

نموذج مقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة

أ.د/ محمد إبراهيم الذهبي*

د/ محمد عبدالحكيم صيام**

المستخلص:

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (١٣١) من شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم (وكيل ومدير مدرسة، وكيل ومدير ادارة، وكيل مديرية ووكيل وزارة)، وكانت أهم النتائج مايلي: أهم دوافع التدريب أثناء الخدمة (معالجة أوجه القصور في أداء العمل، التعرف على المستجدات في مجال العمل، تحديث معلومات للانتقال لوظيفة جديدة، التغلب على الكثير من مشكلات العمل)، الإحتياجات التدريبية تشمل مجالات (الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، تقييم الأداء، القوانين واللوائح، التطوير المهني للعاملين، التنظيم الإداري، إدارة الأزمات)، أساليب وأنشطة التدريب تشمل (التدريب العملي، التدريب الإلكتروني، التدريب النظري، التدريب المبرمج)، يتم تقييم مخرجات التدريب من خلال (تقديم مشروع مرتبط ببرنامج التدريب في نهاية التدريب، منح درجات للتفاعل والاندماج أثناء التدريب العملي، مقارنة الأداء قبل وبعد الإلتحاق بالبرنامج التدريبي، تقييم لأساليب وأنشطة التدريب والمادة العلمية وأداء المدرب، ويوصي الباحثان بتطبيق النموذج المقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة.

الكلمات المفتاحية:

التدريب أثناء الخدمة، معلمي التربية الرياضية، الوظائف القيادية، التربية والتعليم، الإدارة التربوية الحديثة.

* أستاذ ورئيس قسم الترويح الرياضي، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.

** دكتورة الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الأسكندرية.

Abstract

The Research Aims to A proposed Model In-Service Training for Physical Education Teachers who hold leadership Positions in Education According to Modern Educational Administration, the researcher used the descriptive approach in the study and questionnaire as a tool to collect data, The research sample reached (131) persons holding leadership positions in education (Vice Principal, Principal, Administration Assistant, Administration Manager, District Assistant, Minister Assistant Chef), The most important results: The most important motives for in-service training (addressing deficiencies in work performance, identifying new developments in the field of work, updating information to move to a new job, overcoming many work problems), training needs include (Overall quality, Administrative leadership, Strategic planning, Performance evaluation, Laws and regulations, Professional development of workers, Administrative organization, Crisis management), training methods and activities (Practical training, E-training, theoretical training, Programmed training), the training outcomes are evaluated through (Presenting a project related to the training program at the end of the training, Granting degrees for interaction and integration during practical training, comparing performance before and after joining the training program, evaluation of training methods and activities, the scientific material and the performance of the trainer, The researchers recommend implementing the proposed model for in-service training for physical education teachers holding leadership positions in education according to modern educational administration.

Key words:

In-service Training, PE Teachers, Leadership Positions, Education, Modern Educational Administration.

مقدمة ومشكلة البحث:

تجمع الأوساط التربوية على أن الإدارة التعليمية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، والإدارة التعليمية هي عملية قيادة وقدرة على التأثير في العاملين من معلمين واداريين، وحفزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة تعليمية تسودها الثقة والتعاون والمشاركة، لتطوير المؤسسة التعليمية ورفع كفاءتها وانجاز أهدافها.

وتهتم الإدارة التربوية الحديثة بالتنمية الدائمة لأفراد المؤسسة التعليمية وتطوير مهاراتهم من خلال دورات ضمان التحسين المستمر والتبصير بالقوانين واللوائح ومعرفة الأهداف التربوية، كذلك الإعتبار برأي العاملين في التقييم والتطوير وتشجيع التجارب الإبداعية الفردية والإعلان عنها والإستفادة منها (٩).

وتتخذ القيادة التعليمية إجراءات متنوعة للتأثير على العملية التعليمية وقد حددها لويس وآخرون Louis,ect (٢٠١١) في مجالين متكاملين، الأول: المناخ التعليمي الذي يهدف إلى تبني ثقافة تدعم التعلم المهني المستمر، والثاني: مجال الإجراءات التعليمية ويتضمن اتخاذ خطوات واضحة للتعامل مع المعلمين بشكل فردي حول نموهم المهني (٢٦:٢٩).

تشير عفاف الياور (٢٠٠٥)، إلى أن الإدارة التربوية الحديثة تتصف بالرؤية الواضحة من خلال صياغة الأهداف العامة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية، المرونة والتفاعل الإيجابي مع المستجدات والمتغيرات، تنويع الحوافز ورفع الدافعية للإنتاج، الإعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى، التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها، والتنسيق والتلاحم بين قطاعات المؤسسة والمشاركة المجتمعية مع المؤسسات المدنية (١٣:١٥).

يذكر محمود الربيعي (٢٠١١) أن للإدارة التربوية الحديثة نظريات تعتمد عليها كمناهج يجب اتباعها وهي: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، نظرية الإدارة كعلاقات انسانية، نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، نظرية المنظمات، نظرية الإدارة كوظائف ومكونات، نظرية القيادة، وتتعدد مبادئ الإدارة التربوية الحديثة لتشمل: تقسيم العمل، تفويض السلطة، وحدة اصدار الأوامر، المكافأة، المساواة في المعاملة، المبادرة، التعاون، تنظيم الوقت وادارته، تدرج السلطة، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، كما يرى عماد عطية (٢٠١٢) أن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية الحديثة تشمل استخدام التكنولوجيا بإبعادها، الديموقراطية والعلاقات الإنسانية، العناية بالعنصر البشري وتأهيله، مراعاة الخصائص الذاتية للمجتمع، الإبداع ومجاراة التقدم والعولمة، والإعتماد على أسس منهجية لتحقيق الأهداف (١٩:٨) (١٤:٧).

إن تبادل المعرفة يعزز فرص التعلم المهني في جميع المجالات، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة وتتعاظم في مراحل الإصلاحات والتحويلات الكبرى التي يشهدها أي مجتمع من المجتمعات لما تفرضه هذه التحويلات على النظم التعليمية من ضرورة إحداث تغييرات كمية وكيفية تتناول فلسفتها وأهدافها وما يرتبط بها من مفاهيم وأفكار وممارسات تعليمية.

ويتفق كل من محمد سلام وعبدالخالق سعد (٢٠٠٢)، أحمد عفت (٢٠٠٤)، عفاف الياور (٢٠٠٥)، بيومي ضحاوي وسلامة حسين (٢٠٠٩)، محمود الربيعي (٢٠١١)، على أن التدريب أثناء الخدمة يهدف الى علاج قصور المعلم في المؤسسة التعليمية، رفع مستوى أدائه في المادة أو التخصص والطريقة وأساليب التقويم بما يطور الممارسات الصفية، تطوير قدرته على الإبداع، تبصيره بالأساليب الحديثة وتعزيز خبراته في مجال تخصصه، تنمية استعداده للنهوض بالمهام الجديدة، مساعدته على فهم ما استجد من تطور في المجالين العلمي والتربوي، مضاعفة كفايته المهنية وجعله قادرا على ممارسة التطور العلمي، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، تعميق وعيه السياسي لاسيما التغييرات التي يتعرض لها المجتمع، وترجمة هذه التغييرات إلى أنماط سلوكية عملية لدى طلابه (٤:١٨) (٩:٣) (٧:١٣) (٦:٤) (٢:١٩).

يرى محمد الحماحي (٢٠٢٠) نقلا عن ذكي هاشم، أن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو يظهرون عن طريق النمو التلقائي، وإنما يرجع ذلك الى الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب الواعي المخطط له في أثناء الخدمة (١٦: ٢١٨).

ويوضح Hallinger (٢٠١١) أن للقيادة التعليمية ثلاث أبعاد تتمثل في: التعريف برسالة المؤسسة التعليمية من خلال وضع الأهداف في اطار وتعريفها للمنتسبين، ادارة البرنامج التعليمي من خلال الإشراف وتقييم التعليم وتنسيق المناهج ومتابعة تقدم الطلبة، تعزيز المناخ التعليمي الإيجابي من خلال المحافظة على الوقت وتفعيل الحضور وتقديم حوافز للمنتسبين وتعزيز التطور المهني (٣٧:٢٤).

تم التوصل لمشكلة البحث كالتالي:

الخبرة العملية:

من خلال القرب الدقيق لشاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم، فقد وجد الباحثان الآتي:

- قلة عدد معلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية (وكيل مدرسة، مدير مدرسة، وكيل ادارة، مدير ادارة، وكيل مديرية، وكيل وزارة).

