دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير

إعداد

أ.حنان مسفر الأحمري

وزارة التعليم .. المملكة العربية السعودية

"وَكَذَلِكَ أَنزَلْنَاهُ قُرْآناً عَرَبِيّاً وَصَرَّفْنَا فِيهِ مِنَ الْوَعِيدِ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ أَوْ يُحْدِثُ لَهُمْ ذِكْراً * فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِن قَبْلِ أَن يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْماً "سورة طه (113 – 114)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال من خلال تشخيص الواقع ومقترحات التطوير ، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من ثلاث محاور (واقع القيادة التربوية – متطلبات القيادة التربوية – معوقات القيادة التربوية).

وجاءت أهم نتائج الدراسة : أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال تؤدين العمل وفق الواقع المتاح من امكانات وقوانين ، وأنهن يعانين مـــن معوقـــات عديدة

The Role of Educational Leadership kindergarten stage Odette study between reality and development proposals

Hanan Mesfer Elahmary

Study Abstract

The study aimed at recognizing the role of educational leadership in the kindergarten stage through personifying reality and development suggestions.

Study Tool: questionnaire consisted of three axes (What is the reality Educational Leadership - What are the requirements Educational Leadership - What are the obstacles Educational Leadership)

The most important study results are;

Members of the sample study think that the kindergarten principals do their job according to available real rules and capabilities and that they suffer from many restrictions

مقدمة :

تعددت مفاهيم الإدارة التربوية،فقد عرفت على أنها مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية والإدارة التربوية بهذا المعنى وسيلة وليست غاية في ذاتها، كما عرفت بأنها ؛ العملية التي تتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وبذلك تعني بالنواحي الإدارية والفنية معا (حسان ، 2013 : 91).

ولا شك في أن الإدارة المدرسية هي المرآة التي تعكس تطبيقات الإدارة التربوية،ولكن حتى تثمر ثمارها على البيئة التربوية وتحقق أهدافها بكفاءة فلابد من توفير قائد تربوي واعي يتخذ منهجية واضحة في قياده المؤسسة التعليمية (الحريري , 2007 : 117) .

وإذا كانت القيادة هي فن التأثير وتوجيه الأخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع (الحر ، 2010 :3) ،فإن مرحلة رياض الأطفال من الأهمية بما كان وفي حاجة ماسة لتطوير القيادة التربوية بها ،لأنها من المراحل المؤثرة في حياة الفرد، وهذا يرجع لأهمية السنوات الخمس الأولى في تشكيل الشخصية، وأهمية مرحلة الروضة تكمن في دورها الفاعل في التنشئة الاجتماعية والثقافية، والصحية، والوجدانية، والدينية للطفل، وإعداده وتهيئته لدخول المدرسة وتقبلها وإتاحة الفرصة له لاكتشاف ذاته، وتكوين علاقة بناءه مع رفاقه، وكذلك دورها في مساعدة الأسرة على تنشئة وتربية أطفالها (عبد الرحيم ، 2009 : 21) .

مشكلة الدراسة :

لم تعد عملية إدارة المؤسسات التربوية وخاصة مرحلة رياض الأطفال تعتمد فقط على الأنظمة والقوانين واللوائح،بل من الضروري التعرف على معوقاتها ومتطلباتها

لإحداث التغير في بيئة التعلم وتحفيز العاملين لديها وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يعود بالنفع على تطور المؤسسة التعليمية ،وعلى هذا تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن تطوير القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال؟

أهمية الدراسة :

ولهذا تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسلط الضوء على القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال ، بما يؤدي إلى فهم المديرات لواقع القيادة في بيئة تربوية .
- تساعد على تحديد المعوقات التي تعيق واقع القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال.
- تزويد المكتبة السعودية والعربية بتقديم إطار نظري حول القيادة التربوية بمدينة الرياض.

ثانياً : الأهمية العملية:

- بناء على النتائج الميدانية التي تسفر عنها الدراسة، وإعداد التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مديرات المدارس في تنمية مهارة القيادة التربوية لديهم
- يمكن أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في كيفية تطوير القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال.

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال .
- التعرف على متطلبات القيادة التربوية في واقع مرحلة رياض الأطفال.
- الكشف عن معوقات القيادة التربوية المتعلقة بمديرات رياض الأطفال .

- التعرف على فروق ذات دالة إحصائية لواقع القيادة التربوية ومقترحات التطوير بها تعبا لمجلات الاستبانة وفقا للتخصص و المؤهل والخبرة وعدد الدورات.
- التوصل إلى رؤى مقترحة لتطوير القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال .

أسئلة الدراسة :

تسعي الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :-

ومن هنا تتكون أسئلة الدراسة

- ما واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟
- ما متطلبات القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال؟
- ما معوقات القيادة التربوية المتعلقة بمديرات رياض الأطفال؟
- هل توجد فروق ذات داله إحصائية لواقع القيادة التربوية ومقترحات التطوير بها تعزى إلى المتغيرات التالية (التخصص– المؤهل – الخبرة – وعدد الدورات) ؟
- ما الرؤى المقترحة لتطوير القيادة التربوية بمرحلة رياض الأطفال؟

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير

2- الحدود البشرية :طبقت الدراسة على مديرات مرحلة رياض الأطفال .

3- الحدود المكانية اقتصرت الدراسة على مدارس مرحلة رياض الأطفال بشرق وجنوب الرياض في المملكة العربية السعودية

4- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة عام 2017

مصطلحات الدراسة :

الدور : تعرف الأدوار المدرسية بأنها هي جميع الأعمال الفنية والإدارية المخططة والمنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل نجاح العملية التعليمية في مدرسته (العرابيد ، 2010 : 7).

وتعرف الباحثة الدور اجرائياً : بأنه جميع المهام التي توكل للأفراد بشكل رسمي من أجل تحيق أهداف المؤسسة .

القيادة : تعرف بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة توفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحيق الأهداف التطبيقية.(حسان ، 2013: 202) .

وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً : بأنها قدرة الشخص على أحداث تغيير في سلوكيات الأخريين من أجل تأمين بيئة عمل سليمة وهي بذالك ترتكز على العلاقات الإنسانية وكيفية توجهيه العاملين بالمنظمة بشكل سليم .

أما القيادة التربوية فتعرف بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الجضعي، 2006 :131) .

رياض الأطفال : هي تلك المؤسسات التربوية الاجتماعية التي تستقبل الأطفال من سن الرابعة وحتى السادسة من العمر ومدة الدراسة في رياض الأطفال سنتان وتكون على مرحلتين.(خلف ، 2005: 15) .

وتعرف الباحثة رياض الأطفال إجرائياً ؛ بأنها السنة التمهيدية التي تسمى بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في المملكة , وتكون أعمار الأطفال ما بين (4-6) سنوات ، وهي مؤسسة تربوية اجتماعية يشرف عليها معلمات تربويات مؤهلات للعمل مع الأطفال .

التطوير : يعرف اصطلاحاً بأنه الوصول بالشيء المراد تطويره إلى أحسن أو أفضل صورة ممكنة حتى يحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال (سهاب ، 2009: 12) .

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه التغير التدريجي في تحسينه المؤسسة إلى أفضل حالته وتقديم كل ما هو جديد يكف له تطويره .

الإطار النظري والدراسات السابقة

فيما يلي تتناول الباحثة الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي :

(1) القيادة التربوية

يُعد النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية ، وقد عرفت القيادة التربوية بأنها عبارة عن دور جماعي يشترك به جميع أفراد المؤسسة التعلمية بغية تحيق الأهداف التعلمية في ضوء من العلاقات الإنسانية " (جبران، 2010: 10) ، فهي مجموعة من العمليات التي تتم في المؤسسة التعلمية في ضوء من العلاقات الإنسانية بغية توفير بيئة ومناخ مناسب لتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف "(المغامسي، 2004: 104).

- أهمية القيادة التربوية:يمكن تلخيص أهمية القيادة التربوية في النقاط الآتية: (أبو زعيتر، 2009: 61).

- أنها حلقة الوصول بين المعلمين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات التربوية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المدرسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسهل تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.

- السيطرة على مشكلات العمل المدرسي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية المعلمين باعتبارهم أهم مورد للمدرسة، كما أن المعلمين والطلبة يتخذون من مدير المدرسة القائد قدوة لهم .

- خصائص القيادة التربوية:

- تتميز القيادة التربوية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من القيادات ومن أهم هذه الخصائص أن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان ؛ حيث تتميز القيادة التربوية بأنها تتعامل مع الإنسان (المعلم – المتعلم – الإداري – الفني) وتعتبر القيادة التربوية الحديثة الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية التعلمية، وأن متابعة المعلمين تتم بواسطة مشرفين مهمتهم تتمثل في الإشراف والمتابعة والإرشاد وتقديم النصح من أجل تيسير العملية التعلمية ودور المعلم هو المرشد والميسر والمراقب للعملية التعليمية (المدهون، **2012**: **26**).
- كما تتميز القيادة التربوية بأنها عمل جماعي وليست مسؤولية فردية، لذلك فإنه ينبغي على القائد التربوي أن يكون ملماً بخصائص الجماعة، من حيث قيمتها وتوزيع الأدوار فيها وعمليات تفاعل أعضائها والدوافع المؤثرة في تغيرها وتطورها.وإن عدم الإحاطة بهذه الأمور تجعل القائد التربوي يذكي الصراعات بدل أن يرفع مستوى التعاون ويهبط بإنتاجية الجماعة مهما تزايد عددها وساعات عملها بدل أن يحسن مردودها (عريفج، **2007**: **116**).
- وتعتبر القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة ، حيث إنها دائما تسعى إلى تحقيق الأهداف ودفع عجلة تطوير المؤسسات التعليمية وهذا كله لا يتحقق من ممارسة

السلطة بل بشعور المجتمع بوجه عام والفرد بوجه خاص بالمسؤولية (شاهين، 2001: 57).

- القيادة التربوية عملية تعاونية: حيث تتعاون فيها عدد من المؤسسات المساندة لجهاز التربية من (مجالس الآباء والمعلمين – مجالس الطلبة واللجان المتعددة – ومع كل المؤسسات واللجان التي تهتم بتحقيق أهداف التربية على أكمل وجه) وأن كافة هذه المؤسسات تعمل بشكل تعاوني مع القائد التربوي، من اجل تحيق هدف مشترك للجميع (المدهون، 2012: 26).
- القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي: حيث أن العمل التربوي له غرضان أحدهما فردي والآخر متعلق بالمجتمع ، فأما الغرض الفردي: للقيادة التربوي فإنه يتعلق بنمو التلاميذ جسمياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً وهذا النمو يأتي من داخل الفرد وذلك من خلال تطوير استعداداته وتحويلها إلى قدرات وذلك وفقاً لرغباته وميوله وباللجوء إلى الإستراتيجيات المناسبة لظروفه وإمكانات المؤسسة التي ترعى نموه وتعليمه ، أما الغرض المتعلق بالمجتمع: للقيادة التربوية غرض آخر متعلق بالمجتمع الذي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقدم له الموارد البشرية المؤهلة لتغطية الاحتياجات في ميادين الحياة المختلفة بحيث أن تكون هذه الطاقات رافداً لتقدم المجتمع وتطوره بدلاً أن تكون روافد للبطالة وعرقلة التقدم (عريفج، 2007: 117).

- المهارات الأساسية اللازمة للقائد التربوي : هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح القائد التربوي، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

1- المهارات الذاتية: وتعنى بمجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد وتؤثر هذه الصفات في سلوك أو تصرفات الفرد كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على

الآخرين وتؤثر في استجاباتهم للفرد (للبدري، 2007: 68)، وتتمثل المهارات الذاتية للقائد التربوي في الطلاقة اللفظية ، الهدوء وسعة الصدر ، الصحة النفسية ، والمرونة في اتخاذ القرارات (شاهين، 2011، 67–70).

2- المهارات الإنسانية:وهي المهارات التي تعني بتعامل القائد التربوي مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية (عبد الجبار، 2005: 44).

3- المهارات التصورية: وتعني إدراك القائد التربوي لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية ، وتعتبر أهم المهارات الضرورية اللازمة للقائد التربوي لكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها والقائد التربوي الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية لعملية التربية (فهمي، 2010: 310).

4- المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف (عبد الجبار، 2005: 44).

