

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء التعديلات

الكلية : التربية القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الاسم : (رباعي) : سعد مبارك محمد الرمثي

التخصص : الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير

عنوان الأطروحة : ((تحليل فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها))

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ..
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ
٢٧/١١/٤٢٢ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم .
فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمطلوب تكميلي للدرجة العلمية
المذكورة أعلاه ..

والله الموفق ...

أعطا، اللجنة

مناقش من خارج القسم

مناقش من داخل القسم

المشرف

الاسم : أ.د/ هاشم بن بكر حريري

الاسم : د/ مسعود بن خضر القرشي

الاسم : د/ محمد بن أحمد المنشي

التوقيع :

يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. جوينر بن أمطار الشبيبي

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية - مكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والخطيط

تحليل فاعلية برنامج تدريب عدديي المدارس

بكلية المعلمين بأبيها

إعداد

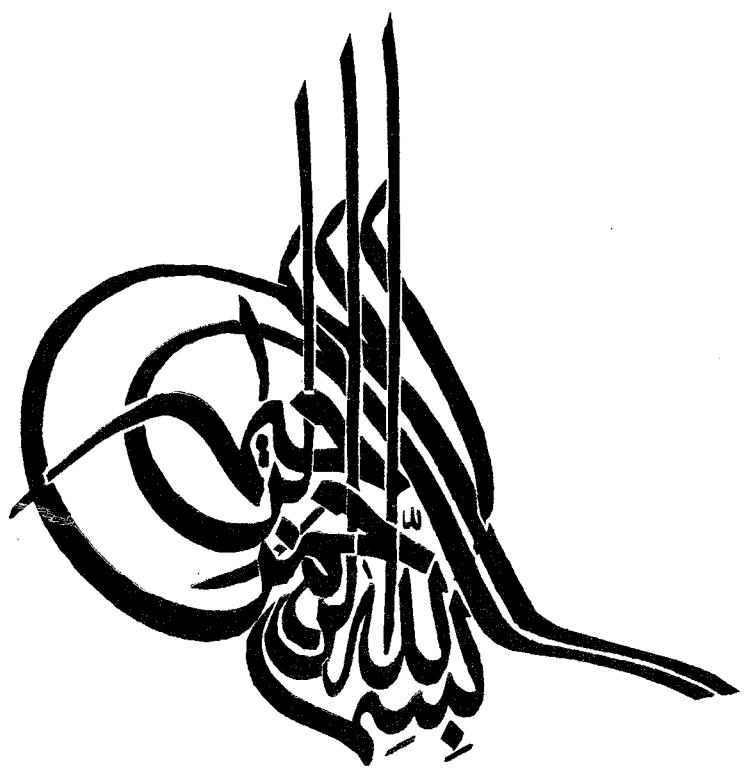
سعد بن مبارك محمد الرمثي البيشي

الشرف

أ.د / هاشم بن بكر حربوي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والخطيط

عام ١٤٢٢هـ



اسم الباحث : سعد مبارك محمد الرمثي البيشي .

الدرجة العلمية : ماجستير .
عنوان الدراسة : تحليل فاعلية برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها .

الجهة العلمية : جامعة أم القرى - كلية التربية (قسم الإدارة التربوية والتخطيط) .

أهداف الدراسة : سعى هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف من أهمها :

١- معرفة تكلفة المتدرب في برنامج تدريب مديرى المدارس .

٢- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه .

٣- معرفة أكثر الأهداف أهمية .

٤- العمل على زيادة فاعلية الأهداف التي تحققت بدرجة أقل من المتوسط .

إجراءات الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المنفعة لمعرفة فاعلية برنامج التدريب لتحقيق أهدافه في ضوء تكاليفه ، من خلال تطبيق نموذجي ليفين لتحليل المنفعة (نموذج وزن المنفعة المتحققة ، نموذج نسبة الكلفة / المنفعة) على البيانات .

- تكونت أدلة الدراسة (الاستبانة) من أربعة أجزاء ، وتكونت أهم مفرداتها من أهداف مقررات البرنامج التدريبي

والتي بلغت (٤٨) هدفاً و(٢٠) عائداً من العوائق التي قد تؤثر على فاعلية برنامج التدريب .

- فيما ضم مجتمع الدراسة جميع المتدربين في البرامج التدريبية في الدورات الثلاث (١٤، ١٣، ١٢) والتي تعقدها كلية إعداد المعلمين لمديرى المدارس بمنطقة عسير .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، كان من أهمها :

١- أن تكلفة المتدرب في برنامج التدريب بلغت (١٤٠٦٩٢) ريالاً .

٢- أن البرنامج قد حقق أهدافه بدرجة متوسطة ، إذ بلغ متوسط تحقق الأهداف في البرنامج (٥٥٣) .

٣- أن متوسط أهمية أهداف البرنامج للمتدربين بلغ (٧١٤) ، وكان الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مديرى المدارس للمهنة وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) أكثر الأهداف أهمية ، يليه الهدف العام الثاني (تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) .

٤- أن الهدفان الخامس (تزويد مديرى المدارس بالمهارات الالزمة لأعمالهم كمسئلين مقيمين بالمدارس) والرابع (تنمية قدرات مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسي وتقديره وتحليله وتطويره) هما أقل الأهداف تحققاً وفاعلية من بين أهداف البرنامج العامة الخمسة .

أهم التوصيات وآليات العمل : ومن أهم التوصيات التي وصلت لها الدراسة هي كما يلي :

١- ينبغي إعادة النظر في مكافأة البرنامج ، حيث تمثل (٧٧٪) من تكلفة البرنامج التدريبي .

٢- توفير كوادر متخصصة في مجال التدريب ، وإنشاء مركز مستقل للدورات التدريبية في الكلية .

٣- إيجاد تنسيق بين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مفردات المقررات ومتطلباتها ، وإعادة النظر في بعض المقررات الحالية ، وكذلك إيجاد آليات تدريبية فاعلة .

٤- كما أن الباحث يوصي بضرورة إجراء دراسة مقارنة ببرامج التدريب في كلية إعداد المعلمين بأبها مع البرامج المماثلة في كليات المعلمين والجامعات في المملكة .

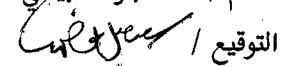
عميد كلية التربية:

الاسم / أ. د. محمود محمد كستاوي

التوقيع / 

المشرف :

الاسم / سعد مبارك البيشي

التوقيع / 

(ج)

إهدا

إلى من أوجب الله طاعتها في غير معصية، والإحسان إليهما ورعايتها ، إلى من
كانت دعواتهما سبلاً في إنحصار هذا البحث بعد توفيق الله سبحانه وتعالى ، إلى والدائي
الكريمين أمد الله في عمرهما ...
إلى الأخوة الأشقاء محمد وسعود وحازم وعلي ...
إلى روح الأخت الكبرى (أم علي) اسكنها الله فسيح جناته ...
إلى جميع الأهل والأقارب والزملاء ...
إلى زوجتي (أم إيلاف) التي بصرها وتحملها حياة الترحال من يسحة لأبها إلى أبيها
مدينة على وجه الأرض (مكة المكرمة) .
أهدى هذا الجهد المتواضع ، سائلًا المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي ،

الباحث
سعد بن مبارك آل عوضه

(٤)

شکر و تقدیر

الحمد لله الذي بحمده و شكره تزيد النعم ، حيث يقول المولى عز وجل " لئن شكرتم لأنزيدنكم " (سورة إبراهيم ، آية ٩) والصلوة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين محمد بن عبد الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً إلى يوم الدين .
فلك الحمد والشكر يا الله على نعمك التي لا تعد ولا تحصى ، ومنها ما أنعمت به علي في إنجاز هذا البحث ...

يتقدم الباحث بجزيل الشكر والعرفان لسعادة الأستاذ الدكتور / هاشم بن بكر حريري وكيل جامعة أم القرى والشرف على هذه الرسالة على ما قدم للباحث من مشورة صادقة ورؤى نيرة أضاءت الطريق للباحث في مشواره البحثي منذ أن كانت الفكرة وحتى كانت الثمرة والشكر موصول إلى سعادة الدكتور / جويبر بن ماطر الشبيتي رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى والذي تفضل مشكوراً بمناقشة الخطة ، وكان لاقتراحاته ومراجعاته الدور الكبير في مسيرة البحث ، كما يذكر الباحث كل الشكر والتقدير لسعادة الدكتور / مسعود بن خضر القرشي المشرف السابق على الرسالة والذي كانت لمناقشاته الأساس في قيام البحث ، كما يشكر الباحث سعادة عميد كلية المعلمين بأبها سعادة الدكتور / فهيد السبيعي وسعادة الدكتور / عبد الرحمن الفضيل وكيل الكلية للشؤون التعليمية الذي اختصر كثيراً من وقت وجهد الباحث في تحقيق استبانة الدراسة الحالية على المتدربين في الكلية ، كما يخص الباحث بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور / صالح بن علي أبو عراد رئيس مركز البحوث والدراسات التربوية بكلية المعلمين بأبها والذي أمد الباحث بجميع المعلومات التي تخص برنامج تدريب مديرى المدارس بالكلية ، كما يشكر الباحث أعضاء هيئة التدريس في برنامج تدريب مديرى المدارس وخصوصاً سعادة الدكتور / عبد الحميد مساعد المشرف العام على برنامج التدريب ، وسعادة الأستاذ الدكتور / عبد السلام مصطفى

(هـ)

وسعادة الدكتور / أبو زيد سعيد ، وسعادة الأستاذ / محمد صالح الشهري على تعاونهم المثمر مع الباحث ، كما يشكر الباحث أيضاً الأستاذ / حسين الدوسي رئيس قسم شؤون الطلاب والأستاذ / ماضي الشهري رئيس القسم المالي بالكلية على تجاوبهم مع الباحث ، كما لا يفوّت الباحث تقديم جزيل الشكر لجميع من تفضل مشكوراً بتحكيم استبانة البحث من كلية المعلمين بأبها ومن جامعة أم القرى (قسم الإدارة التربوية والتخطيط) ومن جامعة الملك سعود ومن كلية المعلمين ببيشة .

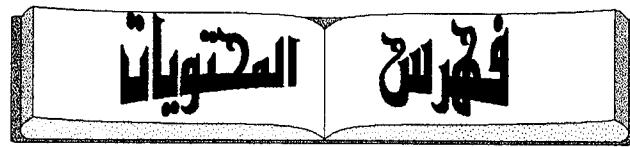
كما يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير لمديري التعليم في كل من منطقة أبها ومحافظة بيشة ومحافظة الليث ومحافظة القنفذة ومحافظة سراة عبيدة ومحافظة النماص ومحافظة محائل عسير ومحافظة نجران وكذلك إلى رؤساء وموظفي أقسام التدريب التربوي في تلك المحافظات لتعاونهم في تسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة ، والشكر موصولاً لسعادة المهندس / سعيد القحطاني رئيس قسم المباني المدرسية والأستاذ / عبدالعزيز المفريج مسؤول الوسائل التعليمية بوزارة المعارف على دعم البحث بمعلومات قيمة ، كما لا ينسى الباحث تقديم الشكر للأستاذ / مصلح القحطاني على تزويد الباحث ببعض المراجع الأجنبية التي أفادت البحث فله وللجميع الشكر والتقدير .

ويقدم الباحث أجزل الشكر لكل من سعادة الدكتور / محمد بن احمد المنشي وسعادة الدكتور / مسعود بن خضر القرشي وللذين أسهما بجهد كبير في إثراء هذه الدراسة بالنقاش والتحليل والتقييم والتعديل ، كي تظهر هذه الدراسة بالصورة الحالية ، فلهم جزيل الشكر والتقدير .

كما يشكر الباحث كل من ساهم في هذه الرسالة ولم يرد اسمه فيما سبق ، ويدعو الله أن يوفق الجميع وان يجزيهم خير الجزاء ، والله الحمد والشكر وبه التوفيق ..

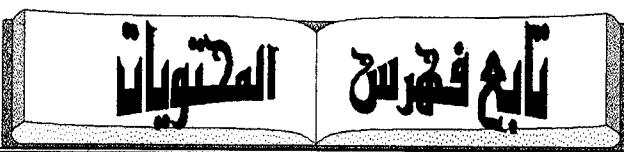
الباحث

(و)



| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| ب | - ملخص الدراسة . |
| ج | - إهداء . |
| د | - شكر وتقدير . |
| و | - فهرس المحتويات . |
| ي | - فهرس الجداول . |
| ل | - فهرس الأشكال . |
| م | - فهرس الملحق . |
| ١ | الفصل الأول (مشكلة الدراسة) |
| ٢ | - مقدمة . |
| ٥ | - مشكلة الدراسة . |
| ٦ | - أهداف الدراسة . |
| ٨ | - أهمية الدراسة . |
| ٩ | - حدود الدراسة . |
| ١٣ | الفصل الثاني |
| ١٦ | (أدبيات الدراسة) |
| ١٦ | أولاً - الإطار النظري . |
| ١٦ | المبحث الأول : التدريب . |
| ١٦ | - مقدمة . |
| ١٦ | - مفهوم التدريب . |
| ١٩ | - أهمية التدريب الإداري . |
| ٢٠ | - أنواع التدريب . |
| ٢١ | - أهداف التدريب . |

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| ٢٣ | - أساليب التدريب . |
| ٢٧ | - تقويم التدريب . |
| ٢٩ | - عوائق تحقيق الدورات لأهدافها . |
| ٣٣ | - أساليب زيادة فاعلية البرامج التدريبية . |
| ٣٧ | المبحث الثاني : برامج تدريب مديرى المدارس . |
| ٣٩ | - برنامج تدريب مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بأكملها . |
| ٣٩ | - نبذة تاريخية . |
| ٤١ | - الهدف العام للبرنامج . |
| ٤١ | - الأهداف التفصيلية للبرنامج . |
| ٤١ | - مدة البرنامج . |
| ٤١ | - الأساليب التدريبية في البرنامج . |
| ٤٢ | - وسائل تقويم برنامج التدريب . |
| ٤٤ | - المقررات الدراسية في برنامج تدريب مديرى المدارس الابتدائية . |
| ٤٥ | - المقررات الدراسية في برنامج تدريب مديرى المدارس المتوسطة والثانوية . |
| ٤٧ | المبحث الثالث : الكلفة . |
| ٤٩ | - كلفة التدريب . |
| ٥٠ | - أغراض حساب التكاليف . |
| ٥٠ | - عناصر تكلفة برنامج التدريب . |
| ٥٣ | - أساليب حساب الكلفة في برنامج التدريب . |
| ٥٥ | المبحث الرابع : العائد الاقتصادي من التدريب . |
| ٥٦ | - عوائد التدريب . |
| ٥٨ | - حساب العائد من التدريب . |
| ٥٩ | - أساليب حساب العائد من التدريب . |
| ٦٠ | - أساليب تحليل تكاليف التدريب : |
| ٦٠ | * تحليل الكلفة والفائدة . |



| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| ٦١ | تحليل فاعلية التكاليف * |
| ٦٤ | قياس المفعة * |
| ٦٥ | - نماذج ليفين لتحليل التكاليف للتدريب |
| ٦٨ | شأنها - الدراسات السابقة |
| ٦٨ | - دراسات تتعلق بالبرامج التدريبية |
| ٧٢ | - دراسات تتعلق بحساب التكاليف |
| ٧٤ | - دراسات تتعلق باستخدام منهج تحليل المفعة |
| ٧٦ | - التعليق على الدراسات السابقة |
| ٧٩ | الفصل الثالث: |
| | (إجراءات الدراسة) |
| ٨٠ | - منهج الدراسة |
| ٨٠ | - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| ٨١ | - خطوات سير الدراسة |
| ٨٥ | - أداة الدراسة |
| ٨٦ | - صدق الاستبانة |
| ٨٦ | - ثبات الاستبانة |
| ٨٧ | - تطبيق الاستبانة |
| ٨٩ | - مجتمع الدراسة |
| ٨٩ | - توصيف مجتمع الدراسة |
| ١٠٤ | - جمع معلومات الدراسة |
| ١٠٥ | الفصل الرابع |
| | (تحليل وعرض البيانات) |
| ١٠٦ | - تكلفة المتدرب في برنامج تدريب مديرى المدارس |
| ١١٣ | - مدى تحقيق البرنامج التدريسي لأهدافه |
| ١١٦ | - أكثر الأهداف أهمية في البرنامج |

(ط)

تابع فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| ١٢٤ | - الأهداف الأقل فاعلية في البرنامج التدريسي . |
| ١٤١ | - أبرز العوائق التي تحد من فاعلية البرنامج التدريسي . |
| ١٤٤ | - العوامل التي تسهم في زيادة فاعلية البرنامج التدريسي . |
| ١٤٦ | الفصل السادس |
| ١٤٧ | (مناقشة النتائج والتوصيات) * |
| ١٥٥ | * مناقشة النتائج . |
| ١٥٧ | * ملخص النتائج . |
| ١٥٧ | * التوصيات وآليات العمل . |
| ١٦٠ | * المقترنات . |
| ١٧٣ | * المراجع . |
| | * الملاحم . |

| مسلسل | الموضوع | رقم الصفحة |
|-------|---|------------|
| - ١ | المقررات وال ساعات الدراسية لبرنامج تدريب مديرى المدارس الابتدائية | ٤٤ |
| - ٢ | المقررات وال ساعات الدراسية لبرنامج تدريب مديرى المدارس المتوسطة والثانوية .. | ٤٥ |
| - ٣ | الإعداد المتعلقة بالاستبانة | ٨٧ |
| - ٤ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر | ٩٠ |
| - ٥ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل | ٩٠ |
| - ٦ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في التعليم .. | ٩٣ |
| - ٧ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإدارة .. | ٩٥ |
| - ٨ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المرحلة التي يعمل بها المتدرب .. | ٩٧ |
| - ٩ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مقدار الراتب الذي يتلقاه المتدرب .. | ٩٩ |
| - ١٠ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤهل الأكاديمي .. | ١٠٠ |
| - ١١ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع التخصص العلمي .. | ١٠٠ |
| - ١٢ | بيانات تكلفة البرنامج التدريسي .. | ١١٠ |
| - ١٣ | بنود ميزانية برنامج تدريب مديرى المدارس .. | ١١١ |
| - ١٤ | متوسطات درجى الأهمية والتحقق لأهداف البرنامج العامة .. | ١١٤ |
| - ١٥ | ترتيب أهداف البرنامج الخاصة حسب أهميتها .. | ١١٧ |
| - ١٦ | ترتيب أهداف البرنامج الخاصة حسب تحققها .. | ١٢٠ |
| - ١٧ | ترتيب أهداف البرنامج الخاصة التي تحققت بدرجة أقل من المتوسط .. | ١٢٢ |
| - ١٨ | أهداف البرنامج الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الأول .. | ١٢٥ |
| - ١٩ | أهداف البرنامج الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الثاني .. | ١٢٧ |
| - ٢٠ | أهداف البرنامج الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الثالث .. | ١٢٨ |
| - ٢١ | أهداف البرنامج الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الرابع .. | ١٣٠ |
| - ٢٢ | أهداف البرنامج الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الخامس .. | ١٣١ |
| - ٢٣ | متوسط درجة الأهمية والتحقق لأهداف البرنامج العامة .. | ١٣٢ |

(ك)



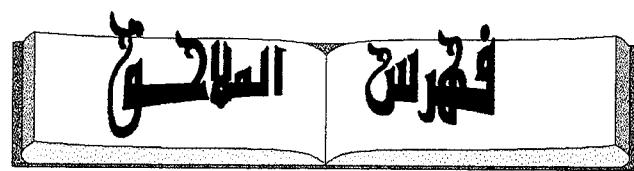
| مسلسل | الموضوع | رقم الصفحة |
|-------|--|------------|
| -٢٤ | ترتيب الأهداف العامة حسب درجة تحققها في البرنامج | ١٣٣ |
| -٢٥ | معدلات المنفعة المتحققة (الفاعلية) لأهداف البرنامج | ١٣٥ |
| -٢٦ | ترتيب أهداف البرنامج في النموذج الأول حسب نسبة الكلفة / المنفعة | ١٣٦ |
| -٢٧ | نسبة الكلفة / المنفعة لأهداف البرنامج العامة | ١٣٨ |
| -٢٨ | ترتيب أهداف البرنامج في النموذج الثاني حسب نسبة الكلفة / المنفعة | ١٣٩ |
| -٢٩ | أبرز العوائق التي تحد من فاعالية البرنامج التدريسي | ١٤١ |
| -٣٠ | ترتيب أهم العوائق الموجودة في البرنامج بحسب نسبة وجودها | ١٤٣ |
| -٣١ | المشاكل التي يرى المتدربين بضرورة مناقشتها في برنامج التدريب | ١٤٤ |



| رقم الصفحة | الموضوع | مسلسل |
|------------|--|-------|
| ٤٠ | بيان بأعداد المتدربين في برنامج تدريب مديري المدارس من (١٤١٥-١٤٢١هـ) . | -١ |
| ٨٨ | بيانات أعداد الاستبانة المستخدمة في الدراسة . | -٢ |
| ٩١ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر . | -٣ |
| ٩٢ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل . | -٤ |
| ٩٤ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في التعليم . | -٥ |
| ٩٦ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإدارة . | -٦ |
| ٩٨ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المرحلة التي يعمل بها المتدرب . | -٧ |
| ١٠١ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مقدار راتب المتدرب . | -٨ |
| ١٠٢ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي . | -٩ |
| ١٠٣ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي . | -١٠ |
| ١١٢ | بيانات تكلفة البرنامج التدريسي بكلية المعلمين بأجها . | -١١ |
| ١٣٤ | متوسطات تحقق الأهداف العامة في البرنامج التدريسي . | -١٢ |
| ١٣٧ | نسبة الكلفة / المنفعة لأهداف البرنامج العامة حسب النموذج الأول . | -١٣ |
| ١٤٠ | نسبة الكلفة / المنفعة لأهداف البرنامج العامة حسب النموذج الثاني . | -١٤ |

| رقم الصفحة | الموضوع | مسلسل |
|------------|---|-------|
| ١٧٤ | قائمة بأسماء محكمي الاستبانة . | -١ |
| ١٧٧ | صورة خطاب معهد البحوث العلمية . | -٢ |
| ١٧٩ | صورة خطاب لمدير قسم المباني المدرسية بوزارة المعارف . | -٣ |
| ١٨١ | صورة خطاب لمدير الوسائل التعليمية بوزارة المعارف . | -٤ |
| ١٨٢ | صورة خطاب لعميد كلية المعلمين بأها لتطبيق الاستبانة . | -٥ |
| ١٨٥ | صورة خطاب لمدير التعليم بمطقة عسير لتطبيق الاستبانة . | -٦ |
| ١٨٧ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة حائل عسير لتطبيق الاستبانة . | -٧ |
| ١٨٩ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة النماص لتطبيق الاستبانة . | -٨ |
| ١٩١ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة بيشة لتطبيق الاستبانة . | -٩ |
| ١٩٣ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة سراة عبيدة لتطبيق الاستبانة . | -١٠ |
| ١٩٥ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة المخواة لتطبيق الاستبانة . | -١١ |
| ١٩٧ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة القنفذة لتطبيق الاستبانة . | -١٢ |
| ١٩٩ | صورة خطاب لمدير التعليم بمحافظة الليث لتطبيق الاستبانة . | -١٣ |
| ٢٠٠ | صورة تعميم لمدارس محافظة بيشة لتطبيق الاستبانة . | -١٤ |
| ٢٠٢ | صورة خطاب من الباحث للمتدربين ببرنامج تدريب مديرى المدارس بأها . | -١٥ |
| ٢٠٤ | صورة خطاب من الباحث لأعضاء هيئة التدريس ببرنامج التدريب بكلية معلمين أها . | -١٦ |
| ٢٠٦ | أنموذج تبعة أهداف مقررات برنامج التدريب (بناء الاستبانة) . | -١٧ |
| ٢٠٨ | الاستبانة في صورتها النهائية . | -١٨ |
| ٢١٧ | مقررات دورة مديرى المدارس ما فوق الابتدائية . | -١٩ |
| ٢١٩ | محتوى مقررات الدورة . | -٢٠ |
| ٢٢٤ | صورة تعميم لجميع كليات المعلمين في المملكة بشأن برامج تدريب مديرى المدارس . | -٢١ |
| ٢٢٦ | تعليمات عامة حول دورة مديرى المدارس الابتدائية وال المتوسطة والثانوية . | -٢٢ |
| ٢٢٨ | أهداف دوري مديرى المدارس الابتدائية وال المتوسطة والثانوية . | -٢٣ |

(ن)



| رقم الصفحة | الموضوع | مسلسل |
|---------------|--|-------|
| ٢٣٥ | المجدول الدراسي لمديري المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية . | -٢٤ |
| ٢٣٧ | إعداد دارسي دورات مديرى المدارس بكلية المعلمين بأهلاها . | -٢٥ |
| ٢٣٩ | تعميم وزاري لجميع كليات المعلمين حول مقررات البرنامج . | -٢٦ |
| ٢٤١ | المقررات وال ساعات الدراسية لدورة مديرى المدارس الابتدائية . | -٢٧ |
| ٢٤٣ | المقررات وال ساعات الدراسية لدورة مديرى المدارس المتوسطة والثانوية . | -٢٨ |

العمل الأول

* * *

مشكلة الدراسة



يأتي المعيار الاقتصادي حالياً في مقدمة المعايير التي يقاس في ضوئها تطور الشعوب ، إن لم يكن أهمها ، وأصبحت قضية تطوير التعليم ، ومراحله المختلفة ، وتأهيل العاملين وإعدادهم ، وتحسين مستوياتهم ورفع كفاءاتهم ، وحسن استثمارهم ، من القضايا الرئيسية في عالمنا المعاصر ؛ استجابة لتحديات التغيير السريع ، ومسيرة التقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية .

وإذا كان استثمار جميع الطاقات لأقصى درجة هدف تسعى إليه المنظمات والمؤسسات فإن التعليم يكون منطلق ذلك الاستثمار ، وإن كانت زيادة ثروات الأمم جعلها تتفق في - وقت مضى - على التعليم وبرامجه ، وتحرص على أن يكون هذا الإنفاق في مشروعات ذات مردود اقتصادي ، فهي أحوج ما تكون إليه الآن بكل المعايير - مع ما يعيشه العالم من تراجع في المستوى الاقتصادي - من ضرورة التفكير الاستراتيجي ملياً في مدى عدالة هذا الإنفاق ، إذ لم يعد التعليم مجرد خدمة تقوم بإعداد الكوادر ، بقدر ما يمثله من استثمار أمتل للقوى البشرية .

من جانب آخر نجد أن التدريب لا يقل أهمية في مجال تأهيل القوى البشرية ليتمكن استثمار جهودها بما يحقق عائداً مجزياً ترصد له الدول ميزانيات قد تفوق ما يخصص لمؤسسات التعليم التي تعد القوى البشرية نفسها .

ولقد أدركت وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٩٤هـ أهمية هذا التدريب بطريقة علمية من خلال إنشائها لإدارة التدريب التربوي ؛ من أجل تقديم برامجها التدريبية لكافة العاملين في حقل التربية والتعليم . وتزداد هذه الأهمية الآن نتيجة للتغيرات السريعة في أنظمة المعلومات وفي تطور وسائل التكنولوجيا وأساليب استخدامها بصورة جعل من الأهمية بمكان ضرورة إعادة تأهيل العاملين في جميع مؤسسات المجتمع بصفة عامة ، وفي قطاع التعليم بصفة خاصة ، ولقيادي الإدارات على وجه

الخصوص ؛ لملحقة كل جديد مفيد في مجالات تخصصاتهم بصورة مستمرة ؛ ولمسيرة التغييرات العالمية في جميع المجالات ، ومجالهم التربوي بالتحديد .

إن برامج تدريب مديرى المدارس بكليات المعلمين وبكليات التربية بالجامعات هي من البرامج التربوية التي تبنتها مؤسسات التعليم في المملكة ؛ إيمانا منها بأن التدريب أفضل وسيلة لزيادة فاعلية المديرين في ممارسة عملهم وتأدية واجباتهم على الوجه الأكمل .

ورغم التكاليف المالية لتلك البرامج التربوية ، إلا أن التربويين ينادون بإقامتها ، مما يترتب على ذلك زيادة في النفقات حيث تزيد الأعباء على ميزانية التدريب بصفة خاصة ، وعلى ميزانية التعليم بصفة عامة ، فهي - الأخيرة - الميزانية التي ينظر لها دائماً بأنها تلتهم أكثر مخصصات الميزانية العامة للدولة (٢٠ % تقريباً) ، مما يستدعي تشديد الرقابة على المصروفات التي تتفق في هذا المجال ، وذلك بإعادة النظر دوماً في مدى فاعلية البرامج مقابل ما تحتاجه من ميزانيات عالية ، بحيث تحقق أهدافها المأمولة بما يبرر مقدار تلك النفقات . وفي هذا الأمر يشير العبد (١٩٧٧م) إلى أن التدريب " عملية تغيير في الفرد تتناول معلوماته ومهاراته وأدائه وطرق العمل ، وإذا لم ينجح التدريب في إحداث هذه التغييرات ، فإنه يصبح إضاعة ل الوقت واستثماراً ليس له عائد " ص ١٤ .

وتأسيساً على ما سبق تتضح ضرورة قياس فاعلية البرامج التربوية ، وهو الأمر الذي يمكن القيادة الإدارية من تركيز الاستثمار في برامج التدريب التي تعطي عائداً أكبر في اتجاه تحقيق أهداف التدريب . وهذا ما فسره النوري (١٤٠٩هـ) عندما قال " بأن أزمة التعليم في البلدان العربية ليست كلها أزمة حاجة إلى مصادر تمويلية جديدة ، وإنما جزء كبير من هذه الأزمة يتمثل في أن الإنفاق الحالي على التعليم فيه إهدر كبير وسوء تصريف للمال أو عجز عن استثماره " ص ١٧٢ .

شكلة الدراسة:

لما كانت الدولة التي تعتمد في تخطيطها لـ إستراتيجيات تكتيكية مبنية لعمليات إعداد وتصميم وتنفيذ برامج تدريب العاملين في مختلف القطاعات ، وتنفق بذلك أموالها بسخاء كون رأس المال البشري هو محور تطور الدولة في جميع مجالاتها ، على أن تعود تلك الجهود في شكل زيادة في الإنتاج كما وكيفا ، الأمر الذي أدى بالمسئولين على البرامج التدريبية لوصفهم التدريب الفعال بالتدريب الذي يحقق أغراضه .

ويعتبر برنامج تدريب مديرى المدارس الذى أعدته وزارة المعارف السعودية وتنظمه كليات المعلمين في سبيل تأهيل وتطوير أداء مديرى المدارس ، والنهوض بمستواهم تحقيقا لأهداف التربية والتعليم ؛ لهذا مضت الوزارة قدما في تنفيذ هذه البرامج التطويرية ؛ حتى يتم تأهيل جميع العاملين في إدارات مدارسها .

ومع التحولات التي يشهدها العالم في جميع المجالات وسرعة التطورات وتدخل الثقافات والحضارات كان لزاماً عليها من أن تستمر هذه الدورات في التأهيل وإعادة التأهيل المستمر لمسايرة التقدم السريع في جميع المجالات .

إن أهمية البرامج التدريبية عموماً ، والتدريب الإداري على وجه الخصوص كما يعتبره شريف سلطان (١٤٠٣ هـ ، ص ١٥) خير استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً ، يعود بزيادة كفاية المنظمات التعليمية والإدارية . ومع هذه الأهمية إلا أن الإنفاق على هذه البرامج لا تبرر لهذه الأهمية فقط ، دون أن تكون هناك دراسات تقيد بفاعلية هذه البرامج في تحقيق أهدافها ، لتصبح استثماراً له عائد مجزي ، يجبر القائمين على هذه البرامج في المضي قدماً في تنفيذ وإعداد وتطوير هذه البرامج .

ونتيجة لزيادة أعداد الدورات التدريبية والتي تتعدد بكليات المعلمين ، حيث كان من ضمن توصيات المؤتمر الخامس لمديرى التعليم والذي عُقد في القصيم (١٤١٧ هـ) أن التدريب افضل طريقة لزيادة فعالية الأداء لدى العاملين من المعلمين ومديرى المدارس

وما يترتب على تلك الزيادة من نفقات ومبالغ تصرف على هذه البرامج ، بالإضافة إلى مكافآت المتدربين بعد اجتيازهم للدورة ، الأمر الذي جعل من أهمية معرفة ما إذا كانت هذه البرامج تحقق أهدافها بفاعلية تبرر هذه النفقات ، أم لا ؟ أمراً بالغ الأهمية ، فهذه التكاليف تؤثر سلباً على الاقتصاد بشكل عام ، فيما لو تم استثمارها في غير هذا المجال .

ورغم أهمية برنامج تدريب مديري المدارس بكليات المعلمين كما أوضحتها دراستا هجان (١٤١٩هـ) والشافعي (١٩٩٨م) ، وأهمية دراسة التكاليف في البرامج التعليمية كما أبرزتها دراسة مدهر (١٤٠٦هـ) ودراسة القرشي (١٤١٨هـ) ، ونجاح نماذج المنفعة كوسيلة لاتخاذ القرار الصائب في مجال تقويم البرامج كما توصلت إليها دراستا القحطاني (١٤١٨هـ) وresendez (1989) ، إلا أن قياس فاعلية تكاليف برامج تدريب مديري المدارس في تحقيق أهدافها غير محددة بصورة دقيقة ، وبالتالي فإن هناك حاجة ماسة لمعرفة تكاليف البرنامج التدريبي المقدم لمديري المدارس ، وقد حدد الباحث دراسته على البرامج التي تقدمها كلية المعلمين بأبها ؛ لظروف كون الباحث لا يملك قدرات مالية أو زمنية تؤهله لإجراء دراسة شاملة ، فكانت هذه الدراسة الأولية التي تعتبر منطقاً لدراسة أشمل وأعم إن شاء الله . أما هذه الدراسة فيقصد الباحث منها معرفة مدى تحقيق هذا البرنامج لأهدافه مقارنة بتكلفته عن طريق تحليل تكلفة البرنامج التدريبي ، ومن ثم الحصول على تكلفة المتدرب الواحد ، ومدى فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه باستخدام منهج تحليل المنفعة من خلال نموذجي ليفن ، وهما :

- أ) - وزن المنفعة المتحققة .
- ب) - نسبة الكلفة / المنفعة .

وذلك عن طريق إعداد استبانة تطبق على جميع المتدربين خدمة لأهداف الدراسة من خلال استجاباتهم لأسئلة الباحث .

تدریج مشکلة الدراسة :

هذا ولقد حدد الباحث مشكلة الدراسة الحالية لتبث في مدى فاعلية تكاليف برنامج

تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها في تحقيق أهدافه .

من منطق حدود مشكلة الدراسة فقد وضع الباحث

أهداف الدراسة :

إطاراً لدراساته التي تمثلت في الأهداف التالية :

- معرفة تكلفة المتدرب في برنامج تدريب مديرى المدارس .

- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه .

- معرفة أكثر الأهداف أهمية .

- العمل على زيادة فاعلية الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط .

- العمل على تجاوز العوائق التي تحد من فاعلية البرنامج .

- تقديم نتائج وإحصائيات دقيقة عن اقتصاديات برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها .

- الاستفادة من مقتررات المتدربين في زيادة فاعلية برنامج التدريب وتطويره .

ولتحقيق هذه الأهداف وضع الباحث الأسئلة التالية :

أسئلة الدراسة :

- ما كلفة المتدرب في برنامج التدريب لمديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها ؟

- ما مدى تحقيق برنامج التدريب لأهدافه ؟

- ما الأهداف الأكثر أهمية في البرنامج ؟

- ما الأهداف الأقل فاعلية في البرنامج ؟

- ما العوائق التي تحد من فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه ؟

- ما العوامل التي تسهم في زيادة فاعلية البرنامج لتحقيق أهدافه ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر دراسة كلفة التدريب أمر في غاية الأهمية لأي منظمة ، وتزداد هذه الأهمية إذا كان الأمر يتعلق بالتعليم ، ولدراسة مصروفات التعليم ، وبرامج التدريب ، وتكلفتها ، أهمية خاصة للتخطيط التعليمي ؛ في تحديد إمكانية تحقيق أي خطة من خطط التعليم والتدريب ، سيما وإن الخدمات التعليمية تتنافس فيما بينها لتأتي أكبر قسط من ميزانية التعليم .

وبالرغم تلك الأهمية ، نجد الغموض يكتنف الدورات التدريبية ، فيما يتعلق بتكليفها وفاعلية برامجها في تحقيق أهدافها ، وإذا كانت هناك من دراسات في مجال الإداره ، إلا إنها - تلك الدراسات - كانت في الغالب تقويمية ، تبحث في الأساليب ، وطرق التقويم ، وكيفية تطويرها ، وأغفلت جانباً مهماً في هذه البرامج ، إلا وهو بعد الاقتصادي والذي يقول عنه ساندر (١٩٨٩ م) بأنه "يشكل أساساً بينما في توجيه قرارات رجال الإداره التربوية " ص ١٤

ولذا فإن أهمية معرفة فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه في ضوء هذه التكاليف سوف تفيد في :

- ١- معرفة المختصين بتكلفة المتدرب ، مما يجعلهم يحددون بدقة الجزء المخصص لهذه البرامج مستقبلاً من ميزانية الوزارة ، وإيجاد نوع من التناسق بين البرامج التدريبية التي تتنافس على الموارد المتاحة لها من الوزارة .
- ٢- تساعد المختصين في وزارة المعارف ، ممثلاً بقسم تنمية الموارد البشرية بالوزارة في عملية توزيع الموارد توزيعاً عادلاً ومنطقياً أو كما قال مرسي (١٤٠٥ هـ) في أهمية دراسة التكاليف " لتوزيع الموارد المالية على أساس سليم " ص ٣٢٢ .
- ٣- إن تقدير تكاليف التدريب يعطي رجال الاقتصاد ضوءاً على مدى إمكانية تحقيق خططهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٤- ذات أهمية كبيرة لرجال الاقتصاد ، وواعضي السياسة العليا ، في معرفة أن الأموال التي يخصصونها للتدريب والتي يطالب بها رجال التربية ، ستصرف بصورة تحقق الوفاء بالاحتياجات من القوى العاملة المدربة اللازمة لتحقيق خطط التنمية ، ولهذا يجد المفتى (١٤٠٢هـ) "أن التحدي الذي يواجه عملية التدريب هو مدى تحقيقه لأهدافه ووصوله إلى نتائجه ، وبالإضافة إلى ذلك فإن من المهم معرفة ما إذا كانت تلك الجهود التي تبذل تبرر النفقات الكبيرة التي تنفقها الدولة لتحقيق تلك الأهداف " ص ١٠٧ .

٥- يمكن أن تقدم هذه الدراسة طرقاً لزيادة كفاءة البرنامج ، إما بواسطة زيادة العائد ، أو بتخفيض الكلفة .

٦- تساعد هذه الدراسة القائمين على تنفيذ البرنامج ، في اكتشاف نقاط القوة والضعف في البرنامج مما يساعد على تطويره حيث إنها تعمل على :

أ - مساعدة رجال الإدارة في :

إعداد الموازنات التخطيطية * .

اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة * .

تحقيق أهداف الرقابة على التكاليف * .

ب - كان من ضمن نتائج بعض الدراسات ، مثل دراسة فاطمة بقشان (١٤١٣هـ) ودراسة ابتسام سلامة (١٤١٥هـ) أن منهج تحليل المنفعة وسيلة ناجحة لاتخاذ القرار الرشيد في مجال التعليم ، كما أوصت دراسة القحطاني (١٤١٨هـ) باستخدام هذا الأسلوب في دراسة فاعلية البرامج التعليمية .

٧- أوصت تطلع هذه الدراسة لتقديم صورة أولية ، عن مسار برامج التدريب لمديري المدارس من حيث فاعالية تكاليفها في تحقيق أهدافه .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على حساب كلفة البرنامج التربوي لمديري المدارس بكلية المعلمين ، باستخدام منهج تحليل المنفعة والذي يمكن الاعتماد بشكل كبير على نتائجه لقياس وتحليل أهداف البرنامج التربوي في ضوء تكاليفه ، من خلال نموذجي ليفين :

١- نموذج وزن المنفعة المتحققة .

٢- نموذج نسبة المنفعة إلى الكلفة .

الحدود المكانية :

نظرًا لتنوع كليات إعداد المعلمين في المملكة ، ولكون الدراسات التقويمية طبقت في غالب الكليات عدا كلية إعداد المعلمين بمنطقة عسير ، ولأن هذه الكلية تخدم (٨) إدارات تعليمية هي : أبها ، بيشة ، محائل عسير ، النماص ، المخواة ، الليث ، سراة عبيدة ، والقنفذة وحتى تكون هناك أكثر مصداقية في الحكم على البرنامج ، فإن هذه الدراسة طبقت على جميع المتدربين في برنامج تدريب مدير المدارس لثلاثة دورات تدريبية متتالية ، هي الدورة الثانية عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الثاني عام (١٤٢٠هـ) والدورة الثالثة عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الأول عام (١٤٢١هـ) والدورة الرابعة عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الثاني عام (١٤٢١هـ) وذلك لمضي عهد غير بعيد على الأولى والثانية من اجتيازهم للبرنامج ، وبعد عودتهم للميدان ، وفي نهاية البرنامج بالنسبة للدورة الأخيرة ، والمنعقة بكلية المعلمين بأبها .

الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية في نهاية الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢١هـ بحمد الله .

مطارات الدراسة :

التدريب الإداري :

يُعرف الهندي التدريب الإداري (١٤١٤هـ) بأنه " العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه ، وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل " ص ١١٨ .
وتتبّنى هذه الدراسة هذا التعريف كتعريف إجرائي .

برنامج تدريب مدير المدارس :

يقصد به في هذه الدراسة البرنامج الذي يُعقد في كليات التربية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة أم القرى وفي كليات إعداد المعلمين بمختلف مناطق المملكة ، لتأهيل مدير المدارس بعد التحاقهم بمناصب مدير المدارس ، ويعقد لمدة فصل دراسي واحد ، والمتدربون في هذه البرامج هم مدير ووكلاً المدارس الابتدائية وال المتوسطة والثانوية ، ويقصد بالبرنامج التدريبي في هذه الدراسة الدورة الثانية عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الثاني عام (١٤٢٠هـ) والدورة الثالثة عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الأول عام (١٤٢١هـ) والدورة الرابعة عشر والتي عُقدت في الفصل الدراسي الثاني عام (١٤٢١هـ) .

فاعلية التكاليف :

يعرف كيم Kim (1980) فاعلية التكاليف بأنها " أسلوب تحليلي لتقويم مخرجات برنامج ما في علاقته بأهداف متوقعة ، ومقابلة ذلك بالتكاليف المصاحبة " ص ٤٣ .
ويتبّنى الباحث تعريف كيم كتعريف إجرائي لهذه الدراسة .

التكلفة :

تشمل التكلفة كما وصفها حجازي (١٩٦٥م) " بالنفقات النقدية التي يدفعها أو يتحملها المشروع في سبيل الحصول على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قام المشروع من أجلها " ص ٤٣

وتعني في هذه الدراسة المبالغ المالية المصروفة من قبل وزارة المعارف على برنامج تدريب مديري المدارس والتي يستفيد منها المتدرب في الدورة التدريبية ، بدءاً من رواتب المتدربين وهم على رأس العمل والتي يتقاضونها طوال برنامج التدريب دون ممارسة العمل ، وانتهاءً بالكافأة التي يحصل عليها المتدربون بعد اجتيازهم للبرنامج ، والتي تضاف على رواتبهم حتى سن التقاعد ، مروراً بالتكاليف الرأسمالية (تكاليف قاعات التدريب ، والوسائل ...) والتكاليف الدورية (الرواتب ، المكافآت ...) ونفقات الصيانة التي يستفيد منها المتدرب في البرنامج التدريبي .

تحليل المنفعة :

يعرف ليفن (١٩٨٥م) تحليل التكلفة / المنفعة بأنه " تقويم البدائل والأهداف في إطار تكاليفها مقارنة بالأهداف والمنافع المتحققة من تلك التكاليف " ص ١١٧ . بينما يعرفه القحطاني (٤١٨هـ) في دراسته لتكاليف الأنشطة المدرسية " بتحديد درجة المنفعة المرتبطة بالريال عن طريق حساب التكاليف المادية لأنشطة المادة المدرسية مقابل درجة تحقيق الإنتاج " ص ٩ . فيما يرى الباحث بأن المنفعة هي تقويم لأهداف البرنامج في إطار تكاليف تحقيق هذه الأهداف .



نماذج تحليل المنفعة :

نماذج تستخدم لتقدير المنفعة المتحققة من بدائل في ضوء تكاليفها ، وفي هذه الدراسة تعني نموذجي ليفن لحساب علاقة التكاليف بمدى تحقيق الإنتاج ، وهم : نموذج وزن المنفعة المتحققة ، ونموذج نسبة المنفعة / الكلفة .

الأهداف العامة :

يقصد بها الباحث في هذه الدراسة أهداف برنامج تدريب مديرى المدارس والتي حدتها وزارة المعارف بخمسة أهداف رئيسية ، هي :

- ١-رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس .
- ٢-تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية (الطالب ، المعلم ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) .
- ٣-تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم .
- ٤-تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره .
- ٥-تزويدهم بالمهارات الالزمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس .

الأهداف الخاصة :

وتعنى أهداف المقررات الدراسية التي تدرس للمتدربين في برنامج تدريب مديرى المدارس .

* * *

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة

- الفصل الثاني -

أدبيات الدراسة

مختل : مختل :

تناول الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة ، والمتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة ، لما سيكون لها من أثر في مساعدة الباحث للإجابة على مشكلة الدراسة ، والإطار الذي سيتحدد من خلاله إجراءات الدراسة .

أولاً - الإطار النظري :

وقد اشتمل ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول تناول الباحث جزأين : بحيث اشتمل الجزء الأول الحديث عن التدريب بصفة عامة من حيث المفهوم وتعدد معاناته ، ومنه إلى التدريب الإداري ، وتناول الباحث فيه الأهمية والأنواع ، وأهداف التدريب وأساليبه ، وتقويمه ، وعن أبرز المعوقات في عملية تقويم الأداء الإداري ، ثم ما هي عوامل زريلدة فاعلية العملية التدريبية ؟

وناقش الجزء الثاني دورة مدير المدارس والمنعقدة في كلية المعلمين بأبها من حيث : الأهداف ، ومدة البرنامج ، ومقررات البرنامج ، وأساليب المتبعة في التدريب ، وأيضاً وسائل تقويم المتدربين .

في حين اشتمل المبحث الثاني على الكلفة من حيث : المفهوم ، والأهمية ، وكلفة التدريب ، وما هي أغراض حساب الكلفة ؟ وما عناصر تكلفة برنامج التدريب ؟ وأساليب حسابها في برنامج تدريب مدير المدارس (موضوع الدراسة) .

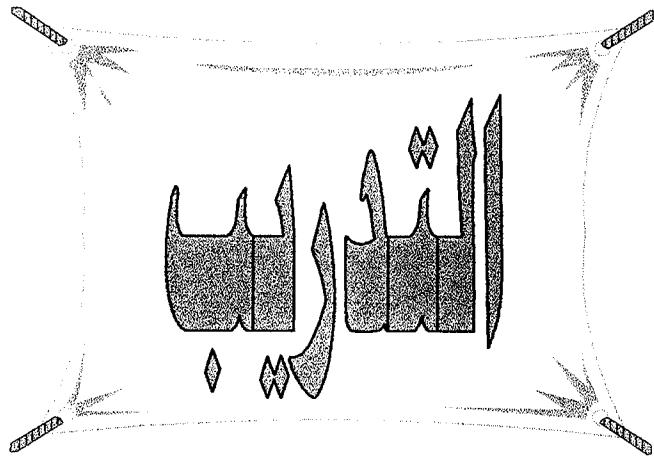
أما المبحث الثالث فتم استعراضه : العائد الاقتصادي من التدريب ، ونظرية المنفعة ، أهميتها ، وما هي عوائد التدريب ، وأساليب حساب العائد من البرامج التدريبية وسبب اختيار نظرية المنفعة في قياس فاعلية البرنامج ، وكيفية استخدام نماذج تحليل المنفعة .

ثانياً - الدراسات السابقة :

- نظراً لأن هذه الدراسة تحتوي على أكثر من متغير ، فسوف يستعرض الباحث الدراسات السابقة من خلال ثلاثة موضوعات ، تبعاً لترتيب الإطار النظري ، وهي :
- الموضوع الأول : تناول فيه الباحث الدراسات التي تبحث في موضوع تقويم برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس .
 - الموضوع الثاني : تناول فيه الباحث الدراسات التي اهتمت بقياس الكلفة في البرامج التعليمية .
 - الموضوع الثالث : تناول فيه الباحث الدراسات التي استخدمت منهج تحليل المنفعة ونماذج ليفن لكل من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية .

هذا وبعد استعراض هذه الدراسات ، يتم توضيح علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ، من حيث أوجه الشبه والاختلاف ، وما يمكن أن تقدمه تلك الدراسات من فائدة للدراسة الحالية .

المبحث الأول



مقدمة :

- المبحث الأول -

يولي العالم الإنسان أكبر اهتماماته ؛ باعتباره أهم عنصر في عملية التنمية ، والمحرك الأساسي لها ، لذا تأتي عمليات التدريب وصقل القدرات وحسن استثمار طاقات البشر ، ضمن أولويات الاستثمار ، لا سيما وان الاستثمار في رأس المال البشري افضل أنواع الاستثمار ، واقلها تكلفة على المدى البعيد .

ويحدد ثيودور شولتز - الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٩ م خمسة أنواع من الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال البشري ، ومنها التدريب على رأس العمل (الحميد ، ١٤١٧ هـ ، ص ٤٤) .

ولا شك أن التدريب خير من يعمل على هذا الاستثمار ، إذ يعتبره موسى (١٤١٨) " أداة تطوير فعالة لتحسين الإنتاج وتطويره ورفع كفاءة أي مؤسسة مما يؤدي لنقليل الكلفة من حيث المال والوقت والجهد ، مع إتقان ومراعاة لمعايير الجودة " ص ٣ .

ولكون جوهر الدراسة يتعلق بتدريب مديري المدارس فإن الباحث يرى أنه من الأهمية بمكان إلقاء نظرة على التدريب ، والتدريب الإداري بوجه خاص .

أولاً - التدريب :

مفهوم التدريب :-

المعنى الاصطلاحي للتدريب في اللغة كما يحدده الفيروز (١٤١٣ هـ) اصل كلمة التدريب والمدرس ، فيقول ، " تَرَبَ وَذَرْ دَبَ وَدَرَبَهُ بِهِ : وَفِيهِ تَدْرِيبًا : بِمَعْنَى ضَرَّاءُ ، وَالْمَدْرَبُ : الْمَنْجَدُ الْمَجَرَبُ وَالْمَصَابُ بِالْبَلَالِيَا " ص ١٠٦ .

أما في الاصطلاح الأجنبي : فيذكر David بأن مفهوم التدريب جاء من اشتقاق الفعل يدرّب (To Train) من الكلمة فرنسية قديمة ، ومن تعاريف الفعل (يدرب) : يسحب ، يغري ، ينمو بطريقة مرجوة ، التحضير لأداء بواسطة تعليم ، التمرين بالمارسة... الخ . (ياغي ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٤) .

فيما تأتي الكلمة To train في قاموس المستقبل (١٤١٩ هـ) "معنى : يَدْرِب" ص ٣٣٦ .

وأنت عند العلبي (١٩٩٢م) "معنى : تدريب" ص ٢٠٦ .
وفي مكان آخر لدى العلبي (١٩٩٩م) "معنى "تمرين ، أي تعويذ" ص ٣٠٠ .
وإذا تتبعنا أدبيات البحث العلمي ، نجد إنها تزخر بالعديد من التعريفات في مجال التدريب ، وينبثق هذا التعدد من تعدد أهدافه وأنواعه . إلا إنها كلها تسير في خط واحد ، فكما يقول موسى (١٤١٨ هـ ، ص ٤) عن من يرى إن التدريب نشاط أكاديمي بحت يمارس على هيئة مقررات دراسية ، فإن هناك من يراه على أنه نشاط (بسطأ كان أم مركباً) يهدف إلى تربية معارف ومهارات واتجاهات المتدربين في جو يسوده العمل التعاوني وروح الجماعة واحترام الذات .

ويصف ثالث التدريب كما أشار حسين (١٤١٦ هـ ، ص ١١) بأنه علم وفن في آن واحد يستند على أسس نظرية كأي مجال معرفي علمي آخر ، لما له من المتغيرات الشخصية التي تبدو عند الممارسة والتطبيق كأي فن من الفنون دون أي تعارض بينهما .
ومن التعريف الأخرى للتدريب ما يلي :

يعرف نبيل صبيح التدريب بأنه " العملية المقصودة التي تهيئ وسائل التعليم وتعاون العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية ، وهو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما" (موسى ، ١٤١٨ هـ ، ص ٤٨) .

في حين يعتبره السلمي (١٩٧٠م) "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب أفضل في أداء أعمالهم ، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب مما كانوا يتبعونه قبل التدريب " ص ٦ .

ويشير Ibid إلى التدريب على أنه خلق الظروف للتعليم الفعال ، ولذا فهو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد إنها مفيدة لهم ، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين . وبالاختصار فإن التدريب عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات (ياغي ١٤٠٦هـ ، ص ص ٥-٤) .

والتدريب نوع من التوجيه والإعداد صادر من إنسان ، ووجهه إلى إنسان آخر . الأمر الذي يفسر ما ذهب إليه المختصون في مجال التدريب كما علق عليه البسيوني (١٩٨٩م) من أنه "تجهيز الفرد للعمل المثمر ، والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة " ص ١٩٧ .

ومع تعدد هذه التعريفات ، إلا أن هناك اتفاقاً حول مفهوم التدريب ، في أنه ذلك النشاط المقصود والمنظم والموجه لفئة معينة لإحداث تغييرات إيجابية في المعارف والاتجاهات والمهارات لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي على حد سواء .

هذا فيما يختص بالتدريب بصفة عامة ، أما التدريب الإداري فيعرفه أحد خبرائه كما المح العبد (١٩٦٩م) "من أنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك ، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنجازية عالية " ص ٨٨ . ويصف الشقاوي (١٤١٣هـ) التدريب التربوي بعملية إعداد الفرد لتأدية مهام معينة ، ويورد أيضاً تفصيل Tyagi في التعريف له "بالدراسة المنظمة لإدارة الأفراد

والمواد والجوانب الإنسانية للإدارة وبعض جوانب العلاقات العامة بغرض تنمية قدرات وإمكانات الخدمة المدنية تقوم بأداء مسؤولياتها الحالية والمستقبلية بكفاءة واقتدار" ص ٣٩ .

ومن هنا يستشف الباحث أن الغرض من التدريب ما هو إلا تنمية القدرات الذهنية والسلوك الشخصي ، والاتجاهات لدى المتدرب ، وبهذا يهدف التدريب إلى صياغة أو إعادة صياغة شخصية المتدرب . فالفرد محور عملية التدريب بحيث يتم تهيئته لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية .

أهمية التدريب الإداري :-

للتدريب أهميته في مختلف المجالات ، ولكنها تبرز في المجال الإداري بصورة أدق . ذلك أن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة - البشرية منها أو الطبيعية - كان ولا يزال مطلباً وهدفاً في المرحلة القادمة . فكما يوضح ياغي (١٤٠٩ هـ، ص ٧) بأن التدريب الإداري يعتبر دعامة قوية للاقتصاد والتنمية وخصوصاً الإدارية على وجه التحديد ، ومن هذا المنطلق نجد أن التنمية الإدارية تهتم بتحسين أساليب وطرق العمل لدى الجهاز الإداري ودعمهم بالمعرف واتجاهات الجديدة والتطورات الحادثة في جميع المجالات ، وتدريبهم على استخدام التقنية للاستفادة منها .

ولأجل ذلك فقد اهتمت الدولة بتدريب العنصر البشري ، لاعتبار أنه يعد أغلى الاستثمارات في عملية التنمية وهذا ما جعل القوى العاملة تمثل هدفاً رئيسياً للتنمية الإدارية .

ومع أهمية التدريب لجميع العاملين في أي منظمة ، فإنه يزداد أهمية لمن يشغل منصب المدير في تلك المنظمات والمؤسسات لكبر المسؤوليات والمهام الملقاة على كاهله ، وصعوبتها ، لكونه يعتبر المرجع الأول للعاملين معه . وتجلى تلك الصورة بوضوح في ميدان التربية والتعليم .

وإذا كان التعليم يلعب دوراً مؤثراً وحساساً في استمرارية الأنظمة الأخرى وتطورها فقد كان من الأهمية بمكان ، أن يكون جميع منسوبيه - وخصوصاً مديرى المدارس الذين يعدون المسؤولين الأول عن تنفيذ السياسة التعليمية في المدارس - على قدر من العلم والمعرفة والقدرة على أداء رسالتهم بقوة . ومع سيل التطورات في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية ، وتدخل الحضارات فقد أصبح للتدريب ضرورة لكونه خير معين على تأهيل المتدربين لمواجهة تلك التغيرات وملائحة التطورات . وليس هذا فحسب ، بل ويعتبر خير استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً كما أكد شريف و سلطان (١٤٠٣هـ ، ص ١٥) ذلك بما يتحقق في الوقت الحاضر من نتائج تتلخص في زيادة كفاية المنظمات التعليمية والإدارية .