- قصر مدة البرنامج التأهيلي لشغل المناصب القيادية.
 - سهولة اجتياز البرنامج لمعلمي الحاسب الآلي واللغات لوجود خلفية عن بعض هذه المقررات.
 - جميع المتقدمين للبرنامج التأهيلي يحصلون على شهادات الصلاحية دون استثناء ولا يوجد راسبين
 - نتيجة لعدم التأهيل الجيد العلمي والعملية يوجد ضعف في اتخاذ القرار أثناء اداء المهام وصعوبة تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالتربية والتعليم.
 - نتيجة عدم الفهم الجيد للوائح والقوانين وضعف اتخاذ القرار، تحدث مشكلات داخل المؤسسة التعليمية يترتب عليه ضعف التحصيل الدراسي، فيحدث خلل في العملية التعليمية.
- الإطلاع على لوائح وقوانين وزارة التربية والتعليم:**
- من خلال الإطلاع على قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، وقانون التعليم الجديد ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته، تم ملاحظة الآتي:
- تنص المادة ٧٩ من قانون ١٥٥ (١٦) أن شغل وظيفة وكيل مدرسة تكون لدرجة معلم أول بأقدمية سنتين، وشغل وظائف مدير مدرسة ووكيل ادارة ومدير ادارة تعليمية يكون لدرجة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين، وشغل وظيفة وكيل مديرية ووكيل وزارة لدرجة معلم خبير وكبير معلمين.
 - يشترط لشغل الوظائف القيادية الحصول على مؤهل عالي تربوي أو مؤهل عالي بالإضافة لشهادة تأهيل تربوي، اجتياز برنامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التربوية، والحصول على تقرير اداء فوق متوسط لمدة عامين سابقين مباشرة للتقدم، ومدة شغل الوظيفة عامين قابل للتجديد.
 - لا يوجد تدرج وظيفي، فيتيح القانون التقدم لوظيفة مدير إدارة تعليمية مباشرة، حيث ينتقل المعلم من تدريس مادة التخصص الى العمل الإداري دون التدرج في الوظائف السابقة، فلا يوجد خلفية عن ممارسة العمل الإداري أو القيادي.
- الإطلاع على المراجع العلمية والأبحاث والدراسات السابقة:**
- قام الباحثان بالإطلاع على المراجع العلمية والأبحاث والدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية والتدريب أثناء الخدمة، وقد وُجد أن غالبية الدراسات ركزت على دور تقييم اداء الإدارة التعليمية وتدريب المعلمين، كذلك قلة الدراسات عن تدريب المعلمين شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم.

الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية مرفق (١)، على عدد (١٦) من معلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم، لدراسة الواقع الفعلي للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية، وأظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية مايلي:

- يحتوي البرنامج التأهيلي على معلومات مرتبطة (حاسب آلي، لغة انجليزية، شئون مالية وادارية، قوانين وقرارات وزارية، طرق تدريس، القيادة) ومدة البرنامج هي ٤ أيام ويتم اجراء الإمتحان في اليوم الخامس.
 - ضعف الإستفادة من البرنامج التأهيلي بالقدر المطلوب لشغل المنصب لقصر المدة ولايوجد تدريب ميداني ومعظم القياديين اكتسبوا الخبرة بعد فترة من شغل الوظيفة من خلال التجربة.
 - يوجد صعوبة لدى بعض القياديين في التعامل مع الإلكترونيات واللغة الإنجليزية.
 - بعض القياديين لديهم ضعف في مهارات التواصل والعرض والحديث.
 - يواجه بعض القياديين مشكلات في متابعة العملية التعليمية ويكتفي بمتابعة الشئون المالية والإدارية.
 - بعض القياديين لا يستطيعون تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - مشكلة القرارات المركزية، فلايستطيع القيادي اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للسلطة الأعلى.
 - يسعى القيادي لمتابعة القرارات الوزارية الجديدة وتطبيقها حفاظا على نفسه من الجزاءات، دون النظر لأهميتها في اثراء العملية التعليمية والحفاظ على الطلاب.
 - بعض القياديين ليس لديهم مانع من العودة للدراسة داخل الأكاديمية المهنية للمعلمين مرة أخرى بمقررات جديدة.
- كما تشير نتائج دراسة Ozge Tarhan (٢٠١٥) (٢٧)، إلى أنه لعدم إمكانية تنفيذ برامج التدريب كما هو مطلوب، لا يمكن الكشف عن النتائج المتوقعة من التدريب، ولا يوجد اتساق بين تدريب المعلمين وتوظيفهم.
- هذا ما دفع الباحثان لوضع نموذج مقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة.

هدف البحث:

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية لشغل الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة.

تساؤلات البحث:**يجيب البحث على التساؤلات التالية:**

- ما أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية لشغل الوظائف القيادية من منظور الإدارة التربوية الحديثة؟.
- ما النموذج المقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية لشغل الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة؟.

مصطلحات البحث:**- التدريب أثناء الخدمة:**

العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تساعده في احداث تطور ايجابي في ادائه والتغلب على المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر وتبصيره لمواجهة تحديات المستقبل (١٣:١٥).

- الوظائف القيادية:

هي الوظائف التي يلزم لشغلها مؤهلات علمية وخبرات عملية والأقدمية في العمل واجتياز برامج تدريبية متخصصة، وتكون في رأس الهرم المؤسسي، وتختلف متطلباتها بحسب نوع الوظيفة، ويبدأ السلم القيادي بالتربية والتعليم من وكيل مدرسة، مدير مدرسة، وكيل ادارة، مدير ادارة تعليمية، وكيل مديرية، وكيل وزارة (٢٠: ٢).

- الإدارة التربوية الحديثة:

مجموعة النظريات التي تهتم بالتنمية الدائمة لأفراد المؤسسة التعليمية وتطوير مهاراتهم وتشمل (استخدام التكنولوجيا باعادها والإبداع ومجاعة التقدم والعولمة، الديموقراطية والعلاقات الإنسانية، العناية بالعنصر البشري وتأهيله، مراعاة الخصائص الذاتية للمجتمع، والإعتماد على أسس منهجية لتحقيق الأهداف)، كذلك الإعتبار برأي العاملين في التقييم والتطوير وتشجيع التجارب الإبداعية الفردية والإعلان عنها والإستفادة منها (١٤:٣).

الدراسات السابقة:**الدراسات السابقة العربية:**

- ١- دراسة "حسين المكيمي وأحمد عبد المحسن" (٢٠٢٠) (٦) وتهدف الدراسة لتحليل برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين بمجال الشباب والرياضة مقارنة بين مصر والكويت، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الإستبيان كأداة لجمع البيانات،

وتمثلت العينة في (١٢٤) من العاملين بالشباب والرياضة للدولتين، وكانت اهم النتائج: توجد فروق بين الدولتين في الإستفادة من البرنامج لصالح الكويت، توجد فروق بين الدولتين في اسباب الحد من الإستفادة من البرنامج والتساؤلات حول البرنامج لصالح مصر.

٢- دراسة "فاطمة أحمد" (٢٠١٩) (١٥) وتهدف الدراسة للتعرف على البرامج التي يقدمها المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بعمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل البيانات كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في تحليل برنامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بعمان لعام ٢٠١٧/٢٠١٨، وكانت أهم النتائج: يوفر المركز عدد ٩ برامج، ضمنها رخصة المعلم (مادة التخصص، طرق التدريس، طبيعة المتعلم ونموه، تكنولوجيا التعليم، القياس والتقويم، الإدارة التربوية).

٣- دراسة "حصّة رشيد" (٢٠١٨) (٨) وتهدف الدراسة للتعرف على الإحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بالرياض في ضوء الإدارة الإلكترونية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٧٤) ادارية، وكانت أهم النتائج: تتمثل أهمية الإحتياجات التدريبية في التعامل مع شبكة الأنترنت، وتوصي بضرورة ربط المهارات المكتسبة بالتقييم الوظيفي، ووضع معايير لقياس أثر التدريب.

٤- دراسة "عبدالله الدرايسة، أحمد لبنانة، سامية عقيل" (٢٠١٦) (١١) وتهدف الدراسة للتعرف على واقع الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم في الأردن أثناء الخدمة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في (٦٨) معلم، وكانت أهم النتائج: تقديرات المعلمين كانت مرتفعة لمجال محتوى البرنامج ومجال المدربين، ومتوسطة لمجال المكان وزمن التدريب والحوافز المادية والمعنوية.

٥- دراسة "شمسه الجهوري" (٢٠١٣) (١٠) وتهدف الدراسة للتعرف على الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٧٤) قيادي تربوي للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣، وكانت أهم النتائج: تمثلت الإحتياجات التدريبية لعينة البحث في الحاجة للتدريب لمجالات التخطيط الإستراتيجي والأزمات وتقييم الأداء والجودة والتطوير المهني.

