

**فعالية برنامج تدريب مديري المدارس - بعمادة خدمة
المجتمع والتعليم المستمر في جامعة جازان -
من وجهة نظر المتدربين والمدربين والجهات الإشرافية
المعنية**

إعداد

د. قاسم بن عائل الحربي □

¹ أستاذ الإدارة التربوية المشارك، جامعة جازان.

الجزء الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في المجتمع ، فهو أداة التنمية ووسيلتها ، وهو المحرك الأساسي لشتى جوانبها؛ فقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر ضرورة لازمة بصورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة في عصر تتطور فيه الحياة الاجتماعية تطوراً سريعاً الأمر الذي وضع الإنسان المعاصر أمام مهمات وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجاراة سرعة التغيير العلمي والتقني بحيث يستطيع إن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة.

ويمثل التدريب عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور السريع المستمر الذي يتعرض له العمل، والتكيف السريع مع عمله الجديد في حالة انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر، وتتجلى أهمية التدريب وتبدو واضحة لمقابلة كثير من حاجات الأفراد النفسية، فالتدريب يبعث الثقة في نفوس الأفراد الذين ينتظمون فيه عندما يشعرون بأنهم أصبحوا على درجة من الكفاية بحيث يتقنون أداء أعمالهم أكثر من ذي قبل ، وهذا الشعور الذاتي ينمي فيهم الإحساس بالتفوق والامتياز وبالقيمة الذاتية. وهذه كلها من الأمور الأساسية التي يتوقعها الفرد في عمله.

و يهدف التدريب - مهما تنوعت أشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة - إلى " زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن. ومن ثم يصبح تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم وفي جميع القطاعات ضرورة لا تحتاج إلى تأكيد" وإذا كان التدريب في أثناء الخدمة

في الوقت الحاضر أصبح يشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات، فإنه في مهنة التعليم والإدارة المدرسية يشكل أكثر إلحاحاً وأشد خطورة لارتباطه بتحسين العملية التعليمية برمتها.

ويهدف تقويم أي برنامج عموماً إما إلى اتخاذ قرار بشأن استمراره أو تطويره أو إلغائه، وذلك من خلال تقديم معلومات من شأنها: (عساف وحمدان، 2000م)

-إلقاء الضوء على إيجابيات وسلبيات البرنامج.

-إلقاء الضوء على الأبعاد المختلفة للبرنامج .

-المساهمة في اتخاذ قرار بشأن استمرار وتطوير البرنامج

-المساهمة في اتخاذ قرار بشأن توسيع البرنامج.

وفي المملكة العربية السعودية وضعت وزارة المعارف منذ عام (1374هـ) ووزارة التربية والتعليم من بعدها عدد من الخطط لتأهيل وتدريب غير المؤهلين والمدرسين من المعلمين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وكذلك لرفع مستويات المؤهلين والمدرسين منهم وتجديد معلوماتهم وخبراتهم وذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المخصصة لهم على مستوى كليات التربية في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة وعدد من الجامعات الأخرى، وكليات المعلمين المنتشرة في أرجاء المملكة المختلفة. وموضوع هذه

الدراسة (الكفاية الداخلية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية) جاء في إطار دراسة وتحليل ومن ثم تقويم مدى توفر المستلزمات التدريبية للبرامج التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من حيث: محتوى البرنامج التدريبي، والبيئية التدريبية، والمدرسون، والمتدربون، والأساليب

التدريبية المعاصرة المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر-جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، من وجهه نظر: المتدربين، والمدرسين، والجهة المشرفة على البرامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر-جامعة جازان، وأقسام الإدارة المدرسية بإدارات التعليم التي ينتمي إليها هؤلاء المتدربين المنتسبون إلى هذا البرنامج التدريبي.

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى فعالية البرنامج التدريبي لمديري المدارس - بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية- من وجهه نظر: المدرسين، و المتدربين، والجهات الإشرافية المعنية؟

ويشتق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يغطي محتوى البرنامج التدريبي لمديري المدارس مجالات النمو المهني لهم بشكل متكامل ؟
2. ما مدى ملاءمة البيئة التدريبية التي يتم فيها تنفيذ البرنامج التدريبي لمديري المدارس؟
3. هل المدربون الذين يقومون بتنفيذ هذا البرنامج التدريبي مؤهلون مهنيًا لقيادة عمليات التدريب؟
4. هل تتوافق الأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي لمديري المدارس مع الاتجاهات التدريبية المعاصرة ؟
5. ما مدى استفادة المتدربين الملتحقين بالبرنامج التدريبي مهنيًا ؟
6. ما مقترحات تطوير البرنامج التدريبي لمديري المدارس في ضوء نتائج الدراسة؟

حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

1. الحدود المكانية: وتتمثل في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان بالإضافة إلى الإدارة العامة للتعليم بجازان، وإدارة تعليم صبيا ، وإدارة تعليم نجران ، وإدارة تعليم عسير حيث أن معظم المتدربين ينتمون إلى تلك الإدارات التعليمية.
2. الحدود الزمنية: وتتحصر في فترة البرنامج التدريبي الذي تم عقدها من العام الجامعي 1426-1430هـ.
3. الحدود الموضوعية : وتتمثل في تقدير مدى فعالية البرنامج التدريبي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من حيث : محتوى البرنامج التدريبي، البيئة التدريبية، والمتدربين، والمدربون، والأساليب التدريبية المتبعة حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر - جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية .

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقويم فعالية البرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر - جامعة جازان، وصولاً إلى تقديم مقترحات تطويره في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها مواصلة للجهود المبذولة لتطوير عملية إعداد مدرّاء المدارس وتطوير مهاراتهم ، وبالتالي فإن ما تخرج به هذه الدراسة من نتائج و توصيات ومقترحات يؤمل أن تسهم في تحسين وتطوير البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر- جامعة جازان.

الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان "تقويم برنامج تدريب (وكلاء -نظار - مديرين) بمدارس

التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم (مصطفى، 2000م)

هدفت الدراسة إلي معرفة:هل حققت البرنامج الأساسي لتدريب القادة ببرنامج تحسين التعليم بالفيوم الأهداف التي وضعت من أجله ؟ كما هدفت: هل الفترة الزمنية المحدودة كافية لتحقيق أهداف البرنامج , وما التصور المقترح لتطوير كافة تلك البرامج وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من اجلها؟ وكانت من أهم النتائج: الابتعاد بقدر الإمكان عن كثرة المقررات الدراسية النظرية, والتركيز على الجانب العلمي التطبيقي، شرح أهداف البرنامج قبل بدء التدريب، أن يكون مكان التدريب مجهزا بكل ما يسهم في نجاح التدريب . وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التدريب ولكن من منظور مختلف، وفي بيئة مختلفة.

2- دراسة بعنوان "تقويم برامج التدريب التربوي بمعهد الإدارة العامة

في إطار التعليم المستمر" (الغديان، 1416هـ).

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج التدريب التربوي بمعهد الإدارة في ضوء أهدافها، التعرف على جدوى البرامج في إكساب المتدربين المعرفة والمهارات والاتجاهات، التعرف على مقترحات المتدربين في تطوير البرامج. وكانت من أهم النتائج: أن نسبة (77%) من عينة الدراسة يرون أن برنامج الإدارة المدرسية ساهم في تنمية مهاراتهم الإشرافية في إدارة المدرسة ونسبة (53%) يرون أن القائمين على البرنامج ساهموا لدرجة متوسطة في تخطيط البرنامج. كما أوصت الدراسة بأهمية مساهمة المتدربين والمدرسين في تخطيط برنامج التدريب، واختيار بعض موضوعاته، واستبدال أسلوب المحاضرة بأسلوب المناقشة والزيارات واستبدال أسلوب الاختبار في تقويم المتدربين

بأسلوب جديد في التقويم مثل كتابة التقارير ودراسة بعض الحالات، وأن يخطط للبرنامج وفق الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين لتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع تقويم البرنامج التدريبي وتختلف من حيث جهة التنفيذ.

3- دراسة بعنوان "تقويم برنامجي التدريب لمديري المدارس في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين" (الزامل محمد، 1409هـ).

هدفت الدراسة إلى تقييم برنامج التدريب الذي يقدم لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وسبل تحسينها من وجهة نظر المتدربين. وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة: أن الدورات التدريبية لمديري المدارس ساهمت في تحديث وتنمية مهارات مديري المدارس بنسبة تراوحت بين (67%) و(54%)، وتبين أن (52%) من مديري المدارس الابتدائية و(40%) من مديري المدارس المتوسطة والثانوية استفادوا من المهارات التي قدمت لهم منها: القدرة على حل المشكلات، الإلمام بأحدث النظريات العلمية في مجال التخصص، تطبيق النظريات بطريقة سليمة، الحماس للعمل، اكتساب الخيرات من المدربين والمتدربين بين (62%) من أفراد العينة قدموا للدورة دون علم مسبق بمحتواها وبرنامجها، وتبين أن البرنامج لا يلي طموحات واحتياجات المتدربين، طالب المتدربون زيادة الوقت المخصص لمقرر الإدارة المدرسية، ومقرر تقويم العمل المدرسي، ومقرر التوجيه التربوي، والمطالبة بزيادة الدورة بحيث تصبح لمدة ستة أشهر بدلا من فصل دراسي. كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في محتوى الدورات التدريبية وتحديثها لتساهم في فعالية تحديث وتنمية مهارات وخبرات مديري المدارس. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تقويم برنامج تدريب مديري المدارس وإن اختلفت في المحاور والتنفيذ.

4- دراسة بعنوان "تقويم تنفيذ دورة مديري مدارس التعليم العام في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر المتدربين" (المبعوث, محمد, 2004م).

ويهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تقويم تنفيذ التدريب لمديري المدارس في جامعة الإمام من وجهة نظر المتدربين من حيث التخطيط والتنفيذ، والتقويم في دورة عام 1418هـ وفق برنامج التدريب الذي يشابه إلى حد ما برنامج 1424هـ . ولمجموعتين مختلفتين، ووفقا للبرنامج المطبق حاليا، والتعرف على استجابات المتدربين هل هي لصالح برنامج دورة عام 1418هـ أم لصالح برنامج دورة عام 1422هـ لمديري المدارس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وتوجهاتها: الإعداد لمستقبل تنفيذ الدورة بناء على نتائج الدراسة وهي المبادرة من قسم التربية بالجامعة في إعداد حقيبة تدريبية تشمل أهداف الدورة وخطة تنفيذها، ترشيح مشرف للدورة ويكون ذلك من مهامه بحيث تضمن توصيف المقررات، تهيئة مكان مخصص لتنفيذ الدورة مجهزة بإحداث وسائل التدريب، اختيار عضو هيئة التدريب لديه خلفية بإستراتيجيات التدريب، ممارسة معظم أساليب التدريب من أجل تطوير المتدربين

5- دراسة بعنوان: "مدى توافر مبادئ التدريب الفعال في البرنامج التدريبي لدورة الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم للأعوام السابقة" (الغامدي، 1996م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر التدريب الفعال في البرنامج التدريبي لدورة الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من 151 فرداً ممن تخرجوا من هذه الدورة في الأعوام السابقة (1993، 1994، 1995). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة اطلاع المتدربين على خطة الدورة التدريبية قبل أن تعقد بوقت كاف لضمان مشاركتهم الفاعلة.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم محتوى البرنامج التدريبي.
- ضرورة مراعاة الجهات المختصة للشروط الواجب توافرها في المدرب من حيث قدرته على توصيل المعلومات إلى المتدربين بطريقة واضحة وإتقانه استخدام التقنيات والوسائل التعليمية اللازمة للتدريب، وقدرته على ربط المادة النظرية بالواقع العملي.
- الاستفادة من نتائج تقييم المتدربين في إحداث التعديلات اللازمة للبرنامج التدريبي من أجل تطويره وتحسينه.

