المدرسية، وأنهم يمارسون تلك المهام على الوجه المطلوب، وهذا يعني أنهم مخلصون ومتفانون في أداء أعمالهم التي أوكلت إليهم.

حصلت درجة ممارسة هذه المهام على متوسط حسابي تراوح بين (4.53)، (2.73) وبمدى بلغ (1.80)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لهذه الفقرات بين (0.86-5.18).

حصلت الفقرة (9) التي نصها: (يشرف على تنظيم الطابور المدرسي والأنشطة التي تتم فيه) على متوسط حسابي (4.53) بدرجة ممارسة عالية جدًا، وهي أعلى درجة ممارسة على

مستوى الأداة حسب تقديرات أفراد العينة، وتشير هذه النتيجة إلى أن وكيل المدرسة يشرف على تنظيم الطابور المدرسي والأنشطة التي تتم فيه بدرجة عالية جدًا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوكلاء لديهم النشاط الكافي والاستعداد لممارسة مهامهم، التي منها الإشراف على تنظيم الطابور المدرسي والأنشطة التي تتم فيه.

وحصلت الفقرة (36) التي نصها: (بحث الطلاب على الجد والاجتهاد) على متوسط حسابي (2.73) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهي أقل درجة ممارسة على مستوى الأداة حسب تقديرات أفراد العينة، وتشير هذه النتيجة إلى أن وكيل المدرسة مقصر في حث الطلاب على الجد والاجتهاد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوكلاء لا يأبهون بحث الطلاب على الجد والاجتهاد، وليس لديهم النشاط الكافي والاستعداد لممارسة مهامهم التي منها حث الطلاب على الجد والاجتهاد.

وحصلت فقرتان فقط من مجموع فقرات الأداة على درجة ممارسة عالية جدًا وهما الفقرتان رقم (9، 18).

وتشير النتائج إلى أن وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار يمارسون المهام بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة وإلمام وكلاء المدارس بمهامهم.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في تقديرات أفراد المجتمع حول درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم تعزى للمتغيرات الآتية:

(أ) المؤهل العلمي. (ب) عدد سنوات الخبرة. (ج) عدد الدورات التدريبية"؟

1-متغير المؤهل العلمي

للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد مجتمع البحث لمتغير المؤهل العلمي (أقل من جامعي - جامعي) كما في الجدول رقم (6).

جدول (6) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
أقل من جامعي	3	36.67	110.00	-0.41	0.68
جامعي	61	32.30	1970.00		

من الجدول (6) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الأداة ككل، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، حيث بلغت قيمة (Z) على مستوى الأداة كلها (0.41) وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على اتفاق مجتمع البحث حول درجة ممارسة وكلاء المدارس لمهامهم بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم.

2-متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): بهدف اختبار دلالة الفروق بين تقديرات أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (7) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم تبعاً لمتغير (سنوات العمل)

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
من 6-10	29	32.81	951.50	-0.13	0.90
11 سنة فأكثر	35	32.24	1128.50		

من الجدول (7) يتبين: أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً على مستوى الأداة كلها، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم، تبعًا لمتغير سنوات خبرة عينة البحث، حيث بلغت قيمة (Z) على مستوى الأداة كلها (0.13)، وهي غير دالة إحصائيًا، وبشكل عام فإن متغير سنوات الخبرة لم يكن له تأثير في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة الممارسة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك ووعي كلِّ مديري المدارس لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم، وهي رؤية متشابهة مهما اختلفت سنوات الخبرة.

3-متغير الدورات التدريبية

جدول (8) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار في اليمن لمهامهم تبعًا لمتغير (الدورات التدريبية)

عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
من دورة إلى دورتين	35	33.00	1155.00	-0.24	0.81
ثلاث دورات فأكثر	29	31.90	925.00		

يتضح من الجدول (8) أن قيمة (Z) غير دالة إحصائيًا على مستوى الأداة كلها، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ذمار لمهامهم، تبعًا لمتغير عدد الدورات التدريبية لعينة البحث، حيث بلغت قيمة (Z) على مستوى الأداة كلها (0.24)، وهي غير دالة إحصائيًا، وبشكل عام فإن متغير عدد الدورات التدريبية لم يكن له تأثير في تقدير أفراد مجتمع البحث لدرجة الممارسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس هم الأقدر على الحكم على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام بمدارس مدينة ذمار لمهامهم، وعلى إدراكهم ووعيهم بذلك، بالرغم من اختلاف عدد الدورات التدريبية لديهم.