- ٦- دراسة "حسن حماد، وشحدة البهبهاني" (٢٠١١) (٥) وتهدف الدراسة للتعرف على اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء الخدمة بمحافظة غزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (٤١٠) من معلمي غزة، وكانت أهم النتائج: إيجابية اتجاهات المعلمين نحو محوري (محتوى البرامج التدريبية، ومدربي البرامج التدريبية)، واتجاهات محايدة نحو محوري (البيئة التدريبية، ووقت تنفيذ البرامج التدريبية).
- ٧- دراسة "محمد الحماحي، محمد السمودي، حازم منصور" (٢٠١١) (١٧) وتهدف الدراسة لتحليل برامج التدريب أثناء الخدمة لأخصائي الرياضة لجميع بمديريات الشباب والرياضة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في (٢٧٠) من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم النتائج: برامج التدريب أثناء الخدمة تحقق تطوير المهارات التي تتطلبها طبيعة العمل، وزيادة حصيلته المعلومات.
- ٨- دراسة "أحمد عبدالرحيم" (٢٠١٠) (٢) وتهدف الدراسة لوضع برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة للعاملين بمجال الترويج المائي، من خلال تحديد أهداف البرنامج وفقاً للاحتياجات التدريبية وأساليب تنفيذ البرنامج وأساليب التقويم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (١٦٠) من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية والمنشآت السياحية، وكانت أهم النتائج: يحتوي البرنامج على موضوعات فلسفة الترويج المائي، العلاقة بين السياحة والرياضة والترويج، المعايير الواجب توافرها في المحاضرين هي الخبرة العملية، القدرة على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، أهم أساليب تنفيذ البرنامج عروض الفيديو والأفلام التعليمية، أهم أساليب التقويم مشروع عمل فردي وجماعي، منح التقديرات على التفاعل، وتقديم أوراق دراسية مرتبطة بالمقررات.
- ٩- دراسة "حسين قرناز، ذكري عبدالحافظ" (٢٠١٠) (٧) وتهدف الدراسة للتعرف على آراء الهيئات التعليمية في التدريب أثناء الخدمة في محافظة كركوك، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٢٠٠) فرد من العاملين بالمديرية العامة في كركوك للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠، وكانت أهم النتائج: تواضع خطط التدريب أثناء الخدمة، ويوصي الباحثان بضرورة التخطيط لبرامج التدريب وفقاً لمتطلبات العمل، وتطوير الأنظمة ليصبح التدريب متطلباً للاستمرار في المهنة.

١٠- دراسة "أحمد الميمني" (٢٠٠٨) (١) وتهدف الدراسة للتعرف على تصنيف الكفايات الإدارية لمديري الإدارة الوسطي بعمان وفقا لأهمية امتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (١٥٤) فردا من المديرين ونوابهم في الوزارة والمناطق التعليمية، وكانت أهم النتائج: ترتيب الكفايات (الرقابية، اتخاذ القرار، التخطيطية، التنظيمية، القيادية، التوجيه، الإتصال).

١١- دراسة "عبدالله العنزي" (٢٠٠٧) (١٢) وتهدف الدراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٤٠٠) من مديري الإدارات التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام، وكانت أهم النتائج: ترتيب المجالات (العمليات القيادية الإدارية، مجال السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف، الرقابة والتقييم، التنظيم والتطوير الإداري، الأنماط والنماذج القيادية).

الدراسات السابقة الأجنبية:

١٢- دراسة "Jingxian Wang,ect" (٢٠٢٠) (٢٥) وتهدف الدراسة للتعرف على السلوك التشاركي لمعلمي الريف فيما يتعلق بالموارد التعليمية الرقمية من خلال الجمع بين نظرية التحفيز والنموذج التكاملي للتنبؤ السلوكي، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتمثلت العينة في (٧٠٩) معلم ريفي بهولندا، وكانت أهم النتائج: تأثير الدافع الداخلي على المشاركة كان من خلال الكفاءة الذاتية والمواقف، تأثير الدافع الخارجي على المشاركة خارج المدرسة كان بالمواقف، تساهم النتائج في فهم أفضل لدعم المعلمين.

١٣- دراسة "Georgios S.ect" (٢٠٢٠) (٢٣) وتهدف الدراسة لتقييم برنامج تدريب معلمي التربية البدنية أثناء الخدمة عبر مجموعات الفيس بوك في اليونان، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٧٥) معلم من المشتركين في برنامج التعليم عبر شبكة الإنترنت، وكانت أهم النتائج: الشبكة التعاونية نهج مبتكر للتطوير المهني للمعلمين يزيد من دافع المعلم للمشاركة في التعليم، القيود الصحية الحالية تجعل التدريبات عبر الإنترنت أكثر ملاءمة من أي وقت مضى.

١٤- دراسة "F. Díez a,ect" (٢٠٢٠) (٢٢) وتهدف الدراسة للتعرف على تأثير نظامي الجودة (EFQM و PCI) على المراكز التعليمية: السياسات التعليمية وعمليات الإدارة،

واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا تحليل البيانات كأداة لجمع البيانات وتمثلت العينة في (١٤) مركز تعليمي باسبانيا، وكانت أهم النتائج: يركز التحليل على بعدين يتناول الأول ثلاثة عوامل رئيسية للسياسة التربوية: التخطيط التربوي، التواصل، ودعم المعلمين والمكافآت، والثاني يشمل ثلاثة عوامل مرتبطة بعمليات الإدارة: المناخ التنظيمي، وعمليات التدريس والتعلم، والعلاقات مع المجتمع.

١٥- دراسة "Saowanee Sirisookslipa, ect" (٢٠١٥) (٢٨) وتهدف الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التي تؤثر على فعالية المعلم لدى المديرين، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في (٢٥٤) اداريا ومعلما من مدارس كالاسين للخدمات التعليمية بتايلاند، وكانت أهم النتائج: هناك نوعين من أنماط القيادة لمديري المدارس، وهما القيادة الداعمة وأساليب القيادة التشاركية التي أثرت بشكل كبير على فعالية المعلم.

١٦- دراسة "Ozge Tarhan" (٢٠١٥) (٢٧) وتهدف الدراسة للتعرف على وضع التدريب أثناء الخدمة للمعلمين وتدريب المعلمين في مجالس التربية الوطنية باليونان منذ ١٩٣٩ الى ٢٠١٠، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة تحليل الوثائق كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في ١٨ مجلس وطني للتربية في تدريب المعلمين، وكانت أهم النتائج: تم ذكر تدريب المعلمين في ٦ مجالس فقط، قرارات المجلس كافية لحل مشاكل التعليم ولعدم إمكانية التنفيذ لا يمكن الكشف عن النتائج المتوقعة، لا يوجد اتساق بين تدريب المعلمين وتوظيفهم.

١٧- دراسة "Cole, P & Michele" (٢٠١٠) (٢١) وتهدف الدراسة إلى عرض إطار لتصميم برامج تطوير القيادة لقادة للمدارس المستقلة بالولايات المتحدة الأمريكية وتلبية احتياجات القادة داخل تلك المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في (٩٣) من مسؤولي التعليم، وكانت أهم النتائج: الحاجة لتطوير استراتيجية لضمان فاعلية الرؤساء المستقبليين ومشاريهم التعليمية وضمان حصول قادة المدارس على تدريب، وفهم القضايا الحرجة المتعلقة بالقيادة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في معلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية (وكيل مدرسة، مدير مدرسة، وكيل ادارة، مدير ادارة، وكيل مديرية، وكيل وزارة) من (١٠) محافظات مصرية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطباقية العشوائية، من (١٣١) من معلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من (١٠) محافظات مصرية، وتوزيعهم كالاتي:

جدول (١)
توصيف عينة البحث

م	المحافظة	العينة					الإجمالي
		وكيل مدرسة	مدير مدرسة	وكيل ادارة	مدير ادارة	وكيل مديرية	
١	الدقهلية	١٠	٩	١	١	-	٢١
٢	الشرقية	١٠	٧	١	-	-	١٨
٣	البحيرة	١٠	٨	-	٢	١	٢١
٤	بورسعيد	٨	٦	١	-	١	١٦
٥	القاهرة	٧	٥	-	-	١	١٣
٦	الجيزة	٦	٣	١	١	-	١١
٧	دمياط	٦	٤	١	-	-	١١
٨	الوادى الجديد	٥	٢	-	١	١	١٠
٩	أسيوط	٣	٢	١	-	-	٦
١٠	جنوب سيناء	٣	١	-	-	-	٤
	الإجمالي	٦٨	٤٧	٦	٥	٣	١٣١

أدوات جمع البيانات:

إعتمد الباحثان في جمع البيانات على الأدوات التالية:

- المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة في الإدارة التربوية والتدريب اثناء الخدمة للتعرف على أبعاد التدريب أثناء الخدمة من الدوافع والإحتياجات التدريبية وأساليب وأنشطة التدريب وأساليب تقييم مخرجات التدريب.
- استمارة "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة".

المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:

معاملات الصدق:

صدق المحكمين: تم الإطلاع على الآتي:

- قوانين ولوائح وقرارات وزارة التربية والتعليم.
 - نتائج الدراسة الاستطلاعية، مرفق (١).
 - بطاقة "برامج التدريب أثناء الخدمة" ا.د/ محمد الحماحي، والتي تشمل ٦ أبعاد (دوافع الالتحاق بالتدريب، الاستفادة من البرنامج، اسباب الحد من الاستفادة من البرنامج، وسائل التدريب، أساليب التقويم، التساؤلات حول البرنامج).
 - الدراسات السابقة، كدراسة أحمد عبدالرحيم (٢٠١٠) (٢)، ودراسة محمد الحماحي ومحمد السمودي وحازم منصور (٢٠١١) (١٧)، حسين المكي وأحمد عبدالمحسن (٢٠٢٠) (٦)، دراسة Cole, P & Michele (٢٠١٠) (٢١).
- وهو ما أسفر عن تحديد أبعاد إستمارة استبيان: "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، وبلغ عدد الأبعاد (٤) بعد، وقام الباحث بعرض الأبعاد على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٥) خبير، من المتخصصين في الإدارة الرياضية والتربية والتعليم مرفق (٢) لمعرفة مدى ملائمة وكفاية المحاور المقترحة لتحقيق أهداف البحث.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول استمارة استبيان أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة (ن = ٥)

م	محاور الإستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٥	٠	١٠٠%
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٥	٠	١٠٠%
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٥	٠	١٠٠%
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٥	٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) موافقة السادة الخبراء على جميع محاور إستمارة أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة.

