

فاطمة الداوود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...

## أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي عموم القيادة المدرسية

أ.فاطمة بنت سعد الداوود<sup>(1)</sup> د.هيفاء بنت عبدالله السحيم<sup>(2)</sup>

(قدم للنشر 1443/09/17 هـ - وقبل 1444/05/10 هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات مُشرفي عموم القيادة المدرسية لأدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد متطلبات تفعيل تلك الأدوار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التفسيري والذي ينتمي إلى البحث النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المُقابلة الفردية شبة المُقننة، مع عينة قصدية تكونت من مُشرفي عموم القيادة المدرسية بوزارة التعليم بنين وبنات، والبالغ عددهم عشرة مُشرفين. وقد أشارت النتائج إلى أن أدوار وكلاء شؤون الطلاب يمكن وصفها في أربع فئات رئيسية، هي الأدوار الإدارية، والأكاديمية، ومهام الإرشاد الطلابي، وأدوارهم المُتعلقة بالنشاط الطلابي. كذلك كشفت الدراسة عن وجود العديد من المُتطلبات لتفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب تم تصنيفها في ثلاث فئات وهي المُتطلبات التنظيمية، والشخصية، والمهنية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع عددٍ من التوصيات ومنها ضرورة توضيح أدوار وكيل شؤون الطلاب، والأدوار المرتبطة به، وضرورة اجتيازه برنامج إعداد وكلاء شؤون الطلاب.

الكلمات المفتاحية: التعليم العام، وكلاء المدارس، القيادة المدرسية، الإرشاد الأكاديمي، الإرشاد الطلابي، توجيه الطلاب.

**The roles of student affairs assistants in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of general school leadership supervisors**  
Fatima S. Al-Dawoud<sup>(1)</sup> Haiifa A. AlSuhaim<sup>(2)</sup>  
(Submitted 18-04-2022 and Accepted on 04-12-2022)

**Abstract:** This study aimed to explore the perceptions of general school leadership supervisors about the roles of student affairs assistants in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia and to determine the requirements for activating those roles. To achieve these objectives, the interpretative approach, which belongs to the qualitative research, has been employed. Data was collected through individual semi-structured interviews with a purposive sample consisting of all general leadership supervisors at the Ministry of Education (ten in total). The results indicated that the roles of student affairs assistants can be described under four main categories, which are the administrative role, the academic role, student counseling tasks, and student activities tasks. The study also revealed that there are many requirements for activating the roles of student affairs assistants, classified into three areas: the organizational, personal, and professional requirements. In light of the research results, a number of recommendations have been developed including the need to clarify the roles of the student affairs assistants, and the roles associated with it, the need to pass a special program for preparing student affairs assistants.

**Keywords:** The General education, School's assistants, Academic Advising, Student Counseling, Student

(1) Ministry of Education, School Director in  
Dalam Governorate

(2) Assistant Professor, Department of  
Educational Administration, King Saud  
University

[fatimahaadd1@gmail.com](mailto:fatimahaadd1@gmail.com)

(1) وزارة التعليم، مديرة مدرسة بمحافظة الدلم  
(2) أستاذ مساعد قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود

[halsuhaim@ksu.edu.sa](mailto:halsuhaim@ksu.edu.sa)

## مقدمة

الطلاب عضوا في فريق قيادة المدرسة، ويُعرف بأنه الشخص الذي يعمل في خدمات شؤون الطلاب، ويقوم بأدوار مُرتبطة بالطلاب، بالإضافة لعمله الإداري، بما يضمن تحقيق الطلاب للمستوى المتوقع منهم أكاديميًا وسلوكيًا (Dansby et al, 2016). ويُعتبر وكيل شؤون الطلاب أحد أركان القيادة المدرسية حيث أشار مورغان Morgan (٢٠١٨) إلى أن وكيل شؤون الطلاب يلعب دور حيوي في نجاح المدرسة، وتحسين أدائها، وفي تميز الطلاب، وفي بناء علاقات مميزة مع الأسرة والمجتمع، والمحافظة عليها عندما يقوم بممارسة ادواره بكفاءة. وبالمثل يرى أوزجينيل Ozgenel (٢٠٢٠) أن السلوكيات الفعالة والداعمة لقيادة المدارس ووكلائها تؤثر بشكل إيجابي على المناخ المدرسي، وممارسات المعلمين، وتحصيل الطلاب، وتُثمر عن علاقة إيجابية بين المدرسة والطلاب؛ وبالتالي تزيد من فاعلية المدرسة. كما أشار ماو وآخران Mau et al. (2016) إلى وجود تباين عالي في تحصيل الطلاب لصالح المدارس التي يبذل فيها المرشد الأكاديمي جهد أكبر في تخطيط وتنظيم برامج الإرشاد الأكاديمي. وأكد سيكو Cicco (٢٠١٨) أيضًا أهمية تقديم خدمات استشارية مدرسية عالية الجودة لطلاب المدارس الثانوية.

وقد نص الدليل التنظيمي على الأدوار المُتعددة لوكيل شؤون الطلاب في المجال الأكاديمي، والاجتماعي، والنفسي، والصحي، إضافة إلى دوره في الكشف عن ميول الطلاب وتعزيزها (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٥). وبشكل عام يلعب وكيل شؤون الطلاب دور داعم في مختلف المسؤوليات الإدارية في المدرسة (Shore & Walshaw, 2019). كما أن مهام وكيل شؤون الطلاب متعددة تُعنى بالطلاب من جميع النواحي الأكاديمية (Cicco, 2018; Mau et

تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ في المجال التعليمي على أهمية العنصر البشري، حيث كان من أهداف الرؤية الارتقاء بالتعليم وتجويد المُخرجات وتحقيق مؤشرات أداء عالية تضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة في التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٩). ولتحقيق تلك التطلعات على المستويين التعليمي والإداري التنظيمي بما يضمن التعليم الجيد، والمنصف، والشامل للجميع، ومن أجل الوصول إلى مخرجات تُسهم في بناء الوطن وتتميز في المنافسات الوطنية والدولية؛ وضعت وزارة التعليم أهداف وخطط، وبرامج، ومبادرات نوعية، وشاملة.

وتُتحمل القيادة المدرسية المسؤولية التنفيذية لتطبيق رؤية ٢٠٣٠ داخل النظام التعليمي في المدرسة. فالقيادة المدرسية تُعد المسؤولة عن قيادة العمليات التعليمية والإدارية، والمُعنية بتحسينها باستمرار من أجل الوصول لمُخرجات تحقق أهداف رؤية المملكة، من خلال توفير البيئة الملائمة، وتقديم الإمكانيات لجميع الفئات المتأثرة والمؤثرة في العملية التعليمية. حيث تُعد القيادة المدرسية الإطار المُنظَّم والمُوجه للعملية التعليمية والتربوية، وحلقة الوصل بين المعلمين والإداريين، وتقع عليها مسؤولية التوظيف الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية، وتنفيذ الخطط المستقبلية (عرايه والفيقي، ٢٠١٣). كما أن القيادة المدرسية تُعد العامل الثاني الأكثر تأثيراً في تعلم الطلاب، حيث يُمثل تأثير قادة المدارس 25٪ من العوامل المدرسية (Haiti, 2008 as cited in Stewart, 2013).

ومن هذا المنطلق اعتنت وزارة التعليم بتنظيم أعمال القيادة المدرسية، من قادة ووكلاء، وذلك بتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم وتشكيل الهياكل التنظيمية وفقاً لحجم المدرسة. ويُعد وكيل شؤون

فاطمة الداود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...

والاجتماعية، وتقديم الاستشارات السلوكية. وفي ذات السياق أشار فيرهوفن وآخران (Verhoeven et al. 2019) إلى تأثير الإرشاد الطلابي على هوية الطلاب من خلال تنظيم تجارب التعلم الاستكشافية المتنوعة التي تتيح فرصًا لاستكشاف اهتمامات الطلبة وتطوير هواياتهم، مما ينعكس على قدرتهم لتحديد أهدافهم التعليمية والمهنية، وتشكيل الهوية الذاتية.

فمن أدوار وكيل شؤون الطلاب المتعددة متابعة خطة الموجه الطلابي، والخطط العلاجية، والمشاركة في إعدادها، وتيسير تنفيذها، وقيادة لجنة التوجيه والإرشاد وتمكينها، والتواصل مع المؤسسات الاجتماعية والمهنية بما يُفيد برامج الإرشاد (الزبيدي، 2019).

كما أن وكيل شؤون الطلاب مسؤول عن تحقيق الضبط المدرسي، وتعريف الطلاب بالأنظمة والتعليمات (Cohen & Chen, 2019). ومن أدواره أيضًا تبصير الطلاب بأهمية أداء الواجبات، والمساهمة في وضع حلول للمشاكل التي تواجههم، ومناقشة مستوى تحصيلهم مع معلمهم (Shore & Walshaw, 2019)، كما أن وكيل شؤون الطلاب هو المسؤول عن التعامل مع شكاوى أولياء الأمور (Cohen & Chen, 2019).

كما يقوم وكيل شؤون الطلاب بعدد من المهام المتعلقة بالصحة المدرسية، كإعداد خطة الصحة المدرسية، والتنسيق بين المدرسة والجهات المسؤولة عن الصحة، وتشكيل لجنة للصحة المدرسية والإشراف عليها، والتأكد من توفر وسائل السلامة (Cygan et al., 2020). إضافة لدوره في معرفة أوضاع الطلاب الصحية، وإرشادهم للسلوك الصحي. وقد أشار هولستون وآخران (Holstun et al. 2019) إلى أن الطلاب يواجهون تحديات تؤثر على صحتهم النفسية، تمتد آثارها على حياتهم الأكاديمية والاجتماعية، وبين دور الإرشاد الطلابي في معالجتها.

(al, 2016)، والاجتماعية والنفسية والصحية (الجميلي؛ 2018)، و(Cicco, 2018; Oliver, 2017).