- أنماط القيادة التربوية: تختلف أنماط القيادة التربوية باختلاف القادة التربويين من حيث شخصياتهم ودرجاتهم العلمية وخلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية ونظرتهم إلى القيادة واختلاف بيئتهم الاجتماعية المحيطة بهم. ولقد صُنفت هذه الأنماط إلى عدة تصنيفات بناء على مصادر السلطة أو بناء على السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الأفراد وذلك على النحو الآتي:

أ. تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة: تصنف القيادة التربوية على أساس مصادر السلطة إلى ثلاثة أنماط هي:

- النمط التقليدي: وهو النمط الذي يطغى على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القياد بدور القيادة وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة (شريف، 2009: 174).
- النمط الجذاب: ويتمتع صاحب هذا النمط بأنه ذو شخصية جذابة ومحبوبة ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة وأنه مُنزه عن الخطأ (حامد، 2009: 215).
- النمط العقلاني: يعتمد هذا النمط على سلطة القانون فهو يحترم مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ويلاحظ أن الولاء في هذا النمط لسيادة القانون والأنظمة الموجودة في المؤسسة وأن العوامل الشخصية ليس لها أي دور يذكر (الحريري، 2002: 115).

ب. تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة: تصنف القيادة التربوية على أساس طريقة ممارسة السلطة إلى الأنماط الآتية:

- أ – النمط الأوتوقراطي (التسلطي) (الدكتاتوري): يعرف هذا النمط من القيادة بعدة مسميات كالقيادة العسكرية أو الإستبدادية وفي هذا النمط يستغل القائد الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه متبعاً في ذلك أساليب التهديد والتخويف مستغلاً سلطته أو مركزه للتوصل إلى أهدافه (المغربي، 2000: 228).
- ب – نمط القيادة الترسلية: ويطلق على هذا النمط من القيادة مصطلح النمط الفوضوي أو السائب أو غير الموجه وذلك لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات

والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً بمعنى تبني سياسة عدم التدخل (عريفج، 2007:106).

- ج- القيادة الديمقراطية : ترتكز القيادة الديمقراطية على إحترام الفرد العامل في المنظمة وتبتعد عن استخدام أسلوب التخويف والسلطة فهي تعتمد على إعطاء الحرية للموظفين بما يكفل النظام بالعمل (حامد، 2009: 215).

ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقتناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون (المذعان، 2010: 18).

هناك ثلاثة مبادئ لنجاح النمط الديمقراطي وهي كالآتي:

أ – إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: لنجاح القيادة الديمقراطية لابد من توافر العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد ومرؤوسيه لما لها من دوراً هاماً في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة (العتيبي، 2008: 32).

ب – المشاركة في صنع واتخاذ القرار: وتعني مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ويعتمد على مبدأ المشورة فلا يعتمد القائد على نفسه في صنع القرار بل يتخذ منهج مشاورة ومشاركة العاملين لدية (المدني، 2012: 52).

ج – التفويض: يقصد بالتفويض نقل القائد لبعض الصلاحيات والاختصاصات المخولة له إلى بعض من يعتقد بهم أنهم قادرون على القيام بها من العاملين الذين يعملون تحت قيادته، وذلك نظراً لعظم المهام التي يقوم بها القائد الإداري وتنوع مسؤولياته التي يتحملها (العتيبي، 2008: 33).

- **النظريات المفسرة للقيادة التربوية:**

تناول الباحثين العديد من النظريات المفسرة للقيادة بشكل عام من أهمها ما يلي:

1- نظرية الرجل العظيم: تفترض هذه النظرية أن القادة هم رجال عظام وقد أصبحوا كذلك لما لديهم من سمات شخصية وقدرات عقلية تمكنهم من قيادة الآخرين وتوجيههم وبذلك فإن النظرية تفسر القيادة بسمات شخصية في القائد تقوم على تحليل أو وصف شخصية القادة الموجودين بالفعل وإذا عرفنا هذه الصفات فإننا يمكننا أن نختار بناء عليها الأشخاص الذين نريد تأهيلهم لتولي القيادات (ربيع، 2011: 191).

ولقد واجهت نظرية الرجل العظيم العديد من الانتقادات والمآخذ والتي من أهمها ما يلي:

- **أن هذه النظرية ركزت على العوامل الوراثية في وجود القيادة حيث أشارت إلى أن وجود القيادة يتوقف على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادة موروثة وأهملت العوامل البيئية المتعلقة بظروف المجتمع وطبيعة التنظيم.**
- **إيمان هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع.**
- **فشل هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي (العرابيد، 2010: 17).**

2- نظرية السمات: تقوم نظرية السمات على مفهوم أساسي أن القيادة التربوية معتمدة على سمات وخصائص خاصة توجد في الفرد ومتى ما وجدت في الفرد نستطيع تتويجه قائداً (حسين، 2006: 138).

وهذه الخصائص والسمات تتراوح ما بين صفات جسمية ونفسية وذهنية ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

- السمات الجسمية: حيث تشير النظرية أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل وزناً منهم، وأكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع.
- السمات العقلية الذهنية: حيث تشير النظرية أن القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقاً من الأتباع. (زهران، 2003: 380).
- السمات النفسية: أن القادة يتمتعون بسمات نفسية تتمثل في الحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي ومعرفة النفس (شحادة، 2008: 20).
- الانتقادات التي وجهت للنظرية: لقد تعرضت نظرية السمات للعديد من المآخذ والانتقادات والتي من أهمها ما يلي:
- عدم إجماع الباحثين في السمات التي لابد أن تتوافر في القائد .
- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.
- ليس بضرورة توفير في القائد جميع السمات ففي بعض الأحيان يفقد القائد سمة أو أكثر، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته.
- صعوبة تطبيق نظرية السمات على أرض الواقع فهي تطالب بأن يكون القائد متوفر فيه جميع السمات وهذا شيء يستحيل تطبيقه في القائد (العجارمة، 2012: 26).

3- النظرية الموقفية: تعتبر النظرية الموقفية تطوراً جديداً في النظرة إلى القيادة والقائد، وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية ، أي إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة (حسين، 2006: 140).

الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية:

ولقد وجهت العديد من الانتقادات على النظرية الموقفية، ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي:

- **إعطاء المواقف والعوامل البيئة والظروف الاجتماعية الأهمية الكبرى في القيادة وإغفال أهمية السمات الشخصية للقائد ومدى تأثيرها على القيادة.**
- **عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن في ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائم أو غير ملائم (العرابيد، 2010: 25).**
- **في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف وهذا منطلق مرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشر على سلوك القيادة فيها (المدني، 2012: 34).**

- **التمييز بين الإدارة والقيادة التربوية:**

فيما يلي نوضح التمييز بين الإدارة والقيادة التربوية:

4- أن الإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية (العرابيد، 2010: 14).

5- أن الإدارة التربوية تهتم بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية. أما القيادة فتعني بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وليس معنى ذلك أن يكون القائد غير مسئول عن ما يختص به المدير من أمور تنفيذية أو تطبيقية , بل لابد أن يجمع بين الاهتمام بالغايات

والأهداف الكبرى للمنظمة إلى جانب مسئوليته عن الأمور التنفيذية والتطبيقية بالمؤسسة والمشاركة في تنفيذها (الفهيدي، 2009: 20)

6- إن الإدارة تكون معنية ومهتمة بالوقت الحاضر أي أنها مهتمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة أي أنها تقوم بالوظائف المناطه بها وتركز على المعايير وما تحققه من إنجازات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة واختيار الطريقة الصحيحة للعمل. أي أنها تسير وفقاً لما هو محدد لها وفقاً للوائح والنظم (أبو زعيتر، 2009: 56).

وهذا يعني أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن للمؤسسة دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

أما القيادة فهي مهتمة بالمستقبل ومحركة للتغيير فالقيادة هي الانفتاح على الفكر الجديد والمشجعة للمرؤوسين على الإستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها (حسين، 2006: 135).

7- إن الإدارة تستمد سلطتها من خارج الجماعة أي من خارج العاملين بالمؤسسة فالمدير مفروض على الجماعة ويقبل العاملين سلطانها خوفاً من العقاب، أما القيادة فهي نابعة من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها.

8- إن الإدارة تعتمد على السلطة المخولة للشخص المدير بينما تقوم القيادة على النفوذ.

9- إن الإدارة تعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة، بينما القيادة فإنها تعمل في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية.

10- أن مصدر القوة والنفوذ في الإدارة هو المنصب الذي يشغله الفرد في رسمياً بينما في القيادة فإن مصدر القوة والنفوذ هو الجماعة نفسها وشخصية القائد (الفهيدي، 2009: 20)

ومما سبق ، يمكن التمييز بين المدير والقائد ، فلقد ميز (ليفام Lipham) بين القائد والمدير بقوله إن المدير هو " ذلك الشخص الذي يستخدم الإجراءات والبُنى التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة العامة أو الخاصة"، فهو، أي المدير، "يهتم بشكل أساسي بالمحافظة على الوضع الراهن، ولا يهتم بتغيير البنية التنظيمية أو الإجراءات أو الأهداف الخاصة بالمؤسسة"، ووفقاً لهذا التعريف فهو ينظر للمدير على أنه قوة سلطوية لتنفيذ القوانين والأنظمة. وبالمقابل يعرف القائد بأنه " الشخص الذي يهتم بدايةً بإجراء بعض التغييرات الهامة في البنية المؤسسية للقضايا الموجودة وفقاً لأهدافه وغاياته" فالقيادة بالنسبة له هي " الابتداء بإجراءات معينة وعمل بنية جديدة لإنجاز الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة (الفهيدي، 2009: 20)

كما أن المدير يستمد قوة تأثيره في العاملين من خلال السلطات الرسمية المتمثلة في الصلاحيات المخولة له. بينما يستمد القائد قوة تأثيره في العاملين معه من أجل فعالية العمل من خلال العلاقة التفاعلية معهم (المغامسي، 2004: 105).

صفات القائد التربوي:

إن شخصية القائد التربوي عبارة عن مركب متشابك من عدد كبير من العناصر وتوليفه معينة من السمات والصفات يتميز بها عن الآخرين، ومن أهم الصفات التي يتميز بها القائد التربوي ما يلي:

1- الذكاء:من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي الذكاء العام والوعي العلمي الذي يمكنه من حُسن توليه للمسؤولية ويهديه للنظرية الثاقبة في فهم الأمور والمواقف وتحليل المشكلات ومواجهتها بل وتوقيفها قبل حدوثها وتحقيق المكانة الاجتماعية والفنية المناسبة لأداء الدور (شمس الدين، 2007: 239).

2- الإقدام والثقة بالنفس: ينبغي في القائد التربوي أن يكون لديه ثقة بنفسه ويكون شجاعاً غير متذبذب في اتخاذ القرارات ويواجه الأزمات والطوارئ وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوى ثقتها به (رشيد، 2005: 88).

3- القدرة على الإقناع: إن القادة الفاعلين لديهم القدرة على إقناع الآخرين فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين وإيجابيين فهم أكفاء في أداء مهامهم القيادية , ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين , والتأثير في الآخرين يتطلب أن يحوز القائد التربوي على ثقتهم واحترامهم , وأما القائد غير المستقيم فيفقد احترام الآخرين وثقتهم له (حسين، 2006: 147).

4- القدرة على التعبير: ويعني ذلك أن يتملك القائد التربوي الطلاقة اللفظية وحُسن اختيار الكلمات التي يوجهها إلى مرؤوسيه مما له من أثر في جعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالاً وسهلاً، حيث يتم التفاهم والتفاعل بينهم بعيداً عن أي تعقيد أو غموض (رشيد، 2005: 89).

5- أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة: ينبغي أن يكون القائد التربوي شخصاً مميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها فلا يختلف كل الاختلاف معهم وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة (بلبيسي، 2007: 16).

6- أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة: يجب على القائد التربوي أن يكون مدركاً لمتطلبات العمل ومسؤولياته انطلاقاً من قدرته وحرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة (العتيبي، 2008: 26).

7- القدرة على تنظيم وترشيد نشاط جماعة العمل: على القائد الناجح أن يكون لديه القدرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ من اجل بناء بيئة عمل سليمة تساعده على تحقيق أهدافه (شمس الدين، 2007: 240).

8- القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة: أن القائد التربوي الفعال هو الذي لديه القدرة على مساعدة المؤسسة التربوية في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة حتى تواكب حركات التطور والتغيير في المجتمع العالمي (حسين، 2006: 145).

9- التمتع بالشخصية الجذابة: لابد أن يتمتع القائد التربوي بشخصية جذابة سليمة من الأمراض النفسية ذو اتزان وجداني سليم (شمس الدين، 2007: 240).

10- المظهر الشخصي: ينبغي على القائد التربوي أن يهتم بمظهره الشخصي وهندامه لما لهما من أثر بارز في المواقف كقائد تربوي (رشيد، 2005: 89).

- **معوقات القيادة التربوية:**

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التي تحد من فعالية القائد، ومن هذه السلوكيات:

1- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال: أن تكون كاملاً، وتتجنب الأخطاء مهما تكلف الأمر، ويُعد الكمال مستوى مرغوب ، ولكنه إما أن يكون مكلفاً أو يكون مستحيلاً تحقيقه، ولكن مثل تلك الأساليب يؤدي إلى بعض المشاكل ومنها انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وسوف يؤدي ذلك إلى أن يكون لدى المدير العديد من المهام التي لا يستطيع أداءها كلها (حسين، 2006: 166).