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات المدرجة تحت كل بعد، موزعة كالتالي:

- البعد الأول ويشمل (١٥) عبارة.
- البعد الثاني ويشمل (٣٥) عبارة.
- البعد الثالث ويشمل (١٧) عبارة.
- البعد الرابع ويشمل (١٦) عبارة.

تم عرض الإستبيان في صورته الأولية مرفق (٤)، على مجموعة من الخبراء وعددهم (٥) من المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والتربية والتعليم، مرفق (٢) في الفترة الزمنية من ١٢/٨ إلى ١٢/١١/٢٠٢٠، للتعرف على مدى مناسبة كل عبارة من العبارات إلى البعد الذي تنتمي إليه، والتأكد من سلامة صياغة ووضوح العبارات. كما عرض الباحثان على الخبراء ميزان تقدير ثنائي (موافق، غير موافق) لتطبيقه في استمارة العينة، وقد أجمع الخبراء عليه بنسبة (١٠٠%)، كما اقترحوا تعديل صياغة لبعض العبارات وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة، ليكون الإستبيان النهائي مرفق (٥).

صدق الإتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة مفردات الإستبيان، قام الباحثان بتطبيق استبيان أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة، على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرد من خارج العينة الأساسية، وقد استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين أبعاد الإستبيان: (أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة)، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، جدول (٣).

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة (ن=١٥)

البعد الأول		تابع البعد الثاني		تابع البعد الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٧٨٠	٥/١	٠.٥٢٩	٢/٣	٠.٦٠١
٢	٠.٥٦٢	١/٢	٠.٥٢٥	٣/٣	٠.٧٤٠
٣	٠.٥١٩	٢/٢	٠.٦٠٤	١/٤	٠.٦٨٩
٤	٠.٥٦٥	٣/٢	٠.٥١٢	٢/٤	٠.٤٥٥
٥	٠.٦٢٣	٤/٢	٠.٦٢٩	٣/٤	٠.٥٣٥
٦	٠.٧١٧	١/٣	٠.٧٨٠	البعد الرابع	
٧	٠.٥٧٩	٢/٣	٠.٦٩٢	١	٠.٧٦٢
٨	٠.٦٠٤	٣/٣	٠.٥٤٠	٢	٠.٩٢٠
٩	٠.٥٣٢	٤/٣	٠.٦٩٩	٣	٠.٥٦٧

تابع جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة (ن=١٥)

تابع البعد الثالث		تابع البعد الثاني		تابع البعد الثاني		البعد الأول	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
٤	٠.٦١٤	١/١	٠.٨٨٠	٥/٣	٠.٦٨٩	١٠	٠.٦٢٤
٥	٠.٥٩١	٢/١	٠.٩٠١	٦/٣	٠.٩٢٩	١١	٠.٥٤٨
١/٦	٠.٦١٤	٣/١	٠.٧٥٣	١/٤	٠.٧٢٥	١٢	٠.٣٠٣
٢/٦	٠.٥٢٤	٤/١	٠.٧٤٢	٢/٤	٠.٦٣١	١٣	٠.٥٨٩
٣/٦	٠.٧٦٢	١/٢	٠.٧٨٩	٣/٤	٠.٥١٠	١٤	٠.٦١١
١/٧	٠.٦٣٨	٢/٢	٠.٦٣٥	١/٥	٠.٦٥٥	١٥	٠.٤٨٩
٢/٧	٠.٦٠٢	٣/٢	٠.٦٥٤	٢/٥	٠.٨٥٢	البعد الثاني	
٣/٧	٠.٧٢٥	٤/٢	٠.٥٤٤	٣/٥	٠.٦٨٨	م	معامل الارتباط
٨	٠.٨٨٩	٥/٢	٠.٦١٢	٤/٥	٠.٦٣٢	١/١	٠.٩٣٦
٩	٠.٦٥٤	٦/٢	٠.٦٤٨	١/٦	٠.٥٩٨	٢/١	٠.٩٠٩
١٠	٠.٧٠٢	٧/٢	٠.٦٦٠	٢/٦	٠.٦١٢	٣/١	٠.٨٠١
١١	٠.٦٢٣	١/٣	٠.٧٠٩	٣/٦	٠.٥٢٨	٤/١	٠.٧٣٦

* قيمة ر الجدولية (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

بدراسة جدول (٣) يتضح بناءً على نتائج صدق عبارات الاستبيان تم حذف مجموعة من العبارات الغير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) جدول (٤).

جدول (٤)

العبارات المحذوفة الخاصة بأبعاد الاستبيان

م	أبعاد الاستبيان	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات بعد الحذف
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٥، ١٢	١٣
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٣/٢ ٣/٤	٣٠
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٢/٤	١٦
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	-	١٥
	إجمالي عدد العبارات	٥	٧٤

بدراسة جدول (٤) يتضح أن: إجمالي عدد عبارات الاستبيان بعد التعديل (٧٤) عبارة

مرفق (٥).

كما استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق الاستبيان، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان جدول (٥).

جدول (٥)

قيم معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة" (ن=١٥)

م	أبعاد الاستبيان	قيمة ر
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٩٤١
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٩٨٧
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٨٢٣
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٩٦٩

* قيمة ر الجدولية عند معنوية (٠.٠٥) = (٠.٥١٤)

بدراسة جدول (٥) يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٢٣)، (٠.٩٨٧)، مما يشير إلى ارتفاع معامل صدق محاور الاستبيان.

معامل الثبات:

استخدم الباحثان لحساب الثبات معامل ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان، وتعتمد هذه الطريقة على مدى تجانس درجات الاستبيان المستخدم جدول (٦).

جدول (٦)

قيم معامل ألفا Alpha لثبات أبعاد استبيان "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة" (ن=١٥)

م	محاور الاستبيان	قيم معامل ألفا
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٧٢٢
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٩٠٦
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٦٩٦
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	* ٠.٦٣٣

* قيمة ر الجدولية عند معنوية (٠.٠٥) = (٠.٥١٤)

بدراسة جدول (٦) يتضح ثبات أبعاد الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٦٣٣)، (٠.٩٠٦)، مما يشير إلى ارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

جدول (٧)

عدد عبارات استبيان "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"

م	البعء	عدد العبارات					الدرجة
		المصورة الأولى	المحذوقة الثانية	المحذوقة الثالثة	المصورة النهائية	الحد الأدنى	
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٥	٠	١٥	٢	١٣	٢٦
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٣٥	٣	٣٢	٢	٣٠	٦٠
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٧	٠	١٧	١	١٦	٣٢
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٦	١	١٥	٠	١٥	٣٠
الإجمالي:		٨٣	٤	٧٩	٥	٧٤	١٤٨

من خلال جدول (٧)، يتبين أن عدد عبارات استبيان أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة، قد بلغ (٧٤) عبارة بحد أدنى (٤٧) درجة، وحد أعلى (١٤٨) درجة مرفق (٦).

جدول (٨)

عدد عبارات استبيان "أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة" في صورته النهائية

م	الأبعاد	عدد العبارات
١	دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٣
٢	الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	٣٠
٣	أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٦
٤	أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة	١٥
المجموع		٧٤

الدراسة الميدانية:

بعد الاطمئنان لمعاملات الصدق والثبات، قام الباحثان بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٥) على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (١٣١) فرد وذلك في الفترة من (١٢/١٥ الى ٢٠٢٠/١٢/٣١)، باستخدام (GoogleForms) وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان، تم جمع وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية.

المعالجات الإحصائية:

في ضوء هدف البحث والبيانات التي تم الحصول عليها، تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS للمعالجات الإحصائية التالية: (التكرارات، الدرجة التقديرية، النسبة التقديرية، النسبة المئوية، ك^٢).
عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

"دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة":

جدول (٩)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي وقيمة ك^٢ لاستجابات عينة البحث نحو(دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

م	العبارات	التكرارات		النسبة التقديرية	ك ^٢
		موافق	غير موافق		
١	التعرف على المستجدات في مجال العمل	١٢٨	٣	٢٥٩	١١٩.٢٧
٢	تتمية المهارات التي تتطلبها الوظيفة الحالية	١٢٧	٤	٢٥٨	١١٥.٤٨
٣	تحسين مستوى أدائي في العمل	١٠٨	٢٣	٢٣٩	٥٥.١٥
٤	التكيف مع نظم وبرامج العمل الحديثة	١٠١	٣٠	٢٣٢	٣٨.٤٨
٥	مواجهة التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل	١٠٥	٢٦	٢٣٦	٤٧.٦٤
٦	تتمية الاتجاهات السلوكية نحو العمل	١١٠	٢١	٢٤١	٦٠.٤٦
٧	معالجة أوجه القصور في أدائي للعمل	١٢٩	٢	٢٦٠	١٢٣.١٢
٨	التغلب على الكثير من مشكلات العمل	١٢٧	٤	٢٥٨	١١٥.٤٨
٩	التدريب على بعض الأجهزة والمعدات الحديثة	١٠٢	٢٩	٢٣٣	٤٠.٦٧
١٠	تحديث معلوماتي للانتقال لوظيفة جديدة	١٢٨	٣	٢٥٩	١١٩.٢٧
١١	الحصول على علاوة اضافية للراتب	٢٨	١٠٣	١٥٩	٤٢.٩٣
١٢	الحصول على ترقية في مجال العمل	٩٨	٣٣	٢٢٩	٣٢.٢٥
١٣	إجباري من الإدارة على الانتظام في التدريب	١٢	١١٩	١٤٣	٨٧.٣٩

*قيمة ك^٢ الجدولية عند (٠.٠٥) = (٣.٨٤)

بدراسة جدول (٩) يتبين وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو عبارات "دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، في عبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٢) لصالح الإستجابة موافق، حيث أن قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحثان موافقة العينة على هذه العبارات، إلى الرغبة والدافع من معلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية في الإرتقاء الوظيفي نتيجة المواقف والمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، كذلك التعرف على المستجدات في المجال التربوي وإيصاله لكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Jingxian Wang, et al (٢٠٢٠) (٢٥)، أن تأثير الدافع الداخلي على المشاركة في التدريب كان من خلال الكفاءة الذاتية والمواقف.