تبرز أهمية الإرشاد الأكاديمي للطلبة نظير ما يُقدمه لهم من توجيه يُسرّع من تكيفهم مع نظام المقررات أو المسارات؛ بتقديم معلومات إرشادية وأكاديمية تُسهم في توعيتهم بأهداف وآليات نظام المقررات أو المسارات؛ (مثل الخطة الدراسية وتسجيل المواد، وحساب المعدل التراكمي، واختيار المسارات الأكاديمية)، مما يساعدهم على التفوق والتغلب على الصعوبات المؤثرة على أدائهم (الوافي، 2020). وقد أشار بورزق (2018)؛ وسيكو Cicco (2018) أن المرشد الأكاديمي يلعب دور هام في إثارة دافعية الطلاب، وتوجيههم لاختيارات أكاديمية تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم، كما يُساعدهم في التخطيط للبرنامج الدراسي مراعيًا الفروق الفردية.

وبالمثل يرى دايجل وآخرون (Daigle et al. 2016) بأن التخطيط للبرامج الوقائية للطلاب سواء الفردية أو الجماعية، والتدخل المبكر يؤثر على أداء الطلاب إيجابيًا. وفي ذات السياق أشار ماو وآخران (Mau et al. 2016) إلى أن المرشدين الأكاديميين في المدارس المتفوقة يُمضون وقتًا طويلاً في إدارة البرامج وتنسيقها ومواءمتها مع المعايير المهنية، وتحسين مستوى تحصيل الطلبة.

أن مستوى تحصيل الطالب لا يتأثر فقط بقدراته المعرفية، بل يعود لعوامل منها: مراحل نمو الطالب، وحاجاته، ورغباته؛ والتي تؤثر في شخصيته، وتوازنه العقلي، والجسمي، والانفعالي مما يتطلب مساعدته على التكيف، وتفهم مشاكله، وبناء ثقته، وتوجيه قدراته لتحقيق التوازن الانفعالي والمعرفي (الزبيدي، 2019). فقد أبرزت دراسة أوليفر (Oliver 2017)، وسيكو Cicco (2018) دور وكيل شؤون الطلاب في توجيه الطلبة لاختياراتهم الشخصية

فقد أشار كومبس وآخرون (Combs et al. 2016) إلى أهمية تحديد معايير واضحة ودقيقة يتم في ضوءها اختيار وكلاء شؤون الطلاب كالخبرة والتخصص، إضافة إلى ضرورة توضيح طبيعة أدوارهم الإدارية والتنظيمية ومتطلباتها. وأضاف يلديريم Yildirim (2018) أهمية إجراء اختبارات تحريرية، ومقابلات للوكلاء المرشحين؛ للتأكد من مناسبتهم للدور. وكذلك شدد يلديريم على أهمية تلقي التأهيل الأكاديمي، والتدريب أثناء الخدمة، وأن يتم اختيار الوكلاء من أولئك الذين شاركوا في مشاريع تطويره بمدارسهم، كما أشار لأهمية وجود نماذج لتقييم أداء الوكلاء تنسجم بالموضوعية، وتُشجع على التنمية المهنية والشخصية، وتحسين الأداء.

وأكد مورغان Morgan (2018) على ضرورة تطوير لوائح المهام المُسندة لوكلاء شؤون الطلاب، ونماذج تقييمهم لتمكينهم من القيام بأدوارهم وتحمل مسؤولية الأداء فيها. ويتفق كل من بارنيت وآخرون Barnett et al. (2016)، وكومالو وآخرون Khumalo et al. (2018) في أهمية توفير فرق دعم مُتخصصة تعمل جنباً إلى جنب مع وكيل شؤون الطلاب.

ونظراً لتعدد المهام التي تقع على عاتق وكيل شؤون الطلاب فلا بد من توفر عدد من الكفايات فيمن يشغل هذه الوظيفة؛ وتشمل هذه الكفايات المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم (عبابنة وآخرون، 2014). فقد وضح زيومك وآخرون Ziomek et al. (2016) بأن وظيفة وكيل شؤون الطلاب تتطلب العديد من الصفات الشخصية كالصدق، والوضوح، والسلوك الأخلاقي، والإنصاف، ومهارات الاتصال الجيد، وسرعة البديهة، وطلب المشورة حين الحاجة لها.

وأشار الجميلي (2018) إلى ضرورة أن يتمتع وكيل شؤون الطلاب بعدد من الصفات الاجتماعية

كما تؤكد البحوث التربوية والنفسية الحديثة بأن التربية يجب أن تكون شاملة، تتناول ميول ورغبات، واستعدادات الطلاب. وتُسهم الأنشطة المدرسية في تنمية ميول ومواهب الطلبة، وإكسابهم المهارات المطلوبة، كما تُساعدهم في تكوين العلاقات الحسنة، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتحملهم للمسؤولية، واحترامهم للأنظمة والقوانين (العززي، 2019)، وتعزز الأمن الفكري، وتنشر الوعي، وتدريب الطلاب على حل المشكلات علمياً (مخامرة، 2018). كما تُسهم الأنشطة الطلابية في صقل مهارات التواصل، واتخاذ القرار، والتعاون (Barnett et al., 2017)، مما ينعكس على مشاركة الطلبة في عمليات الإصلاح والتغيير بمدارسهم (Manca & Grion, 2015; Mitra, 2018).

وفي ضوء ما تقدّم يمكن القول أن لوكيل شؤون الطلاب دور هام في الإشراف والمشاركة في إعداد خطة النشاط الطلابي في المدرسة، وتهيئة البيئة التربوية لتنفيذ هذه الأنشطة، و توزيع مهمة تنفيذ الأنشطة على المعلمين، ورفع التقارير للإدارة المعنية، وتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذها، إضافة إلى توعية الطلبة بأهمية النشاط وأهدافه، وكيفية اختيار الأنشطة التي تتلاءم مع قدراتهم وميولهم (عبابنة وآخرون، 2014).

وبناءً على ما سبق نلاحظ تعدد المهام التي يقوم بها وكيل شؤون الطلاب، ولذا فوضوح أدواره سيُساعد في تنفيذ مهامه، ويُمكنه من أداء واجباته بفعالية، وفي ضوءها ستتم مساءلته، كما أن وضوح تلك الأدوار سيُساهم في تشكيل علاقات مهنية بناءة بين الوكيل والعاملين تحت إشرافه (مرشد طلابي، مرشد صحي، منسق أكاديمي، مرشد أكاديمي، رائد نشاط).

ونظراً لتعدد أدوار وكيل شؤون الطلاب فإن ذلك يتطلب إعداداً وتهيئته لأداء هذه المهام بفعالية.

Cohen& Chen, 2019; Combs et al., 2016;  
Khumalo et al., 2018).

#### مشكلة الدراسة

بعد إقرار مدارس المقررات والمسارات تم استحداث مهام للقبول والتسجيل بتشكيل لجنة يرأسها وكيل شؤون الطلاب (لجنة القبول والتسجيل)، حيث يتولى وكيل شؤون الطلاب عدة أدوار، منها الإشراف على المرشدين الأكاديميين، والإداريين، وقد حدد الدليل التنظيمي عددًا من المهام لوكيل شؤون الطلاب مثل القبول والتسجيل، والإرشاد النفسي والاجتماعي، والإرشاد الصحي، والنشاط الطلابي، والتحصيل الدراسي، إضافة إلى مشاركته في عضوية اللجان المدرسية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٥).

ولقد أوصت ورشة المقترحات التطويرية للتعليم الثانوي المنعقدة بالملتقى الوزاري "تحديث معايير وضوابط تطبيق نظام المقررات" بتسكين الإرشاد الأكاديمي للمرحلة الثانوية في الوزارة والإدارات التعليمية، ودعمه بالكوادر الإشرافية والإدارية اللازمة، مما يُشير إلى وجود فجوة ناتجة عن عدم وجود جهة تُشرف على الإرشاد الأكاديمي وتتابع مستوى أداء المدارس في هذا المجال (الوافي، ٢٠٢٠).

وفي دراسة استطلاعية قامت بها الباحثتان، عن الخدمات المقدمة للطلاب من قبل وكيل شؤون الطلاب في مجال الإرشاد الأكاديمي، والإرشاد النفسي الاجتماعي والصحي، والنشاط الطلابي، على عينة استطلاعية بلغت (٢٦٨) طالب وطالبة من طلاب المرحلة الثانوية على مستوى المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم موافقة العينة على العبارات التي تُمثل الخدمات المُقدمة في مجال الإرشاد الأكاديمي بمتوسط (١.٤٥)، وقد يُفسر ذلك بضعف توفر خدمات الإرشاد

كالقدرة على قيادة وتوجيه الآخرين، والتعاون معهم، وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعية، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع، والمساهمة بالعمل التطوعي، والاهتمام بالمظهر اللائق. ويُضيف الجميلي أهمية أن يتصف وكيل شؤون الطلاب بالالتزان الانفعالي، والثبات في مواجهة المواقف الطارئة، والقدرة على فهم الذات، وسعة الاطلاع، والاهتمام بالآخرين والرغبة بمساعدتهم، وتجنب فرض آرائه وقيمه على الطلبة، كذلك الصبر والإخلاص والتعاطف، والرفق، وحب الإيثار، والتسامح.

وبالرغم من اتفاق الدراسات السابقة على أهمية توفر كفايات معينة في وكيل شؤون الطلاب، إلا أن للتدريب أثر مهم في تطوير معارف ومهارات الوكلاء، حيث يستهدف التدريب أثناء الخدمة توسيع معارفهم ومهاراتهم لدعم نموهم المهني وتقديمهم الوظيفي (Khumalo et al., 2018). فقد أكد سيربي وآخرون (Searby et al. ٢٠١٧) ومورغان Morgan (٢٠١٨) على أهمية إعداد الوكيل وتدريبه، وتأهيله لمهمة القيادة، ولأداء مهامه عبر عدة أساليب كالتدريب الفردي بين الوكيل وقائد المدرسة "coaching"، والتعلم من الأقران. بما يحقق نمو مهني مُستدام، يلعب دور في تطوير أداء الوكيل وتصحيح أخطائه، ويدعم ثقته بنفسه ويعزز التزامه المهني (Williams, 2019).