2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع: فمن المستحيل أن ترضى كل الناس في جميع الأوقات، ولكن الأفراد القادة يجبون أن يحاول إرضاء الجميع ، من أجل تجنب الصراع الذي من شأنه التسبب في خلل أداء المنظمة (حسين، 2006: 167-168).

3- الفشل في استخدام منظور أوسع: يكون من الصعب الانتقال إلى مواقع القيادة للخبراء الفنيين الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية، لأن محيط عمل الخبراء الفنيين هو محيط ضيق، وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص، فإذا تولوا مناصب الإدارة أو الإشراف فيجب عليهم توسيع مفاهيمهم وإدراكاتهم حتى تناسب المسؤوليات الجديدة، فالمتخصصون الذين يركزون على التعامل مع المشاكل الفنية يفشلون في معظم الأحيان في التعامل مع مشاكل المؤسسات، وتلك السمات ربما تجعلهم يرفضون تحمل مسؤوليات

5- التبعية بدلا من القيادة: إن المديرين الجدد لابد أن يتعلموا كيفية أداء المسؤوليات القيادية، فصنع القرارات يتطلب إحاطة كامل بكل القضايا المتصلة بالموضوع، وسوف يمثل هذا عبئاً كبيراً على المديرين الجدد، ولذلك يجب ألا يتردد المدير الجديد في طلب المساعدة والنصيحة، ومع ذلك فلا يجب عليه أن يترك مسؤولية القرارات على عاتق من يقومون بنصحه (حسين، 2006: 169-170).

- **مرحلة رياض الأطفال**

تعد مرحلة رياض الأطفال من أخطر المراحل العمرية في حياة الطفل، وذلك لأنها مرحلة تكوينه وإعداده للحياة، ففيها تغرس البذور الأولى لشخصيته المستقبلية، وتتشكل عاداته واتجاهاته وميوله واستعداداته وأخلاقياته، وتتحدد مسارات نموه

الجسمي والاجتماعي والعقلي والنفسي والوجداني والخلقي بقدر ما توفره له البيئة المحيطة من مثيرات تعمل على تنمية شخصيته.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل فسوف تقوم الباحثة بالبحث في هذه المرحلة موضحه مفهومها، وأهميتها وأهدافها، وخصائصها، ووظائفها، وأهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في رياض الأطفال والعوامل المؤثرة في قيادة مديرة رياض الأطفال وذلك على النحو الآتي:

أولا : مفهوم مرحلة رياض الأطفال:

عرف (الحامد وآخرون,:2005:87) مرحلة رياض الأطفال بأنها المرحلة التمهيدية التي تمتد من سن الثالثة وحتى سن السادسة ،و التي تهيئ الأطفال للمرحلة الإبتدائية ، ولا يشترط التحاق الطفل برياض الأطفال لكي يلتحق بالمرحلة الإبتدائية، بل من الممكن أن يلتحق بالمرحلة الإبتدائية مباشرة دون مروره بالمرحلة التمهيدية.

وتعد هذه المرحلة مرحلة مستقلة في مقرها ومعلميها وتجهيزاتها ,كما يعرف (المغيدي، 2004: 75) مرحلة رياض الأطفال بأنها المرحلة الأولى من التعليم تبدأ في سن الرابعة والخامسة ولا تدخل في سلم التعليم الرسمي حيث لا يُعد الالتحاق بها شرطاً أساسياً للالتحاق بالصف الأول الابتدائي. وتتميز بالرفق في معاملة الطفولة وتوجيهها وهي تهيأ بتنشئة الطفل تنشئة صالحة ومبكرة لاستقبال أدواره في الحياة على أسس سليمة.

- أهمية مرحلة رياض الأطفال:

تعتبر مرحلة رياض الأطفال مرحلة هامة في حياة الطفل وهذا ما أكده العلماء والباحثون في التربية وعلم النفس أمثال فروبل وبستالوزي حيث أكدوا على أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل بالنسبة لمستقبله وأثرها في تكوين شخصيته وتحديد ملامحها الأساسية حيث أن السنوات الأولى تعتبر بداية تكوين أخلاق الفرد وعواطفه وجميع الملامح الرئيسية لشخصيته (محمد ، 2011 : 17).

كما تُعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقي لقدرات الإنسان بمختلف جوانبها (الجسمية – النفسية – العقلية والاجتماعية) إن حسنت التنشئة فيها وسارت في اتجاهها الإيجابي أنتجت شخصية سوية وإن سارت في اتجاه سلبي كانت النتيجة مدمرة لشخصية الطفل , فخبرات الطفل في هذه المرحلة لها تأثير إيجابي كبير على حياته في المستقبل.

وتتلخص أهمية رياض الأطفال من خلال النقاط التالية:

- إن مرحلة رياض الأطفال هي مستهل الحياة حيث أنها تكملة وامتداداً لمرحلة الجنين ولذلك فهي مرحلة قبلية لما يتلوها من مراحل النمو، وهي أولى هذه المراحل وبدايتها ، وبناءاً على ذلك تكون الأساس الذي ترتكز عليه حياة الفرد من المهد إلى أن يصير كهلاً.
- إنها فترة من الفترات الحساسة جداً التي يمر بها الإنسان حيث إنها المسئولة عن تعليم الطفلة وتنشئة التنشئة السليمة (نبهان، 2009: 25).
- أن مرحلة رياض الأطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهيئة للطفل لمرحلة التعليم الإبتدائي وتهيئة للاستقلال عن الأسرة والتي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعتبر بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية (السليماني، 2012: 15).

- **أهداف رياض الأطفال:**

تختلف أهداف رياض الأطفال من دولة إلى أخرى باختلاف فلسفاتها وسياساتها التربوية، وبالرغم من ذلك فهناك أهداف مشتركة بحكم طبيعة رياض الأطفال ذاتها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1. رعاية الأطفال اجتماعياً وصحياً وتهيئتهم بدنياً وثقافياً ونفسياً , وتهيئتهم تهيئة سليمة للمرحلة الابتدائية بما يتفق مع أهداف وقيم المجتمع.

2. التنمية الشاملة والمتكاملة لكل الأطفال في مختلف المجالات (العقلية – الجسمية – الحركية – الانفعالية والاجتماعية والخلقية) مع مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
3. تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على تلبية مطالب المجتمع وطموحاته (سالم، 2007: 16–17).
4. تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة وإنماء القدرة على التفكير والتخيل وإثارة دافعية للتعلم وتشجيع التفكير العلمي والأبتكاري لديه وتنمية قدرته على حل المشكلات.
5. تزويد الطفل بالمهارات الأساسية ليتعلم الاعتماد على النفس والقدرة على المبادأة والمبادرة.
6. تعويد الطفل على اكتشاف المؤسسات المحيطة ببيئة الروضة والتعامل معها.
7. توثيق الصلة بين الطفل والأسرة والروضة والمجتمع ككل. (خلف، 2005: 53).
8. وجود بيئة صالحة للصغار والعمل على تحسين الجو الأسري الذي يعيشونه لتوفر لهم أقصى قدر ممكن من حاجات الطفولة.
9. نشر التوعية بين اسر الأطفال لتنشئتهم التنشئة الاجتماعية السليمة في ظل المجتمع ومبادئه.
10. تشجيع الأطفال على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس وضبطها.
11. مراعاة شعور الغيرة عند الأطفال ورغباتهم.

12. الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المشرفة والزملاء وممارسة أنشطة التعليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات (سالم، 2007: 16–17).

أهداف مرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

حددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة (1390هـ/1970م) أهداف هذه المرحلة في الأهداف التالية:

1- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقي والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية لجو الأسرة، متجاوبة مع مقتضيات الإسلام.

2- أخذ الطفل بآداب السلوك، وتيسير اكتسابه للفضائل الإسلامية.

3- تعويد الطفل على الجو المدرسي، وتهيئته للحياة المدرسية المقبلة.

4- تزويد الطفل بثروة من التعابير اللغوية الصحيحة والمعلومات المناسبة لسنه والمتصلة بما يحيط به.

5- تدريبه على المهارات الحركية وتعويده العادات الصحيحة وتربية حواسه وتمرينه على حُسن استخدامها.

6- تشجيع نشاطه الإبتكاري وتعهد ذوقه الجمالي وإتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه.

7- الوفاء بحاجات الطفولة المبكرة وإسعاد الطفل وتهذيبه في غير تدليل ولا إرهاق.

8- حماية الطفل من الأخطار، وعلاج بوادر أي سلوك غير سوي ومواجهة مشكلات الطفولة بشكل عام (الحامد وآخرون، 2005: 87)

- أنواع رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

تتنوع رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

1- رياض عامة: تنشأ من قبل إدارة التعليم للبنات وترتبط بها إدارياً ومالياً وتنظيمياً.

2- رياض خاصة أو أهلية: يمتلكها أفراد مسئولون عن تمويلها من حصيلة رسوم تسجيل الأطفال وبدعم جزئي من إدارة التربية والتعليم.

3- مؤسسات وطنية خاصة: مرخصة من الدولة ويديرونها ويتحملون مسؤولية تمويلها.

4- رياض تجريبية: وهي ملحقة بالمجموعات الجامعية المتخصصة وتخضع لإشراف هذه المجموعات ومصادر تمويلها متعددة (السليماني، 2012: 18).

- خصائص مرحلة رياض الأطفال:

تتميز مرحلة رياض الأطفال بمميزات وخصائص عامة من أهمها استمرار النمو بسرعة بالإضافة إلى الاتزان الفسيولوجي والتحكم في عملية الإخراج وزيادة الميل إلى الحركة ومحاولة التعرف على البيئة المحيطة .

ويمكن استعراض أهم الخصائص والمميزات لهذه المرحلة في النقاط الآتية:

1- يقل اعتماد الطفل على الكبار ويزداد ثباته.

2- يبدأ الطفل في اكتساب أساليب التكيف الصحيحة مع البيئة الخارجية.

3- يتلقى الطفل في هذه المرحلة أول دروس في العرف والتقاليد ويشرع في تكوين العواطف.

4- توضع دعائم الصحة النفسية ويتم تقريرها في هذه المرحلة.

5- إن هذه المرحلة هي مرحلة انتقال بين سن المهد وسنوات الدراسة الابتدائية (همام، 2003 : 138).

- **وظائف مرحلة رياض الأطفال:**

مرحلة رياض الأطفال في المجتمعات المعاصرة وظائف متعددة، حيث تشير الاتجاهات الحديثة في مرحلة الطفولة المبكرة إلى اتساع وظائف رياض الأطفال لتغطي عديداً من جوانب النمو، ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

1- **الوظيفة التعويضية: وتظهر أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للأطفال المحرومين اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً من أجل توفير ظروف بيئة أكثر ملائمة لفرص النمو والتعلم (سالم، 2007: 19).**

2- **الوظيفة التربوية الإنمائية: وتهتم هذه الوظيفة بتوفير أساليب التنمية الشاملة لأطفال هذه المرحلة في مختلف مجالات النمو (الجسمية – العقلية – الانفعالية) وإشباع حاجاتهم بما يتفق مع سنهم.**

3- **التمهيد للمدرسة والاستعداد لها: تقوم رياض الأطفال بدور هام في التمهيد للمدرسة والاستعداد لها، حيث إن الإنجاز في المدرسة يعتمد على ما يمتلكه الطفل من رصيد من المهارات والاتجاهات النفسية والسلوكيات ذات الأهمية بالنسبة للتعلم. ولقد أصبحت هذه المهمة ضرورية في ضوء عدم قدرة بعض أولياء الأمور على تولي هذه المهمة (خلف، 2005: 213).**

4- **مساعدة أولياء الأمور على تفهم حاجات أطفالهم وكيفية إشباعها: تقوم رياض الأطفال بوظيفة هامة، حيث أنها تساعد أولياء الأمور على تفهم حاجات أطفالهم وكيفية إشباعها بما يكمل نمو الأطفال وتنشئتهم كما تقوم رياض الأطفال بدور هام بتوعية أولياء الأمور بأهمية إثراء البيئة الثقافية لأطفالهم وإشراكهم في تخطيط برامج التربية قبل المدرسة (نبهان، 2009: 20).**

5- التنشئة الاجتماعية للطفل: تسهم رياض الأطفال في تنشئة الأطفال اجتماعياً وتوفير الرعاية التربوية والنفسية لهم التي تحقق التكيف الاجتماعي في المستقبل لهم.