6- دراسة بعنوان: "واقع تطوير المديرين وتحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم"، دراسة مسحية حول التنمية المهنية في أبرشيها باراماتا شرق سيدني، باستراليا، (Bezezina, 1994).

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر كل من النوع والمرحلة التعليمية وحجم المدرسة من حيث مدى الاستيعاب، وبلغت عينة الاستجابات (41%) من المديرين الذكور، و(59%)، من المديرات، كما أشارت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة على مستوى عال من الكفاءة من حيث الدرجات العلمية، كما أنهم يقومون بشكل منتظم بحضور الدورات التدريبية التي تقدم عبر مؤسسات عديدة في المنطقة، ودلت النتائج على أن:

- أكثر الأنشطة التدريبية التي يواظبون على حضورها هي المؤتمرات التي تنظم عبر اتحاد المديرين.
- أكثر أنواع التدريب هي التي تحدث أثناء العمل والتي تسهم في تنمية مهارات الاتصال الشخصية.

- أكثر البرامج التدريبية عدداً تحددت في المحاور التالية: قيادة المنهج، والتقييم، وموضوعات متنوعة، ومناهج متخصصة، وبناء فريق العمل، وتحسين المدرسة، وتنمية القيادات، ومهارات إدارة الأزمات وغيرها.
- ومن توصيات الدراسة: البدء بتقديم برامج موجهة للتنمية المهنية للمديرين على ثلاث مراحل برامج للتأهيل: قبل الدخول في الوظيفة، وبرامج تختص بتعليم المدير الجديد من خلال التعلم بالملازمة، وبرمج التنمية الذاتية للمديرين ذوي الخبرة في العمل مع الحرص على قيادة بعض الأنشطة التدريبية التي تتمحور حول تعلم الفرق.

التعليق على الدراسات السابقة

يشير استعراض الدراسات السابقة إلى **الآتي:**

- 1- إن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي وقليل منها استخدم المنهج التجريبي، واستخدمت الاستبانة في معظم الدراسات، كما استخدمت المقابلة في بعض الدراسات، وجمعت بعض الدراسات بين أكثر من أداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة. مثل المقابلة مع بطاقة الملاحظة، وتتفق مع الدراسة الحالية.
- 2- دلت معظم نتائج الدراسات على نجاح البرنامج موضوع التقييم، وأكدت أهمية التدريب أثناء الخدمة، وأوضحت بعض الدراسات مدى الفائدة والبرامج.
- 3- ركزت بعض الدراسات مع تقويم البرنامج في جميع عناصره من حيث الأهداف والمحتوى والوسائل المستخدمة والاستراتيجيات.

4- وأن تقويم البرامج من أهم العمليات التي تسهم في تطويرها والذي يسمح بالتصحيح والتحسين لمواجهة أي مشكلة .
 أما الدراسة الحالية فقد نهجت منهج تقويم البرنامج ككل واستكشاف جوانب القوة والضعف فيه من أجل التطوير .

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة الحالية يعتبر المنهج الوصفي أنسب المناهج لمعالجتها.

أدوات الدراسة :

تشتمل أدوات هذه الدراسة على ما يلي :

1. **الاستبانة** : صمم الباحث استبانته للتعرف على آراء المتدربين عينة الدراسة .
2. **بطاقة مقابلة** : قام الباحث بتصميم بطاقة للمقابلة خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر- جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، وأخرى خاصة بالجهة المشرفة على البرنامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر- جامعة جازان، وأقسام الإدارة المدرسية بإدارات التعليم التي ينتمي إليها هؤلاء المتدربين المنتسبين إلى هذا البرنامج التدريبي.
3. **الملاحظة** : يستفيد الباحث من عضويته بالهيئة التدريسية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، وباعتباره عضو هيئة تدريس بقسم التربية وعلم النفس، وذلك في تطبيق أداة الملاحظة بطريقة مباشرة من قبل الباحث، وتوزيعها على رؤساء أقسام الإدارة

المدرسية بجانب مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارات التعليمية المعنية لتطبيقها.

مصطلحات الدراسة:

1. **التقويم:** عملية مقصودة ومنظمة تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن جوانب العملية التعليمية بهدف تحديد جوانب القوة لتدعيمها وجوانب الضعف لعلاجها (شعلة، 1421هـ).

ولأغراض هذا البحث يعرف بأنه: "عملية منهجية منظمة تتم بواسطتها جمع بيانات كمية وكيفية من أجل إصدار أحكام على برنامج دورة مدير المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر -جامعة جازان- تفيد في تشخيص جوانب القوة والضعف في البرنامج ووضع مجموعة من المقترحات لتطويره".

2. التدريب: Training

ويقصد به ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد يمكن بواسطته مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة . وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ، وإكسابهم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة .

3. الدورة التدريبية

يقصد بها: " عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة التي يعملون فيها على السواء (ياغي، 1986).

وهي عبارة عن البرنامج التدريبي، ويقصد بها في هذه الدراسة الدورة التدريبية الفصلية لمديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية التي تعقد بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية .

4. المتدربون

ويقصد بهم هنا مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المنتسبون لبرامج التدريب بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر- جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية .

5. المدربون

ويقصد بهم أعضاء الهيئة التدريبية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر- جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية. ومعظمهم أعضاء الهيئة التدريسية بكلية المعلمين جامعة جازان من أقسام : التربية وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، وتقنيات التعليم، والحاسب الآلي.

6. الفعالية: Effectiveness

ورد في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف الفعالية على أنها "صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة" (بدوي، 1994)، ويرى المنيف (1983م) أن الفعالية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة، وعرفها آخرون (أخوارشيدة ، عالية بنت خلف، 2006) بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المقرر أو النشاط أو أي من مكونات برنامج تدريب مديري المدارس للنتائج التي

يفترض أن تتحقق من ورائه من حيث اكتساب المهارات والمعارف المهنية والاتجاهات الحديثة في التدريب.

خطوات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على خمس خطوات كما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة.
- الخطوة الثانية: وضع الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الخطوة الثالثة : إجراء الدراسة الميدانية.
- الخطوة الرابعة: مناقشة وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية ومقارنتها مع ما ورد من التقارير الخاصة بذلك.
- الخطوة الخامسة: التوصيات المقترحات

الجزء الثاني

فعالية برامج تدريب مديري المدارس

(الإطار النظري)

تتطلب مهنة الإدارة التعليمية شأنها شأن سائر المهن، أن تتوفر لدى من يمارسها مهارات ومعارف واتجاهات، إذ أن الخصائص الشخصية وحدها لا تكفي لنجاح الفرد في أن يدير أي مؤسسة. لذا كانت هناك برامج تعد القائمين على الإدارات التعليمية وتقوم بتأهيلهم فهناك برامج على المستوى الجامعي داخل الجامعة تتوفر فيها شروط التعلم والتعليم الأكاديمي، وهناك دورات تدريبية تهدف إلى صقل المعلومات والمهارات وإجادة تطبيقها، وهناك التثقيف والتدريب الذاتي المستمر للإحاطة بكل جديد في مجال الإدارة التعليمية، والتي تعتبر جزءاً من النظام التعليمي. من ناحية أخرى هناك اتجاهات جديدة في إدارة نظام التعليم مثل الإدارة الذاتية، الشراكة في صنع القرار والمشاركة وتمكين العاملين وإعادة الهيكلة، والتي هي في الواقع امتداد للتحويلات المتسارعة التي طرأت على كافة منا شط الحياة في المجتمعات المعاصرة. لذا كان لا بد من تقديم برامج تدريبية بصفة مستمرة للقائمين على إدارة النظم التعليمية وبرامج الإعداد تهدف في إطار مفهوم التنمية البشرية إلى مجموعة من الأهداف العامة مثل (عساف وحمدان، 2000):

- تعميق المعارف والمفاهيم الإدارية الأساسية والعمل على تعزيزها بحيث تشكل الركيزة الأساسية في الممارسة اليومية.
- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو الإضافة، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال الإدارة التعليمية بصفة خاصة، وما يتناسب منها مع التطورات الفلسفية في النظام التعليمي.

- إدخال تعديلات جذرية على منظومة المعارف القديمة وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافات شاملة، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.
- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والاستبصار والتحليل والاختيار من بدائل متعددة، وتمكين العاملين من المشاركة في حركة النمو المعرفي وذلك من خلال أبحاثهم الإجرائية وممارستهم العملية لمجموعة الأفكار التي تم تدريبهم عليها.
- والتدريب يؤدي إلى الإسهام في عدة أمور تعتبر من المؤشرات على حيوية أي منظمة واستمراريتها في الحياة ومن ذلك: (Gerald & Kendrith, 1990)
- تنمية الثقافة التنظيمية وتدعيم منظومة القيم المؤسسية التي تمثل القاعدة التي ترتكز إليها المنظمة وتؤدي إلى الارتقاء بمستوى أدائها
- تعزيز القيم والاتجاهات لدى العاملين التي تنبثق من منظومة القيم التي تحرص المنظمة على غرسها في بنيتها الداخلية.
- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها تغير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- من ناحية أخرى تعتبر عملية التقييم عملية أساسية في تقييم البرامج التدريبية، حيث تعطي صورة شاملة وموضوعية عن الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، وتحدد نقاط القوة والضعف وكيفية تعزيز نقاط القوة وكيفية تلاشي وتحاشي نقاط الضعف والسلبيات للبرنامج التدريبي، لذا تتلخص عملية تقييم البرنامج التدريبي في الآتي: (Gerald & Kendrith, 1990)

- تحديد ما إذا كان البرنامج التدريبي متمشيا مع الأهداف الأصلية للبرنامج التي تم الاتفاق عليها.
- تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرنامج التدريبي وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد من التدريب على مخرجات عمل المتدرب.
- تحديد الأشخاص الأكثر استفادة والأقل استفادة من البرنامج التدريبي.
- تحديد مدى ملائمة البرنامج التدريبي لأهداف المنظمة من حيث فلسفتها وإجراءات وممارسات العملية الإدارية بها.
- بناء قاعدة معلوماتية أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- وتشتمل عملية تقييم البرنامج على عدة مستويات متداخلة مع بعضها البعض وتؤثر بشكل كبير على أي برنامج تدريبي وبالتالي على نتائج تقييم عملية التدريب وتلك المستويات هي (توفيق، 1998):
- مستوى المنظمة ككل وهو ما يسمى بتقييم مناخ التدريب أو ثقافة التدريب السائدة داخل المنظمة.
- مستوى البرنامج التدريبي: أي تقييم محتوى البرنامج التدريبي (معارف و مهارات واتجاهات و قيم).
- مستوى وسائل التدريب أي الوسائل والطرق المستخدمة في عملية التدريب.
- مستوى الأفراد: يختص هذا المستوى بتقييم المدرب والمتدرب.
- مستوى أثر التدريب ومردوده على الناحية العملية.