وفيما يخص تأهيل وكيل المدرسة واعداده أشارت العديد من الدراسات إلى المهارات التي ينبغي أن يكتسبها الوكيل ليكون قادر على أداء عمله وإحداث التغيير؛ كالمهارات الشخصية والاجتماعية مثل بناء العلاقات، وإدارة الصراع، والذكاء العاطفي والاجتماعي والمهارات المهنية والإدارية والتنظيمية مثل حل المشكلات واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، وكذلك سلطت الضوء على أهمية التدريب على مواجهة مشكلات العمل اليومية (Barnett et al., 2017;

المستحدثة، ووجود مشكلات في خطط الطلاب تتسبب في تأخر تخرجهم، وأوصت الورقة بإجراء دراسات متعمقة في الإرشاد الأكاديمي (الوافي، ٢٠٢٠ ب).

ومما سبق تبرز أهمية هذه الدراسة لاستكشاف تصورات مشرفي عموم القيادة المدرسية لأدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية بنظامها المقررات والمسارات في المملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل تلك الأدوار.

#### أهداف الدراسة

- التعرف على أدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي عموم القيادة المدرسية.

- تحديد متطلبات تفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

#### أسئلة الدراسة

تُجيب الدراسة عن السؤالين الآتيين:

- ما أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي عموم القيادة المدرسية؟
- ماهي متطلبات تفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟

#### أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية النظرية لهذا الدراسة بأنها تحدد أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في مجال الإرشاد الأكاديمي، والنفسي الاجتماعي، والصحي، والنشاط المدرسي، ومتطلبات تفعيلها. كذلك تُسهم في إثراء المكتبة العربية في هذه المجال لقلة الأبحاث فيه (على حد علم الباحثين). وعملياً تُلفت الدراسة انتباه مُتخذ القرار في وزارة التعليم إلى كيفية تفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب وتحديد متطلبات تلك الأدوار، وتُساعد قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية في

الأكاديمي الخاصة بتسجيل الخطط والتوجيه والدعم الأكاديمي. بينما أظهرت استجابات الطلاب موافقتهم على تُوفر الخدمات في مجال الإرشاد الاجتماعي والنفسي والصحي بمتوسط (١.٧٨)، وهذا قد يعكس جهود الموجه الطلابي المُفرغ لهذه المهمة، ووجود قسم للإرشاد الطلابي بإدارات التعليم لمتابعة أعمال الموجه الطلابي كما وردت في الدليل التنظيبي. وأيضاً أظهرت الدراسة عدم موافقة الطلاب على العبارات التي تُمثل الخدمات المُقدمة في مجال النشاط الطلابي بمتوسط (١.٤٦)، وهذا يُشير إلى ضعف توفر الخدمات المتعلقة بالنشاط الطلابي اللازمة لتعزيز وتنمية ميول الطلبة، وإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن آرائهم ورغباتهم.

وبالرغم من أن نظام المقررات والمسارات تضمن مهام لوكيل شؤون الطلاب ومنها الإرشاد الشامل لطلاب المرحلة الثانوية، إلا أن هناك ضعف في وضوح الآلية التي يتم بها تنفيذ هذه الأدوار، والمساءلة عما ورد في الأدلة من مهام، وذلك استناداً إلى خبرة احدى الباحثين كوكيلة شؤون طالبات لمدة عامين. يُضاف إلى ذلك الافتقار لوجود مؤشرات أداء لتتبع أداء الوكيل في مجالات عمله وخصوصاً ما يتعلق بالإرشاد الأكاديمي، والذي له تأثير كبير جداً في دعم شخصية طالب المرحلة الثانوية، ومساعدته في تحديد مساره الأكاديمي، بما يحقق تطلعاته المستقبلية، ويُسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في إعداد جيل مُستعد للمرحلة القادمة. وهو ما أوضّحته ورقة عمل قُدمت في المُلتقى الوزاري "تحديث معايير وضوابط تطبيق نظام المقررات" بعنوان "أثر تجويد تطبيق الإرشاد الأكاديمي في معالجة حالات التعثر" والتي أشارت إلى التحديات التي تواجه نظام المقررات كعدم إلمام المرشد الأكاديمي بواجباته الأكاديمية، وعدم إلمامه بفتيات الإرشاد والأنظمة

فاطمة الداود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...

(دانسي وآخرون، ٢٠١٦). ويُعرف وكيل شؤون الطلاب إجرائياً: بأنه هو التربوي المُرتبط تنظيمياً بقائد المدرسة، ويتولى التخطيط والتنظيم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم بما يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

لتتعرف على تصورات مشرفي عموم القيادة المدرسية بوزارة التعليم حول دور وكيل شؤون الطلاب، ومتطلبات تفعيل هذا الدور اتبعت الدراسة المنهج التفسيري (Basic Interpretive)، والذي يعنى باستكشاف وفهم ظاهرة أو عملية من منظور المشاركين في الدراسة، والسعي إلى فهم المعنى القائم على خبرات المشاركين وتجاربهم (Cresswell, 2018).

#### المجتمع والعينة (المشاركون)

شارك بالدراسة جميع مشرفي عموم القيادة المدرسية بوزارة التعليم بنين وبنات، باعتبارهم الجهة المسؤولة عن القيادات المدرسية كاملة بجهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتم اختيار المُشاركين قصدياً، وهو أسلوب يختار فيه الباحث بشكل مُقصود أفراد الدراسة بما يحقق أغراضها، ومن أجل تحسين الدراسة، ولمصادقية البيانات والنتائج (Prior et al, 2020). وبلغ عدد مُشرفي عموم القيادة المدرسية عشرة مشرفين (مركز بحوث سياسات التعليم، بريد إلكتروني، مارس ١٦، ٢٠٢١). والجدول (١) يُقدّم وصفاً لهم:

متابعة أداء وكلاء شؤون الطلاب وفق مؤشرات واضحة. كما أن نتائج الدراسة مُفيدة لوكلاء شؤون الطلاب أنفسهم إذ قد تُسهم في توضيح طبيعة الأدوار والمهام المُسندة لهم وهذا بدوره يُسهم في بناء شخصية طلاب المرحلة الثانوية وتمكينهم من مهارات المستقبل مما يحقق رؤية ٢٠٣٠ بالتعليم بجيل مُعزز بالقيم والمهارات، وقادر على مواجهة متطلبات الحياة الحديثة.

#### حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة على الكشف عن أدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية ومتطلبات تفعيلها من وجهة نظر مُشرفي عموم القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢هـ.

#### مصطلحات الدراسة

يُعرف الدور بأنه "الأعمال التي يمارسها الفرد نتيجة لإشغاله منصباً معيناً من أجل إحداث تغيير" (أبو عسكر، ٢٠٠٩، ص.١٠). ويُعرف الدور إجرائياً بأنه العمل الذي يقوم به وكيل شؤون الطلاب في المدارس الثانوية تجاه الطلاب، لمساعدتهم أكاديمياً، واجتماعياً، ونفسياً، وصحياً، وتعزيز ميولهم.

يُعرف وكيل شؤون الطلاب بأنه الشخص الذي يعمل في خدمات شؤون الطلاب، ويقوم بعدد من الأدوار، بالإضافة لعمله الإداري كتحفيز المعلمين، والتواصل مع الطلاب وأولياء أمورهم؛ لضمان تعلمهم وتحقيق المستوى المتوقع منهم أكاديمياً وسلوكياً

جدول (1)

وصف مشرفي عموم القيادة المدرسية المشاركين في الدراسة

م	الجنس	المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل		
			التعليم	القيادة المدرسية والإشراف	إشراف العموم
1	أنثى	بكالوريوس	25	19	1
2	ذكر	دكتوراه	28	24	4
3	أنثى	بكالوريوس	26	12	8
4	أنثى	ماجستير	33	28	1
5	ذكر	ماجستير	20	9	3
6	ذكر	دكتوراه	22	12	1
7	أنثى	دكتوراه	24	7	4
8	أنثى	بكالوريوس	32	3	19
9	أنثى	ماجستير	30	16	7
10	ذكر	دكتوراه	18	8	5 أشهر

إجراءات الدراسة

الفرصة لإعطاء معلومات مُتعمقة وشاملة عن موضوع الدراسة؛ مما يسمح بفهم أعمق لأدوار وكلاء شؤون الطلاب، ومُتطلبات تفعيل أدوارهم. وتمت صياغة الأسئلة بعد مراجعة الأدبيات المُتعلقة بالموضوع، ثم عرضها على مُتخصصين في القيادة المدرسية، ومُهتمين بالدراسات النوعية لأخذ رأيهم حول مناسبة الأسئلة لأهداف الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات بناءً على آراء المُحكِّمين (Cresswell, 2018). وقد احتوى دليل المقابلة على أسئلة رئيسية حول أدوار وكلاء شؤون الطلاب (في مجال الإرشاد الأكاديمي، والإرشاد النفسي الاجتماعي، والنشاط الطلابي) ومُتطلبات تفعيل أدوارهم.