6- رعاية الأطفال أثناء غياب أمهاتهم في العمل: إن خروج المرأة للعمل على نطاق واسع يفرض الحاجة الموضوعية لوجود مؤسسات رياض الأطفال، وعلى الرغم من أن رعاية الأطفال أثناء غياب أمهاتهم في العمل الوظيفة التقليدية التي أنشئت مؤسسات رياض الأطفال من أجلها إلا أنها مازالت تعتبر من الأمور المهمة لها (سالم، 2007: 20).

- المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في رياض الأطفال:

تواجه الإدارة المدرسية في رياض الأطفال العديد من المشكلات التي تعيق وصولها للأهداف المرجوة منها، وهذه المشكلات متعددة، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

1- مشكلات إدارية:

وفي مجال إدارة رياض الأطفال يوجد العديد من المشكلات الإدارية المتمثلة في الآتي:

- قلة عدد المتخصصات في إدارة رياض الأطفال.
- افتقار بعض القيادات التربوية في رياض الأطفال للمهارات الإدارية والخبرات القيادية والتربوية ، وهذا بدوره يؤدي إلى الافتقار للأفكار الجيدة والمشاريع التجديدية التي تقدمها أو تمارسها المعلمات ,الأمر الذي يضفي روح التقليدية على نشاط الروضة ويقتل الإبداع والابتكار (الغامدي، 2005: 104).

2- المشكلات المتعلقة بالمخصصات المالية:

تعجز بعض مؤسسات رياض الأطفال عن الوفاء بالتزاماتها الكاملة نحو الأطفال كما ينبغي، ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها ما يلي:

- عدم توفر الموارد المالية اللازمة والتي تكفي لتغطية كل الاحتياجات وتقديم الخدمات التي يفترض أن تقدمها. (الحريري، مرجع سابق :333).
- عدم تناسب إيرادات بعض المؤسسات مع التوسع في خدماتها التي تقدمها للأطفال.
- مغالاة بعض دور رياض الأطفال في تقدير الرسوم المطلوبة مما يجعل كثيراً من أولياء الأمور ينصرفون عن خدماتها ومن ثم تفقد كثيراً من المصادر المالية (الحراحشة؛ أحمد، 2013: 110).
- ضعف الموارد المالية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لرياض الأطفال.
- اعتماد وزارة التربية والتعليم على معيار واحد وهو (عدد الفصول) في توزيعها للمخصصات المالية لرياض الأطفال (العتيبي، 2010 : 20).

3- المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور:

تعاني الإدارة المدرسية برياض الأطفال من مشكلة الفجوة الكبيرة ما بين البيت والروضة وترجع هذه المشكلة إلى:

- عدم دراية بعض أولياء الأمور بضرورة الإتصال والتواصل ما بين البيت والروضة وما له من أهمية في نمو الطفل ومتابعة سلوكه ونشاطاته وعلاقته بالآخرين (الحريري، مرجع سابق :232).
- كما أن بعض الأسر يلجئون إلى وضع أطفالهم في دور الحضانة أو رياض الأطفال نظراً لانشغالهم بأعمالهم ومسؤولياتهم، ولم يقوموا بتزويد المدارس بمعلومات كافية عن طريق تربية الطفل، وهذا كله له أثره السلبي على العلاقة ما بين البيت والروضة (الحامد وآخرون، 2005: 91).
- مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية:

تتمثل هذه المشكلات في الآتي:

- القصور الشديد في وفرة المباني المدرسية: حيث لا تكفي لاستيعاب الأعداد الكبيرة من الأطفال الذين تود أسرهم إلحاقهم برياض الأطفال (الحريري، مرجع سابق : 333).
- عدم صلاحية المباني لأن تكون رياض أطفال: حيث إن مباني رياض الأطفال هي عبارة عن مبان ملحقة بالمدارس الإبتدائية ،ولم تعد خصيصاً لهذا الهدف وبالتالي لا تتوافر فيها المقومات الأساسية لدور الحضانة ورياض الأطفال التي تحتاج إلى مباني بمواصفات خاصة لتنفيذ مناهجها ونشاطاتها والتي يعد المبنى جزءاً أساسياً لتحقيقه (المغيدي، 2004: 89).
- افتقار بعض رياض الأطفال إلى المرافق الصحية والأثاث المناسب للأطفال: فنادراً ما يتوفر مبنى لرياض الأطفال صممت حماماته للأطفال وزودت بمغاسل تتناسب مع أطوال الأطفال (الحريري، 2002: 333).
- تعدد الجهات الإشرافية والازدواجية في الإشراف والتوجيه: حيث أنها تخضع لجهات عديدة (وزارة التربية والتعليم – الرئاسة العامة لتعليم البنات – وزارة العمل والشؤون الاجتماعية – وزارة الدفاع والطيران والتعليم الأهلي) ،وأن هذا التعدد في الإشراف أدى إلى اختلاف أهدافها ومناهجها ومناشطها وإجراءاتها ومخرجاتها حيث أن كل جهة من الجهات المشرفة تسعى لتحقيق أهداف محددة حسب الظروف التي أوجدت هذه المؤسسات من أجلها (المغيدي، 2004: 90).
- المشكلات المتعلقة بالمعلمات:معلمة الروضة ركن أساسي ورئيسي في العملية التربوية ووفق تأهيلها ونشاطاها وإقبالها على العمل يكون عطاؤها.

وتعاني معظم رياض الأطفال من العديد من المشكلات التي تتعلق بالمعلمات العاملات بها ومن أهم هذه المشكلات ما يأتي:

- أشارت دراسة (الشيتحي، 2010) إلى أن من المعوقات التي تواجه القيادة الفعالة برياض الأطفال والمتعلقة بالمعلمات في الروضة ما يأتي:
  - المنافسة غير الإيجابية بين المعلمات.
  - ضعف الثقة المتبادلة فيما بين المعلمات بعضهن البعض وفيما يتعلق بينهن وبين القيادة.
  - قلة الانضباط في العمل وعدم فاعلية الاتصال فيما بين المعلمات والقيادة وانعدام روح التعاون بينهن.
- كما أشارت دراسة (الحراحشة؛ أحمد، 2013) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال والخاصة بالمعلمات معاناة غالبية المعلمات في رياض الأطفال من كثرة ساعات العمل المحدودة لهن يومياً مقارنة مع معلمات التعليم العام.
- وأشارت دراسة (العتيبي، 2010) إلى أن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال والمتعلقة بالمعلمات:
- ضعف رغبة معلمات رياض الأطفال في الالتحاق بالدورات التدريبية.
- كثرة غياب المعلمات.

- المشكلات المتعلقة بنقص الوسائل التعليمية في الروضة: حيث تفتقر معظم رياض الأطفال إلى الوسائل التعليمية الحديثة التي تفترض أن تزود بها جميع مدارس رياض الأطفال بغية مواكبة متطلبات العصر والاستفادة من التقنية الحديثة (الحريري، 2002: 340).

- ولقد أشارت دراسة (العتيبي، 2010) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية برياض الأطفال والمتعلقة بالوسائل التعليمية ما يلي:

- صعوبة الحصول على الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
- قلة الألعاب العلمية التي تنمي العقل وتطوره في الروضة.
- نقص الوسائل التعليمية لمعظم الوحدات في الروضة.

ثانياً:الدراسات السابقة

فيم يلي يتم استعراض بعض من الدراسات السابقة التي لها صله بموضوع الدراسة :

(1)دراسة نبهان (2009) بعنوان:" دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن وسبل تطويره في محافظة غزة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و أداه الاستبانة ، وتكونت من (64) فقرة، وتم توزيع الاستبانة على معلمات رياض الأطفال في محافظات غزة والبالغ عددهن (328) معلمة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات درجة كبيرة بلغت (78.8٪) من إجمالي تقدير عينة الدراسة.
- احتل مجال إدارة الصف المرتبة الأولى في مدى اهتمام مديرات رياض الأطفال وتساوي مجال التخطيط وتنفيذ التدريس وجاء في المرتبة الرابعة مجال التقييم في تقديرات أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمات رياض الأطفال في محافظات غزة لدور مديريات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في مجال التخطيط تعزى لمتغير التخصص عدا مجالات تنفيذ التدريس

وإدارة الصف والتقييم والدرجة الكلية للاستبيان، توجد فروق لمتغير التخصص لصالح معلمات التخصص (العلوم الإنسانية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمات رياض الأطفال في محافظات غزة لدور مديريات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في مجال إدارة الصف تعزى لمتغير المؤهل ولكن توجد فروق في مجالات التخطيط والتقييم والدرجة الكلية للاستبيان لصالح معلمات الدبلوم وترتفع عند حملة الدبلوم في مجال تنفيذ التدريس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في تقديرات معلمات رياض الأطفال في محافظات غزة لدور مديريات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في مجالات التخطيط، تنفيذ التدريس، غدارة الصف، التقييم، الاستبيان ككل تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

(2)دراسة فلاتة (2010) بعنوان:" تقويم مستوى أداء مديري رياض الأطفال لبعض مهامهن الإدارية والتربوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة مكة المكرمة"، هدفت الدراسة التعرف على استجابات المعلمات حول مستوى أداء مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة لمهامهن الإدارية والمتعلقة (بالتخطيط – التنظيم – العلاقات الإنسانية – الاتصالات الإدارية – تهيئة البيئة – التعليمية داخل الروضة – متابعة تنفيذ المناهج – الأنشطة التربوية داخل الروضة).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى أداء مديرات رياض الأطفال لمهامهن المرتبطة بالتخطيط عالي ومؤشر يدل على كفاية عالية ومستوى أداء متميز.
- أن مديرات رياض الأطفال يولين أهمية كبيرة لمهام التنظيم.
- أن مديرات رياض الأطفال حريصات على توطيد العلاقات الإنسانية في روضاتهن بين كافة الأفراد العاملين، بدءاً بعلاقة المديرة مع المعلمات، ومروراً بعلاقة المعلمات ببعضهن البعض، وإنتهاءً بعلاقة الروضة بالأمهات والجهات الرسمية العليا.
- إن مستوى أداء مديرات رياض الأطفال للمهمات المتعلقة بتنفيذ القرارات الواردة من الجهات العليا، وحضور الاجتماعات التي تُعقد في إدارات التعليم والاتصال بمديرات رياض الأطفال، وتبادل الخبرات الإدارية بينهن عالي.
- أن كفايات أداء مديرات رياض الأطفال للمهمات المرتبطة بتهيئة البيئة التعليمية عالية.
- أن مديرات رياض الأطفال حريصات على التطوير المهني للمعلمات.
- أن كفاءة أداء مديرات رياض الأطفال عالية في المهمات المتعلقة بمتابعة أداء المعلمات.

(3)دراسة بوفتين (2012) بعنوان:" درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت" ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي ألارتباطي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة معلمات رياض الأطفال في محافظتي حولي ومبارك الكبير في العام الدراسي

2011/2010م، والبالغ عددهم (330) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين وهما: استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات التي اشتملت على (30) فقرة، واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات التي اشتملت على (29) فقرة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة.
- أن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، كان متوسطاً.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة والحالة الاجتماعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة والحالة الاجتماعية.

(4)دراسة قناديلي (2012) بعنوان:" تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية" ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة نموذجية، ومن ثم تطبيقه على كافة مديرات رياض الأطفال بالمملكة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

عينة الدراسة من المجتمع نفسه وهي جميع مدارس رياض الأطفال بجدة، والبالغ عددهم (178) روضة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ممارسة مديرة الروضة للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي المحاور الخاصة بالأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال تعزى لمتغير طبيعة المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي المحاور الخاصة بالأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال تعزى لمتغير مبنى الروضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المهارات (الإدارية – التربوية – الفنية) التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال.
- توجد فروق دالة إحصائية في محور المهارات (الإدارية – التربوية – الفنية – الإنسانية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول وجهة نظرهم في الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة لمتغير الوظيفة الحالية.

منهجية الدراسة وإجرائها

فيما يلي وصفاً لمنهج ومجتمع الدراسة، ووصف خصائص عينة الدراسة، وكذلك أساليب جمع البيانات، وأداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وصدقها

وثباتها، وإجراءات الدراسة، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

1–منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها لتحديد دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التصور من وجهة نظر المديرات العاملات في ميدان رياض الأطفال، وكذلك الفروق لواقع القيادة التربوية ومقترحات التطوير تبعاً لمتغير التخصص والمؤهل والخبرة وعدد الدورات, استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وواضحاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، وآخرون **2011**: **180**)،

2–مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس مرحلة رياض الأطفال التابعة لمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض, والبالغ عددها (**296**) مدرسة، شاملة لجميع مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية, كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (**1**) : عدد المدارس والمديرات لمرحلة رياض الأطفال بمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض

المكتب	عدد المدارس	عدد المديرات
البديعة	**27**	**27**
الحرس	**10**	**10**
الروابي	**32**	**32**
الشفا	**23**	**23**

النهضة	60	60
جنوب	16	16
شمال	66	66
غرب	32	32
وسط	29	29
المجموع	296	296

عينة الدراسة: قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية، وذلك بحساب عدد المديرات من كل قطاع، وحساب عد المديرات بالعينة تبعاً نسب التواجد بالمجتمع الأصلي، فبلغ إجمالي عدد عينة الدراسة نحو (55) مديرة بما يوازي 18 ٪ من مجتمع البحث من العينة الأصلية، ، وتم تقسيمها كما يلي:

- (55) مدرسة من مدارس رياض الأطفال.
- (55) مديرة من رياض الأطفال.