وتتضخ أهمية التدريب والتنمية من خلال استعراض الفوائد التي يمكن أن يجنيها المتدربون ومؤسساتهم من القيام بعمليات التدريب كما أوجزها جودة وأخرون (١٩٩٧م ، ص ١٣٧) في :-

- ١- زيادة إنتاجية الموظف بسبب زيادة معارفه وتحسين مهاراته في العمل .
- ٢- ارتفاع الروح المعنوية لدى المتدربين لكونهم يعتبرونه مكافأة لهم على الأداء الجيد .
- ٣- تقليل الحاجة إلى الرقابة على المتدرب حيث من المتوقع أن تقل أخطاؤه بعد التدريب بسبب زيادة قدراته ومهاراته .
- ٤- تحسين القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات .
- ٥- زيادة قدرات المديرين في التعامل الجيد مع التكنولوجيا .

أنواع التدريب:-

يختلف الباحثون في تقسيمهم لأنواع التدريب ؛ نتيجة لاختلاف الغرض من التدريب والمستفيدون منه . فيقسمه ياغي (١٩٨٣م ، ص ٥٩) إلى ثلاثة أقسام من حيث زمان التدريب ، ومكانه ، وأهدافه .

أما الدوري فقسمه حسب الأسلوب والهدف ، وعلى حسب احتياجات العاملين والمنظمة ، بينما أخضع باشات التقسيم لعدة أساس منها : تقسيمه من حيث المتدربين ، ومكان التدريب ، وزمانه ، ومن حيث المضمون أو التخصص . في حين قسم العماري برامج التدريب إلى : تأهيلية ، وإعدادية ، وتعريفية ، وبرامج في أثناء الخدمة (نورة الفايز ، ١٤٠٧هـ ، ص ص ٤٢-٤٥) .

إلا أن غالبية الباحثين والكتاب اجمعوا على نوعين من التقسيم :

- ١- تدريب قبل الخدمة أو التدريب الإعدادي ، وهذا التدريب يسبق الوظيفة .
- ٢- تدريب أثناء الخدمة ، ويتم بعد التحاق المتدرب بالوظيفة ، وهذا ما سنتناوله هذه الدراسة حيث يعتبر مدير المدارس على رأس العمل وفي نفس الوقت يتلقون تدريبيهم في جهة تدريبية متخصصة ، ويهدف تدريبيهم لتجديد المعلومات ، وتدريب المهارات ، وتجديد السلوك ، والتدريب للترقية .

أهداف التدريب :-

قد يكون من أهداف التدريب توفير الخبرات والمهارات وتحسين استغلال القدرات ، ولكن ليس هذا فقط ، بل إن الأمر يتعدى ذلك في غرس الشعور لدى المتدربين بالرغبة والحرص على تحسين استخدامهم لتلك القدرات .

وبما أن الإدارة هي الأساس الذي يقوم عليه التطور الشامل ، لجميع مرافق الدولة ، فقد أصبح التدريب ضرورة ، لتحسين المستويات الإدارية في جميع القطاعات . ومن هنا سعى مجلس الخدمة المدنية لوضع لائحة خاصة للتدريب ، باعتباره عنصراً أساسياً للتنمية ، وتتصنف السياسة العامة لتدريب الموظفين في المملكة ، كما ورد في دليل التدريب (١٤٠٥هـ ، ص ٢) على تحقيق الأهداف التالية :

- ١- إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر أو مشغول بتعاقد في الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد وتدريب خاص .

- ٢- رفع مستوى الأداء الوظيفي أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية وتطويرها بواسطة تحسين نظم وأساليب العمل فيها .
- ٣- تهيئة الموظفين لاتباع أساليب جديدة في العمل واستعمال آلات وأجهزة حديثة في العمل الوظيفي .
- ٤- إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين .

ويضيف شريف (١٤٠٣ـ ، ص ص ٢٠-١٨) أهداف تدريبية أخرى تتلخص في :

- ١- تربية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل وال العلاقات الإنسانية بين العاملين في حقل التعليم .
- ٢- تربية الرغبة لدى المدير في استخدامه قدراته بطريقة أفضل من السابق .
- ٣- التدريب يوفر عنصر المرونة الذي يعين على زيادة مرونة العملية الإدارية وقدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة .
- ٤- تزويد المتدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتكنولوجية والنظريات والمعارف الإدارية وغيرها ليواجه تحديات العصر الحديث في مجال عمله الإداري والتربوي .

ومما سبق يمكن القول بأن الهدف التدريبي يقصد به مقدار التغيير الذي سيحصل في سلوك المتدربين ، أو كما قال موسى (١٤١٨ـ ، ص ٤٩) من أنه النهاية المرجوة والناتج المطلوب في أداء المتدربين أو إنتاجية المؤسسة ، وتصاغ الأهداف التدريبية على مستويين ، وهما :

- أ - أهداف عامة : وتشير إلى مجالات التغيير في أداء المتدربين .
- ب - أهداف خاصة (سلوكية وإجرائية) : وعادة تكون منبقة من الهدف العام .

أما أغراض التدريب ، فقد صنفها توفيق (١٩٩٨ م ، ص ٢٧) لـ :

- (١) - تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية .
- (٢) - تحديد وجود الاستمرار في العملية من عدمه .

أساليب التدريب :-

هي مجموعة الإجراءات والخطوات التي يجب أن تطبق على المتدربين لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي . وتوجد تصنيفات عديدة لأساليب التدريب ، غير أن عملية اختيار الأسلوب الملائم عملية ليست سهلة ، تخضع لاعتبارات وعوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومترادفة . فمثلاً التدريب أثناء الخدمة فيه ما يتم أثناء العمل ، والأخر يتم خارج المؤسسة ، ورغم أن التدريب أثناء العمل قليل التكلفة ولا يحتاج إلى معدات خاصة للتدريب ولا يتعطل سير العمل خلال فترة التدريب . إلا أنه من الممكن أن يكون التدريب ذو اتجاه سلبي نتيجة للأخطاء التي قد يقع فيها المتدرب .

ومن أساليب التدريب أثناء العمل كما يشير جودة (١٩٩٧ م ، ص ١٤٠) :

- **أسلوب تدوير الوظيفة** : حيث ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى .
- **أسلوب المهام الخاصة** : موافق لاكتساب الخبرة عن طريق تعرض المتدرب لمشاكل حقيقة .

- **أسلوب تعليمات العمل** : عن طريق شرح دليل العمل على المتدربين .

ويضيف حسين (١٤١٦ هـ ، ص ٢٠-١٨) :

- **أسلوب المكتب المجاور** : يتم بوضع مكتب الموظف الجديد بجوار مكتب زميله القديم حيث يقوم بتدريبه .

- **شغل وظائف الغائبين** : حيث يشغل المتدرب مكان موظف لديه إجازة أو ظرف آخر فيتعلم تدريجياً . مهام تلك الوظيفة وأبعادها .

- الوثائق والنشرات : تعليمات توجيهية تُعطى للموظفين الجدد عن أفضل الأساليب لأداء العمل .

- المشاركة في أعمال اللجان : لاكتساب خبرة من الآخرين ، وتبادل لوجهات النظر مختلفة بين المشاركين .

أما أساليب التدريب خارج المؤسسة ، وهو ما يختص بالدراسة الحالية ، فمن أساليبه ما ذكره ياغي (١٤٠٦هـ ، ص ص ١٦٧-١٧٢) في أساليب : المحاضرة ، المناقشات ، والمبارات الإدارية .

وهناك أساليب أخرى وضحتها موسى (١٤١٨هـ ، ص ص ٧٢-٨٤) مثل أساليب : تمثيل الدور ، دراسة الحالة ، والزيارات الميدانية ، والورشة التعليمية ، والحادث . ويتم استخدام هذه الأساليب في البرنامج التربوي كما يلي :

- أسلوب المحاضرة : وفيه يتم نقل الأفكار والمعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات والنظريات لفظياً ، عن طريق المحاضر (المدرس) للمتدربين دون أن يشاركو في النقاش . وتعتبر من اقدم الطرق في التعليم ورغم أنها تتميز بسهولة عملية التلقين ، وسرعة نقل المعلومات ، وقلة تكلفتها نسبياً ، وإمكانية استخدامها مع أنواع متعدد من أساليب التدريب وتستخدم مع شريحة كبيرة من المتدربين ، إلا أنها لا تخلو من العيوب ، والتمثلة في أحادية الاتصال في عملية التدريب دون مشاركة المتدربين مما يقود للملل والضجر وعدم مراعاة للفروق الفردية ، في عملية تفسير المعلومات وما تتطلبه من قدرة ومهارة عالية في فن المحاضرة .

- أسلوب المناقشات : عملية تبادل للآراء والأفكار ومناقشة قضية معينة للتوصل إلى حل لها . وهناك أشكالاً متعددة لأسلوب المناقشة منها (الحلقة الدراسية ، حلقة البحث ، المناقشة الجماعية ، الحوار المفتوح بين الجماعة ، المناقشة عن طريق الحوار) ورغم

أن هذا الأسلوب يتطلب مهارة في الإعداد المسبق والقدرة على قيادة النقاش وصعوبة في التقويم المحدد ، إلا أنه يتيح للمتدربين القدرة على التعبير عن وجهات النظر مع الالتزام بأدب الحوار واكتساب اتجاهات جديدة وتبادل الخبرات والأفكار .

- المباريات الإدارية : ويتم بوضع المتدربين في مواقف عمل افتراضية ، عن طريق تقسيم المتدربين إلى مجموعات على هيئة إدارات منفصلة ، بحيث تترك كل مجموعة بتأدية عملياتها وطرق حلها واتخاذ قراراتها بعد إمدادهم بالبيانات والتقارير اللازمة ومراقبة النتائج فيما بعد ، بمقارنة المجموعات في التوصل إلى الحلول الصحيحة بعد كل قرار تتخذه المنظمة في كل عملية . ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدربين على التخطيط وتنظيم الوقت والموارد المتاحة ، ويعاب عليه تكلفه المادية العالية وما قد يخلق من حساسيات بين المتدربين .

- أسلوب تمثيل الدور : يقوم المتدرب بتمثيل دور معين في موقف قد يكون واقعي أو افتراضي ، يعبر عن مشكلة معينة ، في حين يقوم المتدربون بتمثيل أدوار معينة ويتصررون بالطريقة التي يمكن أن يتبعونها لو كانوا في مثل تلك الظروف . ويهدف هذا الأسلوب لمساعدة المتدربين على فهم طبيعة البشر ، وتقدير تصرفات الآخرين ، كما يثير خلفيات المتدربين بتطوير مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وتنمية الكفاءات الإشرافية ، وما يؤخذ على هذا الأسلوب قلة فاعليته ، لأنه يتم بطريقة قد تجعل المتدرب يشعر بعدم جديته ولا يراعي الفروق الفردية وتكون الشخصية .

- أسلوب دراسة الحالة : يتعرض فيه المتدرب لمواضف معينة سبق وان واجهها مدربين آخرين بالمؤسسة أو حتى مجرد افتراضات ، وتحتاج المتدرب من المتدرب تحليل الحالة وإيجاد حلول بديلة ثم اختيار الحل الأفضل والتوصل إلى الاستنتاجات المنطقية . ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للمتدربين ، للتعرف على مواقف ومشكلات جديدة ، والبحث عن طول عملية لها مع اختيار الحل الأفضل ، والتي تتعكس إيجاباً على المتدرب عن

طريق تدريبيه على طريقة التفكير المنظم والقدرة على التحليل وكيفية اتخاذ القرار . وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أن هذا لا يمنع من وجود عيوب لهذا الأسلوب منها ما يتطلبه من المدرب من إعداد مسبق ، وجهود كبير ، وخبرة عميقه ، بالإضافة إلى انه لا يصلح مع الأعداد الكبيرة من المتدربين .

- **أسلوب الزيارات الميدانية :** يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بجولات ميدانية خارج قاعات مكان التدريب لمشاهدة المواقف على الطبيعة ، ويجد المتدرب فرصة لمشاهدة الأفكار وممارسة النظريات على مسرح الواقع ، والتعرف على مشكلات العمل عن قرب ، ولكن هذا الأسلوب مكلف ماديا ، ويحتاج إلى إعداد مسبق ويستغرق وقتاً من برنامج التدريب ، وهذا غير ما يحدثه من التضجر لمنسوبي المدرسة المُزاره .

- **أسلوب الورشة التدريبية :** ويتضمن هذا الأسلوب أكثر من أسلوب تدريبي ، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة ، وأسلوب النقاش ، والعروض العملية (الدروس النموذجية) وتهدف إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل المتدرب . وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب مكلف ماديا إلا إن هناك فوائد تدريبية من هذا الأسلوب قابلة للتطبيق باعتبار أن الورشة التدريبية تعالج قضايا مهمة في حياة المتدربين

- **أسلوب الحادث :** نفس أسلوب دراسة الحالات مع فارق جوهري وهو إن جميع التفصيات المتعلقة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح الأسئلة على المدرب ، حتى يحصل على الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، وفي حالة الحصول على الحقائق تقوم المجموعة بتحليلها ، ليتحققوا من المشكلة المراد حلها ، ومن مزاياه تربية مهارة المتدربين للحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة .

تقويم التدريب :-

عند التخطيط للتدريب لا بد من قياس مدى تقدم المتدربين وتقويم فاعلية البرامج التدريبية ، للتحقق من فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة والمرجوة ، وهذا التقويم يصفه كيركباتريك بالعملية الهدافة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة (ياغي ، ١٤٠٦ هـ ، ص ١٩٥) .

وبما أن التقويم يعتبر جزءاً من العملية التدريبية السليمة ، والعنصر المهم في أي جهد تموي كان أو تدريبي ، وليس هذا فحسب ، بل يعتبر الطريق الوحيد لتحديد مدى نجاح الجهد المبذول في التدريب ، والتعرف على مدى تحقيق النتائج المطلوبة ، إضافة إلى ما ذكره زاهر (١٩٩٠ م) في أهداف تقويم التدريب من " إبراز نواحي الضعف والقوة في البرنامج " ص ٨٨ .

وقد قسم السلمي (١٩٧٠ م ، ص ٦٢) المعايير التي يتم على أساسها تقويم فاعلية التدريب إلى نوعين هما :

١-معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب ، ويمكن التأكد من هذه المعرفة عن طريق الاختبارات في نهاية البرنامج .

٢-معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب .
ويمكن الاستدلال على التغير في السلوك الإداري كما وصفها السلمي (١٩٧٠ م ، ص ٦٣) من خلال :

- أ - ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب .
- ب - التعرف على آراء رؤساء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب .
- ج - التعرف على آراء مرؤوسي المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب .
- د - التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب .

ومع ذلك يعتقد المفتى (١٤٠٢هـ، ص ص ١٠٨ - ١٢٣) أن معرفة مدى فاعلية التدريب لا تتم إلا باستخدام عمليتين تحليليتين : هما القياس من جهة والتقويم من ناحية أخرى ، وأشار إلى أنه بالرغم من انهما عمليتان منفصلتان ، إلا انهما أسلوبان مرتبطان عند محاولة معرفة فاعلية التدريب . فالقياس يكشف التغييرات التي تحدث نتيجة للتدريب سلباً أو إيجاباً ، والتقويم يحدد إمكانية تبرير التدريب استناداً على النتائج المحققة منه . ويجري تقويم التدريب لتحقيق العديد من الأهداف ، من أهمها ما ذكرته إيمان أبو خضير (١٤١٨هـ ، ص ٣٣٠) فيما يلى :-

- ١- التعرف على مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين .
 - ٢- التعرف على نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية ، حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نواحي القوة ، وجعلها مفيدة في المستقبل بقدر الإمكان وليس مجرد الحكم عليها بالنجاح أو الفشل .
 - ٣- التعرف على كفاءة البرنامج من حيث : المحتوى ، الأسلوب ، المدربون ، الوسائل التدريبية ، الخدمات المساعدة .
فيما يضيف ميشالك بأن :
- ١- التقويم والقياس يمكنان الإدارة من تحديد نسبة التكلفة إلى العائد فيما يخص البرنامج التدريبي وبذلك يمكنها تقدير المدى الذي ساهمت به إدارة التدريب في زيادة فاعلية المنظمة .
 - ٢- القياس والتقويم يمكنان المدربين من توفير البيانات الأساسية التي تمكّنهم من تحديد مستوى الأداء لإدارات التدريب التي يعملون بها وبمساعدة تلك البيانات يمكنهم إيجاد المبررات الكافية للبرامج التدريبية التي يقترحونها (المفتى ، ١٤٠٢هـ ، ص ص ١٠٩ - ١١٠) .

و عموماً فإن عملية قياس الأداء تسهل في بعض المواقف والحالات ، في حين إنها تصعب في البعض الآخر ولا بد أنها تتفاوت في درجة الصعوبة بين هذه وتلك .

مما ينبع تلقيح البرورات لأهدافها :-

يعلم القائمون على البرامج التدريبية على تذليل كافة العوائق والصعوبات التي تحول دون تحقيق هذه البرامج لأهدافها ، لتحقق ما تصبووا إليه ، و تتطلب هذه العملية تضامن الجهود والمصداقية في العمل .

ولكن مما لا شك فيه ، أن هذه البرامج لا تخلي من عوائق ، تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من محتويات هذه البرامج ، فعملية تقويم التدريب - على سبيل المثال - تعتبر من أصعب المهام ؛ ل تعرضها لكثير من المشكلات الأخطاء الإنسانية ، وظروف تطبيقها ، كذلك لعدم دقة طرقها ، الناتج من تعدد أهدافها ، و صعوبة حصر آثار التدريب على المتدرب بالتحديد .

و من هذه العوائق ما حدده المنبع (١٤٠١هـ) في التالي :-

١- قلة المواد التي لها علاقة بالإدارة عند مقارنتها بالممواد المقررة للدارسين .

٢- الدراسة في هذه البرامج تتخذ الطابع الأكاديمي بالرغم من أن الهدف الأساسي هو تحسين مستوى الدارسين في مجالات عملهم .

٣- كثرة المواد المقررة لا تتيح المجال لمناقشة القضايا التي تواجه الدارسين في مجال العمل .

٤- التركيز على الامتحانات وتطبيق النظم واللوائح الخاصة في ذلك للدارسين في الدورات التدريبية ، مما يصرف وقت الدارس لهذه الامتحانات وترك الجوانب المهمة في البرنامج فيما يتعلق برفع مستواهم الإداري .

٥- جمود البرامج وعدم تغييرها فيما يتلاءم واحتياجات الدارسين " ص ٢٨٤

- ومن الباحثين من يلجا إلى تصنيف هذه العوائق ، ومنهم إيمان أبو خضير (٤١٨هـ) ، ص ٣٣٩) حينما صنفت العوائق إلى :-
- ١- معوقات إدارية ، مثل : المركزية ، وعدم منح الصلاحيات ، وعدم اقتطاع الإدارة بالتغيير .
 - ٢- معوقات تتعلق بالمرؤوسين ، مثل : قلة العدد وعدم الرغبة في التجديد ، وعدم التحمس ، وغيرها .
 - ٣- عدم توافر الإمكانيات المادية .
 - ٤- ضغط العمل .
 - ٥- اختلاف النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل .
- ييد أن شريف (٤٠٣هـ ، ص ١٣٥-١٣٦) يرى أن هذه الصعوبات تكمن في عمليتي المتابعة والتقويم في التدريب ، وخصوصاً في :-
- ١- انعدام السياسة الواضحة للتقويم والمتابعة من حيث مجال التخطيط والتنظيم والإدارة .
 - ٢- انعدام النزرة الجدية إلى برامج التدريب .
 - ٣- نقص القوى البشرية ذات الكفاءة العالمية الازمة للتدريب .
 - ٤- عدم توافر الاعتمادات والمخصصات التمويلية الازمة أو قلتها للقيام بإنجاز برامج التدريب .
 - ٥- عدم توافر المناخ الملائم لتطبيق الكثير من الاحتياجات الازمة للمتدربين .
 - ٦- مشكلات أخرى تتعلق بأدوات التقويم نفسها .

وليست هذه العوائق وقفاً على برنامج معين ، أو في مكان وזמן معينين ، حيث يؤكّد فهمي (٤١٤هـ) على وجود هذه العوائق في الدورات التدريبية على مستوى دول الخليج العربي عندما يقول " إن معظم المواد الدراسية والنشاطات في برامج التدريب ، تركز على العمل الرسمي لمدير المدرسة ، من خلال دراسة اللوائح والقوانين والنظم

الخاصة ، بتسهيل العمل في المدرسة ، وأساليب متابعة العاملين ، وتقديرهم ، وإعداد التقارير الرسمية " ص ١٥٤

ولا تقتصر هذه الصعوبات على محتوى البرامج التربوية فقط ، بل تزداد عمقاً عندما تتعلق بالأهداف ، ومكمن هذه الصعوبة يراه المفتى (٤٠٢ هـ ، ص ١٠٩) في محاولة تحديد الأهداف التي يراد التوصل إليها عن طريق ذلك التدريب ، ومن ثم تتضح صعوبة التعبير عن عمليتي تقويم وقياس منجزات البرامج التربوية بطريقة مجردة .
إضافة إلى ذلك ، يرى الباحث أن هناك عوائق قد تقلل من أهمية هذا البرنامج وفعاليته ، فلا تقتصر على ما يحدث أثناء البرنامج فحسب ، بل قد تحدث قبل بداية البرنامج ، فبعض المتدربين الذين يتم ترشيحهم من قبل الإدارات التعليمية المختلفة ، هم المتميزون في أعمالهم وأصحاب التقدير المرتفع ، بينما من يستحق التدريب أصلاً لم يتم ترشيحه ، أو ربما يتاخر ترشيحه ، والسبب في نظرهم ، أن هذه البرامج تعطى للمتفوقين كحافظ وتمييز لهؤلاء الفئة ويضاف إلى ذلك ما يجده المتدرب في البرنامج من عدم التنوع في طرق التدريب ، والتركيز على أسلوب المحاضرة ، واعتماد التقويم على الاختبارات والتي غالباً ما تقيس الجانب النظري دون الجوانب الأخرى .

ومن الصعوبات المهمة التي تعرّض عملية تقويم التدريب الإداري أيضاً ، ما أشار إليه ياغي (٤٠٦ هـ ، ص ٢١٠) في :

- ١ - تنوع وتعدد أهداف البرنامج التربوي ، وبدوره يصعب التأكد من تحقيق هذه الأهداف لأن مجال التدريب يتمثل معظمها في نواحي غير ملموسة يصعب قياسها كمياً .
- ٢ - عدم وجود معايير قياسية علمية متقدمة لتقدير نتائج التدريب ، لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوك وعادات المتدربين .

وتضييف روضه ياغي (١٤٠٧هـ) على تلك أن "آثار التدريب الإداري بعيدة المدى مما يولد شعوراً لدى المتدرب لرفض التدريب لكونه لا يحقق تغييراً فوريًا في السلوك من وجهة نظره" ص ١٢٥ .

إلا أن أهم هذه الصعوبات بشكل عام ما شدد عليه محرم (١٩٧٠م) من "عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقويم التدريب ، مما ينتج عنه تحقق بعض الأهداف ومعظمها لا يمكن تحقيقه ، بالإضافة إلى أن تقويم التدريب يجب أن يخطط له ابتداء من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج حتى نهايته" ص ٥ .

ويضيف حلبى (١٩٧٦م) أيضاً "عدم الجزم بصدق بالمرئيات والأراء حول مواطن الضعف والقوة في البرنامج التدريبي" ص ٧٧ .

فيما يبدو أن الصعوبات التي ترافق عملية التقويم ، تأتي أولاً في تحديد طبيعة التقويم ، وهذا يبدو واضحاً في تساؤل الدوري (١٩٧٦م) عندما يقول "على أي شيء نعتمد في الحكم على نجاح البرنامج من فشله؟ هل على عدد المتدربين ، أم على المدة التي استغرقها البرنامج ، أم على نوعية البرنامج ، أم على المحتوى؟" ص ٢٩٩ .
وغير ذلك فإن هناك ثمة مشكلة أخرى تتعلق بعدم إيمان بعض الرؤساء بأهمية التدريب مما ينعكس سلباً على عدم ترشيح المرؤوسين للبرامج التدريبية .

وعلى الرغم من تلك الصعوبات ، إلا أنه لابد من إجراء عمليات التقويم والقياس ، والتأكد من فاعلية هذه البرامج ، فكما يقول توفيق (١٩٩٨م) من أنه "على الرغم من أن التقييم يمكن إلا يكون دقيقاً ، إلا أنه - من المؤكد - أفضل من إلغائه نهائياً" ص ٢٣ .

أساليب زيادة فاعلية البرامج التدريبية :-

لا يخلو أي برنامج تدريبي ما من بعض العوائق التي تقلل من فاعليته ، ومع هذا يعمل الباحثون واقتصاديو ويعملون على إيجاد حلول عملية تساهم في إزالتها أو التقليل من وجود هذه العوائق . ولذا ترددان بعض كتب تقويم البرامج ببعض التوصيات التي من شأنها التخفيف من حدة هذه العوائق ، ومنها ما توصل إليه فهمي (٤١٤هـ ، ص ١٦٣-١٦٥) في دراسته لتطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي وخاصة في مجال الأهداف ، كما يلي :

- ١- أن تكون الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدورات التدريبية محددة واضحة ومصاغة بصورة إجرائية .
- ٢- أن تكون من بين أهداف البرامج التدريبية هدف إكساب المتدربين مهارات التعلم الذاتي لتساعد في تحقيق أهداف الدورات .
- ٣- تنويع أهداف البرامج التدريبية لمديري المدارس تبعاً لاختلاف المرحلة التي يعملون بها .
- ٤- التعرف على الخبرات الناجحة لبعض مديري المدارس والاستفادة منها في تطوير عمل الإدارة المدرسية وتعزيز صلة المدرسة بالمجتمع المحلي .
- ٥- تحقيق التكامل بين الوظائف الفنية والإدارية للإدارة المدرسية .
- ٦- التركيز على الجوانب البحثية .
في مجال المواد الدراسية والأنشطة :

 - ١- استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية .
 - ٢- التركيز على الحالات والأمثلة التطبيقية ومناقشتها مع المتدربين .
في مجال الأساليب التدريبية :
 - ١- التركيز على التدريجيات العلمية والتطبيقات الميدانية .

٢- تكليف بعض مديري المدارس المتميزين بتدريب المتدربين على بعض مهام مدير المدرسة .

٣- التنويع في الأساليب التدريبية بحيث يشمل التعليم الذاتي وتمثيل الأدوار وغيرها .

٤- التطبيق العملي : بحيث يتم تدريب المتدربين في جو مشابه للمناخ الوظيفي لتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية .

ويشدد البعادي والقبلان (١٤٢٠ هـ) على أهمية " ربط برامج التدريب بنتائج التقويم بحيث تستجيب هذه البرامج لتحول مشكلات محددة في كفاءة الإداريين بدلاً من أن يكون لها مضمون عمومي " ص ١١١ .

في حين يضيف حسين (١٤١٦ هـ ، ص ٤٧-٤٩) بأنه يجب أن يتحلى المتدرب بـ :

١- التركيز والانتباه : لجميع المعارف والخبرات التي تلقى في برنامج التدريب .

٢- الدقة في استقبال المعلومة : والدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها .

ويجب على منفذ البرنامج التدريسي الاهتمام بـ :

١- الحافز التدريسي : تلعب الحوافز دوراً مؤثراً في إقناع المتدربين في المشاركة والاستمرار في البرنامج .

٢- مراعاة الفوارق بين الأفراد: ليكتسب كل متدرب الحد الأدنى من المهارات والمعلومات على أقل تقدير .

٣- التدرج في النقل المعرفي : ليتم تثبيت الخبرات والأفكار ولا يحدث تعارض بينها على فترات زمنية وبطريقة متكاملة بينها .

- ٤- القياس الفعلي للأثر التدريسي : ويتحقق هذا الأمر نوعاً من التحفيز المادي والذي بدوره يساهم في زيادة فاعليه العملية التدريبية .
- ٥- اختيار العناصر المناسبة للتدريب : نظراً لأن أساليب التدريب تتطلب الكثير من الخبرات والقدرات الفنية والأكاديمية في المدرس .
- ٦- المعينات التدريبية : تلعب التكنولوجيا والمعينات في التدريب دوراً في عملية تثبيت المعلومة وسرعة اكتسابها لدى المدرس .

فيما يقترح شريف (١٤٠٣ هـ ، ص ٣٣٥-٣٣٦) بإمكانية التغلب على صعوبات القياس والتقويم إذا تم :

- ١- إعداد خطة عامة للمتابعة وأخرى للتقويم في ضوء الأهداف المطلوبة .
- ٢- تعين الكوادر اللازمة من ذوي الاختصاص في ميدان البحث والدراسات الاجتماعية والنفسية والترويجية .
- ٣- تدريب المشرفين والمتخصصين في مجال التقويم والمتابعة وفي إطار احتياجات التقويم .

وبعد التطرق للتدريب الإداري ، من الأفضل الانتقال إلى برنامج تدريب مديرى المدارس ، وخاصة ما يعقد بكلية المعلمين بأبها (موضوع الدراسة) ، وهذا ما سيكون في البحث التالي .

* * *

المبحث الثاني

برنامجه تدريب مديرى المدارس
بكلية المعلمين بالمنيا

- السينٌ الثاني -

برامج تدريب مديرى المدارس :

يعد التدريب الإداري أمراً مهماً لذوي المناصب القيادية في مختلف القطاعات الحكومية ، ولأنه كذلك ، فهو يعتبر في غاية الأهمية لمن يشغل منصب مدير المدرسة ؛ نظراً لإشرافه على المؤسسة العلمية التي تتعرض أكثر من غيرها لسرعة التغيرات والتطورات في مجال العلوم والتكنولوجيا .

ومن هذا المنطلق رأت وزارة المعارف عمل دورات تدريبية ومستمرة لجميع العاملين في المجال التربوي ، وبالأخص ذوي الصلة المباشرة بالمدارس . وهذه البرامج كما يقول القاسم (١٩٧٥م) هي البرامج التدريبية التي تستهدف ملائحة كل التطورات التي تحدث في العلوم والفنون وأساليب التربية وطرق التدريس والوسائل التعليمية والتوجيه الفنى ، كما تستهدف دفع المدير إلى النمو الذاتي بالدراسة والقراءة والبحوث المستمرة " ص ٢٧٨ .

وتعتبر دورة مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية إحدى هذه البرامج التي تحرص على إقامتها .

ويعتبر فهمي تدريب مديرى المدارس (١٤١٤هـ ، ص ١٥٣) بأنه من المقومات الرئيسية في إعداد مديرى المدارس بالمراحل التعليمية إعداداً سليماً ، يضمن حسن قيامهم بالمهام والمسؤوليات التعليمية والتربوية الملقاة على عاتقهم ، بكفاءة وفاعلية وبما يحقق الأهداف المتواخدة من النظام التعليمي .

ولذا تأتي هذه البرامج ل تعمل على تأهيل مديرى المدارس للقيام بمهمة الإدارة ، سيما وأن إعدادهم في الأصل تم لمهنة التدريس وليس لمهمة الإدارة .

ولأجل هذا فقد تم عقد العديد من الدورات التدريبية لمديرى المدارس في جامعة الملك سعود ، وجامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض ، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة

بكلية التربية ، وكذلك تم التركيز مؤخراً في عقدها بكليات المعلمين في بعض مناطق المملكة ولقد ساهمت هذه الجهات بتزويد المتدربين بالمهارات والمعلومات والخبرات من خلال ما تقدم من برامج مخطط لها ، ويتولى التدريب فيها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وبعض من منسوبي وزارة المعارف من إدارات التعليم .

ومن أهداف هذه البرامج ما ذكره فهمي (١٤١٤هـ ، ص ١٠) في دراسة أعدها لتطوير الإدارة المدرسية في الوطن العربي ، أن من أهداف الدورات التدريبية أثداء الخدمة المقدمة إلى مديري المدارس بالمراحل المختلفة عمل ما يلي :

- ١ - تنمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي .
- ٢ - التأكيد على أهمية التعاون بين المدرسة والمنزل والمجتمع .
- ٣ - تزويد المديرين بالمعرفة والمهارات والأساليب الحديثة لفهم الطلاب ورعايتها نموهم عقلياً وجسمياً ونفسياً .
- ٤ - تعزيز انتماء المديرين لمهنة التعليم وتأهيل شعورهم بقيمة أدوارهم وحجم مسئولياتهم .



دورة مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة

والثانوية بأبها :

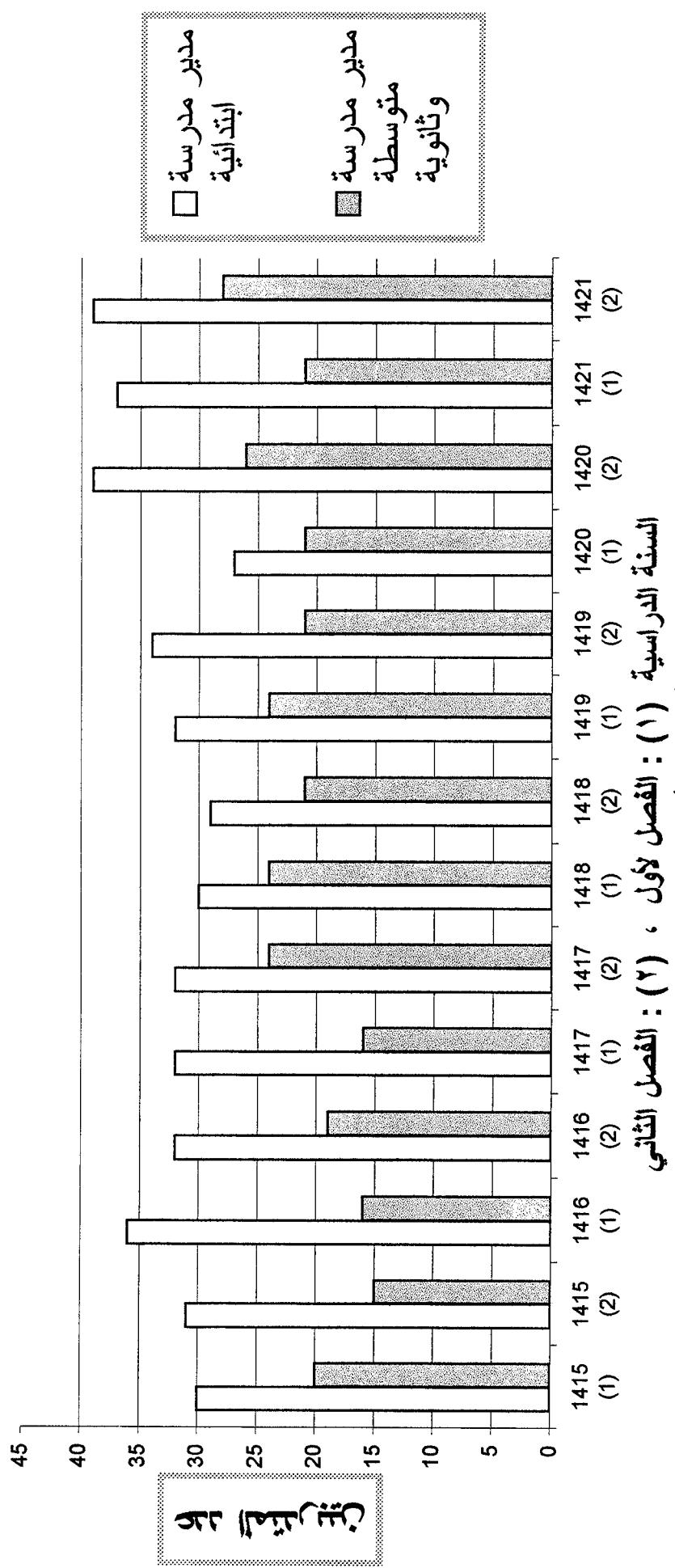
لابد لأى منظمة تكون من أفراد من ضرورة التدريب والرفع من الأداء ؛ وصولاً لأفضل إنتاجية . وينطبق هذا الكلام على المؤسسة التعليمية ، والعاملين في الميدان بصورة رئيسية ، ومن أجل الرفع من كفاءة مديرى المدارس المهنية ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحسين مستويات أدائهم ، فقد صدر قرار وزير المعارف (١٤١٥هـ) رقم : ٤٢/٤/٣١/١٤١٥هـ في : بتنفيذ دورة مديرى المدارس الابتدائية ، ودورة مديرى المدارس المتوسطة والثانوية ولمدة فصل دراسي كامل في كلية المعلمين بأبها ، وكانت هذه انطلاقه دورات مديرى المدارس بهذه الكلية .

نبذة تاريخية من الدورات التي عقدها الكلية لمديرى المدارس :

عقدت أول دورة لتدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها في الفصل الدراسي الأول من عام (١٤١٥هـ) ، ويشير أبو عرّاد (١٤١٥هـ ، ص ١٧) إلى أن عدد المسجلين بالدورة الأولى (٥٠) دارساً من ثمانى إدارات تعليمية هي : أبها ، بيشة ، محائل عسير ، النماص ، المخواة ، الليث ، سراة عبيدة ، والقنفذة . موزعين على النحو التالي : (٣٠) مديرًا من المرحلة الابتدائية و (٢٠) مديرًا من المرحلتين المتوسطة والثانوية ، وقد بلغ نسبه النجاح بالدورة (١٠٠%) من المسجلين بها .

ثم كانت الدورة الثانية في الفصل الدراسي الثاني من عام (١٤١٥هـ) ، وعدد المسجلين بالدورة (٥٠) دارساً من الإدارات التعليمية الثمان السابقة ، موزعين على (٣٣) مديرًا من المرحلة الابتدائية ، و (١٧) مديرًا من المرحلتين المتوسطة والثانوية . وهكذا مضت الكلية في تنفيذ هذه البرامج حتى وقت إعداد هذه الدراسة ، كما يتضح من شكل (١) .

شكل (١) أعداد المتدربين في برنامج تدريب مدير المدارس بكلية المعلمين بابها للفترة (١٤٢٤ - ١٤١٥هـ) :



الهدف العام للبرنامج : رفع مستوى الأداء لدى مديرى المدارس .

الأهداف التفصيلية للبرنامج :-

تشير قرارات وزارة المعارف وتعليماتها للكليات إعداد المعلمين المنفذة لبرامج تدريب مديرى المدارس (١٤١٥هـ ، ص ٣) والتي تتعهد بها برامج تدريب مديرى المدارس للمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية على أهداف البرنامج ، وهي على النحو التالي :

- ١- رفع مستوى الأداء في القيادة التربوية لدى مديرى المدارس .
- ٢- تحديث وصقل مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع العملية التربوية والتعليمية (الطالب ، المعلم ، المنهج ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) .
- ٣- تعزيز انتقامتهم للمهنة وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم .
- ٤- تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره .
- ٥- تزويدهم بالخلفيات الالزمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس .

صلة البرنامج :- (فصل دراسي)

الأساليب التربوية المعتمدة في تنفيذ هذه البروتوكولات التربوية أثناء الأزمة :

ورد في تعليم وزارة المعارف رقم ٣٠١ بتاريخ ١٨/١/١٤١٥هـ) إلى ضرورة

استخدام أساليب مختلفة في برامج تدريب مديرى المدارس ، ومنها :

- | | | |
|----------------------|------------------|----------------------------|
| - المحاضرات | - المناقشات | - ورش العمل |
| - ورش العمل | - التدريب العملي | - الندوات |
| - الزيارات الميدانية | - التقارير | - البحوث - دراسة الحالة |

والسائل تقويم برنامج التدريب:-

إن عملية تقويم البرنامج التدريبي لا بد أن تلزم عملية تخطيطه وتنفيذـه ، وذلك بقصد الوقوف على مدى استفادة المتدربين ، وإذا كان الأمر كذلك ، فإنه من الأهمية تقصي الآثار التي تركها البرنامج التدريبي في سلوك المتدربين واتجاهاتهم ومهاراتـهم ، ويتم بأساليب متعددة ، منها ما ذكره شريف (١٤٠٣هـ، ص ص ٢٨٢-٢٨٣) واتفق معه يوسف (١٩٧٥م ، ص ٣٢٠) على أنها تشمل :

- ١- أسلوب الاستفتاءات والاستبانات : بحيث يعبر المتدربون عن رأيـهم في مستوى البرنامج ، وملحوظاتهم ومقرراتـهم للاستفادة منها في تطوير البرنامج .
- ٢- أسلوب قياس مدى إسهام المتدرب ونسبة حضورـه في البرنامج التدريبي ، وفق ساعات التدريب المقررة .
- ٣- أسلوب الاختبارات والامتحانـات التحريرية والشفوية ، والتمارين والتطبيقات العملية التي يتقدم لها المتدربـين .
- ٤- أسلوب المقابلات الشخصية مع المتدربـين وملحوظاتهم أثناء التدريب .
- ٥- يتم تقويم المتدربـين عن طريق إجراء الدراسات والبحوث والمشروعـات وغيرها .
- ٦- أسلوب قياس التغيير الحاصل في سلوك واتجاهـات ومهاراتـ المتدربـين قبل فترة التدريب ، وأثنـائها وبعدها .
- ٧- أسلوب قياس اثر البرنامج التدريبي للمتدربـين في تعديل سلوك تلميذـ المتدربـ قبل البرنامج وبعده .
- ٨- اخذ رأـيـ المدربيـن والمشرفيـن وزيارتـهم للمتدربـين في موقع عملـهم .
- ٩- فيما يضيف الأخير أن من احسن الوسائل التي يمكن استخدامـها في تقويم العملية التدريبيـة لضمان فائدتها وتطويرـها وإقبالـ الدارسيـن عليهاـ، استخدامـ استفتاءـات واستبانـات جديدةـ الإعدادـ .

ويمكن تلخيص تلك الأساليب وغيرها لتقدير البرنامج التدريسي في ثلاثة صور :

١-تقدير البرنامج ذاته من حيث المحتوى فيما يخص مادة البرنامج وخطته وأساليبه وتوقيته .

٢-تقدير البرنامج التدريسي من حيث الأثر الفعلي الذي تركه فعلاً في النمو المهني والشخصي للدارسين ، من حيث ارتفاع مستوى أدائهم وتطوير نظرتهم ومفاهيمهم واتجاهاتهم .

٣-تقدير البرنامج من خلال تناول عناصر البرنامج المختلفة كالمسيرفين والمديرين وخطة الدراسة .

ويشير شريف (١٤٠٣هـ ، ص ٢٨٤) إلى طرق أخرى في تقييم البرنامج ، من خلال :

١-رأي المتدربين في البرنامج التدريسي الذي خصص لهم .

٢-رأي الهيئة المشرفة على البرنامج التدريسي .

٣-اختيار مجموعتين متاظرتين من المديرين : مجموعة مدربة وأخرى غير مدربة للمقارنة بينهما في نجاح البرنامج التدريسي ص ٢٨٤ .

وليس هذا فحسب بل ينظر فهمي (١٩٧٨م) إلى بعد من ذلك ، عندما يرى " أنه من الأفضل أيضاً تتبع عينات من المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريسي للاحظة مدى التغيير في سلوكهم " ص ١١٦ .

المقررات واللمسات الضرورية لبرنامج تدريب مدير المدارس الابتدائية :

ويتضمن تعليم وزارة المعارف رقم ١٠٣ و تاريخ ١٤١٥/١٨ هـ لكليات المعلمين

مقررات برامج تدريب مدير المدارس ، كما يلي : جدول (١)

| الساعات التدريسية | | مقررات المحور الأول (الإدارة) | م |
|-------------------|------|---------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ١ | العلاقات الإنسانية | ١ |
| ٢ | ٢ | الإدارة المدرسية | ٢ |
| | ٢ | التخطيط والتنظيم المدرسي | ٣ |

المحور الثاني : مناهج

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|----------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | المناهج وطرق التدريس | ١ |
| | ١ | النشاط المدرسي | ٢ |
| | ١ | التعليم الابتدائي ومشكلاته | ٣ |

المحور الثالث : تقنيات التعليم

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|--------------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية | ١ |
| | ٣ | الحاسب الآلي | ٢ |

المحور الرابع : علم النفس

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| ١ | ١ | علم النفس التربوي | ١ |
| | ٢ | متابعة الطلاب وإرشادهم | ٢ |
| | ٢ | التوجيه والإشراف | ٣ |
| ٢ | ٢ | التقويم التربوي | |

المقررات واللقاءات الـبـرـاـليـة لـسـوـرـة مـدـيـرـيـة المـعـارـفـ الـمـتوـسـطـةـ وـالـثـانـوـيـةـ :

تضمن تعليم وزارة المعارف رقم ١٠٣ وتاريخ ١٤١٥/١/١٨ لكليات المعلمين

مقررات برامج تدريب مديرى المدارس ، كما يلى : جدول (٢)

| الساعات التدرисية | | مقررات المحور الأول (الإدارة) | م |
|-------------------|------|---------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| ٣ | ٢ | الإدارة المدرسية | ١ |
| | ١ | العلاقات الإنسانية | ٢ |
| | ٢ | التخطيط والتنظيم المدرسي | ٣ |
| | ١ | اللقاءات التربوية | ٤ |

المحور الثاني : مناهج

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|-----------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | المناهج وطرق التدريس | ١ |
| | ١ | النشاطات المدرسية | ٢ |
| | ١ | التعليم المتوسط والثانوي ومشكلاته | ٣ |

المحور الثالث : تقنيات التعليم

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|--------------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية | ١ |
| | ٣ | حاسب آلي | ٢ |

المحور الرابع : علم النفس

| الساعات التدريسية | | المقرر الدراسي | م |
|-------------------|------|---------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ١ | علم النفس التربوي | ١ |
| ٢ | ٢ | التوجيه التربوي | ٢ |
| | ٢ | نقويم العمل المدرسي | ٣ |

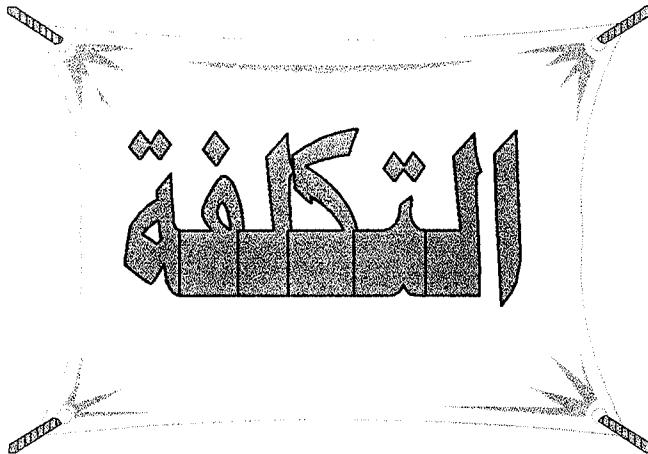
إضافة إلى تلك المقررات يوجد ما يسمى بيوم التطبيق الميداني الذي يدرج ضمن الجدول الدراسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، لمدة يوم كامل من كل أسبوع في مدارس معينة ، وبمتابعة من مشرفي البرنامج في الكلية ، وبالتعاون مع إدارة التعليم بأبها

كما تستعين الكلية بمحاضرين من لهم خبرة طويلة وكفاءة عالية في إدارة التعليم بأبها لعقد محاضرات ولقاءات مع المتدربين .



المبحث الثالث

الشِّكْفَةُ



- المبحث الثالث -

التكلفة:

لم تعد المؤسسات التعليمية تعيش بمنأى عن الأحداث من حولها ، أو بمعزل عن المؤثرات البيئية والتطورات العلمية الأخيرة . لذا أصبحت قضية تطوير التعليم وتحسين مستوى وتحكّم في تكلفة وحسن استثماره ، من القضايا الرئيسية نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يعيشها عالم اليوم .

ويرتبط التدريب كثيراً بالاقتصاد خصوصاً أن الاستثمار في رأس المال البشري من أفضل أنواع الاستثمار . وهذه النظرة الجديدة إلى التدريب باعتباره عملية استثمارية اقتصادية ، جعلت المهتمين من الاقتصاديين والتربويين يعيّدون النظر في تكلفة هذه الدورات التدريبية ، لا سيما في ظل الظروف الاقتصادية التي يعاني العالم منها الآن ، وهل تبرر ما يصرف عليها ، أم لا ؟

ومن هنا تتضح أهمية دراسة الكلفة ، والتي يؤكدّها النوري (١٤٠٩ هـ) في جانب آخر حينما يقول "أن أزمة التعليم في البلدان العربية ليست كلها أزمة حاجة إلى مصادر تمويل جديدة ، وإنما جزء كبير من هذه الأزمة يتمثل في أن الإنفاق الحالي على التعليم فيه إهدران كبير وسوء تصريف للمال أو عجز عن حسن استثماره " ص ١٧٢ .

فمعرفة التكاليف تساعده التربويين وكما وضحها النوري (١٩٧٧م ، ص ١٧٧) على :

- ١- إيجاد نوع من التناسق بين الخدمات التعليمية المتعددة .
- ٢- التوزيع العادل والمنطقي للموارد بناء على تلك البيانات بين البرامج التعليمية .
- ٣- التأكد من أن البرامج التدريبية تحسن استغلال الموارد المخصصة لها .
- ٤- تحديد على أساسها الوزارة الجزء المخصص للبرنامج من ميزانية التعليم .
- ٥- تغيير البرامج التدريبية إذا كانت تكلفتها أكثر لبرامج أقل طموحاً أكثر نجاحاً .

ويضيف فهمي (١٩٦٥م) بأن معرفة التكاليف "تعطي رجال التربية أداة للضغط على المسؤولين عن ميزانية التعليم لزيادة الأموال المخصصة للتدريب في ظل نجاح برامج التدريب" ص ١٤٤ .

كلفة التدريب :-

هناك بعض المفاهيم الاقتصادية التي تتعلق بموضوع التكلفة ، منها ما عرفته لجنة مصطلحات التكلفة بجمعية المحاسبة الأمريكية بأنها "اصطلاح عام لقدر محسوب من القيمة أنفق أو يُنفق بغرض الحصول على موارد اقتصادية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة ، ويحسب عادة بقيمة نقدية" (حبيب ، ١٩٨٨م ، ص ١٣) .

وتتعد تعاريف الكلفة تبعاً لمجال استخدامها ، فمثلاً في قطاع المؤسسات التعليمية يعرفها هينجت بأنها "قياس لمقادير الإنفاق النقدي الذي يتم في سبيل تحقيق منفعة محددة" (العبيدي ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٤) .

بينما يحددها حجازي (١٩٦٥) "بالنفقات النقدية التي يدفعها أو يتحملها المشروع في سبيل الحصول على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قام المشروع من أجلها" ص ٤٣ .

ولذا فإن كلفة برنامج تدريب مديرى المدارس ما هي إلا مجموع ما يدخل في برنامج التدريب من تكلفة مالية سواء كانت هذه المبالغ صريحة أو تقديرية ، بمعنى تجميع كافة المصارييف التي أنفقت على المتدربين ، أو يستفيدهم منها من بداية الدورة حتى نهايتها .

أغراض حساب التكاليف :-

لقد قسم العبيدي (٢٠٤١هـ ، ص ١٧) أغراض حساب التكاليف إلى :

١- أغراض المحاسبة ، وتعني كافة الإجراءات التي اتخذت في الماضي لتخفيض التكاليف التي تم تحملها ، فتحققت كمية معينة من ناتج معين .

٢- أغراض التخطيط ، والذي يربط أي إجراء تدبير التكاليف التي سوف يتم تحملها في المستقبل لتحقيق ناتج معين .

والتكلفة بحد ذاتها مكونة من عدة عناصر من عناصر الإنفاق ، ويحدد بلوع التكاليف بقيمة الكمية التي يتتأكد استخدامها منه في عملية إنتاجية أو خدمة معينة طبقاً للقرارات المعتمدة لذلك ، أي يشترط في العنصر أمران هما :

(أ) الاستخدام الفعلي للعنصر .

(ب) معيارية التكلفة .

فليس كل ما يستخدم من العنصر يندرج فيه ويحتسب بل يلزم أن تكون الكمية التي تتحمل بها العملية معيارية وقانونية طبقاً للقرارات المعتمدة (العبيدي ، ٢٠٤١هـ ، ص ١٤) .

عناصر تكلفة برنامج التدريب :-

تشتمل أدبيات البحث العلمي على أكثر من تصنيف في تحليل الكلفة ، فعلى سبيل المثال ورد أكثر من تصنيف عند عبلة بخاري (١٤١٧هـ ، ص ١٤٥) حيث تم تصنيفها إلى : تكاليف الفرصة البديلة ، وتكاليف نقدية (صريحة) وتكاليف ضمنية ، وتكاليف جارية (متغيرة) ، وتكاليف رأسمالية (متغيرة) ، وتكاليف مباشرة ، وتكاليف غير مباشرة .

ولكن يمكن حساب تكلفة المتدرب وبناء على تصنيف اليونسكو ، وما ذكره عمار (١٩٦٨ ، ص ص ١١١-١١٤) ، وما ورد من الحبيب ، وصائغ ، ومزعل ، في (القحطاني ، ١٤١٨هـ ، ص ص ٢١-٢٢ ، وأشار إليه الخميس في (القرشي ، ١٤١٨هـ ، ص ١٤) في : التكاليف الرأسمالية ، التكاليف الدورية ، مصروفات الصيانة السنوية الجارية ، تكاليف الفرص الضائعة .

ويتم حساب تكاليف برنامج التدريب في ضوء تلك الأبواب الأربع كما يلي :

١- التكاليف الرأسمالية :

وتسمى بالتكاليف الثابتة ، أي التي لا يتكرر صرفها خلال سنة واحدة ، ويدخل فيها ثمن المباني وتكاليف المعدات والتجهيزات والأثاث والأدوات التعليمية المعمرة ، وغير ذلك من الأدوات التي تستهلك على أكثر من سنة مما يلزم في ضوء المواصفات التي تضعها الأجهزة الرسمية المختصة . حيث يفسر المطوع هذه التكاليف بأنها " تلك التي تتغير مع الكمية المنتجة التي تحتاج إلى إنفاق مبالغ ثابتة من المال كل فترة معينة " (القرشي ، ١٤١٨هـ ، ص ١٥) .

ويتم احتساب المبالغ المالية التي صرفت عليها ، ثم احتساب معدل الإهلاك لها وقسمة الحاصل على عدد سنوات صلاحيتها ، وبالتالي نحصل على تكلفة الأداة التعليمية للسنة الواحدة .

٢- التكاليف الدورية :

وتسمى بالتكاليف المتغيرة ، ويترکرر صرفها خلال السنة الواحدة ، ويقصد بها في برنامج التدريب ، جميع المصروفات الفعلية المتكررة التي يستفيد منها المتدرب خلال برنامج التدريب ويترکرر صرفها أكثر من مرة في العام الواحد ، وتشمل :

* رواتب المتدربين ، والمكافآت المترتبة على اجتياز البرنامج ، ورواتب أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون عملية التدريب في برنامج التدريب ، حيث يتم احتساب راتب المدرب ثم قسمته على عدد الساعات التي يقوم بتدريسيها في الكلية واحتساب تكلفة عدد الساعات التي تختص ببرنامج التدريب .

* المصروفات الإدارية ، ويقصد بها مصروفات المواد الخام التي يستفيد منها المتدرب خلال مدة البرنامج ، كالمصروفات على المواد الورقية ، والاستهلاكية ، وفوائير الماء والكهرباء والهاتف ، والرحلات العلمية ووسائل النقل وغيرها .

٣- مصروفاته الصيانة السنوية الجارية :

وتصرف على صيانة الأدوات والمبني والوسائل التعليمية والمعدات وصيانة المعامل .

٤- تكاليفه الفرصة الشائعة :

وتقول عنها عبلة بخاري (١٤١٧هـ) بأنه " عندما يستخدم المجتمع لأي عنصر إنتاجي في العملية الإنتاجية ، بغرض إنتاج كمية معينة من سلعة ما فإنهم بذلك يضخون بكميات من سلع أخرى كان يمكن لهذا العنصر أن يساهم في إنتاجها " ص ١٤٥ .

أي أن المبالغ التي صرفت على البرنامج التدريسي كان من الممكن أن تستغل في برنامج آخر ، سواء كان تعليمي أو غيره أو حتى برنامج تدريسي آخر لغير فئة مديرى المدارس . لذا فإن التكاليف من الناحية الاقتصادية تختلف عنها من الناحية المحاسبية ، حيث يأخذ الاقتصاديون في الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة عند حساب تكاليف الإنتاج .

وبما أن برنامج مديرى المدارس برنامج أساسى في إعداد المدير وتدریبه لممارسة عملة وقيامه بنشاطاته المهنية ، فإن الاقتصاديين كما ذكرهم مزععل يرون بأن هذه الأنشطة والبرامج ممهدة للنشاطات الإنتاجية مثل الأموال المخصصة للأبنية وغيرها ، والمعدة للإنتاج المصنعي ، فإن حسابات الفرصة البديلة في تكاليف البرنامج التدريسي تصبح غير واقعية " (القرشي ، ١٤١٨هـ ، ص ١٨) .

ومن هذا المنطلق فإن تكاليف الفرصة البديلة سوف لن تدخل في حسابات تكاليف البرنامج التدريسي في هذه الدراسة .

أساليب لحساب الكلفة في برنامج التدريب :-

يواجه مخططو التعليم في الدول النامية ومنها الدول العربية بصورة مستمرة مشكلات تتعلق بميزانيات التعليم والأموال المخصصة له ورصدها أو توزيعها ، وتعنى أيضاً بترشيد إنفاقها وحسن استخدامه لتحصل من وراءه على أكبر عائد اقتصادي واجتماعي ممكن .

وللاقتصاديين عدد من الطرق والأساليب في دراسة الكلفة ، وللتنمويين كذلك ، غير أن النوري (١٤٠٩هـ ، ص ١٦٤) ومرسي (القرشي ، ١٤١٨هـ ، ص ص ١٨-١٩) يحصرانها في أسلوبين تحليليين وهما :

- ١-أسلوب تحليلي شامل ، يتناول تحليل وضع التعليم بالنسبة للاقتصاد القومي ومقارنته بالدخل القومي وبالميزانية العامة للبلاد .
- ٢-أسلوب التحليل التفصيلي للتكاليف الكلية ووحدة الكلفة حسب نوع التعليم ومستواه والغرض من الإنفاق .