وتوجد عدة تصنيفات لأنواع تقويم البرامج التدريبية، منها تصنيف باركر Parker (ورد في توفيق، 2002)، حيث يقسم عملية التقويم للبرامج التدريبية إلى أربع مجموعات هي:

- أداء الوظيفة Job Performance
- أداء المجموعة Group Performance
- رضا المشاركين Participant Satisfaction المعرفة
- التي اكتسبها المشارك Participant Knowled Gained

وكذلك تصنيف كيرك باتريك Kirkpatrick حيث قسم عملية التقويم إلى

عدة مستويات هي:

- رد الفعل Reaction حيث يتم تحليل آراء المشاركين في البرنامج التدريبي بما ذلك المقررات التي درست، والقائمين على البرنامج، والتسهيلات المتاحة، وطرق وأساليب التدريس، ومحتويات البرنامج. يعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية برامج التنمية البشرية، من خلال عملية تحليل تلك الآراء يمكن تحديد قاعدة بيانات أساسية لاتخاذ قرار يتعلق مستقبلاً بالبرنامج واختيار العناصر المشاركة فيه.
- التعلم Learning: يرتبط هذا المستوى بتعلم المبادئ والمعارف والحقائق، والأساليب الإدارية والمهارات التي تقدم خلال البرنامج، ويستخدم فيه اختبار الورق والقلم، والمناقشات داخل القاعات الدراسية.
- السلوك Behavior: يستخدم اصطلاح السلوك للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل، حيث أن رد فعل المشارك لا يعني بالضرورة أن التعلم سوف يحدث، كذلك لا يعتبر تحقيق إنجاز عال في اختبارات تحصيل المعارف والمهارات دليلاً على تطور سلوك المشارك على المستوى الفردي وتحسين وتجويد العمل، والتغلب على الأعمال

الروتينية وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ العمل، والوصول إلى معدلات أفضل للأداء، لذا يجب الرجوع إلى مقارنات قبل البرنامج التدريبي وبعده والرجوع إلى الرؤساء المشرفين والمراقبين له، ويتم ذلك على مدى زمني طويل. كذلك يمكن استخدام أسلوب التدريب التمثيلي أو المعامل التدريبية.

- **النتائج Results:** تستخدم التصميمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج ومدى تطور مخرجات المنظمة وإنتاجيتها والتحسين الذي طرأ على نوعية مخرجات المنظمة.

أما الدرة (1991): فقد اقترح المنحى المبني على نظرية النظم لتقويم البرامج باعتبار أن التقويم عملية فرعية أو نظام فرعي من نظام التدريب. وذكر الباحث أن التغذية الراجعة تمثل عنصراً أساسياً من عناصر نظام التدريب، ويمكن النظر إليها من زاويتين: زاوية تتعلق بالنظام ككل، وزاوية ضيقة تتعلق بالمتدربين فقط. وفي النوع الأول أشار الباحث إلى أن التقويم يمكن أن يأخذ نمطاً أو أكثر، من أنماط التقويم التالية: تقييم السياق أو الوضع العام في المؤسسة (Context Evaluation)، وتقييم المدخلات (Input Evaluation)، وتقييم العمليات (Process Evaluation)، وتقييم المخرجات أو النتائج (Output or Outcome Evaluation). هذه الأنماط الأربعة تشكل نموذجاً تمكن المخطط للبرنامج التدريبي من تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتوخاة. ثم ينفذ النظام، ونتيجة للحصول على معلومات يزوده بها التقويم أو التغذية الراجعة يتبين للمخطط الفرق بين المرغوب فيه وما تم على أرض الواقع، وعليه توضع بدائل جديدة. ويشير الدرة إلى أهم المبادئ التي يجب أن تراعى في عملية التغذية الراجعة وهي: مبدأ الاستمرار ومبدأ الفهم المشترك بين القائمين على التقويم، ومبدأ الغائية. وخلص إلى الجوانب الأساسية التالية:

- أن التقييم عملية تعاونية مستمرة لا تقصد لذاتها، بل تهدف إلي تحسين نتائج التدريب.
- أن عملية التقييم شاملة لكل عناصر النظام التدريبي، كما أنها تتصف بالتعقيد نظراً لتفاعل عدد من العوامل، ويحيط بها عدد من المشكلات والعقبات التي ترتبط بالمدرسين والمتدربين والمنظمات والمجتمع بشكل عام.
- يعد المنحى المبني على نظرية النظم مدخلا قيماً لمعالجة التدريب كنظام وتقييمه، وعليه يجب على مصممي البرامج التدريبية الاهتمام بهذا المنحى إذ أنه يكسبهم نظرة
- شمولية وعمقاً في التناول الإيجابي الذي تفنقر إليه العديد من البرامج التدريبية
- إن تقويم البرامج التدريبية حاجة ملحة، وعلى جميع المستويات. وهي عملية لا ترتبط ببرنامج بحد ذاته دون الآخر، وتوظف المؤسسات التربوية والتدريبية عدة أساليب للتقويم سواء أثناء تنفيذ البرنامج، أو بعد التحاق المنتفعين منه بمجالات عملهم المختلفة لقياس أثر الخبرات الجديدة على الأداء الفعلي.

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية توضع أهداف البرنامج التدريبي داخل مقر تنفيذ البرنامج التدريبي لمواجهة تلك الاحتياجات ، ومن الضروري صياغة أهداف البرنامج التدريبي في صورة سلوكية يسهل ملاحظتها وقياسها ويتطلب

ذالك :. تحديد وتعريف السلوك النهائي , ونوع الأداء الذي يدل على أن المتدرب قد حقق الهدف :

محاولة وضع هذه السلوك في صورة سلسلة من الأعمال أو الأدوات يمكن ملاحظتها وقياسها وتحديد معايير الأداء المقبول الذي يجب أن يصل إليه المتدربون في أدائهم (نصر الله، 1997).

ثانيا: اختيار الفئات المستهدفة للتدريب

يعتبر المتدربون داخل المدرسة أهم عناصر منظومة التدريب لأنهم أساس النشاط التدريبي وحسن اختيارهم يضمن نجاح تنفيذ البرنامج ويؤدي إلي تحقيق أهدافه وتوجد مجموعة من الاعتبارات عن اختيار المتدربين والتي من أهمها: (الشامي، 2006)

- وجود احتياج تدريبي لدي مديري المدارس لموضوعات البرنامج التدريبي.
- مرعاه التخصص (العمل-المجال) في حالة البرامج المتخصصة.
- توفر معلومات أساسية عن المتدرب مثل الأنشطة والدورات التدريبية السابقة، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية .
- تصميم استمارة متخصصة لترشيح المتدربين تتضمن كل المعلومات عنة

ثالثا: اختيار المدربين

يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور مدير المدرسة في عملية التعليم , فالمدرب يقوم بدور الموجة والمرشد والناقد والمدعم والملاحظ , لذلك فمن الضروري اختيار المدرب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يحقق مستوى المتدربين (مديرو المدارس) وإستراتيجيات التدريب وأهدافه.

" وهناك بعض المعايير من الضروري توافرها داخل مقر تنفيذ البرنامج تتمثل في :

- تأهيل علمي وخبرة في مجال التخصص و قدرة على التدريب .
- مهارة في استخدام الوسائل المعينة ومرونة في معالجة الموضوعات .
- تنوع مصادر ثقافته ومعرفته و تقبل النقد والرأي الآخر .
- الموضوعية في التقويم
- كما يتحلى المدرب بمميزات **تتمثل في** :
- قوة الشخصية .
- السمعة .
- الإيمان بأهمية التدريب .
- القدرة على القيادة و اجتذاب المتدربين .

رابعاً: المحتوى التدريبي

لإنجاح المحتوى التدريبي من الضروري إتباع الخطوات التالية :

- وضع محتوى الموضوعات التي يغطيها البرنامج و يتم في ضوء الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التي سبق تحديدها **على أن**

يراعى :

- مراجعة الأهداف السلوكية .
- وضع تصور تفصيلي لكل موضوع من الموضوعات .
- مراجعة الخبراء المتخصصين للموضوعات للتأكد من صياغتها و تكاملها .
- تعديل المحتوى و وضعه في الصورة النهائية .
- تحديد المستويات للموضوعات التدريبية .

بعد حصر الموضوعات التدريبية التي رأى مصمم البرنامج ضرورة اشتمالها للبرنامج التدريبي، وتمر هذه الموضوعات بمرحلة تحديد المستويات بالنسبة لبعضها البعض من حيث:

• المستوى الأول:

تضمن محتوى الموضوعات التي تمثل الحد الأدنى اللازم تزويد المتدربين به ، و التي يسبب أي تدن في معالجتها قصوراً في البرنامج في تلبية الاحتياج التدريبي كاملاً.

• المستوى الثاني:

يتضمن محتوى الموضوعات الأكثر أهمية و التي تساعد المتدربين على تحقيق مستويات أعلى و الوصول إلى معدلات أداء أكبر وأحسن وتعمق من المستوى الأول.

• المستوى الثالث:

يتضمن موضوعات إضافية يمكن أن يدرّب عليها المتدربين المتميزين وفقاً لرغباتهم واهتماماتهم وقدراتهم، ووضع الجدول الزمني للبرنامج التنفيذي مع مراعاة الآتي :

- التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية.
- تنوع الموضوعات التدريبية التي ستنفذ خلال اليوم التدريبي الواحد لتحقيق الفاعلية و التشويق.
- تنوع المدربين خلال اليوم التدريبي الواحد إذا كان ذلك ممكناً .
- تحديد الزمن اللازم لكل موضوع تدريبي بدقة .

- مراعاة وجود فترات راحة بين الجلسات .

خامسا: أساليب التدريب

يتوقف نجاح البرنامج التدريبي و تحقيق أهدافه على عدة عوامل من أهمها الطريقة أو الأسلوب الذي يقدم به و تنقسم إلى :

• أساليب تدريب نظرية مثل :

- المناقشات - المحاضرات . - الاجتماعات .
- الندوات . - كتابة البحوث .

• أساليب تدريب عملية مثل :

- ورش عمل . - زيارات . - دراسة الحالة .
- تعليم المصغر . - التعليم التعاوني . - تمثيل الأدوار .
- تحليل التفاعل اللفظي .