ويتفق ذلك أيضاً مع مذكره بيومي ضحاوي وسلامة حسين (٢٠٠٩) أن التدريب أثناء الخدمة يساعد المعلم في تقديم الأفضل أثناء العمل بالمؤسسة التعليمية، والتغلب على المشكلات التي تواجهه أثناء أداء المهام الوظيفية، كذلك ما ذكره محمود الربيعي (٢٠١١) أن المعلم في أمس الحاجة لمتابعة الجديد في مجال عمله ومواكبة التطور التكنولوجي المعاصر، فلا بد أن يكون هناك ربط بين ما يتعلمه المنتسبين داخل المؤسسة التعليمية وما يحتاجه سوق العمل الخارجي فلا بد من توفير الرابط بين الحصول على المعلومة وتوفيرها داخل المؤسسة من خلال التدريب أثناء الخدمة (٦:٤) (٢:١٩).

يتبين وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو عبارات "دوافع التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، في عبارات (١١، ١٣) لصالح استجابة غير موافق حيث أن قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحثان ذلك إلى أن القانون لا يجبر أحد من المعلمين للتقدم للتدريب طالما لا يرغب في شغل الوظيفة القيادية، كذلك فإن علاوة شغل الوظيفة القيادية رمزية ولا تجعل المعلم يتسابق لشغل الوظيفة القيادية من أجل المال، فما يحصل عليه قد يتم صرفه أثناء التنقلات أو حضور الاجتماعات، ويتفق ذلك مع نص المادة ٧٩ من قانون ١٥٥ (٢٠) أنه حتى يشغل المعلم وظيفة قيادية لابد من الحصول على برنامج تأهيلي يتم داخل فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين ويقوم بدراسة الموضوعات المقررة، وهذا يعني أنه لا داعي لإجبار المعلم لحضور البرنامج التأهيلي إذا لم يكن هناك رغبة للتقدم لشغل وظيفة قيادية.

"الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة":

جدول (١٠)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي وقيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث نحو (الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

م	العبارات	التكرارات		الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
		موافق	غير موافق			
١	التخطيط الإستراتيجي:					
١/١	كيفية اجراء التحليل البيئي (SWOT) للمؤسسة التعليمية	١٠٩	٢٢	٢٤٠	٩١.٦٠	٥٧.٧٧
٢/١	وضع رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية	١٠٨	٢٣	٢٣٩	٩١.٢٢	٥٥.١٥
٣/١	اعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة التعليمية	١١١	٢٠	٢٤٢	٩٢.٣٦	٦٣.٢١
٤/١	تحديد الإحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية	١٠٥	٢٦	٢٣٦	٩٠.٠٧	٤٧.٦٤
٥/١	تخطيط البرامج التدريبية للعاملين	١١٤	١٧	٢٤٥	٩٣.٥١	٧١.٨٢
٢	التنظيم الإداري:					
١/٢	مفهوم وعناصر التنظيم الإداري	٨٩	٤٢	٢٢٠	٨٣.٩٦	١٦.٨٦
٢/٢	اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية	٧٢	٥٩	٢٠٣	٧٧.٤٨	١.٢٩
٣/٢	المركزية واللامركزية في الأداء	٧٩	٥٢	٢١٠	٨٠.١٥	٥.٥٦
٣	القيادة الإدارية:					
١/٣	مفهوم ومهارات القيادة الإدارية	١٢٠	١١	٢٥١	٩٥.٨٠	٩٠.٦٩
٢/٣	آليات اتخاذ القرارات	١١٣	١٨	٢٤٤	٩٣.١٢	٦٨.٨٩
٣/٣	الرقابة والمتابعة	١١١	٢٠	٢٤٢	٩٢.٣٦	٦٣.٢١
٤/٣	استثمار الإمكانيات المادية والبشرية	١٠٧	٢٤	٢٣٨	٩٠.٨٣	٥٢.٥٨
٥/٣	اليات اشراك العاملين في اتخاذ القرار	١١٨	١٣	٢٤٩	٩٥.٠٣	٨٤.١٦
٦/٣	معالجة قضايا ومشكلات العمل بالأسلوب العلمي	١١٩	١٢	٢٥٠	٩٥.٤١	٨٧.٣٩
٤	إدارة الأزمات:					
١/٤	ادارة الأزمات (ماهية ومفهوم وأنواع وأسباب والإستفادة منها)	٨١	٥٠	٢١٢	٨٠.٩١	٧.٣٣
٢/٤	اعداد نظم وفريق التعامل مع الأزمات	٧٩	٥٢	٢١٠	٨٠.١٥	٥.٥٦
٥	الجودة الشاملة:					
١/٥	أهمية الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء	١١٤	١٧	٢٤٥	٩٣.٥١	٧١.٨٢
٢/٥	نشر ثقافة الجودة الشاملة	١١٠	٢١	٢٤١	٩١.٩٨	٦٠.٤٦
٣/٥	اعداد التقرير السنوي للمؤسسة التعليمية	١١٨	١٣	٢٤٩	٩٥.٠٣	٨٤.١٦
٤/٥	اعداد ملفات التقدم للاعتماد المؤسسي	١١٩	١٢	٢٥٠	٩٥.٤١	٨٧.٣٩

تابع جدول (١٠)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث نحو
(الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم
من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

ك	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	التكرارات		العبارات	٥
			غير موافق	موافق		
					تقييم الأداء:	٦
٥٠.٠٨	٩٠.٤٥	٢٣٧	٢٥	١٠٦	طرق وأساليب تقييم الأداء	١/٦
٦٣.٢١	٩٢.٣٦	٢٤٢	٢٠	١١١	كيفية التقييم المستمر لأداء العاملين	٢/٦
٥٢.٥٨	٩٠.٨٣	٢٣٨	٢٤	١٠٧	الاستفادة من نتائج التقييم وخطط معالجة نقاط الضعف	٣/٦
					التطوير المهني للعاملين:	٧
٣٤.٢٦	٨٧.٧٨	٢٣٠	٣٢	٩٩	تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	١/٧
٢٤.٨٠	٨٥.٨٧	٢٢٥	٣٧	٩٤	برامج رفع الكفاءة للعاملين	٢/٧
٢١.٤٤	٨٥.١١	٢٢٣	٣٩	٩٢	توظيف التعليم عن بعد لتدريب العاملين	٣/٧
٧.٣٣	٨٠.٩١	٢١٢	٥٠	٨١	تحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم اقتراحات تحسين العمل	٤/٧
					القوانين واللوائح:	٨
٣٠.٢٩	٨٧.٠٢	٢٢٨	٣٤	٩٧	الفرق بين الدستور والقانون واللائحة والقرار	١/٨
٣٢.٢٥	٨٧.٤٠	٢٢٩	٣٣	٩٨	قوانين ولوائح وقرارات وزارة التربية والتعليم	٢/٨
٢٣.٠٩	٨٥.٤٩	٢٢٤	٣٨	٩٣	تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف للسوائح والقوانين والقرارات الوزارية	٣/٨

*قيمة كا^٢ الجدولية عند (٠.٠٥) = (٣.٨٤)

بدراسة جدول (١٠) يتبين وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو عبارات "الإحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، في معظم العبارات لصالح الإستجابة موافق، حيث أن قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحثان موافقة العينة على جميع الإحتياجات التدريبية، إلى شمول جميع العناصر للإحتياجات التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية، وتوافق هذه الإحتياجات مع عناصر الإدارة التربوية الحديثة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد عبدالرحيم (٢٠١٠) (٢) أنه تم تحديد البرامج وفقاً للإحتياجات التدريبية.