والأسلوب الأخير يمكن الاستفادة منه في المقارنة بين البرامج في الكلفة ، بعد أن تحسب كلفة كل مترب في كل دورة على حدة ومن ثم تتم المقارنة .

غير أن هناك أسلوب آخر يتوقف على الغرض من تحليل الكلفة ، هل هو دراسة التكاليف المباشرة للتدريب مثلاً ؟ أم التكاليف غير المباشرة ؟ أم التكاليف الاجتماعية ؟ وتحسب تكلفة الخريج في البرنامج التدريسي عن طريق حساب تكاليف البرنامج التدريسي الكلية ثم قسمتها على عدد المتربين .

وفي هذه الدراسة تم تقسيم تكلفة البرنامج التدريبي بالطريقة التي أوضحتها عمار (١٩٦٨م ، ص ١١٢) في ثلاثة أقسام ، هي كالتالي :

١ - المصاروفات الرأسمالية : Non-recurring expenditure

ويقصد بها المصاروفات التي لا تتكرر في السنة الواحدة ، وتشمل ثمن مبنى الكلية مع ثمن الأرض ، وثمن المقاعد الدراسية ، والوسائل التعليمية ، المكيفات ، البرادات ، .. وهي الأدوات التي تستهلك أكثر من سنة .

٢ - المصاروفات الدورية : Recurring expenditure

ويقصد بها المصارفات التي تتكرر في السنة ، وتشمل مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، ومرتبات المتدربين طيلة مدة البرنامج ، ومكافآت البرنامج ، ومصارفات الكهرباء ، والمياه ، والتليفون ، والورق والكتب ، ... ، وهي المواد التي تستهلك دورياً .

٣ - مصاروفات الصيانة : Securing expenditure

وتشمل المصاروفات على صيانة المبني ، وصيانة التجهيزات ، والمعدات .



المبحث الرابع

العائد

الاشتقاصادي

- الـ بحث الرابع -

الـ عـاـدـ الـ اـقـتـصـادـيـ مـنـ التـدـريـبـ :

كانت النظرة في السابق لبرامج التدريب تكتفي بما يراه المتدربون من مناسبة التدريب لاحتياجاتهم ؛ انطلاقاً من المبدأ انهم تعلموا شيئاً جديداً بالفعل ، ولكن في السنوات الأخيرة تحولت النظرة إلى التدريب على أساس انه الاستثمار الأمثل .

وبما أن التدريب لا يحدث في فراغ ، حيث تؤلف نتائجه عنصراً من مدخلات جزء آخر من النظام ، فيتوقع أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة . فقد أشار بروذور و رملر " بأن التدريب قد يسهم مساهمة تؤثر على النظام بأكمله ، فإذا لم يسهم فإنه غير مجد " (الشقاوي ، ١٤١٣هـ) ص ٨٨ .

مـوـائـمـ التـدـريـبـ :

رغم أهمية الفوائد الاقتصادية من هذا التدريب بصفته استثمار بشري - والذي اثبت الباحثون أن هذا الاستثمار أهم أنواع الاستثمارات - إلا انه يجب تحديد العلاقة بين هذا العائد وبين الإنفاق على هذه البرامج التدريبية ، وبذا تصبح عملية قياس العائد أمرا ضرورياً لا سيما وانه كما وظفه النوري (١٤٠٩هـ ، ص ١٥٠-١٥١) يظهر في خدمة المخطط التربوي من حيث :

- ١- يمدء بمعلومات عن تكاليف أنواع البرامج التدريبية .
- ٢- يوجهه في أنواع الاستثمار افضل من أنواع البرامج التدريبية .
- ٣- مقارنة العوائد الاقتصادية بين البرامج التدريبية .
- ٤- قد يقترح طرقاً لزيادة كفاءة البرامج التدريبية أما بزيادة العائد أو بتخفيض تكلفته .
- ٥- قد يشير إلى الحاجة إلى تغيير في توزيع الموارد المالية على أنواع البرامج ذات المعدل المرتفع للعائد .

ولأن التدريب هو تعليم في نفس الوقت ، فيتعلم المتدرب على طرق وأساليب جديدة ومهارات وخطط لمواجهة الظروف في العمل والتغلب عليها . فإن لهذا التدريب عوائد صنفتها العديد من الدراسات والبحوث كما وضحها الغمام (١٩٨٣، ص ١٠) إلى:

- ١- عوائد استهلاكية أي وقتية مثل البعد عن جو العمل الروتيني .
- ٢- عوائد رأسمالية أي طويلة المدى وذات تأثير في حياة المتدرب (زيادة القدرة الإنتاجية) .
- ٣- عوائد فردية أو مادية مثل : زيادة قدرة الفرد على الادخار .
- ٤- عوائد اجتماعية مثل زيادة الدخل والإنتاج القومي .
- ٥- عوائد غير مالية أو غير مادية مثل : زيادة قدرة الإنسان على فهم نفسه وعلى الابتكار .

ومع تحول النظرة لاقتصاديات التعليم ، على أنها استثمار في الموارد البشرية والتي جعلت الاقتصاديين التربويين ينادون بإمكانية قياس العائد الاقتصادي من التعليم ، بنفس أدوات ووسائل قياس العائد من أي مشروع استثماري ، فإنه يجري على التدريب كذلك ، ولذا كان التركيز على العائد من الاستثمار في التدريب ، والذي أحدث بدوره أساليب تقويمية لبرامج التدريب رغم الصعوبات التي تعرّض بعض هذه الأساليب ، حيث يقول النوري (١٤٠٩هـ) " تتعدد وتعود طرق الاقتصاديين وأساليبهم في حساب عائد التعليم ، لكن الصعوبة الجوهرية في هذه العملية هي تحويل عائد التعليم إلى تقديرات نقدية " ص ١٣٩ .

ومع أهمية برامج التدريب إلا هناك وجهات نظر متباعدة حول قياس العائد الاقتصادي من التدريب وهي كما وضحها النوري (١٤٠٩ هـ ، ص ١٤٧) في :

١- وجهة نظر تؤيد مبدأ قياس عائد التدريب ، وأنه يمكن استخدام الأساليب التي تقيس المشاريع المادية نفسها .

٢- فيما ترى أخرى بأهمية ذلك القياس غير إنها تعترض على تطبيق أساليب قياس العائد في الظواهر المادية على برامج التدريب .

٣- بينما تنظر ثالثة إلى أن التدريب مطلب إنساني يفوق الحسابات المادية . ولكن بأي حال ، يجد الباحث تساؤل توفيق (١٩٩٨ م) منطقياً من أنه " إن كان العائد من التدريب يصعب قياسه . فهل يسهل قياس الفاقد من عدم التدريب ؟ " ص ١٠ .

حساب العائد من البرامج التربوية :-

يقول الاقتصادي الكاتب المعروف (الفرد مارشال) والذي كان من أوائل من أبرز القيمة الاقتصادية للتعليم أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأسمالية قيمة ما يستثمر في البشر ، ووجهة نظره في ثورته الإصلاحية والتي تقول " إن أغلى جزء من رأس المال هو ما يستثمر في الإنسان " (غنية ، ١٩٩٦ م ، ص ٣٥) .

وتبعه بعد ذلك الكثير من الباحثين ومجمل ما توصلوا إليه أن محور النظرة الاقتصادية هو حساب العائد من استثمار معين .

ولأن التدريب يهدف إلى إكساب المتدرب معلومات ومهارات وتعارف وتعديل في السلوك والاتجاهات ، وإذا لم ينجح التدريب في ذلك كما قال العبد (١٩٧٧ م) " فإنه يصبح استثماراً ليس له عائد " ص ١٤ .

لذا كان من المهم أن يبرر وجود برنامج تدريبي بالعائد الذي يعود من ورائه على العملية التعليمية سواء كان العائد مالياً أي اقتصادياً في النفقات التي تنفق على العمل أو التحسينات التي طرأت على العمل ، أو التوفير من الجهد والوقت الذي ينفق لأداء هذا العمل .

ورغم أن هذا العائد قد يكون بعيداً أو غير مباشر ، إلا أن ذلك لا يمنع التحقق من ذلك العائد ، والذي اعتبر وجوده شريف (١٤٠٣هـ) " واحداً من الأمور الأساسية والهامة ، لتبرز الفائدة من إقامة البرنامج أو إعادته " ص ٣١٩ .

ويشير الاقتصاديون فيما ذكر العبيد ، وعطيه (١٤١٤هـ ، ص ٢٥٧) إلى نوعين من الاستثمار :

١- الاستثمار المادي (Material Investment) :
والذي يشير إلى الزيادة في التجهيزات والتركيبات الرأسمالية والإصلاحات التي تعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية للمجتمع ، ويندرج تحت هذا البند إقامة المصانع والمباني والمدارس والمستشفيات وتطويرها .

٢- الاستثمار البشري (Human Investment) :
ويشير إلى المجهودات التي تبذل لتحسين نوعية العنصر البشري ، ويندرج تحت هذا العنصر الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة ... الخ .

أساليب لحساب العائد من التدريب :-

يسعى الاقتصاديون لحساب تكاليف البرامج التدريبية ؛ لتبرير قيمة ما ينفق عليها ومساهمة في تطويرها . وهناك العديد من المقاييس الاقتصادية التي استخدمت في محاولة لقياس الاستثمار التربوي في البرامج التدريبية ، والتوصل إلى قرار رشيد علمي

كمي من خلال وجود هذا البرنامج التدريسي ، خصوصاً وان هذه القرارات تبني على معلومات كمية تعالج من خلال عدد من العمليات الرياضية ، والتي تؤدي إلى تفضيل بديل عن آخر أو إعادة برمجة مشروعات ، أو أمور تؤدي إلى التجويد أو التجديد أو التحديث أو الإلغاء أو إعادة البناء .

ومن أدوات قياس العائد ما أوردته أنمار الكيلاني (١٤١٥هـ ، ص ٣٨٣) في دراستها من :

| | |
|-------------------------|--------------------|
| * تحليل سعر المنفعة CBA | PERT |
| * البرمجة الخطية LP | CE |
| * أسلوب الممر الحرج CPM | UT |
| | * نظرية الخدمات CA |

وهناك أدوات اقتصادية أخرى مثل : التخطيط لمتطلبات القوة العاملة ، معدلات الكفاءة الداخلية والخارجية ، اقتصاديات الحجم ، الطاقة الاستيعابية ، وأدوات تقويمية للبرامج ذكرها عبد الجود مثل طريقة رتب الشهرة ، وطريقة تحديد مؤشرات الحكم على نوعية البرامج ، وطريقة إعطاء اختبارات للمتدرب للتأكد من مدى خلفيته العلمية (فاطمة بقشان ، ١٤١٣هـ ، ص ٩٧) .

ويمكن استخدام هذه الأدوات من قبل متخذ القرار التربوي لتعيينه على اتخاذ قرار في تنفيذ البرامج التربوية أو إيقافها ، حسب إيجابيات وسلبيات كل نوع .

أساليب تحليل تكاليف التدريب :

أولاً - تحليل الكلفة والفائدة Cost - benefit - analysis

يعتبر تحليل الكلفة والفائدة من المقاييس التي تستخدم في التقويم الاقتصادي للتربية ، ويمكن أن تقاس فاعلية التعليم كما ذكر شولتز وبيكر ومنسر إلى أنه يمكن أن تقاس فاعلية

التعليم عن طريق المقارنات في العوائد ، حيث يتم دراسة برامج تربوية مختلفة ثم الحكم عليها من خلال عوائدها (أنمار ، ١٤١٥هـ ، ص ٣٨٩) .

ثانياً - تحليل فاعلية التكاليف Cost – effectiveness Analysis

يعتبر من أدوات التقويم الاقتصادي للتربية أيضاً ، وشكل من أشكال تحليل المنفعة ، والذي يهدف إلى إظهار درجة الربح أو الخسارة والمقارنة بالتكلفة لأمور مادية أو معنوية ، الواقع أن الاختلاف الجوهرى بين تحليل الكلفة والفائدة وتحليل فاعلية التكاليف أن الأسلوب الأول يهتم بالعوائد المادية على حين يهتم الأسلوب الثاني بالفاءة الداخلية والخارجية للبرامج التعليمية من نواحها المادية وغير المادية مما يساعد الإداري التربوي على اتخاذ القرار الجيد .

وتعني الكفاءة الداخلية كما ذكرها العبيدي (١٤٠٢هـ ، ص ١٠) للبرنامج النسبة بين عدد السنوات الفعلية اللازمة لتخريج المتدرب إلى عدد السنوات اللازمة لتخريج متدرب واحد ، والمعادلة التالية توضح ذلك :

$$\frac{\text{عدد السنوات الفعلية}}{\text{عدد السنوات اللازمة لتخريج متدرب واحد}} = \text{الكفاءة}$$

في حين تعني الكفاءة الخارجية درجة توافق مخرجات البرنامج التربوي مع المواصفات والأهداف إلى يسعى البرنامج التربوي لتحقيقها ، أو كما قال عنها العبيدي (١٤٠٢هـ ، ص ١٢) بأنها النسبة بين المخرجات وبين المدخلات . وقد حددها القحطاني (١٤١٨هـ) "بنسبة المنفعة إلى الكلفة" ص ١٨ .

وكان هربرت سيمون قد سبقهم في تعريف الكفاءة بقوله في (مرشد ، ١٤٠٨هـ) "إن الكفاءة هي إنجاز قدر أكبر من الأهداف المحددة بنفس الكلفة ، أو تحقيق الأهداف المحددة بتكليف أقل" ص ٢١٣ .

وبالرغم من المحاولات العديدة لحساب عائد التعليم ، فإنها تقابل بصعوبة تمثل جوهرياً في تحويل عائد التعليم والتدريب إلى تقديرات نقدية . وهذا هو الفرق بين أسلوب تحليل الكلفة والفائدة وبين أسلوب تحليل فاعلية التكاليف كما وضح ذلك عابدين (١٩٩٠م ، ص ١٢) في أن الأول يستخدم عندما نستطيع أن نعبر عن المدخلات والمخرجات (الكلفة والعائد) بصورة نقدية ، في حين نستخدم الثاني عندما لا نستطيع أن نعبر عن المخرجات (الأهداف أو العائد) بصورة نقدية ، حيث يقيس درجة تحقيق البرنامج لأهدافه ، علماً بأن المدخلات تقاس بصورة نقدية في كلاً الأسلوبين .

وقد قوبل أسلوب تحليل العائد / الكلفة بانتقادات من قبل التربويين ، ومنها أن قياس عائد التعليم أو التدريب مازال قياساً تقريرياً ؛ وذلك بسبب طبيعة التعلم ذاته التي هي ظاهرة إنسانية تستعصي على القياس الكمي الدقيق . هذا بالإضافة إلى ما ذكره النوري (١٤٠٩هـ ، ص ١٤٩) من أن العائد المادي الذي حاول الاقتصاديون قياسه ليس سوى الأثر المباشر الضئيل (للتعليم) وان ثمة آثار غير مباشرة ابعد واعمق يحدثها التعليم في البناء الفكري للأفراد الجماعات ، يضاف إلى هذا الصعوبات التي تحول دون التقييد الموضوعي بسبب عدم التحكم في العوامل المختلفة التي تدخل تقيير العائد .

ويضيفاً جون و كول (١٩٧٦م ، ص ٢٤) من انه قد يكون من المستطاع وفي بعض الحالات أن ننسب قيمة في مشروع إلى العائد ، ولكن في عدد كبير من الحالات يبدو من المشكوك فيه أن نستطيع حساب العائد المالي في مثل هذه الاستثمارات في رأس المال الاجتماعي لكل فرد ، هذا بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بالصعوبة في جمع الحقائق والبيانات المطلوبة لحساب معدل العائد من التعليم أو التدريب .

ويأخذ أسلوب فاعلية التكاليف صيغتين مختلفتين حسبما ذكرتُهما فاطمة هوساوي (١٤١٢هـ ، ص ص ٢٢-٢١) على النحو التالي :

- ١- عن طريق مقارنة بين عدة طرق لتحقيق الهدف نفسه وذلك لتحديد أقلها تكلفة ، وبدوره نتوصل إلى أكثر هذه الطرق فاعلية من حيث تكلفته .
- ٢- أو عن طريق المقارنة بين برنامجين تدريبيين أو تعليميين من حيث الكلفة ، في أيهما يحقق أفضل نتائج أو أعلى مستوى من المخرجات .

ثالثاً - نظرية المنفعة : Utility Theory

تعني كلمة المنفعة لدى ليفين (١٩٨٥م) بأنها "محاولة قياس درجة السعادة التي تنتج من نشاط معين" ص ١١٧ .

وإذا تتبعنا بداية استخدام مفهوم المنفعة ، فإن جيرمي بنتام من بين أوائل الذين استخدمو هذا المفهوم ، عندما اعتبر منفعة الشيء هي المحرك الأساسي لسلوك المستهلك عند تحديه لطلبه السوقى ، وحصوله على مختلف الخدمات ، وقد افترض أن المنفعة قابلة للقياس الكمي العددي (علبة بخاري ، ١٤١٧هـ ، ص ص ٩٣-٩٥) .

وتبعه بعد ذلك العديد من الباحثين أمثال جوسان ، ووليم جيفنز ، ومنجر ، والراس عندما افترضوا أن المستهلك يستطيع أن يعبر بوحدات رقمية عن المنفعة التي يستمدّها من كل خدمة يستهلكها ، وبالتالي فإن المنفعة تكون قابلة للقياس الكمي عندئذ .

وتشتمل نظرية المنفعة في عدة مجالات اقتصادية وغير اقتصادية حيث يرى عدد من الاقتصاديين من وجود عوامل تفضيل لدى المستفيدين من المشاريع الاستثمارية والخدمية ، وهذه العوامل ترتبط بأوجه المنفعة العائدة لعوامل التفضيل . وللهذا يعتبر الاقتصاديون استخدام طريقة التكلفة والمنفعة من أفضل الطرق لقياس المنافع العائدة مقابل تكلفتها .

وفي مجال التعليم والتدريب يمكن عن طريق نظرية المنفعة التحقق من فاعلية برامج التدريب مثلاً وأنها استثمار جيد ، من خلال القيام بتحليل المنفعة والتكلفة لهذه البرامج ، فكراة التكلفة والمنفعة تقيس درجة الفائدة التي يحققها النشاط الموجود ٠

قياس المنفعة :

إن أي برنامج أو نشاط ما يحتوي على أهداف ، هذه الأهداف ليست على درجة واحدة من الأهمية عند المستفيد ، وبالتالي يستطيع ترتيبها تبعاً لأهميتها ، لذا فإن أي محاولة لقياس المنفعة تتطلب الحصول على تقييمات رقمية لهذه المنفعة من قبل المستفيدين ، وهذه الدرجات ما هي إلا قياسات تتسم بالمعنى الترتيبى وليس معنى عددي ، فالاختلافات التي يحددها المجيب تدل على ترتيبه للمنفعة المتوقعة بحيث يكون للقيمة الأعلى منفعة أكثر من تلك التي منفعتها أدنى ٠

ويشير ليفن (١٩٨٥م ، ص ١١٧) إلى ضرورة أن يكون المقياس المستخدم في قياس المنفعة مقياساً موضوعياً عن طريق :

- ١-تبسيط المصطلحات وشرح خصائص المقياس وأعراضه وكيفية استخدامه في مساعدة المجيب بتصنيف البديل كلاً حسب أهميته والمنافع المتحققة منه ٠
- ٢-تحديد الأجزاء المختلفة للمقياس ، وذلك بتوضيح الطريقة الموضوعة للمجيب في استخدام المقياس ٠ فمثلاً لقياس منفعة برنامج تدريب مديرى المدارس يتم وضع مقياس من واحد إلى عشرة حيث تدل العشرة على أعلى عائد متحقق من المنفعة ويدل الواحد على أدنى عائد ، أما الخمسة فتعني وجود عائد متوسط للمنفعة من الهدف ٠

نماذج ليفين لتلليل التكاليف للتثريب :

يتم الاستفادة من المنفعة في تحديد فاعلية البرامج والمشروعات من خلال التحديد لأفضل البدائل في ضوء منفعتها أو في ضوء نسبة المنافع إلى التكاليف . أو من خلال تحديد الأهداف الأكثر والأقل تحققًا في ضوء تكلفتها .

وقد طور ليفن (١٩٨٥م ، ص ٣٤) ثلاثة نماذج في منهج تحليل المنفعة وهي :-

١ - نموذج وزن المنفعة المتحققة :

ويحدد هذا المنهج درجة تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى فاعليته ، من خلال ميزان يبدأ من (١ إلى ١٠) درجات بحيث يعكس الرقم عشرة أعلى أفضلية ، والرقم واحد على أدناه ، ومن ثم تترتب مدى فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه وفق ترتيب معين بعد معالجة البيانات بمعادلات خاصة .

٢ - نموذج نسبة المنفعة إلى الكلفة :

ويتم مقارنة فائدة البرنامج في ضوء كلفته ، فهو كما يذكر ليفن (١٩٨٥م) من أن مصطلح نسبة المنفعة إلى الكلفة يعني "التأكد من فائدة أي نشاط في ضوء كلفته ، بمعنى التحقق من الفائدة والنتائج لنشاط محدد منسوب إلى كلفة توفير هذا النشاط " ص ١١٧ .

ويتميز هذا النموذج كما ذكر ليفن (١٩٨٥م ، ص ١١٨) بما يلي :

أ- مرونة الأسلوب من خلال ما يتتيح من إعطاء فرص لنقيم البدائل وفق مقياس يسمح بالاختلافات والتباين في تقدير الأشخاص فالأشخاص يختلفون في انتباعاتهم وأحكامهم ، ولا شك أن هذه الميزة تحسب لهذا الأسلوب والذي لا تراعيه الأساليب الأخرى .

ب - يتتيح الفرصة لإدخال أكبر عدد من الأهداف المطلوب قياسها .

ج - يأخذ في الحسبان حالة عدم التأكد في قيم التفضيل .

- د - لا يتطلب توفر معلومات محددة وكمية ، بل يتطلب تقديرات نوعية، ويساعد متخذ القرار على مشكلة عدم توفر المعلومات الدقيقة.
- هـ - يقارن بين البديل من حيث منافعها أو من حيث نسبة منافعها إلى تكاليفها .

٣ - نموذج المنفعة الحدية :

عندما يتتوفر مبلغ لشخص ما ، ويريد أن يشتري أكثر من سلعة ، فإنه يرتب أولوياته ، فالتي ستكون منفعتها أكبر من الأخرى ستكون هي الأولى بالنسبة له ، بمعنى أن المستهلك يطمح للوصول لأكبر قدر ممكن من الإشباع من دخله المتوفّر . ولذا فإن المستهلك كما يقول القرّي (ب، ت) "يتخذ قراراً عند الحد ، اعتماداً على المنفعة المتحققة من الوحدة الأخيرة " ص ١٤ .

وهذه الوحدة الأخيرة التي يتحصل عليها الفرد يصفها حمو وآخرون (١٩٨٨) بالمنفعة الحدية ص ١٦ .

أو بالقيمة المضافة من وجهة نظر عرب (١٤١٩هـ) لأنّه أخذ في اعتباره كلاً من العوامل النوعية والكمية ص ٦٤ .

وهذا يفسر قرار المستهلك بشراء سلعة معينة أو كمية إضافية بناء على ما يمكن أن تضيفه وحدة إضافية منها . فالفرد عندما يحقق إشباعاً ذاتياً من سلعة معينة فإنه يتحصل على منفعة (Utility) ، ولهذا يقول ستانلي جيوفنز "أن قيمة السلعة تعتمد كليّة على المنفعة " (الهابيتي ، ١٤١٧هـ ، ص ٢٠) .

لذا فإن الوحدات الأولى من أي سلعة تعطي منفعة أكبر من الوحدات التي تليها ، وهو ما عبر عنه الفرد مارشال عندما قال في قانون تناقص المنفعة أو قانون المنفعة الحدية من أنه "يتناقص النفع الإضافي الذي يستمدّه أي شخص من الأشخاص من تزايد كمية سلعة لديه مع كل تزايد في كمية السلعة " (منصور وعفر ، ١٣٩٩هـ ، ص ٩٣) .

وبالرغم من أن وفاء بافيل (١٤١٥ هـ ، ص ١٥) تقول بإمكانية تحديد القيمة المضافة في مجال التعليم ، بمقدار التعلم الإضافي ، كالمهارات التي يكتسبها الطالب في مرحلة معينة ، وهذا ينطبق على برنامج التدريب ، إلا أنه في مجال التدريب ، ليس بالضرورة أن تكون خبرة المتدرب ومهاراته في التعامل مع موقف معين بعد اجتيازه لبرنامج تدريبي معين ، أن تكون مكتسبة من برنامج التدريب وحده ، بل يرى أن هناك ثمة أمور قد تساعد على اتخاذ القرار ليست من نتاج التدريب ، ولهذا لن يستخدم الباحث هذا النموذج في منهجه البحث .

وبناء على ذلك فإن موضوعية منهج تحليل المنفعة والمتمثلة في نموذجي ليفين الأول والثاني ، في قياس الأهداف المتحققة والمنافع العائدة من تلك الأهداف ، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة ، اعتمادا على أسلوب رد الفعل ، فكما أشار الدكتور توفيق (١٩٩٨ م ، ص ١٩) إلى أن الدراسة الحديثة التي أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية عن تطبيق المؤسسات الأمريكية لأسلوب كيرك باتريك - وهو أحد النماذج الشهيرة لعملية تقييم التدريب - في قياس وتقييم التدريب حيث تبين من هذه الدراسة أن (٩٣ %) من البرامج التربوية ، يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول (رد الفعل) وذلك في عام ١٩٩٥ م ، في حين أن هذه النسبة كانت أكثر من (٩٥ %) في عام ١٩٩٤ م ، ولعملية هذا الأسلوب سوف يستخدمه الباحث في هذا الدراسة .

* * *

ثانياً - الدراسات السابقة :

تم في هذا الجزء استعراض الدراسات التي حاولت قياس فاعلية البرامج التدريبية في ضوء كلفتها باستخدام نماذج تحليل المنفعة ، غير أنه لم تكن هناك دراسات في هذا الجانب وإنما دراسات تناولت دورات مدير المدارس ، وأخرى بحثت في تكاليف بعض الأنشطة والوحدات التعليمية ، وغيرها تناولت منهج المنفعة في الجامعات والأنشطة . ومن هنا تم استعراض تلك الدراسات التي تشير إلى متغيرات الدراسة ، فحصر الدراسات التي تخص برامج تدريب مدير المدارس ، والتي تناولت قياس تكلفة البرامج التعليمية ، واستخدمت نماذج تحليل المنفعة لقياس فاعلية البرامج ، وتم استعراضها في هذا الفصل تبعاً لترتيب فصول الإطار النظري ، فكانت على النحو التالي :

١ - دراسات متعلقة بالدورات التدريبية :

(أ) - دراسات محلية وعربية :

هدفت الدراسة التي كانت بعنوان "آراء مدير مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبيهم أثناء الخدمة" لهجان (١٤١٩ هـ) إلى التعرف على واقع الدورتين المنعقدتين خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤١٨-١٤١٩ هـ بكلية المعلمين بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشاركين فيها ، وتحديد ابرز الصعوبات التي يواجهونها في الدورة ، وقد توصل الباحث إلى نتائج منها : أن الدورتين حققت أهدافها بدرجة متوسطة ، ومن ابرز الصعوبات : كثرة الواجبات المنزلية ، وكثرة البحوث المتعلقة بموضوعات الدورة ، والتركيز على الناحية النظرية مع قلة التطبيقات العملية .

أما الدراسة التي توصلت إلى أن الدورات التدريبية لمدير المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بكليات المعلمين تحقق جميع أهدافها بدرجة متوسطة ، وأنه لا يوجد نقص في محتوى المقررات الدراسية التي يشتمل عليها برنامج دوري مدير المدارس ،

وان أساليب التقويم التي تستخدم في الدورة غير مناسبة ، فكانت هذه أهم نتائج دراسة الشافعي (١٩٩٨م) والتي عنونها بـ " بعض مشكلات الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية " وقد طبق فيها استبانته على (١٢٣) متدرباً في ثلاث كليات للمعلمين هي : كلية المعلمين بالرياض ، وحائل ، وجازان .

وبالرغم من وضوح أهداف برنامج تدريب مديرى المدارس ، والذي عقد بمركز الدورات التدريبية بمكة المكرمة للعام الدراسي (١٤٠٣-١٤٠٢هـ) لتدريب مديرى المدارس للمرحلة الابتدائية وما فوق من وجه نظر المتدربين ، إلا أنهم يواجهون صعوبة في تطبيق هذه الأهداف على الواقع العملي حين عودتهم للمدارس ، إضافة إلى عدم الدقة في اختيار المتدربين المحتجزين فعلاً للتدريب ، واقتصر أساليب تقليدية وذلك عبر المحاضرة والتلقين لبعض المواد الدراسية . وتلك كانت من نتائج دراسة حريري (١٤٠٣هـ) الميدانية والمعنونة بـ " دور كلية التربية في تطوير التدريب التربوي بجامعة أم القرى " وكان من أبرز أهدافها التعرف على الواقع برامج التدريب بمركز التدريب ، والتعرف على بعض العوامل التي تعيق من فاعلية هذه البرامج .

في حين تأتي دراسة موسى (١٤١٦هـ) لـ " تقويم البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين بجامعة أم القرى من الموجهين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من وجهة نظرهم على الدارسين خلال الفترة (١٤١٤-١٤١٢هـ) " وقد توصلت هذه الدراسة إلى معاناة هذه البرامج من بعض المشكلات في محتوى البرنامج ، والاعتماد على أساليب المحاضرة ، الزيارات الميدانية ، حلقات المناقشة ، الندوات فقط مع إهمال بقية الأساليب التدريبية ، رغم تحقق اغلب أهداف الدورة من وجهة نظر المتدربين .

وفيما يتعلق بالدراسة والتي كانت عنوان " برامج التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية ودورها في تطوير الإدارة التعليمية " للمنيع (١٩٨١م) ومن أهدافها

بيان أهمية البرامج التدريبية لمديري المدارس في تحسين وتطوير الإدارة المدرسية ، فقد وصلت إلى قلة مواد الإدارة المدرسية المقررة في الدورة ، كما غلت الصبغة الأكademie على الدورة على طبيعة التدريب .

وقصد الحربي (١٤٠٥هـ) من دراسته والتي كانت بعنوان " الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهتي نظر المتدربين " إلى معرفة الاحتياجات التدريبية الازمة لمديري المدارس لتأدية الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة عالية ومدى تحقق تلك الاحتياجات في البرنامج التدريبي المعقود في الجامعتين . وقد توصل إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربى جامعتي الملك سعود وأم القرى . وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيب الاحتياجات كما حددها المتدربون وبين درجة تتحققها .

ولـ " التعرف على الكفاءات الإدارية المكتسبة من برنامج تدريب مديرى المدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بكلية المعلمين بالاحساء " طبق الحلبي وعبد العليم (١٩٩٨م) استبانة تحتوى على (٣٧) كفاءة إدارية على (٤٩) مديرًا ، واتضح من نتائجها تحقق بعض الكفاءات الإدارية على الترتيب : إدراك أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين ، ثم إدراك أهمية احترام شخصية العاملين ، وفي الثالثة : إدراك أهمية وضوح سياسة المدير في المدرسة ، من وجهاً نظر مديرى المرحلة الابتدائية . أما مديرى المرحلتين المتوسطة والثانوية فيرون أن كفاءة أهمية احترام شخصية العاملين تحتل المرتبة الأولى ، يليها كفاءة إدراك أهمية مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار ، ثم إدراك العلاقات الإنسانية بين العاملين .

أما دراسة ليمان أبو حضير (١٤١٨هـ) بعنوان " تقييم برنامج تطوير المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية " فقد هدفت للتعرف على مدى فعالية البرنامج في تزويد المتدربين الملتحقين به بالمعرفة والمهارات المطلوبة في عملهم

ومن أبرز نتائجها وجود معوقات تحد من فعالية البرنامج ، أهمها اختلاف النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل ، وعدم توافر الإمكانيات المادية ، وبعض المعوقات الإدارية ، وأخرى تتعلق بعدم تحمس المتدربين ورغبتهم في التجديد .

فيما أنت دراسة القرشي (١٤١١هـ) لتحديد "أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على رفع كفاية مدير المدرسة" لتأكد صحة قرار وزارة المعارف حين خفضت المدة الزمنية لتدريب مديري المدارس من سنة دراسية إلى فصل دراسي واحد ، وقد طبق دراسته على مجموعتين الأولى ممن تربوا لمدة سنة دراسية والأخرى ممن تربوا لمدة فصل دراسي واحد ، ووجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في (٥١%) من المعلومات والمهارات المكتسبة من برنامج التدريب لصالح من ترب لفصل دراسي واحد .

وجاءت دراسة الزهراني وكسنawi (١٤١٣هـ) لتقديم "أنموذج مقترن لتطوير برنامج دورة مدير مدارس التعليم العام في ضوء مركبات المتدربين بمركز الدورات التدريبية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى" كدراسة تقويمية للتعرف على مركبات المديرين حول برنامج دورة المديرين المنفذ في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤١٣هـ ، ومن أهدافها أن الاستفادة من فعاليات برنامج الدورة لدى رأي غالبية المتدربين لم تصل إلى التحقق بدرجة عالية ، أو ممتازة ، أو ملائمة جداً ، لوجود بعض نواحي القصور في البرنامج .

وتتفق دراسة خيرية الزرمي (١٤٠٥هـ) والتي كان عنوانها "تقييم برنامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمات المواد الاجتماعية بمدارس البنات المتوسط بمكة" مع دراسة الخزاعي (١٤٠٥هـ) بعنوان "التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية" دراسة تقويمية ، تتفقان في النتائج ومفادها عدم وجود توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرنامجين ، وعدم استعمال أدوات تقويم وأساليب تدريب متعددة .

وتوصلت الدراسة الخليجية من عمان ، من خلال ما قام به بحث (١٩٩٣ م) في دراسته لتوسيع " فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدارس بالسلطنة " إلى تحقق بعض الأهداف المرجوة من خلال الاستبانة التي طبقت عشوائياً على عينة (٦٥) مترباً ومتربة ، كما توصلت إلى الاعتماد على المحاضرات النظرية وعلى الأساليب التدريسية التقليدية ، والتركيز على الجانب النظري ، وعدم الاهتمام بالجانب العملي ، إضافة إلى صعوبة الامتحانات .

(ب) - دراسات أجنبية :

استطاع الباحثان Immegart & Pascual (١٩٩٤) في دراستهما من التوصل لتصميم برنامج تدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس في إسبانيا ، واشتمل هذا البرنامج على موضوعات : وضع الأهداف ، الإدارة بالأهداف ، اتخاذ القرار الجماعي ، طرق التخطيط ، تحسين التعليم .

كما قام Imants, Van, & Cees (١٩٩٤) بدراسة توصلت إلى أن التدريب يؤثر كثيراً على مديري المدارس أكثر منه في تدريب المعلمين .

٣ - دراسات في حساب الكلفة :

نظراً لأن هذه الدراسة تتعلق بدراسة تكلفة برنامج تدريب مديري المدارس ، كان من المناسب ذكر بعض الدراسات التي تناولت موضوع الكلفة ، وقد تمكن الباحث من الحصول على عدة دراسات لحساب الكلفة في برامج التعليم ، ومنها :

الدراسة التي قام بها مدهر (١٤٠٦ هـ) عندما عقد مقارنة ذات محورين هما معدل الكلفة ومتوسط درجة التحصيل المعرفي بين طالب المرحلة الابتدائية في مدينة جدة ونظيره في قرى وادي قدید الريفي في دراسته والتي كانت بعنوان " تكلفة طالب المرحلة الابتدائية وكفاءته التحصيلية في مدينة جدة وقرى وادي قدید " ليتوصل إلى استئثار البالب

الأول (الرواتب والبدلات والأجور) من الميزانية التعليمية في كل المنطقتين بأكبر قدر من المصروفات التعليمية الإجمالية حيث بلغت مخصصاته في جدة (٨٦ %) بينما في وادي قدid (٩١ %) يليه الباب الثاني (مصروفات المباني والأثاث والمقاعد) فالرابع (المشاريع) ثم الثالث (نفقات الصيانة) .

ومن أجل التعرف على حجم الكلفة وفعاليتها في مدارس البناء الثانوية بمنطقة جدة ومقارنتها بالمدارس الثانوية بمنطقة جيزان ، كانت الدراسة التي قامت بها سعاد الهوساوي (٤١٢ هـ) بعنوان " فعالية الكلفة في مدارس البناء الثانوية بمنطقة جدة وجيزان التعليمية " وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الكلفة أكثر فعالية بمنطقة جدة حيث بلغ المتوسط العام لتكلفة الطالبة بمنطقة جدة (٤٣٠,٤٩ ريالا) بينما بلغ ذلك (٧٤٩٨ ريالا في جيزان) .

وقد قام القرشي (٤١٨ هـ) بدراسة بعنوان " كلفة طالب المرحلة المتوسطة وعلاقتها بأداء المدارس بمحافظة الطائف التعليمية " وكان من أهدافها التعرف على العلاقة بين متوسط كلفة طالب المرحلة المتوسطة ومتوسط التحصيل الدراسي بمحافظة الطائف التعليمية ، والتعرف على اثر فاعلية التكاليف على مؤشرات التحصيل الدراسي لطالب المرحلة المتوسطة بالطائف . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن متوسط كلفة الطالب في المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف التعليمية تبلغ (٩٥١٥,٠٨ ريالا) وان متغيرات التكاليف الدورية أكثر تأثيرا من متغيرات التكاليف الرأسمالية على مؤشرات التحصيل الدراسي للطالب في هذه الدراسة .

وتأتي دراسة فرغل (٤٢٠ هـ) لحساب كلفة الفاقد التعليمي من الرسوب والتسرب ، وحساب الفاقد التعليمي من عدم تحقيق المعدلات المستهدفة (معلم / طالب) و (فصل / طالب) و (معلم / حصة) . في دراسة بعنوان " كلفة الفاقد التعليمي في التعليم العام بمحافظة ينبع " ومن أهم نتائج هذه الدراسة ارتفاع متوسط كلفة الفاقد التعليمي

لكل من الرسوب والتسرب للمراحل التعليمية الثلاث ، وارتفاع متوسط كلفة الفاقد من عدم تحقيق المعادلات السابقة ،

(٣) - دراسات في قياس فاعلية البرامج التعليمية باستخدام منهج تحليل المنفعة :

(أ) - الدراسات الأخذية :

من أجل معرفة فاعلية برامج الدراسات العليا بكليات التربية بالجامعات السعودية في تحقيق أهم أهدافها ، والتعرف على العوائق التي قد تحد من هذه الفاعلية ، ومعرفة أهم العوامل المسهمة في تطوير هذه البرامج ، كانت الدراسة التي قامت بها فاطمة بقشان (١٤١٣هـ) لـ "قياس فاعلية برامج الدراسات العليا التربوية بالجامعات السعودية باستخدام منهج تحليل المنفعة" وقد استخدمت منهج تحليل المنفعة لقياس فاعلية كل برنامج ، وابرز ما توصلت إليه من نتائج هو تحقيق هذه البرامج لأهم أهدافها بنسبة وصلت من (٧٠% - ٩٠%) ، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير كبير للعوائق على فاعلية تلك البرامج .

أما دراسة ابتسام سلامة (١٤١٥هـ) بعنوان "استخدام منهج تحليل المنفعة في تحديد فاعلية المدارس الحكومية والأهلية بمدينة جدة في تحقيقها لأهدافها" فقد كان من أهم أهدافها التعرف على مؤشرات فاعلية كل من المدارس الأهلية ، والمدارس الحكومية، والتعرف على كيفية تحقيق أولويات المنفعة المتحققة من هذه المدارس في إطار الأهداف المتحققة . ومن نتائجها : أن المدارس الحكومية أكثر فاعلية من المدارس الأهلية في تحقيق أهدافها ، وتنقارب المدارس الحكومية والأهلية في درجة تحقيق الأهداف الإجرائية .

وتأتي دراسة وفاء بافيل (١٤١٥هـ) لدرس "القيمة الحدية الأكademie لمدارس رياض الأطفال في مستوى التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الابتدائية بجده" ومن أهدافها الكشف عن القيمة الحدية الأكademie لرياض الأطفال لطلاب المرحلة الابتدائية ،

ومقارنة تلك القيمة بين رياض الأطفال الحكومية والأهلية ، متوصلاً إلى أن هذه القيمة الحدية تتأثر بالعامل التعليمي والاقتصادي ، إضافةً إلى أن القيمة الحدية للروضة الحكومية أكبر منها في الأهلية في الصف الأول بينما على العكس من ذلك في الصف السادس .

في حين تهدف الدراسة التي قام بها القحطاني (١٤١٨هـ) بعنوان "استخدام نماذج تحليل المنفعة لدراسة فاعلية الأنشطة المدرسية بالمرحلة الثانوية " إلى تحديد درجة فاعلية الأنشطة المدرسية على ضوء تحقق المنفعة من كل نشاط من الأنشطة المدرسية ، والتعرف على ترتيب الأنشطة حسب نسبة المنافع إلى التكاليف بمدارس المرحلة الثانوية بالطائف . وقد توصل إلى أن منهج (نماذج) تحليل المنفعة وسيلة ناجحة لاتخاذ القرار الصائب في مجال التعليم من خلال تقويم برامجه المختلفة ، وأن استخدام نماذج تحليل المنفعة كأحد أساليب تحليل فاعلية الكلفة يكشف عن أن البرامج مختلفة في فاعلية كلفتها .

(ب) - دراسات أجنبية :

توصلت دراسة Resendez (1989) عن "فاعلية الكلفة لبرنامجين عن منح الدراسة في المرحلة الابتدائية " وهدفها تحديد فاعلية التكلفة لبرنامجين شمل الأول فصل دراسي لل المستوى الخامس والسادس من ذوي المستوى الضعيف ، وبرنامج آخر يضم مجموعة من نفس المستويات السابقة ولكن بمجموعات غير متجانسة ، وكان من أهم نتائجه اختلاف البرنامجين في التكلفة / الفاعلية ، وان تطبيق تحليل التكلفة / الفاعلية سوف تساعد الإداريين لاتخاذ قرارات صائبة ومبنية على معلومات ثابتة . وقد طبق دراسته في مدرسة بسليتا التابعة لولاية تكساس لاعوام (١٩٨٧-١٩٨٩م) .

أما دراسة Pease (1991) والتي كانت عن "اثر حجم المجموعة الدارسة في فاعلية الكلفة في المختبرات التي تستخدم الكمبيوتر عن التدريب ؛ لتغيير مهارات الطلاب في : الرسم البياني ؛ فهم الطلاب لدروس الحرارة ؛ لتغيير نظرة الطلاب للكمبيوتر "

وطبق دراسته على مدرسة متوسطة عدد طلابها (١٧٢) وقسمهم لمجموعات من طالبين ، ثلاثة ، أربعة ، وخمسة طلاب ، واهم ما وجد الباحث انه كلما زاد عدد المجموعة زادت فاعلية الكلفة وقلة الكفاءة ، وان الكمبيوتر ساعد على إنقاص الكلفة .

وحتى دراسة Hassan (1992) التحليلية لـ " فاعلية الكلفة لبرامج المنح الدراسية من المملكة العربية السعودية لطلاب درجة الماجستير الذين يدرسون في الولايات المتحدة الأمريكية " وكان هدفها تقييم الكلفة لتلك الفئة ، وإعطاء تقدير لبرامج وميزانيات المنح الدراسية ، وطبقها باستخدام معادلين رياضيتين ، كان من أهم نتائجها أن الكلفة الكلية في المتوسط لخريج شهادة الماجستير تكلفة الحكومة أكثر من ضعف الكلفة الأساسية التي تم وضعها .

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

باستعراض الباحث لتلك الدراسات والتي تناولت ثلاثة جوانب في علاقتها مع الدراسة الحالية ، وهي :

(*) دراسات في تقويم البرامج التدريبية :

تفق الدراسة الحالية مع دراسات هجان (١٤١٩هـ) والشافعي (١٩٩٨م) وحريري (١٤٠٣هـ) وموسى (١٤١٦هـ) والحربي (١٤٠٥هـ) ودراسات الحليبي (١٩٩٨م) والقرشي (١٤١١هـ) وبهجهت (١٩٩٣م) في التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة إلى مديرى المدارس ، ومع هذا الاتفاق ، إلا أن هذه الدراسة تتناول بعد آخر على الأهداف التقويمية لتلك الدراسات ، هو القيام بحساب تكاليف المتدرب في برنامج التدريب باستخدام منهج تحليل المنفعة ، وهو مالم تستخدمه الدراسات الأخرى .

وتنتفق هذه الدراسة مع دراسة إيمان أبو خضير (١٤١٨هـ) في أحد أهداف الدراسة وهو الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج ، وتنتالو جزئية (المهارات الإشرافية) من المهارات التي يحاول برنامج تدريب مديرى المدارس إكسابها للمتدربين في حين يظهر الاختلاف بين هذه الدراسة الحالية وتلك في حدود الدراسة رغم الاتفاق في مجتمعه .

أما اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة خيرية الزمزمي (١٤٠٥هـ) والخزاعي (١٤٠٥هـ) والدراسة التي قدمها الزهراني وكسناوي (١٤١٣هـ) فتنتفق خاصة مع الأولى في الهدف التقويمي ؛ في معرفة المعوقات التي تواجه الدورات وتحدد من فاعليتها ، إلا إن الاختلاف في منهجية البحث وحدود الدراسة ومجتمع البحث ، فنجد في الدراسة الحالية مديرى المدارس ، بينما المعلمون على الجانب الآخر .

(**) - دراسات تحليل الكلفة :

تنتفق هذه الدراسة مع دراسة مدهر (١٤٠٦هـ) ودراسة سعاد الهوساوي (١٤١٢هـ) ودراسة القرشي (١٤١٨هـ) وأيضا دراسة فرغل (١٤٢٠هـ) في الأداة المستخدمة لحساب تكاليف البرنامج التدريبي .

(***) - دراسات استخدمت منهج تحليل المنفعة :

فيما يتعلق بالدراسات المطبقة والערבوية :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات في استخدام نفس المنهج ، وهو منهج تحليل المنفعة بواسطة نماذج ليفن ، غير أنها تتفاوت في استعمال هذه النماذج ، فالدراسة الحالية تستخدم نموذجي ليفن : نموذج وزن المنفعة المتحققة ، ونموذج نسبة المنفعة إلى الكلفة ، في حين يتناول الفحطاني (١٤١٨هـ) ثلاثة نماذج بإضافة نموذج المنفعة الحدية للنموذجين السابقين وذلك تبعا لما تتطلبه تلك الدراسة من معلومات .

بينما دراسات فاطمة بقشان (١٤١٣هـ) وابتسام سلامه (١٤١٥هـ) اعتمدت على نموذجي : وزن المنفعة المتحققة ونموذج المنفعة الحدية ، واقتصرت دراسة وفاء بافيل ح (١٤١٥هـ) على نموذج واحد وهو نموذج المنفعة الحدية .

وتشير الدراسات السابقة إلى إفاده منهج تحليل المنفعة لتخاذلي القرار وعلى القرارات الصحيحة الناتجة عن دراسة هذا المنهج .

وتتفق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة فاطمة بقشان (١٤١٣هـ) ودراسة ابتسام سلامه (١٤١٥هـ) في أنها تهدف إلى التعرف على العوائق التي تحد من فاعلية البرامج وعوامل تطويرها . وتتفق أيضاً مع دراسة القحطاني (١٤١٨هـ) في هدف معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه .

وفيما يخص الدراسات الأجنبية :

تنتفق هذه الدراسة معها في أحد الأهداف هو إعطاء تقدير لميزانيات تلك البرامج المستخدمة في كل دراسة .

* * *

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

-الفصل الثالث-

إجراءات الدراسة :

لقد تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة والتمثلة في منهج الدراسة والأساليب الإحصائية في الدراسة ، وخطوات سير الدراسة ، وكذلك الأداة التي سوف يستعين بها الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بموضوعة ، وكيفية تطبيقها ، ومجتمع الدراسة ، وطريقة جمع المعلومات .

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الحقائق المتعلقة بالبرنامج ، ولتحليل البيانات ، تم استخدام الأساليب التالية :

أولاً : أسلوب تحليل التكرارات .

ثانياً : منهج تحليل المنفعة ، وذلك لمعرفة فاعلية برنامج التدريب لتحقيق أهدافه في ضوء تكاليفه ، من خلال نموذجي ليفين لتحليل المنفعة :

١-نموذج وزن المنفعة المتحققة .

٢-نموذج نسبة الكلفة / المنفعة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

النسب المئوية . ←

المتوسطات الحسابية . ←

الجدوال الإحصائية . ←

الرسوم البيانية . ←

المعادلات الرياضية . ←

- خطوات سير الدراسة :

سارت الدراسة على النحو التالي :

١- حساب كلفة المتدرب في برنامج تدريب مديرى المدارس عن طريق البيانات والوثائق الرسمية لدى الكلية ، وتم الاعتماد على كلفة الخريج ، والتي حسبها حبيب (١٩٨٨ ، ص ٣٦) بالنسبة بين الكلفة الكلية وعدد الخريجين .

وترجمتها رياضياً بـ :

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج (ت)}}{\text{مج (م)}}$$

وكون المتدرب يختار غالباً - إن لك يكن دائماً - البرنامج التدريبي في نهايته ، ونظراً لعدم وجود تسرب أو رسوب في البرنامج ، فإن المعادلة التي أعتمد عليها الباحث في حساب كلفة المتدرب تكون :

$$\frac{\text{تكليف البرنامج الكلية}}{\text{عدد المتدربين}} = \text{تكلفة المتدرب}$$

ولمعرفة التكاليف الإجمالية للبرنامج ، فسوف يتم الاعتماد على التقسيم الشائع لأبواب الميزانية ، وكما ذكرها عمار (١٩٨٦ م ، ص ١١١) كالآتي :

أولاً : - المصاروفات الرأسمالية : وتشمل على :

١- تكاليف المبني : ويتم حسابه رياضياً كما يلي :

القيمة الكلية للمبني × نسبة الاستهلاك السنوي ÷ عدد السنوات الافتراضية لصلاحيته ÷ عدد قاعات المبني ÷ عدد فصول السنة الدراسية × عدد القاعات المستخدمة في البرنامج .

٢- تكلفة المقاعد : ويتم حسابه رياضياً كما يلي :

عدد المقاعد المستخدمة في البرنامج \times السعر لكل مقعد \times نسبة الاستهلاك السنوي \div عدد السنوات
الافتراضية لصلاحيته .

٣- الوسائل التعليمية والمكيفات والبرادات : ويتم حسابه رياضياً كما يلي :

سعر الأداة \times نسبة الاستهلاك السنوي \div عدد السنوات الافتراضية لصلاحيته .

ثانياً :- المصاروفات الدورية / وتشمل :

١- رواتب الأساتذة : ويتم حسابها رياضياً من خلال المعادلة التالية :

راتب الأستاذ \div عدد الساعات التي يدرسها في الكلية \times عدد الساعات التي يدرسها في البرنامج

٢- رواتب المتدربين : وهي حاصل جميع رواتب مديرى المدارس طيلة مدة البرنامج .

٣- الأجر والبدلات : لأعضاء هيئة التدريس أو للمتدربين .

٤-مكافأة الدورة : يترتب على اجتياز الدورة بنجاح ، زيادة في راتب المتدرب بـ

(٣٤٦) ريالاً ، وتم حسابها رياضياً بضرب قيمة المكافأة بعد الأشهر المتبقية حتى

سن التقاعد لكل متدرب .

٥- مصاروفات الكهرباء : ويتم حسابها بقسمة مصاروفات الكلية في الكهرباء لمدة شهر

واحد على عدد القاعات الكلية ، ثم ضرب الناتج بعدد قاعات التدريب ، ثم الضرب

في (٤) أشهر ، وهي مدة الدورة الواحدة .

٦- مصاروفات المياه : ويتم حسابها رياضياً بقسمة قيمة الفاتورة النهائية للمياه في الكلية

لمدة شهر واحد على عدد المنافع في الكلية ، ثم ضرب الناتج بعدد المنافع المستخدمة

من قبل المتدربين ، ويضرب الناتج في (٤) أشهر .

ثالثاً :- مصاروفات الصيانة . وتحسب رياضياً عن طريق حصر لمصاروفات صيانة

المبنى لمدة سنة ، ثم تقسم على عدد القاعات في الكلية ، ثم يقسم الناتج على الرقم (٢)

لأن السنة تتكون من فصلين دراسيين ، ثم ضرب الناتج بعد قاعات التدريب المستغلة في

البرنامج .

٢ - لدراسة فاعلية التكاليف في ضوء نماذج ليفين (نموذج وزن المنفعة المتحققة ، نموذج نسبة الكلفة إلى المنفعة) وتحتطلب أولاً تصنيف الأهداف ، والمقارنة بين هذه الأهداف من حيث فاعليتها ، ثم استخدام منهج تحليل المنفعة ، وهو منهج يعتمد على تحديد أولويات الأهداف وأهميتها ، ومقارنة هذه الأهمية بمقدار ما تتحقق منها ، ويشتمل هذا المنهج على نموذجين استخدمهما الباحث ، وهي :

النموذج الأول - نموذج وزن المنفعة المتحققة :

ويستخدم هذا النموذج في تحليل أهداف البرنامج والتي تم تصنيفها لتحديد درجة تحقيق البرنامج لأهدافه في ضوء تكلفته ، بحيث توضع الأهداف في جدول مرتبة حسب أعلىها منفعة وأقلها كلفة ، وهكذا

ويتم استخدام عدة معادلات رياضية لحساب هذا النموذج ، وقد استخدمت هذا النموذج فاطمة بقشان (١٤١٣هـ) وابتسام سلامة (١٤١٥هـ) ، واستخدمه أيضاً القحطاني (١٤١٨هـ) ويخلص فيما وضحه (ليفن ، ١٩٨٥م ، ص ١٢٤) من أنه يتكون من عدة معادلات هي :

١ - درجة منفعة (أهمية) كل هدف = مجموع متواسطات أهمية كل هدف (حسب التصنيف) .

على سبيل المثال ، يتطلب لحساب متواسط أهمية الهدف العام الأول من أهداف البرنامج الخمسة جمع متواسطات الأهمية للأهداف الخاصة ، التي تم تصنيفها لمقررات البرنامج والتي تتبع الهدف العام الأول ، ثم يقسم الناتج على عددها - الأهداف الخاصة للهدف العام الأول - وهكذا في بقية الأهداف .

$$\text{الدرجة الكلية} = \text{مجموع درجات التحقق لأنواع الأهداف} \cdot$$

-٢

ولتوضيح ، فإنه لحساب الدرجة الكلية للهدف العام الأول ، يلزم جمع معدلات التحقق للأهداف الخاصة لمقررات البرنامج والتابعة للهدف الأول ، وهكذا

$$\text{المتوسط الوزني للدرجات} = \frac{\text{مجموع } (\text{متوسط درجة الأهمية} \times \text{متوسط درجة التحقق لكل هدف})}{\text{عدد الأهداف}}$$

-٣

ولحساب المتوسط الوزني لدرجات تحقق الهدف العام الأول ، يتم ضرب متوسط درجة الأهمية في متوسط درجة التحقق لكل هدف خاص ، ومجموعها النهائي يقسم على عدد الأهداف الخاصة ، وهكذا

$$\text{المنفعة المتوقعة من الهدف} = \frac{\text{كلفة المتدرب الواحد}}{\text{الدرجة الكلية}}$$

-٤

ولحساب المنفعة المتوقعة من الهدف العام الأول ، تقسم كلفة المتدرب الواحد على الدرجة الكلية للهدف العام ، وهكذا

$$\text{درجة فاعلية الهدف العام} = \frac{\text{كلفة المتدرب الواحد}}{\text{المتوسط الوزني للدرجات}}$$

-٥

ولحساب فاعلية الهدف العام الأول في البرنامج ، يتم قسمة كلفة المتدرب الواحد على المتوسط الوزني للهدف الأول ، وهكذا

النموذج الثاني - نموذج نسبة الكلفة إلى المنفعة :
 هو أسلوب تقويم الأهداف في ضوء المنفعة المتحققة من كل هدف ، ويمكن حساب نسبة الكلفة إلى المنفعة وذلك عن طريق المعادلة التالية :

$$نسبة\ الكلفة / منفعة\ لكل\ هدف = \frac{\text{تكلفة}\ \text{الهدف}}{\text{أهمية}\ \text{الهدف} \times \text{احتمال}\ \text{تحقق}\ \text{الهدف}}$$

وإنجاز هذه المعادلات وتحقيق أهداف الدراسة ، سوف يتم توزيع الاستبانة على المتدربين بعد اجتيازهم للبرنامج التدريبي لثلاث دورات متالية ، الأولى لمن أمضى سنة دراسية ، والثانية لمن أمضى فصل دراسي ، والثالثة في نهاية البرنامج التدريبي ، وذلك لإكساب البيانات المصداقية ، حيث يعتبره الباحث الوقت المناسب الذي يستطيع المتدرب إعطاء رأيه بصدق عن مدى استفادته من برنامج التدريب من عدمه ، دون أن يكون هناك وقت طويل بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي .

- أداة الدراسة : انظر الملحق رقم (١٨) .