جمع البيانات

تم إجراء المقابلة في الموعد المتفق عليه باتصال هاتفية مع المشارك في الدراسة، وتراوح زمن المقابلة ما بين (نصف ساعة - ساعة). وقد تم تسجيل المقابلة بعد أخذ موافقة المشارك، وكذلك تدوين الملاحظات للرجوع إليها عند التحليل. ومن ثم تم تفرغ بيانات المقابلة في هيئة نصوص مكتوبة، وتم ترميز البيانات ترميز مفتوح بعد المقابلة مباشرة، ثم إجراء مراجعة

تم التواصل مع المشاركين عن طريق الاتصال والبريد الإلكتروني لأخذ موافقتهم، وقُدِّم لهم شرح مُوجز عن هدف الدراسة، وأهمية مشاركتهم، والإجراءات المُتبعة لجمع البيانات، وتم التأكيد على سرية المعلومات، وأن كل ما سِيستخدم لأغراض بحثية فقط. وبعد أخذ موافقة المشاركين تم إرسال نموذج لكل منهم يحتوي: الجدول الزمني للمقابلة، وشرح موجز للدراسة، وأهدافها، والمدة المتوقعة لاستكمال المقابلة، والتعهد بضمان سرية المعلومات، كما تم التأكيد على حق المشاركين في الانسحاب من المشاركة في الدراسة في أي وقت بدون تبعات. كذلك تم تزويد المشاركين بمعلومات للتواصل، بالإضافة إلى ذلك تم إرسال أسئلة المقابلة قبل موعدها بأسبوع للسماح لهم بتنظيم أفكارهم (Cresswell, 2018).

أداة الدراسة

تم استخدام المقابلة الفردية شبه المقننة وذلك لكونها تسمح للباحث بمناقشة كافة المواضيع التي يرغب بها، والتحكم في مُجريات الأسئلة لتتبع الاستجابات المثيرة للاهتمام، وتُتيح للمشاركين

فاطمة الداود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...

al, 2001). ولذلك قامت الباحثتان بحساب نسبة التوافق في ترميز البيانات، وبلغت نسبة التوافق (٨٦٪) وهي نسبة مقبولة للحكم على نتائج الدراسة النوعية بالثبات، حيث حدد كرسويل Cresswell (٢٠١٨) ٨٠٪ حد أدنى لنسبة التوافق. كما تم استخدام ألفاظ المشاركين أثناء عرض النتائج بهدف التأكيد على أنّ نتائج الدراسة كانت تستند إلى البيانات التي تم جمعها، كما أنّ الباحثتان أفصحتا عن دورهما في الدراسة، لأخذه بعين الاعتبار عند تلقّي نتائج هذا الدراسة.

حيث يُشير العبد الكريم (٢٠١٩) أن تضمين دور الباحثين في الدراسة النوعية مُفيد لبيان قدرة الباحث، وتوضيح موقفه، بحيث يُؤخذ في الاعتبار عند تلقّي النتائج. في الدراسة الحالية الباحثتان على علم بموضوع الدراسة لكونهما من منسوبي وزارة التعليم، ومُهمّات بموضوع القيادة والبحث النوعي، إضافة إلى أن إحدى الباحثتين عملت كوكيلة لشؤون الطالبات.

#### تحليل البيانات

لتحليل بيانات المقابلات تم استخدام التحليل الموضوعي Thematic analysis وهو أحد أساليب التحليل النوعي الذي يُتيح للباحث تحديد الموضوعات وعرضها بطريقة منهجية بالتركيز على المعاني المشتركة والمُستخلصة من البيانات بعد التبهر فيها حتى تصبح شائعة ومألوفة، فيقوم الباحث بتنظيم البيانات وتصنيفها في فئات وموضوعات محددة حسب السمات المشتركة، ثم يُقدم شرح وتفسير وتحليل لها للوصول لإجابات الأسئلة (Braun et al., 2019).

وقد تم تفرغ كل مقابلة، وترميزها بتظليل الرموز بألوان مختلفة بعد إجراء المقابلات مباشرة، مع الاستمرار في إجراء المقابلات حتى الوصول إلى التشبع النظري، والذي لا يعني فقط عدم وجود معلومات جديدة في البيانات، بل التأكيد أيضًا من أن المفاهيم تم

للتأكد من توافق الرموز اليدوية مع نصوص المقابلة لضمان الثبات، وظهر التشبع في البيانات مع آخر مقابلتين، بعدم ظهور رموز جديدة (Creswell & Poth, 2019).

#### التحقق من صدق الدراسة

يذكر جوبا ولينكون Guba and Lincoln (١٩٩٤) أن إجراءات التحقق من صدق الدراسة تختلف في البحث النوعي عن البحث الكمي، حيث اقترحا جوبا ولينكون استخدام لفظ الموثوقية بدلًا من الصدق وذكرًا أربعة طرق للتحقق من الموثوقية، وهي: المصدقية، الاعتمادية، الانتقالية، التطابقية.

لضمان مصداقية نتائج الدراسة الحالية تم إعطاء المشاركين الحرية في تحديد وسيلة المقابلة (عبر الاتصال بالهاتف)، وكذلك اختيار الوقت المناسب لإجراء المقابلة، وتم توضيح إجراءات ترميز البيانات التي تم الحصول عليها من المشاركين في الدراسة، حيث تضمن تحليل البيانات وصف لكيفية ظهور الترميزات والمواضيع، وتم تقديم اقتباسات مباشرة من إجابات المشاركين عند مناقشة النتائج، مما يجعلها أكثر عمقًا وارتباطًا بالبيانات، بعد ذلك تم مراجعة نتائج الدراسة من خلال المقابلة بين النتائج وترميزاتها؛ للتأكد من نسبة الاتفاق (Cresswell, 2018).

ولتحقيق الاعتمادية تم توثيق إجراءات الدراسة بشكل مفصل، كما تم توضيح دور الباحثين، وتقديم وصف مُفصّل لعينة الدراسة ولأداتها، كما تم تقديم وصف إجرائي لعمليات جمع البيانات وتحليلها حتى الوصول للنتائج. بعد ذلك تم عرض النتائج الأولية على بعض المشاركين لفحصها والتعليق عليها (Creswell & Poth, 2019).

التطابقية مفهوم يُعبر عن مستوى الثقة بأن نتائج الدراسة تستند إلى روايات وكلمات المشاركين وليس التحيز المُحتمل من الباحث (Whittemore et

يُعتبر الترميز الخطوة الأولى من التحليل وتتعلق بالاكشاف الأولي للفئات وخصائصها. وقد تم ترميز كل سطر من نصوص المقابلات، مما قد يُسهم في تخفيف فرض الرؤى والدوافع الشخصية للباحث على البيانات، بحيث يكون الرمز مأخوذ من محتوى السطر في نص المقابلة والجدول (٢) يعطي مثالاً لذلك.

تحديدها بشكل واضح ودقيق ( Creswell & Poth, 2019).

وفي هذه الدراسة تم تحليل البيانات وترميزها وفق استراتيجية تتضمن ثلاث مراحل للترميز كما ذكرها وفصلها كريسونيل، وبوث (٢٠١٩) وهي: الترميز المفتوح، والمحوري، والانتقائي، وفيما يلي تفصيل لهذه المراحل:

جدول (٢)

مثال على الترميز المفتوح للمقابلات

الترميز المفتوح سطر بسطر	اقتباس من مقابلة مُشرف عموم (٢)
كفايات مُلازمة مهنية الاختبارات والمقابلات الضوابط والمعايير	أن تتوفر "كفايات لمن يريد التقديم للعمل في القيادات المدرسية.....، وبعد ذلك يبدأ في الملازمة المهنية...، ثم الاختبارات، والمقابلات؛ للتحقق من توفر الضوابط والمعايير الخاصة بوكيل شؤون الطلاب"

لدى الطلبة" و "ذو شخصية محبوبة"، و "اجتماعي"، و "لديه مهارات للتعامل مع الطلبة وأولياء الأمور"، وتم دمجها في فئة واحدة أعلى هي: "ذو شخصية اجتماعية ويمتلك مهارات التعامل مع كافة أطراف العملية التعليمية". وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد اثنان وعشرون عنصر تخص أدوار وكلاء شؤون الطلاب، وخمسة عشر عنصر حول مُتطلبات تفعيل أدوارهم.

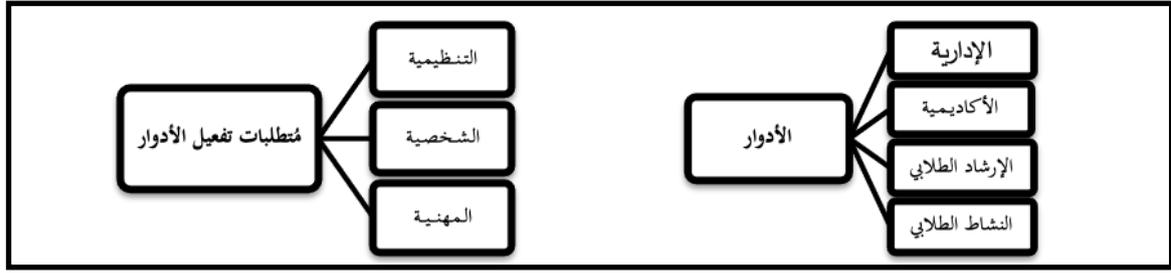
في الترميز المحوري أصبحت الأفكار أكثر وضوح وثبات، وبدأت تظهر إجابات لأسئلة الدراسة، وتبدأ مرحلة الترميز الانتقائي، بتوحيد العناصر تحت فئات أساسية. وفي هذه المرحلة استعانت الباحثة بمراجعة المقابلات والرموز المُستخلصة منها للتأكد من وضوح الفئات وسلامة تفسير أقوال المشاركين. فعلى سبيل المثال: أشار بعض المشاركين إلى أهمية وجود برامج تدريبية متنوعة أثناء الخدمة، والبعض الآخر أكد على أهمية وجود برامج توأمة، فتم ضمها تحت فئة "المُتطلبات المهنية". ويُوضح الشكل (١) الترميز الانتقائي للفئات المحورية:

يُلاحظ من المثال السابق للترميز المفتوح أنه يُستمد من البيانات مباشرة، بأخذ مقطع من النص، ويُجعل رمزاً أو عنواناً للسطر بأكمله، وقد أنتج الترميز بهذه الطريقة عدد كبير من الرموز الأولية، والتي تمت الاستفادة منها في تكوين مفاهيم أعلى في الترميز المحوري ومفاهيم أكثر تجريداً في الترميز الانتقائي.