جدول رقم (2) : عدد المدارس والمديرات لمرحلة رياض الأطفال بمكاتب الإشراف التربوي جنوب وشرق في مدينة الرياض

المكتب	عدد المدارس	عدد المديرات
الروابي	32	32
الشفا	23	23
المجموع	55	55

خصائص أفراد عينة الدراسة: قامت الباحثة بوصف عينة الدراسة من حيث أهم المتغيرات الديموغرافية موضع الدراسة، وهي:

التخصص: بلغ أفراد عينت البحث ممن تخصصهن رياض أطفال نسبة 54.5٪ من العينة بواقع عدد (30) مديرة رياض أطفال، بينما بلغ عدد من لديهن تخصص أخر (25) مديرة بنسبة 45.5٪ من العينة.

المؤهل العلمي: بلغ أفراد عينت البحث ممن حصلن على دبلوم تربوي نسبة 10.9٪ من العينة بواقع عدد (6) مديرات رياض أطفال، بينما بلغ عدد من حصلن على بكالوريوس تربوي (43) مديرة بنسبة 78.2٪ من العينة، وأخيراً عدد من حصلن على بكالوريوس غير تربوي (6) مديرات بنسبة 10.9٪

3- سنوات الخبرة: بلغ عدد أفراد المديرات ممن تبلغ سنوات الخبرة لديهن أكثر من 10 سنوات نحو 45.5٪ من العينة بواقع (25) مديرة، ومن كانت سنوات الخبرة لديهن من سنة إلى اقل من 5 سنوات بلغ عددهن (21) بنسبة 38.2٪ من العينة، ومن سنوات خبرتهن من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 9.1٪ بواقع (5) مديرات، وأخيراً من كانت سنوات الخبرة لديهن أقل من سنة (4) مديرات فقط بنسبة 10.9٪ فقط من العينة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة تبعا للتخصص

التخصص	التكرار	النسبة
رياض أطفال	30	54.5
أخرى	25	45.5
الإجمالي	55	100,0

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم تربوي	6	10.9
بكالوريوس تربوي	43	78.2
ماجستير تربوي	-	-
بكالوريوس غير تربوي	6	10.9
ماجستير غير تربوي	-	-
الإجمالي	55	100.0

جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة

فئات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من سنة	4	7.3

من سنة إلى اقل من 5 سنوات	21	38.2
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	5	9.1
من 10 سنوات فأكثر	25	45.5
الإجمالي	55	100.0

الدورات التدريبية في مجال الإدارة والقيادة التربوية:

بلغ أفراد عينة البحث ممن حصلن على (10) دورات تدريبية فأكثر في مجال الإدارة والقيادة التربوية نسبة 1.8٪ من العينة بواقع عدد (1) مديرة رياض أطفال، بينما بلغ عدد من حصلن على (5) دورات إلى أقل من (10) دورات في مجال الإدارة والقيادة التربوية (14) مديرة بنسبة 25.5٪ من العينة، بينما بلغ عدد من حصلن على دورة تدريبية إلى أقل من (5) دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة التربوية (24) مديرة بنسبة 43.6٪ من العينة، وأخيراً عدد من لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة التربوية (16) مديرة بنسبة 29.1٪.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة تبعا لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
من دورة تدريبية إلى اقل من 5 دورات تدريبية	24	43.6
من 5 دورات إلى اقل من 10 دورات	14	25.5
من 10 دورات فأكثر	1	1.8
لا شئ	16	29.1
الإجمالي	55	100.0

أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة ، والتي تكونت الاستبانة من جزئين :

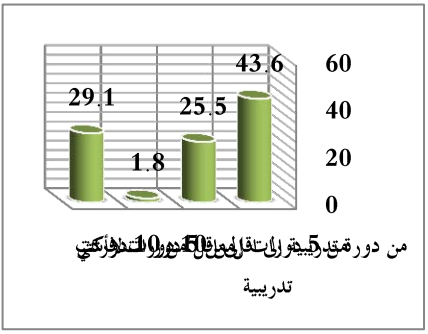
الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن البيانات الأولية عن العينة محل الدراسة متمثلة في المتغيرات التالية (التخصص– المؤهل – الخبرة – الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال يشتمل على (11) عبارة.
- المحور الثاني: متطلبات القيادة التربوية في رياض الأطفال وهو يشتمل على (11) عبارة.
- المحور الثالث: معوقات القيادة التربوية برياض الأطفال وهو يشتمل على (11) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس التدرج الثلاثي لتحديد درجة موافقة المستجيب على العبارة كالتالي: (أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق).

*صدق أداة الدراسة: يشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها. وتحقيق صدق المقياس معناه تجميع الأدلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات (أبو علام، 2007، 465) وقامت الباحثة بحساب الصدق بطريقتين هما:



أ- الصدق الخارجي للأداة :للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد (6)من المحكمين الأكاديميين وطلب منهم إبداء

الرأي حول الاستبانة، وعباراتها من حيث وضوح العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله.

ب- الصدق الداخلي للأداة:بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً ومن ثم قامت بحساب معامل الارتباط لبيرسون، لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة البعد والعبارات المكونة له، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7) : نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحاور والعبارات المكونة لكل محور

العبارات	واقع القيادة التربوية	العبارات	متطلبات القيادة التربوية	العبارات	معوقات القيادة التربوية
بند1	0.840**	بند1	0.828**	بند1	0.778**
بند2	0.873**	بند2	0.887**	بند2	0.744**
بند3	0.827**	بند3	0.939**	بند3	0.867**
بند4	0.702**	بند4	0.955**	بند4	0.935**
بند5	0.937**	بند5	0.915**	بند5	0.832**
بند6	0.943**	بند6	0.899**	بند6	0.894**
بند7	0.943**	بند7	0.953**	بند7	0.874**
بند8	0.895**	بند8	0.824**	بند8	0.943**
بند9	0.544**	بند9	0.929**	بند9	0.917**
بند10	0.901**	بند10	0.953**	بند10	0.867**
بند11	0.910**	بند11	0.944**	بند11	0.909**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

وتشير تلك المعاملات الإرتباطية إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات محور واقع القيادة التربوية، والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.544- 0.943) وهي معاملات قوية تشير لصدق المحور والعبارات ، كما تراوحت معاملات

الارتباط بين العبارات محور متطلبات القيادة التربوية والعبارات هي من (0.824–0.955) دالة جوهرياً أيضاً، وأخيراً في محور المعوقات بلغت معاملات الارتباط بين (0.744–0.935) وهي دالة إحصائياً مما يشير إلى توفر درجات صدق مرتفعة لأبعاد المقياس.

3– ثبات أداة الدراسة : لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معاملات الاتساق الداخلي بين العبارات الأداة (الاستبانة) على عينة الدراسة، وكانت معاملات الثبات لأداة الدراسة كما في الجدول التالي

جدول رقم (8) : نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
واقع القيادة التربوية	0.956
متطلبات القيادة التربوية	0.979
معوقات القيادة التربوية	0.967
الدرجة الكلية	0.981

ويتضح من جدول رقم (8) إلى أن تلك المعاملات تشير إلى توفر معاملات ثابت قوية ومرتفعة لمحاور المقياس، حيث تراوحت المعاملات بين (0.97 ، 0.98)، جميعها أعلى من المحك المطلوب لثبات المقاييس 0.70 .

إجراءات الدراسة:

- إعداد أداة الدراسة
- التأكد من صدق وثباته الأداة
- الحصول على موافقة من إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض لتسهيل مهمة البحث

- الحصول على بطاقة إحصائية شاملة لمرحلة رياض الأطفال حكومي وأهلي بمدينة الرياض .
- تم تحديد عينة الدراسة بناء على مجتمع الدارسة التي تم الحصول عليها من إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العاملة للتربة والتعليم .
- تطبيق أداة (الاستبانة) على عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً بحزمة البرنامج SPSS

أساليب المعالجة الإحصائية : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (**SPSS**).

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (**SPSS**)، مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- معامل ارتباط بيرسون: لإيجاد معامل الصدق للمقياس.
- معامل الفا كرونباخ لإيجاد معاملات ثبات المقياس ومحاوره .
- الإحصاءات الوصفية من متوسطات، وانحرافات معيارية، وتكرارات، ونسب مئوية.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One Way ANOVA**) للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني.

عرض النتائج الدراسة ومناقشتها

تتناول الباحثة فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة حول (دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير) من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلتها وهي:

السؤال الأول: ما واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

السؤال الثاني : ما متطلبات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

السؤال الثالث: ما معوقات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

السؤال الرابع :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات حول دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

وفيما يلي عرض تفصيل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلتها ،وتفسير النتائج، والربط بينها وبين نتائج الدراسات السابقة.

وستعتمد الباحثة على التوزيع التالي لتفسير المتوسط الحسابي لاختيارات المديرات.

جدول رقم (9) : يوضح فئات تفسير المتوسط الحسابي لاختيارات المديرات

الفئة	التفسير
1 – 1.67	أوافق
1.68 – 2.33	أوافق إلى حد ما
2.34 – 3.0	لا أوافق

وبالنظر إلى ترتيب العبارات داخل كل محور على حده تبعاً لدرجة موافقة المديرات للعبارات فكانت النتائج كما في الجداول التالية:

السؤال الأول: "ما واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال ؟"

وللإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10) : نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لكل بند من محور واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال

م	العبارات	الإحصاء	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمتلك القدرة على السيطرة والتحكم في الانفعالات أثناء العمل	ك	39	9	7	2.58	0.712	9
		٪	70.9	16.4	12.7			
2	تعمل على ترتيب الأولويات الخاصة في بيئة العمل	ك	44	5	6	2.69	0.663	5
		٪	80.0	9.1	10.9			
3	تتحمل المسؤولية والفهم العميق للأمور الخاصة بمرحلة رياض الأطفال	ك	41	7	7	2.62	0.707	8
		٪	74.5	12.7	12.7			
4	الحفاظ على الوضع الراهن للمؤسسة ومقاومة التغيير	ك	36	11	8	2.51	0.742	10
		٪	65.5	20.0	14.5			
5	تطلب من المرؤوسات القيام بالمهام والأنشطة الملقاة على عاتقهم	ك	41	9	5	2.65	0.645	6
		٪	74.5	16.4	9.1			
6	تستمد سلطتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة	ك	45	5	5	2.73	0.622	3
		٪	81.8	9.1	9.1			
7	تستخدم الإجراءات واللوائح التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة	ك	45	5	5	2.73	0.622	2
		٪	81.8	9.1	9.1			
8	تهتم بالحاضر والحفاظ على والحفاظ على الراهن للمؤسسة التعليمية	ك	45	4	6	2.71	0.658	4
		٪	81.8	7.3	10.9			
9	تتسم أساليب الإدارة لديها بالنمطية والتقليد	ك	23	16	16	2.13	0.840	11
		٪	41.8	29.1	29.1			

10	تهتم بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية	ك	41	9	5	2.65	0.645	7
		٪	74.5	16.4	9.1			
11	تؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة	ك	46	3	6	2.73	0.651	1
		٪	83.6	5.5	10.9			
المتوسط العام							2.61	

تشير تلك النتائج إلى أن المتوسط العام لواقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدركها المديرات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.61) درجة، وكانت أكثر العبارات واقعية "تؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة" بمتوسط حسابي (2.73) درجة بما يصنفها في الترتيب الأول بين الممارسات في الواقع، وتشير تلك النتيجة إلى أن اهتمام مديرات رياض الأطفال على الإمكانات المتاحة والمتوفرة لديها ، حيث من خلال هذه الإمكانات تستطيع تحقيق أهداف الروضة , والتعامل وفق الإمكانات يجعل مديرات رياض الأطفال أن تقوم بعملية تنظيم وتخطيط جيد حتى تُسير العمل وفق هذه الإمكانات ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه حامد(2006)، وحسين (2006) ، حيث أشاروا أن المديرة تُسير الأعمال وفق الإمكانات

وجاء في الترتيب الثاني عبارة " تستخدم الإجراءات واللوائح التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.73) درجة، بما يؤكد أن مديرة الروضة تلتزم باللوائح والقوانين ولاتعمل وفق أهوائها , بل تعمل وفق إجراءات ولوائح حددتها وزارة التعليم وهذا يؤكد على الالتزام بتحقيق أهداف رياض الأطفال

كما أشارت النتائج إلى أن المديرة " تستمد سلطتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.73) درجة، بما يؤكد أن مديرات رياض الأطفال يستمدن سلطاتهن من القوانين والتشريعات , وليس من شخصية المديرة نفسها ، حيث تظل هذه القوانين هي التي تحكم العمل بوجود أي مدير وليس بمدير بعينها, وكذلك تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التربوية برياض الأطفال تستخدم

النمط العقلاني في قيادتها حيث تعتمد على سلطة القانون واللوائح وتعتمد إلى مراجعة الأنظمة واللوائح لتوخي الدقة وسلامة العمل.