و مشرف التدريب الناجح عليه اختيار الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع الأهداف التدريبية و طبيعة المادة التدريبية و مستوى المتدربين فضلاً عن الإمكانيات المتوفرة للتدريب داخل القاعة التدريبية.

سادسا: الوسائل و المعينات المستخدمة في التدريب .

تتوقف جودة التدريب على جودة الوسائل و المعينات المستخدمة و تتمثل في :

- أجهزة العرض و الأقلام والشرائح الشفافة . - معامل الحاسب الآلي .
- السبورة الذكية . - مذياع و تسجيلات صوتية .
- كتب مرجعية ودوريات .

سابعاً: التمويل

أهمية وجود ميزانية لضمان تنفيذ الأنشطة التدريبية بنجاح منها :

B قاعات تدريبية مناسبة .

- B الإضاءة والتهوية المناسبة .
- B مقاعد تتناسب مع المتدربين .

ثامنا: تقويم البرنامج

التقويم ومتابعة البرامج التدريبية : طبقاً لخطة البرنامج التدريبي و أهدافه تكمن في المتابعة والتقويم اثناء و بعد البرنامج التدريبي عن طريق مشرف التدريب.

والتقويم: عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج: أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات و اتجاهات من اجل التحسين والتطوير، و لتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية.

- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه و إلى أي مدى؟.
- التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى التطوير .
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج و تحديد البرامج المناسبة لفئات معينة .
- زيادة ثقة المشرفين و المشاركين في جدوى البرنامج .
- المساندة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل .
- مقارنة المردود الفعلي لعمليات التدريب (حسب الكلفة / الفاعلية).

• مراحل تقويم البرنامج:

- المرحلة الأولى : (قبل التنفيذ للبرنامج): و يتم من خلال :
 - دراسة أهداف البرنامج
 - درجة تحقيق البرنامج
 - لحاجات المتدربين.
 - دراسة محتوى التدريب وتحليله وفقاً للأهداف المنشودة .

المرحلة الثانية : (أثناء التنفيذ): بهدف التأكد من أن البرنامج يسير حسب الخطوات المرسومة له, وذلك لتلافي السلبيات و تعزيز الايجابيات .

المرحلة الثالثة: (بعد التنفيذ): للتأكد من تحقيق أهداف البرنامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة و تتمثل في :

1. **رد الفعل:** ما رد فعل المشاركين تجاه البرنامج ؟ و هل أبدو رضاهم عليه .

2. **التحصيل:** هل تعلم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج ؟ و ما المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها ؟

3. **المواقف:** هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين واتجاهاتهم ؟ وما مظاهر التغير في آرائهم وقيمهم أو معتقداتهم ؟

4. **السلوك:** ما آثار التدريب على سلوك المتدربين ؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف المنشودة؟

5. **النتائج:** ما تأثير التدريب على الميدان في مجال الإدارة المدرسية ؟ وكيف ساهم في تحقيق أهدافهم ؟

تاسعا: متابعة المتدربين بعد التدريب

إن عملية المتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وبعد عودتهم إلى مواقع العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وبالتالي هي المقياس للحكم على كفاية وفعالية البرنامج التدريبي.

وهناك طرق لمتابعة مستوى التدريب الذي حصله المتدربين يتمثل في :

• **الاختبارات التحريرية :** والتي تجرى لقياس تقدم المشاركين في استيعاب برامج التدريب.

- **التتبع والمراقبة أثناء العمل** : لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين.
- **تقارير الكفاءة** : وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل.
- **استمارات التقويم** : وتملأ من قبل المشاركين للتعرف على رأيهم في برامج التدريب، وقد تكون توصياتهم ذات قيمة كبيرة.
- **رأي الخبراء** : وهم المتخصصون في إعداد البرامج التربوية وفي مجال الإدارة التربوية الذي يطلب إليهم تقويم البرامج.
- **تقويم المدربين** : على أيدي متخصصين لتحديد كفاءات المتدربين وقدراتهم الفعلية.

الجزء الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

وتشمل مختلف الخطوات التي يسير عليها البحث الحالي، وهي: هدف الدراسة الميدانية، وأدواتها من استبانة ومقابلة وملاحظة، وعينتها وكيفية اختيارها، وكيفية جمع البيانات، وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها.

ثانياً: هدف الدراسة الميدانية

تهدف إلى جمع البيانات للاستفادة منها في دراسة مدى توافر المستلزمات التدريبية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس من حيث: محتوى البرنامج التدريبي،

البيئية التدريبية، المتدربين، المدربون، الأساليب التدريبية المعاصرة، المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر - جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية ، من وجهه نظر المتدربين، والمدربين ، والجهات المختلفة المعنية بهذا البرنامج التدريبي .

ثالثاً: أدوات الدراسة الميدانية:

اعتمدت هذه الدراسة الميدانية على أكثر من أداة كان على رأسها: الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة.

1) الاستبانة

صمم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات من المتدربين عينة الدراسة، متبعاً في ذلك الأسس العلمية والمنهجية. وعرضت على عدد من المحكمين بغرض أبداء الرأي حول تصميمها من حيث: شكلها، وتنسيقها، وصياغة عباراتها، ومدى ترابطها، وتغطيتها لمحاوّر الدراسة المختلفة. وبناءً على ملاحظاتهم وأرائهم تم تعديل بعض العبارات وصياغتها في صورتها النهائية تمهيداً لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

اختبار صدق وثبات الاستبانة:

يعد الثبات شرطاً جوهرياً لقياس مدى جودة بنود الأداة أو عدم ذلك. وهو يعني أنها سوف تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة. ولكن نظراً لعدم إمكانية إعادة نفس الظروف، فأنا لا نستطيع الحصول على نفس النتائج، وبالتالي فإن الثبات يعتبر شي نسبياً. ويقصد بصدق الأداة أنها تقيس بالفعل ما وضعت لأجل قياسه. فإذا كانت أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الصدق فأنها تؤدي إلى قياس الشيء المراد قياسه دون اختلاف وبدرجة عالية من الكفاية.

ولاختبار ثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيعها على عينة استطلاعية تقدر بحوالي (10%) من أفراد العينة. واستخدم الباحث معادلة التجزئة النصفية لبيرسون لإيجاد معامل الارتباط، وذلك بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، سمي النصف الأول بالأرقام الفردية (س)، والثاني بالأرقام الزوجية (ص). ولإيجاد معامل ارتباط الدرجات الفردية بالدرجات الزوجية استخدم الباحث معادلة الارتباط لبيرسون. وقد وجد الباحث أن قيمة $r = 0.93$

ثم استخدم الباحث بعد ذلك معادلة التنبؤ لسبيرمان وبراون لإيجاد معامل ثبات الإستبانة ككل = 0.96 وقد أهتم الباحث كذلك بقياس الصدق بنوعيه الظاهري والإحصائي. فبالنسبة للصدق الظاهري فقد أكتفي الباحث بآراء المحكمين حول صلاحية الاستبانة من حيث: التصميم، والتنسيق، والصيغة اللغوية، ومضمون العبارات. وقد أوصوا باستحداث عبارات جديدة، وتعديل عبارات أخرى، وحذف عبارات كلية. ومن ثم قام الباحث بإعادة صياغة عباراتها وفقاً لتوصياتهم، إعادة عرضها مرة أخرى على بعضهم فوجدت القبول والرضا. أما فيما يتعلق بالصدق الإحصائي (الذاتي) والذي يعتمد على معامل ثبات الاستبانة فقام الباحث بحسابه، وذلك بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ارتباط الاستبانة

$$0.97 = \sqrt{0.90} = \text{صدق الاستبانة}$$

وصف الاستبانة:

تشتمل هذه الاستبانة على جزئين هما كما يلي:

الجزء الأول: يتناول البيانات الأساسية للمتدربين والتي اشتملت على: أسم المتدرب (اختياري)، والإدارة التعليمية التي يتبع لها، والمرحلة التعليمية التي يعمل بها، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد السنوات التي قضاها بموقع عمله

الحالي، وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها في مجال عمله الحالي.

الجزء الثاني: ويشتمل على (39) عبارة جاءت موزعة على أربعة محاور، قدر الباحث أنها تغطي الجوانب المختلفة التي تتصل بأهداف وفروض هذه الدراسة. وهي كما يلي:.

- محتوى البرنامج التدريبي، وعدد عباراته (16) عبارة.
- البيئية التدريبية، وعدد عباراتها (7) عبارة.
- المدربون، وعدد عباراته (8) عبارة.
- الأساليب التدريبية المتبعة، وعدد عباراتها (8) عبارة.

وجميع هذه العبارات جاءت من النوع المغلق الإجابة (المقيدة) ذو البدائل المقترحة بمقياس ثلاثي للاتجاهات يمثلها: (أوافق جداً، أوافق، لا أوافق)، و(عالية، متوسطة، قليلة). وفي كل حالة من تلك الحالات تتم الإجابة بوضعه علامة (/) على رأس كل عبارة في المكان المخصص لها . هذا بالإضافة إلى سؤال واحد مفتوح الإجابة يتمثل في المقترحات التي يراها المتدرب مناسبة لتطوير هذا البرنامج التدريبي.

(2) بطاقة المقابلة

تشتمل بطاقة المقابلة على جزأين كما يلي :

الجزء الأول: ويتناول البيانات الأساسية لأعضاء الهيئة التدريبية والتي تشتمل على: الاسم، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، البرامج التدريبية التي يقوم بتدريبها، وعدد الدورات التدريبية التي قام بتنفيذها، وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها في مجال عمله الحالي (أن وجدت).

الجزء الثاني: ويحتوي على الأسئلة الموجهة، والتي اشتملت على ثلاث أسئلة أساسية جاءت من النوع المفتوح التي توفر للمجيب الفرصة الكاملة لإبداء رآئه ووجهة نظره الخاصة بحرية تامة. والملحق رقم (2) يوضح بطاقة المقابلة.

(3) بطاقة الملاحظة

تشتمل بطاقة الملاحظة على جزأين كما يلي :

الجزء الأول: ويتناول البيانات الأساسية لمسئولي ومشرفي الإدارة المدرسية بالإدارات التعليمية عينة الدراسة. وتشتمل على: الاسم، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، الإدارة التعليمية التي يتبع لها، والوظيفة الحالية، وعدد الدورات التدريبية التي قام بتنفيذها، وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها في مجال عمله الحالي (إن وجدت) .

الجزء الثاني: ويحتوي على الأسئلة الموجهة لرؤساء أقسام الإدارة المدرسية بجانب مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارات التعليمية المعنية، والتي اشتملت على ثلاث أسئلة أساسية جاءت من النوع المفتوح التي توفر للمجيب الفرصة الكاملة لإبداء رأئه ووجهة نظره الخاصة بحرية تامة. والملحق رقم (3) يوضح بطاقة الملاحظة.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تشتمل عينة هذه الدراسة على ثلاث مجموعات هي كما يلي :

(1) عينة المتدربين

وتشتمل على عينة عشوائية بسيطة من المتدربين المنتسبين للبرنامج التدريبي لمديري المدارس. (مديرو ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المنتسبين للبرنامج التدريبي بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر -

جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية) ، للأعوام الدراسية 1419هـ/1420هـ، وحتى 1429هـ/1430هـ. وقد حدد الباحث حجم هذه العينة ب (225 فرداً) وفقاً لمراحلهم الدراسية التي يعملون بها .وهي تمثل نسبة حوالي 32% من مجتمعها الأصلي حيث يمثل المجتمع الأصلي حوالي 704 مديرا ووكيلا، وهي نسبة مناسبة لعدم تجانس مجتمع العينة الأصلي.