نتج عن الترميز المفتوح (٣٦٢) رمز أولي، وبعد ذلك تبدأ مرحلة الترميز المحوري، لاختزال الرموز وتمييز الفئات بإقامة الروابط والصلات بين الفئات التي ظهرت من الترميز المفتوح. وخلال الترميز المحوري تم التركيز على الرموز التي لها قيمة تحليلية أكبر، والتي تكررت أكثر في المقابلات وكانت ذات ارتباط وثيق بأسئلة الدراسة. وخلال هذه المرحلة تمت مراجعة الفئات والرموز بشكل مستمر، وقراءة البيانات بشكل متكرر لتحقيق الألفة معها، واستخلاص الفئات التي تُمثل البيانات على نحو دقيق.

وكذلك تم في هذه المرحلة تصنيف الرموز، وحذف بعضها ودمج البعض الآخر حسب درجة تشابهها. فعلى سبيل المثال: ظهرت الرموز الأولية الآتية "لديه قبول

فاطمة الداود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...



شكل (١): مثال على الترميز الانتقائي للمقابلات

### النتائج والمناقشة

تم حساب تكرارات فئات أدوار وكيل شؤون الطلاب التي ظهرت خلال المقابلات الفردية بغرض معرفة أكثر الفئات أهمية من وجهة نظر المشاركين، كما يُظهر الجدول (٣)

للإجابة عن السؤال الأول: ما تصورات مشرفي عموم القيادة المدرسية حول أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟

### جدول (٣)

تكرارات فئات أدوار وكيل شؤون الطلاب التي ظهرت خلال المقابلات الفردية

الفئات	م	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الأدوار الإدارية	١	تحليل بيانات الطلبة	٨	٤٠	٣٧
	٢	المشاركة في المراجعة الذاتية وبناء خطة المدرسة	٦		
	٣	إعداد خطته بناء على خطة المدرسة السنوية	٧		
	٤	متابعة العاملين المُستندين له وفق الدليل التنظيمي	٧		
	٥	المُواءمة بين برامج الإرشاد والنشاط الطلابي	٤		
	٦	التواصل مع كافة أطراف العملية التعليمية والمجتمع	٤		
	٧	قيادة لجنة القبول والتسجيل	٣		
	٨	عضو رئيس في لجنة التميز والجودة بالمدرسة	١		
الأدوار الأكاديمية	٩	وضع خطط علاجية لرفع نواتج تعلم الطلبة	٨	٢٥	٢٣
	١٠	متابعة الخطة الدراسية للطلاب	٦		
	١١	الإشراف على عمل الإرشاد الأكاديمي وحل المشكلات الدراسية التي تواجه الطلبة	٦		
	١٢	تأهيل الطلبة للاختبارات المركزية والوطنية	٣		
	١٣	تأهيل المرشدين الأكاديميين للقيام بأدوارهم بشكل فعال	١		
	١٤	تكريم المتفوقين	١		
أدوار الإرشاد الطلابي	١٥	الإشراف على انضباط الطلبة	٧	٢٥	٢٣
	١٦	تهيئة الطلبة لنظام المقررات والمسارات	٦		
	١٧	متابعة سلوك الطلبة وتقويمه	٥		
	١٨	حل المشكلات السلوكية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الطلبة	٤		
	١٩	الإشراف على تغذية الطلبة وبرامج الصحة المدرسية	٢		
	٢٠	تقديم الدعم النفسي للطلبة	١		
أدوار النشاط الطلابي	٢١	تنمية شخصية الطالب المتكاملة	١٠	١٨	١٧
	٢٢	التخطيط لبرامج تستكشف مواهب الطلبة وتتوافق مع ميولهم	٥		
	٢٣	المشاركة في بناء الأنشطة الطلابية وتقييمها	٣		
مجموع تكرارات عبارات أدوار وكيل شؤون الطلاب في استجابات المُشاركين					
١٠٠					

علاجية لرفع مستوى التحصيل". وأيضًا أشارت (م) إلى دور وكيل شؤون الطلاب في هذا المجال قائلة: "تحليل بيانات انضباط الطالبات لمتابعة سير العمل كما حُطت له". كما ذكر (م) بأن على وكيل شؤون الطلاب أن "يتابع نتائج الطلبة وسلوكهم، ويتابع البرامج الإرشادية، ويُعد تقرير حولها". وقد فسر (م) ضرورة قيام وكيل شؤون الطلاب بهذا الدور قائلاً "تحليل هذه البيانات ضرورة ليستطيع الوكيل تقديم المساعدة للطلبة". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شور ووالشو Shore & Walshaw (٢٠١٦) بأن وكيل شؤون الطلاب يلعب دور داعم في مختلف المسؤوليات الإدارية في المدرسة.

وأظهر التحليل النوعي تركيز المُشاركين على ستة مهام لوكيل شؤون الطلاب ضمن مجال الأدوار الأكاديمية، كان من أبرزها "وضع خطط علاجية لرفع نواتج تعلم الطلبة". فدور وكيل شؤون الطلاب "لا يقتصر على دراسة نتائج الطلبة، بل معرفة جوانب القصور في التحصيل، ووضع برامج علاجية لهم" (م)، تستهدف "تحسين مهارات المُخفقين فيما" (م)، "ومتابعة تطبيق تلك البرامج" (م)، "بالتعاون مع المرشد والمعلمين" (م).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الوافي (٢٠٢٠) بأن من أدوار وكيل شؤون الطلاب مساعدة الطلبة على التفوق والتغلب على الصعوبات التي تؤثر على أدائهم، ومع دراسة دايجل وآخرون Daigle et al. (٢٠١٦) في أن التخطيط الجيد للبرامج الوقائية للطلبة سواء الفردية أو الجماعية، والتدخل المبكر يؤثر على أداء الطلبة إيجابيًا.

كما أكد المشاركون على دور وكيل شؤون الطلاب في متابعة الخطة الدراسية للطلبة، والإشراف على عمل الإرشاد الأكاديمي وحل المشكلات الدراسية التي تواجه الطلبة. وفي هذا الصدد أشار (م) إلى أنه "لابد أن

يُبين جدول (٣) أن تحليل البيانات أظهر أربع فئات رئيسية تمثل مجالات أدوار وكلاء شؤون الطلاب وهي المجال الإداري، الأكاديمي، الإرشاد الطلابي، والنشاط الطلابي. حيث ركز كثير من المُشاركين على أهمية الدور الإداري لوكيل شؤون الطلاب، فبلغت نسبة تكرار عبارات هذا المجال ٣٧ بالمئة من مجموع تكرار عبارات أدوار وكيل شؤون الطلاب، ومن ثم دور الوكيل الأكاديمي ودوره في الإرشاد الطلابي بنسبة ٢٣ بالمئة لكل منهما، وهنا يظهر تساوي كلا الدورين في الأهمية. أشار المشاركون إلى مهام الوكيل المتعلقة بالنشاط الطلابي والتي أخذت نسبة ١٧ بالمئة من مُجمَل نسبة تكرارات العبارات التي تُشير لأدوار وكيل شؤون الطلاب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيومك وآخرون Ziomek et al. (٢٠١٦)، وكومبس وآخرون Combs et al. (٢٠١٦) في تعدد المهام التي يقوم بها وكيل شؤون الطلاب، فهو معني بالإرشاد الأكاديمي، والإرشاد الاجتماعي والنفسي والصحي، إضافة إلى النشاط الطلابي. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من أوزجينيل Ozgenel (٢٠٢٠)، ومورغان Morgan (٢٠١٨) في أن وكيل شؤون الطلاب يلعب دور حيوي في نجاح المدرسة، وتحسين أدائها، وفي تميز الطلبة، وفي بناء علاقات مميزة مع الأسرة والمجتمع، والمحافظة عليها عندما يقوم بممارسة أدواره بكفاءة.

وعند تسليط الضوء على الأدوار الإدارية لوكيل شؤون الطلاب، كان أكثر المهام أهمية في هذا المجال هي "تحليل بيانات الطلبة"، حيث شدد المشاركون على الدور الهام لوكيل شؤون الطلاب في تحليل البيانات كبيانات التحصيل الدراسي، والانضباط المدرسي، والسلوك والنشاط والصحة، حيث أكد (م) على ذلك بقوله "يجب أن يكون مُطلع على درجات الطلبة، ويحللها بحساب المتوسطات والمنوال، ويضع خطط

الانضباط، ومتابعة البيانات الإحصائية لانضباط الطلبة، وعقد جلسات فردية معهم لفهم أسباب الغياب والتأخر، ووضع حلول مرحلية للتدرج في التعامل مع الموقف ومعالجته". بينما عارض (م١) زيادة أعباء وكيل شؤون الطلاب، حيث "تسند له مهام كان يكفي أن يقوم بها الموجه الطلابي لوحده".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كوهين وتشين وCohen & Chen (٢٠١٩) بأن وكيل شؤون الطلاب مسؤول عن تحقيق الضبط المدرسي، وتعريف الطلبة بالأنظمة والتعليمات، ومتابعة حالات غيابهم، ووضع حلول للمشاكل التي تواجههم، وأيضاً مع دراسة الزيدي (٢٠١٩) بأن وكيل شؤون الطلاب مسؤول عن تكيف الطلبة مع البيئة المدرسية، ومتابعته أداء المرشدين، ومتابعة تنفيذ خططهم الإرشادية.

ومن مهام الإرشاد الطلابي التي ذكرها المشاركون "تهيئة الطلبة لنظام المقررات والمسارات"، فلا بد أن يقوم وكيل شؤون الطلاب "بتهيئتهم خلال الأسبوع الأول بنشر ثقافة نظام المقررات والمسارات" (م٥)، من خلال "إقامة برامج تأهيلية واجتماعات، والتواصل المستمر مع الموجه الطلابي" (م٩).