كانت البيانات الرسمية - لدى المشرفين على برنامج تدريب مديري المدارس ، والأقسام التي تتعلق ببرنامج التدريب سواء كان في كلية المعلمين بأيها أو وزارة المعارف ممثلة في قسمي المباني المدرسية والوسائل التعليمية - كانت هي المرجع الأساسي في الحصول على المعلومات المطلوبة لحساب تكلفة المتدرب في برنامج التدريب ، أما بخصوص الاستبانة الرئيسية المستخدمة لمعرفة فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه ، فقد كانت مقسمة إلى أربعة أجزاء ، هي على النحو التالي :

أ - الجزء الأول : يحتوى على المعلومات الأولية عن المتدربين - مديري المدارس - وقد شملت على ثمانية متغيرات تتطلبها الدراسة .

ب - الجزء الثاني : يتكون من ثمان وأربعين هدفاً لمقررات برنامج تدريب مدير المدارس ، وعلى جانبية مقياس رقمي يحتوي على الأرقام من (١ - ١٠) لتحديد درجتي الأهمية والتحقق لكل هدف .

ج - الجزء الثالث : يتضمن عشرين عائقاً من عوائق برامج التدريب ، وعلى جانبه الأيسر مقياس رقمي من (١ - ١٠) لتحديد درجة وجود كل عائق في البرنامج .

د - الجزء الرابع : ينطوي على أبرز الاحتياجات التي يرى المتدرب بأهميتها ، وكذا أبرز العوائق التي واجهها المتدرب في البرنامج ولم تذكر في الجزء الخاص بالعوائق .

صدق الاستبانة :

لبناء الاستبانة ، تم عرض استماره مبدئية لوضع أهداف كل مقرر يتم تدريسه في البرنامج من قبل أعضاء هيئة التدريس في برنامج تدريب مدير المدارس بكلية المعلمين بأبها ، مع تصنيف كل هدف تبعاً للأهداف العامة الخمسة الرئيسية في برنامج تدريب مدير المدارس انظر ملحق (١٧) ، وعرضها للتحكيم على بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ، وبكلية المعلمين بأبها - مقر برنامج التدريب - وتم اعتماد ثمان وأربعين هدفاً للمقررات التي تدرس في البرنامج كمفردات الاستبانة النهائية ، كما تتضح في الملحق رقم (١٨) .

كما أقر المفحومون الجزء الخاص بعوائق البرنامج التدريسي ، والجزء الخاص بأهم المقترنات ، وأيضاً الجدول الخاص بحساب تكلفة برنامج التدريب .

ثبات الاستبانة :

يعتبر أبو علام (١٤١٨هـ) " معامل الفا أنساب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبيانات أو مقاييس الاتجاه ، حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل بند " ص ١٥٨ .

وبناء على ذلك تم حساب معامل الفا لتحديد ثبات الاستبانة وكانت نسبة ثبات الفا في الجزء الأول ٩٤ % بينما في الجزء الثاني ٩١ % وهاتان النسبتان عاليتان تؤكد ثبات نماذج الاستبانة .

تطبيق الاستبانة :

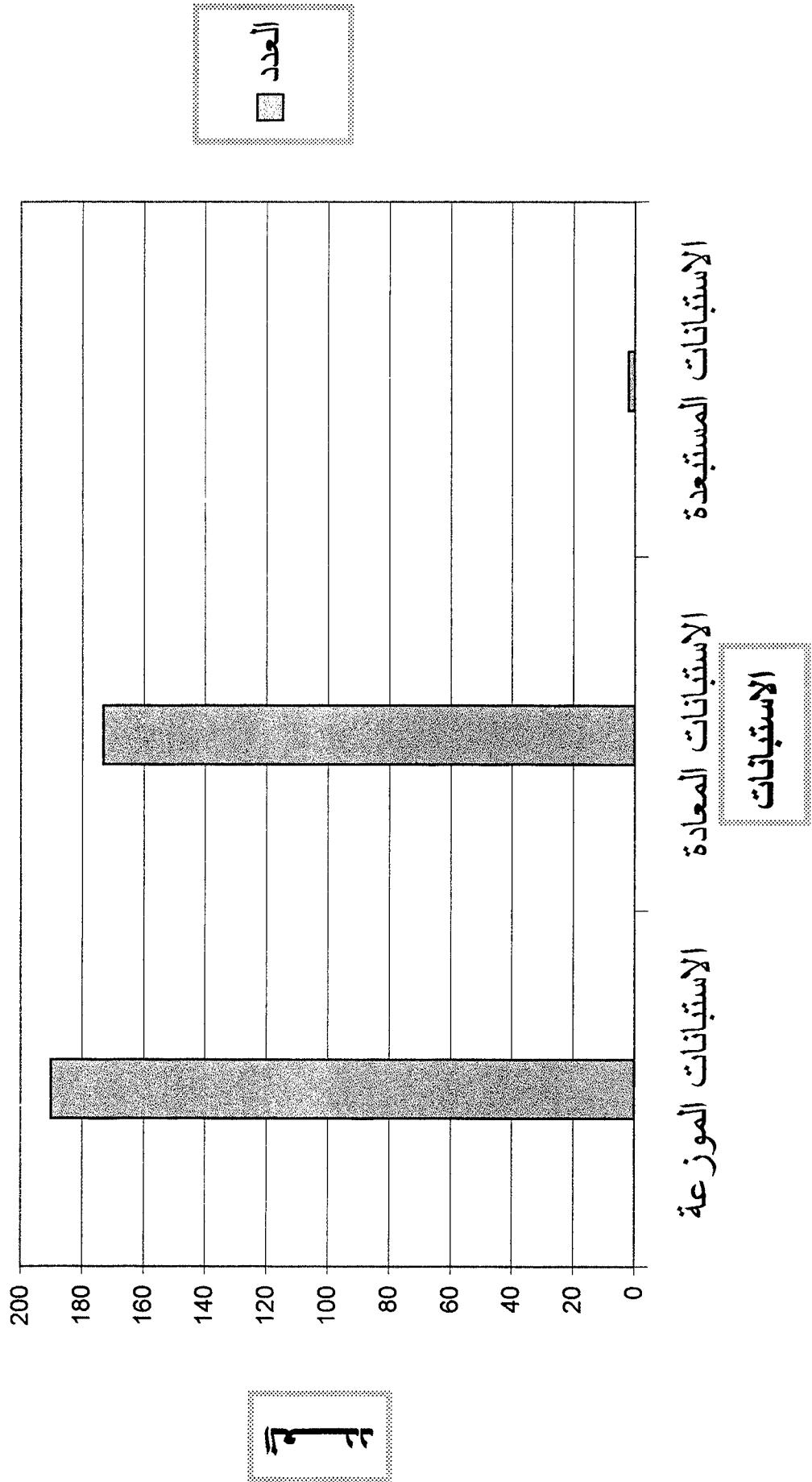
لقد تم توزيع الاستبانة على جميع المتدربين في الدورات الثلاث (١٢ ، ١٣ ، ١٤) والبالغ عددهم مائة وتسعون متدربا ، في الدورات التي عقدها كلية المعلمين لتدريب مديري المدارس ، والمرشحين من إدارات التعليم بمنطقة عسير ، والتي تضم ثمان إدارات تعليمية في كل من : أبها ، بيشة ، محائل عسير ، النماص ، المخواة ، الليث ، سراة عبيدة ، والقفيدة . وقد تم استرجاع مائة وثلاثة وسبعون استبانة من أصل مائة وتسعون ، وبعد مراجعتها تم استبعاد استبيانتين لعدم استيفاء فقرات الاستبانة كما يوضحه شكل (٢) ، وبالتالي تم الاعتماد على مائة وإحدى وسبعين استبانة ، بما تمثل (٩٠ %) من الاستبيانات الموزعة ، وفيما يلي توضيح الأعداد المتعلقة بالاستبانة كما في الجدول رقم (٣) .

الجدول رقم (٣)

الأعداد المتعلقة بالاستبانة :

| الاستبيانات المكتملة | | الاستبيانات المستبعدة | | الاستبيانات المعادة | | الاستبيانات الموزعة | |
|----------------------|-------|-----------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| % ٩٠ | ١٧١ | % ١ | ٢ | % ٩١ | ١٧٣ | % ١٠٠ | ١٩٠ |

شكل (٢) بيانات اداة الدراسة



- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين (مدیري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية) الملتحقين ببرنامج تدريب مدیري المدارس والمعقد في كلية المعلمين بأبها لثلاث دورات متالية : الدورة الثانية عشر خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢٠هـ ، والثالثة عشر خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٢١هـ ، والرابعة عشر خلال الفصل الدراسي الثاني من عام (١٤٢١هـ) .

- توصيف مجتمع الدراسة :

كان لطبيعة الدراسة دوراً في نوعية البيانات المطلوبة من المتدربين ، وما تتطلبها الدراسة . ولذا فقد حدد الباحث خصائص المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة في : العمر ، نوع العمل الذي يمارسه المتدرب قبل البرنامج ، سنوات الخدمة في التعليم ، وفي الإدارة ، نوع المرحلة التي يعمل بها ، نوع المؤهل ، مقدار الراتب الذي يتلقاه المتدرب وقت التدريب ، والتخصص العملي .

ولتسهيل عرض البيانات السابقة ، فقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية من خلال التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص مجتمع الدراسة .

المتغير الأول :- العمر :

من خلال التعرف على أفراد مجتمع الدراسة ، وُجد أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم كبيرة إلى حد ما كما في شكل (٣) ، حيث يمثلون ما نسبته (٣٣ %) من حجم العينة . بينما تمثل نسبة (٢٣ %) من حجم العينة من هم أكبر من (٤١) سنة ، وهي ثاني أقل نسبة ، ويفترض أن تكون الأقل إذا علمنا أن هذه الفئة هي الأقرب للتقاعد من غيرها وبالتالي الاستفادة في مجال العمل ستكون أقل ، وفيما يلي بقية الفئات العمرية ونسبها كما في الجدول رقم (٤) .

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر :

| الفئة العمرية | النكرار | النسبة المئوية | م |
|--------------------|------------|----------------|-----|
| من (٣٠ - ٢٥) سنة | ٤٤ | % ٢٦ | - ١ |
| من (٣٥ - ٣١) سنة | ٣١ | % ١٨ | - ٢ |
| من (٣٦ - ٤٠) سنة | ٥٧ | % ٣٣ | - ٣ |
| اكثر من (٤١) سنة | ٣٩ | % ٢٣ | - ٤ |
| المجموع | ١٧١ | % ١٠٠ | |

لمتغير الثاني : - نوع العمل :

من خلال نسبة السبعة والثلاثون بالمائة والتي تمثل نسبة وكلاء المدارس في برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها كما في شكل (٤) ، تتضح النظرة الشمولية لأعداد هذه الفئة - مديرى المستقبل - وهي نسبة جيدة مقارنة بنسبة مديرى المدارس التي وصلت إلى (٦٣ %) ، فيما تأتي النسب المئوية كما في الجدول رقم (٥) .

الجدول رقم (٥)

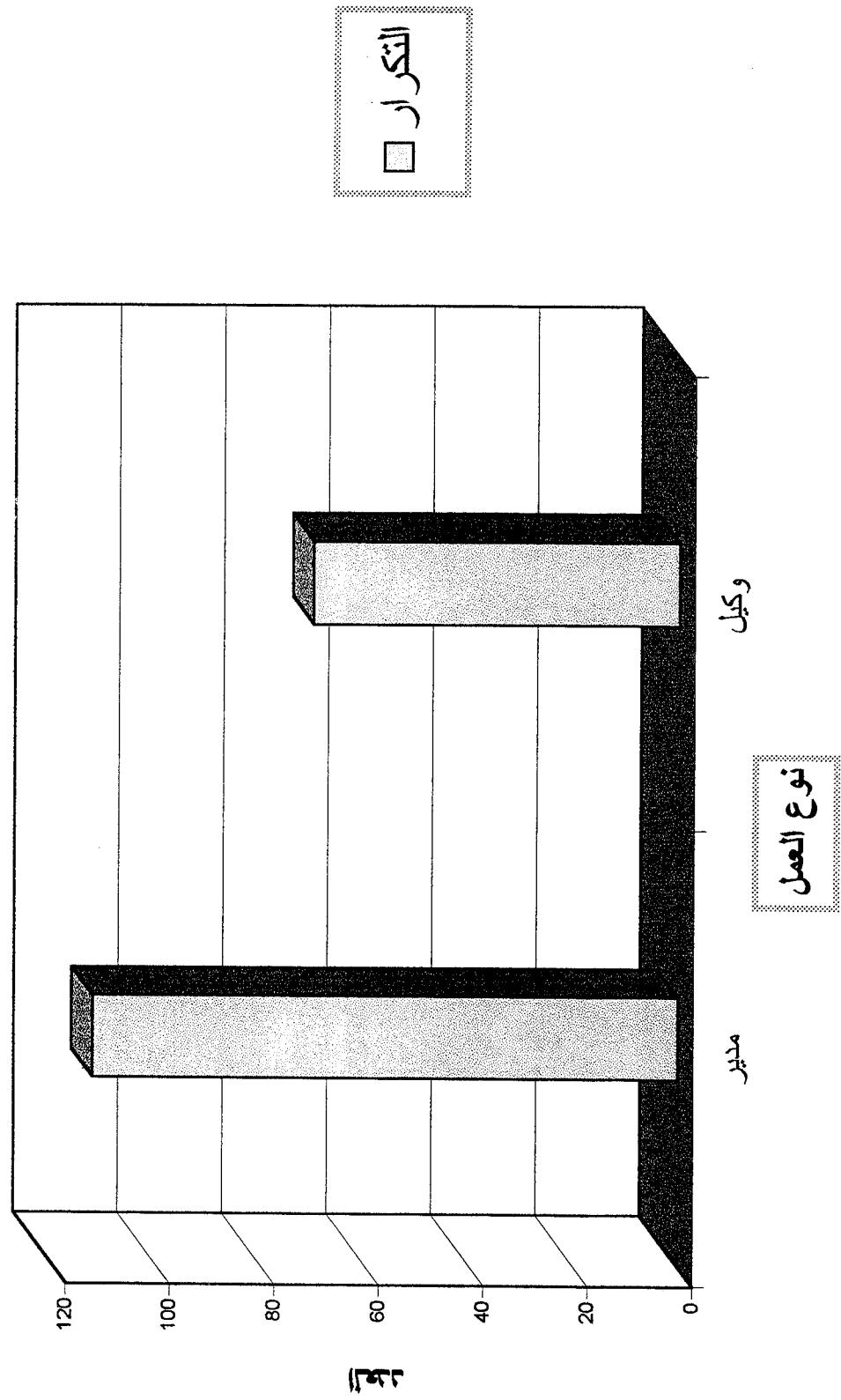
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل الحالى :

| نوع العمل الحالى | العدد | النسبة المئوية | م |
|------------------|------------|----------------|-----|
| مدير مدرسة | ١٠٧ | % ٦٣ | - ١ |
| وكيل مدرسة | ٦٤ | % ٣٧ | - ٢ |
| المجموع | ١٧١ | % ١٠٠ | |

شكل (٣) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر :



شكل (٤) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل :



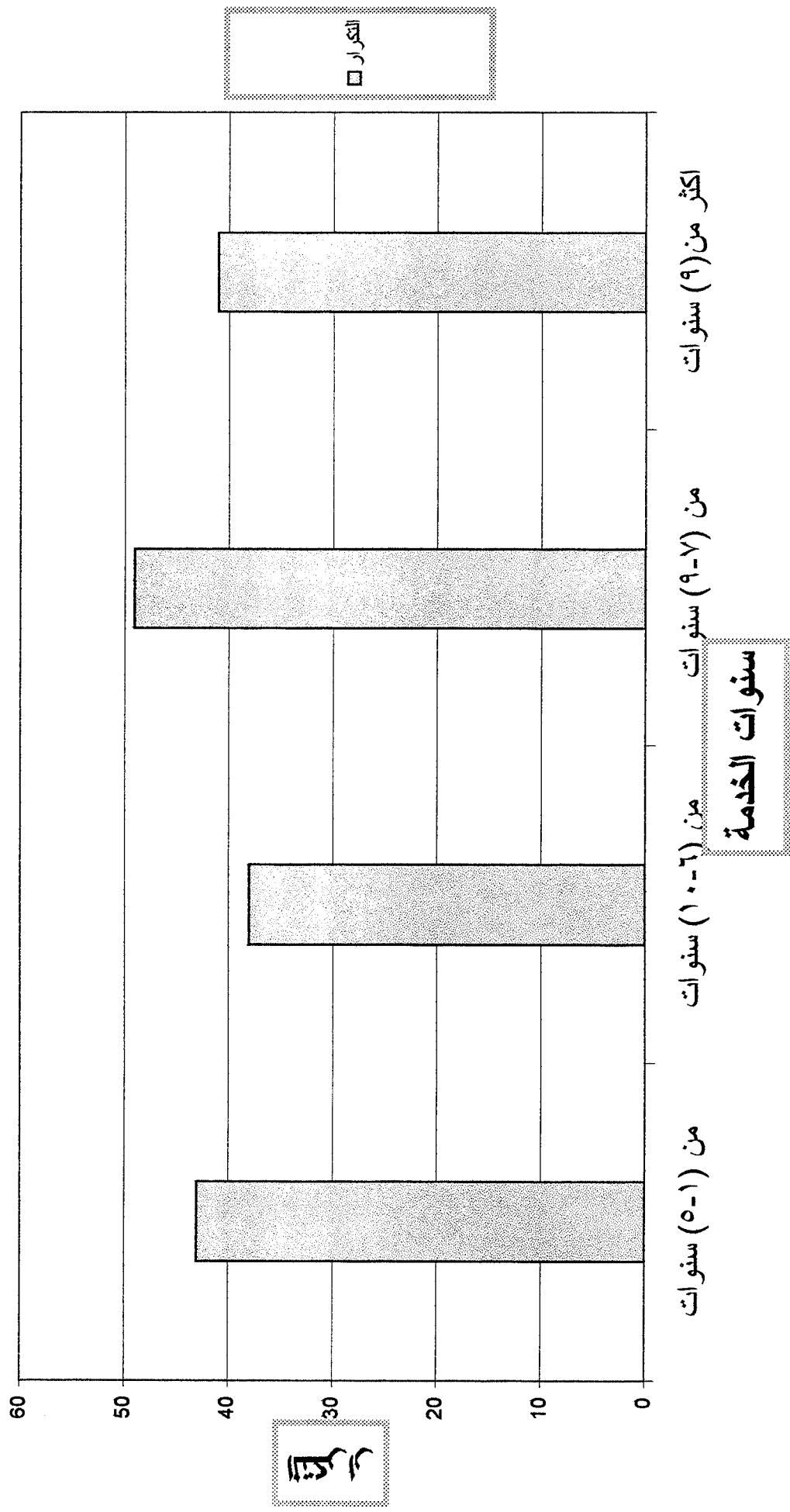
المتغير الثالث :- سنوات الخدمة في التعليم :
 رغم تقارب الأعداد والنسب لأعداد أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في التعليم كما في الشكل رقم (٥) والتي توضح عدالة الترشيح لبرنامج تدريب مديري المدارس ، إلا أن من خدموا في التعليم لمدة تتراوح ما بين إحدى عشرة وخمس عشرة سنة يمثلون الأكثريّة ، بنسبة (٢٩ %) من حجم العينة ، وتأتي بقية الفئات كما في الجدول رقم (٦) .

الجدول رقم (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في التعليم :

| النسبة المئوية | النكرار | سنوات الخدمة في التعليم | م |
|----------------|---------|-------------------------|----|
| % ٢٥ | ٤٣ | من (١ - ٥) سنوات | -١ |
| % ٢٢ | ٣٨ | من (٦ - ١٠) سنوات | -٢ |
| % ٢٩ | ٤٩ | من (١١ - ١٥) سنة | -٣ |
| % ٢٤ | ٤١ | أكثر من (١٥) سنة | -٤ |
| % ١٠٠ | ١٧١ | المجموع | |

شكل (٥) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في التعليم :



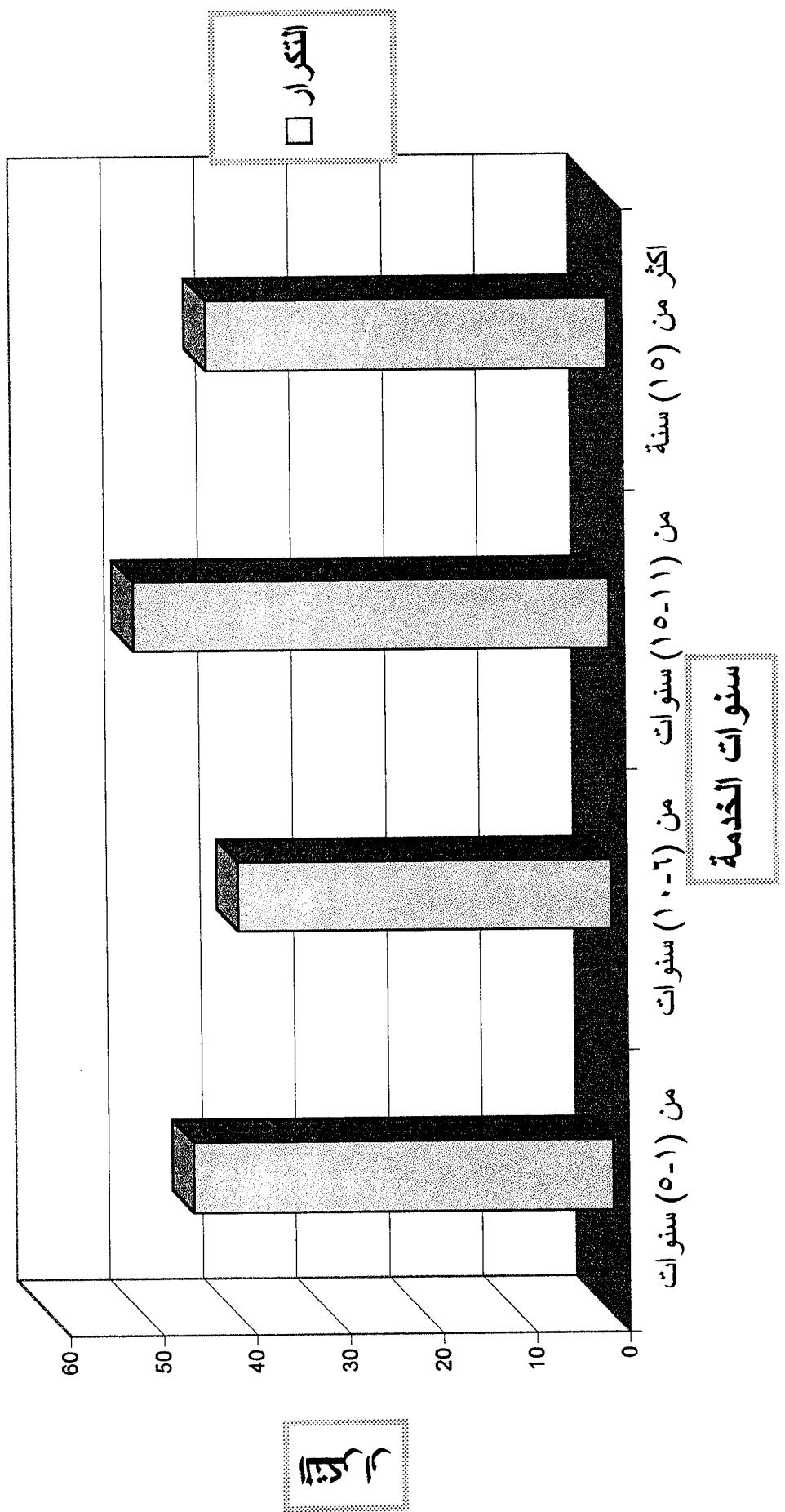
المتغير الرابع :- سنوات الخدمة في الإدارة :
 يحرص القائمون على برنامج تدريب مديري المدارس على الإعداد المبكر لمن التحق ب مجال العمل الإداري في المدارس ، ويتبين هذا في أعداد المتدربين في البرنامج الواحد ، وينطبق هذا القول على هذا البرنامج ، حيث تمثل أعلى نسبة (٣٦ %) هذه الفئة ، ورغم نسبة العشرين بالمائة كما يتضح من شكل (٦) ، والتي تمثل الفئة التي أمضت أكثر من تسعة سنوات في مجال الإدارة ، إلا أن ترشيحهم كحافظ لهم قد يكون مبرراً لذلك ، وتأتي بقية الفئات كما في الجدول رقم (٧) .

الجدول رقم (٧)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإدارة :

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخدمة في التعليم | م |
|----------------|---------|-------------------------|----|
| % ٢٩ | ٥٠ | من (١ - ٣) سنوات | -١ |
| % ٣٦ | ٦١ | من (٤ - ٦) سنوات | -٢ |
| % ١٥ | ٢٦ | من (٧ - ٩) سنوات | -٣ |
| % ٢٠ | ٣٤ | أكثر من (٩) سنوات | -٤ |
| % ١٠٠ | ١٧١ | المجموع | |

شكل (٦) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإدارة



المتغير الخامس :- نوع المرحلة التي يعمل بها المتدرب :

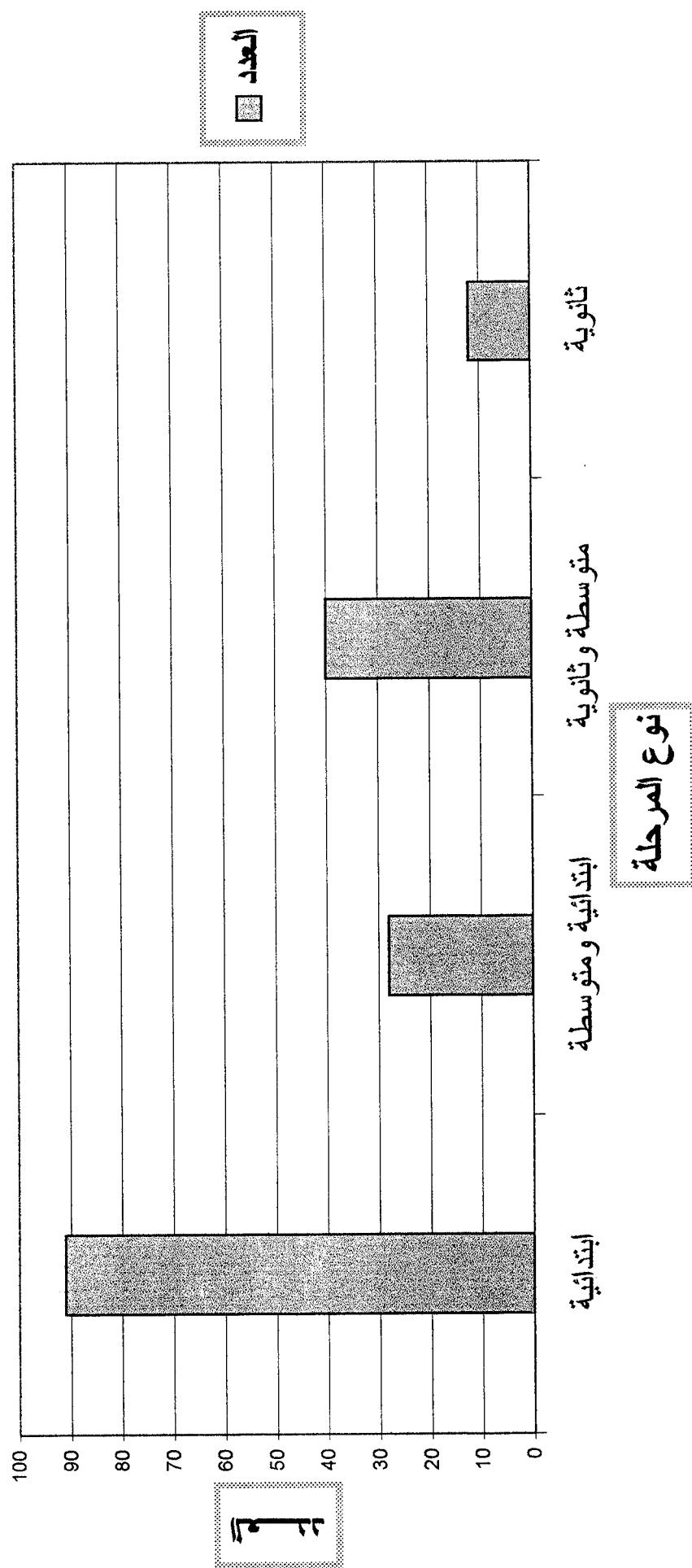
ينادى بعض التربويين وخصوصاً مديري المدارس الثانوية بفصل برنامج تدريب مديري المدارس للمرحلة الابتدائية عن المرحلة فوق الابتدائية (المتوسطة والثانوية) ، ولكن عند النظر للمدارس ومراحلها ، نجد أن هناك مدرسة ابتدائية مستقلة ، وأخرى مع متوسطة ، ومتوسطة مع ثانوية ، وأخرى تجمع المراحل الثلاث كما في شكل (٧) ، لذا فإن عملية ضم البرنامجين تكون منطقية للاحتمال الكبير - وهو حاصل حالياً - في انتقال مدير المدرسة الابتدائية إلى المرحلة المتوسطة أو الثانوية ، وبالعكس ، وهذا البرنامج يمثل فيه مدير المدرسة الابتدائية نسبة (٥٣ %) بناء على العدد الكبير في المدارس الابتدائية ، بينما عدد مديري المرحلة الثانوية (١٢) مديرًا في البرنامج ، بنسبة (٧ %) من حجم العينة ، وتأتي النسب الأخرى كما في الجدول رقم (٨)

الجدول رقم (٨)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المرحلة التي ي العمل بها المتدرب :

| نوع المرحلة | نوع المتأهلة | التكرار | النسبة المئوية | م |
|------------------|------------------|---------|----------------|----|
| ابتدائية | ابتدائية | ٩١ | % ٥٣ | -١ |
| ابتدائية ومتوسطة | ابتدائية ومتوسطة | ٢٨ | % ١٦ | -٢ |
| متوسطة وثانوية | متوسطة وثانوية | ٤٠ | % ٢٤ | -٣ |
| ثانوية | ثانوية | ١٢ | % ٧ | -٤ |
| المجموع | | ١٧١ | % ١٠٠ | |

شكل (٧) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المرحلة التي يعمل بها المتدرب



المتغير السادس :- مقدار راتب المتدرب :
 يتقاضى (٤٦ %) من مجتمع الدراسة ما بين (٩٠٠٠ - ١١٠٠٠) ريال ، وتليها النسبة الأعلى في سلم رواتب المتدربين ، وهي الفئة التي تتلقى (اكثراً من ١١٠٠٠) بنسبة (٢٥ %) كما في شكل (٨) ، وهذا السبب يعود لخدمة المتدربين الكبيرة في التعليم ، فيما تمثل نسبة (٩ %) الفئة التي تتلقى من (٧٠٠٠ - ٥٠٠٠) ريال كراتب شهري ، وتأتي النسب المئوية كما في الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مقدار راتب المتدرب :

| مقدار الراتب | النكرار | النسبة المئوية | M |
|--------------------------|------------|----------------|----|
| من (٥٠٠٠ - ٧٠٠٠) ريال | ١٦ | % ٩ | -١ |
| من (٧٠٠٠ - ٩٠٠٠) ريال | ٣٥ | % ٢٠ | -٢ |
| من (٩٠٠٠ - ١١٠٠٠) ريال | ٧٨ | % ٤٦ | -٣ |
| اكثر من (١١٠٠٠) ريال | ٤٢ | % ٢٥ | -٤ |
| المجموع | ١٧١ | % ١٠٠ | |

المتغير السابع :- نوع المؤهل الأكاديمي :
 يتضح من شكل (٩) أن معظم أفراد العينة مؤهلين تربوياً بشهادة البكالوريوس ، وهذا ما أفرزه تحليل هذا المتغير في الاستبانة ، حيث تمثل نسبتهم (٧٧ %) من حجم العينة ، ويجب المضي قدماً في تأهيل حملة الدبلوم ، والتي وصلت نسبتها إلى (٣ %) وضرورة حصول غير التربويين على دبلوم التربية خصوصاً في مجال العمل الإداري . فيما تأتي نسبة تلك الفئات كما في الجدول رقم (١٠) .

الجدول رقم (١٠)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤهل الأكاديمي :

| نوع المؤهل | المجموع | التكرار | النسبة المئوية | م |
|----------------------|---------|---------|----------------|---|
| دبلوم | -١ | ٢٣ | % ١٣ | |
| بكالوريوس بدون تربوي | -٢ | ١٧ | % ١٠ | |
| بكالوريوس تربوي | -٣ | ١٣١ | % ٧٧ | |
| | | ١٧١ | % ١٠٠ | |

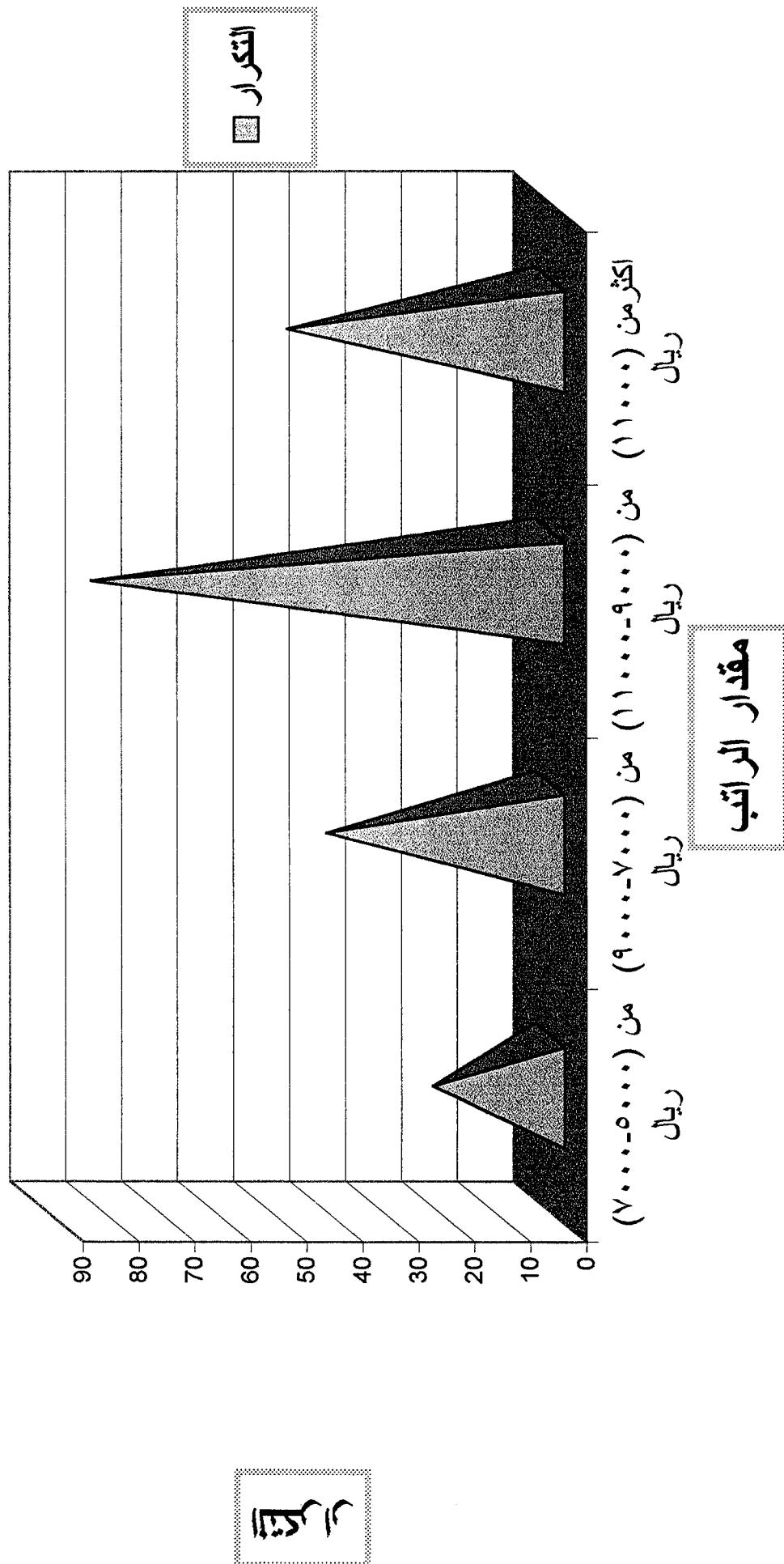
المتغير الثامن :- نوع التخصص العلمي :

معظم تخصصات أفراد مجتمع الدراسة تخصصات أدبية ، حيث تبلغ نسبتها مجتمعة (٧٤ %) ، مقابل (٢٦ %) للتخصصات العلمية كما في شكل (١٠) ، وتحتل الاجتماعيات النسبة الأعلى للتخصص الأدبي بنسبة (٣٥ %) ، تليها الدراسات الإسلامية بنسبة (٢٥ %) . في حين نجد العلوم كتخصص علمي لم يحصل إلا بنسبة (١٨ %) ، والرياضيات بـ (٨ %) . أما بالنسبة للتخصصات الأخرى فكانت بواقع (٣ %) من قسم الإعلام ، و (٥ %) من قسم العلوم الاجتماعية – وتأتي نسب التخصصات كما يوضحه الجدول رقم (١١) .

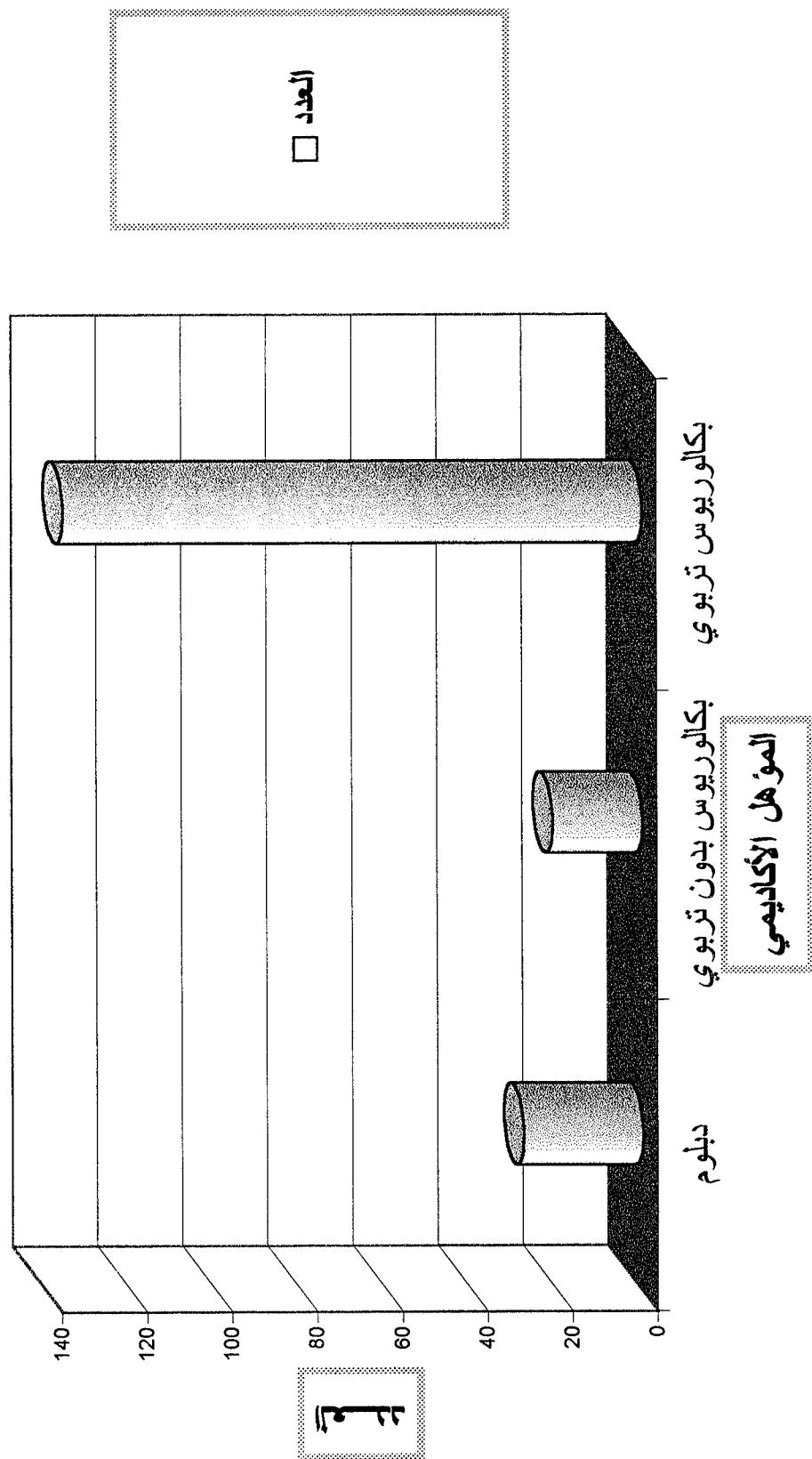
جدول رقم (١١) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع التخصص العلمي :

| نوع التخصص | المجموع | التكرار | النسبة المئوية | م |
|---------------|---------|---------|----------------|---|
| تربية إسلامية | -١ | ٤٣ | % ٢٥ | |
| لغة عربية | -٢ | ١٩ | % ١٠ | |
| اجتماعيات | -٣ | ٥٩ | % ٣٥ | |
| رياضيات | -٤ | ١٤ | % ٨ | |
| علوم | -٥ | ٣١ | % ١٨ | |
| أخرى | -٦ | ٨ | % ٤ | |
| | | ١٧١ | % ١٠٠ | |

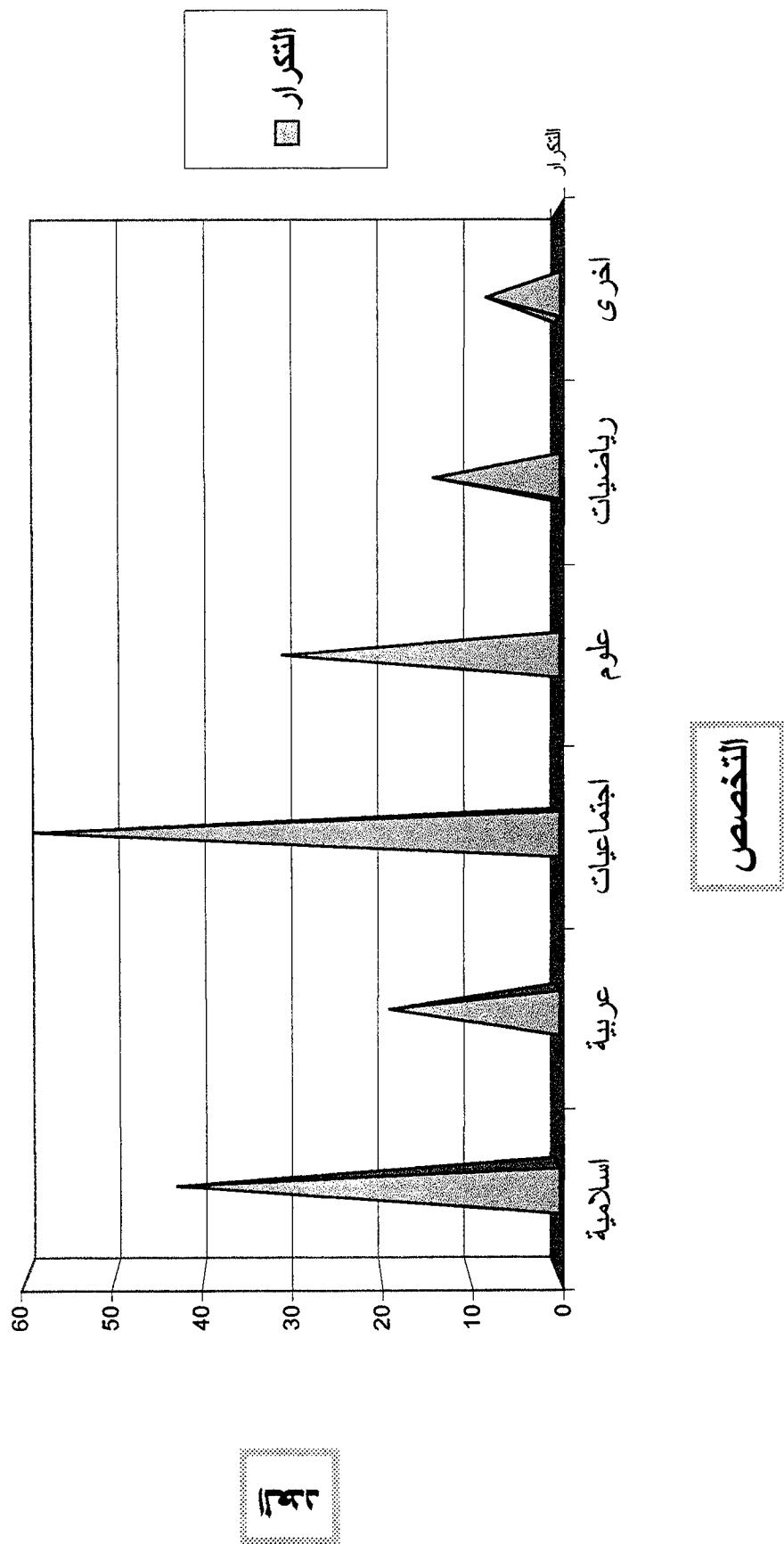
شكل (٨) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مقدار راتب المتدرب



شكل (٩) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤهل الأكاديمي



شكل (١٠) توزيع الفراد الدراسة حسب نوع التخصص العلمي



جمع معلومات الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب الجمع المباشر لجمع البيانات والمعلومات من الوثائق الرسمية والموثقة عن طريق جهاز الإشراف على البرنامج التدريسي ، ووزارة المعارف بقسمي المباني المدرسية ، والوسائل التعليمية ، لحساب تكلفة البرنامج التدريسي ، واستخدم الباحث أسلوب التوزيع والجمع غير المباشر عن طريق البريد في بيانات الدورتين الأولى والثانية ، أما الثالثة فكانت بأسلوب الجمع المباشر للاستبيانات كما كان توزيعها .

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

- الفصل الرابع -

(تطبيق وعرض البيانات)

الإجابة على السؤال الأول :

ما تكلفة المتدرب في برنامج تدريب مدير المدارس ؟

كانت هناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات التي تتعلق بتكلفة البرنامج ، وتلك الصعوبة لم تكن في نقاء المعلومات فحسب ، بل في وجودها أصلا ، خاصة وأنه لا يوجد مركز مستقل للبرامج التدريبية ؛ ولهذا عمد الباحث إلى الميدان ، وبصورة أدق بكلية المعلمين بابها ، مكان انعقاد البرنامج ، وقام بتقسيم تكاليف البرنامج إلى ثلاثة أبواب هي :

- ١- المصروفات الرأسمالية .
- ٢- المصروفات الدورية .
- ٣- مصروفات الصيانة .

وتم جمع البيانات المطلوبة لحساب تكلفة البرنامج التدريبي ، وتطبيق المعادلات الرياضية التي تم ايرادها في فصل منهج الدراسة ، وتم التوصل إلى :

أولاً : - المصروفات الرأسمالية : واشتملت على :

١- تكاليف المبني :

نظراً لأن المبني كبير ، والمتدربون لا يستفيدون إلا بنسبة ضئيلة منه ، فقد عمد الباحث إلى تحديد تكلفة المبني الكلية من قسم المباني المدرسية في وزارة المعارف والتي تحددت قيمتها بـ (٧٧٣٢٨٠٩) ريالا . وقيمة ما يخص برنامج التدريب ، بعد العملية الحسابية التي طبقت عليها ، وصلت (٨٥٠) ريال .

٢-تكلفة المقاعد :

وتم حصر المقاعد التي تستخدم في البرنامج ، والتي وصلت إلى (١٩٧) مقعداً بقيمة (١٥٠) ريالاً للمقعد الواحد ، وقد وصلت قيمة ما يخص البرنامج (٤٢٢) ريال .

٣-الوسائل التعليمية :

تم تحديد الوسائل التعليمية ومعينات التدريب التي يستفيد منها المتدربون في البرنامج ، وبعد حصرها في (٢) جهاز عرض فوق الرأس ، وجهاز واحد عرض الصور المعتمة ، وـ (٣٠) جهاز للكمبيوتر الآلي ، ومن ثم تطبيق المعادلات الرياضية الخاصة بها ، تحددت قيمة ما يخص البرنامج بـ (١٨٤٥) ريال .

٤-المكيفات :

يستخدم المتدربون (٧) قاعات ، في كل قاعة (٢) مكيف ، وبالتالي هناك (١٤) مكيفاً بسعر الواحد (١٢٠٠) ريالاً ، تضرب هذه القيمة بمعدل الاستهلاك (٢٥ %) ، ومن ثم يقسم الناتج على العمر الافتراضي (٢٠) سنوات .

٥-برادات مياه :

يستخدم المتدربون (٢) برادات بسعر (١٥٠٠) ريال ، تضرب القيمة بمعدل الاستهلاك (١٠ %) ويقسم الناتج على العمر الافتراضي (٤) سنوات .

٦-آلية تصوير :

ويستفيد المتدربون من آلية واحدة قيمتها (٢٩٠٠) ، تضرب في معدل الاستهلاك (١٠ %) ، ويقسم على العمر الافتراضي (٣) سنوات .

ثانياً : - المصاروفات الدورية :

وقد ضمنها الباحث جميع المبالغ النقدية التي تصرف على المتدربين ، ويذكر صرفها في العام الواحد أكثر من مرة ، وشملت على :

١- رواتب الأساتذة :

وتعني رواتب أعضاء هيئة التدريس في البرنامج ، وبعد حسابها رياضياً ، وصلت إلى (٥٥٧٥٢) ريال .

٢- رواتب المتدربين :

وهي حاصل جميع رواتب مديري المدارس طوال مدة البرنامج (فصل دراسي) ، ويتم حسابها رياضياً بتحديد راتب كل متدرب في الشهر ، ثم يضرب العدد بالرقم (٤) أشهر ، وهي مدة البرنامج ، وبلغت (٧٣٢٠٠٠) ريال .

٣- الأجر والبدلات :

لم يجد الباحث ما يتعلق بهذه البنود في البرنامج ، حيث لا توجد بدلات سواء كانت للمتدربين أو لأعضاء هيئة التدريس .

٤- مكافأة الدورة :

يتربّ على اجتياز الدورة بنجاح ، زيادة في راتب المتدرب بـ (٣٤٦) ريالاً ، وتم حسابها رياضياً بضرب قيمة المكافأة بعد الأشهر المتبقية حتى سن التقاعد ، وبلغت (١٩٤٢٧٢٠٨) ريال .

٥- مصروفات الكهرباء :

ويتم حسابها بقسمة مصروفات الكلية في الكهرباء لمدة شهر والتي بلغت (١٢٨٢) ريال على عدد القاعات (٣٨٢) غرفة ، ثم ضرب الناتج بعدد قاعات التدريب ، ثم الضرب في (٤) أشهر ، وهي مدة الدورة الواحدة .

٦- مصروفات المياه :

ويتم حسابها رياضياً بقسمة قيمة الفاتورة النهائية للمياه في الكلية لمدة شهر واحد (١١٢٩) ريال على عدد المنافع في الكلية (٤٨) ، ثم ضرب الناتج بعدد المنافع المستخدمة من قبل المتدربين (٢) ، ويضرب الناتج في (٤) أشهر .

٧- أوراق تصوير :

أستخدم في البرنامج (٢٨) ثوب ورق تصوير ، بمبلغ (٢٨٠) ريال .

ثالثاً : - مصروفات الصيانة :

بعد الاطلاع على فوائير الصيانة ، وجد الباحث أنه لا توجد هناك مصروفات خاصة ببرنامج تدريب مدرب المدارس ، ولكن وجد أن هناك قيمة إجمالية لمصروفات صيانة المبني لمدة سنة تقدر بـ (١٠٠٠) ريال ، ولهذا قام الباحث بإجراء معادلات رياضية لحساب ما يخص البرنامج ، عن طريق قسمة التكلفة السنوية على عدد القاعات ، ثم القسمة على عدد الفصل الدراسي (٢) ثم يضرب الناتج في عدد الغرف التي يستغلها البرنامج في الدورة الواحدة ، ثم في عدد الدورات ، وقد بلغت (٢٧٥) ريال .

وبعد حساب جميع أبواب الميزانية ، والتي وصلت إلى (٢٦٨٠٧٤٨٣) ريالاً ، طرح الباحث منها ما دفعه المتدربون في البرنامج بواقع (٤٠٠) ريال - وهذا يحصل كل دورة ، بأن يقوم كل متدرب للمساهمة بمبلغ أربعين ريال لاستغلاله في مشروع معين لتلك الدفعة من المتدربين - يكون تكلفة البرنامج التدريسي الإجمالية (٢٦٧٣١٤٨٣) ريالاً ، وبقسمة الناتج على عدد المتدربين ، نحصل على تكلفة المتدرب الواحد والتي وصلت (١٤٠٦٩٢) ريال تقريراً . ومن التحليل السابق تم تكوين الجدول رقم (١٢) والذي يوضح بيانات تكلفة البرنامج التدريسي .

جدول (١٢)

(بيانات تكلفة البرنامج التدريسي)

| الباب | مسمى البند | العدد | السعر الإجمالي | نسبة الإهلاك | السعر بعد الإهلاك | العمر الإنثاجي | الكلفة السنوية للأصل |
|------------|---|-------|----------------|--------------|-------------------|----------------|--|
| | القاعات | ٣٨٢ | ٧٧٣٢٢٨٠٩ | %٦٣ | ٢٣١٩٦٨٤,٢٧ | ٥٠ | ٤٦٣٩٣,٦٨٥٤ $382 \div 7 \times 80 =$ |
| المصروفات | مكيفات | ١٤ | ١٦٨٠٠ | %٢٥ | ٤٢٠٠ | ٢٠ | ٢١٠ |
| الرأسمالية | برادات | ٢ | ٣٠٠ | %١٠ | ٣٠٠ | ٤ | ٧٥ |
| | الوسائل التعليمية | ٣٣ | ٦١٥٠٠ | %١٥ | ٩٢٢٥ | ٥ | ١٨٤٥ |
| | آلة تصوير | ١ | ٢٩٠٠ | %١٠ | ٢٩٠ | ٣ | ٩٧ |
| | المقاعد | ١٩٧ | ٢٩٥٠٠ | %١٠ | ٩٨٥ | ٧ | ٤٢٢ |
| المصروفات | رواتب الأساتذة | ١٧ | ٥٥٣٧٥ | - | - | - | ٥٥٣٧٥ |
| | رواتب المتدربين | ١٩٠ | ٧٣٢٠٠٠ | - | - | - | ٧٣٢٠٠٠ |
| المصروفات | مكافأة الدورة | ١٩٠ | ١٩٤٢٧٧٢٠٨ | - | - | - | ١٩٤٢٧٧٢٠٨ |
| الدورية | مصروفات الكهرباء | ٧ | ٢٨٢ | - | - | - | ٢٨٢ |
| | مصروفات المياه | ٢ | ٥٦٥ | - | - | - | ٥٦٥ |
| | ورق تصوير | ٢٨ | ٢٨٠ | - | - | - | ٢٨٠ |
| المصروفات | صيانة مبني التدريب | ٧ | ٢٧٥ | - | - | - | ٢٧٥ |
| الصيانة | المجموع | | | | | | ٢٦٨٠٧٤٨٣ |
| | مجموع ما يساهم به المتدربون * | | | | | | ٧٦٠٠٠ |
| | تكلفة المتدرب الواحد في برنامج تدريب مدير المدارس | | | | | | ١٤٠٦٩٢ |

* يساهم كل متدرب في بداية كل برنامج بمبلغ (٤٠٠) ريال تقريباً لعمل مشروع

للمتدربين في أول البرنامج .

ومن قراءة الجدول رقم (١٢) نجد الأثر الكبير للباب الثاني من أبواب الميزانية في ارتفاع تكلفة البرنامج التدريسي ، حيث تمثل نسبة تزيد عن (٠,٩٩) من التكلفة الكلية للبرنامج ، في حين أن قيمة تكاليف البابين الآخرين مجتمعة تقل عن نسبة (٠,٠٠٠٢) بكثير .