كما أن موافقة عينة البحث على عنصر الجودة الشاملة في الإحتياجات التدريبية، دليل على اهتمام التربية والتعليم بالحصول على الإعتماد الأكاديمي والمؤسسي، لمساعدته في تحسين العملية التعليمية، فلا بد للقيادي من الحصول على كافة المعلومات والجوانب الخاصة

بالجودة الشاملة، كما أن هناك علاقة بين الجودة والقيادة، فمن عوامل نجاح الجودة الإدارية الجيدة والإشراف المنتظم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة F. Díez a,ect (٢٠٢٠)(٢٢) والتي أشارت الى تأثير الجودة على إدارة المراكز التعليمية، أن التحليل يركز على بعدين يتناول الأول التخطيط التربوي، والتواصل، ودعم المعلمين والمكافآت، والثاني يشمل المناخ التنظيمي، وعمليات التدريس والتعلم، والعلاقات مع المجتمع.

ويرى الباحثان زيادة النسب المئوية لعناصر القيادة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي في الإحتياجات التدريبية، دليل على رغبة عينة البحث في الحاجة لكيفة التعامل مع المرؤوسين والتطلع للجديد ووضع أهداف للمؤسسة التعليمية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من Saowanee, ect (٢٠١٥)(٢٨)، Cole, P & Michele (٢٠١٠)(٢١)، بأهمية الحاجة لتطوير استراتيجيات لضمان فاعلية الرؤساء المستقبلين ومشاريعهم التعليمية وضمان حصول قادة المدارس على تدريب، وفهم القضايا الحرجة المتعلقة بالقيادة، كذلك ضرورة فهم أنواع القيادة وتأثيرها على العملية التعليمية، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة أحمد الميمني (٢٠٠٨)(١) عن الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في التربية والتعليم، أن الكفايات القيادية تحتل المرتبة الخامسة.

كما أن ما حدث خلال عام ٢٠٢٠ وانشار وباء فيروس كورونا COVID19، جعل من إدارة الأزمات أهمية كبيرة في كيفية استمرار الحياة الطبيعية ومواجهة المخاطر، كذلك افتراض وقوع الأزمات وكيفية التعامل معها، ودراسة أمثلة في هذا الشأن، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة شمسة الجهوري (٢٠١٣)(١٠) بأهمية التدريب على الأزمات في المجال التربوي.

ويرجع الباحثان موافقة العينة على عناصر التطوير المهني للعاملين في الإحتياجات التدريبية، إلى أهمية برامج تدريب المعلمين في التخصص المهني ودوره في الإرتقاء بالعملية التعليمية، وكيفية تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة فاطمة أحمد (٢٠١٩)(١٥) أن تدريب المعلمين يشمل (مادة التخصص، طرق التدريس، طبيعة المتعلم ونموه، تكنولوجيا التعليم، القياس والتقويم، الإدارة التربوية).

كما يرى الباحثان ضرورة التعرف على القوانين واللوائح ضمن برامج التدريب أثناء الخدمة، فهي التي تساعد القادة في في كيفية اعداد اللوائح الداخلية للمؤسسة التعليمية التي يرأسها، وكيفية اتخاذ القرارات بما لا يخالف القانون، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة عبدالله العنزي (٢٠٠٧)(١٢) أن مجال السياسات والتشريعات جاء في المرتبة الثانية من الإحتياجات

التدريبية للقادة التربويين، كما ورد في دليل تقييم التعليم (٢٠٢٠) (٩)، أن الإدارة التربوية الحديثة تهتم بالتنمية الدائمة لأفراد المؤسسة التعليمية وتطوير مهاراتهم من خلال دورات ضمان التحسين المستمر والتبصير بالقوانين واللوائح.

"أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة":

جدول (١١)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي وقيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث نحو (أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

م	العبارات	التكرارات		الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
		موافق	غير موافق			
١	التدريب النظري:					
١/١	المحاضرة	٨٩	٤٢	٢٢٠	٨٣.٩٦	١٦.٨٦
٢/١	الندوة	٧٢	٥٩	٢٠٣	٧٧.٤٨	١.٢٩
٣/١	المناظرة	٨٥	٤٦	٢١٦	٨٢.٤٤	١١.٦١
٤/١	المطبوعات	٧٩	٥٢	٢١٠	٨٠.١٥	٥.٥٦
٢	التدريب العملي:					
١/٢	تمثيل الأدوار	١١٨	١٣	٢٤٩	٩٥.٠٣	٨٤.١٦
٢/٢	دراسة الحالة	١٢٢	٩	٢٥٣	٩٦.٥٦	٩٧.٤٧
٣/٢	حلقات دراسية	١٢٠	١١	٢٥١	٩٥.٨٠	٩٠.٦٩
٤/٢	الزيارات الميدانية	١٢٦	٥	٢٥٧	٩٨.٠٩	١١١.٧٦
٥/٢	المقابلات الشخصية	١٢٣	٨	٢٥٤	٩٦.٩٤	١٠٠.٩٥
٦/٢	ورش العمل	١١٨	١٣	٢٤٩	٩٥.٠٣	٨٤.١٦
٧/٢	المختبرات	١١٥	١٦	٢٤٦	٩٣.٨٩	٧٤.٨١
٣	التدريب المبرمج:					
١/٣	التلفزيون التعليمي	٨١	٥٠	٢١٢	٨٠.٩١	٧.٣٣
٢/٣	الإرسال عبر الأقمار الصناعية	٧٩	٥٢	٢١٠	٨٠.١٥	٥.٥٦
٣/٣	دائرة تلفزيون مصغرة	٨١	٥٠	٢١٢	٨٠.٩١	٧.٣٣
٤	التدريب الإلكتروني:					
١/٤	التطبيقات الذكية	٩٩	٣٢	٢٣٠	٨٧.٧٨	٣٤.٢٦
٢/٤	المواقع الإلكترونية	٩٢	٣٩	٢٢٣	٨٥.١١	٢١.٤٤

*قيمة كا الجدولية عند (٠.٠٥) = (٣.٨٤)

بدراسة جدول (١١) يتبين وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو عبارات "أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، في معظم العبارات لصالح

الإستجابة موافق، حيث أن قيمة كا ٢١ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحثان زيادة النسبة المئوية لإختيارات العينة لمجالات التدريب العملي والإلكتروني والمبرمج في أساليب وأنشطة التدريب، إلى افتقاد البرنامج التأهيلي لشغل المناصب القيادية بالتربية والتعليم إلى جميع أنشطة التدريب العملي والإلكتروني والمبرمج، والإكتفاء بالمحاضرات النظرية، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة أحمد عبدالرحيم (٢٠١٠) (٢)، أن أهم اساليب تنفيذ البرنامج عروض الفيديو والأفلام التعليمية.

كما أن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية الحديثة تهتم باستخدام التكنولوجيا لتقليل عوامل البعد الزمني والمكاني والإطلاع على الحديث في المجال، ويتفق ذلك مع مذكره عماد عطية (٢٠١٢) (١٤)، أن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية الحديثة تشمل استخدام التكنولوجيا بابعادها والإبداع ومجارة التقدم والعولمة.

كما يتبين أيضاً من دراسة جدول (11)، وجود فروق غير دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو عبارة (الندوة) كأحد عناصر التدريب النظري، وقد يرجع الباحثان ذلك الى رغبة عينة البحث في التباعد الإجتماعي نتيجة فيروس كورونا، كذلك يمكن الحصول على المعلومات من خلال طرق أخرى أكثر عملية وفاعلية، ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة Georgios S.ect (٢٠٢٠) (٢٣)، أن القيود الصحية الحالية تجعل التدريبات عبر الإنترنت أكثر ملاءمة من أي وقت مضى، كذلك نتائج دراسة حصة رشيد (٢٠١٨) (٨) التي أشارت إلى أن التعامل مع الإنترنت من أهم الإحتياجات التدريبية لعينة البحث.

"أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة":

جدول (١٢)

التكرارات والمجموع التقديري والوزن النسبي وقيمة كا لاستجابات عينة البحث نحو (أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

م	العبارات	التكرارات		الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
		موافق	غير موافق			
١	يتم تقديم مشروع مرتبط ببرنامج التدريب في نهاية التدريب من قبل المتدرب	١٢٩	٢	٢٦٠	٩٩.٢٣	١٢٣.١ ٢
٢	يمنح المتدرب درجات للأوراق الدراسية المقدمة	١١٥	١٦	٢٤٦	٩٣.٨٩	٧٤.٨١
٣	يتم التقييم وفقاً للالتزام بالحضور والانصراف	٧١	٦٠	٢٠٢	٧٧.٠٩	٠.٩٢

تابع جدول (١٢)

التكرارات والمجموع التقديري والوزن النسبي وقيمة كا ٢١ لاستجابات عينة البحث نحو
(أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف
القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة) (ن=١٣١)