أما أقل العبارات التي لم تمارس في الواقع "من وجهة نظر المديرات فكان " الحفاظ على الوضع الراهن للمؤسسة ومقاومة التغيير" بمتوسط حسابي (2.51) درجة، وربما تعزو ذلك إلى عدم اقتناع المديرات بإدارة التغيير, حيث تتطلب القيادة في العصر الحالي التطوير والتغيير حتى تواكب التطورات التي تحدث في التعليم ومسايرة روح العصر وللأسف هذا لا نجدة سائد في واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال

وعبارة " تتسم أساليب الإدارة لديها بالنمطية والتقليد" بمتوسط حسابي (2.13) درجة، بما تعزو الباحثة إلى أن أساليب الإدارة لدى القيادة التربوية برياض الأطفال أساليب تقليدية وروتينية مما يدل على أن أساليب القيادة التربوية برياض الأطفال تتسم بدكتاتورية, وهذه النتيجة تختلف مع ما أشارت إليه دراسة (المغامسي, 2004).التي أكدت على أن القيادة التربوية برياض الأطفال قيادة فعاله لابد أن تتسم بالمرونة

وتشير تلك النتائج أن أكثر أدوار القيادة التربوية واقعية في مرحلة رياض الأطفال كانت:أداء العمل وفق الإمكانات المتاحة , واستخدام الإجراءات واللوائح التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة ، واستخدام المديرة سلطاتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة ، وتعمل عل ترتيب الأولويات الخاصة في بيئة العمل ، وتتفق تلك النتائج مع دراسة حامد (2009) حيث أشارت أن مدير المدرسة يستطيع من خلال التنظيم أن ينسق الإمكانات المتوفرة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانات المدرسة ومكوناتها بحيث تتوجه هذه الطاقات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تنوي المدرسة إنجازها, وكذلك تتفق النتائج مع ما أشار إليه حسين (2006) حيث أشار إلى أن المديرة تقوم بالاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

السؤال الثاني: "ما متطلبات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال ؟"

وللإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي

جدول رقم (**11**):التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب العبارات محور متطلبات القيادة التربوية في رياض الأطفال

م	العبارات	الإحصاء	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإدراك الدقيق للأهداف التربوية لمرحلة لرياض الأطفال	ك	39	11	5	2.62	0.652	10
		٪	70.9	20.0	9.1			
2	تعتمد على إدارة التغيير والإبداع	ك	45	3	7	2.69	0.690	7
		٪	81.8	5.5	12.7			
3	تسعى إلى بناء الثقة المتبادلة بين المديرة والمرؤوسات	ك	46	3	6	2.73	0.651	4
		٪	83.6	5.5	10.9			
4	توفير وسائل الاتصال الفعالة بينها وبين المرؤوسات	ك	45	5	5	2.73	0.622	5
		٪	81.8	9.1	9.1			
5	تعمل على تحفز المرؤوسات للقيام بالأعمال المنوطة بهن من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	ك	43	6	6	2.67	0.668	8
		٪	78.2	10.9	10.9			
6	تستمد سلطتها من قدراتها على التأثير في العاملات معها من خلال العلاقة التفاعلية معهم	ك	45	3	7	2.69	0.690	6
		٪	81.8	5.5	12.7			

7	تهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة والتخطيط لها	ك	47	3	5	2.76	0.607	3
		٪	85.5	5.5	9.1			
8	تسعى إلى إحداث تغيير في البناء التنظيمي في المنظمة	ك	39	9	7	2.58	0.712	11
		٪	70.9	16.4	12.7			
9	تتسم أساليب القيادة المستخدمة في المنظمة التعليمية بالمرونة والتجديد	ك	41	9	5	2.65	0.645	9
		٪	74.5	16.4	9.1			
10	تهتم بحاضر ومستقبل للمؤسسة التعليمية	ك	47	3	5	2.76	0.607	2
		٪	85.5	5.5	9.1			
11	مدركة لمتطلبات العمل وحقوق المؤسسات	ك	47	3	5	2.76	0.607	1
		٪	85.5	5.5	9.1			
المتوسط العام						2.70		

تشير درجة المتوسط العام لمتطلبات القيادة التربوية في رياض الأطفال إلى درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70) درجة وربما تعزو ذلك إلى وجود الاحتياجات في واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال

وكانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من قبل المديرات"مدركة لمتطلبات العمل وحقوق المؤسسات" بمتوسط حسابي (2.76) درجة وجاء في الترتيب الأول بين العبارات بما يشير إلى قدرة مرتفعة لدى المديرات على أدارك متطلبات العمل وحقوق المؤسسات، وهذا يشير إلى أن المديرات لديهن القدرة على إدراك متطلبات العمل وحقوق المؤسسات وذوات خبرة

وجاءت عبارة " تهتم بحاضر ومستقبل للمؤسسة التعليمية " في الترتيب الثاني بين العبارات بمتوسط حسابي (2.76) درجة، بما يشير إلى أن مديرة رياض الأطفال تهـــتم بحاضر ومستقبل المؤسسة التعليمية، مما يشير إلى أن مديرة الروضة لها رؤية جيدة ولها

تطلعات للمستقبل ولدية قدرة على ومواكبة العصر , وكذلك الوصـــول إلى أعلـــى إنتاجية من الناحية التعليمية

أما اقل العبارات من حيث الموافقة في هذا المحور فكانت " تسعى إلى إحداث تغيير في البناء التنظيمي في المنظمة " بمتوسط حسابي (2.58) درجة،وربما تعزو ذلـــك إلى عدم اقتناع المديرات بإدارة التغيير, حيث تتطلب القيادة في العصر الحـــالي التطـــوير والتغيير حتى تواكب التطورات التي تحدث في التعليم ومسايرة روح العصر وللأسف هذا لا نجده سائد في واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال

وتشير النتائج أن أكثر متطلبات القيادة التربوية في رياض الأطفال هي: أن تكون مدركة لمتطلبات العمل وحقوق المؤسسات, تهتم بحاضر ومستقبل المؤسسة التعليمية, تهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة والتخطيط لها,و تسعى إلى بناء الثقة المتبادلة بين المديرة والمرؤوسات,و.. توفير وسائل الاتصال الفعالة بينها وبين المرؤوسات, وتستمد سلطتها من قدراتها على التأثير في العاملات معها من خلال العلاقة التفاعلية معهـــم,و تعتمد على إدارة التغيير والإبداع ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة. ابو زعيتر(2009), ودراسة بلبيسي(2007), ودراسة الشتيحي(2010)حيث أشاروا أن من أهم متطلبات القيادة أن تكون المديرة لديها القدرة على إحداث التغيير , وان تكون لديها ثقة متبادلة بينها وبين المرؤوسين, وإنها توفر الاتصالات الفعالة بينها وبين المرؤوسين.

إجابة السؤال الثالث: "ما معوقات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال ؟

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحـــراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات القيادة التربوية في مرحلة ريـــاض الأطفال، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعبارات محور معوقات القيادة التربوية برياض الأطفال

م	العبارات	الإحصاء	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للمديرة	ك	34	10	11	2.42	0.809	9
		٪	61.8	18.2	20.0			
2	محدودية وسائل الاتصال المستخدم بين المديرة والمرؤوسات في المؤسسة التعليمية	ك	30	12	13	2.31	0.836	11
		٪	54.5	21.8	23.6			
3	افتقار بعض المديرات إلى المهارات القيادية	ك	37	10	8	2.53	0.742	3
		٪	67.3	18.2	14.5			
4	ضعف الثقة بين المديرة والمرؤوسات	ك	36	9	10	2.47	0.790	7
		٪	65.5	16.4	18.2			
5	تعدد الجهات الإشرافية على مرحلة رياض الأطفال	ك	41	5	9	2.58	0.762	1
		٪	74.5	9.1	16.4			
6	مقاومة التغيير والإصرار على الوضع الراهن للمؤسسة	ك	39	6	10	2.53	0.790	2
		٪	70.9	10.9	18.2			
7	عدم فاعلية الاتصال بين المديرة والمرؤوسات	ك	34	8	13	2.38	0.850	10
		٪	61.8	14.5	23.6			
8	عدم تحمل العاملات للمسؤوليات المنوطه لهن	ك	38	7	10	2.51	0.791	4
		٪	69.1	12.7	18.2			
9	استخدام أسلوب فرض الأوامر على المرؤوسات	ك	36	9	10	2.47	0.790	6
		٪	65.5	16.4	18.2			
10	أسلوب الإدارة المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات	ك	35	9	11	2.44	0.811	8
		٪	63.6	16.4	20.0			
11	محدودية البرامج التدريبية المقدمة لمديرة الروضة في القيادة التربوية	ك	36	10	9	2.49	0.767	5
		٪	65.5	18.2	16.4			
	المتوسط العام							2.47

تشير درجة المتوسط العام لدرجة موافقة على وجود معوقات للقيادة التربوية برياض الأطفال بمتوسط حساب (2.47) درجة، بما يصنفها في درجة الموافقة المرتفعة، وربما تعزو ذلك إلى عدم وجود الفهم السليم لمفهوم القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال من قبل المديرات .

وكانت أكثر العبارات التي تعيق القيادة التربوية برياض الأطفال " تعدد الجهات الإشرافية على مرحلة رياض الأطفال " وجاءت بمتوسط حسابي (2.58) درجة وجاء في المرتبة الأول بين العبارات مما يشير إلى أن رياض الأطفال تعاني من الازدواجية في الإشراف والتوجيه حيث تخضع لجهات عدة وأن هذا التعدد في الإشراف أدى إلى اختلاف أهدافها ومناهجها ومناشطها وإجراءاتها ومخرجاتها حيث أن كل جهة من الجهات المشرفة تسعى لتحقيق أهداف محدده حسب الظروف التي أوجدت هذه المؤسسات من أجلها, كما أدى هذا التعدد أيضاً إلى تضارب التعليمات مما يشتت عمل إدارة الروضة حيث إن الإشراف التربوي يقوم بالتوجيه وتقديم النصح والاستشارات لكنها سرعان ما تتناقض من قبل الإدارة العليا القسم الرجالي لاسيما بالنسبة للتعليمات الشفوية , وهذا يتفق مع ما أشار إليه الغامدي (2005) حيث أشار بعض رياض الأطفال حكومي ، وبعضها أهلي ، ويشرف على هذا وتلك جهات متعددة ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية ، ووزارة التربية والتعليم ، ووزارة الدفاع والطيران ، والحرس الوطني , وهذا التعدد أدى إلى ضعف حركة التنسيق بين هذه الجهات ، وعدم وضوح اللوائح التي تحدد الأدوار لكل منها، وترى الباحثة إن هذه التعددية والازدواجية في الإشراف والتوجيه تعيق القيادة التربوية برياض الأطفال عن القيام بدورها المنوط بها على الوجه الأكمل.

ولقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عبارة " مقاومة التغيير والإصرار على الوضع الراهن للمؤسسة " بمتوسط حسابي (2.53) درجة، وتشير إلى أن من أهم معوقات القيادة التربوية برياض الأطفال مقاومة التغيير والإصرار على الوضع الراهن للمؤسسة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم رغبة العاملين في الروضة

للتغيير خوفاً من ارتفاع مستوى العمل حيث تَعودت العاملات في الروضة على نمـــط معين من العمل يغلب عليه الطابع الروتيني , وإجراء التغيير سيحدث اختلافاً للمهام المنوط بهم مما يدفعهن لمقاومة التغيير بالإضافة إلى اعتقاد العاملات برياض الأطفال إلى انه لا يوجد سبب كافي للتغيير وأن الوضع الراهن للروضة أفضل مما بعـــد التغـــيير , ولذلك فيقومون بالرفض والمقاومة والمماطلة وعدم متابعة التنفيذ لأوامر التغيير وكل هذا يعيق القيادة التربوية بالروضة عن القيام بعملها على الوجه المطلوب .وهـــذا لا يتفق مع ما أشار إليه(حسين، 2006)حيث أشار إلى أن القائد التربوي الفعال هـــو الذي لديه القدرة على مساعدة المؤسسة التربوية في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة حتى تواكب حركات التطـــور والتغيير في المجتمع العالمي .