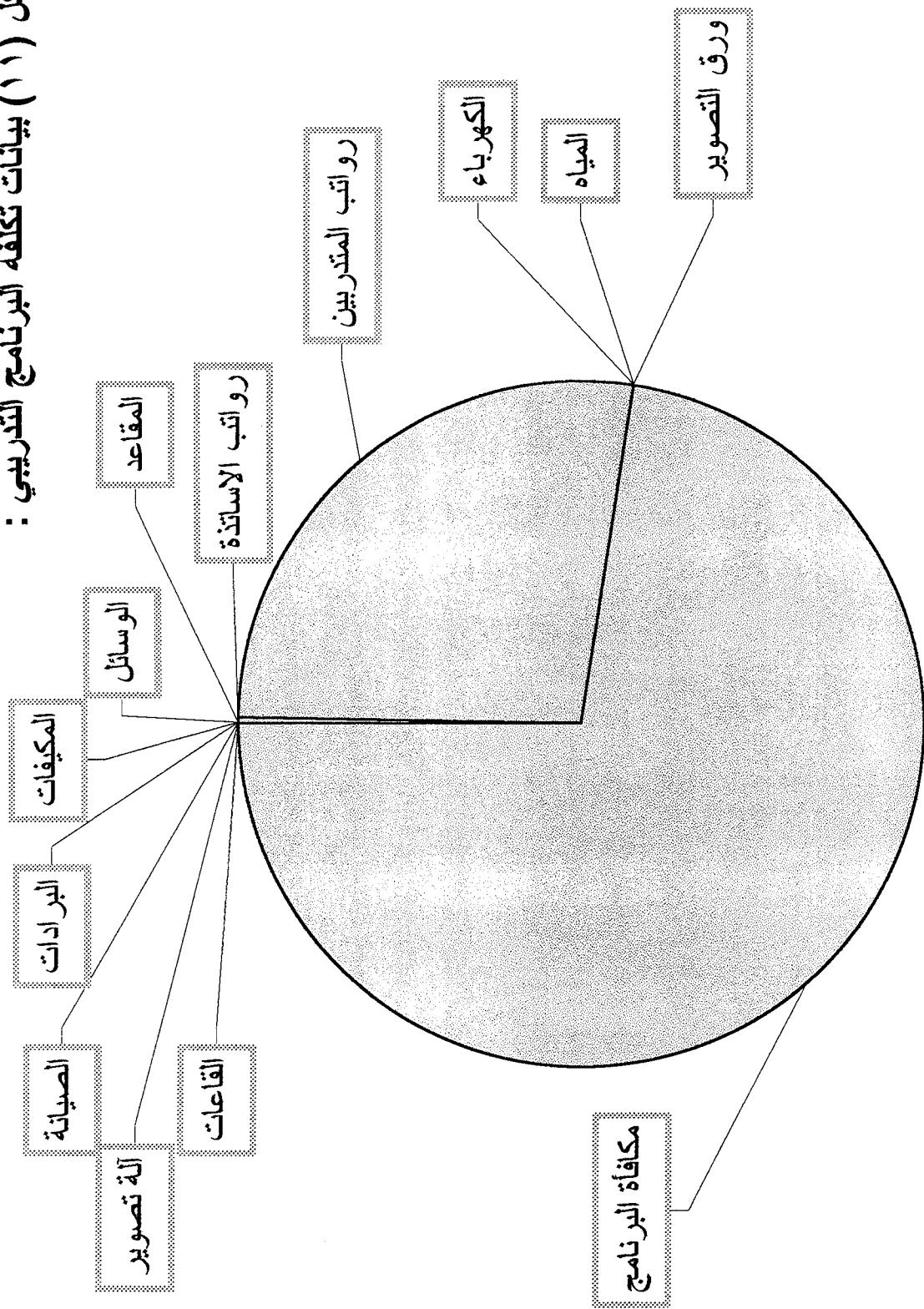
ويلعب بند المكافأة الدور المؤثر جداً في ارتفاع نسبة الباب الثاني من الميزانية ، والتي تصل إلى نسبة (٠,٧٢) ، يليه بند رواتب المتدربين بنسبة (٠,٢٧) كما يتضح من الشكل (١١) ، وهذين البندتين من بنود الميزانية يمثلان نسبة تصل أكثر من (٠,٩٩) من تكلفة البرنامج الكلية . ولا يمثل الباب الأول إلا نسبة بسيطة جداً تقل كثيراً عن (٠,٠٠٠٢) ، وحتى نسبة الباب الثالث تكاد تكون معدومة على مجموع تكاليف البرنامج . والجدول رقم (١٣) يوضح نسب بنود الميزانية :

جدول (١٣)

بنود ميزانية برنامج تدريب مديرى المدارس :

| الباب | مسمى البند | نسبة تأثيره في باب الصرف | نسبة تأثيره في تكلفة البرنامج الكلية |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------------------|
| المصروفات الرأسمالية | القاعات | ٠,٢٤ | ٠,٠٠٠٠٣١ |
| | المقاعد | ٠,١٢ | ٠,٠٠٠٠١٥ |
| | الوسائل | ٠,٥٤ | ٠,٠٠٠٠٦٨ |
| | مكيفات | ٠,٠٦ | ٠,٠٠٠٠٧٨ |
| | برادات | ٠,٠٢ | ٠,٠٠٠٠٢٧ |
| | آلة تصوير | ٠,٠٣ | ٠,٠٠٠٠٣٦ |
| المصروفات الدورية | رواتب الأساتذة | ٠,٠٠٢ | ٠,٠٢ |
| | رواتب المتدربين | ٠,٢٧ | ٠,٢٧ |
| | المكافأة | ٠,٧٢ | ٠,٧٢ |
| | الكهرباء | ٠,٠٠٠٠١٥ | ٠,٠٠٠٠١ |
| | المياه | ٠,٠٠٠٠٢١ | ٠,٠٠٠٠٢١ |
| | أوراق تصوير | ٠,٠٠٠٠١ | ٠,٠٠٠٠١ |
| الصيانة | الصيانة | ١ | ٠,٠٠٠٠١ |

شكل (١١) بيانات تكاليف البرنامج التدريسي :



الإجابة على السؤال الثاني :

ما مدى تحقيق برنامج التدريب لأهدافه ؟

لقد أوضح الأساتذة المحاضرون في برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بابها ، أهداف كل مقرر يتم تدريسه للمتدربين في البرنامج ، وهذه الأهداف هي فقرات الاستبانة التي طرحت على أفراد مجتمع الدراسة بعد تحكيمها ، والذي شارك فيه بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ، والأساتذة المحاضرون في البرنامج بكلية المعلمين بابها ، حيث اشتملت الاستبانة على ثمانية وأربعين هدفاً تشمل جميع أهداف مقررات البرنامج بما فيها التربية الميدانية ، وتم التوصل بعد تحليل الاستبانة من خلال جدول رقم (١٤) إلى أنه :

- ١- بلغ متوسط التحقق لأهداف برنامج تدريب مديري المدارس (٥,٥٣) ، والذي يدل على تحقيق البرنامج لأهدافه بدرجة متوسطة .
- ٢- بلغ عدد الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من متوسط التحقق (٢٥) هدفاً من مجموع أهداف البرنامج ، وبنسبة (٥٢ %) ، وهي أكثر من الأهداف التي تحقق بدرجة أعلى من المتوسط .
- ٣- لكل مادة هدف أو أكثر تحقق بدرجة أقل من المتوسط ، وهذا يشمل جميع مواد البرنامج ، ما عدا مادة الإدارة المدرسية ، حيث تحقق أهدافها بنسب أعلى من المتوسط.
- ٤- استحوذت أهداف مادة التقويم التربوي على أعلى نسبة في الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط ، حيث بلغت نسبة هذه المادة من الأهداف (٢٠ %) ، وفيما يلي عرض لمتوسط الأهمية والتحقق لأهداف البرنامج كما يوضحه جدول (١٤) .

جدول (١٤)

متوسطات درجتي الأهمية والتحقق للأهداف الخاصة (أهداف مقررات برنامج التدريب)

| متوسط درجة التحقق | متوسط درجة الأهمية | الهدف التدريبي | مسلسل |
|---|--------------------------|--|-------|
| يهدف البرنامج التدريبي إلى زيادة معرفة المتدرب بـ: | | | |
| ٥,٤٦ | ٦,٦١ | مفهوم إرشاد الطالب وأساليبه . | -١ |
| ٥,٩٨ | ٦,٢٣ | خصائص التعليم عموماً والتعليم الابتدائي خصوصاً ومراحل تطوره . | -٢ |
| ٥,٣٥ | ٥,٩٦ | خصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره . | -٣ |
| ٤,٩١ | ٦,٤٩ | خصائص الكتاب المدرسي . | -٤ |
| ٦,١٦ | ٧,٢١ | خصائص التقويم الجيد . | -٥ |
| ٥,٨٤ | ٧,٠٤ | خصائص نمو كل مرحلة في التعليم . | -٦ |
| ٦,١٩ | ٧,٧٩ | أهمية التخطيط ومقوماته . | -٧ |
| ٦,٣٩ | ٨,١٢ | المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة . | -٨ |
| ٦,٥٦ | ٧,٣٥ | كيفية استخدام الوسائل التعليمية . | -٩ |
| ٦,١٦ | ٧,٠٢ | الفرق بين التقويم والقياس والاختبار . | -١٠ |
| ٥,٨٦ | ٧,٧٩ | أنماط جديدة في الإدارة المدرسية . | -١١ |
| ٥,١١ | ٦,٨٦ | العوامل المؤثرة في التعليم . | -١٢ |
| ٥,٢٣ | ٦,٦٥ | شروط عملية التعلم . | -١٣ |
| ٦,٤٠ | ٦,٩٣ | استناد الأهداف التربوية . | -١٤ |
| ٥,٨٩ | ٧,٩١ | وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية . | -١٥ |
| ٦,١٩ | ٧,١٩ | التخطيط لل授業 بصورة عامة وإعداد خطة لدرس ما . | -١٦ |
| ٥,٧٩ | ٦,٩٨ | تحديد طرق تقويم الطالب بطرق موضوعية . | -١٧ |
| ٦,٤٧ | ٨,٠٧ | تحديد واجبات مدير المدرسة . | -١٨ |
| ٥,٣٠ | ٧,٠٠ | تحليل نتائج الاختبار . | -١٩ |
| ٦,٦٨ | ٧,٣٢ | الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية . | -٢٠ |

| متوسط درجة التحقق | متوسط درجة الأهمية | الهدف التدريسي | |
|-------------------------|--------------------------|--|-----|
| ٤,٧٢ | ٧,٤٤ | استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | -٢١ |
| ٤,٧٩ | ٧,٤٦ | استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | -٢٢ |
| ٦,٠٢ | ٧,٤٠ | اكتساب الخبرة من خلال الزيارات الميدانية . | -٢٣ |
| ٥,٠٩ | ٧,٢٦ | اكتشاف مهارات وموهاب الطلاب وتوجيهها . | -٢٤ |
| ٤,٦٧ | ٧,١٦ | استثمار أوقات فراغ الطلاب فيما يفدهم . | -٢٥ |
| ٥,٤٦ | ٧,٥٤ | برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | -٢٦ |
| ٥,٦٧ | ٧,٣٩ | ممارسة مهارات الإشراف التربوي . | -٢٧ |
| ٦,١٤ | ٧,٤٦ | تحسين التعامل مع المعلم الجديد بطريقة سليمة . | -٢٨ |
| ٥,٦٥ | ٧,٥١ | تحسين التعامل مع ضعاف المعلمين بطريقة سليمة . | -٢٩ |
| ٦,٤٠ | ٧,٧٧ | تكوين علاقات جيدة مع منسوبي المدرسة . | -٣٠ |
| ٥,٦١ | ٧,٠٢ | تكوين اتجاه إيجابي تجاه الأجهزة التعليمية . | -٣١ |
| ٤,٦٥ | ٦,٥٦ | استخدام الإحصاء في عمليات التقويم (مقارنات ، رسوم بيانية ..) | -٣٢ |
| ٤,٧٤ | ٧,٥٤ | استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سليمة . | -٣٣ |
| ٥,١١ | ٧,٤٢ | إتقان برامج الإدارة المدرسية في الحاسوب الآلي . | -٣٤ |
| ٤,٣٢ | ٦,١٢ | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية . | -٣٥ |
| ٤,٩٦ | ٧,٣٢ | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | -٣٦ |
| ٥,٨٦ | ٦,٨٨ | معالجة بعض مشكلات التعليم الابتدائي والتعامل معها . | -٣٧ |
| ٥,٣٢ | ٦,٥٣ | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | -٣٨ |
| ٥,٣٠ | ٦,٦٥ | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | -٣٩ |
| ٥,٧٩ | ٦,٩٥ | تطوير الوسائل التعليمية . | -٤٠ |
| ٥,١٢ | ٧,٣٧ | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | -٤١ |
| ٤,٧٩ | ٧,١٩ | إدارة المجتمعات واللقاءات بصورة سليمة . | -٤٢ |
| ٥,٧٤ | ٦,٦٠ | طرح وجهة النظر في المحاضرات والندوات بصورة منظمة . | -٤٣ |

| متوسط درجة التحقق | متوسط درجة الأهمية | الهدف التدريسي | |
|-------------------|--------------------|---|-----|
| ٥,٠٢ | ٦,٨٩ | تطبيق مراحل التخطيط من خلال مواقف ميدانية . | -٤٤ |
| ٥,١٢ | ٦,٧٣ | تقويم الكتاب المدرسي . | -٤٥ |
| ٤,٨٩ | ٦,٩٨ | تقويم الوسيلة التعليمية . | -٤٦ |
| ٥,٤٩ | ٧,٤٤ | تقويم المعلم بطرق موضوعية . | -٤٧ |
| ٥,٢٦ | ٧,٧٤ | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سليمة . | -٤٨ |
| ٢٦٥,٦٢ | ٣٤٢,٨٤ | المجموع | |
| ٥,٥٣ | ٧,١٤ | المتوسط | |

* * *

الإجابة على السؤال الثالث :

ما أكثر الأهداف أهمية في البرنامج ؟

(أ) - درجة أهمية الأهداف الخاصة للمتدربين في البرنامج (أهداف المقررات) :

بالنظر إلى جدول رقم (١٥) يتضح ما يلي :

١- بلغ متوسط الأهمية لأهداف برنامج تدريب مدير المدارس (٧,١٤) .

٢- بلغ نسبة الأهداف المهمة ، والتي زادت عن متوسط الأهمية (٥٤ %) من مجموع أهداف البرنامج .

٣- حصل الهدف رقم (٨) في الاستبانة (زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة) على أعلى معدل من حيث الأهمية من وجهة نظر المتدربين ،

حيث بلغ معدل (٨,١٢) . في حين حصل الهدف رقم (١٨) في الاستبانة (زيادة قدرة المتدرب على تحديد واجبات مدير المدرسة) على الترتيب الثاني من حيث الأهمية

بمتوسط (٨,٠٧) .

٤- حصل الهدف رقم (٣) في الاستبانة (زيادة معرفة المتدرب بخصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره) على أقل معدل للأهمية ، بمتوسط (٥,٩٦) . وفيما يلي عرض ترتيب أهداف البرنامج حسب أهميتها كما يتضح في جدول (١٥) :

جدول (١٥)

ترتيب أهداف البرنامج حسب أهميتها :

| متوسط الأهمية | الأهداف | الترتيب |
|---------------|--|---------|
| ٨,١٢ | زيادة المعرفة بالمهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة . | -١ |
| ٨,٠٧ | تحديد واجبات مدير المدرسة . | -٢ |
| ٧,٩١ | وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية . | -٣ |
| ٧,٧٩٢ | زيادة المعرفة بأهمية التخطيط ومقوماته . | -٤ |
| ٧,٧٩٠ | ممارسة أنماط جديدة في الإدارة المدرسية . | -٥ |
| ٧,٧٧ | تكوين علاقات جيدة مع منسوبي المدرسة . | -٦ |
| ٧,٧٤ | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سلية . | -٧ |
| ٧,٥٤٤ | برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | -٨ |
| ٧,٥٤٢ | استخدام اللائحة الجديدة لتقدير الطالب بطرق سلية . | -٩ |
| ٧,٥١ | تحسين التعامل مع ضعاف المعلمين بطريقة سلية . | -١٠ |
| ٧,٤٦٤ | تحسين التعامل مع المعلم الجديد بطريقة سلية . | -١١ |
| ٧,٤٦٠ | استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | -١٢ |
| ٧,٤٤٤ | استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | -١٣ |
| ٧,٤٤٣ | تقدير المعلم بطرق موضوعية . | -١٤ |
| ٧,٤٢ | إنقاذ برامج الإدارة المدرسية في الحاسوب الآلي . | -١٥ |
| ٧,٤٠ | اكتساب الخبرة من خلال الزيارات الميدانية . | -١٦ |
| ٧,٣٩ | ممارسة مهارات الإشراف التربوي . | -١٧ |

| الترتيب | الأهداف | متوسط الأهمية |
|---------|---|---------------|
| -١٨ | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | ٧,٣٧ |
| -١٩ | كيفية استخدام الوسائل التعليمية . | ٧,٣٥ |
| -٢٠ | الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية . | ٧,٣٢١ |
| -٢١ | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | ٧,٣٢٠ |
| -٢٢ | اكتشاف مهارات وموهاب الطلاب وتوجيهها . | ٧,٢٦ |
| -٢٣ | زيادة المعرفة بخصائص التقويم الجيد . | ٧,٢١ |
| -٢٤ | التخطيط للتدريس بصورة عامة وإعداد خطة لدرس ما . | ٧,١٩٣ |
| -٢٥ | إدارة الاجتماعات واللقاءات بصورة سليمة . | ٧,١٩١ |
| -٢٦ | استثمار أوقات فراغ الطلاب فيما يفيدهم . | ٧,١٦ |
| -٢٧ | زيادة المعرفة بخصائص نمو كل مرحلة في التعليم . | ٧,٠٤ |
| -٢٨ | الفرق بين التقويم والقياس والاختبار . | ٧,٠٢٣ |
| -٢٩ | تكوين اتجاه إيجابي تجاه الأجهزة التعليمية . | ٧,٠٢٠ |
| -٣٠ | تحليل نتائج الاختبار . | ٧,٠٠ |
| -٣١ | تقويم الوسيلة التعليمية . | ٦,٩٨٤ |
| -٣٢ | تحديد طرق تقويم الطالب بطرق موضوعية . | ٦,٩٨٣ |
| -٣٣ | تطوير الوسائل التعليمية . | ٦,٩٥ |
| -٣٤ | اشتقاق الأهداف التربوية . | ٦,٩٣ |
| -٣٥ | تطبيق مراحل التخطيط من خلال مواقف ميدانية . | ٦,٨٩ |
| -٣٦ | معالجة بعض مشكلات التعليم الابتدائي والتعامل معها . | ٦,٨٨ |
| -٣٧ | زيادة المعرفة بالعوامل المؤثرة في التعليم . | ٦,٨٦ |
| -٣٨ | تقويم الكتاب المدرسي . | ٦,٧٣ |
| -٣٩ | شروط عملية التعلم . | ٦,٦٥٢ |
| -٤٠ | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | ٦,٦٥١ |
| -٤١ | زيادة المعرفة بمفهوم إرشاد الطلاب وأساليبه . | ٦,٦١ |

| الترتيب | الأهداف | متوسط الأهمية |
|---------|---|---------------|
| -٤٢ | طرح وجهة النظر في المحاضرات والندوات بصورة منظمة . | ٦,٦٠ |
| -٤٣ | استخدام الإحصاء في عمليات القويم (مقارنات ، رسوم بيانية ، ..) | ٦,٥٦ |
| -٤٤ | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | ٦,٥٣ |
| -٤٥ | خصائص الكتاب المدرسي . | ٦,٤٩ |
| -٤٦ | خصائص التعليم عموماً والتعليم الابتدائي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٦,٢٣ |
| -٤٧ | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية مثل (معالج النصوص ، الجداول ..) . | ٦,١٢ |
| -٤٨ | خصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٥,٩٦ |

(ب) - درجة تحقق الأهداف الخاصة للمتدربين في البرنامج :

من خلال الجدول رقم (١٦) تبين أنه :

- ١- حصل الهدف رقم (٢) في الاستبانة (زيادة قدرة المتدرب على الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية) على (٦,٦٨) كأعلى متوسط تحقق الأهداف في البرنامج ، وتلاه الهدف رقم (٩) في الاستبانة (زيادة معرفة المتدرب بكيفية استخدام الوسائل التعليمية) بمتوسط (٦,٥٦) في الترتيب الثاني .
- ٢- كان أحد أهداف مقرر الحاسوب الآلي رقم (٢٠) في الاستبانة (زيادة قدرة المتدرب على استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية) هو أقل الأهداف من حيث التحقق في البرنامج بمتوسط (٤,٣٢) ، ويوضح الجدول رقم (١٦) ترتيب أهداف البرنامج الخاصة حسب تتحققها في البرنامج التدريبي .

جدول رقم (١٦)

ترتيب أهداف البرنامج الخاصة حسب تحققها :

| الرتبة | الأهداف | متوسط التحقق |
|--------|---|--------------|
| -١ | الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية . | ٦,٦٨ |
| -٢ | كيفية استخدام الوسائل التعليمية . | ٦,٥٦ |
| -٣ | تحديد واجبات مدير المدرسة . | ٦,٤٧ |
| -٤ | اشتقاق الأهداف التربوية . | ٦,٤٠٤ |
| -٥ | تكوين علاقات إنسانية جيدة داخل وخارج المدرسة . | ٦,٤٠١ |
| -٦ | زيادة المعرفة بالمهارات الأساسية الازمة لمدير المدرسة . | ٦,٣٩ |
| -٧ | زيادة المعرفة بأهمية التخطيط ومقوماته . | ٦,١٩٤ |
| -٨ | التخطيط للتدريس بصورة عامة وإعداد خطة لدرس ما . | ٦,١٩٠ |
| -٩ | زيادة المعرفة بالفرق بين التقويم والقياس والاختبار . | ٦,١٦٢ |
| -١٠ | زيادة المعرفة بخصائص التقويم الجيد . | ٦,١٦٠ |
| -١١ | تحسين التعامل مع المعلم الجديد بطريقة سلية . | ٦,١٤ |
| -١٢ | اكتساب الخبرة من خلال الزيارات الميدانية . | ٦,٠٢ |
| -١٣ | خصائص التعليم عموماً والتعليم الابتدائي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٥,٩٨ |
| -١٤ | وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية . | ٥,٨٩ |
| -١٥ | زيادة المعرفة بأنماط جديدة في الإدارة المدرسية . | ٥,٨٦٣ |
| -١٦ | معالجة بعض مشكلات التعليم الابتدائي والتعامل معها . | ٥,٨٦٢ |
| -١٧ | زيادة المعرفة بخصائص نمو كل مرحلة في التعليم . | ٥,٨٤ |
| -١٨ | تحديد طرق تقويم الطالب بطرق موضوعية . | ٥,٧٩٢ |
| -١٩ | تطوير الوسائل التعليمية . | ٥,٧٩١ |
| -٢٠ | طرح وجهة النظر في الحاضرات والندوات بصورة منتظمة . | ٥,٧٤ |
| -٢١ | مارسة مهارات الإشراف التربوي . | ٥,٦٧ |
| -٢٢ | تحسين التعامل مع ضعاف المعلمين بطريقة سلية . | ٥,٦٥ |
| -٢٣ | تكوين اتجاه إيجابي تجاه الأجهزة التعليمية . | ٥,٦١ |
| -٢٤ | تقويم المعلم بطرق موضوعية . | ٥,٤٩ |

| الترتيب | الأهداف | متوسط التحق |
|---------|--|-------------|
| -٢٥ | زيادة المعرفة بمفهوم إرشاد الطلاب وأساليبه . | ٥,٤٦٢ |
| -٢٦ | برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | ٥,٤٦١ |
| -٢٧ | زيادة المعرفة بخصائص التعليم عموماً والتعلم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٥,٣٥ |
| -٢٨ | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | ٥,٣٢ |
| -٢٩ | تحليل نتائج الاختبار . | ٥,٣٠٣ |
| -٣٠ | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | ٥,٣٠٠ |
| -٣١ | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سلية . | ٥٠٢٦ |
| -٣٢ | زيادة المعرفة بشروط عملية التعلم . | ٥,٢٣ |
| -٣٣ | تقديم الكتاب المدرسي . | ٥,١٢٤ |
| -٣٤ | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | ٥,١٢٣ |
| -٣٥ | إنقاذ برامج الإدارة المدرسية في الحاسوب الآلي . | ٥,١١٣ |
| -٣٦ | زيادة المعرفة بالعوامل المؤثرة في التعليم . | ٥,١١١ |
| -٣٧ | اكتشاف مهارات وموهاب الطالب وتوجيهها . | ٥,٠٩ |
| -٣٨ | تطبيق مراحل التخطيط من خلال مواقف ميدانية . | ٥,٠٢ |
| -٣٩ | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | ٤,٩٦ |
| -٤٠ | زيادة المعرفة بخصائص الكتاب المدرسي . | ٤,٩١ |
| -٤١ | تقديم الوسيلة التعليمية . | ٤,٨٩ |
| -٤٢ | إدارة الاجتماعات واللقاءات بصورة سلية . | ٤,٧٩٤ |
| -٤٣ | استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | ٤,٧٩١ |
| -٤٤ | استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سلية . | ٤,٧٤ |
| -٤٥ | استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | ٤,٧٢ |
| -٤٦ | استثمار أوقات فراغ الطالب فيما يفيدهم . | ٤,٦٧ |
| -٤٧ | استخدام الإحصاء في عمليات التقويم (مقارنات ، رسوم بيانية ، ..) | ٤,٦٥ |
| -٤٨ | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية مثل (معالج النصوص ، الجداول ...) . | ٤,٣٢ |

اج - الأهداف التي تحققت بدرجة أقل من المتوسط :

من خلال الجدول رقم (١٦) يتبيّن أن :

-من الأهداف المهمة لدى المتدربين وتحققت بدرجة أقل من المتوسط الهدف الخاص (استخدام اللائحة الجديدة لتقدير الطالب بطريقة سليمة) والهدف الخاص (استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل) والهدف الخاص (استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة) .

-اثنان وخمسون بالمائة من جملة أهداف البرنامج تحقق بدرجة أقل من المتوسط كما اتضح من جدول رقم (١٦) ، وهي نسبة عدد الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط إلى عدد الأهداف الكلي ، وجاء الهدف رقم (٣٥) في الاستبانة (استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية) كأقل متوسط درجة تحقق ، فيما أتى الهدف رقم (٣٢) في الاستبانة (استخدام الإحصاء في عمليات التقويم) كثاني أقل تحققًا في البرنامج ، وبقية الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط تأتي على النحو التالي كما يوضحها جدول رقم (١٧) :

جدول رقم (١٧)

ترتيب أهداف البرنامج الخاصة التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط :

| متوسط التحقق | الأهداف | الترتيب |
|--------------|---|---------|
| ٤,٣٢ | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية مثل (معالج النصوص ، الجداول ..) . | ١. |
| ٤,٦٥ | استخدام الإحصاء في عمليات التقويم (مقارنات ، رسوم بيانية ، ..) | ٢. |
| ٤,٦٧ | استثمار أوقات فراغ الطلاب فيما يفدهم . | ٣. |
| ٤,٧٢ | استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | ٤. |
| ٤,٧٤ | استخدام اللائحة الجديدة لتقدير الطالب بطريقة سليمة . | ٥. |
| ٤,٧٩١ | استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | ٦. |
| ٤,٧٩٤ | إدارة المجتمعات واللقاءات بصورة سليمة . | ٧. |

| الترتيب | الأهداف | متوسط التحقق |
|---------|--|--------------|
| .٨ | نقويم الوسيلة التعليمية . | ٤,٨٩ |
| .٩ | زيادة المعرفة بخصائص الكتاب المدرسي . | ٤,٩١ |
| .١٠ | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | ٤,٩٦ |
| .١١ | تطبيق مراحل التخطيط من خلال موافق ميدانية . | ٥,٠٢ |
| .١٢ | اكتشاف مهارات وموهاب الطلاب وتوجيهها . | ٥,٠٩ |
| .١٣ | زيادة المعرفة بالعوامل المؤثرة في التعليم . | ٥,١١١ |
| .١٤ | إتقان برامج الإدارة المدرسية في الحاسوب الآلي . | ٥,١١٣ |
| .١٥ | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | ٥,١٢٣ |
| .١٦ | نقويم الكتاب المدرسي . | ٥,١٢٤ |
| .١٧ | زيادة المعرفة بشروط عملية التعلم . | ٥,٢٣ |
| .١٨ | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سليمة . | ٥,٢٦ |
| .١٩ | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | ٥,٣٠٠ |
| .٢٠ | تحليل نتائج الاختبار . | ٥,٣٠٣ |
| .٢١ | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | ٥,٣٢ |
| .٢٢ | زيادة المعرفة بخصائص التعليم عموماً والتعلم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره | ٥,٣٥ |
| .٢٣ | برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | ٥,٤٦١ |
| .٢٤ | زيادة المعرفة بمفهوم إرشاد الطلاب وأساليبه . | ٥,٤٦٢ |
| .٢٥ | نقويم المعلم بطريق موضوعية . | ٥,٤٩ |

* * *

الإجابة على السؤال الرابع:

ما الأهداف الأقل فاعلية في البرنامج ؟

يتطلب الإجابة على هذا السؤال أولاً تصنيف أهداف مقررات برنامج تدريب مديرى المدارس تبعاً للأهداف العامة ، ثم تطبيق معادلات المنفعة من خلال نماذج ليفين .

أولاً - تطبيق أهداف البرنامج :

حددت وزارة المعارف خمسة أهداف رئيسية لبرنامج تدريب مديرى المدارس - والتي جاءت في التعليمات التي أرسلتها لكليات المعلمين والجامعات مكان انعقاد برامج تدريب مديرى المدارس - وكل مقرر في البرنامج أهداف معينة ينبغي تحقيقها ، ولذا عمد الباحث إلى طرح استبانة مبدئية لكل مقرر على أعضاء هيئة التدريس ، بحيث وضع كل أستاذ مقرر أهداف المادة ، مع تصنيفها تبعاً للأهداف الرئيسية في البرنامج ، ثم أعيد توزيعها بعد ترتيبها على أساتذة المقررات بكلية المعلمين - التي يعقد فيها البرنامج - وبقسم التربية بجامعة أم القرى وبكلية المعلمين ببيشة ، وبعد تحكيمها ، تم اعتمادها كمفردات الاستبانة التي وزعت على المتدربين ، وتم تحليل الاستبيانات بناء على هذا التصنيف ، وكانت على النحو التالي :

الهدف العام الأول :

رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس .

وقد ضم (٩) أهداف خاصة لمقررات البرنامج ، وبتحليل أهدافه كما يظهر في الجدول رقم (١٨) تم التوصل إلى :

١- من حيث الأهمية : حصل الهدف الخاص رقم (٦) في التصنيف (زيادة معرفة المتدرب بأنماط جديدة في الإدارة المدرسية) على متوسط (٧,٧٩) كأعلى درجة أهمية بينما الهدف رقم (٣) في التصنيف (زيادة معرفة المتدرب بخصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومرحل تطوره) حصل على متوسط (٥,٩٦)

كأقل درجة أهمية في البرنامج ، ونظرًا لقلة درجة الأخير ، فقد ساهم في احتلال الهدف العام الأول على متوسط (٦,٨٣) كأقل درجة أهمية من بين أهداف البرنامج الرئيسية .

-٢- من حيث التحقق : حاز الهدف الخاص رقم (٩) في التصنيف (الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية) على متوسط (٦,٦٨) كأعلى درجة تحقق للأهداف الخاصة ، وكذلك أعلى درجة تتحقق في البرنامج بصفة عامة ، مما كان له الأثر مع ارتفاع معدلات التحقق للأهداف الخاصة - في حصول الهدف العام الأول على متوسط (٥,٧٤) كأعلى متوسط درجة تتحقق في البرنامج بصفة عامة .

-٣- على الرغم من التقارب الواضح لدرجات تتحقق الأهداف الخاصة ، إلا أنه يوجد تفاوت نسبي بين درجات الأهمية لها ، وفي الجدول رقم (١٨) الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الأول .

جدول رقم (١٨) - الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الأول :

| م | أهداف مقررات البرنامج (الأهداف الخاصة) | متوسط الأهمية | متوسط التحقق |
|----|--|---------------|--------------|
| -١ | معرفة مفهوم إرشاد الطلاب وأساليبه . | ٦,٦١ | ٥,٤٦ |
| -٢ | معرفة خصائص التعليم عموماً والتعليم الابتدائي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٦,٢٣ | ٥,٩٨ |
| -٣ | معرفة خصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره . | ٥,٩٦ | ٥,٣٥ |
| -٤ | معرفة خصائص نمو كل مرحلة في التعليم . | ٧,٠٤ | ٥,٨٤ |
| -٥ | الفرق بين التقويم والقياس والاختبار . | ٧,٠٢ | ٦,١٦ |
| -٦ | معرفة أنماط جديدة في الإدارة المدرسية . | ٧,٧٩ | ٥,٨٦ |
| -٧ | معرفة العوامل المؤثرة في التعليم . | ٦,٨٦ | ٥,١١ |
| -٨ | معرفة شروط عملية التعلم . | ٦,٦٥ | ٥,٢٣ |
| -٩ | الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية . | ٧,٣٢ | ٦,٦٨ |

الهدف العام الثاني :

تحديث وصقل مهارات مديري المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية (الطالب ، المعلم ، المنهج ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) .

وشمل هذا الهدف (١١) هدفاً خاصاً لمقررات البرنامج ، واتضح من تحليل جدول رقم (١٩) ما يلي :

١-من حيث الأهمية : حصل الهدف الخاص رقم (٧) في التصنيف (تكوين علاقات جيدة مع منسوبي المدرسة) على متوسط (٧,٧٧) كأعلى درجة أهمية ، وجاء الهدف الخاص رقم (١) في التصنيف (معرفة خصائص الكتاب المدرسي) على متوسط (٦,٤٩) كأقل درجة أهمية من بين الأهداف الخاصة ، والتي كان معظمها ذو أهمية عالية ، مما أدى لحصول الهدف العام الثاني على الترتيب الثاني في الأهمية من بين أهداف البرنامج العامة .

٢-من حيث التحقق : جاء الهدف الخاص رقم (٢) في التصنيف (معرفة كيفية استخدام الوسائل التعليمية) بمتوسط (٦,٥٦) كأعلى درجة تحقق ، والهدف الخاص رقم (١١) في التصنيف (استثمار أوقات فراغ الطلاب فيما يفيدهم) بمتوسط (٤,٦٧) على أقل درجة تتحقق من بين الأهداف الخاصة .

٣-رغم التقارب الموجود بين معدلات الأهمية للأهداف الخاصة ، إلا أن هناك تبايناً واضحاً في معدلات التحقق لها ، والجدول رقم (١٩) يوضح الأهداف الخاصة التي تتبع الهدف العام الثاني .

جدول رقم (١٩) - الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الثاني :

| م | أهداف مقررات البرنامج (الأهداف الخاصة) | متوسط الأهمية | متوسط التتحقق |
|-----|---|---------------|---------------|
| -١ | معرفة خصائص الكتاب المدرسي . | ٦,٤٩ | ٤,٩١ |
| -٢ | معرفة كيفية استخدام الوسائل التعليمية . | ٧,٣٥ | ٦,٥٦ |
| -٣ | استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | ٧,٤٤ | ٤,٧٢ |
| -٤ | استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | ٧,٤٦ | ٤,٧٩ |
| -٥ | تحسين التعامل مع المعلم الجديد بطريقة سليمة . | ٧,٤٦ | ٦,١٤ |
| -٦ | تحسين التعامل مع ضعاف المعلمين بطريقة سليمة . | ٧,٥١ | ٥,٦٥ |
| -٧ | تكوين علاقات جيدة مع منسوبي المدرسة . | ٧,٧٧ | ٦,٤٠ |
| -٨ | تكوين اتجاه إيجابي تجاه الأجهزة التعليمية . | ٧,٠٢ | ٥,٦١ |
| -٩ | تطوير الوسائل التعليمية . | ٦,٩٥ | ٥,٧٩ |
| -١٠ | اكتشاف مهارات وموهبة الطالب وتوجيهها . | ٧,٢٦ | ٥,٠٩ |
| -١١ | استثمار أوقات فراغ الطالب فيما يفدهم . | ٧,١٦ | ٤,٦٧ |

الهدف العام الثالث :

تعزيز انتماء مديرى المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسئولياتهم .

وашتمل هذا الهدف على (٩) أهداف خاصة كما هو موضح في الجدول رقم (٢٠)

، ومنه يتضح ما يلي :

١- كان من بين الأهداف الخاصة الهدف رقم (١) في التصنيف بمتوسط (٨,١٢) كأعلى درجة أهمية وحصل على الترتيب الأول في الأهمية من بين الأهداف الخاصة للهدف العام الثاني ، وأيضاً بالنسبة لأهداف البرنامج بصفة عامة . وحتى الهدف الخاص رقم (٢) في التصنيف الذي حصل على متوسط (٨,٠٧) والذي حصل على الترتيب الثاني ضمن الأهداف الخاصة للهدف العام الثالث من حيث الأهمية ، جاء في الترتيب الثاني بالنسبة لأهداف البرنامج بصفة عامة ، الأمر الذي أدى لحصول الهدف العام الثالث

على افضل درجة أهمية من بين اهداف البرنامج الخمسة الرئيسية رغم وجود الهدف الخاص رقم (٧) في التصنيف (معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها) بمتوسط أهمية (٦,٥٣) والذي يمثل اقل درجة أهمية من بين الأهداف الخاصة .

- ٢- من حيث التحقق : اعلى الهدف الخاص رقم (٢) في التصنيف (تحديد واجبات مدير المدرسة) بمتوسط تحقق (٦,٤٧) كأعلى درجة تتحقق من بين الأهداف الخاصة ، ولن يكون افضل اهداف البرنامج عامة من حيث مجموع درجتي الأهمية والتحقق ، وبقى الهدف الخاص رقم (٨) في التصنيف (إدارة الاجتماعات واللقاءات بصورة سليمة) بمتوسط تتحقق (٤,٧٩) كأقل تحققًا من بين الأهداف الخاصة .

- ٣- هناك تباين بين درجات الأهمية ، وآخر في درجات التتحقق للأهداف الخاصة والجدول رقم (٢٠) يوضح الأهداف الخاصة التي تتبع الهدف العام الثالث :

جدول رقم (٢٠) - الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الثالث :

| م | أهداف مقررات البرنامج (الأهداف الخاصة) | متوسط الأهمية | متوسط التحقق |
|----|--|---------------|--------------|
| -١ | معرفة المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة . | ٨,١٢ | ٦,٣٩ |
| -٢ | تحديد واجبات مدير المدرسة . | ٨,٠٧ | ٦,٤٧ |
| -٣ | اكتساب الخبرة من خلال الزيارات الميدانية . | ٧,٤٠ | ٦,٠٢ |
| -٤ | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | ٧,٣٢ | ٤,٩٦ |
| -٥ | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | ٧,٣٧ | ٥,١٢ |
| -٦ | معالجة بعض مشكلات التعليم الابتدائي والتعامل معها . | ٦,٨٨ | ٥,٨٦ |
| -٧ | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | ٦,٥٣ | ٥,٣٢ |
| -٨ | إدارة الاجتماعات واللقاءات بصورة سليمة . | ٧,١٩ | ٤,٧٩ |
| -٩ | طرح وجهة النظر في المحاضرات والندوات بصورة منتظمة . | ٦,٦٠ | ٥,٧٤ |

الهدف العام الرابع :-

تنمية قدرات مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسى وتقويمه وتحليله وتطويره .

وقد ضم (١١) هدفاً خاصاً لمقررات البرنامج كما يتضح من جدول رقم (٢١) ، ومنه تم التوصل إلى :

١- من حيث الأهمية : ضمن الهدف الخاص رقم (٣) في التصنيف (وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية) وبمتوسط أهمية (٧,٩١) على أعلى درجة أهمية ، بينما الهدف الخاص رقم (٨) في التصنيف (استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية) والذي حصل على متوسط (٦,١٢) ليكون أقل درجة أهمية من بين الأهداف الخاصة ، وكذلك ثانى أقل درجة أهمية من بين أهداف البرنامج بصفة عامة .

٢- من حيث التحقق : يعتبر الهدف الخاص رقم (٨) في التصنيف (استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية) بمتوسط (٦,١٢) أقل الأهداف تحققًا بالنسبة للأهداف الخاصة للهدف العام الرابع أو لأهداف البرنامج على وجه العموم ، وبالنسبة لأعلى تحقق ، فكان للهدف الخاص رقم (٢) في التصنيف (اشتغال الأهداف التربوية) بمتوسط (٦,٤٠) كأعلى درجة تتحقق للأهداف الخاصة .

٣- يوجد تفاوت في درجتي الأهمية والتحقق بالنسبة للأهداف الخاصة ، والجدول رقم (٢١) يوضح الأهداف الخاصة التي تتبع الهدف العام الرابع .

جدول رقم (٢١) - الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الرابع :

| م | أهداف مقررات البرنامج (الأهداف الخاصة) | متوسط الأهمية | متوسط التحقق |
|-----|---|---------------|--------------|
| -١ | معرفة أهمية التخطيط ومقوماته . | ٧,٧٩ | ٦,١٩ |
| -٢ | اشتقاق الأهداف التربوية . | ٦,٩٣ | ٦,٤٠ |
| -٣ | وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية . | ٧,٩١ | ٥,٨٩ |
| -٤ | التخطيط للتدريس بصورة عامة وإعداد خطة لدرس ما . | ٧,١٩ | ٦,١٩ |
| -٥ | برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | ٧,٥٤ | ٥,٤٦ |
| -٦ | استخدام الإحصاء في عمليات التقويم (مقارنات ، رسوم بيانية ..) | ٦,٥٦ | ٤,٦٥ |
| -٧ | إنقان برامج الإدارة المدرسية في الحاسوب الآلي . | ٧,٤٢ | ٥,١١ |
| -٨ | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية مثل (معالج النصوص ، الجداول ..) | ٦,١٢ | ٤,٣٢ |
| -٩ | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | ٦,٦٥ | ٥,٣٠ |
| -١٠ | تطبيق مراحل التخطيط من خلال مواقف ميدانية . | ٦,٨٩ | ٥,٠٢ |
| -١١ | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سليمة . | ٧,٧٤ | ٥,٢٦ |

الهدف العام الخامس :-

تزويد مديري المدارس بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس .

وقد ضم (٨) أهداف خاصة لمقررات البرنامج كما في جدول رقم (٢٢) ،

وتم التوصل من خلال التحليل إلى :

- ١- من حيث الأهمية : كانت أعلى درجة للهدف الخاص رقم (٥) في التصنيف (استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سليمة) بمتوسط (٧,٥٤) ، بينما حصل الهدف الخاص رقم (٦) في التصنيف (تقويم الكتاب المدرسي) على أقل درجة بمتوسط (٦,٧٣) درجة أهمية .

٢- من حيث التحقق : حصل الهدف الخاص رقم (١) في التصنيف (معرفة خصائص التقويم الجيد) على أعلى درجة تحقق بمتوسط (٦,١٦) ، بينما الهدف الخاص رقم (٥) في الاستبانة (استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سلية) حصل على أقل درجة أهمية بمتوسط (٤,٧٤) من بين الأهداف الخاصة ، والتي كان معظمها ذو درجة تحقق دنيا مما اثر سلباً على الهدف العام باحتلاله الترتيب الأخير من بين أهداف البرنامج حسب تتحققها .

٣- يوجد تباين في درجات التحقق للأهداف الخاصة ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن هناك تقارباً في درجات الأهمية لتلك الأهداف ، والجدول رقم (٢٢) يوضح الأهداف الخاصة التي تتبع الهدف العام الخامس .

جدول رقم (٢٢)

الأهداف الخاصة المصنفة تبعاً للهدف العام الخامس :

| م | أهداف مقررات البرنامج (الأهداف الخاصة) | متوسط الأهمية | متوسط التحقق |
|----|---|---------------|--------------|
| -١ | معرفة خصائص التقويم الجيد . | ٥,٧٩ | ٦,٩٨ |
| -٢ | تحديد طرق تقويم الطالب بطرق موضوعية . | ٥,٣٠ | ٧,٠٠ |
| -٣ | تحليل نتائج الاختبار . | ٥,٦٧ | ٧,٣٩ |
| -٤ | ممارسة مهارات الإشراف التربوي . | ٤,٧٤ | ٧,٥٤ |
| -٥ | استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سلية . | ٥,١٢ | ٦,٧٣ |
| -٦ | تقويم الكتاب المدرسي . | ٤,٨٩ | ٦,٩٨ |
| -٧ | تقويم الوسيلة التعليمية . | ٥,٤٩ | ٧,٤٤ |
| -٨ | تقويم المعلم بطرق موضوعية . | | |

ملخص تصنيف الأهداف العامة :

من خلال الجداول التالية (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢) يمكن حساب متوسط درجة الأهمية والتحقق لكل هدف من أهداف البرنامج العامة ، وذلك بالاعتماد على قسمة متوسطات الأهداف الخاصة لكل هدف عام على عدد الأهداف الخاصة ، فكانت على النحو التالي والذي يظهر في الجدول رقم (٢٣) :

جدول رقم (٢٣)

متوسط درجة الأهمية والتحقق للأهداف العامة :

| م | أهداف البرنامج | درجة الأهمية | متوسط درجة التحقق | متوسط درجة التحقق |
|----|---|--------------|-------------------|-------------------|
| -١ | رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديري المدارس . | ٥,٧٤ | ٦,٨٣ | |
| -٢ | تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية (الطالب ، المعلم ، المنهج ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) . | ٥,٤٨ | ٧,٢٦ | |
| -٣ | تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسئoliاتهم . | ٥,٦٣ | ٧,٢٨ | |
| -٤ | تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره . | ٥,٤٤ | ٧,١٦ | |
| -٥ | تزويدهم بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس . | ٥,٤٠ | ٧,١٦ | |

ترتيب الأهداف العامة حسب درجة تحقيقها لأهدافها :

حقق البرنامج أهدافه بدرجة متوسطة ، فمن خلال الجدول رقم (٢٤) نجد أن جميع الأهداف العامة الخمسة لم يتجاوز متوسط تحقيقها (٦٠ %) ، ولم يكن هناك تباين بين درجات تحقيقها ، فالفرق بين الهدف الأول والأخير في الترتيب لا يتجاوز (٠٣٤) ،

وحتى اكبر فرق بين الأهداف كان بين الثاني والثالث بواقع (١٥,٠) وقد كان للهدف الخاص - (الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية) بمتوسط تحقق (٦,٦٨) كأعلى درجة تحقق من بين الأهداف الخاصة - الدور الأكبر في أن يكون الهدف العام الأول الذي ضم هذا الهدف الخاص في مقدمة الأهداف العامة من حيث درجة تحقيق أهدافها . في حين كان الهدف العام الخامس أقل الأهداف تحققًا في البرنامج بمتوسط (٥,٤٠) وبنسبة (٥٤%) كما يتضح من الشكل رقم (١٢) ، وبينما كانت متوسط التحقق لأهداف البرنامج العامة (٥,٥٤) ، يأتي ترتيب الأهداف العامة للبرنامج من حيث تتحققها كما يتضح من جدول (٢٤) ، على النحو التالي :

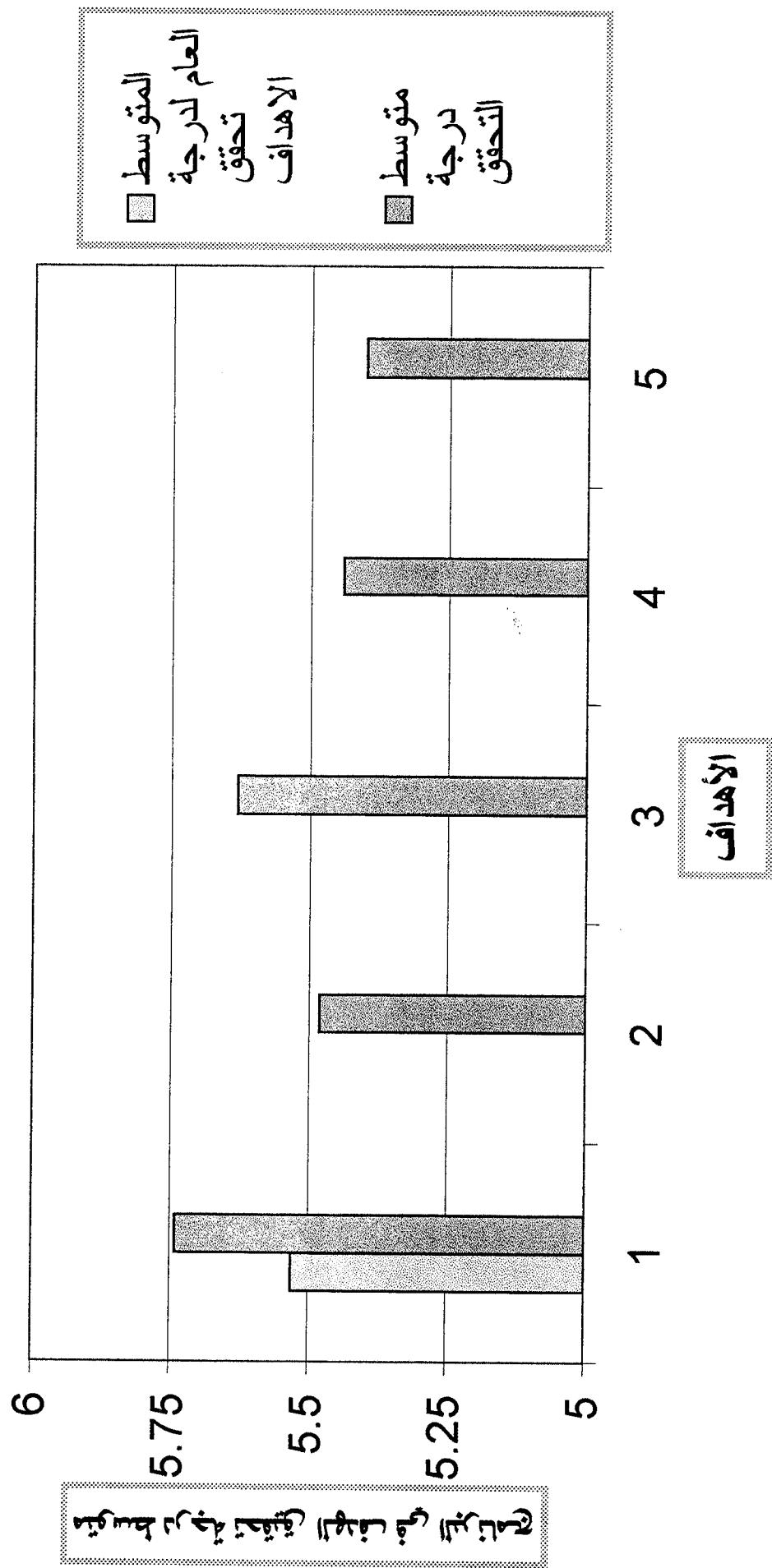
جدول رقم (٢٤)

ترتيب الأهداف العامة حسب درجة تحقيقها لأهدافها :

| الترتيب | أهداف البرنامج | درجة التحقق | متوسط درجة التحقق | نسبة تحقق الأهداف |
|---------|--|-------------|-------------------|-------------------|
| الأول | رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديري المدارس . | ٠,٧٤ | ٥,٧٤ | % ٥٧,٤ |
| الثاني | تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم . | ٠,٦٣ | ٥,٦٣ | % ٥٦,٣ |
| الثالث | تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية(الطالب ، المعلم ، المنهج ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) . | ٠,٤٨ | ٥,٤٨ | % ٥٤,٨ |
| الرابع | تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره . | ٠,٤٤ | ٥,٤٤ | % ٥٤,٤ |
| الخامس | تزويدهم بالمهارات اللازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس . | ٠,٤٠ | ٥,٤٠ | % ٥٤ |



شكل (١٢) متوسطات تحقق الأهداف العامة في البرنامج التدريبي :



ثانياً - تطبيق نماذج ليفين:

تعد معرفة الأهداف الأقل فاعلية في البرنامج من ضمن أهداف الدراسة ، ومن ثم العمل على زيادة هذه الفاعلية . وتحتاج الدراسة منهج المنفعة (نماذج ليفين) لتقدير تلك الفاعلية ، ولذا فإنه لمعرفة تلك الفاعلية باستخدام نماذج ليفين ، يلزم ما يلي :

١- حساب كلفة المتدرب الواحد في برنامج تدريب مدير المدارس ، وقد تم حسابها في الجزء السابق ، والتي وصلت (١٤٠٦٩٢) ريال .

٢- تصنيف أهداف البرنامج التدريبي ، وقد تم تصنيفها تبعاً للأهداف العامة الخمسة .

٣- تطبيق نموذجي ليفين على البيانات .

(أ) - النموذج الأول : نموذج وزن المنفعة المتحققة .

بعد تطبيق المعادلات الرياضية (النموذج الأول) وقد سبق توضيحها في فصل إجراءات الدراسة على البيانات المستخلصة من الاستبيان في الجزء الثاني منها ، تم التوصل إلى بيانات الجدول رقم (٢٥) :

جدول (٢٥) - معدلات المنفعة المتحققة (الفاعلية) لأهداف البرنامج :

| الهدف | تكلفة المتدرب | درجة الأهمية | درجة التحقق | درجات المنفعة | | | نسبة الكلفة / المنفعة |
|--------|---------------|--------------|-------------|---------------|----------------|---------------------------|-----------------------|
| | | | | الدرجة الكلية | المتوسط الوزني | وزن درجة المنفعة المتحققة | |
| الأول | ١٤٠٦٩٢ | ٦,٨٣ | ٥,٧٤ | ٥١,٦٧ | ٣٩,٣٣ | ٢٧٢٢,٩٠ | ٣٥٧٧,٢٢ |
| الثاني | ١٤٠٦٩٢ | ٧,٢٦ | ٥,٤٨ | ٦٠,٣٣ | ٣٩,٩٠ | ٢٣٣٢,٠٤ | ٣٥٢٦,١٢ |
| الثالث | ١٤٠٦٩٢ | ٧,٢٨ | ٥,٦٣ | ٥٠,٦٧ | ٤١,١٢ | ٢٧٧٦,٦٣ | ٣٤٢١,٥٠ |
| الرابع | ١٤٠٦٩٢ | ٧,١٦ | ٥,٤٤ | ٥٩,٧٩ | ٣٩,١١ | ٢٣٥٣,١٠ | ٣٥٩٧,٣٤ |
| الخامس | ١٤٠٦٩٢ | ٧,١٦ | ٥,٤٠ | ٤٣,١٦ | ٣٨,٦٣ | ٣٢٥٩,٧٨ | ٣٦٤٢,٠٤ |

من خلال الجدول رقم (٢٥) يتضح الآتي :

١- أكثر أهداف البرنامج العامة فاعلية هو الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مدير المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) ، إذ يعتبر أقل نسبة

تكلفة / منفعة من بين أهداف البرنامج التدريبي ، حيث وصلت نسبة الكلفة / المنفعة (٣٤٢١,٥٠) .

٢- يعتبر الهدف العام الخامس (تزويد مديرى المدارس بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس) اقل أهداف البرنامج العامة فاعلية ، إذ حصل على أعلى نسبة كلفة / منفعة بنسبة (٣٦٤٢,٠٤) .

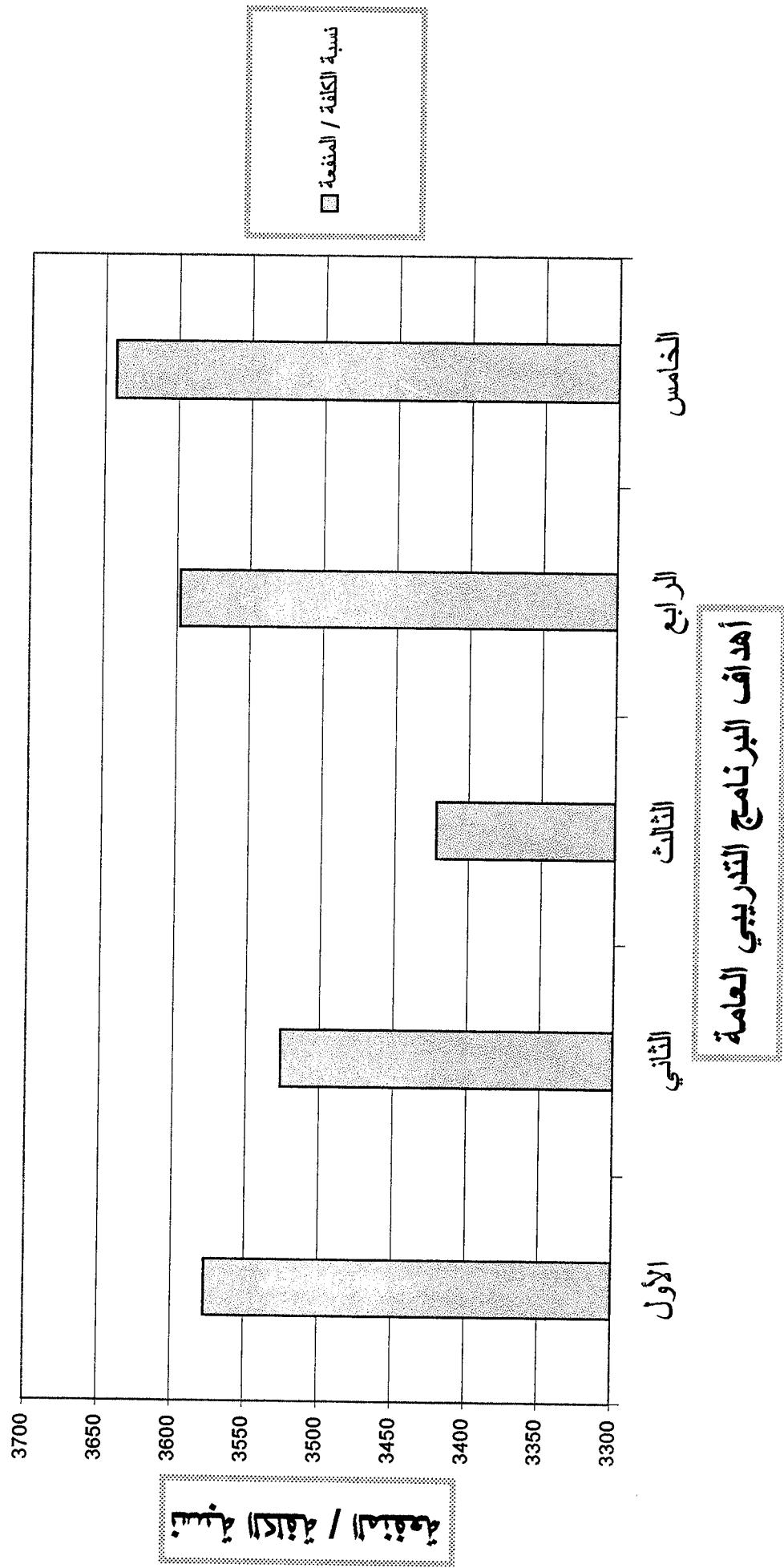
٤- يأتي في الترتيب الثاني لأكثر أهداف البرنامج العامة فاعلية **الهدف العام الثاني (تحديد وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) ، فيما حصل على الترتيب الثالث **الهدف العلم الأول** (رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس) ، والهدف العام الرابع (تمية قدرات مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) في الترتيب ما قبل الأخير كما يتضح من الشكل (١٣) ، وتأتي نسب الكلفة / الفاعلية للأهداف العامة على الترتيب التالي كما في الجدول رقم (٢٦) :**

جدول رقم (٢٦)

ترتيب أهداف البرنامج العامة في النموذج الأول حسب نسبة الكلفة / المنفعة :

| الترتيب | أهداف البرنامج | نسبة الكلفة / المنفعة |
|---------|--|-----------------------|
| الأول | تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسئoliياتهم. | ٣٤٢١,٥٠ |
| الثاني | تحديد وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية . | ٣٥٢٦,١٢ |
| الثالث | رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس . | ٣٥٧٧,٢٢ |
| الرابع | تمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره | ٣٥٩٧,٣٤ |
| الخامس | تزويدهم بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس . | ٣٦٤٢,٠٤ |

شكل (٣١) نسبة الكفة / المنفعة لأهداف البرنامج حسب التموذج الأول



(ب) - النموذج الثاني : نسبة الكلفة / المنفعة لأهداف البرنامج :

لحساب النموذج الثاني من نماذج ليفين (نموذج نسبة المنفعة نسبة الكلفة / المنفعة) تم تحويل متوسطات درجات تحقق الأهداف إلى احتمالات تحقق بالنسبة المئوية ، ثم تطبيق المعادلة التالية عليها ، وقد تم توضيح كيفية استخدامها في فصل إجراءات الدراسة :

$$\frac{\text{تكلفة المتدرب الواحد}}{\text{نسبة الكلفة / المنفعة لكل هدف}} = \frac{(أهمية الهدف \times \text{احتمال تحقق الهدف})}{(\text{أهمية الهدف} \times \text{احتمال تحقق الهدف})}$$

وبعد تطبيق هذه المعادلة ، تم التوصل إلى بيانات الجدول رقم (٢٧) :

جدول (٢٧)

نسبة الكلفة / المنفعة لأهداف البرنامج العامة :

| الهدف | تكلفة المتدرب | درجة الأهمية | احتمال التحقق | المتوسط الوزني (أهمية الهدف \times احتمال التحقق) | نسبة الكلفة / المنفعة |
|--------|---------------|--------------|---------------|--|-----------------------|
| الأول | ١٤٠٦٩٢ | ٦,٨٣ | ٠,٥٧ | ٣,٩٢ | ٣٥٨٨٦,٩٧ |
| الثاني | ١٤٠٦٩٢ | ٧,٢٦ | ٠,٥٥ | ٣,٩٨ | ٣٥٣٦٣,٢٥ |
| الثالث | ١٤٠٦٩٢ | ٧,٢٨ | ٠,٥٦ | ٤,٠٨ | ٣٤٥١٠,٤٠ |
| الرابع | ١٤٠٦٩٢ | ٧,١٦ | ٠,٥٤ | ٣,٩٠ | ٣٦١٢٠,٨١ |
| الخامس | ١٤٠٦٩٢ | ٧,١٦ | ٠,٥٤ | ٣,٨٧ | ٣٦٣٨٨,٣٧ |

ومن خلال الجدول رقم (٢٧) يتضح أن :

١- أكثر الأهداف فاعلية ، هو الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مديرى المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) ، إذ يعتبر أقلها نسبة كلفة / منفعة حيث بلغت (٣٤٥١٠,٤٠) .