م	العبارات	التكرارات		الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
		موافق	غير موافق			
٤	يمنح المدرب درجات للتفاعل والاندماج في المؤسسة أثناء التدريب العملي	١٢٨	٣	٢٥٩	٩٨.٨٥	١١٩.٢٧
٥	يمنح المدرب تقديرات على التفاعل أثناء المحاضرات	١٢٢	٩	٢٥٣	٩٦.٥٦	٩٧.٤٧
٦	يمكن عقد اختبار قبل بداية التدريب:					
١/٦	شفوي	١٠٩	٢٢	٢٤٠	٩١.٦٠	٥٧.٧٧
٢/٦	تحريري	١٠٥	٢٦	٢٣٦	٩٠.٠٧	٤٧.٦٤
٣/٦	شفوي وتحريري	١١٦	١٥	٢٤٧	٩٤.٢٧	٧٧.٨٧
٧	يتم عقد اختبار عند نهاية التدريب:					
١/٧	شفوي	١٠٨	٢٣	٢٣٩	٩١.٢٢	٥٥.١٥
٢/٧	تحريري	١١٥	١٦	٢٤٦	٩٣.٨٩	٧٤.٨١
٣/٧	شفوي وتحريري	١٢٢	٩	٢٥٣	٩٦.٥٦	٩٧.٤٧
٨	يحتوي التقييم على مقارنة الأداء قبل وبعد الإلتحاق بالبرنامج التدريبي	١٢٧	٤	٢٥٨	٩٨.٤٧	١١٥.٤٨
٩	يحتوي البرنامج التدريبي على استمارة تقييم لأداء المدرب	١٢٣	٨	٢٥٤	٩٦.٩٤	١٠٠.٩٥
١٠	يحتوي البرنامج التدريبي على استمارة تقييم لأساليب وأنشطة التدريب	١٢٥	٦	٢٥٦	٩٧.٧٠	١٠٨.٠٩
١١	يحتوي البرنامج التدريبي على استمارة تقييم للمادة العلمية المقدمة	١٢٤	٧	٢٥٥	٩٧.٣٢	١٠٤.٤٩

*قيمة كا الجدولية عند (٠.٠٥) = (٣.٨٤)

بدراسة جدول (١٢) يتبين وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو عبارات "أساليب تقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"، في معظم العبارات لصالح الإستجابة موافق، حيث أن قيمة كا ٢١ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحثان موافقة العينة على تقديم مشروع مرتبط ببرنامج التدريب، والحصول على تقديرات من التفاعل أثناء التدريب، ومقارنة الأداء قبل وبعد الإلتحاق بالتدريب، إلى الرغبة الداخلية من شاغلي المناصب القيادية في واقعية التقييم والتأكد من مدى الإستفادة من البرامج التدريبية والتطبيق العملي، كما أنه لابد من احتواء التقييم على قياس

مستوى الأداء والعملية التعليمية من خلال تقييم أداء المدرب وأساليب وأنشطة التدريب والمادة العلمية، فهم أحد عناصر التدريب.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد عبدالرحيم (٢٠١٠)(٢)، أن أهم أساليب التقويم مشروع عمل فردي وجماعي، منح تقديرات على التفاعل أثناء التدريب، وتقديم أوراق دراسية مرتبطة بالمقررات.

وبهذا فقد استطاع الباحثان الإجابة على التساؤل الأول "ما أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم في ضوء الإدارة التربوية الحديثة؟".

الإستخلاصات:

من خلال عرض ومناقشة النتائج، وفي حدود عينة البحث يستخلص الباحثان مايلي:
أولاً: أبعاد التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية من منظور الإدارة التربوية الحديثة:

- ١- اهتمام وحرص معلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم على الإلتحاق ببرامج التدريب أثناء الخدمة بدافع تطوير المهارات المهنية ذاتياً.
- ٢- وعي معلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم عينة البحث بأهمية الحصول على دورات تدريبية في مجالات الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، تقييم الأداء، القوانين واللوائح، التطوير المهني للعاملين، التنظيم الإداري، إدارة الأزمات، لمساهماتهم في تحسين الأداء، والحصول على الإعتماد المؤسسي بالإضافة الى كيفية اتخاذ القرار والقيام بالتقويم.
- ٣- تنوع أساليب وأنشطة التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية، مثل التدريب العملي، التدريب الإلكتروني، التدريب النظري، التدريب المبرمج.
- ٤- يمكن استخدام أساليب متنوعة لتقييم مخرجات التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية.

ثانياً: "النموذج المقترح للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة"

يُعد النموذج المقترح أداة ومرجع لكيفية اعداد وتنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة، من وجهة نظر الباحثان نتيجة لإستجابات عينة البحث، ويشمل النموذج المقترح على

(الهدف العام، الأهداف الخاصة، البرامج والموضوعات التدريبية، مسؤولي البرامج، المجال الزمني والمكاني، أساليب وأنشطة التدريب، أساليب تقويم مخرجات التدريب).

الهدف العام للبرامج التدريبية:

تنمية الكفايات الإدارية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة

الأهداف الخاصة للبرامج التدريبية:

- مساعدة شاغلي الوظائف القيادية في مواجهة أوجه القصور في أداء العمل والتعرف على المستجدات في المجال.
- رفع كفاءة شاغلي الوظائف القيادية في تحديث المعلومات للانتقال لوظيفة جديدة، والتغلب على مشكلات العمل.
- تبصير شاغلي الوظائف القيادية بالتغيرات التي تطرأ على أساليب العمل والتدريب على الأجهزة والمعدات الحديثة.
- مساعدة شاغلي الوظائف القيادية في التكيف مع نظم وبرامج العمل الحديثة والتغلب على كثير من مشكلات العمل.

البرامج والموضوعات التدريبية:

- التخطيط الإستراتيجي ويشمل: "كيفية اجراء التحليل البيئي (SWOT) للمؤسسة التعليمية، وضع رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، اعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة التعليمية، تحديد الإحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية، تخطيط البرامج التدريبية للعاملين".
- التنظيم الإداري ويشمل: "مفهوم وعناصر التنظيم الإداري، اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، كتابة التوصيف الوظيفي للمهام، المركزية واللامركزية في الأداء".
- القوانين واللوائح وتشمل: "الفرق بين الدستور والقانون واللائحة والقرار، قوانين ولوائح وقرارات وزارة التربية والتعليم، تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف للوائح والقوانين والقرارات الوزارية".
- القيادة الإدارية وتشمل: "مفهوم ومهارات وآليات اتخاذ القرارات، الرقابة والمتابعة، استثمار الإمكانيات المادية والبشرية، اشراك العاملين في اتخاذ القرار، معالجة قضايا ومشكلات العمل بالأسلوب العلمي".

- الجودة الشاملة وتشمل: "أهميتها وتأثيرها على تحسين الأداء، نشر ثقافة الجودة، اعداد التقرير السنوي للمؤسسة التعليمية، واعداد ملفات التقدم للاعتماد المؤسسي"
- إدارة الأزمات وتشمل: "ماهية ومفهوم وأنواع وأسباب والاستفادة منها، اعداد نظم وفريق التعامل مع الأزمات".
- التطوير المهني للعاملين ويشمل: "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، برامج رفع الكفاءة للعاملين، توظيف التعليم عن بعد لتدريب العاملين، تحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم اقتراحات تحسين العمل".
- تقييم الأداء ويشمل: "طرق وأساليب تقييم الأداء، كيفية التقييم المستمر لأداء العاملين، الاستفادة من نتائج التقييم وخطط معالجة نقاط الضعف".
- الحاسب الآلي واللغات ويشمل: "برامج ميكروسوفت اوفيس، مهارات البحث على الإنترنت، مصطلحات إنجليزية إدارية وتربوية وعلمية، مهارات المحادثة بالإنجليزية.
- ما يستجد من برامج أخرى، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المستجدات في مجال الإدارة التربوية الحديثة.

مسئولي البرامج:

المسئول الفني:

- يجب أن يتصف المحاضر بالخبرة العملية والأكاديمية، القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المختلفة، الكفاءة في واستخدام التقنيات الحديثة لتنفيذ الوحدة التدريبية.
- لايشترط أن يكون المحاضر للمقررات الدراسية من العاملين بالتربية والتعليم.
- يفضل إسناد ادارة البرامج التدريبية أو المقررات الدراسية للعائدين من البعثات الخارجية لنقل الخبرات.

المسئول الإداري:

- متابعة الإجراءات الإدارية الخاصة بالحضور واجتياز البرامج ومخاطبة الجهات المعنية.
- يتم تشكيل فريق متابعة للتأكد من أن القيادي يقوم بممارسة مهامه الوظيفية دون أي عوائق.

أساليب وأنشطة التدريب:

- التدريب العملي ويشمل: "تمثيل الأدوار، دراسة الحالة، حلقات دراسية، الزيارات الميدانية، المقابلات الشخصية، ورش العمل، المختبرات".
- التدريب الإلكتروني ويشمل: "التطبيقات الذكية، المواقع الإلكترونية".

- التدريب النظري ويشمل: "المحاضرة، الندوة، المناظرة، المطبوعات".
- التدريب المبرمج ويشمل: "التلفزيون التعليمي، الإرسال عبر الأقمار الصناعية، دائرة تلفزيون مصغرة".

المجال الزمني والمكاني:

جدول (١٣)

الجدول الزمني للبرامج التدريبية لمعلمي التربية الرياضية شاغلي الوظائف القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة

م	البرنامج التدريبي	الزمن المقرر بالساعات			مجموع الساعات
		نظري	عملي	إلكتروني	
١	التخطيط الإستراتيجي	٤	٤	٢	١٢
٢	التنظيم الإداري	٤	٤	٢	١٢
٣	القوانين واللوائح	٤	٤	٢	١٢
٤	القيادة الإدارية	٤	٤	٢	١٢
٥	الجودة الشاملة	٤	٤	٢	١٢
٦	إدارة الأزمات	٤	٤	٢	١٢
٧	التطوير المهني للعاملين	٤	٤	٢	١٢
٨	تقييم الأداء	٤	٤	٢	١٢
٩	الحاسب الآلي واللغات	٤	٤	٢	١٢
الإجمالي:					١٠٨

- يمكن استخدام القاعات الدراسية للأكاديمية المهنية للمعلمين بأفرعها أو قاعات دراسية بكليات التربية.
- يفضل تحديد مدارس وإدارة تعليمية معينة لكل محافظة لإجراء التدريب العملي لشاغلي الوظائف القيادية.