التوصيات:

في ضوء أهداف البحث وما توصل إليه الباحث من نتائج فإن الباحث يوصي بالعمل على المحافظة على درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام من خلال تعزيز قدراتهم وتنمية إمكانياتهم ومهاراتهم، والعمل على تطويرها وتنميتها بشكل دوري، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:

- مساندة الوكلاء وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم.
- تهيئة ظروف العمل المناسبة لهم.
- توفير الإمكانيات والمستلزمات اللازمة لهم.
- العمل على تغيير مسمى (وكيل مدرسة) إلى (مدير مدرسة مساعد) كما في بعض الدول؛ لغرس الثقة في نفوسهم، وتقوية سلطتهم في المدارس، وإشعار منتسبي المدرسة بذلك.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم وعلاقتها بتفويض الصلاحيات الإدارية.
- درجة ممارسة وكلاء مدارس التعليم العام لمهامهم وعلاقتها بالتمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أبو هادي، غنى أحمد أحمد (2012)، مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه بأمانة العاصمة وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- 2- البركاتي، ملكة (2002م): ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 3- ابن منظور، محمد بن مكرم (1999): لسان العرب، ج15، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 4- تريان، كمال محمد (2006): مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 5- الجبر، زينب، (1998): مساعده مدير الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم لمهامهم الجديدة، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية، المجلد (14)، العدد(1)، (ص71-116).
- 6-الجميعة، تركي بن عبد العزيز (2008): دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء (دراسة ميدانية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 7-حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجبي، محمد حسنين، (2007): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 8-الحميدي، منصور علي منصور (2010): إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- 9-الدسيماي، علي صالح (1994): مهام وكيل المدرسة الابتدائية (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 10-الدوسري، راشد بن ظافر (2009): الدليل الواضح لوكيل المدرسة الناجح، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- 11-زقوت، نبيل عبد الله (2007): تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12-السديري، محمد بن عبد العزيز (2004): الوكيل بين الإدارة والميدان وعلاقته بالعاملين معه، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 13-الشمري، تركي بن علي حمود المطلق (2004): مدى إدراك وكلاء المدارس مهام مدير المدرسة (دراسة ميدانية بمدينة حائل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 14-الصبي، محمد بن علي (2002): مهام وكلاء المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 15-عابد، سامي زيد أحمد (1994): دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكيل المدرسة مديراً للمستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 16-عالم، خالد أحمد (1429): درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- 17- عبد الرؤوف، طارق، وعامر، ربيع (2009): الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر.
- 18- عبد المنعم، نادية محمد، ومصطفى، عزة جلال (2008): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 19- العديلي، ناصر محمد (1996): إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 20- العطاس، محمد سالم (2008): ذاكرة مدير تعليم (قراءات وخبرات) الإدارة المدرسية، ط1، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- 21- العمارة، أحمد عبد الكريم (1995): تقييم عمل مساعد مدير المدرسة، مجلة رسالة المعلم، المجلد (36)، العدد (3)، تصدر عن وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- 22- وزارة التربية والتعليم (1997): اللائحة المدرسية، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء، اليمن.
- 23- وزارة التربية والتعليم (2003): القرارات الوزارية التربوية والتعليمية والفنية، الإصدار الخامس، اليمن.
- 24- إدارة التربية والتعليم بمدينة ذمار (2016-2017م): تقارير قسم الإشراف التربوي في تقييم أداء وكلاء المدارس للعام 2016-2017م، اليمن.
- 25-Garrett, Viv, Mcgeachie, B, (1998): Preparation for Headship? The role of the Deputy Head in the Primary School " (www.eric.edu.gov)
- 26-Sumpter, Tricia Ballew, (2004): "Elementary Assistant Principals' Perspectives of Their Instructional Leadership Role" University of Georgia, Doctor of Education.
- 27-Wells-Zella; Scollay, -Susan-J Rinehart,-James-S.(1999), "A comparison of Jobs Responsibilities of Kentucky's 1997-98 Induction- Year Intern Principals and Assistant Principals " Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-Soath Educational Research Association , November.