٢- أقل الأهداف فاعلية ، الهدف العام الخامس (تزويد مديرى المدارس بالمهارات اللازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس) ، إذ يعتبر أكثرها نسبة كلفة / منفعة ، بنسبة (٣٦٣٨٨,٣٧) .

٣- يأتي في الترتيب الثاني ، لأكثر أهداف البرنامج العامة فاعلية الهدف العام الثاني (تحييث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) ، فيما حصل على الترتيب الثالث ، الهدف العام الأول (رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس) ، والهدف العام الرابع (تنمية قدرات مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) في الترتيب ما قبل الأخير كما يتضح من الشكل (١٤) ، فيما تأتي نسب الكلفة / المنفعة للأهداف العامة على الترتيب التالي كما يتضح من جدول رقم (٢٨) :

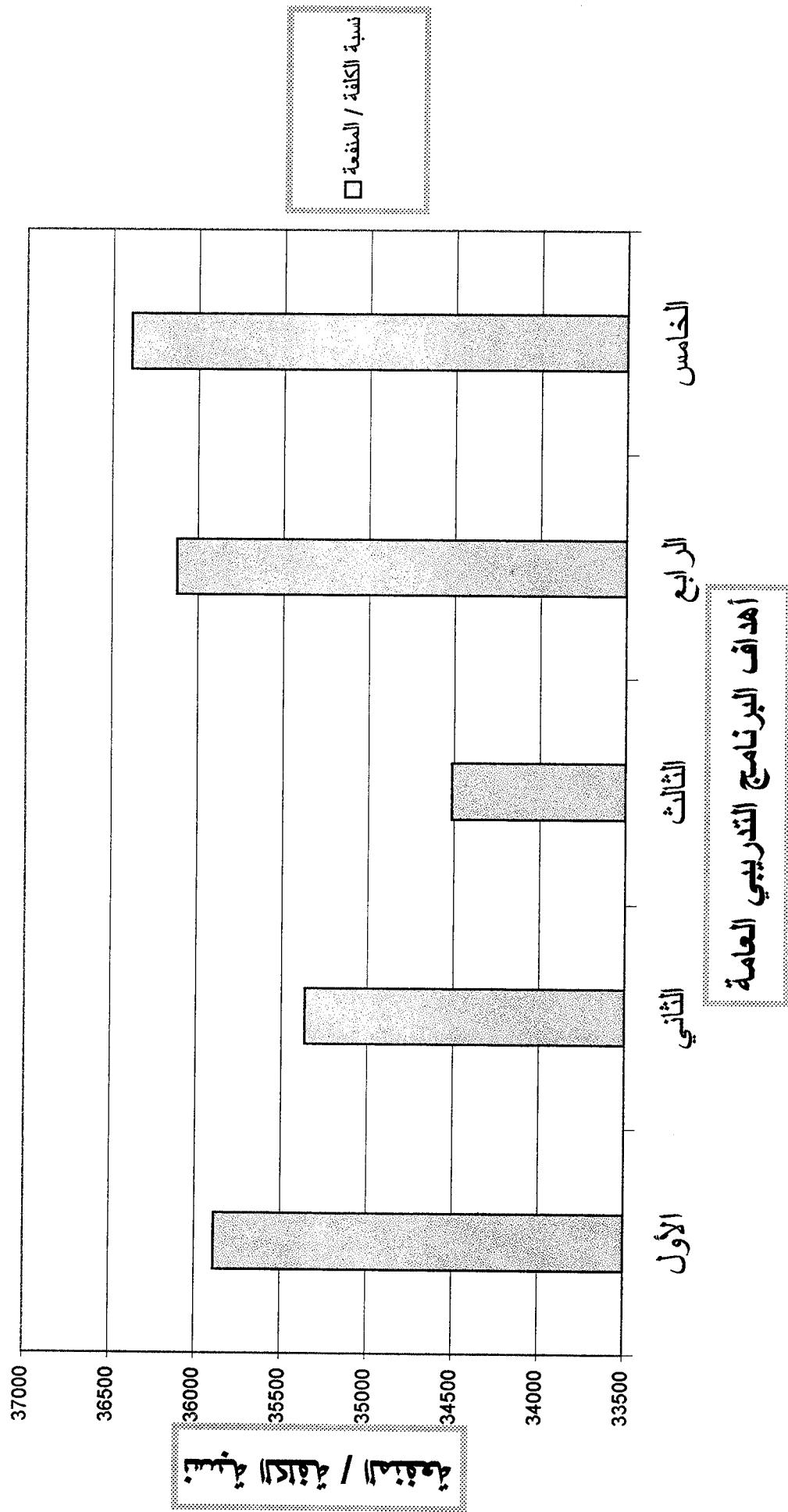
جدول رقم (٢٨)

ترتيب أهداف البرنامج في النموذج الثاني حسب نسبة الكلفة / المنفعة :

| الترتيب | أهداف البرنامج | نسبة الكلفة / المنفعة |
|---------|--|-----------------------|
| الأول | تعزيز انتظامهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم . | ٣٤٥١٠,٤٠ |
| الثاني | تحييث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية . | ٣٥٣٦٣,٢٥ |
| الثالث | رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس . | ٣٥٨٨٦,٩٧ |
| الرابع | تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره . | ٣٦١٢٠,٨١ |
| الخامس | تزويدهم بالمهارات اللازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس . | ٣٦٣٨٨,٣٧ |

* * *

شكل (٤) نسبة الكلفة / المدفعة لأهداف البرنامج العامة حسب التموذج الثاني



الإجابة على السؤال الخامس:

ما العوائق التي تحد من فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه ؟

من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة ، ومن خبرة الأساتذة المحاضرون في برنامج تدريب مديري المدارس ، وما أبداه المتدربون الذين سبق لهم اختيار الدورة تم إعداد استبانة عرضت للتحكيم فيما بعد ، وبعد أن أقرت الصيغة النهائية لها والتي ضمت عشرين عائقاً من أبرز العوائق التي قد تحدث في برامج التدريب ، طرحت على عينة البحث ، وبعد تحليل الاستبانة توصل الباحث لجدول رقم (٢٩) :

جدول رقم (٢٩)

أبرز العائق التي تحد من فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس

من وجهة نظر مديري المدارس :

| م | عوائق التدريب | متوسط درجة وجوده في البرنامج | نسبة وجوده في البرنامج |
|----|--|------------------------------|------------------------|
| ١ | كثرة أعداد المتدربين . | ٤,٩٢٩ | % ٤٩ |
| ٢ | التركيز على الجانب النظري . | ٧,٦٤٩ | % ٧٦ |
| ٣ | قصر المدة الزمنية للدورة . | ٥,٦٦٦ | % ٥٧ |
| ٤ | بعض موضوعات المقررات قديمة . | ٧,٠٨٧ | % ٧١ |
| ٥ | كثرة متطلبات المواد في الدورة . | ٧,٤٢١ | % ٧٤ |
| ٦ | تكرار بعض المفردات بين المقررات . | ٧,١٥٧ | % ٧٢ |
| ٧ | تجاهل آراء المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية . | ٦,٢٨٠ | % ٦٣ |
| ٨ | القاعات المخصصة لمحاضرات الدورة غير مناسبة . | ٤,٨٥٩ | % ٤٩ |
| ٩ | كثرة الأعمال التي يكلف بها المتدربون في الدورة . | ٥,٧٥٤ | % ٧٠ |
| ١٠ | بعض المحاضرين غير متخصصين في تدريس المادة . | ٦,٨٠٧ | % ٦٨ |

| م | عوائق التدريب | درجة وجوده في البرنامج | نسبة وجوده في البرنامج |
|-------------------------------------|--|------------------------|------------------------|
| ١١ | قصور بعض المواد في إشباع رغبة مديرى المدارس . | ٦,٨٥٩ | % ٦٩ |
| ١٢ | عدم اهتمام بعض المحاضرين في حضور وغياب المتدربين . | ٧,٠٣٥ | % ٥٨ |
| ١٣ | تكتيف بعض الموضوعات التي ليس للمتدربين حاجة بها . | ٦,٢٢٨ | % ٦٢ |
| ١٤ | حضور المتدربين من مناطق بعيدة يعيق الانتظام فيها . | ٦,١٤٠ | % ٦١ |
| ١٥ | قلة عدد الساعات المخصصة لبعض المواد لتنطية موضوعاتها . | ٥,٤٩١ | % ٥٥ |
| ١٦ | قلة الاعتمادات والمخصصات المالية ل القيام بإنجاز برامج التدريب . | ٦,١٢٢ | % ٦١ |
| ١٧ | قلة الوسائل التعليمية في الدورة (أجهزة عرض ، حاسب آلي ...) | ٥,٦٦٦ | % ٥٧ |
| ١٨ | التركيز على تطبيق النظم التقليدية ولوائح الاختبارات على المتدربين | ٧,١٠٥ | % ٧١ |
| ١٩ | اعتماد بعض المحاضرين على طريقة الإلقاء وغياب الأساليب العملية | ٦,٦٤٩ | % ٦٦ |
| ٢٠ | بعد النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل الميداني | ٧,١٤٠ | % ٧١ |
| المجموع الكلي | | | |
| متوسط درجة وجود العوائق في البرنامج | | | |
| ١٢٨,٠٥٢٦ | | | |
| ٦,٤٠٢ | | | |

ومن خلال الجدول رقم (٢٩) يتضح أن :

- متوسط درجة وجود العوائق في البرنامج بلغ (٦,٤) تقريباً ، بدرجة أكثر من المتوسط ، أي بنسبة (٦٤ %)
- وصل عدد العوائق ذات التأثير أعلى من المتوسط إلى عشرة (١٠) عوائق ، بما يمثل ما نسبة (٥٠ ,٠) من جملة هذه العوائق .
- كان العائق رقم (٢) في الاستبانة (التركيز على الجانب النظري) بمتوسط (٧,٦٥) أكثر العوائق وجوداً في البرنامج بنسبة (٧٦ %)

٣- يأتي العائق رقم (٥) في الاستبانة (كثرة متطلبات المقررات في الدورة) في الترتيب الثاني من حيث التأثير في البرنامج بمعدل (٧٤,٤٢) ونسبة (٧٤ %) .
وفيما يلي بقية ترتيب عوائق البرنامج ودرجة وجودها :

جدول رقم (٣٠)

ترتيب أهم العوائق بحسب نسبة وجودها في البرنامج:

| الترتيب | عوائق التدريب | نسبة وجوده في البرنامج |
|---------|---|------------------------|
| الأول | التركيز على الجانب النظري . | ٪ ٧٦,٤ |
| الثاني | كثرة متطلبات المواد في الدورة . | ٪ ٧٤,٢ |
| الثالث | تكرار بعض المفردات بين المقررات . | ٪ ٧١,٥ |
| الرابع | بُعد النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل الميداني . | ٪ ٧١,٤ |
| الخامس | التركيز على تطبيق النظم التقليدية ولوائح الاختبارات على المتدربين . | ٪ ٧١,٠ |
| السادس | بعض موضوعات المقررات قديمة . | ٪ ٧٠,٨ |
| السابع | عدم اهتمام بعض المحاضرين في حضور و غياب المتدربين . | ٪ ٧٠,٣ |
| الثامن | قصور بعض المواد في إشباع رغبة مديرى المدارس . | ٪ ٦٨,٥ |
| التاسع | بعض المحاضرين غير متخصصين في تدريس المادة . | ٪ ٦٨ |
| العاشر | اعتماد بعض المحاضرين على طريقة الإلقاء و غياب الأساليب العلمية . | ٪ ٦٦,٤ |



الإجابة على السؤال السادس :

ما العوامل التي تسهم في زيادة فاعلية البرنامج لتحقيق أهدافه ؟

يمثل الجزء الرابع من الاستبانة ابرز الاحتياجات التدريبية التي لم يجدها المتدرب في برنامج تدريب مدرب المدارس التي تعقده كلية المعلمين بأبها ، وكذلك ابرز المعوقات التي واجهت المتدربين في البرنامج ولم تذكر في الاستبانة في الجزء الثالث (معوقات البرنامج) ، وسيتم إيراد تلك المقترنات بناء على التكرار الأعلى ، والتي كانت على النحو التالي :

(أ) - **أبرز الاحتياجات** / وقد أجاب على هذا الجزء مائة وأربع متدربين ، وأبوز الاحتياجات التي ذكرها المتدربون في هذا الجزء :

- ١- ضرورة تنوع أساليب التدريب ، وخاصة ورش العمل ، فهي لم تستخدم إلا في مقررین . وقد أجاب على هذا الجزء اثنان وتسعون متدرب .
- ٢- ضرورة مناقشة قضايا التربية ، وخاصة المشاكل الحاصلة في المدارس حالياً وقد شارك في هذا المقترن ثمان وثمانون متدرب ، وفيما يلي جدول يوضح المشكلة وعدد المشاركون في ذكرها من أفراد مجتمع الدراسة :

جدول (٣١)

أبرز قضايا التربية التي يرى المتدربين بضرورة مناقشتها في البرنامج :

| المشكلة | عدد المشاركون في ذكر المشكلة |
|---------------------|------------------------------|
| الاعتداء على المعلم | ٤٣ |
| غياب المعلم | ٢٥ |
| انحراف الطالب | ١٣ |
| تدني مستوى الطالب | ٧ |

- ٣- ضرورة أن تكون الزيارة الميدانية لأكثر من مدرسة ، مع البعد قدر الإمكان عن المدارس المستأجرة ، وقد ذكر هذا المقترح ثلاثة وثلاثون مترباً .
- ٤- ضرورة أن يشتمل تقويم المترب على تقييم للحضور والغياب في البرنامج بالنسبة للمتدربين ، فرغم وجودها أصلاً في التقويم ، إلا أنها لا تحسب عملياً ، وقد ذكر خمسة عشر مترباً هذا المقترح .
- (ب) - **أبرز العوائق** التي وجدها المترب في البرنامج ، ولم يتم ذكرها في الجزء الذي يخص العائق في الاستبانة ، وقد ذكر مائة وسبع وثلاثون مترباً بعض من هذه المعوقات ، وهي على النحو التالي :
- ١- كثرة التقارير التي يطلبها أساتذة بعض المقررات كمتطلبات لتأكيد المواد ، وبعض من هذه التقارير موجود أصلاً من دورات سابقة . وقد أشار إلى هذا العائق ثلاث وتسعون مترباً .
 - ٢- بعد المسافة بين مركز التدريب (كلية المعلمين بأبها) وسكن المتدربين . وقد وضح هذا العائق تسعة وستون مترباً .
 - ٣- عدم التزام بعض المتدربين بحضور أيام التدريب الميداني (زيارة المدارس) وكان عدد المتدربين الذين ذكروا هذا العائق خمسة وأربعون مترباً .
 - ٤- زيارة مدارس مستأجرة . وقد ذكره ثمانية عشر مترباً .
 - ٥- وجود أساتذة غير متخصصين في الإدارة وعلم النفس ، وتسعة متدربين هي حصيلة من أشار إلى وجود هذا العائق في البرنامج .

* * *

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- الفصل الخامس -

مناقشة النتائج :

بعد تحليل النتائج ، تم التوصل إلى :

(١) - ما يتعلق بتكلفة المتدرب في البرنامج التدريسي :

١- وصلت تكلفة المتدرب الواحد في برنامج تدريب مديرى المدارس إلى (١٤٠٦٩٢) ريالاً ، يعود جل هذه القيمة لسبعين رئيسين ، هما :

- ارتفاع القيمة الكلية للمكافأة المترتبة على اجتياز البرنامج لكل متدرب اجتاز البرنامج ، وهي التي تعطى له كحافظ له بزيادة على راتبه بمقدار علاوة (٣٤٦) ريال تقربياً حتى سن التقاعد ، فقيمة المكافأة في مجموعها يصل إلى (١٩٤٢٧٢٠٨) ريال ، وهذه القيمة تمثل ما نسبته (٧٢ %) من تكلفة البرنامج الكلية .

- السبب الآخر : رواتب المتدربين ، فمعظم المتدربين يتقاضون أكثر من (١١٠٠) ريال ، وهذه الرواتب في مجموعها والتي وصل إلى (٧٣٢٠٠٠) ريال تمثل نقل آخر بما نسبته (٢٧ %) من قيمة التكلفة الإجمالية للبرنامج .

٢- جميع بنود التكاليف الأخرى - عدا البنددين السابقين - لا تؤثر على تكلفة البرنامج إلا بنسبة ضئيلة جداً ، فهي لم تصل في مجموعها إلى نسبة (٠٠٣) من تكلفة المتدرب الواحد .

٣- تأثير المصاروفات الدورية أكثر من المصاروفات الرأسمالية في القيمة الإجمالية لتكلفة المتدرب الواحد في برنامج تدريب مديرى المدارس ، وهذه النتيجة تتنقى مع نتيجة القرشي (١٤١٨هـ) والتي أكدت ، تأثير المصاروفات الدورية في متوسط تكلفة التلميذ ، في التحصيل الدراسي أكثر من المصاروفات الرأسمالية ، وحتى دراسة مدهر (١٤٠٦هـ) توصلت لاستئثار باب المصاروفات الدورية بأكبر قدر من المصاروفات

التعليمية من الميزانية التعليمية في معدل تكالفة الطالب ومتوسط درجة التحصيل المعرفي .

(ب) – فيما يتعلق بعدي تحقيق برنامج التدريب لأهدافه :

- ١- بلغ متوسط التحقق لأهداف البرنامج (٥,٥٣) بدرجة متوسطة ، والتي تشير إلى أن برنامج تدريب مديرى المدارس حقق أهدافه بدرجة متوسطة ، وهذا يتفق مع دراسات الحليبي و عبد العليم (١٩٩٨م) ودراسة بهجت (١٩٩٣م) ، وأيضاً دراسة هجان (١٤١٩هـ) في برامج تدريب مديرى المدارس ، والتي أشارت إلى أن برامج التدريب لذاك الفئة ، قد حققت أهدافها بدرجة متوسطة .
- ٢- وعلى الرغم من توافق تلك الدراسات في مدى تحقيق أهدافها ، إلا أن هناك برامج أخرى حققت أهدافها بصورة افضل ، منها برنامج تدريب مديرى المدارس في دراسة موسى (١٤١٦هـ) وبرامج الدراسات العليا التربوية بالجامعات السعودية باستخدام منهج تحليل المنفعة في دراسة بقشان (١٤١٣هـ) .
- ٣- الأهداف التي تحقق بدرجة اقل من المتوسط اكثراً من الأهداف التي تحقق بدرجة أعلى من المتوسط ، حيث تبلغ الأولى نسبة (٥٢%) من جملة الأهداف .
- ٤- معظم المواد شملتها أهداف تحقق بدرجة اقل من المتوسط ، عدا مادة الإدارة المدرسية وقد يعود ذلك ، لخلفية المتدربين عن الإدارة المدرسية قبل البرنامج .
- ٥- يبدو أن نسبة ذوي التخصصات الأدبية للمتدربين والتي تُعد الأكثراً بـ (٧٤%) قد أثر على تحقق أهداف مقرر التقويم التربوي ، وهو المقرر الذي تحقق أهدافه بدرجة أقل من المتوسط ، إضافة لكثره أهدافه في البرنامج وارتباطها علمياً بالإحصائيات ، والتي تتطلب وجود خلفية علمية لدى المتدرب .
- ٦- أثبتت الدراسة اختلاف البرنامج في تحقيق أهدافه ، فمن خلال جدول (٢٢) يتبيّن هذا الاختلاف في ترتيب تحقيق البرنامج لأهدافه ، وهذا يلتقى مع دراسة الحربي

(٤٠٥هـ) والذي توصل إلى اختلاف الاحتياجات التدريبية في البرامج المنعقدة في جامعتي الملك سعود وأم القرى .

٧- لعل قلة توفر أجهزة الحاسب الآلي بعدد مناسب له الدور الأكبر في تحقق هدف مقرر الحاسب الآلي (استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية) بمعدل يعد الأقل من بين أهداف البرنامج الخاصة .

٨- وجود أساتذة غير متخصصين في مواد علم النفس ، قد يكون سبباً في تحقق أهداف مقرر الإرشاد ومتابعة الطلاب ، ومقرر علم النفس بدرجة قليلة في البرنامج ، وهذا الكلام ينطبق على مقرر التقويم التربوي أيضاً لتحقيق بعض أهدافه .

(ج) - فيما يتعلق بأكثر الأهداف أهمية :

١- بلغ متوسط الأهمية لأهداف البرنامج (٧,١٤) مما يعني أن اغلب الأهداف مهمة للمتدربين ، وهو ما يؤكده حصول أربعة من الأهداف الخمسة الرئيسية على معدلات تحقق أعلى من متوسط الأهمية لجملة الأهداف العامة .

٢- حصل الهدف الخاص (زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة) على أعلى معدل من حيث الأهمية بـ (٨,١٢)، يليه (تحديد واجبات مدير المدرسة) والذي وصل لـ (٨,٠٧)، وكانت أكثر الأهداف مهمة للمتدربين ، إذ وصلت الأهداف المهمة لنسبة (٥٤ %) من جملة الأهداف الخاصة .

٣- أكثر الأهداف العامة أهمية في البرنامج التدريبي الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مدير المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) بمتوسط (٧,٢٨) يليه الهدف العام الثاني (تحديث وصقل مهارات مدير المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) بمتوسط (٧,٢٦) .

(د) – فيما يتعلق بأقل الأهداف فاعلية في البرنامج :

١- هدفين من الأهداف العامة الخمسة لبرنامج تدريب مديرى المدارس تحققت بدرجة أعلى من المتوسط . هما : الهدف الأول (رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديري المدارس) ، والهدف الثالث (تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) على التوالي .

٢- بلغت نسبة الأهداف التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط (٦٠ %) من جملة الأهداف الخمسة ، وهي على الترتيب (تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) ، فيما أتى الهدف (تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) في المرتبة الثانية ، وبقي الهدف الخامس (تزويدهم بالمهارات الازمة كمشرفيين مقيمين بالمدارس) في الترتيب الأخير لأهداف البرنامج العامة التي تحقق بدرجة أقل من المتوسط .

٣- جاءت نتائج تطبيق النموذج الأول من نماذج ليفين (نموذج وزن المنفعة المتحققة) متطابقة مع النموذج الثاني (نموذج نسبة المنفعة إلى التكلفة) في ترتيب أهداف البرنامج من حيث الفاعلية بناء على أقلها تكلفة / منفعة . فقد جاء الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مديرى المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) في النموذج الأول كأفضل الأهداف فاعلية ، بناء على الأقل تكلفة / منفعة ، وهو ما جاء به النموذج الثاني أيضاً كذلك ، ويأتي في الترتيب الثاني الهدف العام الثاني (تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) ، وفي الترتيب الثالث ، يأتي الهدف العام الأول (رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديري المدارس) ، وفيما أتى الهدف العام الرابع (تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) رابعاً من حيث الفاعلية ، أتى في الترتيب

الخامس والأخير الهدف العام (تزويد مدير المدارس بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس) وهو الهدف العام الخامس من ضمن أهداف البرنامج الرئيسية التي يرمي البرنامج لتحقيقها للمتدربين .

٤- هذا الاتفاق في ترتيب الأهداف ، من حيث الفاعلية ، في نموذجي ليفين ، يلتقي مع نتيجتى دراسة بقشان (١٤١٣هـ) ودراسة القحطاني (١٤١٨هـ) ، عندما استخدمنا هذا النموذج ، وخرجنا باتفاق النموذجين أيضاً ، فالأولى اتفقا النموذجين في فاعلية برامج الدراسات العليا ، والثانية في ترتيب فاعلية الأنشطة المدرسية .

٥- كشفت الدراسة من أن استخدام منهج المنفعة (نماذج ليفين) كأسلوب لتحليل تكاليف التدريب ، يُعد أداة تحليل علمية يمكن الاعتماد عليها في تحليل فاعلية تكاليف البرنامج ، وهو ما أشار به القحطاني (١٤١٨هـ) في دراسته ، من أن هذا الأسلوب - منهج تحليل المنفعة - وسيلة ناجحة لاتخاذ القرار الصائب في مجال التعليم من خلال تقويم برامجه . وأيضاً في مساعدة الإداريين لاتخاذ قرارات صائبة مبنية على معلومات ثابتة ، وهو ما وضحته دراسة resendez (1989) .

٦- توصلت الدراسة من خلال استخدام نماذج تحليل المنفعة ، إلى اختلاف البرامج في فاعلية كلفتها . وفي الدراسة الحالية ، اختلفت أهداف البرنامج في كلفتها ، وفي منفعتها . وهذا ما يتفق مع دراسة سلامة (١٤١٥هـ) في هذه النتيجة ، فقد توصلت الأخيرة إلى أن المدارس الحكومية أكثر فاعلية من المدارس الأهلية ، وأيضاً مع دراسة القحطاني (١٤١٨هـ) من اختلاف الأنشطة المدرسية في فاعليتها وفي كلفتها .

٧- لا يمكن الاعتماد على درجة تحقيق البرنامج لأهدافه ، كمعيار امثل لفاعلية البرنامج ، فالهدف العام الثاني (تحديث وصقل مهارات مدير المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) جاء في الترتيب الثالث بالنسبة

لترتيب الأهداف حسب التحقق في البرنامج ، وكان تتحققه أقل من المتوسط العام ، فيما أتى - الهدف الثاني - في ثانٍ الترتيب من حيث الفاعلية من بين أهداف البرنامج .

(ه) - فيما يتعلق بالعوائق التي تحد من فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه :

١- لعل السبب في تحقيق البرنامج لأهدافه بدرجة متوسطة ، وجود العوائق في البرنامج وبنسبة (٦٤ %) وهي نسبة كبيرة أن توجد مثل هذه العوائق في برنامج تدريب .

٢- يعتبر العائق (التركيز على الجانب النظري) الأكثر وجوداً في البرنامج بنسبة (٧٦,٤ %) ، وهذا العائق أيضاً وجد بهجت (١٣٩٣م) في دورة مديرى المدارس في عمان ، وأثر كذلك في برنامج تدريب مديرى المدارس والمنعقد في المدينة المنورة ضمن دراسة هجان (١٤١٩هـ) ، وكذلك ذكره الخزاعي (١٤٠٥هـ) وخيرية الزرمي (١٤٠٥هـ) في دراستيهما كأحد عوائق برامج تدريب المعلمين .

٣- يأتي في الترتيب الثاني (كثرة متطلبات البرنامج) من بحوث وتقارير وواجبات منزلية ، وكانت نسبة وجود هذا العائق في البرنامج (٧٤,٢ %) . وقد يكون لعدد الساعات المطلوبة لمدة فصل دراسي دوراً في ذلك ، وقد ورد هذا العائق في دراسة هجان (١٤١٩هـ) عن دورة مديرى المدارس في المدينة .

٤- إحدى وسبعين ونصف في المائة كانت نسبة وجود العائق (تكرار بعض المفردات بين المقررات) في البرنامج وذلك في مواد المناهج والإدارة والإشراف التربوي ، والتي ذكرها المتربون في جزئية المقترنات .

٥- بعد النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل الميداني كان أحد العوائق ، والذي وُجد بنسبة (٧١,٤ %) في البرنامج ، وقد وجده أيضاً إيمان أبو خضير (١٤١٨هـ) في دراستها للتعرف على مدى فاعلية برنامج التدريب لمعهد الإدارة .

- ٦- على الرغم من تعدد أساليب التقويم ، إلا انه يبدوا أن التركيز لا زال على تطبيق النظم التقليدية ولوائح الاختبارات على المتدربين في البرنامج بنسبة (٧١ %) .
- ٧- وجد (٧٠,٨ %) من المتدربين أن بعض موضوعات المقررات قديمة ، ويعتمد بعض المحاضرين على مراجع قديمة لبعض المقررات .
- ٨- قد يكون لعدم اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بحضور وغياب المتدربين ، جوانب سلبية ليس فقط على المتغيرين ، بل حتى على مواطن الحضور ، وقد وجد هذا العائق في البرنامج بما نسبته (٧٠,٣) ، لا سيما وأن (نسبة الحضور) تعتبر من أكثر الأساليب أهمية للمتدربين في مجال تقويمهم كما توصلت إليها دراسة هجان (١٤١٩هـ) في نفس برنامج تدريب مديرى المدارس بالمدينة المنورة .
- ٩- لم تشبع محتويات بعض المقررات رغبة (١١٧) متدرباً في برنامج التدريب ، وهذا العائق وجده موسى (١٤١٦هـ) في دراسته عندما توصل إلى أن تقويم برامج التدريب لمديرى المدارس والمشرفين التربويين ، يعاني من محتواه .
- ١٠- كان من بين العوائق التي وُجِدت في البرنامج وزادت نسبة وجودها عن متوسط وجود العائق بصفة عامة في البرنامج (اعتماد بعض المحاضرين على طريقة الإلقاء وغياب الأساليب العملية) بنسبة (٦٦,٤ %) ، وتواجد هذا العائق في برنامج تدريب مديرى المدارس بدراسة حريري (١٤٠٣هـ) وفي برنامج تدريب مديرى المدارس والمشرفين التربويين في دراسة موسى (١٤١٦هـ) ، وفي برنامج تدريب مديرى المدارس ضمن دراسة بهجت (١٩٩٣م) ، وأيضاً في دراستي الززمي (١٤٠٥هـ) والخزاعي (١٤٠٥هـ) من عدم استعمال وسائل تدريب متعددة في برامج تدريب المعلمين والمعلمات .

(و) – فيما يتعلق بالعوامل التي تسهم في زيادة فاعلية البرنامج لتحقيق أهدافه :

أولاً – الاحتياجات التدريبية :

كان من ضمن الاحتياجات التدريبية التي أبدتها المتدربون في هذا الجزء ما يلي :

- ١- ضرورة تنوع أساليب التدريب ، وبخاصة التركيز على ورش العمل ، وهذه الحاجة التدريبية أنت ضمن أولوية المتطلبات ، وتلا ذلك ضرورة التركيز على مناقشة قضايا التربية الحالية في المدارس ووضع الحلول لها .
- ٢- ينادي المتدربون بالابتعاد عن المدارس المستأجرة قدر الإمكان لعدم الاستفادة الكاملة مقارنة مع نظيراتها الحكومية ، والأخرى التي سبق أن زارها متدربون في البرنامج السابق . ورغم وجود تقويم على حضور وغياب المتدربين في البرنامج وخاصة في اليوم الميداني ، إلا أنه لم يحسب فعلياً كما ذكره المتدربون .

ثانياً – أهم العوائق الموجدة في البرنامج :

تفقد التقارير قيمتها إذا تكررت موضوعاً ، بل ويشك في مصداقية الدرجات الموضوعة ، فالبعض من المتدربين لا يبذل جهداً في تلك التقارير ، لا سيما إذا كانت موجودة مسبقاً . كما يؤثر بعد السكن عن مقر التدريب (الكلية) والإهمال في الحضور المستمر لأيام التدريب الميداني من قبل المتدرب أو حتى من قبل المشرف عائق في تحقيق البرنامج لأهدافه ، كما أفرزته جزئية المقترنات من وجهة نظر المتدربين .

* * *

ملخص التأثير :

لخص الباحث أهم النتائج التي توصل إليها في الآتي :

- ١-بلغت تكاليف المتدرب الواحد في برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها حوالي (مائة وأربعون ألفاً وستمائة واثنان وتسعون) ١٤٠٦٩٢ ريالاً ، وتنسب (٧٢ %) من هذه القيمة إلى بند مكافأة المتدربين ، فيما ترجع نسبة (٢٧ %) إلى بند رواتبهم .

٢-حقق برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها أهدافه بدرجة متوسطة ، إذ بلغ متوسط تحقق الأهداف (٥,٥٤) .

٣-أكثر الأهداف العامة أهمية في البرنامج التربويي الهدف العام الثالث (تعزيز انتماء مديرى المدارس للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم) ، يليه الهدف العام الثاني (تحديث وصقل مهارات مديرى المدارس وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والتعليمية) . ويعتبر الهدف العام الرابع (تتميم قدرة مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) في نفس الأهمية لمديرى المدارس مع الهدف العام الخامس (تزويد مديرى المدارس بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس) .

٤-يعتبر الهدف العام الخامس (تزويد مديرى المدارس بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس) أقل الأهداف فاعلية ، يليه الهدف العام الرابع (تتميم قدرات مديرى المدارس على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره) ، بينما الهدف العام الأول (رفع مستوى أداء القيادة التربوية لمديرى المدارس) جاء في الترتيب الثالث من حيث الأقل فاعلية .

٥- التركيز على الجانب النظري جاء في مقدمة العوائق الموجودة في البرنامج التربويي وتلا ذلك كثرة متطلبات البرنامج من بحوث وتقارير وواجبات لكل مادة ، والتركيز على

تطبيق النظم التقليدية ولوائح الاختبارات ، وتكرار بعض مفردات المقررات ، وبعد النظريات العلمية عن واقع العمل الميداني ، وقدم بعض المقررات ، وإهمال بعض المحاضرين في حضور وغياب المتدربين خاصة أيام التطبيق الميداني ، وقصور بعض المقررات في إشاعة رغبة مدير المدارس ، وتدريس بعض المقررات من قبل أستاذة غير متخصصين ، واعتماد اغلبهم على طريقة الإلقاء وإهمال الأساليب العلمية ، وكل تلك العوائق كانت الأبرز في التأثير على البرنامج وتحقيقه لأهدافه بدرجة متوسطة .

٦-من العوامل التي تسهم في زيادة فاعلية البرنامج لتحقيق أهدافه التوازن بين الجانب التطبيقي والنظري في عملية التدريب ، والتنوع في أساليب التدريب ، ومناقشة القضايا التي تهم المتدربين مثل : قضية الاعتداء على المعلم ، غياب المعلم ، انحراف الطالب ، وتدني التحصيل العلمي للطلاب . وأن تكون زيارات المتدربين لمدارس متعددة وغير مستأجرة قدر الإمكان ، والتقليل والتنوع في التقارير المطلوبة من المتدربين ، ووجود متخصصين في مقررات الإدارة وعلم النفس ، وتطبيق النظرية في عمليات التدريب على واقع العمل الميداني للمتدربين .

النوصيات والآيات العمل

بعدما توصل الباحث لنتائج دراسته ، فإنه يوصي بالآتي :

- ١- لكون مكافأة البرنامج تعد مركز النقل في تكلفة البرنامج ، حيث تمثل (٧٢ %) من تكلفة البرنامج الكلية ؛ لذا يوصي الباحث وزارة المعارف بإعادة النظر في المكافأة التي تمنح للمتدرب بعد اجتيازه للبرنامج ، ويمكن وضع بدائل لذلك ، كأن تعطى للمتدرب في نهاية البرنامج مكافأة تقديرية واحدة ، بحيث لا يترتب على اجتياز البرنامج علاوة على الراتب الأساسي والتي تستمر حتى سن التقاعد ، فإن إعطاء مبلغ خمسون ألف ريال مثلاً لكل متدرب ، أقل بكثير عن مكافآت البرنامج بالنظام الحالي .
- ٢- ينبغي تركيز قسم التدريب التربوي والإدارة المدرسية في إدارات التعليم في اختيار المتدربين على حديث العهد بالمجال الإداري ، حتى تكون الاستفادة منهم أكبر في المجال التربوي والمهني .
- ٣- يفترض إعداد مركز مستقل للبرامج التدريبية بكلية المعلمين بأبها أسوة بمركز التدريب بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، لتولى العمليات الإدارية المتعلقة بالبرنامج والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس بالبرنامج ومع المتدربين .
- ٤- على المسؤولين بوزارة المعارف إعادة النظر في بعض المقررات التي تدرس للمتدربين ؛ للتكرار الموجود بين مفرداتها ، وقدم البعض الآخر خصوصاً في مقررات الإدارة والمناهج والإشراف التربوي .
- ٥- مع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل بداية البرنامج التدريبي .
- ٦- وضرورة التنسيق مع كلية إعداد المعلمين لإحضار هيئة تدريس في تخصصات الإدارة التربوية وعلم النفس .
- ٧- ينبغي على أعضاء هيئة التدريس في البرنامج التدريبي ضرورة التوازن بين الجانب التطبيقي والنظري في التدريب ، وتطبيق النظريات العملية بواقع العمل الميداني ،

والاهتمام بحضور وغياب المتدربين خاصة في الجزء الميداني وجعله عنصراً في التقويم وضرورة تنوع أساليب التدريب ، والتقليل من الاعتماد على الاختبارات كوسيلة تقويم رئيسية لاجتياز المتدرب البرنامج ، مع أهمية مناقشة قضايا التربية التي تهم المتدربين مثل قضايا : الاعداء على المعلم ، غياب المعلم عن العمل ، انحراف الطالب ، وتدني مستوى الطالب في التحصيل . كما ينبغي على أعضاء هيئة التدريس التجديد والتوسيع في التقارير المطلوبة من المتدربين .

٥ - يفترض على المسؤولين عن برنامج التدريب التسويق بين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص متطلبات المقررات وأيام الاختبارات ، وتوفير معينات التدريب وخاصة أجهزة الحاسب الآلي بأعداد تتناسب أعداد المتدربين ، وبعد قدر الإمكان عن المدارس المستأجرة في توزيع المتدربين في اليوم الميداني .

المقدمة :

١- إجراء دراسة مماثلة لبرنامج تدريب مدير المدارس بكليات المعلمين على مستوى المملكة لإمكان تعميم النتائج .

٢- عمل دراسة مقارنة بين برامج تدريب مدير المدارس ، والتي تعقد في الجامعات وبين التي تُقدم في كليات المعلمين ، لمعرفة أي الجهازين أكثر فاعلية في تنفيذ البرامج . (ومن الجامعات التي تتم فيها مثل هذه البرامج جامعة الملك سعود ، والإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وأم القرى) .

٣- إجراء دراسة لأحد برامج تدريب مدير المدارس ، باستخدام أساليب أخرى لتحليل تكاليف التدريب ، مثل أسلوب تحليل الكلفة والعائد ، أو أسلوب تحليل فاعلية التكاليف ؛ لإمكان معرفة ما إن كان هناك تغير في حساب الكلفة والعائد بصورة أكثر توضيحاً أو يكون أدق حكماً ، بعد إجراء مقارنة مع ما تم استخدامه من أساليب في هذه الدراسة .





المراجع

أولاً - المصادر :-

١) القرآن الكريم .

ثانياً - الكتب :-

٢) أبو علام ، رجاء محمود (١٤١٨هـ) . مدخل إلى مناهج البعثة التربويّة . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، الطبعة الثانية .

٣) أتكسون ، ج . ب (١٤١٣هـ) . اقتصاديات التربية . (ترجمة) ، عبد الرحمن محمد صائغ . دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى .

٤) بخاري ، عبلة عبد الحميد (١٤١٧هـ) . معاشراته في مباحث الاقتصاد الجزئي . دار جده ، الطبعة الأولى .

٥) البعلبكي ، روحى و البعلبكي ، منير (١٩٩٩م) . القاموس الصغير . دار العلم للملاتين ، لبنان : بيروت ، الطبعة الرابعة .

٦) توفيق ، عبد الرحمن (١٩٩٨م) . تقييمه التدريسي : المردود والعائد على الاستثمار البشري . مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، الطبعة الأولى .

٧) جودة ، محفوظ وأخرون (١٩٩٧م) . التنمية الإدارية . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .

- ٨) جون ، هانسون وَ كول ، سي يرمبك (١٩٧٦ م) . التربة والتقسيم الاجتماعي والاقتصادي للدول النامية . (ترجمة وتقديم) النجحي ، محمد لبيب . دار نهضة مصر للطباعة والنشر - القاهرة .
- ٩) حجازي ، عبد العزيز (١٩٦٥ م) . الأصول العلمية للتكاملية الفعلية . القاهرة .
- ١٠) طببي ، حسن (١٩٧٦ م) . معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي . معهد الإنماء العربي ، طرابلس .
- ١١) حمو ، عارف وآخرون (١٩٨٨) . مباحث الاقتصاد . دار ابن رشد ، عمان .
- ١٢) الدوري ، حسين (١٩٧٦ م) . الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . مطبعة العاصمة ، القاهرة .
- ١٣) دياب ، اسماعيل محمد (١٩٩٠ م) . العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي . عالم الكتب : القاهرة .
- ١٤) دياب ، عبد الفتاح حسين (١٤١٦ هـ) . التدريب وأهمية للقطاع العام والخاص . مركز البحث والتدريب ، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة .
- ١٥) السلمي ، علي (١٩٧٠ م) . التدريب الإداري . المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- ١٦) شريف ، غانم سعيد وَ سلطان ، حنان عيسى (١٤٠٣ هـ) . الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية . دار العلوم ، الرياض ، الطبعة الأولى .
- ١٧) الشقاوي ، عبد الرحمن (١٤١٣ هـ) . التدريب الإداري للتنمية . مطبع سمحـة : الرياض ، الطبعة الثانية .

- ١٨) الصهيل / محمد بن حمد (١٤١٥هـ) . حليل الرواتب . المطبع الوطنية .
- ١٩) عابدين ، محمود عباس (١٩٩٠م) . مسيرة علم اقتصاد التعليم . الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس مجلد (١٦) ، دار الفكر العربي : القاهرة .
- ٢٠) العبيد ، عبدالله سليمان و عطيه ، عبد القادر (١٤١٥هـ) . اقتصاد المملكة العربية السعودية : نظرية تحليلية . دار عالم الكتب ، الطبعة الأولى .
- ٢١) العبيدي ، غانم سعيد (١٤٠٢هـ) . اتجاهاته وأساليبه معاصرة في اقتصadiاته التعليمية : الكلفة والكلفأة بين النظرية والتطبيق . دار العلوم ، الرياض .
- ٢٢) عرب ، عاصم بن طاهر (١٤٠٩هـ) . التحليل الاقتصادي الجزئي للنظرية المتوسطة . دار المریخ ، الرياض ، ط ١ .
- ٢٣) عمار ، حامد (١٩٦٨م) . في اقتصadiاته التعليمية . دار المعرفة ، الطبعة الثانية .
- ٢٤) غنيمة ، محمود متولي (١٩٩٦م) . الوضع الراهن واحتمالات المستقبل . الدار المصرية اللبنانية .
- ٢٥) الفيروز ، مجد الدين محمد بن يعقوب (١٤١٣هـ) . القاموس المحيط . بيروت مؤسسة الرسالة ، الطبعة الثالثة .
- ٢٦) فهمي ، محمد سيف الدين (١٩٦٥م) . التخطيط التعليمي . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٢٧) فهمي ، محمد سيف الدين و محمود ، حسن (١٤١٥هـ) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي . دار إلا بداع الثقافي ، الرياض ، الطبعة الثانية .

- (٢٨) القاسم ، بديع محمد (١٩٧٥م) . تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق . مطبعة الأمة ، بغداد .
- (٢٩) القرى ، محمد على (ب ، ت) . مباحث الاقتصاد (طلاب العلوم الاجتماعية) . دار زهران ، جدة .
- (٣٠) مكتبة المعارف (١٤١٩هـ) . قاموس المستقبل . دار ومطابع المستقبل ، جمهورية مصر العربية .
- (٣١) منصور ، على وَ عفر ، محمد عبد المنعم (١٣٩٩هـ) . مباحث الاقتصاد الجزائري . دار المجتمع ، توزيع دار البيان العربي ، جدة .
- (٣٢) موسى ، عبد الحكيم (١٤١٨هـ) . التدريب أثناء الخدمة . الطبعة الأولى ، (ب ، د) .
- (٣٣) النوري ، عبد الغني (١٤٠٩هـ) . اتجاهاته الجديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية . دار الثقافة ، الدوحة ، الطبعة الأولى .
- (٣٤) وزارة المعارف (١٤٠٥هـ) . حليل التدريب . الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب .
- (٣٥) ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٨٣م) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . جامعة الملك سعود .
- (٣٦) ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٤٠٦هـ) . التدريب الإداري : بين النظرية والتطبيق . الناشر عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود الرياض ، الطبعة الأولى .

الرسائل والبحوث العملية :

- ٣٧) أبو خضير ، إيمان سعود (١٩٩٧م) . تقييمه برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية . بحث منشور بمجلة الإدارة العامة ، العدد الثاني ، المجلد السابع والثلاثون ، الرياض .
- ٣٨) أبو عراد ، صالح بن علي (١٤١٥هـ) . إعداد معلم المرحلة الابتدائية ودور حلية المعلمين بأبها في خدمة العملية التعليمية (١٣٩٧-١٤١٥هـ) . أبها ، دراسة غير منشورة ، كلية المعلمين .
- ٣٩) بافيل ، وفاء (١٤١٥هـ) . دراسة القيمة الحدية الأكاديمية لمدارس رياض الأطفال في مستوى التحصيل الدراسي لطلبة الابتدائية بجدة . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
- ٤٠) البسيوني ، مصطفى عاصم (١٩٨٩م) . تطعيم التدريب الداخلي والخارجي في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان : دراسة ميدانية . بحث منشور في مجلة الإداري ، العدد (٣٦) السنة الحادية عشر ، مسقط .
- ٤١) البوعين ، حمد و القبلان ، يوسف (١٤٢٠هـ) . تطوير الإدارة المدرسية . ورقة مقدمة في لقاء مديرى التعليم الثامن في المنطقة الشرقية خلال ٩/١١/١٤٢٠هـ ، مجلة المعرفة ، وزارة المعارف ، عدد (٥٧) في ذي الحجة .

- ٤٢) بقشان ، فاطمة عمر (١٤١٣هـ) . قياس فاعلية برامج الدراسات العليا التربوية بالجامعة السعودية باستخدام منهج تحليل المفهوم . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
- ٤٣) بهجت ، أحمد رفاعي (١٩٩٣م) . معالجة دور الإدارة المدرسية في إعداد مديرى المدارس بسلطنة عمان - دراسة تقويمية . القاهرة ، دراسات تربوية ، من إصدارات رابطة التربية الحديثة ، مجلد (٨) ، جزء (٥٤) .
- ٤٤) جون ، جان بيير (١٩٧١م) . تطبيق نعمات التربية وتكلفتها . صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية ، العدد (٢٥) ، السنة التاسعة .
- ٤٥) الحربي ، محيميد مبارك (١٤٠٥هـ) . الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعيي الملك سعوٰد وأم القرى من وجهة نظر المتدربين . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى ، كلية التربية.
- ٤٦) حريري ، هاشم بكر (١٤٠٣هـ) . دور كلية التربية في تطوير التدريب التربوي في جامعة أم القرى : دراسة ميدانية . سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العملية وإحياء التراث الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٤٧) الحليبي ، عبد اللطيف حمد وعبد العليم ، اسامه احمد (١٩٩٨م) . الكتابات المكتسبة لمدير المدرسة من الدورة التدريبية بكلية المعلمين بالأحساء بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية . القاهرة ، جامعة الأزهر ، مجلة كلية التربية ، العدد (٧٠) .

- ٤٨) الحميد ، عبد الواحد بن خالد (١٤١٧هـ) . استثمار في أمة . مجلة المعرفة ، وزارة المعارف ، عدد (٢١) ، ذو الحجة .
- ٤٩) الخزاعي ، فايز سالم (١٤٠٥هـ) . التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية : دراسة تقويمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
- ٥٠) زاهر ، ضياء الدين (١٩٩٠م) . تدريب الكوادر الإدارية والتربوية لتعليم الكبار : إطار تطبيقي مقتدرج . مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، رقم (١٧٢) .
- ٥١) الزهراني ، علي عبد الله وكسنawi محمود (١٤١٣هـ) . أنموذج مقتدرج لتطوير برنامج دورة مديرى مدارس التعليم العام فى ضوء مرتباًه المتدربيين بمركز الدورات التربوية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى . بحث مقدم للمؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من (٢٣-٢١ / ١٠ / ١٤١٣هـ) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٥٢) ساندر ، بنو (١٩٨٩م) . إدارة النظم التربوية وتنبییر شؤونها : الإشكاليات والاتجاهات . بحث منشور في مجلة مستقبليات ، العدد الثاني ، مجلد (١٩) .
- ٥٣) سلامة ، ابتسام خالد (١٤١٥هـ) . استخدام منهج تحليل المنفعة في تحديد فاعلية المدارس الحكومية والأهلية بمدينة جده في تحقيقها لأهدافها . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

- ٥٤) الشافعي ، احمد عبد الحميد (١٩٩٨م) . بعض مشكلاته الدوراتيّة التدريبيّة لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في كلّيات المعلمين بالمملكة العربيّة السعوديّة - دراسة ميدانيّة . القاهرة ، جامعة الأزهر ، مجلة كلية التربية ، العدد (٧٠) .
- ٥٥) الشقاوي ، عبدالرحمن (١٤٠٦هـ) . إدارة التنمية في المملكة العربيّة السعوديّة . العدد (٥٠) ، بحث منشور في مجلة الإدارة العامة ، الرياض .
- ٥٦) العبد ، جعفر (١٩٦٩م) . القيادة الإداريّة والتدرّب في الخدمة المدنيّة . مجلة الإدارة ، عدد (٣) .
- ٥٧) العبد ، جعفر محمد (١٩٧٧م) . التدريب : أهدافه وأنواعه . المنظمة العربيّة للتربية والثقافة والعلوم ، الورشة التعليميّة ، القاهرة من ٢٠-١ فبراير .
- ٥٨) العبيدي ، غانم سعيد (١٩٧٩م) . أساليب معاصرة في اقتصاديّات التعليم : المُلْفَة والحفاء بين النظريّة والتطبيقيّ . مجلة التوثيق التربوي ، العدد (٢٢) - السنة السابعة ، بغداد .
- ٥٩) الغنام ، محمد احمد (١٩٨٣م) . رؤية للتعليم من منظور اقتصادي واسع . مقال في مجلة التربية الجديدة ، العدد (٢٩) لشهري مايو - أغسطس .
- ٦٠) الفايز ، نورة عبد الله (١٤٠٧هـ) . أنواع التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة . مطابع معهد الإدارة العامّة ، بحث مقدم ندوة التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة.
- ٦١) فرغل ، منصور سعد (١٤٢٠هـ) . مُلْفَة الفاقد التعليمي في التعليم العام بمحافظة ينبع . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربويّة والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

٦٢) فهمي ، منصور (١٩٧٨م) التدريبه ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٢٢) ،
الرياض ،

٦٣) القحطاني ، مصلح سعيد (١٤١٨هـ) . استخدام نماذج تحليل المنفعة لدراسة فاعلية
الأنشطة المدرسية بالمرحلة الثانوية . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية
والخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

٦٤) القرشي ، حسان ضيف الله (١٤١١هـ) . أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على دفع
حفاية مدير المدرسة . بحث منشور في مجلة جامعة أم القرى ، العدد (٤) ، السنة الثالثة
، مطبع جامعة أم القرى ، مكرمة المكرمة .

٦٥) القرشي ، عبد الله بن عطية (١٤١٨هـ) . حكمة طالب المرحلة المتوسطة وعلاقتها
بأداء المدارس بمحافظة الطائف التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة
التربوية والخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

٦٦) الكيلاني ، أنمار (١٤١٥هـ) . التقويم الاقتصادي للتعليم وأهميته في اتخاذ القرار
الإداري التربوي . بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد السابع ،
الرياض .

٦٧) محرر ، صبحي (١٩٧٠م) . تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة . منشورات
المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٦٨) مدمر ، احمد علوی (١٤٠٦هـ) . تكملة طالب المرحلة الابتدائية وحفايتها
التمثيلية في مدينة جدة وقرى وادي قديد : دراسة تحليلية مقارنة . رسالة ماجستير
غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

- ٦٩) مرشد ، سمير أسعد (١٤٠٨هـ) . مفهوم القيادة والمعالية في نظر الإدارة العامة .
مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، المجلد الأول
- ٧٠) المفتى ، كمال جعفر (١٤٠٢هـ) . معالجة البرامج التدريبية : بين القياس والتقويم .
 العدد (٣٢) ، معهد الإدارة العامة : الرياض .
- ٧١) المنيع ، محمد عبد الله (١٤٠١هـ) . برامج التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية ودورها في تطوير الإدارة التعليمية . بحث منشور في مجلة كلية التربية - جامعة الرياض ، العدد الثالث ، السنة الثالثة ، مطبع جامعة الرياض .
- ٧٢) موسى ، عبد الحكيم (١٤١٦هـ) . تقويم برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية من وجهة نظر مديرى المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والموهوبين التربويين على مدى ثلاثة أعوام . بحث منشور في مجلة أم القرى ، العدد الحادى عشر ، السنة التاسعة .
- ٧٣) نجار ، احمد منير (١٩٩٥م) . الجذور الاقتصادية والاجتماعية للإنفاق التعليمي .
 بحث منشور في مجلة آفاق اقتصادية ، العدد (٦٣) ، المجلد (١٦) .
- ٧٤) الهوساوي ، سعاد محمد (١٤١٢هـ) . معالجة القيادة في مدارس البنات الثانوية بمنطقة جدة وجيزان التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

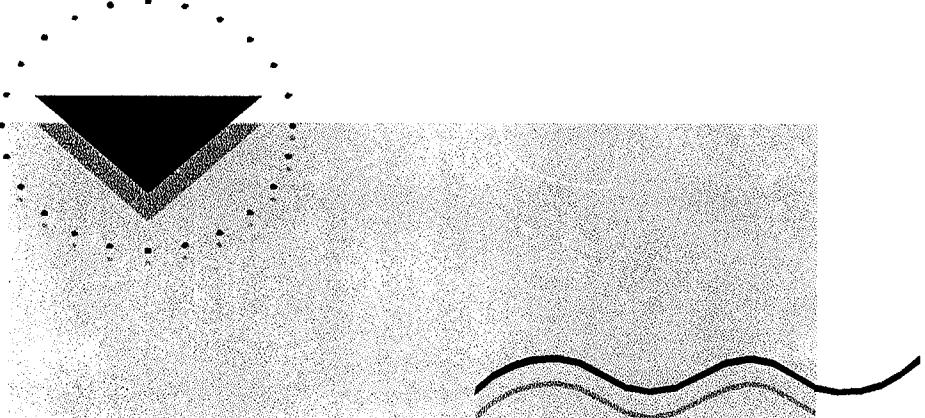
- (٧٥) هجان ، علي حمزة (١٩٩٨م) . آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة . جامعة عين شمس ، مكتبة زهراء الشرق ، مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والعشرون ، الجزء (٢) .
- (٧٦) الهابيتي ، عبد الستار ابراهيم (١٤١٧هـ) . سلوان المستهلك وتوازنه في الاقتصاد الإسلامي . مجلة الاقتصاد الإسلامي ، العدد (١٩١)، السنة (١٦) .
- (٧٧) ياغي ، روضة (١٤٠٧هـ) . مشكلات تواجه فاعلية عملية التدريب . مطبع معهد الإدارة العامة ، بحث مقدم ندوة التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة .
- (٧٨) يوسف ، خليل يوسف (١٩٧٥م) . تحضير برامج التدريب . حلقة المسؤولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المنامة ، البحرين .
- (٧٩) الهندي ، وحيد أحمد (١٤١٤هـ) . واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية استطلاعية - . مجلة معهد الإدارة العامة ، السنة الثالثة والثلاثون ، العدد (٧٩) ، الرياض .