أساليب تقييم مخرجات التدريب:

- الإستبيانات.
- الإختبارات الشفهية والتحريرية.
- الأوراق الدراسية.
- المشاريع المقدمة من قبل المتدربين.

التوصيات:

من خلال عرض ومناقشة النتائج، وفي حدود عينة البحث يوصي الباحثان بالآتي:
فيما يخص وزارة التربية والتعليم:

- الإستعانة بالنموذج المقترح لبرامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية شاغلي المناصب القيادية بالتربية والتعليم من منظور الإدارة التربوية الحديثة، من قبل الجهات المعنية.
- ضرورة التأكيد على وضع برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية، وفقاً لمبدأ الاحتياجات التدريبية لهم وذلك لتحقيق الكفايات المعرفية والمهارية والمهنية.
- وضع الموضوعات الدراسية للبرامج التدريبية الخاصة بالتأهيل التربوي على الموقع الرسمي لنقابة المهن التعليمية، لتكون متاحة للجميع، وتحديثها باستمرار لتواكب التطور العلمي والعملية.
- استحداث وظيفة جديدة داخل المدرسة، بسمى (مشرف سير الدراسة) بالمدارس / قائد (ثاني) بالإدارة بمثابة بداية سلم القيادة، تكون مدة شغلها عام واحد، ويتم اسناد ٢٥% من الجدول الدراسي في حالة وجود عجز في عدد المدرسين، ويقوم بحضور اجتماع مجلس الأمناء.
- تفعيل (حصة مشاهدة) لمدة ساعة واحدة اسبوعياً لكل تخصص داخل المؤسسة التعليمية، يقوم أحد افراد التخصص بشرح اساسيات المادة العلمية، ويقوم وكيل شئون العاملين بعرض القرارات الوزارية الجديدة ودفاتر وسجلات العاملين، ويقوم وكيل شئون الطلاب بعرض دفاتر وسجلات الطلاب، حتى تتوافر المعلومات لدى جميع العاملين.
- تعديل القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ لوضع شرط شغل الوظائف القيادية بالتدرج لمدة عامين لكل وظيفة، فمثلا يكون مدير الإدارة قد شغل منصب وكيل مدرسة ومدير مدرسة ووكيل ادارة لمدة عامين لكل منهم بإجمالي ٦ سنوات حتى يشغل منصب مدير ادارة تعليمية.
- يجب أن يكون لمجلس الأمناء دور في الاختيار والترشيح للوظيفة القيادية كما بالدول الأجنبية.
- يجب أن تكون الوظائف القيادية من وكيل مدرسة حتى وكيل إدارة للحاصلين على الماجستير في التربية بأحد تخصصاتها، ومدير إدارة تعليمية حتى وكيل وزارة للحاصلين على درجة الدكتوراه في التربية بأحد تخصصاتها، كونه قد اطلع على الجديد في المجال التربوي ولديه حصيلة علمية عن أساليب الإدارة والتربية المختلفة.
- تسهيل عملية الدراسة الأكاديمية للدراسات العليا أثناء الخدمة (التفرغ يوم واحد أسبوعياً)، فلا بد من اطلاع العاملين بالوزارة على الحديث في المجال التربوي، وتقديم تقرير للإدارة التعليمية عن دراسته.

- تشكيل لجنة تقييم الأداء الإداري تكون تابعة لمديرية التربية والتعليم، تقوم بتطبيق إجراءات التقييم العكسي من المرؤوسين للرئيس، لمعرفة مدى رضا المرؤوسين عن أداء المسئول من خلال الزيارة الميدانية أو استمارة التقييم.
- ضرورة الاستفادة من البرامج التأهيلية لشغل الوظائف القيادية بالدول المتقدمة بما يتناسب مع الاحتياجات المصرية.

فيما يخص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

١. تدريس مقررات (الإدارة التربوية)، (الإدارة الإلكترونية) لجميع طلاب كليات التربية والتربية الفنية والتربية الرياضية ورياض الأطفال بمختلف الشُعَب والتخصصات بالجامعات والمعاهد الحكومية أو الخاصة، يشمل عناصر الإحتياجات التدريبية للدراسة الحالية.
٢. تفعيل الجاد والحقيقي للتربية العملية للطلاب أثناء الدراسة بكليات التربية، وافترض مشكلات لدى الطلاب والعاملين وأولياء الأمور وكيفية حلها من قبل الطالب المعلم.

((المراجع))

المراجع باللغة العربية:

١. أحمد الميمني: "الكفايات الادارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان"، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠٠٨.
٢. أحمد عبدالرحيم: "برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة للعاملين بمجال الترويح المائي"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٠.
٣. احمد عفت: "مهارات التدريس لمعلمي نوى الإحتياجات الخاصة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٤.
٤. بيومي ضحاوي، سلامة حسين: "التنمية المهنية للمعلمين (مدخل جديد نحو إصلاح التعليم)"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩.
٥. حسن حماد، شحدة البهبهاني: "اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها اثناء الخدمة بمحافظة غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مجلد ١٩، عدد ٢، ٢٠١١.
٦. حسين المكيمي، أحمد عبدالمحسن: "تحليل برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين بمجال الشباب والرياضة (دراسة مقارنة)"، المجلة العلمية للتربية البدنية

- والرياضة، عدد (٨٨)، يناير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٢٠.
٧. **حسين قرناز، ذكرى عبدالحافظ:** "آراء الهيئات التعليمية في التدريب أثناء الخدمة في محافظة كركوك"، مجلة الدراسات التربوية، عدد (١٢)، مارس، ٢٠١٠.
٨. **حصة رشيد:** "الإحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بالرياض في ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، عدد (٢٩)، يوليو، ٢٠١٨.
٩. **دليل تقييم التعليم:** "أطار معايير الرقابة والتقييم المدرسية - أطار معايير ومؤشرات الأداء"، وزارة التربية والتعليم، الإمارات، ٢٠٢٠.
١٠. **شمسه الجهوري:** "الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان، ٢٠١٣.
١١. **عبدالله الدرايسة، أحمد لبنانة، سامية عقيل:** "واقع الدورات التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم في الأردن أثناء الخدمة"، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٣)، ملحق (٤)، ٢٠١٦.
١٢. **عبدالله العنزي:** "الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٠٠٧.
١٣. **عفاف الياور:** "التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.
١٤. **عماد عطية:** "الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها"، مكتبة الرشيد، السعودية، ٢٠١٢.
١٥. **فاطمة احمد:** "الإتجاهات المعاصرة في برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة: المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان أنموذج"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. عدد (١٨)، أكتوبر، ٢٠١٩.
١٦. **محمد الحماحمي:** "أصول الرياضة للجميع (فلسفة- برامج- اعداد مهني- تحديات - دراسات علمية- وورش عمل)"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٢٠.

١٧. محمد الحماحي، محمد السمودي، حازم منصور: "تحليل برامج التدريب أثناء الخدمة لأخصائي الرياضة للجميع بمديريات الشباب والرياضة"، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، عدد (٦٣)، يونيو، ٢٠١١.
١٨. محمد سلام، عبدالخالق سعد: "الإتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث المعلومات التربوية، القاهرة، ٢٠٠٢.
١٩. محمود الربيعي: "الإتجاهات الحديثة للإشراف والتقويم في المجال التربوي"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ٢٠١١.
٢٠. وزارة التربية والتعليم: "قانون التعليم الجديد ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧".

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

21. Cole, P & Michele, L: "Leadership Development for Independent School Leaders: A Model", USA, ProQuest. 789 East Eisenhower Parkway 2010
22. F. Díez a, etc: "Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes", University of Deusto, Spain, Heliyon 6 (2020)
23. Georgios S. etc: "Facebook group PETCoN (Physical Education Teacher Collaborative Network). An innovative approach to PE teacher in-service training: A self-determination theory perspective", University of Thessaly, Greece, Teaching and Teacher Education 96 (2020)
24. Hallinger,P: "A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership", Educational Administration Quarterly, 47(2), 271-306. April 6, 2011

25. **Jingxian Wang, etc:** “Rural teachers’ sharing of digital educational resources: From motivation to behavior”, *Computers & Education* 161 (2021) 104055
26. **Louis, K, etc:** “Instructional leadership: Elementary vs. secondary principal and teacher interactions and student outcomes, In learning from leadership: Investigating the links to improved student learning final report of research to the Wallace Foundation” University of Minnesota. Retrieved April 10, 2011. 77-93
27. **Ozge Tarhan:** "The State Of In-Service Training Of Teachers And Teacher Training In National Education Councils", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 (2015) 378 – 381
28. **Saowanee S, etc:** “Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness”, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 186 (2015)