كما جاءت عبارة " افتقار بعض المديرات إلى المهارات القيادية " بالمرحلة الثالثـــة بمتوسط حسابي (2.53) درجة، ويشير إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه القيـــادة التربوية برياض الأطفال افتقار بعض المديرات إلى المهارات القيادية , وتعزو الباحثـــة هذا إلى عدم إتباع أساليب موضوعيه لاختيار القيادات التربوية وعـــدم التـــدقيق في اختيار مديرات رياض الأطفال والاعتماد على المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة دون النظر والاهتمام بمدى ما تملكه هذه المديرات من مهارات قيادية ويضـــاف إلى ذلـــك عدم الاهتمام الجدي بتأهيل وتدريب القيادات التربوية برياض الأطفال قبـــل تقلـــد المنصب القيادي مما يؤدي إلى نقص خبرتهن في العمل القيادي وعدم وضوح معـــايير القيادة الفعالة لديهن وبالتالي عدم استيعابهن للدور القيادي المنوط بهن بدقة , بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تلحق بها مديرات رياض الأطفال أثناء الخدمة والتي من شأنها أن تكسبها مهارات القيادة الفعالة فكل هذه الأسباب تجعل مديرة الروضة تفتقر إلى المهارات القيادية مما يعيقها عن القيام بدورها القيادي على الوجه الأكمل

أما أقل المعوقات لدى المديرات فكانت " محدودية وسائل الاتصال المستخدم بين المديرة والمرؤوسات في المؤسسة التعليمية " وجاء بمتوسط حسابي (2.31) درجـــة،

وهذا يدل أن وسائل الاتصال المستخدمة بين المديرة والمرؤوسات فعاله وغير محـــددة أي أن عملية الاتصال ناجحة وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرة الروضة تهـــتم بالعلاقات الإنسانية وتتبع النمط الديمقراطي في إدارة الروضة حيث تتسم الاتصالات بطابع الزمالة والتعاون وتبادل الآراء والمعلومات مابين المديرة والمرؤوسات ولـــذلك فإن محدودية وسائل الاتصال المستخدمة بين المديرة والمرؤوسات تعد من أقل المعوقات التي تعيق القيادة التربوية عن القيام بدورها القيادي، وتلك المعوقات أشارت إليهـــا (الغامدي, 2005) و(المغيدي , 2004) , و(الحريري, 2002) حيث أشاروا إلى أن من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية برياض الأطفال تعدد الجهـــات الإشـــرافية والازدواجية في الإشراف التربوي , كما تتفق نتيجة افتقـــار بعـــض المـــديرات إلى المهارات القيادية مع ما أشارت إليه دراسة (قناديلي,2012) حيث أشـــارت إلى أن ممارسة مديرة الروضة للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة , كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الشتيحي, 2010) حيث أشارت إلى أن من معوقات القيادة الفعالة بريـــاض الأطفال قلة خبرة القائد التربوي ونقص التدريب اللازم لاكتسابه مهارات القيـــادة الفعالة.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات حول دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام تحليل التبـــاين ثنـــائي الاتجـــاه، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (13) : نتائج تحليل التباين في اتجاهين للفروق في محاور القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	الدلالة
الثابت	واقع القيادة التربوية	5154.369	1	5154.369	215.966	0.000

	متطلبات القيادة التربوية	5329.445	1	5329.445	229.678	0.000
	معوقات القيادة التربوية	4243.090	1	4243.090	128.805	0.000
	الكلي	44073.118	1	44073.118	264.474	0.000
التخصص	واقع القيادة التربوية	211.340	1	211.340	8.855	0.005
	متطلبات القيادة التربوية	198.251	1	198.251	8.544	0.005
	معوقات القيادة التربوية	206.623	1	206.623	6.272	0.016
	الكلي	1848.321	1	1848.321	11.091	0.002

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	الدلالة
المؤهل	واقع القيادة التربوية	130.578	2	65.289	2.736	0.076
	متطلبات القيادة التربوية	222.354	2	111.177	4.791	0.013
	معوقات القيادة التربوية	334.301	2	167.150	5.074	0.010
	الكلي	1845.511	2	922.756	5.537	0.007
الخبرة	واقع القيادة التربوية	163.090	3	54.363	2.278	0.092
	متطلبات القيادة التربوية	219.840	3	73.280	3.158	0.034
	معوقات القيادة التربوية	224.058	3	74.686	2.267	0.094
	الكلي	1788.536	3	596.179	3.578	0.021
الدورات	واقع القيادة التربوية	41.457	3	13.819	579.	0.632
	متطلبات القيادة التربوية	82.645	3	27.548	1.187	0.325
	معوقات القيادة التربوية	64.398	3	21.466	0.652	0.586
	الكلي	324.005	3	108.002	0.648	0.588
الخطأ	واقع القيادة التربوية	1073.997	45	23.867		
	متطلبات القيادة التربوية	1044.180	45	23.204		
		1482.388	45	32.942		

	معوقات القيادة التربوية					
	الكلي	7499.012	45	166.645		
الكلي	واقع القيادة التربوية	47518.000	55			
	متطلبات القيادة التربوية	50653.000	55			
	معوقات القيادة التربوية	43582.000	55			
	الكلي	420855.000	55			

وأجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين التخصصات المختلفة كما أجرت تحليلات بعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المؤهلات المختلفة وكذلك سنوات الخبرة المختلفة في المحاور التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بها فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار "ت: **Independent Sample T-test** " لمتغير التخصص على متغير القيادة التربوية للمديرات

المتغير التابع	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع القيادة التربوية	رياض أطفال	30	31.53	1.907	3.808	**0.001
	تخصص أخر	25	25.36	7.916		
متطلبات القيادة التربوية	رياض أطفال	30	32.40	1.248	3.512	**0.002
	تخصص أخر	25	26.36	8.524		
معوقات القيادة التربوية	رياض أطفال	30	30.77	4.408	4.322	**0.000
	تخصص أخر	25	22.76	8.343		
الكلي	رياض أطفال	30	94.70	5.447	4.367	**0.000
	تخصص أخر	25	74.48	22.611		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين متوسطات استجابات المديرات اللاتي تخصصهن رياض أطفال

والمديرات اللاتي لديهن تخصصات أخرى حول دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال، لصالح المديرات اللاتي تخصصهن رياض أطفال.

جدول رقم (15) : نتائج المقارنات الثنائية لمتغير المؤهل على متغير القيادة التربوية للمديرات

المتغير التابع			الفرق في المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
واقع القيادة التربوية	دبلوم تربوي	بكالوريوس تربوي	-2.969	2.280	0.199
		بكالوريوس غير تربوي	*8.500	3.020	0.007
	بكالوريوس تربوي	دبلوم تربوي	2.969	2.280	0.199
		بكالوريوس غير تربوي	*11.469	2.280	0.000
	بكالوريوس غير تربوي	دبلوم تربوي	-*8.500	3.020	0.007
		بكالوريوس تربوي	-*11.469	2.280	0.000
متطلبات القيادة التربوية	دبلوم تربوي	بكالوريوس تربوي	-1.922	2.285	0.404
		بكالوريوس غير تربوي	*10.833	3.027	0.001
	بكالوريوس تربوي	دبلوم تربوي	1.922	2.285	0.404
		بكالوريوس غير تربوي	*12.756	2.285	0.000
	بكالوريوس غير تربوي	دبلوم تربوي	-*10.833	3.027	0.001
		بكالوريوس تربوي	-*12.756	2.285	0.000
معوقات القيادة التربوية	دبلوم تربوي	بكالوريوس تربوي	-*7.062	2.676	0.011
		بكالوريوس غير تربوي	6.667	3.545	0.066
	بكالوريوس تربوي	دبلوم تربوي	*7.062	2.676	0.011
		بكالوريوس غير تربوي	*13.729	2.676	0.000
	بكالوريوس غير تربوي	دبلوم تربوي	-6.667	3.545	0.066
		بكالوريوس تربوي	-*13.729	2.676	0.000
الكلي	دبلوم تربوي	بكالوريوس تربوي	-11.953	6.291	0.063
		بكالوريوس غير تربوي	*26.000	8.334	0.003
	بكالوريوس تربوي	دبلوم تربوي	11.953	6.291	0.063
		بكالوريوس غير تربوي	*37.953	6.291	0.000
	بكالوريوس غير تربوي	دبلوم تربوي	-*26.000	8.334	0.003
		بكالوريوس تربوي	-*37.953	6.291	0.000

*دال عند مستوى معنوية 0.05

وتوضح تلك النتائج أن هناك فرقاً دال إحصائياً بين المؤهلات المختلفة للمديرات في محور واقع القيادة التربوية، وتظهر نتائج أقل فرق ممكن إلى وجود فرق دال إحصائياً في محور واقع القيادة التربوية بين المديرات ذوات درجة البكالوريوس غير تربوي والمديرات الحاصلات على دبلوم تربوي في واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال، وكذلك هناك فرقاً لصالح المديرات البكالوريوس التربوي والحاصلات على بكالوريوس غير تربوي، ولم نجد فرقاً بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي، والحاصلات على بكالوريوس تربوي في واقع القيادة التربوية.

أما في محور متطلبات القيادة التربوية فظهر فرق دال إحصائياً بين ذوات درجة البكالوريوس غير تربوي والمديرات الحاصلات على دبلوم تربوي لصالح ذوات درجة الدبلوم التربوي، كما كانت المديرات الحاصلات على البكالوريوس التربوي أعلى من الحاصلات على بكالوريوس غير تربوي في إدراك متطلبات القيادة التربوية، ولم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي، والحاصلات على بكالوريوس تربوي في إدراك متطلبات القيادة التربوية.

وفي محور معوقات القيادة التربوية أظهرت النتائج أن هناك فرقاً دال إحصائياً بين ذوات درجة البكالوريوس تربوي وذوات الدبلوم التربوي لصالح ذوات درجة البكالوريوس التربوي، ولم تكن المديرات الحاصلات على البكالوريوس غير تربوي أعلى من الحاصلات على بكالوريوس تربوي في أدراك معوقات القيادة التربوية، ولم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي، والحاصلات على بكالوريوس غير تربوي في إدراك معوقات القيادة التربوية.

وفي الدرجة الكلية للمقياس فظهر فرق دال إحصائياً بين ذوات درجة البكالوريوس غير تربوي وذوات درجة الدبلوم التربوي لصالح ذوات درجة الدبلوم التربوي، كما كانت المديرات الحاصلات على البكالوريوس التربوي أعلى من الحاصلات على بكالوريوس غير تربوي في إدراك دور القيادة التربوية، ولم يكن هناك

فرق دال إحصائياً بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي، والحاصلات على بكالوريوس تربوي في إدراك دور القيادة التربوية.

أما متغير سنوات الخبرة فأظهر فرقاً دال إحصائياً بين المديرات في إدراكهن لأدوارهن القيادية، وللتأكد من الفروق تبعاً لسنوات الخبرة قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروق وكانت النتائج الفرق بين المديرات في إدراكهن لأدوارهن القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (16) : نتائج المقارنات الثنائية لمتغير سنوات الخبرة على متغير القيادة التربوية للمديرات

المتغير التابع			الفرق في المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
واقعا لقيادة التربوية	اقل من سنة	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	-3.476	3.171	0.278
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-7.200	3.899	0.071
		من 10 سنوات فأكثر	-8.240*	3.130	0.011
	من سنة إلى اقل من5سنوات	اقل من سنة	3.476	3.171	0.278
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-3.724	2.892	0.204
		من 10 سنوات فأكثر	-4.764*	1.720	0.008
	من5سنوات إلى اقل من10سنوات	اقل من سنة	7.200	3.899	0.071
		من سنة إلى اقل من 5 سنوات	3.724	2.892	0.204
		من 10 سنوات فأكثر	-1.040	2.847	0.716
	من10سنوات فأكثر	اقل من سنة	8.240*	3.130	0.011
		من سنة إلى اقل من 5 سنوات	4.764*	1.720	0.008
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	1.040	2.847	0.716
متطلبات القيادة التربوية	اقل من سنة	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	-3.643	3.238	0.266
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-7.700	3.981	0.059
		من 10 سنوات فأكثر	-8.940*	3.196	0.007
	من سنة إلى اقل من5سنوات	اقل من سنة	3.643	3.238	0.266
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-4.057	2.953	0.176
		من 10 سنوات فأكثر	-5.297*	1.757	0.004
	من5سنوات إلى اقل	اقل من سنة	7.700	3.981	0.059
		من سنة إلى اقل من 5 سنوات	4.057	2.953	0.176

	من10سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-1.240	2.908	0.672
	من10سنوات	اقل من سنة	-8.940*	3.196	0.007
	فأكثر	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	-5.297*	1.757	0.004
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	1.240	2.908	0.672
معوقات القيادة التربوية	اقل من سنة	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	-5.750	3.873	0.144
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-10.750*	4.763	0.028
		من 10 سنوات فأكثر	-10.350*	3.823	0.009
	من سنة إلى	اقل من سنة	5.750	3.873	0.144
	اقل	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-5.000	3.533	0.163
	من5سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-4.600*	2.102	0.033
	من5سنوات	اقل من سنة	10.750*	4.763	0.028
	إلى اقل	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	5.000	3.533	0.163
	من10سنوات	من 10 سنوات فأكثر	400.	3.478	0.909
	من10سنوات	اقل من سنة	10.350*	3.823	0.009
	فأكثر	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	4.600*	2.102	0.033
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-400.	3.478	0.909
الكلي	اقل من سنة	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	-12.869	9.187	0.167
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-25.650*	11.297	0.027
		من 10 سنوات فأكثر	-27.530*	9.069	0.004
	من سنة إلى	اقل من سنة	12.869	9.187	0.167
	اقل	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	-12.781	8.380	0.133
	من5سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-14.661*	4.985	0.005
	من5سنوات	اقل من سنة	25.650*	11.297	0.027
	إلى اقل من	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	12.781	8.380	0.133
	10سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-1.880	8.250	0.821
	من10سنوات	اقل من سنة	27.530*	9.069	0.004
	فأكثر	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	14.661*	4.985	0.005
		من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	1.880	8.250	0.821

*دال عند مستوى معنوية 0.05

وتوضح النتائج في محور واقع القيادة التربوية أن المديرات الأكثر خبرة (أكثر من عشرة أعوام) كن الأكثر موافقة على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال مقارنة بذوات سنوات الخبرة أقل من سنة، وذوات سنوات الخبرة من 1–5 سنوات، بينما لم تجد الباحثة فرقاً دالاً إحصائياً بين المديرات ذوات سنوات الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات وبين المعلمات ذوات سنوات الخبرة الأقل من (5) سنوات والأكثر من (10) سنوات.