- 80) Baalbaki , Munir (1992) . AL-Mawrid . Dar El-ilm Lil Malayeen , Lebanon .
- 81) Hassan , Saadoon Mustafa , (1992) .Cost-Effectiveness Analysis Of The Saudi Arabian Scholarship grant Programs For Master's Degree Students Studying In The United States (Foreign Students) . University Of Houston , EED .
- 82) Imants, Jeroen G., van putten,& Cees M . (1994) . School management training, principals, and teachers sense of efficiency in primary education . International Journal of Educational management, 8 (3), 7-14 .
- 83) Immegart, glenn L., & pascual, roberto (1994). International cooperation in the preparation of school directors in Spain . Journal of Educational Administration, 32 (3), 5-17 .
- 84) Kim , J (1980) . Eitmproving The Cost-Effectiveness A primer . Sage publication . Devilry Hills/london/Newdelhe .
- 85) Levin , Henry M (1983) . Cost – effectiveness A Primer . Sage Publications : London .
- 86) Pease , Ropert Miller (1991) . The Effect of Group size On The Cost effectiveness Of Microcomputer-Based Laboratories As Used To Alter Students Graphing Skills , Heat And Temperature

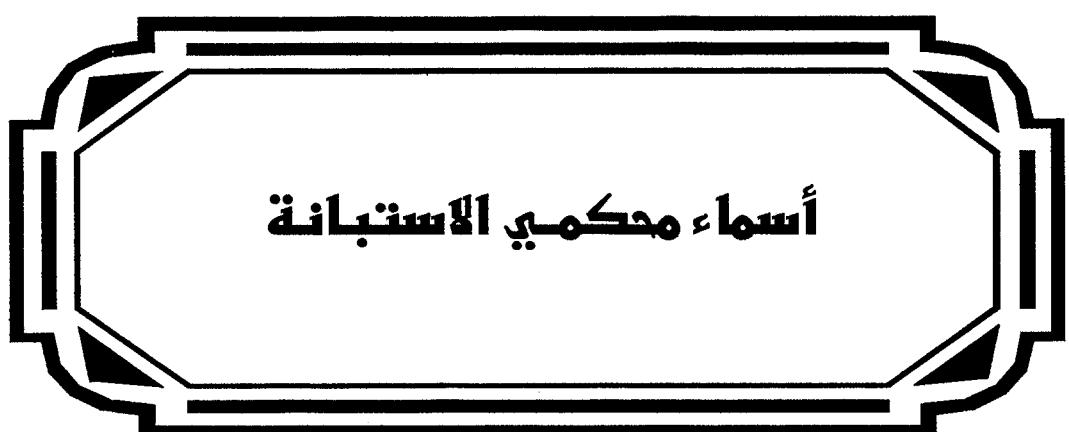
Concepts , And Attitudes Toward Computers (Computer Attitudes). The University Of Connecticut , PHD .

- 87) Resendez , Rodolfo Antonio (1989) . the Cost-Effectiveness of Two Program Delivery Systems for Drop-Out Prevention in the Elementary school . Texas tech University EDD .





The diagram shows a cross-section of an aircraft wing. It features three distinct types of trailing edges. From left to right: 1) A plain trailing edge, which is a simple V-shape. 2) A slotted trailing edge, where the trailing edge is extended downwards to form a slot, indicated by dashed lines. 3) A flapped trailing edge, where the trailing edge is further extended downwards and includes a hinged flap labeled 'flap'.

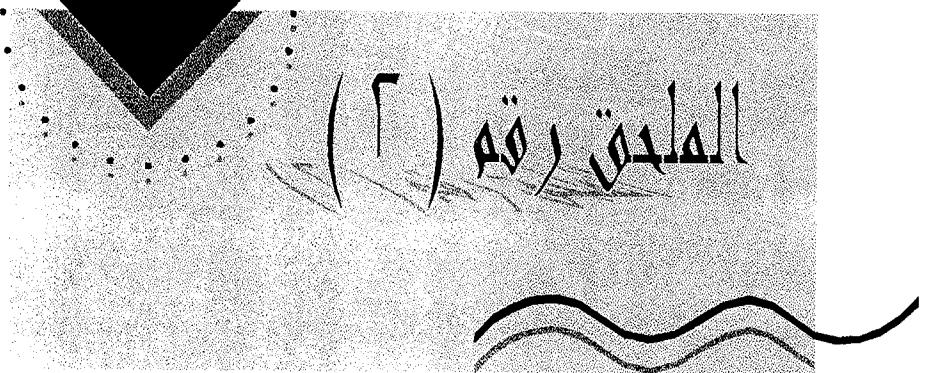


ملحق (١)
مُحَكَّمُ الْاسْتِبَانَةِ ()

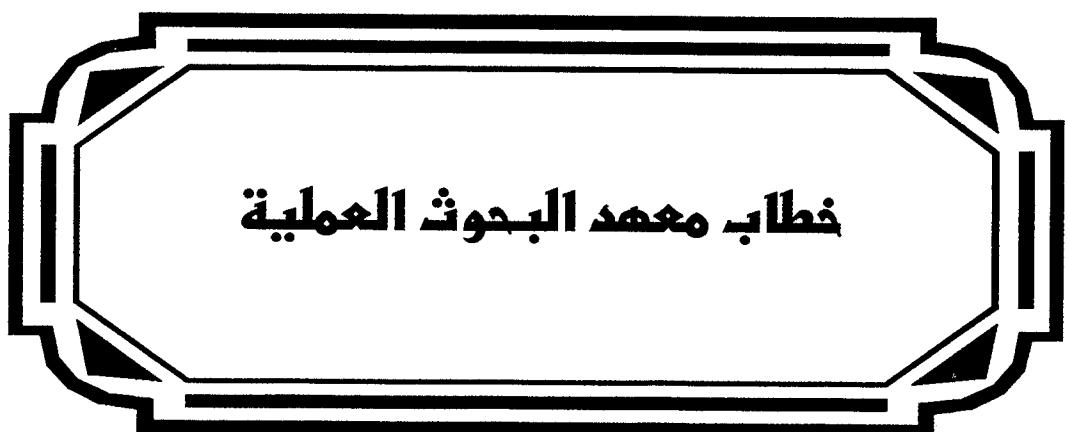
| م | الاسم | جهة العمل |
|-----|--------------------------------|--|
| -١ | د/ هاشم بكر حريري | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٢ | د/ جوبير بن ماطر الثبيتي | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٣ | د/ أسعد حسن مكاوي | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٤ | د/ عبد القادر بگر | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٥ | د/ علي عبد الله الزهراني | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٦ | د/ عبدالله الحميدي | جامعة أم القرى — كلية التربية : الإدارة التربوية |
| -٧ | د/ محمد عبدالله اليحيى | جامعة الملك سعود — الإدارة التربوية |
| -٨ | د/ حسين راضي عبد الحميد | كلية المعلمين بمحافظة بيشة |
| -٩ | د/ علي كريم محجوب | كلية المعلمين بمحافظة بيشة |
| -١٠ | د/ حسن بن عطا | كلية المعلمين بمحافظة بيشة |
| -١١ | د/ صالح أبو عرّاد الشهري | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٢ | د/ خلف أحمد حسن | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٣ | د/ عبد السلام مصطفى عبد السلام | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٤ | د/ علي محمد عبد المجيد | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٥ | د/ أبو زيد سعيد الشويفي | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٦ | د/ شعبان أبو حمادي محمد | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| -١٧ | د/ محمد سيف الدين | كلية المعلمين بمدينة أبها |

تابع ملحق (١)

| الاسم | م | جهة العمل |
|--------------------------|-----|---------------------------|
| د/ عصام الدين بابكر | -١٨ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ محمد صالح الشهري | -١٩ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ أحمد محمد الزيداني | -٢٠ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ مصطفى حسني | -٢١ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ اسماعيل ناصف | -٢٢ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ وليد الشيخ عبد الماجد | -٢٣ | كلية المعلمين بمدينة أبها |
| أ/ أحمد محمد عسيري | -٢٤ | كلية المعلمين بمدينة أبها |



الحلقة رقم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مهد البحوث العلمية



الرقم : ٧٢٥
التاريخ : ٢٠٠٣/١٢/٢٣
المشروعات :

حفظه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .
وبعد :

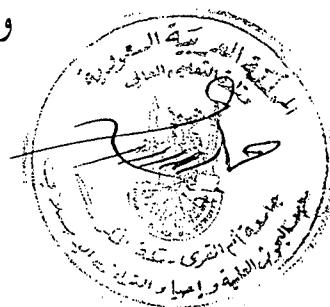
فبناءً على الخطاب الذي تقدم به الطالب / سعد مبارك الرمثي - من قسم الإدارة التربوية والتخطيط -
ويرغب فيه افادته عن بحث بعنوان : « اقتصادات برنامج التدريب لمديري المدارس » والذي اختاره لينال
به درجة الماجستير من جامعة أم القرى .

يفيد معهد البحوث العلمية بأن هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة المعلومات المتوفرة بمركز الملك
فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض ، ومرفق طيه قائمة بالأبحاث القريبة من الموضوع المشار إليه

(إن وجدت) .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ...

محمد



عميد معهد البحوث العلمية

كما
د/ سعد بن عبدالله بردي الزهراني

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

بيانات جامعة أم القرى

جامعة أم القرى

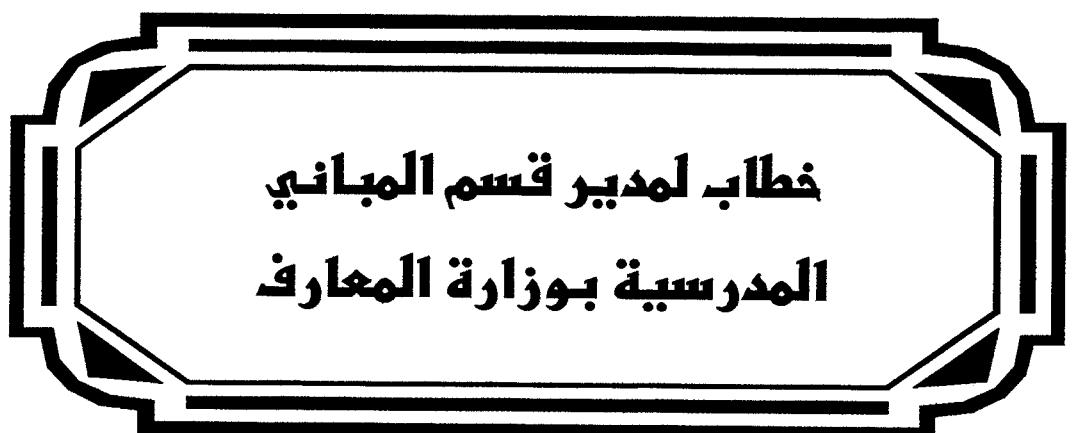
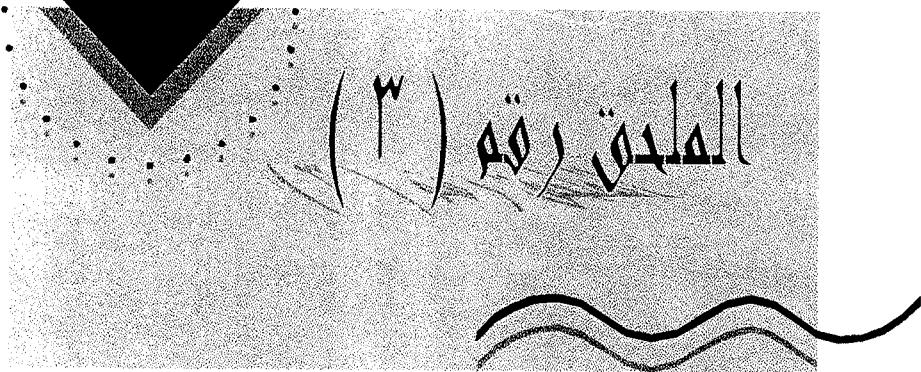
مكتبة المكتبة ص.ب : ٧١٥

برقمي : جامعة أم القرى مكتبة

تلفون عربي ٤٠٠٤١ م.ك. جامعة

فاكسimile : ٥٥٦٤٥٦٠

تلفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٣٣٧
التاريخ : ٢٠٠٢/١٢/٢٤
المشفوعات : لفه ٨

سعادة مدير قسم المباني المدرسية بوزارة المعارف

سلامه الله

الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقيد سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرشبي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير !!

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ. د. محمود بن محمد كستناوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى

مكة المكرمة ص. ب : ٧١٥

برقية : جامعة أم القرى مكة

تلفون عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة

فاكسميلى : ٥٥٦٤٥٦٠

تلفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)



خطاب لمدير قسم الوسائل
التبليمية بوزارة المعارف



الرقم ٣٧٦ التاريخ ١٢ ربى العاشر المشفوعات لغه م

جامعة أم القرى

سعادة مدير قسم الوسائل التعليمية بوزارة المعارف

سالمہ اللہ

الرِّبَاطُ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

٢٦٠

فقد سعادتكم يان الطالب/ سعد بن مبارك محمد الرمسي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة

الماجستير بـرغم بـتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليليا، فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته لتطبيق الاستبانة .

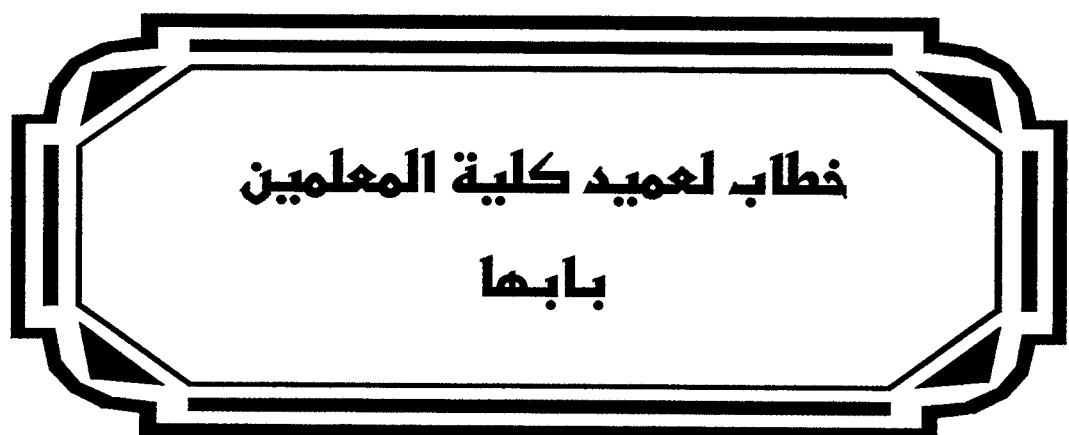
وتقيلوا خالص التحية والقدر :: :

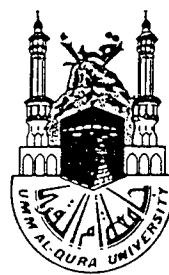
كلية التربية بجامعة المكرمة

د. محمود بن محمد كساوی

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب. ٧١٥
برقية: جامعة أم القرى مكة
تالكس عربي ٤١٠٤٠٠٥٤ م. ك. جامعة
فاكسبيلي: ٥٥٦٤٥٦٠
تلفون: ٥٥٧٤٦٤٤٤ - ٢٠٣ (١٠ خطوط)





الرقم : ٢٣٧
التاريخ : ١٤٢٤/٦/٢
الشفوعات : لـ

سلامة الله

سعادة عميد كلية المعلمين بأبها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقد سعادتكم بـان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمثي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

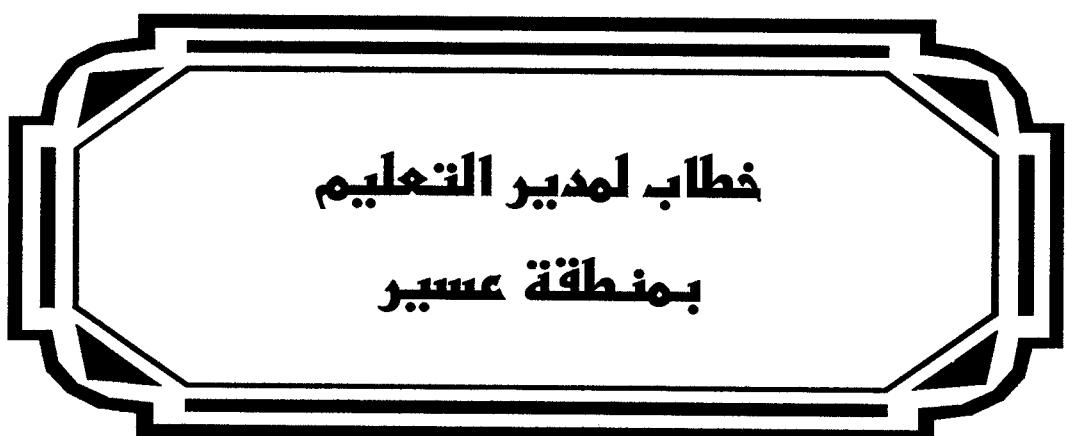
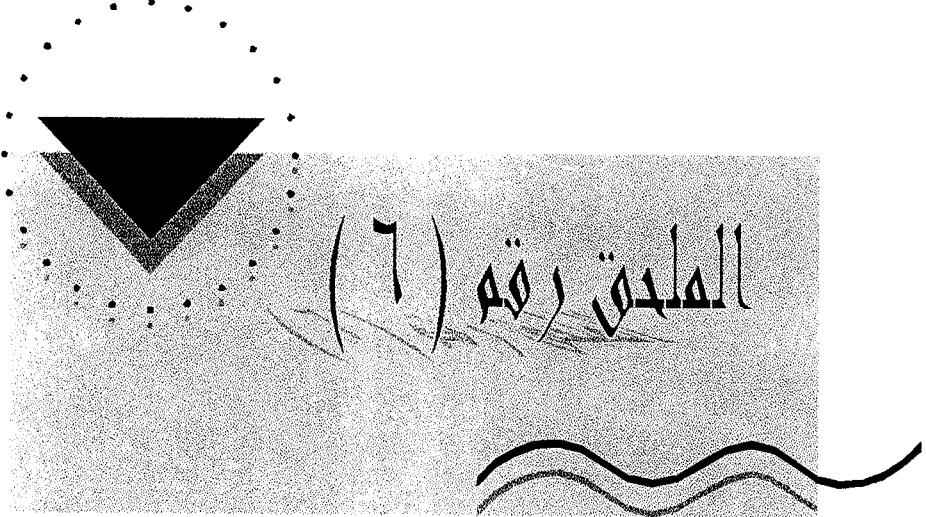
"تحليل فعالية برنامج تدريب مديرى المدارس بكلية المعلمين بأبها "

أمل من سعادتكم التكرم بـتسهيل مهمته لـتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير :: :

عميد كلية التربية بـجامعة المكرمة

أ. د. محمود بن محمد كستاوي



جامعة أم القرى



الرقم: ٤٧٢ رايرك ت
التاريخ: ١٢/٦/٢٠١٤
المشروعات: لغة

سعادة مدير التعليم

سلام الله

بنطقة عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمثي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها "

أمل من سعادتكم التكرم تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ::

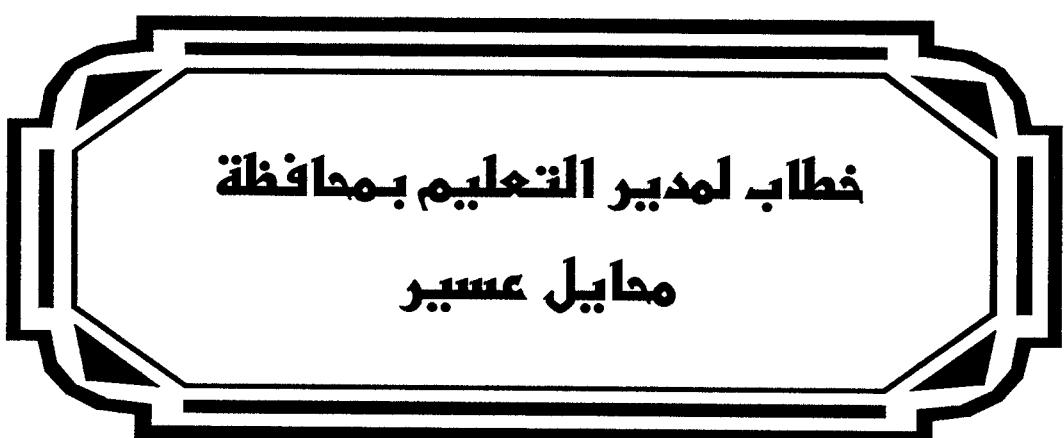
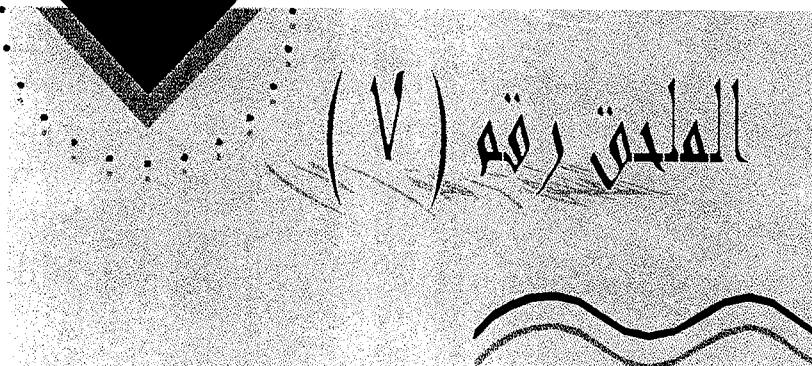
عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كساوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

طباعة جامعة أم القرى

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقى : جامعة أم القرى مكة
تلفن عربي ٥٤٠٠٤١ م.ك جامعة
فاكسimile : ٥٥٦٤٥٦٠
تلفنون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)





الرقم : ٣٧٦٣٧
التاريخ : ٢٠١٢/٢/٢٤
المشروعات : لجهة

سعادة مدير التعليم

سلامه الله

محافظة محايل عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقيد سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمثي ، بقسم الادارة التربوية والخطيط مرحلة

الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

أمل من سعادتكم التكرم تسهيل مهمته لتطبيق الاستبانة .

و قبلوا خالص التحية والتقدير ::

عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كساوي





الرقم : ٢٣٧
التاريخ : ١٤/٦/٢٠١٤
المشروعات : لـ

سعادة مدير التعليم

سلامه الله

بمحافظة النماص

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقيد سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرشي ، بقسم الادارة التربوية والخطيط مرحلة الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

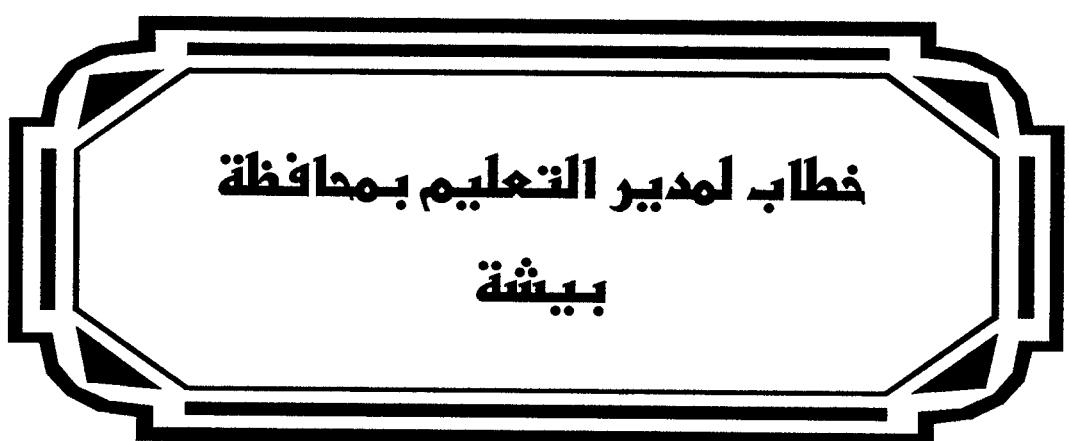
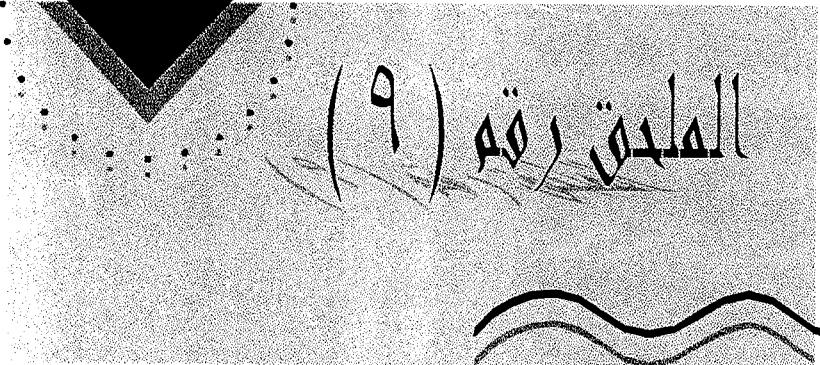
"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

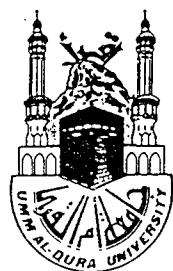
أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمه لتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير :: :

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ. د. محمد بن محمد كنساوي





الرقم : ٣٧٦ رايرك ٢
التاريخ : ٢٠١٢ / ٢ / ٤
المشروعات : لـ ...

سعادة مدير التعليم

سلامه الله

بحافظة بيشه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقيد سعادتكم بان الطالب/ سعد بن مبارك محمد الرشدي ، بقسم الادارة التربوية والخطيب مرحلة

الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

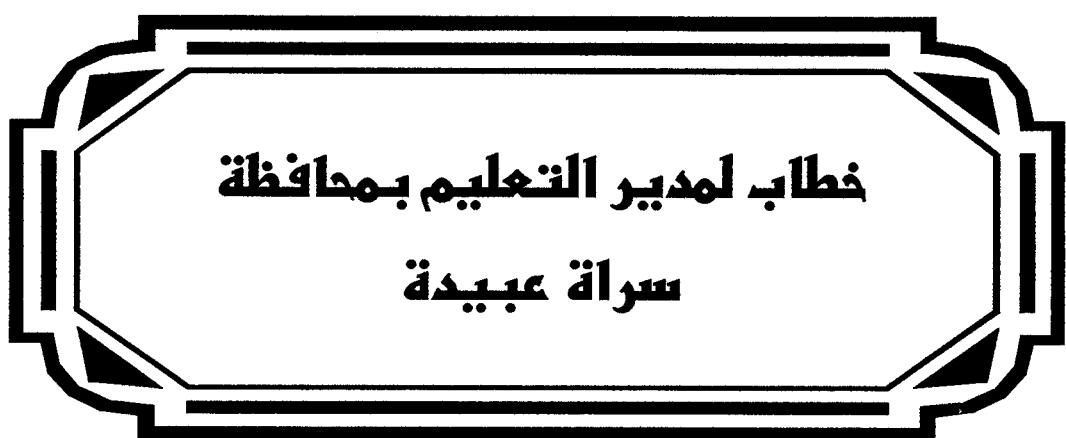
"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

امل من سعادتكم التكرم تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير :: :

عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كنساوي





الرقم : ٣٧٦٣٧ راير٢٩
التاريخ : ٢٠١٢/٢/٢٤
المشروعات : لغة إنجليزية

سعادة مدير التعليم

سلام الله

بحافظة سراة عبيدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

فقد سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمثي ، بقسم الادارة التربوية والخطيط مرحلة

الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها "

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته لتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير :: :

عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كساوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

طابع جامعة أم القرى

جامعة أم القرى

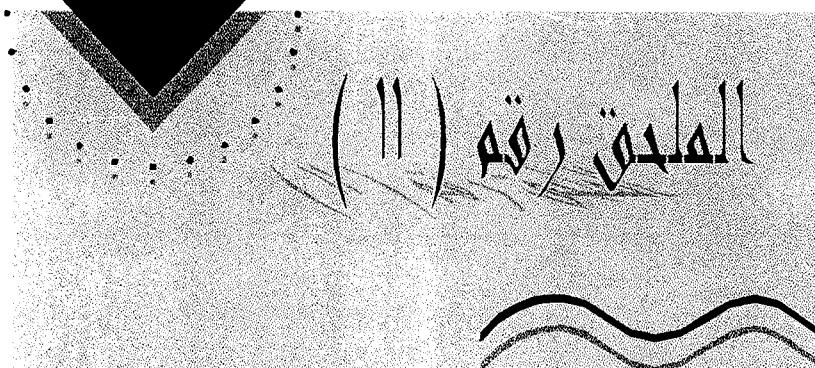
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥

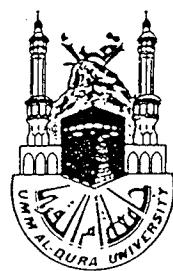
برقى : جامعة أم القرى مكة

تلفون : ٥٤٠٤١ م .ك جامعة

فاكسبيلى : ٥٥٦٤٥٦٠

تلفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)





٤٧٣ رايرك
الرقم : ٢٠١٢٢٤
التاريخ : ٢٠١٢
المشروعات : لغة

سعادة مدير التعليم

سلامه الله

بمحافظة المخواه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

تقديم سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمزي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

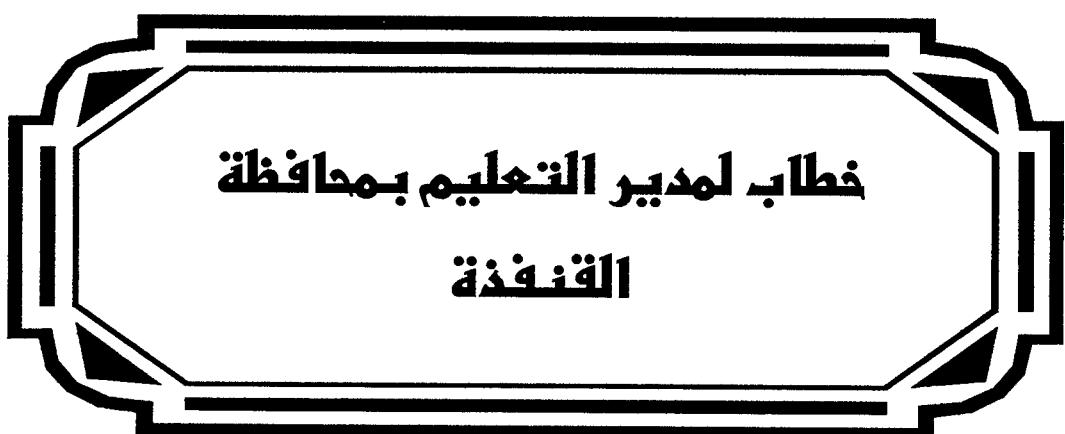
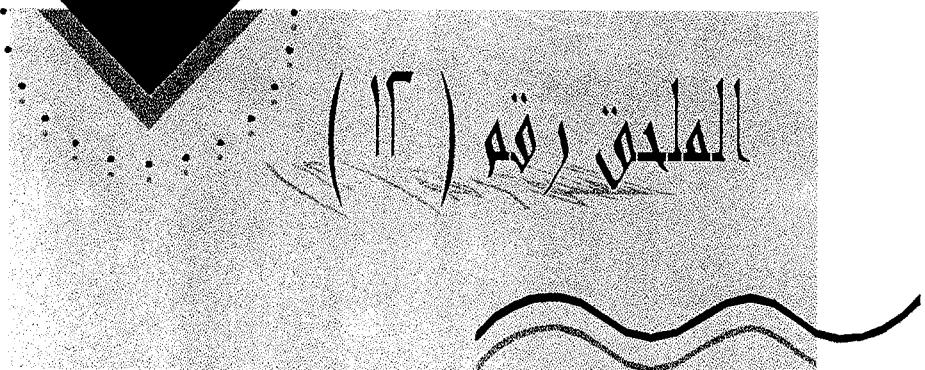
"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها "

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة لتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؟؟ ؟

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د. محمد بن محمد كساوي





الرقم : ٣٧٦ م بارك
التاريخ : ٢٠١٢ / ٢ / ٤
المشروعات : لـ

سعادة مدير التعليم

سلامه الله

بحافظة التقى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقى سعادتكم بان الطالب / سعد بن مبارك محمد الرمثي ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة

الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته لتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحيه والتقدير !!

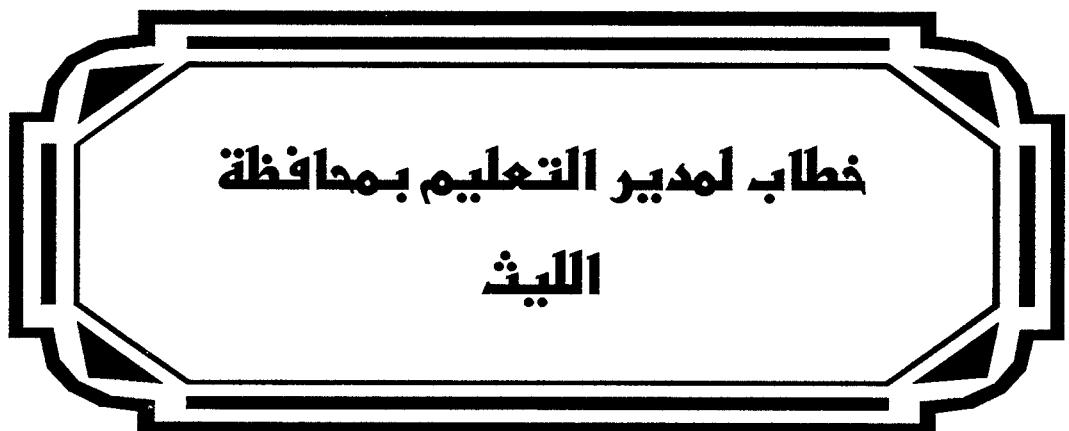
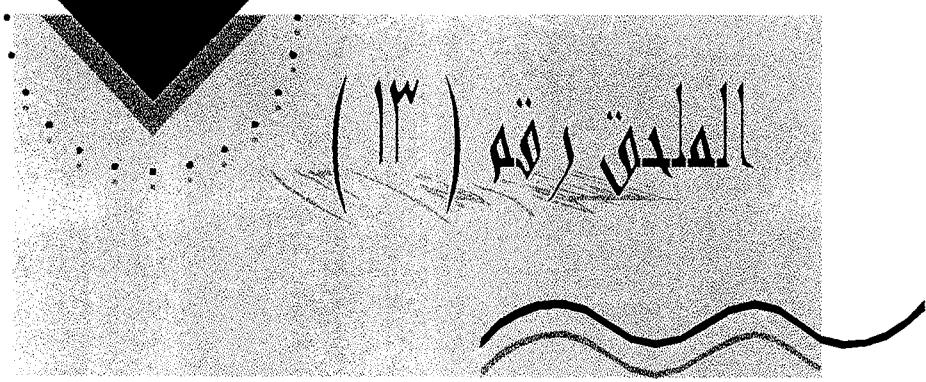
عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كساوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

طباعة جامعة أم القرى

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقى : جامعة أم القرى مكة
تلفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)
تلекс عربي ٥٤٠٠٤١ م.ك.جامعة
فاكسimile : ٥٥٦٤٥٦٠
جامعة أم القرى





الرقم: ٣٧٦
التاريخ: ١٢/٢/١٤٢٢
المشروعات: لغة

سعادة مدير التعليم

سلمه الله

بمحافظة الليث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ..

تقيد سعادتكم بان الطالب/ سعد بن مبارك محمد الرشدي ، بقسم الادارة التربوية والخطيط مرحلة

الماجستير يرغب بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

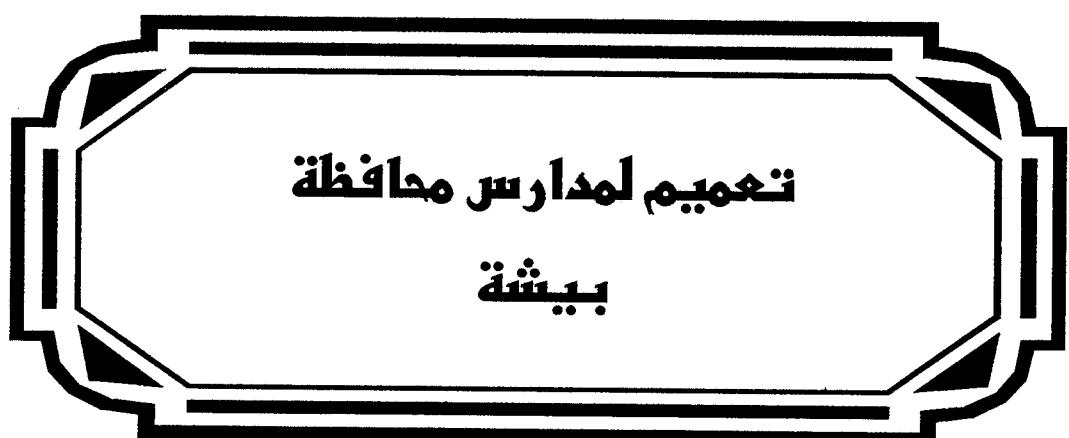
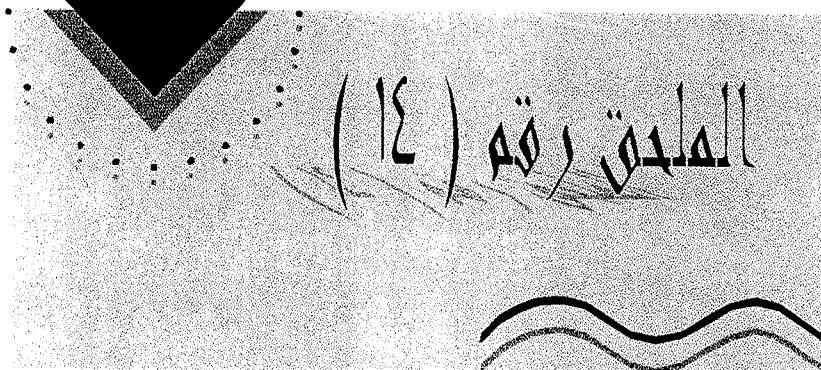
"تحليل فعالية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها"

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته لتطبيق الاستبانة .

وتقبلوا خالص التحيه والتقدير :: :

عميد كلية التربية بجامعة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كساوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم ٦٦١٤٧
التاريخ ٢٠٢٣/٣/٢٨
الموضوعات



المملكة العربية السعودية
وزاراة المعارف
ادارة التعليم بمحافظة بيشة
الشؤون التعليمية - التدريب التربوي

تحميم إلى بعض مدارس المحافظة

وفقه الله

المكرم مدير مدرسة /

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون برفقه استبانه بعنوان (تحليل فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها) ، نأمل منكم تعبياتها وإعادتها إلى قسم التدريب التربوي بإدارة التعليم بمحافظة بيشة بأسرع وقت في موعد أقصاه نهاية دوام يوم الأربعاء الموافق ١٤٢٢/٣/١٤ هـ وذلك للأهمية .

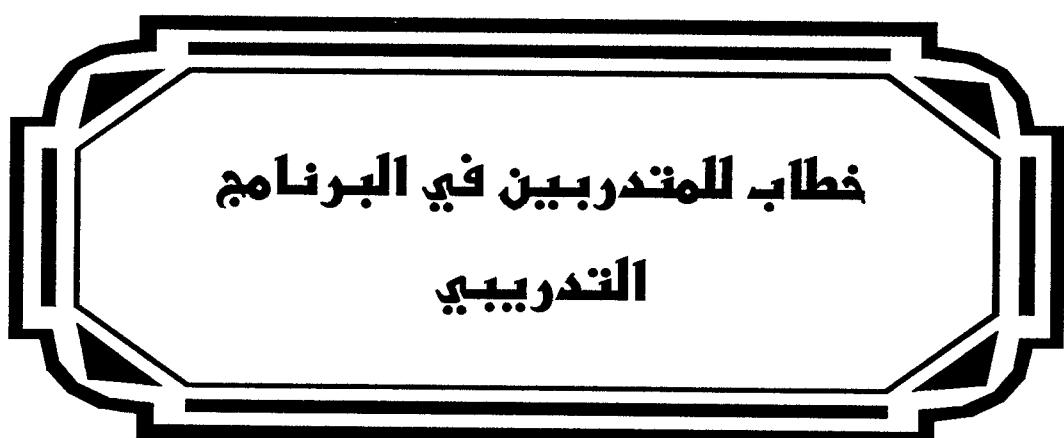
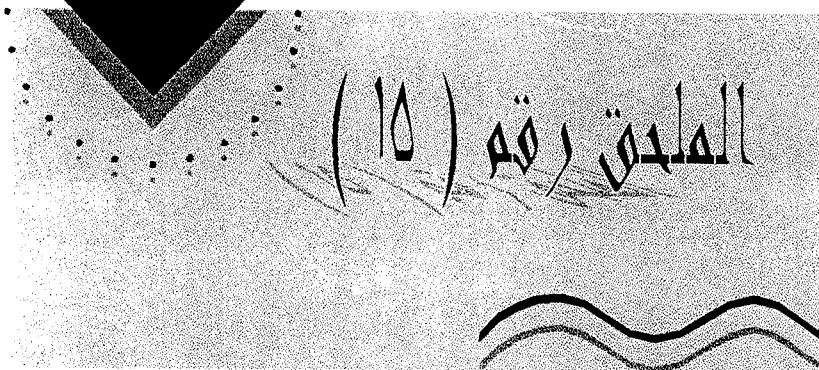
والله ولي التوفيق ، ، ،

مساعد مدير التعليم بمحافظة بيشة

سعيد بن فرحة آل عثمان

٢٠٢٣/٣/٢٨

- ص/ للشئون التعليمية مع المرفق .
- ص/ لشبكة الحاسوب الآلي مع المرفق .
- ص/ للتدريب التربوي مع المرفق .



بسم الله الرحمن الرحيم
سعادة الاستاذ
حفظه الله ورعاه
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد :

اسعد الله او قاتك بكل خير ، اعرف تمام المعرفة بوقتكم الثمين ، وخصوصاً في هذه الفترة من العام ، ولكن كلبي أمل ورجاء في ان اجد لديكم وقتاً للإجابة على استيانة البحث العلمي ، وانا واثق تماماً من مدي المساعدة من اجل خدمة العلم .

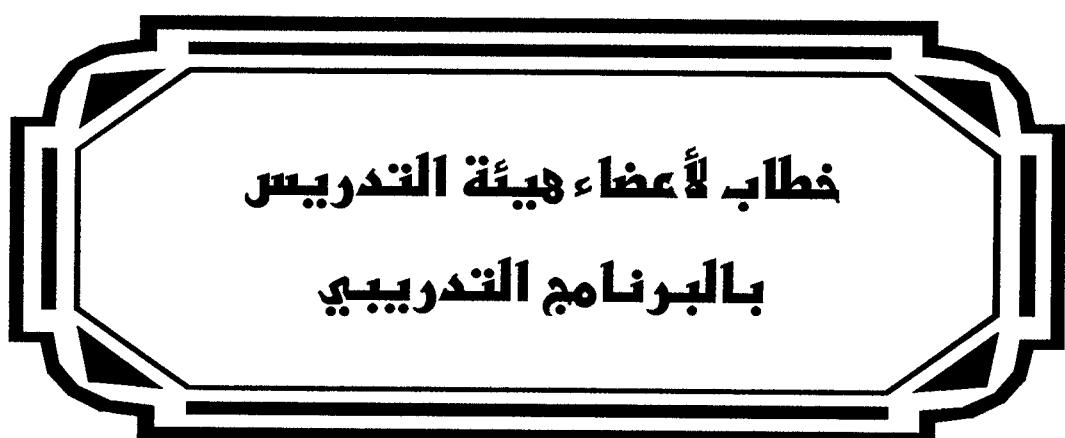
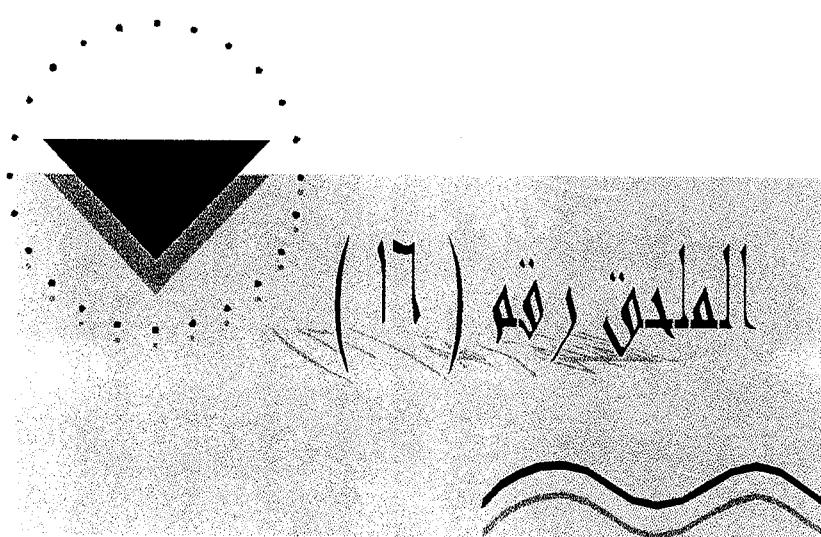
استاذي الفاضل :

تجد برفقة هذه الرسالة استيانة عن دروة مديرى المدارس التي اجتنقوها سابقاً ، والمطلوب التكرم بالإجابة عن تساؤلاتها والرد عليها ، مع جزيل الشكر لكم سلفاً وعظيم الامتنان

هذا والله يحفظكم دوماً ، ويسدد بالخير خطاكم ،

أحوكم الباحث /

سعد مبارك عوضه الشهري



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور /

حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ٠٠ وبعد :

أعمل حالياً في تصميم استبانة البحث لنيل درجة الماجستير بإذن الله من جامعة أم القرى بعنوان :
(تحليل فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بابها)
وكلني أمل ورجاء في أن أجده وقتاً لدى سعادتكم يتسع للحصول على بعض المعلومات والتي تتضمن
تحديد أهداف المقرر الذي تقوم بتدريسه للمتدربين ببرنامج تدريب مديري المدارس بالكلية ، مع
تصنيفه تبعاً للهدف العام من أهداف البرنامج الخمسة الرئيسية المرفقة .
مع جزيل الشكر وعظيم الامتنان لسعادتكم .

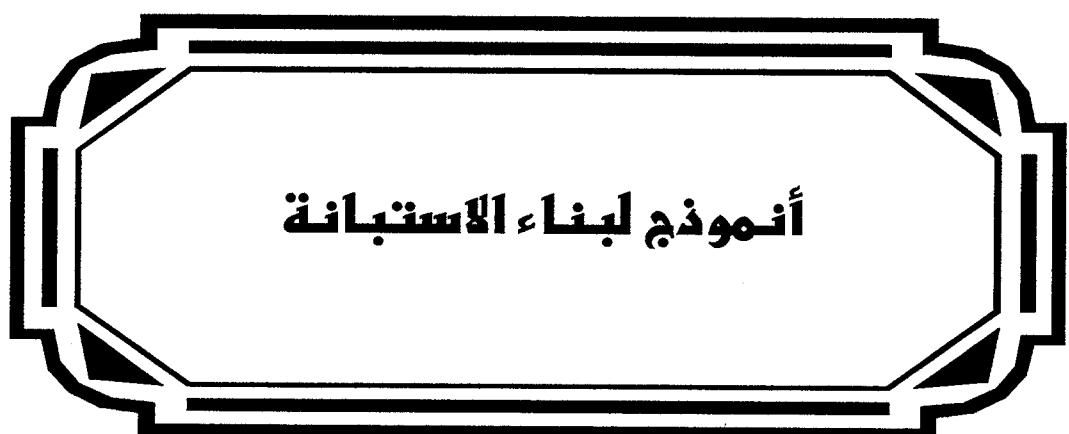
والله يحفظكم دوماً ويصدق بالخير خطاكم .

ابنكم الباحث :

سعد مبارك محمد الرمثي

جامعة أم القرى - قسم الادارة التربوية والتخطيط

٥٥٥٤٥٤٩٨ / جوال



سُمَّ اللَّهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

برناج تدريب مدري في المدارس بـ مدينة أباجا

الشخص :

اسم الدكتور :

اسم المقرر الذي أقوم بتدريسه في البرنامج :

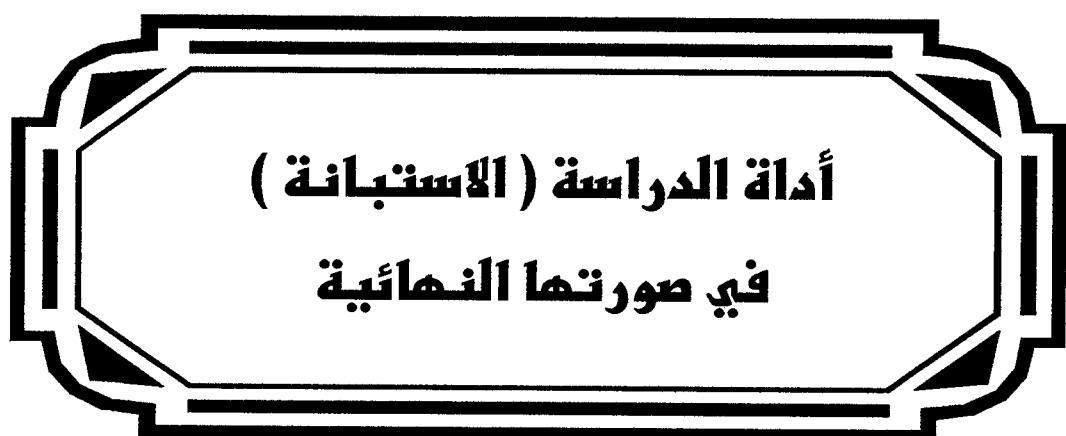
دور مدري المدارس : (أ) الابتدائي (ب) المتوسط والثانوي

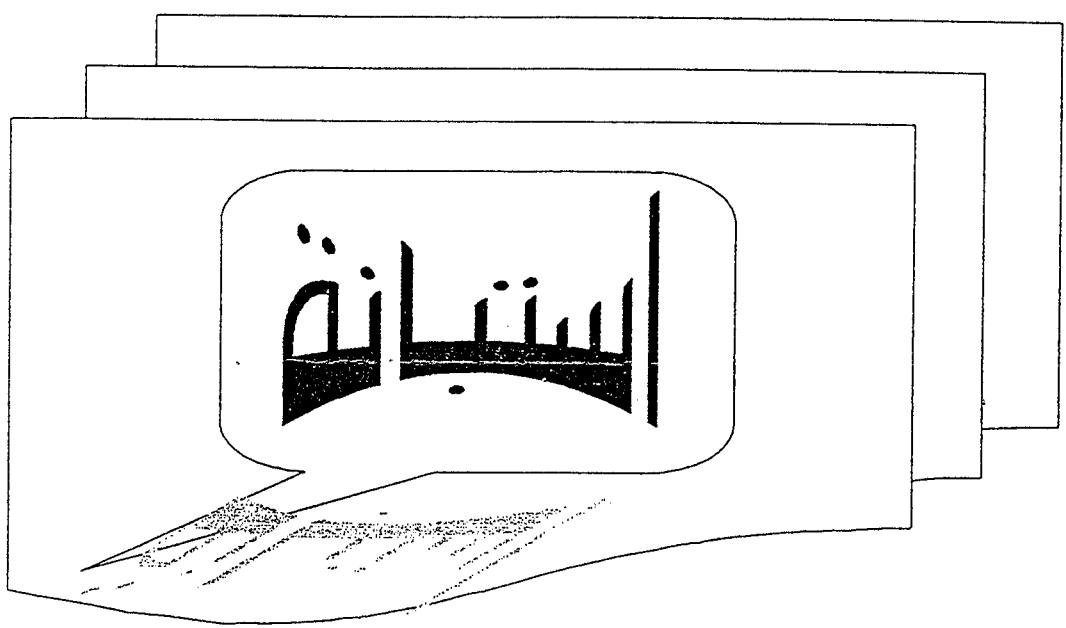
عدد ساعات المقرر :

أهداف البرنامج التدريبي العامة :

- ١- رفع مستوى اداء القيادة التربوية لمديري المدارس .
- ٢- تحديث وصقل مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع عناصر العملية التربوية والعلمية (الطالب ، المعلم ، المنهج ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) .
- ٣- تعزيز انتتمائهم للمهنة ، واعiliarهم بقيمة ادوارهم وحجم مسؤولياتهم .
- ٤- تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقويمه وتحليله وتطويره .
- ٥- تزويدهم بالمهارات الالزمة لاعمالهم كمسيرين مقيمين بالمدارس .

| يصنف ضمن المدفوع الأسمى (قه) | () | مدى | أهداف مقدر |
|------------------------------|-----|-----|------------|
| | | ١ | |
| | | ٢ | |
| | | ٣ | |
| | | ٤ | |
| | | ٥ | |





بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم الاستاذ / مدير المدرسة

حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

يقوم الباحث بدراسة علمية حول تحليل فاعلية برنامج تدريب مدير المدارس بكلية العلمين بأبها من أجل معرفة مدى تحقيق البرنامج لاهدافه مقارنة مع تكاليف هذا البرنامج وصولاً به الى الأفضل من خلال مرئياتكم حول فقرات هذه الاستبانة .

طريقة الإجابة على الإستبيان / تتكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : يتكون من أهداف البرنامج وعلى جانبيه مقاييس رقمي ، كل جانب يتدرج تصاعدياً من (١) إلى (١٠) ، بحيث يدل الرقم (١) على أقل درجة أهمية في المقاييس ، والرقم (١٠) على أعلى درجة أهمية في المقاييس . يقرأ المتدرب الهدف ثم يضع إشارة (✓) تحت الدرجة التي توضح أهمية الهدف له في الجانب الأيمن ، ويوضع إشارة (✓) تحت الدرجة التي توضح درجة مدى تحقق ذلك الهدف في البرنامج في الجانب الأيسر من وجهة نظره الشخصية . وهكذا في بقية الأهداف ، كما في المثال التالي :

| درجة تحققه في البرنامج | من أهداف البرنامج التدريبي | أهمية الهدف | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ✓ | تحليل نتائج الاختبارات . | | | | | | | | | | |

فالمتدرب يرى ان الهدف (تحليل نتائج الاختبارات) متوسط الأهمية بالنسبة له ، وبعد اجتياز الدورة

وجد انه بالفعل يستطيع تحليل نتائج الاختبارات في المدرسة بصورة ممتازة الى حد ما فوضع الدرجة (٩).

الجزء الثاني : يتكون من مجموعة العوائق التي قد يواجهها المتدرب في البرنامج ، وعلى الجانب الأيسر مقاييس رقمي يتدرج تصاعدياً من (١) إلى (١٠) ، حيث يدل الرقم (١) على أقل درجة وجود للعائق في البرنامج والرقم (١٠) على أعلى درجة وجود له . وعلى المتدرب بعد قراءة العائق أن يضع إشارة (✓) تحت الدرجة التي تحدد وجوده في البرنامج ، كما في المثال التالي :

| درجة وجود العائق في البرنامج | عوائق التدريب | عدد | | | | | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------------------|----|--|--|--|--|--|--|--|
| | | التركيز على الجانب النظري | -١ | | | | | | | |
| ✓ | | | | | | | | | | |

فالمتدرب في هذا المثال يرى ان أغلب المحاضرين ركزوا على الجانب النظري في الدورة .

الجزء الثالث : لابداء مرتئيات ومقترحات المتدرب في البرنامج فيشمل هذا الجزء على فقرتين ؛ الأولى يذكر فيها المتدرب أبرز الأهداف التي يريدها في البرنامج ولم ترد في الاستبانة ، والثانية لأبرز العائق التي واجهها المتدرب في البرنامج ولم ترد في الاستبانة . والباحث إذ يشكركم سلفاً ، فإنه يعلق على إجاباتكم بالغ الأهمية ، ويضعها موضع الثقة والتقدير . والله يحفظكم ويرعاكم ويثيب عملكم .