كما أظهر التحليل النوعي أن لوكيل شؤون الطلاب دور هام في مجال النشاط الطلابي وتمثل هذا الدور في تنمية شخصية الطالب المتكاملة. فالنشاط الطلابي المُعد بشكل جيد يُسهم في بناء "شخصيات قوية مُتطلعة، ومتفائلة، لديها رؤية واضحة للمستقبل وأهدافاً تسعى لتحقيقها" (م٨)، ووكيل شؤون الطلاب "مسؤول بالمشاركة مع رائد النشاط الطلابي عن بناء أنشطة متنوعة تنمي شخصية الطلبة واتجاهاتهم الفكرية، وقدراتهم ومهاراتهم" (م٧). وأعطى (م٥) مثال على دور وكيل شؤون الطلاب في تنمية شخصية الطالب المتكاملة بمثال لطالب "قد يكون متميز في التحصيل الأكاديمي لكنه خجول، فبالتالي يمكن تعزيز

يقوم وكيل شؤون الطلاب ببناء الجداول الدراسية، والإشراف على عمليات التسجيل، والحذف ومتابعة خطط الطلبة الدراسية" (م٦)، "ومساعدة الطالب فيما يخص الاحتفاظ بالمواد أو ترحيلها لتأثيرها على موعد تخرجه" (م٤). وبالتالي فإن قيام وكيل شؤون الطلاب بهذا الدور أو اهماله سيُسهم في "تسريع تخرج الطالب خلال سنتين ونصف، أو قد يتسبب في تأخر تخرجه" (م٣).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات شور ووالشو وShore & Walshaw (2016)، وكومالو وآخرون Khumalo et al. (٢٠١٨) بأنه على وكيل شؤون الطلاب مساعدة الطلبة على تحديد مساراتهم الأكاديمية، والتأكد من تقدم تعلمهم في مختلف المقررات والمسارات، ومساعدتهم على تجاوز العقبات التي تواجههم، مما يُسهم في اندماجهم في البيئة التعليمية، وتحقيق التكيف الأكاديمي. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة بورزق (٢٠١٨) في أن المرشد الأكاديمي يلعب دور هام في إثارة دافعية الطلبة نحو الدراسة، وتوجيههم للاختيارات الأكاديمية التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم، ويُساعدهم في التخطيط للبرنامج الدراسي مراعيًا الفروق الفردية.

أما فيما يخص أدوار وكيل شؤون الطلاب الخاصة بالإرشاد الطلابي فقد تركزت تصورات مشرفي عموم القيادة المدرسية في ستة أدوار. وكان أهم أدوار وكيل شؤون الطلاب في مجال الإرشاد الطلابي من وجهة نظر المُشاركين: "الإشراف على انضباط الطلبة" حيث ذكر (م٧) "أن متابعة الانضباط تتم من خلال عدة مراحل؛ بدايةً تكون مسؤولية المساعد الإداري، ثم تُحول إلى وكيل شؤون الطلاب، والحالات التي تحتاج إلى خطط علاجية تُحول للمرشد الطلابي". وفصل (م١) دور وكيل شؤون الطلاب في الإشراف على انضباط الطلبة بقوله: "بتقديم برامج تُوضح لائحة

بغرض معرفة أكثر المُتطلبات أهمية من وجهة نظر المشاركين.

وكشف التحليل النوعي كما يُظهر الجدول (٤) عن وجود العديد من المُتطلبات لتفعيل دور وكيل شؤون الطلاب، تم تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي المُتطلبات التنظيمية، والشخصية، والمهنية. وقد اتفق المشاركون على أهمية وجود تنظيمات مُعينة لتفعيل دور وكيل شؤون الطلاب بنسبة 45 بالمئة من مجموع تكرار عبارات مُتطلبات تفعيل أدوار وكيل شؤون الطلاب، ثم المُتطلبات الشخصية بنسبة ٢٩ بالمئة، ثم المُتطلبات المهنية بنسبة ٢٦ بالمئة.

شخصيته بإشراكه في برامج الخدمة المجتمعية والأعمال التطوعية".

وبالتالي تؤكد هذه الدراسة على مسؤولية وكيل شؤون الطلاب عن النشاط الطلابي والتخطيط له بما يضمن تنمية شخصية الطالب المتكاملة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيرهوفن وآخران (٢٠١٩) حول أهمية النشاط الطلابي في تطوير هوية الطلبة، واكتشاف مواهبهم، وتنمية الخصائص القيادية ومهارات التواصل لديهم، وحل العديد من المشكلات السلوكية لديهم.

وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نص على: ماهي متطلبات تفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟، تم حساب تكرارات فئات مُتطلبات تفعيل أدوار وكيل شؤون الطلاب التي ظهرت خلال المقابلات الفردية

جدول رقم (٤)

تكرارات فئات متطلبات تفعيل أدوار وكيل شؤون الطلاب التي ظهرت خلال المقابلات الفردية

الفئات	م	العناصر الفرعية	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
المُتطلبات التنظيمية	١	وضع آلية موحدة لتقييم أداء وكيل شؤون الطلاب	٨	٣٣	٤٥
	٢	استقلال آليات الترشح لدور وكيل شؤون الطلاب	٦		
	٣	منحه صلاحية مساءلة مرؤوسيه	٥		
	٤	توضيح أدوار الوكيل والأدوار المرتبطة به	٤		
	٥	إشراك مشرف القيادة المدرسية في متابعة أدائه	٤		
	٦	كفاية الكادر البشري المرتبط بوكيل شؤون الطلاب	٣		
	٧	منح حوافز لاستقطاب كوادر بشرية مميزة	٢		
المُتطلبات الشخصية	٨	توفر الكفايات العامة والخاصة للقيام بدور وكيل شؤون الطلاب	٧	٢١	٢٩
	٩	ذو شخصية اجتماعية ويمتلك مهارات التعامل مع كافة أطراف العملية التعليمية	٧		
	١٠	إدراكه لنظام المقررات والمسارات ومتطلباته وتنظيماته	٣		
	١١	يراعي خصائص النمو، ويتفهم احتياجات طلبة المرحلة الثانوية	٣		
	١٢	يراعي التنوع الاجتماعي والثقافي	٢		
المُتطلبات المهنية	١٣	بناء برنامج لإعداد وكلاء شؤون الطلاب	٨	١٩	٢٦
	١٤	تحليل الاحتياج التدريبي لوكلاء شؤون الطلاب بشكل مستمر	٨		
	١٥	الحاقه ببرنامج توأمة قبل مباشرة مهام عمله	٢		
	١٦	بناء مجتمع ممارسة الكتروني لتمكين وكلاء شؤون الطلاب من الاستفادة من خبرات وتجارب زملائه الممارسين وحفظ الموارد الإثرائية	٣		
مجموع تكرارات عبارات متطلبات تفعيل أدوار وكيل شؤون الطلاب في استجابات المُشاركين			٧٣		١٠٠

فاطمة الداود؛ هيفاء السحيم: أدوار وكلاء شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي...

والأنظمة الخاصة بمهام وكيل شؤون الطلاب، مثل الأنظمة المدرسية، والإرشاد الأكاديمي، والنفسي، والنشاط الطلابي" (م ١٠). بينما خالف ذلك (م ٧) وأكد على "تدوير العمل بين الوكلاء كل سنتين، ليكون الوكيل مُلم بجميع أعمال المدرسة لإمكانية ترشحه مُستقبلاً لقيادة المدرسة".

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شور ووالشو Shore & Walshaw (٢٠١٦)، وكومبس وآخرون ; Combs et al. (2016) في أهمية تحديد معايير واضحة ودقيقة يتم في ضوءها اختيار وكلاء شؤون الطلاب كالخبرة، إضافة إلى أهمية توضيح طبيعة أدوارهم الإدارية والتنظيمية ومتطلباتها. وأيضًا اتفقت مع دراسة يلديريم Yildirim (٢٠١٨) الذي بين أهمية إجراء اختبارات تحريرية، ومقابلات للوكلاء المرشحين، للتأكد من مناسبتهم للدور.

كما اتفق غالبية المشاركين على وجود العديد من المُتطلبات الشخصية لتفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب، ومن أهم تلك المُتطلبات التي ظهرت في التحليل النوعي للمقابلات "توفر الكفايات العامة والخاصة بدور وكيل شؤون الطلاب". ويُقصد بالكفايات العامة ما يخص العمل القيادي بالمدرسة، والكفايات الخاصة بعمل وكيل شؤون الطلاب. ووضح (م ٤) بعض الكفايات اللازم توفرها في وكيل شؤون الطلاب " كفايات إنسانية، وكفايات فكرية وإدارية، وقدرة على التخطيط والتنظيم، وإلمام بمتطلبات المرحلة الثانوية، ولديه نظرة شاملة، وذو شخصية مُتزنة، وأن تتوفر لديه صفة حسن الإصغاء، والحلم، والأناة، ويمتلك مهارة إدارة المواقف، ومهارة الإقناع"، وأضاف (م ٣) "أن تكون لديه رؤية خاصة بعمله كوكيل شؤون الطلاب، وسلامة الفكر، ولديه علاقات جيدة مع الجميع".

وكان من أبرز المُتطلبات التنظيمية لتفعيل أدوار وكيل شؤون الطلاب حسب آراء المشاركين "وضع آلية مُوحدة لتقييم أداء وكيل شؤون الطلاب"، فبطاقة تقييم الأداء الوظيفي عامة لجميع وكلاء المدرسة، ويصعب من خلالها مُتابعة وتقييم أداء وكيل شؤون الطلاب حسب المهام المُوكلة له. وبالتالي على قائد المدرسة "تكييف استمارة التقييم لمُتابعة مهام عمل وكيل شؤون الطلاب" (م ٩)، وفي ذات السياق اقترح (م ٧) "أن يكون لوكلاء شؤون الطلاب استمارة تقييم خاصة، بحكم اختلاف أعمالهم"، "لإيجاد أداء مُوحد وعدم الاقتصار على اجتهادات إدارات ومكاتب التعليم والتي قد تقصر عن بعض جوانب الأداء" (م ٤).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Morgan, 2018; Shore & Walshaw, 2016; Yildirim, 2018) التي أكدت على أهمية وجود نماذج لتقييم أداء الوكلاء تتسم بال موضوعية، وضرورة تطوير لوائح المهام المُسندة لوكلاء شؤون الطلاب، ونماذج تقييمهم لتمكينهم من القيام بأدوارهم وتحمل مسؤولية الأداء فيها.