(2) عينة المدربين

وتشتمل على عينة مقصودة من أعضاء الهيئة التدريسية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر - جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية. ومعظمهم أعضاء الهيئة التدريسية بكلية المعلمين بالجامعة (من أقسام: التربية وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، وتقنيات التعليم، والحاسب الآلي). وقد حدد الباحث حجم هذه العينة ب(8 أفراد) وفقاً لتخصصاتهم العلمية.

(3) عينة الجهة المشرفة على المتدربين

وتشتمل على عينة عشوائية بسيطة من المسؤولين بأقسام الإدارة المدرسية بإدارات التعليم التي ينتمي إليها هؤلاء المتدربين المنتسبون فصلياً إلى هذا البرنامج التدريبي. وقد حدد الباحث حجم هذه العينة ب (16 فرداً) وفقاً لدرجاتهم الإدارية.

خامساً: كيفية جمع البيانات

قام الباحث بتسليم الاستبيانات لإفراد العينة بمواقع عملهم ، ولضمان توزيعها وإرجاعها بسرعة تم استخراج خطاب من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر -جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الحال بالنسبة لبطاقة الملاحظة . أما عملية جمعها فقد كان الاستلام يتم من خلال

فترة زمنية متفق عليها . وتلقى الباحث عدد (220) استبانة من الاستبانات التي وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة ،واستبعد منها (7) لعدم اكتمال الإجابة عليها، وتتقي (213) استبانة صالحة أدخلت التحليل الإحصائي، وهي تعادل نسبة 95.69%. وأما بالنسبة لبطاقة الملاحظة فقد تم توزيع (16) بطاقة على أفراد العينة تم إرجاعها جميعها.

أما بالنسبة لكيفية تطبيق المقابلات الشخصية فقد أتبع الباحث الخطوات

التالية :

- زيارة أفراد العينة وتحديد زمان ومكان المقابلة.
- تعريف أفراد العينة أهداف وأهمية المقابلة .
- إعطاء أفراد العينة بطاقة المقابلة ، وإتاحة الفرصة كاملة لهم لإجابة ، وتدوين الإجابة المطلوبة أثناء سير المقابلة .

سادسا: طريقة المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدم الباحث في التحليل الإحصائي لعبارات الاستبانة النسبة المئوية لتحليل فقرات الجزء الأول (البيانات الأساسية)، أما بقية عبارات الاستبانة (الجزء الثاني) فقد تم تحليلها باستخدام النسبة المئوية بجانب اختبار (كا²).

سابعا: عرض وتحليل أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

بعد قيام الباحث بعملية جمع البيانات التي وفرتها الدراسة الميدانية من المجموعات الثلاثة عينة الدراسة (الاستبانة، وبطاقة المقابلة، وبطاقة الملاحظة). قام بتفريغها لعرضها وتحليلها كما يلي:

أ- عرض وتحليل ردود المتدربين عينة الدراسة على عبارات الاستبانة:

1) وصف عينة المتدربين

وعند رجوع الباحث إلى البيانات التي تضمنها الجزء الأول من الاستبانة المستردة (البيانات الأساسية)، وبعد فحصها يمكن تحديد السمات التي تميز هذه العينة بالأرقام والنسبة المئوية، وذلك من حيث الآتي :

(أ) الإدارة التعليمية التي يتبعون لها والمرحلة الدراسية التي يعملون بها والجدول التالي يوضح توزيع المتدربين أفراد العينة حسب إدارات التعليم التي يتبعون لها، والمراحل الدراسية التي يعملون بها.

الجدول رقم (1)

يوضح توزيع المتدربين عينة الدراسة حسب الإدارة التعليمية التي ينتمون إليها والمرحلة الدراسية التي يعملون بها .

النسبة المئوية	المجموع الكلي	عسير	نجران	صبياء	جازان	الإدارة التعليمية التي يتبع لها
-	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	المرحلة الدراسية التي يعمل بها
47.6%	81	4	13	26	38	المرحلة الابتدائية
33%	56	2	6	16	32	المرحلة المتوسطة
19.4%	33	1	4	13	15	المرحلة الثانوية
-	170	7	23	55	85	المجموع الكلي
100%	-	4%	14%	32%	50%	النسبة المئوية

يتضح من الجدول رقم(1) تنوع عينة المتدربين حيث شملت على (47.6%) متدرباً من المرحلة الابتدائية، و(33%) متدرباً من المرحلة المتوسطة، و(19.4%) متدرباً من المرحلة الثانوية. وأن (50%) من المتدربين عينة الدراسة يتبعون إلى الإدارة العامة لتعليم جازان، و(32%) منهم إلى إدارة

تعليم صبياء، و(14%) منهم إلى إدارة تعليم نجران، و(4%) منهم إلى إدارة تعليم عسير.

(ب) الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي

الجدول رقم (2)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي .

النسبة المئوية	المجموع الكلي	وكيل مدرسة	مدير مدرسة	الوظيفة الحالية
		العدد	العدد	المؤهل العلمي
5.9	10	4	6	ثانوي
88.8	151	59	92	جامعي
5.3	9	1	8	فوق الجامعي
-	170	64	106	المجموع الكلي
%100	-	%37.7	%62.3	النسبة المئوية

ويتضح من الجدول رقم (2) تنوع عينة المتدربين حيث شملت على (62.3%) مديراً لمدرسة، و(37.7%) وكيلاً لمدرسة. وأن (88.8%) منهم من حملة المؤهلات العلمية الجامعية، و(5.9%) منهم من حملة المؤهلات العلمية الثانوية، و(5.3%) منهم من حملة المؤهلات العلمية فوق الجامعية).

(ج) التخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في مجال العمل الحالي

الجدول رقم (3)

يوضح توزيع المتدربين عينة الدراسة حسب التخصص العلمي وعدد السنوات التي قضيتها في العمل الحالي وعدد الدورات التدريبية التي تلقبها في مجال عملك

الحالي

عدد الدورات التدريبية التي تلقينها في مجال عملك الحالي			عدد السنوات التي قضيتها في العمل الحالي			التخصص العلمي	
8 فأكثر	7-4	3-1	8 فأكثر	7-4	3-1	غير تربوي	تربوي
8	18	144	98	60	12	44	126
النسبة المئوية			النسبة المئوية			النسبة المئوية	
%5.9	%10.4	%84.7	%57.1	%35.3	%7.6	%25.9	%74.1

ويتضح من الجدول رقم (3) أن (74.1%) من أفراد عينة الدراسة من ذو التخصصات العلمية التربوية، وأن (25.9%) منهم من ذو التخصصات العلمية غير التربوية وأن (57.1%) من أفراد تلك العينة لديهم خبرة أكثر من سبع سنوات في العمل في مجال الإدارة المدرسية مما يجعل لأرائهم وزناً واعتباراً ويمكن الاستفادة منهم. وأن (84.7%) منهم تلقى عدداً من الدورات التدريبية يتراوح من (3-1) دورة تدريبية في مجال عملهم .

(2) إجابات المتدربين على أسئلة الاستبانة:

(أ) محتوى البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس.

الجدول رقم (4)

يوضح آراء المتدربين عينة الدراسة حول محتوى البرنامج التدريبي لدورة

مديري المدارس .

التفسير	كأس الحاسوبية	درجة الموافقة						العبارات	الرقم		
		كأس الجدولية		لا أوافق		أوافق				أوافق جداً	
		و05	و01	%	العدد	%	العدد			%	العدد
		0	0	%	د	%	د	%	العدد		

التفسير	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية		درجة الموافقة						العبارات	الترتيب
				لا أوافق		أوافق		أوافق جداً			
		05 و	01 و	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
دالة	55 و 3	5 و 99	9 و 21	20 و 6	35	32 و 9	56	46 و 5	89	يتضمن البرنامج التدريبي على أبرز ما توصلت إليه النظريات في مجال الإدارة المدرسية	1
دالة	43 و 7	5 و 99	9 و 21	11 و 8	20	36 و 5	62	51 و 7	88	يتطرق البرنامج التدريبي إلى القضايا التربوية الملحة	2
دالة	65 و 9	5 و 99	9 و 21	16 و 5	28	21 و 2	36	62 و 3	106	يرتبط البرنامج التدريبي بطبيعة العمل الذي يقوم به المتدربين	3
دالة	65 و 7	5 و 99	9 و 21	23 و 5	40	29 و 4	50	47 و 1	80	يسهم في توجيه المتدربين لكيفية معالجة مشكلات العمل	4
دالة	65 و 6	5 و 99	9 و 21	12 و 9	22	32 و 9	56	54 و 2	92	يراعي البرنامج التدريبي الفروق الفردية بين المتدربين.	5
دالة	87 و 4	5 و 99	9 و 21	16 و 5	28	22 و 4	38	62 و 2	104	يراعي البرنامج التدريبي مبدأ التعليم التعاوني	6

التفسير	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية		درجة الموافقة						العبارات	الرقم
				لا أوافق		أوافق		أوافق جداً			
		05 و	01 و	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
دالة	56 و 6	5 و 99	9 و 21	17 و 1	29	24 و 7	42	58 و 2	99	تغطي موضوعات البرنامج التدريبي المجالات المختلفة لدور المتدربين بشكل متكامل	7
دالة	76 و 5	5 و 99	9 و 21	16 و 5	28	23 و 5	40	09	102	يساعد البرنامج التدريبي المتدربين على ممارسة الدور القيادي بطريقة فاعلة .	8
دالة	32.6	5.99	9.21	15.3	29	27.1	46	57.6	98	يوازن البرنامج التدريبي بين الجوانب النظرية والعملية في مجال الإدارة المدرسية	9
دالة	23.3	5.99	9.21	23.5	40	29.4	50	43.1	80	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب المتدربين المهارة في اتخاذ القرار	10
دالة	43.4	5.99	9.21	11.8	20	35.3	60	52.9	90	ينمي البرنامج التدريبي في المتدربين القدرة على ممارسة عملية الإشراف المدرسي	11
دالة	43.4	5.99	9.21	17.7	30	23.5	40	58.8	100	يعزز البرنامج التدريبي في المتدربين القدرة على التخطيط للعمل المدرسي	12

التفسير	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية		درجة الموافقة						العبارات	الرقم
				لا أوافق		أوافق		أوافق جداً			
		و05	و01	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
دالة	43.4	5.99	9.21	16.5	28	21.1	36	62.4	106	يساهم البرنامج التدريبي في صقل مهارة التعامل مع الآخرين	13
دالة	98.5	5.99	9.21	16.5	28	28.9	49	60.6	103	يعزز البرنامج التدريبي الشراكة التربوية مع المجتمع المحلي	14
دالة	45.4	5.99	9.21	11.8	20	44.2	92	44	88	يساعد البرنامج التدريبي على تنمية قدرات المتدربين على الاهتمام بالبيئة المدرسية	15
دالة	54.8	5.99	9.21	20.6	39	33.5	57	45.9	78	يعزز البرنامج التدريبي الانتماء للمهنة في مجال الإدارة المدرسية.	16

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

* دالة عند مستوى دلالة 0.05

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جميع العبارات ، حيث جاءت قيمة ك² المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث:

1- ترى نسبة (79.4%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يتضمن أبرز ما توصلت إليه النظريات في مجال الإدارة المدرسية، وربما يرجع ذلك إلى قيام

متخصصين في مجال الإدارة التعليمية بالمشاركة في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي .

2- ترى نسبة (88.2%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يتطرق إلى القضايا التربوية الملحة، حيث تعتمد القائمون على البرنامج التدريبي أن يتناول البرنامج القضايا المعاصرة التي تواجه التعليم بالمملكة.

3- ترى نسبة (83.5%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به المتدربين، حيث تتكون العينة من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بما لهم من اهتمامات تربوية وإدارية.

4- ترى نسبة (76.5%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يساهم في توجيه المتدربين لكيفية معالجة مشكلات العمل، وربما يعود ذلك إلى لاستخدام أساليب تدريب تعتمد على أسلوب حل المشكلات.

5- ترى نسبة (87.1%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، وربما يعود ذلك الإعداد الجيد للبرنامج التدريبي وتدرجه في المستوى، وتنوع الأساليب التدريبية بما يراعي الفروق الفردية للمتدربين.

6- ترى نسبة (84.6%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يراعي مبدأ التعليم التعاوني، حيث اعتمد البرنامج التدريبي على أسلوب التعليم التعاوني.

7- ترى نسبة (82.9%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي تغطي موضوعاته المجالات المختلفة لدور المتدربين بشكل متكامل، ويرجع ذلك لاستخدام أساليب تدريبية متنوعة، وموضوعات متنوعة ومتكاملة.

8- ترى نسبة (83.5%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يساعد المتدربين على ممارسة الدور القيادي بطريقة فاعلة، حيث تناول البرنامج التدريبي الدور القيادي لمدير المدرسة ووكيلها، وأساليب القيادة وممارساتها.

- 9- ترى نسبة (84.7%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يوازن بين الجوانب النظرية والعملية في مجال الإدارة المدرسية، حيث اعتمد البرنامج التدريبي على أساليب تدريب نظرية وأخرى عملية.
- 10- ترى نسبة (5و72%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يساهم في إكساب المتدربين المهارة في اتخاذ القرار، حيث ركز البرنامج التدريبي على عملية اتخاذ القرار وأمثلة تطبيقية وعملية عليها.
- 11- ترى نسبة (2و88%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي ينمي في المتدربين القدرة على ممارسة عملية الإشراف المدرسي، حيث تناول البرنامج التدريبي الإشراف المدرسي وأنواعه وأساليبه وخطواته.
- 12- ترى نسبة (3و82%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يعزز لدى المتدربين القدرة على التخطيط للعمل المدرسي، ويعود ذلك لتناول عملية التخطيط التعليمي وخطواته وأنواعه ومبادئه.
- 13- ترى نسبة (5و83%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يساهم في صقل مهارة التعامل مع الآخرين، وربما يعود ذلك للمهارات المكتسبة من خلال إدالة الحوار أثناء البرنامج التدريبي.
- 14- ترى نسبة (5و89%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يعزز الشراكة التربوية مع المجتمع المحلي، حيث ركز البرنامج التدريبي على كيفية إقامة شراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 15- ترى نسبة (2و88%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يساعد على تنمية قدرات المتدربين على الاهتمام بالبيئة المدرسية، حيث لفت البرنامج التدريبي انتباه المتدربين لأهمية ودور البيئة المدرسية في نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها.

16- ترى نسبة (79.4%) من أفراد العينة أن البرنامج التدريبي يعزز الانتماء للمهنة في مجال الإدارة المدرسية، وربما يعود ذلك إلى إدراك المتدربين لأهمية ودور الإدارة المدرسية كمرتكز لتطوير العملية التعليمية.

(ب) البيئة التدريبية للبرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس.

الجدول رقم (5)

يوضح آراء المتدربون عينة الدراسة حول البيئة التدريبية للبرنامج التدريبي لدورة

مديري المدارس

التفسير	ك2 الحسوبة	ك2		درجة الموافقة						العبارات	رقم
		الجدولية		لا أوافق		أوافق		أوافق جداً			
		0,05	0,01	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
				د	د	د	د	د	د		
دالة	32.4	5.99	9.21	19.4	33	33.5	57	43.1	80	تعتبر قاعات التدريب مناسبة من حيث التهوية والنظافة والإضاءة	17
دالة	98.4	5.99	9.21	58.8	100	23.5	40	17.7	30	تناسب سعة القاعات التدريبية وأعداد المتدربين.	18
دالة	76.6	5.99	9.21	60.6	103	28.9	49	16.5	28	تعد المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مناسبة لتحقيق أهدافه	19
دالة	45.8	5.99	9.21	58.8	100	23.5	40	17.7	30	الظروف مهيأة للتواصل الإنساني بين جميع المشاركين في العملية التدريبية	20

دالة	76.5	5.99	9.21	20.6	35	35.5	57	45.9	78	21	يتم استخدام التقنيات التربوية الحديثة في عمليات التدريب .
دالة	87.7	5.99	9.21	17.1	29	24.7	42	58.2	92	22	يتم التركيز في تنفيذ البرنامج التدريبي على الأساليب المعاصرة في التدريب
دالة	87.6	5.99	9.21	29.4	50	23.8	40	47.1	80	23	تطبق الأنشطة التدريبية بحيث يكتسب المتدرب القدرة تعلم مهارة الحوار والنقاش

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

* دالة عند مستوى دلالة 0.05

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جميع العبارات ، حيث جاءت قيمة χ^2 المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث:

17- ترى نسبة (76.6%) من أفراد العينة أن القاعات التي ينفذ فيها هذا البرنامج التدريبي تعتبر مناسبة من حيث التهوية والنظافة والإضاءة، ويرجع ذلك للاختيار الجيد للقاعات التدريبية المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

18- ترى نسبة (58.8%) من أفراد العينة أن سعة القاعات التدريبية لا تتناسب وأعداد المتدربين، ويعود ذلك للرغبة في تدريب أكبر عدد من المتدربين بهدف تطوير أداء أكبر عدد من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وهو ما أدى زيادة أعداد المتدربين عن سعة القاعات المخصصة للتدريب.

19- ترى نسبة (60.6%) من أفراد العينة أن المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي تعد غير مناسبة لتحقيق أهدافه، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تحديد أهداف عامة غير إجرائية يصعب تحقيقها خلال برنامج تدريبي له مدة زمنية محدودة.

20- ترى نسبة (58.8%) من أفراد العينة أن الظروف غير مهيأة للتواصل الإنساني بين جميع المشاركين في العملية التدريبية، وربما يرجع ذلك لضغط المحاضرات والندوات وورش العمل وضيق الوقت بما لا يسمح بالتواصل الإنساني.

21- ترى نسبة (84.4%) من أفراد العينة أنه يتم استخدام التقنيات التربوية الحديثة في عمليات التدريب، وربما يعود ذلك الكفاءة الأكاديمية للمدربين الذين يقومون بتنفيذ البرنامج التدريبي.

22- ترى نسبة (81.9%) من أفراد العينة أن في تنفيذ هذا البرنامج التدريبي يتم التركيز على الأساليب المعاصرة في التدريب، وربما يرجع ذلك لاعتماد المدربين على الأساليب المعاصرة في التدريب.

23- ترى نسبة (80.9%) من أفراد العينة أن الأنشطة التدريبية تطبق بحيث يكتسب المتدرب القدرة تعلم مهارة الحوار والنقاش، وربما يكون ذلك مؤشر على استخدام أساليب تدريبية تعتمد على المناقشة والحوار.

(ج) أعضاء الهيئة التدريسية:

الجدول رقم (6)

يوضح آراء المتدربون عينة الدراسة حول أعضاء الهيئة التدريسية .

التفسير	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الموافقة			العبارات	ن ²
			لا أوافق	أوافق	أوافق جداً		

	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
دالة	98.7	5.99	9.21	11.8	20	36.5	62	51.7	88
دالة	87.5	5.99	9.21	15.4	23	34.5	59	50.1	86
دالة	67.4	5.99	9.21	20.2	34	23.5	40	62.3	106
دالة	43.5	5.99	9.21	41.3	66	31.3	54	29.4	50
دالة	87.3	5.99	9.21	16.5	28	23.5	40	60	102
دالة	76.3	5.99	9.21	46.3	76	26.3	44	29.4	50
دالة	32.5	5.99	9.21	40.8	72	26.3	42	32.9	56

31	يسعى المدربون إلى إيجاد آلية للتعاون بين المتدربين داخل لمجموعات	78	45.9	57	35.9	35	20.6	9.21	5.99	45.3	دالة
----	--	----	------	----	------	----	------	------	------	------	------

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

* دالة عند مستوى دلالة 0.05

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات أفراد العينة في جميع العبارات ، حيث جاءت قيمة كا² المحسوبة

دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث:

24- ترى نسبة (88.2%) من أفراد العينة أن المدربين يحفزون المتدربين

على استخدام الأساليب التدريبية المعاصرة داخل القاعة التدريبية.

25- ترى نسبة (84.6%) من أفراد العينة أن المدربين يحثون على الرجوع

إلى مصادر مفيدة في عملية التدريب.

26- ترى نسبة (85.8%) من أفراد العينة أن المدربين يتقبلون ملاحظات

المتدربين حول البرنامج التدريبي.

27- ترى نسبة (60.7%) من أفراد العينة أن المدربين يربطون بين

موضوعات البرنامج التدريبية والواقع العملي في الميدان.

28- ترى نسبة (83.5%) من أفراد العينة أن المدربين يشاركون المتدربين

مناقشة المشكلات التي تواجههم.

29- ترى نسبة (55.7%) من أفراد العينة أن المدربين يستخدمون وسائط

مناسبة في شرح المادة العلمية التدريبية.

30- ترى نسبة (59.2%) من أفراد العينة أن المدربين الذين ينفذون

البرنامج التدريبي كوادر بشرية مؤهلة لقيادة عمليات التدريب.

31- ترى نسبة (81.8%) من أفراد العينة أن المدربين يسعون إلى إيجاد آلية للتعاون بين المتدربين داخل المجموعات.