الباحث



معلومات أولية:

الاسم (اختياري):

العمر:

..... ٣١ - ٣٥ سنة

..... ٢٥ - ٣٠ سنة

أكثر من ٤١ سنة

..... ٣٦ - ٤٠ سنة

المنطقة التعليمية:

نوع العمل الحالي:

وكيل مدرسة

مدير مدرسة

سنوات الخدمة في التعليم: في الإداره:

..... ١-٣ سنوات

..... ١-٥ سنوات

..... ٤ - ٦ سنوات

..... ٦ - ١٠ سنوات

..... ٧ - ٩ سنوات

..... ١١ - ١٥ سنة

..... أكثر من ٩ سنوات

..... أكثر من ١٥ سنة

نوع المرحلة التي يعمل بها:

ثانوي ابتدائي متوسط وثانوي ابتدائي ومتوسط

نوع المؤهل:

غير تربوي

تربوي

الراتب:

..... ٧٠٠ - ٩٠٠ ريال

..... ٥٠٠ - ٧٠٠ ريال

..... أكثر من ١١٠٠ ريال

..... ٩٠٠ - ١١٠٠ ريال

المؤهل الأكاديمي:

دبلوم

بكالوريوس بدون تربوي

ماجستير

التخصص العلمي:

لغة عربية

تربيه إسلاميه

علوم

رياضيات

..... أخرى (حدد)

اجتماعيات

مكان انعقاد دوره مدير المدارس:

زمن انعقاد دوره مدير المدارس:

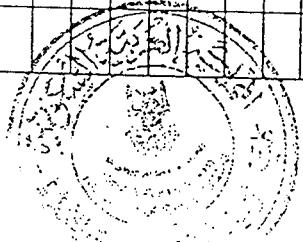


(الجزء الثاني)

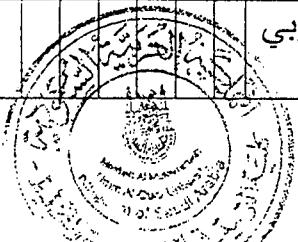
أهمية أهداف البرنامج المدرسيي ومدى تحققه في برنامج تدريب مديرى المدارس

ملاحظة : الأهداف (١، ٢، ٣٧، ٣٩) خاصة بدوره مديرى المدارس الابتدائية .
 والأهداف (٣، ٤٣، ٣٨) خاصة بدوره مديرى المدارس المتوسطة والثانوية
 وبقية الأهداف عامة لجميع المتدربين في الدورتين الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

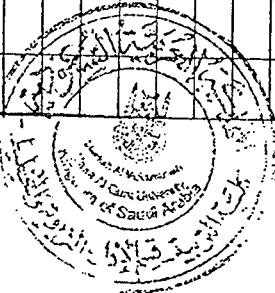
| مدى تتحقق الهدف في البرنامج التدريبي | اهداف البرنامج | الرقم | أهمية الهدف | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--|
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | |
| | يهدف البرنامج إلى زيادة معرفة المتدرب به : | ١- | | | | | | | | | | | | |
| | مفهوم إرشاد الطالب وأساليبه . | -١ | | | | | | | | | | | | |
| | خصائص التعليم عموماً والتعليم الابتدائي خصوصاً ومراحل تطوره . | -٢ | | | | | | | | | | | | |
| | خصائص التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي خصوصاً ومراحل تطوره . | -٣ | | | | | | | | | | | | |
| | خصائص الكتاب المدرسي . | -٤ | | | | | | | | | | | | |
| | خصائص التقويم الجيد . | -٥ | | | | | | | | | | | | |
| | خصائص نمو كل مرحلة في التعليم . | -٦ | | | | | | | | | | | | |
| | أهمية التخطيط ومقوماته . | -٧ | | | | | | | | | | | | |
| | المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة . | -٨ | | | | | | | | | | | | |
| | كيفية استخدام الوسائل التعليمية . | -٩ | | | | | | | | | | | | |
| | الفرق بين التقويم والقياس والإختبار . | -١٠ | | | | | | | | | | | | |
| | أنماط جديدة في الإدارة المدرسية . | -١١ | | | | | | | | | | | | |
| | العوامل المؤثرة في التعليم . | -١٢ | | | | | | | | | | | | |
| | شروط عملية التعلم . | -١٣ | | | | | | | | | | | | |



| الهدف | ن | أهمية الهدف | مدى تتحقق الهدف في البرنامج التدريسي | | | | | | | | | |
|---|-----|-------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| يهدف البرنامج إلى زيادة قدرة المتدرب على : | ب | | | | | | | | | | | |
| اشتقاق الأهداف التربوية . | -١٤ | | | | | | | | | | | |
| وضع خطة العمل المدرسي على أساس علمية واقعية . | -١٥ | | | | | | | | | | | |
| التخطيط للتدريس بصورة عامة وإعداد خطة لدرس ما . | -١٦ | | | | | | | | | | | |
| تحديد طرق تقويم الطالب بطرق موضوعية . | -١٧ | | | | | | | | | | | |
| تحديد واجبات مدير المدرسة . | -١٨ | | | | | | | | | | | |
| تحليل نتائج الإختبارات . | -١٩ | | | | | | | | | | | |
| الإفادة من النظريات الحديثة في حل المشاكل المدرسية . | -٢٠ | | | | | | | | | | | |
| استحداث أساليب لزيادة التعاون بين البيت والمدرسة . | -٢١ | | | | | | | | | | | |
| استحداث بعض الطرق لتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل . | -٢٢ | | | | | | | | | | | |
| اكتساب الخبرة من خلال الزيارات الميدانية . | -٢٣ | | | | | | | | | | | |
| اكتشاف مهارات وموهوبات الطلاب وتجيئها . | -٢٤ | | | | | | | | | | | |
| استثمار أوقات فراغ الطلاب فيما يفيدهم . | -٢٥ | | | | | | | | | | | |
| برمجة النشاط المدرسي لخدمة الطالب . | -٢٦ | | | | | | | | | | | |
| ممارسة مهارات الإشراف التربوي | -٢٧ | | | | | | | | | | | |
| تحسين التعامل مع المعلم الجديد بطريقة سليمة . | -٢٨ | | | | | | | | | | | |
| تحسين التعامل مع ضعاف المعلمين بطريقة سليمة . | -٢٩ | | | | | | | | | | | |
| تكوين علاقات جيدة مع منسوبى المدرسة . | -٣٠ | | | | | | | | | | | |



| مدى تتحقق الهدف في البرنامج التدريبي | أهداف البرنامج | ن | أهمية الهدف |
|--------------------------------------|---|-----|-------------------|
| ١ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | يهدف البرنامج الى زيادة قدرة المتدرب على : | ب | ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ |
| | تكوين اتجاه ايجابي تجاه الأجهزة التعليمية . | -٣١ | |
| | استخدام الإحصاء في عمليات التقويم (مقارنات ، رسوم بيانية ..) . | -٣٢ | |
| | استخدام اللائحة الجديدة لتقويم الطالب بطريقة سلية . | -٣٣ | |
| | إنقان برامج الإدارة المدرسية في الحاسب الآلي . | -٣٤ | |
| | استخدام بعض البرامج التطبيقية في خدمة العملية التعليمية مثل (معالج النصوص ، الجداول ..) . | -٣٥ | |
| | الإسهام في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة . | -٣٦ | |
| | معالجة بعض مشكلات التعليم الابتدائي . | -٣٧ | |
| | معالجة بعض مشكلات التعليم المتوسط والثانوي والتعامل معها . | -٣٨ | |
| | تطوير العمل الإرشادي في المدرسة . | -٣٩ | |
| | تطوير الوسائل التعليمية . | -٤٠ | |
| | تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . | -٤١ | |
| | إدارة الاجتماعات واللقاءات بصورة سلية . | -٤٢ | |
| | طرح وجهة النظر في المحاضرات والندوات بصورة منتظمة . | -٤٣ | |
| | تطبيق مراحل التخطيط من خلال مواقف ميدانية . | -٤٤ | |
| | تقويم الكتاب المدرسي . | -٤٥ | |
| | تقويم الوسيلة التعليمية . | -٤٦ | |
| | تقويم المعلم بطرق موضوعية . | -٤٧ | |
| | إعداد التقارير الإدارية بطريقة سلية . | -٤٨ | |

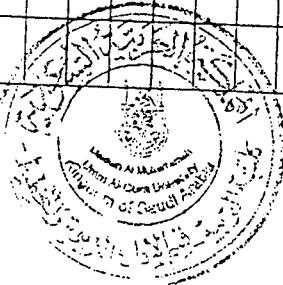


(الجزء الثالث)

ابرز العوائق التي تحد من فعالية برنامج تدريب مديرى المدارس

من وجهة نظر مديرى المدارس

| م | عواائق التدريب | درجة وجود العوائق في البرنامج |
|----|--|-------------------------------|
| ١ | كثرة اعداد المتدربين . | ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ |
| ٢ | التركيز على الجانب النظري . | |
| ٣ | قصر المدة الزمنية للدورة . | |
| ٤ | بعض موضوعات المقررات قديمة . | |
| ٥ | كثرة متطلبات المواد في الدورة . | |
| ٦ | تكرار بعض المفردات بين المقررات . | |
| ٧ | تجاهل اراء المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية . | |
| ٨ | القاعات المخصصة لمحاضرات الدورة غير مناسبة . | |
| ٩ | كثرة الاعمال التي يكلف بها المتدربون في الدورة . | |
| ١٠ | بعض المحاضرين غير متخصصين في تدريس المادة . | |
| ١١ | قصور بعض المواد في اشباع رغبة مديرى المدارس . | |
| ١٢ | عدم اهتمام بعض المحاضرين في حضور وغياب المتدربين . | |
| ١٣ | تكثيف بعض الموضوعات التي ليس للمتدربين حاجة بها . | |
| ١٤ | حضور المتدربين من مناطق بعيدة يعيق الانتظام فيها . | |
| ١٥ | قلة عدد الساعات المخصصة لبعض المواد لتغطية موضوعاتها . | |
| ١٦ | قلة الاعتمادات والمخصصات المالية للقيام بإنجاز برامج التدريب . | |
| ١٧ | قلة الوسائل التعليمية في الدورة (اجهزة عرض ، حاسب آلي ، ...) . | |
| ١٨ | التركيز على تطبيق النظم التقليدية ولوائح الاختبارات على المتدربين . | |
| ١٩ | اعتماد بعض المحاضرين على طريقة الالقاء وغياب الاساليب العملية . | |
| ٢٠ | بعد النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل الميداني . | |



أبرز المقترنات التي يرى المتدرب بأهميتها

(أ) احتياجات المتدرب لم تذكر في أهداف البرنامج وترى بضرورة وجودها:

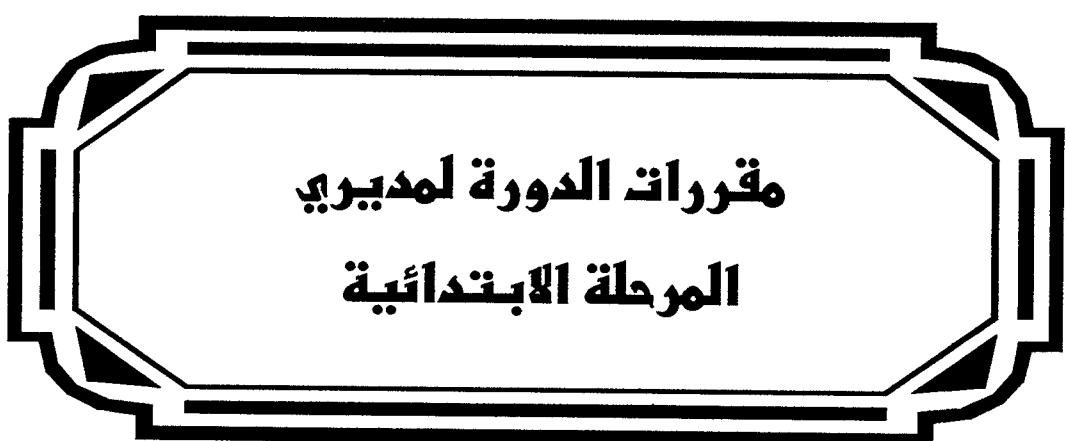
- 1
- 2
- 3
- 4
- 0

(ب) عوائق واجهتك أثناء تنفيذ البرنامج ولم تذكر في الاستبانة:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 0

شكراً على تعاونكم
لخدمة البحث العلمي
أخوك: الباحث





مقررات دورة مديري المدارس مافق الابتدائي :

- ١- العلاقات الإنسانية .
- ٢- علم النفس التربوي .
- ٣- الادارة المدرسية .
- ٤- التوجيه التربوي .
- ٥- التعليم المتوسط أو الثانوي وما في مستواهما ومشكلاته .
- ٦- المنهج وطرق التدريس .
- ٧- اللقاءات التربوية (الخطيط لها - تنفيذها - طرق وضع نتائجها موضوع التنفيذ .)
- ٨- التخطيط والتنظيم المدرسي .
- ٩- الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية .
- ١٠- النشاطات المدرسية الملائمة للمرحلة (تنظيمها - توجيهها - استثمارها) .
- ١١- تقويم العمل المدرسي .

* خلال يوم الزيارة الميدانية الاسيوية .





محتوى مقررات الدورة

— محتوى مقررات الـ دورة —

١- العلاقات الإنسانية :

مفهوم العلاقات الإنسانية وأسها .

تطبيق اسس العلاقات الانسانية في مجالات الادارة المدرسية (داخل المدرسة اولياً، الامور - ادارة التعليم - السيدة).

اشر العلاقات الانسانية داخل المدرسة (سلباً أو ايجاباً) على نوع العمل والانتاج .

٢- الادارة المدرسية :

الادارة التعليمية (نشأتها وتطورها - سيكلوجية الادارة التعليمية وخصائصها -
السياسة التربوية والادارة التعليمية - الادارة التعليمية في المملكة
العربية السعودية).

الادارة المدرسية (مسؤولياتها - الاقسام الادارية المختلفة بالمنطقة التعليمية - مدير المدرسة " خصائصه ومسؤولياته الفنية والادارية، وتنظيمه للسجلات الخاصة بالمعلمين والطلاب والسجلات الادارية والمالية ، وعلاقته بالموجه التربوي والمفتش الاداري وبالاقسام المختلفة بادارة التعليم" - حالات خاصة للدراسة والتحليل)

٢- التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية ومشكلاته :

للمحة عن تطور التعليم عموماً والتعليم الابتدائي على وجه الخصوص .
أهمية وأهداف التعليم الابتدائي .

وظائف المدرسة الابتدائية ، ومشكلات التعليم الابتدائي .

ادارة المراحل الابتدائية - حالات حامة للدراسة والمناقشة .

الوسائل التعليمية ، المكتبات المدرسية .

٤- الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية :

أ - الوسائل التعليمية :

ماهيتها، و أهميتها في المنهج الحديث.

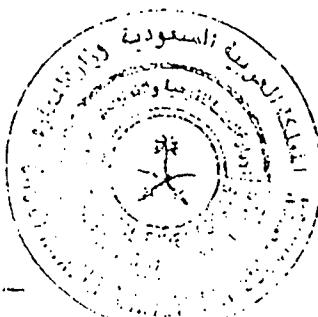
أنواعها، وكيفية تضمينها، وتوفيرها للمواد الدوائية.

اختيار الوسائل التعليمية المناسبة، ومقدار الحصول عليها .

حفظ الوسائل التعليمية وصيانتها .

بعض المشكلات التي تحول دون استخدامها .

نطبيق عملي على استخدام بعض الوسائل التعليمية .



ب - المكتبات المدرسية :

- أهميتها - مناسبتها للمرحلة التعليمية .
- تصنيفها - المشكلات التي تعوق استخدامها .

ـ ٥ـ المناهج وطرق التدريس :

- مفاهيم المنهج ومكانته والعوامل المؤشرة فيه - المنهج والفلسفات التربوية مع التركيز على فلسفة الخبرة .
- البيئة وعلاقتها بالمنهج - خصائص النمو لدى التلميذ وعلاقة ذلك بالمنهج .
- اهداف التربية - تحديدها - مصادرها - شروط حدوثها .
- تقويم المنهج وتطويره - حالات منهجه خاصه للدراسة والمناقشة .

ـ ٦ـ التوجيه التربوي :

- التعريف بالتوجيه والقائمين عليه - التطرق الى بعض النظريات في هذا المجال .
- مهام الموجه التربوي - التوجيه التربوي كمهارة في القيادة .
- التوجيه والعلاقات الإنسانية .
- مدير المدرسة كموجه مقيم - علاقة التوجيه بالعلوم الأخرى وخاصة الارشاد النفسي .
- حالات خاصة للدراسة والتحليل .

ـ ٧ـ علم النفس التربوي :

- تعريف ب مجال علم النفس التربوي .
- دراسة المتعلم من حيث (نموه الجسمي والحركي والعقلي " النمو لدى المتعلم " دراسة الدوافع والانفعالات - دراسة القدرات ومفهوم الفروق الفردية في التعليم - الصحة النفسية للمتعلم) .
- دراسة التعلم من حيث (اسس التعلم وبعض نظرياته - تطبيقات على بعض حقائق التعلم والتعليم) .
- دراسة المعلم من حيث (شخصية المعلم واعدادها - الموازنة بين شخصية المعلم ومصادر عملية التعليم) .
- دراسات نفسية تربوية لبعض المشكلات المحلية مع عرض الحلول المناسبة .



٨- متابعة الطلاب وار

- مفهوم المتابعة والتوجيه لطلاب المرحلة التعليمية .
 - حاجات التلاميذ في المرحلة التعليمية (الصحية - النفسيه - الاجتماعيه) .
 - متابعة المستوى التمهيلي للطلاب وكيفية تقويمه ..
 - تصنیف التلاميذ على الصنفوف والشعب المختلفة ورعاية المتفوقين والمتخلفين.
 - دور المدرسة والمعلم في علاج المشكلات النفسيه والسلوكية عند التلاميذ .
 - تكامل المدرسة في علاج مشكلات التلاميذ .

-٩- التخطيط والتنظيم المدرسي :

-١٠ النشاط المكتسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع :

للمحة عن تطور النشاط المدرسي :

- النشاطات المدرسية الملائمة للمرحلة (رياضي - ثقافي - اجتماعي - فني)
 - تنظيم وادارة الانشطة المدرسية الداخلية والخارجية .
 - علاقة المدرسة بالمؤسسات التعليمية وغير التعليمية الموجودة بالبيئة .
 - مجالس الاباء كتنظيم اجتماعي لمساعدة المدرسة على توثيق علاقاتها بالمجتمع (أهدافها - وظائفها - طريقة تشكيلها - طريقة العمل داخلها) .
 - المدرسة الابتدائية ودورها في مشكلات المجتمع .
 - مشاركة الاهالي في دراسة وعلاج المشكلات المحلية .
 - المؤسسات الاعلامية ودورها في العملية التربوية (الصحافة - الاذاعة - التليفزيون)



١١- التعليم المتوسط والثانوي مشكلاته :

- لمحة عن تطور التعليم عموماً والتعليم المتوسط والثانوي على وجه الخصوص .
- ادارة وأهداف وأهمية التعليم المتوسط والثانوي .
- وظائف كل من المدرسة المتوسطة والثانوية .
- مشكلات التعليم بالمرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية .
- حالات خاصة للدراسة والمناقشة .

١٢- التخطيط التربوي والادارة المدرسية :

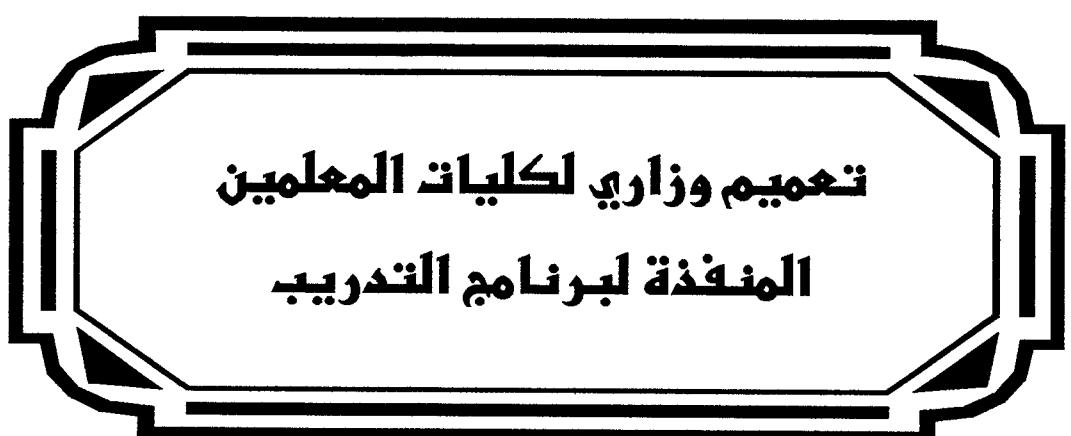
- التخطيط (مفهومه وعملياته ومرحلته وأسسه) .
- التخطيط السليم في التوجيه التربوي والادارة المدرسية :
- أ - مفهوم التوجيه التربوي والادارة المدرسية واسس التخطيط فيها .
- ب - مجالات التخطيط في التوجيه التربوي والادارة المدرسية .
- ج - العوامل المؤثرة في التخطيط للتوجيه التربوي والادارة المدرسية .

١٣- تقويم العمل المدرسي :

- معنى التقويم ومفهومه ومستوياته ومبادئه .
- أنواع التقويم ووسائله والعوامل المؤثرة فيه .
- الاحصاء وأهميته ودوره في تقويم العمل المدرسي .
- أهمية مشاركة الاباء والتلاميد في عملية التقويم .
- دور المدرسة في عملية التقويم وأهمية الارشاد النفسي والتعليمي والمهني في المدرسة .
- لائحة الاختبارات وملحقاتها .

عادل ٧/١٤







{ تعميم لجميع الكليات }

و فقه الله

سعادة / عميد كلية المعلمين في

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

انطلاقاً من الحرص القائم على تطوير محتوى وأداء دوره مديرى المدارس والى بُعد بتنفيذها قبل حوالي خمسة عشر عاماً، شكلت لجنة بوكلة الوزارة لكليات المعلمين ، وقد أوصت بعد عدة اجتماعات وزيارات للمتدربين من مديرى المدارس - في جامعة الملك سعود - وكلية المعلمين بالرياض ، وتم الاستماع إلى طروحاتهم ووجهات نظرهم ، وقد أوصت اللجنة بتزويد كليات المعلمين المنفذة لهذه الدورة ببعض التعليمات العاجلة التي تهدف إلى رفع الأداء التدريسي وتحسين المخرجات ، ريثما يتم إخاء العمل في الجزء الأهم من التوصيات المتمثل في إعادة صياغة مفردات الدورة .

آمل أخذ التعليمات المرفقة في الاعتبار عند تنفيذ الدورة فيما يحقق الأهداف المنشودة ، آخذين في الاعتبار ما ورد في التعميم رقم ٨/٧٨ في ٣/٥/١٤٢٠ هـ المبلغ لكم بشأن المواظبة في الدورات .

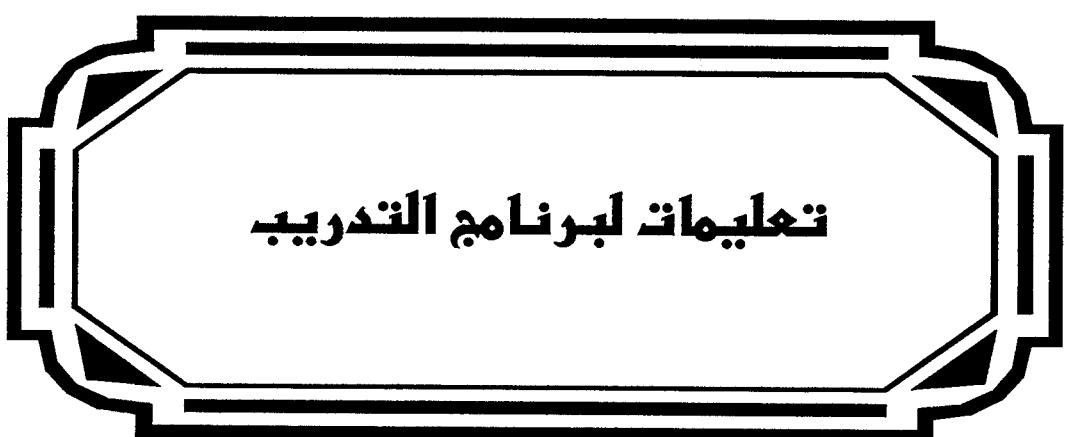
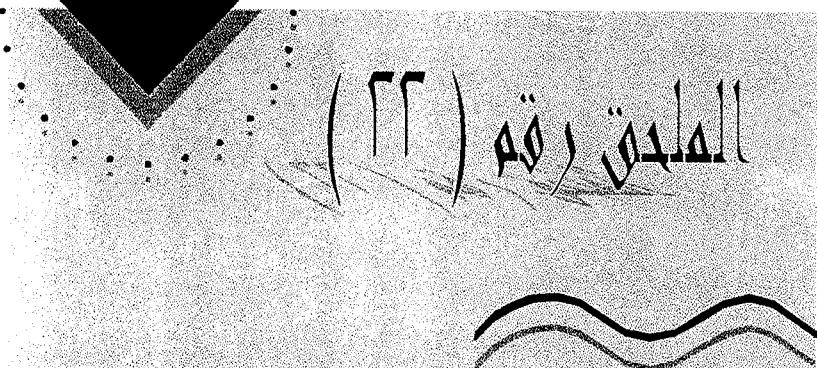
ولكم أطيب تحياتي .

وكلية الوزارة للكليات المعلمين

د . محمد بن حسن الصائغ

Place. 10101

علیہ و زوجہ صدیقہ المداری



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
وكالة الوزارة للكليات المعلمين

تعليمات عامة

حول دورة مديرى المدارس

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف

وكالة الوزارة للكليات المعلمين



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

تعليمات عامة حول دورة مدير المدارس

الاستقبال

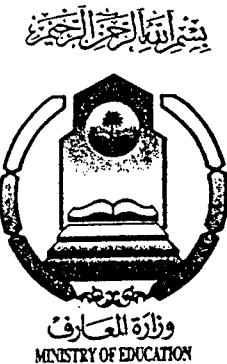
- ١

ينبغي أن يستقبل مدير المدارس استقبلاً يليق بعماكماتهم العلمية والمهنية والاجتماعية في أول أيام الدورة من قبل عميد الكلية وحضور المشرف على الدورات والمدربين ومشرف الإدارة المدرسية بإدارة التعليم.

على أن يتم الآتي:

- ١ - الإعداد الجيد لمكان الاجتماع ووضع اللوحات الإرشادية لذلك .
- ٢ - يلقي العميد كلمة ترحيبية يوضح للمشاركين أهمية الدورة والمدرب الذي تنشده وزارة المعارف من عقد مثل هذه الدورات .
- ٣ - التعريف بالكلية وما يمكن أن تقدمه للمتدرب خلال فترة التدريب .
- ٤ - إعداد القاعات الدراسية ومعامل الحاسوب الآلي وتقنيات التعليم المناسبة .
- ٥ - إعداد دليل متكامل عن الكلية وأنظمة الدراسة والتدريب وتوزيعه على المتدربين .
- ٦ - التعريف بالخطة الزمنية لتوزيع مقررات الدورة ومحتها مشتملة على أساليب التدريب والتقويم .
- ٧ - القيام بجولة ميدانية على مرافق الكلية لمشاهدة أماكن المحاضرات والمخابر ومواقف السيارات .
- ٨ -

٩
١٠



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
وكالة الوزارة لكليات المعلمين

المتابعة

- ٢

يتم تشكيل مجلس مركز الدورات التدريبية برئاسة عميد الكلية وعضوية كل

من :

- ١ - رئيس مركز الدورات التدريبية نائباً للرئيس .
- ٢ - المدربين في الدورات .
- ٣ - ثلاثة أعضاء من المتدربين في الدورة يدعون (حسب الحاجة) .
- ٤ - أحد مشرفي إدارة التعليم المتخصصين في مجال الدورة .

يكون من مهامها الإشراف على سير الدورة وتذليل الصعوبات التي تواجه المتدربين والمدربين وتقديم المخرجات والإشراف على إعداد وتجهيز مكان التدريب والتجهيزات الضرورية قبل وقت كاف من بدء الدورة .

تعقد اللجنة اجتماعات تحضيرية عند الحاجة وبشكل دوري ويكون من ضمن تلك الاجتماعات :

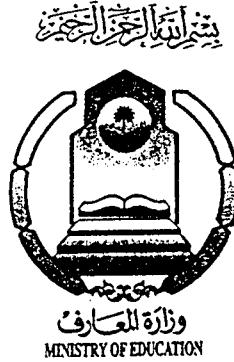
١ - الاجتماع التحضيري :

من خلاله يتم وضع البرنامج الزمني للدوره مفصلاً وإسناد المواد لأعضاء هيئة التدريس المميزين في الكلية ويخضر الاجتماع مشرف الادارة المدرسية في إدارة التعليم (ولا يحضره الاعضاء من المتدربين).

٢ - اجتماع المتابعة :

في منتصف الدورة تقريباً يعقد اجتماع متابعة وتقديم لفعاليات الدورة من خلال مراجعة ما تم ومحاولة تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات .

الرقم :
التاريخ :
المشرفون :



المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
وكالة الوزارة لكليات المعلمين

٣ - الاجتماع التقويمي :

إعداد التقرير الختامي للدورة وإيصال المعوقات والإيجابيات والسلبيات والاستفادة منها في تطوير الدورات القادمة ورفعه لوكالة الكليات عقب انتهاء الدورة مباشرة.

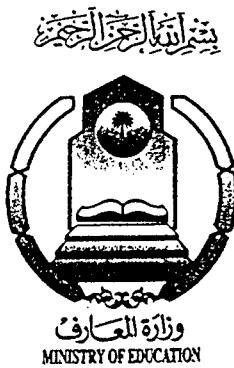
الاختبارات والبحوث

ما لا شك فيه أن الاختبارات التحصيلية ذات شأن كبير لقياس مدى الإلمام بالمادة العلمية . ولكنها تكون أقل شأن في حالة التدريب . فينبغي في التدريب التركيز على المشاركين الفاعلة للمتدرب ، وتفاعله مع المادة العلمية ، وتقديم البحوث وأوراق العمل ، وإعدادها وكتابتها ومناقشتها ، عليه توصي بإعداد نموذج متابعة لتلك الأعمال بحيث لا تتجاوز نسبة الاختبار التحصيلي ٤٠٪ من مجموع درجات التقييم ، ونظراً لأهمية البحوث المقدمة وأوراق الإجابات بالنسبة للمتدربين فإنه يفضل إعادتها إليهم للاستفادة منها .

أساليب التدريب

للحظ في الدورات التي عقدت في السابق التركيز على أسلوب الأمالي بشكل كبير في المحاضرات ونظراً لأهمية استفادة المتدربين من الأساليب المختلفة في التدريب مثل كالمحفز الذهني والحلقات الدراسية ودراسة الحالة ، والمناقشة والاستنتاج

الرقم :
التاريخ :
المشرفات :



المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
وكالة الوزارة للكليات المعلمين

والعصف والقصف الذهني للقضية المطروحة للنقاش وورش العمل الخ . لذا ينبغي الخروج قدر الإمكان بالتدريب عن دائرة التدريس .

ينبغي كذلك التركيز على النواحي العملية والتطبيقية ويراعى في التدريب التركيز على مهارات الحاسوب الآلي من خلال التعامل مع أفضل برامج الإدارة المدرسية وأكثرها انتشاراً في المنطقة التعليمية كبرنامج الإدارة المدرسية (معارف) ، وضرورة إتقانه ولا يكتفى بمعالجة النصوص ومعرفة بعض التطبيقات .

الزيارات الميدانية

- ٥

ينبغي التنسيق والتكامل بين كافة مدربو الدورة خصوصاً في مجال الزيارات الميدانية ، فلا بد أن تعد لجنة الدورة خطة عمل الزيارات الميدانية بحيث تشتمل على تحديد الأهداف ، والتعريف بمهام الزيارة ، وآلية متابعة المتدرب والتأكد من قيامه بالمهام المسندة إليه . كذلك حث مدير المدرسة "المضيف "على التعاون مع المتدربين وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق أهداف الزيارة وينبغي كذلك أن تغطي الزيارات كامل مفردات الدورة .

ويؤخذ في الاعتبار التنسيق المسبق مع إدارة التعليم في المنطقة ليتم تحديد المدارس المميزة التي سوف يزورها المتدربون ، ويتدربون فيها على أن تشتمل على المدارس الحكومية والأهلية وكذلك زيارة واحدة لإحدى المدارس العالمية (إن وجدت) وذلك من خلال الإجراءات التنفيذية الآتية :

المملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

وكالة الوزارة للكليات المعلمين



الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

١ - يقوم المشرف على الدورة في الكلية مع مشرف الإدارة المدرسية بإدارة التعليم

باختيار مدارس الزيارات الميدانية .

٢ - يضع مشرف الكلية ومشرف الإدارة المدرسية خطة عمل زمنية تفصيلية

للزيارات الميدانية وأماكنها ويتم توزيع المتدربين على المدارس بمعدل خمسة

متدربين في كل مدرسة .

٣ - يتولى الإشراف التربوي (الإدارة المدرسية) الإشراف المباشر على المتدربين في

المدارس وزيارة المتدربين في كل مدرسة بما لا يقل عن زيارتين في الفصل

الدراسي ، ويقوم المشرف الأكاديمي بزيارات مماثلة إلى المدارس بما لا يقل

عن زيارة واحدة .

٤ - يرفع المشرفان تقرير نهائي عن الزيارات إلى مراكز الدورات التدريبية في الكلية

ليدخل ضمن التقييم النهائي للمتدربين في الدورة.

٦- هيئة التدريب

حرصاً على الاستفادة من ذوي الخبرات والتجارب الميدانية في التدريب بهذه الدورة

ينبغي أن يشتراك فيها :

١- أعضاء هيئة التدريس في الكليات .

٢- المشرفون التربويون المميزون في إدارات التعليم .

٣- المديرون المميزون للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم في العمل الإداري .

٤- من ترى الكلية استدعاه ، كضيف ، للاستفادة منه والمشاركة بطرح تجاربه

وخبراته .

مكتبة



- ٥ - في بعض موضوعات المادة التدريبية ونخص منهم المديرون المتقاعدون وذوي الخبرة والاهتمام التربوي والعلمي في مجتمع الكلية .
٦ - المتدربون أنفسهم من خلال حلقات النقاش وأوراق العمل المقدمة .

ملاحظات عامة

-٧

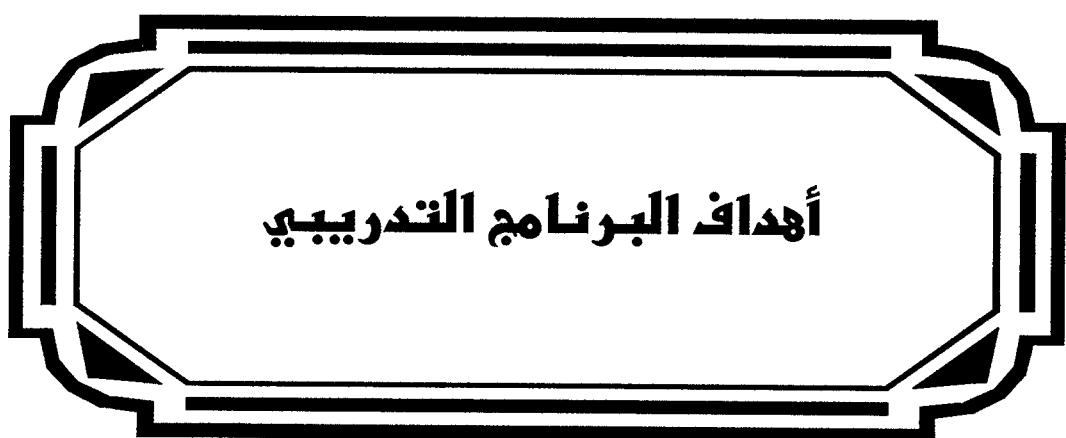
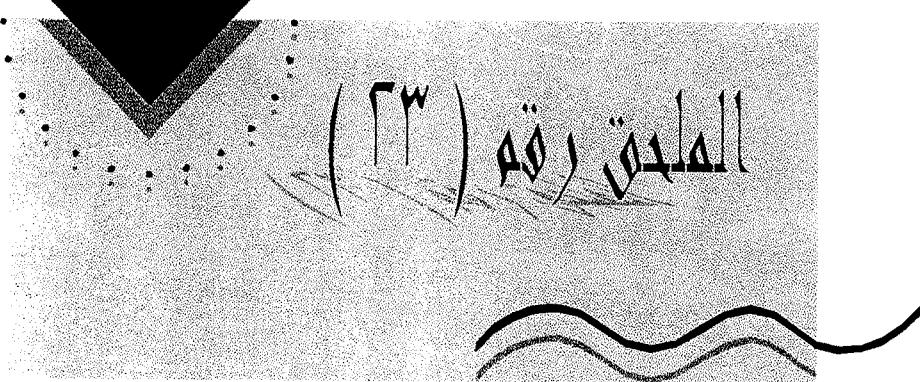
- ١ - تشجيع العمل الجماعي في التدريب عن طريق المجموعات .
٢ - إشراك المتدربين في إلقاء بعض المحاضرات .
٣ - فصل دورة مديرى مدارس المرحلة الابتدائية عن دورة مديري المرحلة المتوسطة والثانوية .

التقارير

-٨

- يقوم مسؤول الدورات أو منسق الدورة بكتابة التقارير اللازمة منها :
- ١ - التقرير الأولي : ويكون عند حفل الاستقبال والذي يقام في اليوم الأول من الدورة متضمناً جدول الاستقبال ، وأسماء المشاركين فيه من المدربين والمتدربين ومن ثم إرساله إلى الوكالة .
- ٢ - التقرير الختامي : ختام الدورة يتم رفع تقرير شامل عن سير الدورة وما أنجز فيها متضمناً الإحصائيات الضرورية والمعوقات والاقتراحات التطويرية .

والله الموفق ،



لِلْكُوَنِ الْعَرَبِيِّ السَّبْعُونِيَّةِ
· وَرَأْسَةِ الْعَوْنَفِ

التجهيز التربوي والتدريب

د. تا مدیري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية

الأهداف :

- ١ رفع مستوى الأداء في القيادة التربوية لدى مديرى المدارس ووكيلاتها .
 - ٢ تحديث ونقل مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها وأبعادها (الطلاب، المعلم، المنهج، المنزل، البيئة، التسهيلات المدرسية) .
 - ٣ تعزيز انتسابهم للمهنة، وإشعارهم بقيمة دورهم وحجم مسؤولياتهم .
 - ٤ تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقديره وتحليله وتطويره .
 - ٥ تزويدهم بالخلفيات الازمة لأعمالهم كموجهين مقيمين بالمدارس .

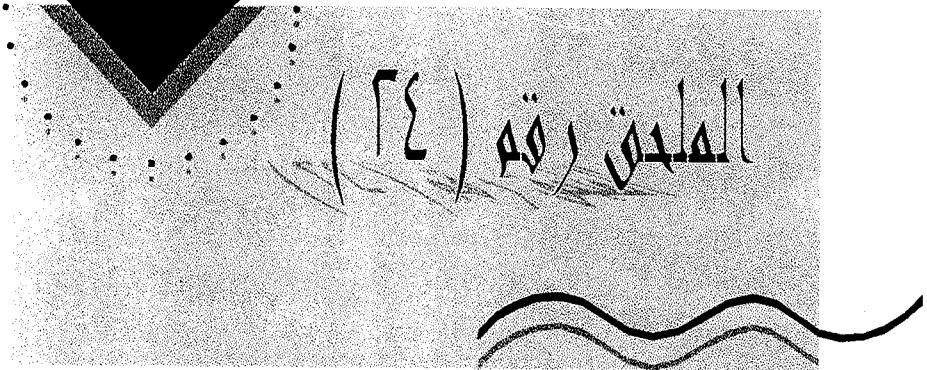
٤- الترشح لـ برنامج مديرى المدارس الابتدائية :

- شروط ترشيح بحث**

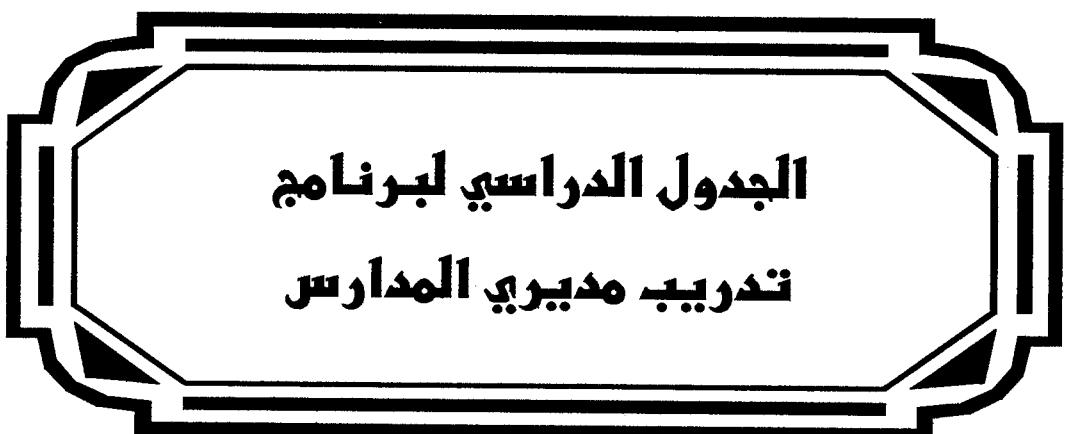
 - ١- أن يكون المرشح على رأس العمل مديرأً أو وكيلًا لمدرسة ابتدائية.
 - ٢- أن يكون المرشح حاملاً على تقدير جيد في تقدير مؤهله العلمي.
 - ٣- ألا يكون المرشح قد سبق له حضور هذا البرنامج أو أي برنامج مماثل له.
 - ٤- يتم الترشيح وفقاً للبطاقة المرفقة.

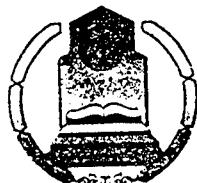
- ١ أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي .
 - ٢ أن يكون المرشح على رأس العمل مديرأً أو وكيلأً لمدرسة متوسطة أو ثانوية أو ما في مستواهما .
 - ٣ ألا يكون المرشح قد سبق له حضور نفس البرنامج ، أو أي برنامج معادل له .
 - ٤ يتم الترشيح وفقاً للبطاقة المرفقة .

المراجعة



الملحق رقم (٢٤)





الجدول الدراسي للمرحلة المتوسطة والثانوية

الجدول الدراسي للمرحلة الابتدائية

| الليوم | ٨٠٣٠ - ٧٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ١٠٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ١١٠٣٠ - ١٠٠٣٠ | ١٢٠٣٠ - ١١٠٣٠ | ٢ - ١ | ٣ - ٤ | الليوم |
|----------|-------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-------------|-------------|----------|
| السبت | ٦٠٣٠ - ٥٠٣٠ | ٤٠٣٠ - ٣٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ١١٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | السبت |
| الجمعة | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ١١٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ١٢٠٣٠ - ١١٠٣٠ | ٢ - ١ | ٣ - ٤ | الجمعة |
| الاثنين | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ٨٠٣٠ - ٧٠٣٠ | ٧٠٣٠ - ٦٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | الاثنين |
| الثلاثاء | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ٨٠٣٠ - ٧٠٣٠ | ٧٠٣٠ - ٦٠٣٠ | ٦٠٣٠ - ٥٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | الثلاثاء |
| الأربعاء | ٧٠٣٠ - ٦٠٣٠ | ٦٠٣٠ - ٥٠٣٠ | ٥٠٣٠ - ٤٠٣٠ | ٤٠٣٠ - ٣٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | الأربعاء |
| الخميس | ٦٠٣٠ - ٥٠٣٠ | ٥٠٣٠ - ٤٠٣٠ | ٤٠٣٠ - ٣٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | الخميس |
| الإثنين | ٥٠٣٠ - ٤٠٣٠ | ٤٠٣٠ - ٣٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ٨٠٣٠ - ٧٠٣٠ | الإثنين |
| السبت | ٤٠٣٠ - ٣٠٣٠ | ٣٠٣٠ - ٢٠٣٠ | ٢٠٣٠ - ١٠٣٠ | ١٠٣٠ - ٩٠٣٠ | ٩٠٣٠ - ٨٠٣٠ | ٨٠٣٠ - ٧٠٣٠ | ٧٠٣٠ - ٦٠٣٠ | السبت |

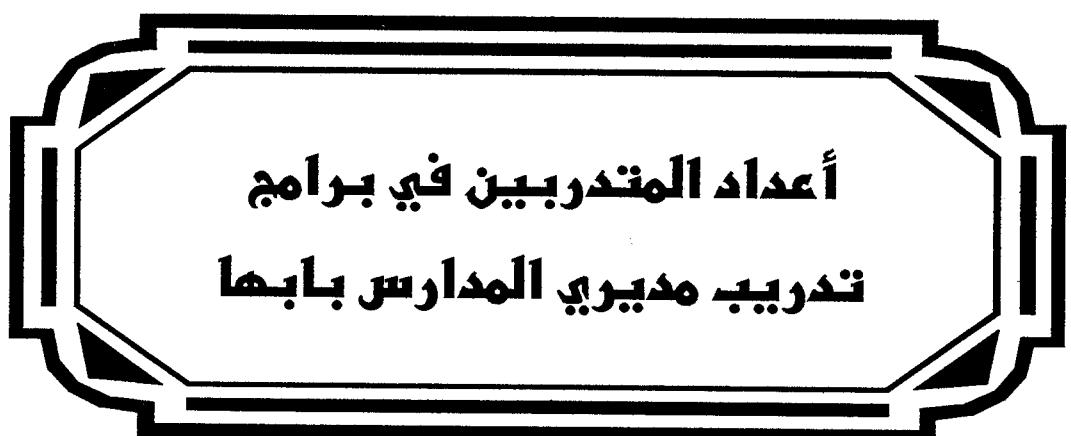
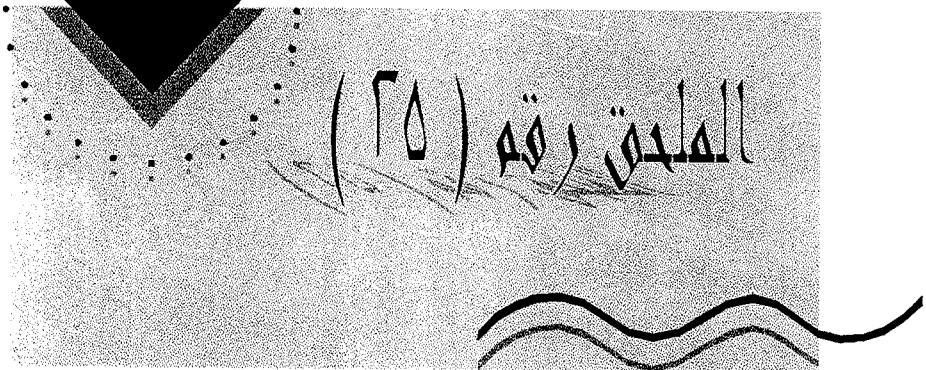
مشهد المدح

1

بِدَالْحَمْيَدِ مُسَا عَدَد

د. عبد الرحمن محمد فضيل

الجامعة محمد عبد المسعود





الرقم :
التاريخ :
الشروعات :

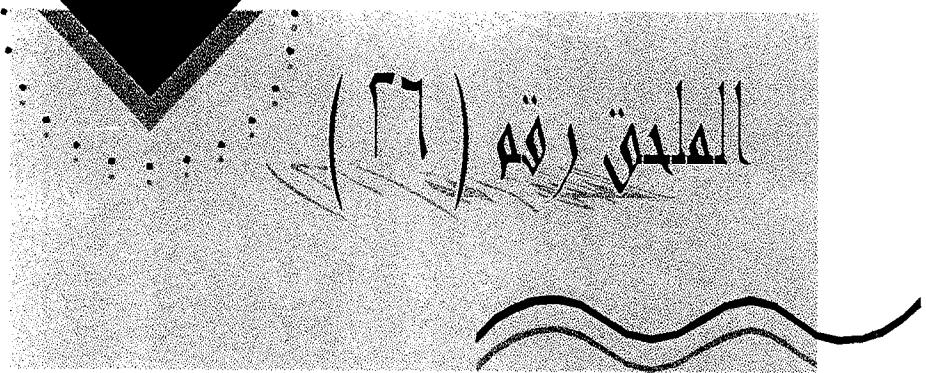
ج - دارسو دورات مديري المدارس

وقد بدأت الكلية منذ عام ١٤١٥هـ بتنظيم دورات لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، مدة كل منها فصل دراسي واحد .
والجدول التالي يوضح عدد مديري المدارس الذين انتظروا في الدورات في الكلية منذ عام ١٤١٥هـ - ١٤٢١هـ :

| العام | مدير مدرسة ابتدائية | مدير مدرسة متوسطة وثانوية | المجموع |
|-----------|---------------------|---------------------------|---------|
| (١) ١٤١٥ | ٣٠ | ٢٠ | ٥٠ |
| (٢) ١٤١٥ | ٣١ | ١٥ | ٤٦ |
| (١) ١٤١٦ | ٣٦ | ١٧ | ٥٢ |
| (٢) ١٤١٦ | ٣٢ | ١٩ | ٥١ |
| (١) ١٤١٧ | ٣٢ | ١٦ | ٤٨ |
| (٢) ١٤١٧ | ٣٢ | ٢٤ | ٥٦ |
| (١) ١٤١٨ | ٣٠ | ٢٤ | ٥٤ |
| (٢) ١٤١٨ | ٣٩ | ٢١ | ٥٠ |
| (١) ١٤١٩ | ٣٢ | ٢٤ | ٥٧ |
| (٢) ١٤١٩ | ٣٤ | ٢١ | ٥٠ |
| (١) ١٤٢٠ | ٣٧ | ٢١ | ٤٨ |
| (٢) ١٤٢٠ | ٣٩ | ٣٦ | ٥٣ |
| ١٤٢١/١٤٢٠ | ٤٧٣٨ | ٣٨ | ١٣٨ |
| ١٤٢١ | ٤٩ | ٣٨ | ١٣٠ |

(٤٠١)

طريق أبها الخميس - ص. ب ٢٤٩ - تليفون / مباشر ٢٢٧٠٠٢٣ - تليفون ٢٢٧١١٠٣ / سترايل ٤١٩٢٧٠٢



تعهيم وزاري حول مقررات
البرنامج التدريبي

القسم : - - - - -
التاريخ : - - - - -
الشروعت : - - - - -

الموضوع :- دراسة شاملة لمقررات والمساعات التدريسية لدورة مدبرى المدارس .

كليات المعلمين

وزَارَةُ الْعَرَفِ

لِلْكُتُبِ الْعَرَبِيَّةِ السِّيَّمُونَ وَرَبِّهِ

عاجل جدا

لجمعية كليات المعلمين

(الرياض - الطائف - الاحساء - تبوك - جيزان - حائل - المرسى - أبهي)

وفقاً للله

سعادة عميد كلية المعلمين في

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ..

إشارة الى خطاب وكيل الوزارة رقم ٢٤١/٦/٨ في ١٩/١١/١٤١٤ هـ بشأن ائمة دورتي مدبرى المدارس الابتدائية ومدبرى المدارس المتوسطة والثانوية في بداية العام القادم ١٤١٥هـ .
فعليه تجدون بطيء دراسة شاملة للمقررات وال ساعات التدريسيه لدورة مدبرى المدارس للمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية المقترحة من كلية المعلمين في مكة المكرمه .
آمل ابداء الملاحظات والمقترفات حيالها من قبل قسم التربية وعلم النفس وموافقتنا بها خلال

اًسْبُوعٌ مِّنْ تَارِيْخِهِ .

ولكم تحياتي الطيبة . . .

مدير عام كليات المعاهد الدينية

د . عبدالله بن عبد المحسن الطريقي

2181011116

١٢ / المقابي / ٤

صوره للصادر

صوره لملف الكليات

صورة للمناورة

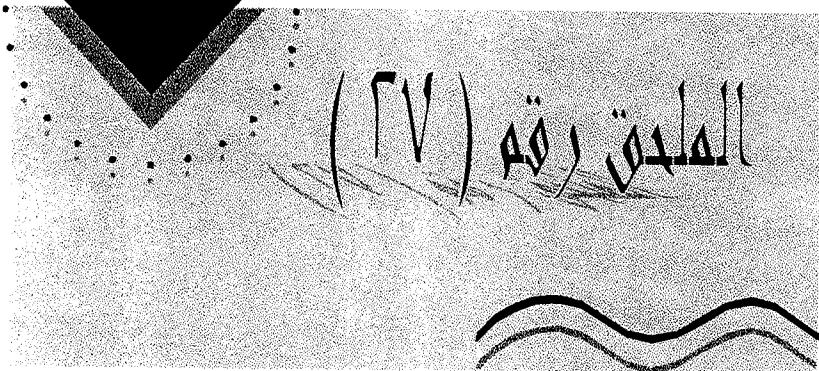
جامعة الملك عبد العز

سورة سبّر، معجم و



تلاس { ١٤٥٧ مدعى ٤٠٦٧٣ ائمه }

تليفون: ٣١٤٠٤٢٨٨٨٨ - ٤٢٨٤٤ - ٤٣٠٣ - متنزل



**مقررات برنامج التدريب
لمدربين المرحلة الابتدائية**

المقررات والساعات الدراسية
لدوره مدير المدارس الابتدائية
(أ)

المحور الأول "إدابة"

| الساعات الدراسية | | المقرر الدراسي | م |
|------------------|------|--------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ١ | العلاقات الإنسانية | ١ |
| ٢ | ٢ | الإدابة المدرسية | ٢ |
| | ٢ | التخطيط والتنظيم المدرسي | ٣ |

المحور الثاني "مناهج"

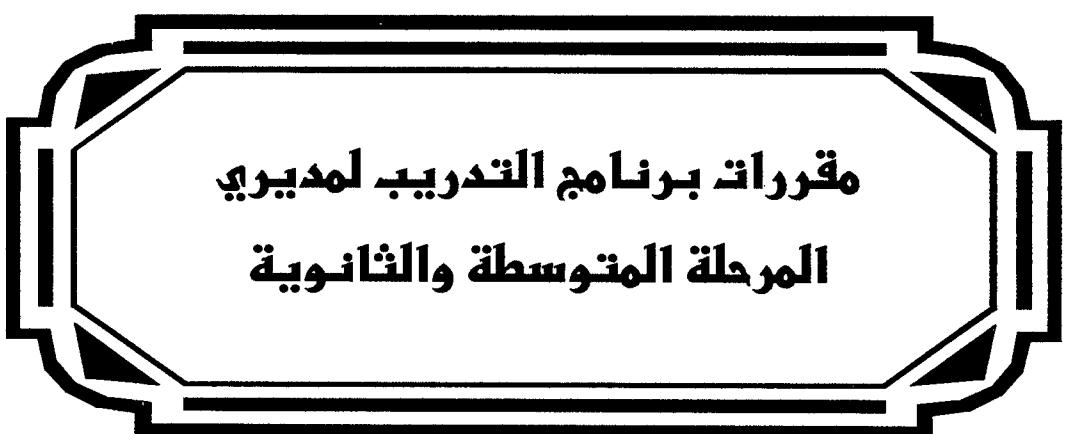
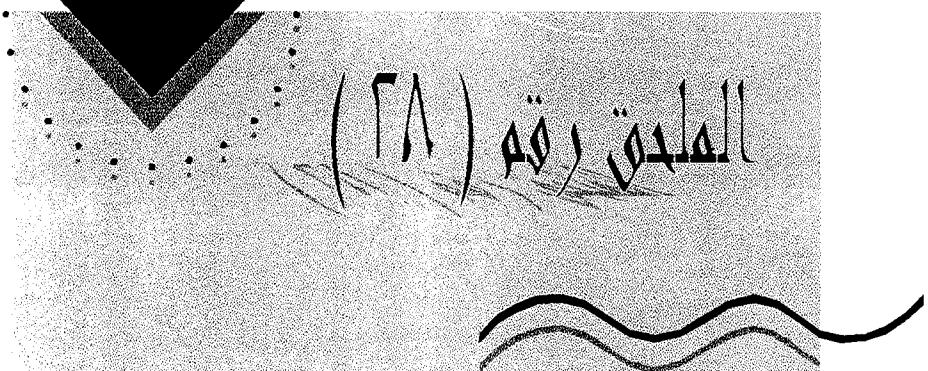
| الساعات الدراسية | | المقرر الدراسي | م |
|------------------|------|--|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | المناهج وطرق التدريس | ١ |
| | ١ | النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع | ٢ |
| | ١ | التعليم الابتدائي ومشكلاته | ٣ |

المحور الثالث "تقنيات التعليم"

| الساعات الدراسية | | المقرر الدراسي | م |
|------------------|------|--------------------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| | ٣ | الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية | ١ |

المحور الرابع "علم النفس"

| الساعات الدراسية | | المقرر الدراسي | م |
|------------------|------|------------------------|---|
| عملي | نظري | | |
| ١ | ١ | علم النفس التربوي | ١ |
| | ٢ | متابعة الطلاب وإرشادهم | ٢ |
| | ٢ | التوجيه التربوي | ٣ |
| ٢ | ٢ | تقويم العمل المدرسي | ٤ |



المقررات وال ساعات التدريسية
لدوره مدير المدارس المتوسطة والثانوية
(ب)

المحور الأول (إدارة)

| م | المقررات الدراسية | الساعات التدريسية |
|-------|--------------------------|-------------------|
| النوع | العنوان | الساعات |
| 1 | الإدارة المدرسية | ٣ |
| ٢ | العلاقات الإنسانية | ١ |
| ٣ | التخطيط والتنظيم المدرسي | ٢ |
| ٤ | اللقاءات التربوية | ١ |

المحور الثاني (مناهج)

| م | المقررات الدراسية | الساعات التدريسية |
|-------|-----------------------------------|-------------------|
| النوع | العنوان | الساعات |
| ١ | المناهج وطرق التدريس | ٣ |
| ٢ | النشاطات المدرسية | ١ |
| ٣ | التعليم المتوسط والثانوي ومشكلاته | ١ |

المحور الثالث (علم النفس)

| م | المقررات الدراسية | الساعات التدريسية |
|-------|---------------------|-------------------|
| النوع | العنوان | الساعات |
| ١ | علم النفس التربوي | ٢ |
| ٢ | تقدير العمل المدرسي | ٢ |
| ٣ | التوجيه التربوي | ٢ |

المحور الرابع (تقنيات التعليم)

| م | المقررات الدراسية | الساعات التدريسية |
|-------|--------------------------------------|-------------------|
| النوع | العنوان | الساعات |
| ١ | الوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية | ٣ |

يعود توزيع ساعات العملي للمواد داخل الكلية لمدرسي المادة.

٣ ساعاً حاسبات