ومن المُتطلبات التنظيمية الأخرى لتفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب التي أشار إليها المشاركون "استقلال آليات الترشيح لدور وكيل شؤون الطلاب"، بحيث يكون الترشيح لوظيفة وكيل شؤون الطلاب مُستقل عن الترشيح لوظيفة الوكلاء بشكل عام، فمن السائد أن يتم ترشيح المُتقدم لوظيفة وكيل مدرسة بشكل عام، وقد يُوجه عند تحقق ضوابط الترشيح (الخبرة، الأداء الوظيفي، ...) للعمل كوكيل شؤون مدرسية، أو تعليمية، أو طلابية. وشدد اثنان من المشاركين على ضرورة استقلال آليات ترشيح وكيل شؤون الطلاب، حيث أشار (م ١) بأنه "لا بد أن يتم تطوير معايير اختيار وكيل شؤون الطلاب لتراعي مهامه المُستقبلية"، بحيث "يكون مُلم باللوائح

والتخطيط لها، وتوجيه الطلبة، وتهيئتهم للاختبارات". وأيضًا أضاف (م7) أنه لا بد من إعداد وكلاء شؤون الطلاب "ببرامج تُكسبهم مهارات التعامل مع الطلبة، واحتواء مشكلاتهم"، و"ومهارات الاتصال، وتكوين اللجان، ومتابعتها، وإدارة الصراع" (م5).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات حول أهمية إعداد وكلاء شؤون الطلاب وضرورة إكسابهم العديد من المهارات ليتمكنوا من أداء أعمالهم؛ كالمهارات الشخصية والاجتماعية، ومنها إدارة الصراع، والذكاء العاطفي والاجتماعي، والمهارات المهنية والإدارية والتنظيمية كحل المشكلات واتخاذ القرارات، (Barnett et al., 2017; Cohen & Chen, 2019; Combs et al., 2016; Khumalo et al., 2018).

كما أكد المشاركون على ضرورة "تحليل الاحتياج التدريبي لوكلاء شؤون الطلاب بشكل مستمر". فلا بد من وجود برامج متنوعة لتدريب وكلاء شؤون الطلاب أثناء الخدمة، وتأهيلهم بشكل مستمر؛ لتحديث مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وفق احتياجاتهم المهنية ومُستجدات العمل. فقد أكد (م7) على ضرورة "أن يتم متابعة أداء وكلاء شؤون الطلاب خاصة الجدد وهم الأولى بالرعاية والدعم، وعند ملاحظة قصور في أدائهم يتم تصميم برامج خاصة وعلاجية كتبادل الزيارات، ودعم الأقران، ومن ثم متابعة التحسن"، كما أكد على أهمية قياس أثر تلك البرامج. وبالمثل أشار (م5) أنه لا بد ألا "يقتصر دور قائد المدرسة ومُشرف القيادة على رصد نقاط القوة والضعف، وإنما عليه قياس وتحليل الاحتياج التدريبي للوكلاء من البرامج التطويرية بشكل مستمر". أيضًا اقترح عدد من المُشاركين طرق لتنفيذ برامج التأهيل أثناء الخدمة. ومن المُتطلبات المهنية التي أكد عليها بعض المُشاركين إلحاق وكيل شؤون الطلاب "ببرامج توأمة

لذا يمكن القول بأنه لا بد من توفر عدد من السمات الشخصية في وكيل شؤون الطلاب ليستطيع ممارسة مهامه المتنوعة بفعالية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميلي (٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة أن يتمتع وكيل شؤون الطلاب بعدد من الخصائص النفس انفعالية؛ ومنها الثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة.

وأيضًا من المُتطلبات الشخصية التي برزت عند تحليل بيانات الدراسة أن يكون وكيل شؤون الطلاب "ذو شخصية اجتماعية، ويمتلك مهارات التعامل مع كافة أطراف العملية التعليمية". ويُعزى ذلك لكون مهام وكيل شؤون الطلاب تتمحور حول الطلبة، ولا بد أن يكون لديه قبول لديهم، وذلك كما وصفه (م٢) بأنه "شخصية محبوبة لدى الطلبة، يستطيع معالجة المواقف التي يمر بها الطالب بطريقة إيجابية"، أو كما عبر (م١٠) "أن يكون مُقرب للطلبة". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميلي (٢٠١٨) بضرورة أن يتمتع وكيل شؤون الطلاب بعدد من الصفات الاجتماعية ومنها القدرة على قيادة وتوجيه الآخرين والتعاون معهم، والقدرة على تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية.

وأخيرًا أضاف المُشاركين عدد من المُتطلبات المهنية اللازمة لتفعيل دور وكيل شؤون الطلاب، من أبرزها "بناء برنامج لإعداد وكلاء شؤون الطلاب"، بحيث يُشترط اجتيازها لمن يرغب الترشح للعمل وكيل لشؤون الطلاب. ووضح بعض المشاركون الجوانب التي يمكن أن تشملها برامج إعداد وكلاء شؤون الطلاب، حيث ذكر (م١) "أن من الجوانب التي يلزم إعداد وكيل شؤون الطلاب حولها آلية بناء خطة الطلبة، والتعامل مع المشاكل المُتوقعة فيها، والتي يُمكن أن تؤخر تخرج الطالب"، وأضاف (م١٠) "أساليب التعامل مع الطلبة، واختيار الأنشطة وفق احتياجاتهم،

### التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج السابقة تُوصي الدراسة بضرورة توضيح أدوار وكيل شؤون الطلاب، والأدوار المرتبطة به لتفادي تداخل المهام، وبعدم ربط توفير وكيل شؤون الطلاب بالمدارس الثانوية بنصاب المدرسة من الوكلاء، وأن يكون الترشيح لمهمة وكيل شؤون الطلاب بناءً على رغبة الشخص في هذا المجال بالتحديد، وليس رغبته في شغل وظيفة وكيل مدرسة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك توصي الدراسة بضرورة اشتراط اجتياز برنامج خاص لإعداد وكلاء شؤون الطلاب قبل الترشيح، ووضع آليه تقييم موحدة لتقييم أداء وكيل شؤون الطلاب خصوصًا بعد توضيح طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة بالوكيل، وكذلك دعم المجتمعات المهنية بين وكلاء شؤون الطلاب لتبادل الخبرات، وأهمية نشر وتطبيق التجارب الناجحة في البرامج التدريبية، والتوأمة المهنية لتأهيل وكلاء شؤون الطلاب. أيضًا توصي الدراسة بضرورة تأهيل الكادر الإداري المرتبط بوكيل شؤون الطلاب لتقليل عبء الأعمال الإدارية الملقة على كاهل الوكيل ليتمكن من التفرغ للأمور الأكثر أهمية كشؤون الطلاب المختلفة. وتقترح الدراسة إجراء العديد من الدراسات المستقبلية، ومنها إعداد دراسات مُشابهة حول أدوار وكيل الشؤون التعليمية، والشؤون المدرسية. وإجراء دراسة للتعرف على تصورات قادة المدارس الثانوية حول متطلبات تفعيل أدوار وكلاء شؤون الطلاب، وإجراء دراسات للتعرف على تصورات وكلاء شؤون الطلاب أنفسهم عن طبيعة أدوارهم ومهامهم. كذلك الاستفادة من الفئات التي ظهرت في هذه الدراسة (الأدوار الإدارية، الأكاديمية، الإرشاد الطلابي، النشاط الطلابي) لإجراء دراسة كمية للتعرف على واقع ممارسة وكلاء شؤون الطلاب في المدارس الثانوية لهذه الأدوار.

قبل مباشرة مهام عمله"، وذلك يُؤكد على أهمية تبادل المعرفة بين الوكلاء ذوي الخبرة والوكلاء الجُدد، وخصوصًا مع حداثة تجربة دور وكيل شؤون الطلاب ومدارس المقررات والمسارات في المملكة العربية السعودية. فقد أشار (م٢) إلى ضرورة أن يلتحق المُرشح لعمل وكيل شؤون طلاب "برنامج مُلازمة مهنية" وأيضًا ما ذكره (م٤، وم٩) بأن هناك "جهود فردية لبعض مُشرفين القيادة المدرسية بإعداد برامج تبادل زيارات، ومزاولة مهنية بين الوكلاء".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بارنيت وأخران (Barnett et al. ٢٠١٧)، وكومالو وآخرون (Khumalo et al. ٢٠١٨)، وويلدريم (Yildirim ٢٠١٨) في أن للتدريب أثر مهم في تطوير معارف ومهارات الوكلاء، وفي دعم نموهم المهني وتقديمهم الوظيفي. وأيضًا تتفق نتائج الدراسة مع ما اقترحتة دراسة سيربي وأخران (Searby et al. ٢٠١٧) ومورغان (Morgan ٢٠١٨) بضرورة إعداد الوكيل وتدريبه، وتأهيله لمهامه القيادية بعدة أساليب، كالتدريب الفردي بين الوكيل وقائد المدرسة "الكوتشنج"، والتعلم من الأقران.

يتبين مما سبق تعدد الأدوار والمهام التي يقوم بها وكيل شؤون الطلاب والتي يمكن وصفها في أربع أدوار رئيسية وهي الأدوار الإدارية، والأدوار المتعلقة بالإرشاد الأكاديمي وتلك المتعلقة بالإرشاد الطلابي وأخيرًا دور الوكيل فيما يتعلق بالأنشطة الطلابية. كما كشفت الدراسة عن العديد من المتطلبات اللازم توفرها لتفعيل دور وكيل شؤون الطلاب وتم تصنيفها تحت ثلاث فئات رئيسية وهي المتطلبات التنظيمية والشخصية والمهنية.