وتضح مما سبق أن وجود اتجاهات إيجابية من المتدربين نحو المدربين من حيث كفاءتهم وأساليبهم التدريبية المتنوعة، وتفاهمهم وتعاونهم مع المتدربين، وربما يعتبر ذلك مؤشر على وجود جهود مخصصة مبذولة من قبل المدربين، ورغبتهم في نجاح البرنامج التدريبي، وكذا استخدامهم لأساليب تدريب متنوعة، وإقامة قنوات حوار مع المتدربين، وتفهم احتياجاتهم، وربما يرجع ذلك لاختيار غالبية المدربين من أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية. بما لهم من خبرة تربوية وأكاديمية.

(د) الأساليب التدريبية المتبعة:

الجدول رقم (7)

يوضح آراء المتدربين عينة الدراسة حول الأساليب التدريبية المتبعة

التفسير	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية		درجة الاستخدام						العبارات	الترتيب
				منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	العدد	%	العدد	%	العدد		
دالة	43.9	0,05	0,01	11.8	20	51.7	88	36.5	62	أسلوب المحاضرة	32
دالة	43.3	0,05	0,01	15.4	23	50.1	86	34.5	59	أسلوب المناقشة	33
دالة	87.5	0,05	0,01	11.8	20	30	51	58.2	99	أسلوب التعلم التعاوني	34

التفسير	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية		درجة الاستخدام						العبارات	الرقم
				منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	العدد	%	العدد	%	العدد		
دالة*	98.5	5.99	9.21	41.3	66	29.4	50	31.3	54	أسلوب حل المشكلات	35
دالة*	76.8	5.99	9.21	18.9	32	57.6	98	23.5	40	أسلوب ورش العمل .	36
دالة*	43.6	5.99	9.21	57.6	98	18.9	42	23.5	40	أسلوب التعليم المصغر .	37
دالة*	43.4	5.99	9.21	43.8	72	32.9	56	24.3	42	أسلوب التعلم الذاتي	38
دالة*	67.8	5.99	9.21	20.6	35	35.9	78	45.9	57	أسلوب العصف الذهني	39

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

* دالة عند مستوى دلالة 0.05

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جميع العبارات ، حيث جاءت قيمة كا² المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث:

32- ترى نسبة (88.2%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب المحاضرة.

- 33- ترى نسبة (86.6%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب المناقشة.
- 34- ترى نسبة (88.2%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب التعلم التعاوني.
- 35- ترى نسبة (50.7%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب حل المشكلات.
- 36- ترى نسبة (81.1%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب ورش العمل.
- 37- ترى نسبة (42.4%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب التعليم المصغر.
- 38- ترى نسبة (47.2%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب التعلم الذاتي.
- 39- ترى نسبة (81.8%) من أفراد العينة أن الأسلوب التدريبي المتبع في هذا البرنامج التدريبي يتمثل في أسلوب العصف الذهني.
- ويتضح مما سبق تنوع الأساليب التدريبية ما بين أساليب نظرية مثل (أسلوب المحاضرة والمناقشة)، وأخرى عملية مثل (أسلوب التعلم التعاوني وحل المشكلات وورش العمل والتعليم المصغر والتعليم الذاتي والعصف الذهني)، حيث إن تنوع أساليب التدريب من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

(د) آراء المتدربين عينة الدراسة حول المقترحات اللازمة لتطوير البرنامج التدريبي لمديري المدارس:

1- فيما يختص بمحتوى البرنامج التدريبي:

- ضرورة إعادة النظر في محتوى البرنامج التدريبي من حيث طبيعة الحقائق التدريبية وعدد الساعات المعتمدة لها بصفة عامة.
 - العمل بقدر المستطاع على إيجاد توازن لازم بين البرنامج التدريبية النظرية والبرنامج التدريبية العملية في هذه الدورة.
 - تطوير هذا البرنامج التدريبي ومد فترته الزمنية من فصل دراسي ليصبح فصلين دراسيين وبالتالي يتحول إلى دبلوم في الإدارة المدرسية بدلاً عن الدورة الفصلية .
- 2- فيما يختص بالبيئة التدريبية:**
- تقليل أعداد المتدربين بالقاعة التدريبية الواحدة ما أمكن بحيث لا يتعدى (20-25) متدرباً .
 - ضرورة إيجاد آلية مناسبة لتصنيف المتدربين إلى فئات متجانسة ، وذلك من حيث السن، و المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية التي يعملون بها، والوظيفة (مدير، وكيل مدرسة).
 - تهيئة القاعات التدريبية بالتقنيات التدريبية الحديثة اللازمة ، ومراكز مصادر التعلم المناسبة.
 - تكثيف الزيارات الميدانية الداخلية وتفعيلها ، وإيجاد آلية مناسبة لتنظيم زيارات خارجية .
- 3- فيما يختص بالمدرسين:**
- ضرورة اختيار المدرسين المؤهلين بعناية .
 - أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس المتعاونين في الدورة على الأساليب والأنماط التدريبية، وتنمية العلاقات الإنسانية، وفن التعامل مع الآخرين.

- ضرورة الاستعانة بمدرّبين مؤهلين خبراء متعايشين الواقع في الميدان التعليمي و التربوي.

4- فيما يختص بالأساليب التدريبية المتبعة:

- ضرورة تنوع الأساليب التدريبية المتبعة في هذا البرنامج التدريبي.
- التركيز على أسلوب حل المشكلات .
- الحرص على تفعيل أسلوب المناقشة والحوار بين المتدربين والمدرّبين

ب- عرض وتحليل ردود أعضاء الهيئة التدريبية على أسئلة بطاقة المقابلة:

قام الباحث بعرض إجابات أعضاء الهيئة التدريبية (المدرّبين) أفراد عينة الدراسة على أسئلة بطاقة المقابلة كما يلي:.

السؤال الأول وينص على: (خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي لمديري المدارس. هل برزت لك بعض السلبيات أو المشكلات التي تعتقد أنها أثرت تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في البرنامج التدريبي؟).

هناك إجماع كامل من أعضاء الهيئة التدريبية (المدرّبين) أفراد عينة الدراسة على أن ارتفاع كثافة أعداد المتدربين داخل القاعة التدريبية (45-65) متدرب يشكل أبرز السلبيات أو المشكلات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في هذا البرنامج التدريبي. ومن الطبيعي أن هذا الأمر لا يتماشى والاتجاهات الحديثة في التدريب، فمن المتعارف عليه في تنظيم البرنامج التدريبية أن أعداد المتدربين في المجموعة التدريبية الواحدة في وضعها المثالي لا يتجاوز (20-25) متدرباً.

ويؤكد أعضاء الهيئة التدريبية (المدرّبين) أفراد عينة الدراسة على أن وجود مجموعات من المتدربين غير متجانسة يمثل إحدى أهم السلبيات أو

المشكلات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في هذا البرنامج التدريبي. فهناك مديري مدارس ووكلاء مدارس ومعلمي في مجموعة تدريبية واحدة هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن وجود متدربين من مراحل دراسية مختلفة (ابتدائية، متوسطة، وثانوية)، وبمؤهلات علمية متباينة (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي في التربية، ماجستير في العلوم التربوية)، وكذلك لا يوجد تجانس بين المتدربين من السن، فالخبراء في مجال التدريب يشيرون إلى أهمية تجانس المجموعة في زيادة فعالية العملية التدريبية.

ويضيف آخرون أن ضعف وعي بعض المتدربين بأهمية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس يعد من أبرز وأهم السلبيات أو المشكلات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في هذا البرنامج التدريبي، كما ينظرون و يعتبرون هذه الدورة التدريبية بمثابة نزهة ترفيهية تبعدهم عن أعباء وجو العمل المدرسي. فنجاح أي برنامج تدريبي بتوقف إلى حد كبير لوجود خلفية ثقافية لدى المتدربين عن ثقافة التدريب وأهميته في التنمية المهنية للمتدربين.

ويذكر أحد أعضاء الهيئة التدريبية أن ضعف الحوافر خاصة المادية منها التي سوف تقدم إلى المتدربين بعد الانتهاء من هذا البرنامج التدريبي يشكل إحدى أهم السلبيات أو المشكلات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في هذا البرنامج التدريبي. فوجود نظام خاص لتحفيز المتدربين بأنواعه المختلفة وأشكاله المتعددة يعد من الأمور الهامة لتعزيز عمليات التدريب وقيادتها بنجاح.

ويشير أفراد عينة الدراسة كذلك إلى إن معظم أعضاء الهيئة التدريبية لا يملكون المهارات الأساسية لقيادة عمليات التدريب، فمعظم المدربين محاضرون ينتمون إلى أقسام علمية (التربية وعلم النفس، والمناهج وطرق

التدريس، وتقنيات التعليم، والحاسب الآلي)، ومتدرجون في الرتب العلمية من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضرون ومعيدون. وأغلبهم لم يسبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية متمثلة في: أنماط التدريب، أساليب التدريب، وفن التعامل مع الآخرين، ومهارات استخدام تكنولوجيا التعليم مثل: الحاسب الآلي، والكاميرا الوثائقية وغيرها من التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب. فالتدريب أصبح اليوم علماً له مناهجه وأسس وأنماطه وأساليبه ونظرياته. فالتدريب يختلف عن التعليم، فهو يركز على المهارة بنسبة تتراوح ما بين (65-75%)، والمعرفة (15-20%)، والاتجاه (10-15%). فالتدريب أذن صناعة تحتاج إلى إعداد مسبق للمدرسين.

ويضيف أحد أعضاء الهيئة التدريسية أن ضعف المتابعة والرقابة من جهة وزارة التربية والتعليم للمتدرسين أثناء انعقاد البرنامج التدريبي يعد من أبرز وأهم السلبيات أو المشكلات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير التدريبات والنشاطات في هذا البرنامج التدريبي. فالرقابة بأشكالها المختلفة (الداخلية والخارجية و الذاتية) تعتبر عنصر من العناصر الهامة لنجاح مثل هذه البرنامج التدريسية.

السؤال الثاني: وينص على: (ما المقترحات التي تود تقديمها لتلافي السلبيات أو المشكلات التي واجهت المتدرسين في الدورة التدريبية لمديري المدارس؟)

هناك إجماع كامل من أعضاء الهيئة التدريسية (المدرسين) أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التي يمكن تقديمها لتلافي السلبيات أو المشكلات التي واجهت المتدرسين في الدورة التدريبية لمديري المدارس، وتتمثل تلك المقترحات فيما يلي:

1. توافر أعداد مناسبة من المتدربين بالقاعة التدريبية لا تتجاوز (25) متدرب ما أمكن.
2. تجهيز القاعة التدريبية بكل ما تحتاجه من مستلزمات العملية التدريبية لقيادة عمليات التدريب بنجاح .
3. إيجاد آلية مناسبة للحصول على مجموعات من المتدربين متجانسة من حيث المؤهل العلمي والمرحلة الدراسية التي يديرها.
4. السعي لتعديل شروط الترشيح لدورة التدريبية لمديري المدارس بحث يراعى فيها: تلبية الاحتياجات التدريبية ، والخدمة المهنية، وعامل السن.
5. أن تؤكل عملية التدريب إلى كوادر مؤهلة ومدربة لها خبرة ودراية في مجال التدريب.
6. عقد دورات تدريبية تشيظية لأعضاء الهيئة التدريبية (المدرسين) خاصة بأنمات التدريب، وأساليب التدريب، مهارة التعامل مع الآخرين، وفن استخدام تقنيات التدريب.
7. إيجاد آلية مناسبة للمتابعة والرقابة من قبل وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان لتقويم هذا البرنامج التدريبي.

السؤال الثالث: وينص على: (ما التوصيات التي تود تقديمها وترى أنها مناسبة من أجل تطوير وتحسين البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان ؟)

هناك إجماع كامل من أعضاء الهيئة التدريبية (المدرسون) أفراد عينة الدراسة حول التوصيات المناسبة لتطوير وتحسين البرنامج التدريبي لمديري

المدارس المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان، والتي تتمثل فيما يلي:

1. ضرورة إعادة النظر في محتوى البرنامج التدريبي من حيث طبيعة الحقائق التدريبية وعدد الساعات المعتمدة لها بصفة عامة.
2. السعي بقدر المستطاع إلى توحيد نظام التدريب والتقويم لهذا البرنامج التدريبي في جميع الكليات بالجامعات بالمملكة العربية السعودية.
3. العمل على إيجاد توازن لازم بين البرنامج التدريبية النظرية والبرنامج التدريبية العملية في هذه الدورة.
4. تطوير هذا البرنامج التدريبي ومد فترته الزمنية من فصل دراسي ليصبح فصلين دراسيين وبالتالي يتحول إلى دبلوم التربية المهني تخصص في الإدارة المدرسية بدلاً عن الدورة الفصلية.
5. ضرورة إيجاد آلية مناسبة للمتابعة والرقابة من قبل وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعات المملكة العربية السعودية لتقويم هذا البرنامج التدريبي.
6. حث المسؤولين بوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي على ضرورة القيام بدراسات وبحوث علمية مشتركة لقياس أثر التدريب لمخرجات هذا البرنامج التدريبي.
7. العمل على إيجاد موقع على شبكة المعلومات تبين فيه خطة الدورة وأهدافها .

عرض وتحليل ملاحظة رؤساء ومشرفي الإدارة المدرسية:

قام الباحث بعرض ملاحظات رؤساء ومشرفي الإدارة المدرسية أفراد

عينة الدراسة كما يلي:

من خلال ممارستك لأعمالك وزيارتك الميدانية للمدارس التابعة لأشرفك . هل تعتقد أن البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان استطاع أن يحقق أهدافه فيما يلي:

1- إكساب المتدربين المشاركين مهارات الإدارة المدرسية اللازمة لأداء مهامهم الإدارية والفنية الأساسية بصورة فعالة.

يجمع أفراد العينة بالموافقة على أن المتدربين المشاركين قد اكتسبوا مهارات الإدارة المدرسية اللازمة لأداء مهامهم الإدارية والفنية الأساسية إلى حد كبير ،ولكن من حيث الممارسة الفعلية هناك تفاوت بين القياديين في المدارس في مستوى التطبيق لما اكتسبوه منها أثناء التدريب. ويرجعون ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

- وجود القيادة المدرسية الفاعلة الواعية بأهمية التطبيق لما تم تعلمه من هذا البرنامج التدريبي.
- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة .
- ضعف أو قصور في الدور الذي تقوم به إدارة التدريب في المنطقة التعليمية أو قسم الإدارة المدرسية أو غيرها في متابعة وتقييم للمتدربين حول مدى الاستفادة من هذا البرنامج التدريبي أو مدى إمكانية التطبيق.

2- زيادة تعميق المفاهيم المتعلقة بمجالي الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

يشير احد أفراد العينة إلى أن هذا البرنامج التدريبي لمديري المدارس قد ساهم بدرجة كبيرة في السنوات القليلة الماضية في إحداث نقلة نوعية جديدة في ميدان العمل التربوي من حيث تنمية المفاهيم الخاصة بمجالي الإشراف التربوي والإدارة المدرسية . وان كانت هناك الحاجة قائمة لإكساب بعض المتدربين عدد من المفاهيم المعاصرة في مجال العمل التربوي الإشرافي مثل : الإشراف

المتنوع، والإشراف الإلكتروني، والإشراف عن بعد، والإشراف المهني
 وغيرها.

3- المقترحات التي تود تقديمها وترى أنها مناسبة من أجل تطوير وتحسين
 البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتبع حالياً بعمادة خدمة المجتمع
 والتعليم المستمر بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية .

هناك أجماع من أفراد العينة حول تلك المقترحات، والتي يمكن
 صياغتها كما يلي:

- إعادة النظر في محتوى هذا البرنامج التدريبي لمديري المدارس لكي يتواءم مع مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- تصميم أداة لقياس الأثر التدريبي في الميدان بالتعاون مع مشرفي الإدارة المدرسية وإدارة التربية والتعليم.

- إعادة النظر في طريقة تنفيذ الزيارات الميدانية الحالية للمدارس. (وضع خطة معلنة للزائرين والمزارين يساندها وجود استمارة زيارة يتولى تعيينها كل زائر من المتدربين.

- إعادة النظر في سياسة القبول الحالية للمتدربين.

- توسيع دائرة مشاركة مشرفي الإدارة المدرسية في تنفيذ بعض البرنامج التدريبية بدورة مديري المدارس، ومن خلال اللقاءات أثناء الفترة التدريبية .

- انتقاء بعض الكفاءات المؤهلة للتدريب، ومطالبتهم بتقديم أساليب مبتكرة جديدة في المجال التدريبي.

- التواصل بين إدارة التدريب في كل منطقة تعليمية أو الفرعية في المكاتب- إلى صيغة تعاقدية تلزم المتدرب بعرض الأفكار والرؤى التي

- تدرب عليها، ومن ثم تدريب مجموعة من زملائه في العمل بالتعاون مع مشرفي الإدارة المدرسية.
- قياس كفايات المتدربين وربط تقييمهم بمدى تقدمهم في تحقيق المعارف والمهارات والميول.
 - تصميم استمارة لتقويم البرنامج بكافة محاوره توزع على المتدربين في الأسبوع الأخير من البرنامج وتقريع وتحليل، وتزويد كل مدرب بنتائج هذا الاستبيان.
 - أن تكون الدورة مبنية على احتياجات مديري المدارس مما يستدعي تنويع برامج الدورات لمديري المدارس وتصنيف المتدربين بحسب المهارات المستهدفة لكل فئة.

المراجع

1. أخوارشيدة ، عالية بنت خلف ، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان : دار مكتبة الحامد ، 2006.
2. بدوي، أحمد زكى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة : دار الكتاب المصرى، 1984.
3. توفيق: عبد الرحمن، تقييم التدريب - موسوعة التدريب والتنمية البشرية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998م.
4. الثقفي، نوره. برنامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وعلاقته بأدائهن الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، 1414هـ.
5. درة، عبدالباري. "تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني عن نظرية النظم"، رسالة المعلم، 32، 1991م.
6. الزامل، محمد عبد الله. برنامجي تدريب مديري المدارس في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. الرياض: جامعة الملك سعود رسالة ماجستير غير منشورة، 1409هـ.
7. الشامي، رفعت عبد الحميد. موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب، المجلد الأول، دار قرطبة، 2006م.

8. الشامي، رفعت عبد الحميد، موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب، المجلد الثاني، دار قرطبة، 2006م.
9. شعلة، جميل محمد. التقويم التربوي للمنظومة التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي، 1421هـ.
10. العريني، عبد العزيز. الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 2003م.
11. عساف، عبد المعطي وحمدان. التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، الأردن: دار زهران، 1998م.
12. الغافري، راشد بن حمدان. تقويم برنامج دورة الإدارة المدرسية في سلطنة عمان في مدارس المرحلة الابتدائية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، 1996م.
13. الغامدي، عبد الله مغرم، حمدان أحمد. تقويم برنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات رسالة الخليج العربي (76): 21، 2000م.
14. الغديان، عبد المحسن، تقويم برامج التدريب التربوية بمعهد الإدارة العامة في إطار التعليم المستمر. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ.
15. المبعوث، محمد. تقويم تنفيذ دورة مديري مدارس التعليم العام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر المتدربين، مجلة التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، السنة السابعة، العدد الثاني عشر، أغسطس، 2004م.
16. مراد، عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، القاهرة، 1998.

17. مصطفى، يوسف عبد المعطي، تقويم برنامج تدريب (وكلاء - نظار - مديرين) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة التربية، ع7، السنة الخامسة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 2002.
18. المنيف ، إبراهيم عبدالله ، الإدارة : المفاهيم . الأسس . المهام ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، 1983.
19. نصير الله، حنا. متطلبات التدريب والتنمية البشرية في (أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب وقائع ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية ، 1997م).
20. يانمي، محمد. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: جامعة الملك سعود، 1986.
21. توفيق: عبد الرحمن، العملية التدريبية ، ط "2" القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة : 2002 م

22. Bezzina, M. (1994). "Empowering the Principal Through Professional Development" paper presented at the Annual Conference of the Australian Teacher Education Association(24th, Brisbane, Queenslande,July 3-6),Australia, ED 375 100.
23. Gerald, R. F. & Kendrith,M. R. (1990). Human Resources Management. Masschusettes: Allyn & Bacon

الملخص

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تقييم مدى فعالية برنامج دورة مديري المدارس الذي تقدمه عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان من وجهة نظر الخريجين من مديري المدارس للأعوام السابقة ومشرفي الإدارة المدرسية، وبناء تصور مقترح عن مستقبل تنفيذ البرنامج في جامعة جازان، وقد اهتمت الدراسة بتقصي إدراك مديري المدارس الخريجين لمدى فائدة محتوى البرنامج على أدائهم في الميدان ومدى تلبية احتياجاتهم العملية، ومدى فاعلية أساليب التدريب وبيئة التدريب والتقييم، كما اهتمت الدراسة كذلك بآراء الخريجين الذين يعملون تحت إشرافهم، ومقترحاتهم لتطوير البرنامج.

وتم استخدام المنهج الوصفي ووظفت الاستبانة والمقابلة لأغراض الدراسة، وتكون عينة الدراسة من ثلاثة فئات الأولى عينة المتدربين (225) مدير مدرسة، والثانية: عينة المدربين (8) مدربين من أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين جامعة جازان، والثالثة: عينة الجهة المشرفة على المتدربين (16) من المشرفين التربويين بمنطقة جازان.

وكشفت الدراسة عن أثر إيجابي لبرنامج دورة مديري المدارس المنفذ بجامعة جازان "عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر" في تطوير أداء الملتحقين به بعد عودتهم للعمل، كما كشفت من ناحية أخرى عن وجود بعض أوجه القصور في محتوى البرنامج والطريقة التي ينفذ بها، وتوصلت إلى مجموعة من الإجراءات والمقترحات والتوصيات العامة لتطوير البرنامج بما يتوافق والمستجدات في النظام التعليمي، والإدارة المدرسية، مع التركيز على الكفايات الإدارية والفنية والاجتماعية التي يحتاج إليها مديري المدارس في الميدان.