## المراجع العربية:

كريسويل، جون. (2018). تصميم البحوث الكمية النوعية المزمجة (عبدالمحسن القحطاني، مُترجم). دار المسيلة. (العمل الأصلي نُشر في ٢٠١٤).

مخامرة، كمال. (٢٠١٨). دور الإدارات المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للمتعلمين. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم

الوفاي، (٢٠٢٠)، ٣١٦-٣٣٨. <https://cutt.us/CrwMN>

الوفاي، أفراح. (٢٠٢٠، أ، فبراير ٢-٤). المقترحات التطويرية للتعليم الثانوي. الملتقى الوزاري تحديث معايير وضوابط تطبيق نظام المقررات، مكة المكرمة.

الوفاي، أفراح. (٢٠٢٠، ب، فبراير ٢-٤). أثر تجويد تطبيق الإرشاد الأكاديمي في معالجة حالات التعثر والحد منه.

الملتقى الوزاري لتطبيق نظام المقررات، مكة المكرمة.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

<https://cutt.us/TCbmN>

## المراجع الإنجليزية:

Abo Askar, Mohammad. (20)The role of secondary girl schools' administration in countering the phenomenon of school leaving in Gaza Strip governates and the ways of activating this role. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/16791>

Al-Jamili, Harith. (2018). *The role oeducational counseling in developing the leadership personality of middle school students in Anbar Governorate (in Arabic)*. (Published Master Thesis, Al al-Bayt University), House system information base.

Al-Zidi, Ashwaq. (2019). Educational counseling and its impact on academic achievement (in Arabic). *The Journal of Sustainable Studies*, 1(3), 17-44. <https://cutt.us/cbbvf>

Al-Aanzi, Abdu Allah. (2019). The extent to which student activities contribute to the development of some physical aspects of the students of Al-Hudaibiya Intermediate School (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(8), 86-100. [cutt.us/RPDIY](https://cutt.us/RPDIY)

Barnett, Bruce, Shoho, Alan & Okilwa, Nathern. (2017). Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(4), 1-18. <https://cutt.us/0jvKp>.

البرنامج الوطني لتطوير المدارس. (٢٠١٥). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم.

أبو عسكر، محمد. (٢٠٠٩). دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظة غزة وسبل تفعيله. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية]. الجامعة الإسلامية بغزة.

<http://hdl.handle.net/20.500.12358/16791>

بورزق، نوار. (٢٠١٨). دور مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي في تحسين التحصيل الدراسي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ٢(٧)، ١٢٣-١٣٥.

<https://cutt.us/rhyG>

الجميلي، حارث. (2018). دور الإرشاد التربوي في تنمية الشخصية القيادية لدى طلبة المرحلة المتوسطة في محافظة الأنبار [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. دار المنظومة.

الزبيدي، أشواق. (٢٠١٩). الإرشاد التربوي وأثره في التحصيل الدراسي. مجلة الدراسات المستدامة، ١(٣)، ١٧-٤٤.

<https://cutt.us/cbbvf>

عبابنة، صالح، الزبون، محمد، والسرحان، حسن. (٢٠١٤). إدارة الشؤون الطلابية في مدارس التعليم العام. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبدالكريم، راشد. (٢٠١٩). البحث النوعي في التربية (ط٢). مكتبة الرشد.

عرايه، محمد، والفقهي، شمس الدين. (٢٠١٣). أسس ومبادئ الإدارة المدرسية الفعالة: كيف تكون مدير مدرسة ناجحاً. دار كنوز المعرفة.

العنزي، عبدالله. (٢٠١٩). مدى إسهام الأنشطة الطلابية في تنمية بعض الجوانب البدنية لدى تلاميذ مدرسة الحديدية المتوسطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية،

٣(٨)، ٨٦-١٠٠. <https://cutt.us/RPDIY>

كريسويل، جون وبوث، شيريل. (2019). تصميم البحث النوعي دراسة معمقة في خمسة أساليب (أحمد الثوابيه، مُترجم). دار الفكر للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نُشر في ٢٠١٨).

- School Counseling*, 17(25), 1-39. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1241828>
- Khumalo, Jan, Vuuren, Herman, Westhuizen Philp & Vyverl, Van. (2018). Problems experienced by secondary school deputy principals in diverse contexts: A South African study. *Problems and Perspectives in Management*, 16, (2), 190-199. <https://cutt.us/0Ui8W>.
- Makhamara, Kamal. (2018). The role of school administrations in enhancing the intellectual security of learners (in Arabic). *Journal of Human Sciences of Umm El-Bouaghi University*, 5(2), 316-338. <https://cutt.us/CrWMN>
- Manca, Stefania & Grion, Valentina. (2015). Voices and silences in social network mediated Student Voice experience. *TD Technology Didattiche*, 23(2), 70-80. <https://cutt.us/KMuNn>
- Mau, Wei-Cheng, Li, Jiaqi & Hoetmer, Kimberly. (2016). Transforming High School Counseling: Counselor's Roles, Practices, and Expectations for Student's Success. *Journal Connecting Education, Practice, and Research*, 6(2), 83-95. <https://cutt.us/BPei9>
- Mitra, Dana. (2018). Student voice in Secondary school: the possibility for deeper change. *Journal of Educational Administration*, 56(5), 473-487. <https://cutt.us/THnP6>
- Morgan, Thomas. (2018). Assistant Principals' Perceptions of the Principalship. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 13(10), 1-20. <https://cutt.us/8tfaN>.
- Oliver, Brandie. (2017). Multi-Tiered System of supports: What is the role of a school counselor. *Indianagram, Indiana Association of School Principals Newsletter*, 19(4), 6-9. <https://cutt.us/DHire>.
- Ozgenel, Mustafa. (2020). An Organizational factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50. <https://cutt.us/cmsNU>
- Prior, Sarah, Campbell, Steve, Greenwood, Melanie, Shearer, Toniele, Walker, Kim & Young, Sarah. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*. doi:10.1177/1744987120927206
- Searby, Lind, Browne-Ferrigno, Tricia, & Wang, Chih-hsuan. (2017). Assistant Principals: Braun, Virginia, Clarke, Victoria & Hayfield, Nikki. (2019). A starting point for your journey, not a map': Nikki Hayfield in conversation with Virginia Braun and Victoria Clarke about thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, DOI:10.1080/14780887.2019.1670765
- Burzuq, Nawwar. (2018). The role of school guidance and counseling counselor in improving academic achievement (in Arabic). *Al-Risala Journal for Humanitarian Studies and Research*, 2(7), 123-135. <https://cutt.us/rhyG>
- Cicco, Gina. (2018). Providing Counseling Services in High School: Partnerships in Higher Education. *Journal on School Education Technology*, 14(2), 1-6. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1208819>
- Cohen, Rinat & Chen, Schechter. (2019). Becoming an Assistant Principal: Mapping Factors that Facilitate or Hinder Entering the Role. *Instructional Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 99-112. <https://cutt.us/wdD0C>
- Combs, Julie, Craft, Hykeem, Lopez Sonja & Malveaux, Rena. (2016). The acclimation of new assistant principals. *Journal of School Administration Research and Development*, 1(2), 9-18. <https://cutt.us/3nzPm>
- Cygan, Heide, Tribbia, Carly & Tully, Jamie. (2020). School Health Policy Implementation: Facilitators and Challenges. *Journal of School Nursing*, 36(5), 330-338. <https://cutt.us/1HEoH>
- Daigle, Jolie, Scoot, Emily, Cavin, Jason & Donohue, Peg. (2016). Integrating a Multi-Tiered System of Supports with Comprehensive School Counseling Programs. *Professional Counselor*. 6(3), 220-232. <https://cutt.us/RD6zb>
- Dansby, Matthew, Jefferson, Sheilah, Jennifer, Klipp, McMichael, Stanley & Yates, Amanda. (2016). What Assistant Principals Think. *National Association Elementary School Principal*, 95(5), 30-33. <https://cutt.us/7Sbws>
- Guba, Egon, & Lincoln, Yvonna. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holstun, Vasti, Wiggins, Elizabeth & Maldonado, Jose. (2019). Emerging Leadership: Mental Health Counseling Competencies for School Counselor Trainees. *Journal of*

- Educational Psychology Review*, 31(1), 35-63.  
<https://cutt.us/HT4gc>
- Whittemore, Robin, Susan, Chase & Mandel, Carol. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-536. <https://cutt.us/KnyD6>
- Williams, Ronnie. (2019). *Exploring the perceptions of secondary assistant principals toward their development as instructional leaders*. UNF Graduate Theses and Dissertations. 878. <https://cutt.us/r8V8W>
- Yildirim, Atila. (2018). Views of School Administrators Regarding the Assistant of School Principals. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 695-605. <https://cutt.us/dv9nN>
- Ziomek, Jolie, Goodman, Emily, Cavin, Jason & Donohu, Peg. (2016). A tiered system of supports with Comprehensive school counseling programs. *Professional Counselor*, 6(3), 320-332. <https://cutt.us/yG5Yk>
- Their Readiness as Instructional Leaders. *Leadership & Policy in Schools*, 16(3), 397-430. <https://cutt.us/W3Ma8>
- Shore, Kevin & Walshaw, Margaret. (2016). Assistant/deputy principals: what are their perceptions of their role. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 310-326. <https://cutt.us/EsDRt>
- Shore, Kevin & Walshaw, Margaret. (2019). The characteristics and career trajectories of career assistant/deputy principals in New Zealand secondary schools. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice*, 31(1/2), 121-134. <https://cutt.us/Jbnjk>
- Stewart, Vivien. (2013). School leadership around the world. *Educational leadership*, 70(7), 48-45. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1015437>
- Verhoeven, Monique, Poorthuis, Astrid & Volman, Monique. (2019). The Role of School in Adolescents' Identity Development: A Literature Review.