أما في محور متطلبات القيادة التربوية فكانت المديرات الأكبر خبرة (أكثر من عشرة أعوام) وذوات سنوات الخبرة أقل من سنة وذوات سنوات الخبرة من 1–5 سنوات أكثر موافقة على متطلبات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال، بينما لم تجد الباحثة فرقاً دالاً إحصائياً بين المديرات ذوات سنوات الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات وبين المعلمات ذوات سنوات الخبرة الأقل من (5) سنوات والأكثر من (10) سنوات., وفي هذا فقد توصلت دراسة الغامدي (1432) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك أهمية متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الممارسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وفي محور معوقات القيادة التربوية نجد أن المديرات الأكبر خبرة (أكثر من عشرة أعوام) كن الأكثر إدراكاً لمعوقات القيادة التربوية مقارنة بذوات سنوات الخبرة أقل من سنة وذوات سنوات الخبرة من 1–5 سنوات، كما كانت المديرات ذوات سنوات الخبرة أقل من سنة أعلى إدراك بالمعوقات مقارنة بالمديرات ذوات سنوات الخبرة من 5 – 10 سنوات، بينما لم تجد الباحثة فرقاً دالاً إحصائياً بين المديرات ذوات سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من (10) سنوات وبين المعلمات ذوات سنوات الخبرة من سنة إلى أقل (5)سنوات والأكثر من(10) سنوات.

وفي الدرجة الكلية للمقياس نجد أن المديرات الأكبر خبرة (أكثر من عشرة أعوام) كن الأكثر إدراكاً لمعوقات القيادة التربوية مقارنة بذوات سنوات الخبرة أقل من سنة وذوات سنوات الخبرة من 1–5 سنوات، كما كانت المديرات ذوات سنوات الخبرة أقل من سنة أعلى إدراك بالمعوقات مقارنة بالمديرات ذوات سنوات الخبرة من 5 – 10 سنوات، بينما لم تجد الباحثة فرقاً دالاً إحصائياً بين المديرات ذوات سنوات الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات وبين المعلمات ذوات سنوات الخبرة من سنة إلى أقل (5) سنوات والأكثر من (10) سنوات.

ملخص نتائج الدارسات

كشفت الدراسة عن العديد من النتائج نوضحها فيما يلي:

السؤال الأول: ما واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال موافقات على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بمتوسط حسابي مقداره (2.61) درجة، وأكثرها واقعية كانت:
  - ❖ تأدية العمل وفق الإمكانيات المتاحة.
  - ❖ استخدام الإجراءات واللوائح التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة.
  - ❖ تستمد المديرة سلطتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.
  - ❖ تهتم بالحاضر والحفاظ على والحفاظ على الراهن للمؤسسة التعليمية.
  - ❖ تطلب من المرؤوسات القيام بالمهام والأنشطة الملقاة على عاتقهم.
  - ❖ تهتم بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.

السؤال الثاني:ما متطلبات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال موافقات على متطلبات القيادة التربوية في رياض الأطفال بمتوسط حسابي مقداره (2.70) وأهم هـــذه المتطلبات كانت:
  - ❖ إدراك متطلبات العمل وحقوق المؤسسات.
  - ❖ الاهتمام بحاضر ومستقبل المؤسسة التعليمية.
  - ❖ الاهتمام برسم السياسة العامة للمؤسسة والتخطيط لها.
  - ❖ توفير وسائل الاتصال الفعالة بينها وبين المرؤوسات.
  - ❖ تستمد سلطتها من قدراتها على التأثير في العاملات معها من خلال العلاقة التفاعلية معهم.
  - ❖ تعتمد على إدارة التغيير والإبداع

السؤال الثالث: ما معوقات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال؟

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال موافقات على وجـــود معوقات للقيادة التربوية برياض الأطفال بمتوسط حسابي مقـــداره (2.47) ، وأهم هذه المعوقات:
  - ❖ تعدد الجهات الإشرافية على مرحلة رياض الأطفال.
  - ❖ ومقاومة التغيير والإصرار على الوضع الراهن للمؤسسة.
  - ❖ افتقار بعض المديرات إلى المهارات القيادية.
  - ❖ عدم تحمل العاملات للمسؤوليات المنوطه لهن.
  - ❖ محدودية البرامج التدريبية المقدمة لمديرة الروضة في القيادة التربوية.
  - ❖ استخدام أسلوب فرض الأوامر على المرؤوسات.
  - ❖ ضعف الثقة بين المديرة والمرؤوسات.

❖ عدم فاعلية الاتصال بين المديرة والمرؤوسات.

السؤال الرابع:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات حول دور القيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، تبعاً للمتغيرات التالية (التخصص، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** بين وجهات نظر المديرات باختلاف الدورات التدريبية في إدراكهن لدور القيادة التربوية.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** بين وجهات نظر المديرات باختلاف التخصص في إدراكهن لدور القيادة التربوية، إذ أن المديرات أللأتي تخصصهن رياض أطفال أكثراً إدراك للقيادة التربوية لمرحلة رياض الأطفال من المديرات أللأتي لديهن تخصصات أخرى.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** بين وجهات نظر المديرات باختلاف المؤهل في إدراكهن لدور القيادة التربوية، إذ أن الحاصلات على درجة البكالوريوس تربوي ودبلوم تربوي أكثر أدراك للقيادة التربوية مقارنة بالحاصلات على بكالوريوس غير تربوي.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** بين وجهات نظر المديرات باختلاف عدد سنوات الخبرة، إذ أن المديرات الأكبر خبرة (أكثر من عشرة أعوام) كن الأكثر إدراك للقيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال على عكس المديرات الأقل خبرة، "أقل من سنة، وذوات سنوات الخبرة من **1–5** سنوات.

توصيات الدراسة :

وعلى ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- ❖ عقد ورش عمل للمديرات للنشر ثقافة الوعي الايجابي بمدى التغير والتطوير بمرحلة رياض الأطفال
- ❖ وضع لائحة مهام وواجبات توضح للعاملات واجباتهم ومهامهم وحقوقهم
- ❖ وضع معايير لاختيار قادة تربويين , تتوفر فيهم خصائص قيادية تواكب التطورات الحديثة , واستيعاب المستجدات التربوية .
- ❖ إجراء دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال حول كيفية تحسين مهارات القيادة التربوية.
- ❖ محدودية البرامج التدريبية المقدمة لمديرة الروضة في القيادة التربوية على هذا نوصي بتكثيف تلك الدورات التدريبية التي تنمي مهارات القيادة التربوية

مقترحات الدراسة :

وعلى ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة بعدة مقترحات أهمها:

- ❖ ضرورة زيادة الإشراف الوزاري على رياض الأطفال وتعيين مديرات رياض الأطفال وفق اختبارات تعقد بوزارة التربية والتعليم لاختيار الأكفاء للعمل.
- ❖ قيام الإدارات التعليمية بتزويد مدارس رياض الأطفال بالكادر الإداري المؤهل القادر على مساندة مديرات رياض الأطفال في تطبيق متطلبات القيادة التربوية.
- ❖ أن تتناول التشريعات المتعلقة بتراخيص الروضة مجموعة من المعايير باختيار مديرات الرياض من أهمها:

1. أن تكون مديرات الروضة ومعلماتها من الحاصلات على مؤهلات جامعية في رياض الأطفال.
2. أن يميل العمل في رياض الأطفال للأداء ضمن التخصص الأكاديمي التربوي

3. يفضل أن يعمل كل من في مجال مرحلة رياض الأطفال وخاصة المناصب الإدارية أن يكون حاصل على درجة البكالوريوس التربوي .

- تقترح الباحثة تشجيع العمل في رياض الأطفال لاسيما من أصحاب المؤهلات التربوية المناسبة حتى يتم الارتقاء بالعمل التربوي في رياض الأطفال , وذلك من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالحصول على تراخيص والإشراف على رياض الأطفال
- إجراء المزيد من الدراسات حول فعالية الدورات التدريبية المقدمة لمديرات رياض الأطفال
- ضرورة تزويد التخصص الأكاديمي الخاص بمرحلة رياض في الدراسة الجامعية بمواد خاصة بمهارات القيادة التربوية لتأهلهم فيما بعد لقيادة المؤسسات التعليمية.

المراجع

ابن منظور، جمال الدين .(2005). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر

أبو زعيتر، منير .(2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. *رسالة ماجستير* ، إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة

أبو عسكر، محمد .(2009):دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله، *رسالة ماجستير*، كلية التربية،الجامعة الإسلامية، غزة.

البدري، طارق .(2007). *إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال*. الأردن: دار الفكر.

الجضعي ، خالد .(2006) *الإدارة النظريات والوظائف* .الرياض

بلبيسي، فاتنة .(2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، *رسالة ماجستير* ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

بنهان، أحمد (2009): دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات

وسبل تطويره في محافظات غزة، *رسالة ماجستير* ، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

بوفتين، فاطمة (**2012**). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، *رسالة ماجستير* ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

جبران, علي .(**2010**). *القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الإنجاز التربوي*. قسم الإدارة وأصول التربية . كلية التربية. جامعة اليرموك .الأردن.

الجميلي، أمل .(**2011**): مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن، رسالة *منشورة في مجلة الفتح*، العدد السابع والأربعون، تشرين الأول لسنة **2011**،

الحامد وآخرون، محمد بن معجب .(**2005**). *التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل* . الرياض.ط(**3**) : مكتبة الرشد

حامد، سليمان .(**2009**). *الإدارة التربوية المعاصرة*. الأردن . ط(**1**): دار أسامة

الحر , عبد العزيز .(**2010**). *أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية* . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الحراحشة،محمد ؛أحمد، ياسين (**2013**).المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها.*رسالة منشورة في الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، العدد (**9**) .

الحريري ،رافد و جلال ، محمود ؛ إبراهيم ،،محمد . (**2007**) . *الإدارة والتخطيط التربوي* . عمان : دار الفكر .

الحريري، رافده . (**2002**). *نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي*. الرياض . ط(**1**) : مكتبة العبيكان.

حسين، سلامة .(**2006**). *الإدارة المدرسية والصفية المتميزة*. الأردن. ط(**1**): دار الفكر

حمام، فادية؛ مصطفى، علي. (**2003**). *علم نفس النمو*.ط(**1**) . الرياض: دار الزهراء.

خلف، أمل. (**2005**). *مدخل إلى رياض الأطفال* .مصر.ط(**1**): عالم الكتب.

الداود، منيرة .(**2003**): مقومات القيادة الإدارية ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الحكومية

بمدينة الرياض، *رسالة ماجستير*، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود

ربيع، محمد .(**2011**). *علم النفس الاجتماعي*. الأردن.ط**1**: دار المسيرة.

رشيد ، سعادة .(**2005**): الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي، *رسالة ماجستير* ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة وزفلة.

زهران، حامد .(**2003**). *علم النفس الاجتماعي*. مصر.ط (**1**): عالم الكتب

سالم، ماجدة .(**2007**). *دور الحضانة ورياض الأطفال* . المدينة المنورة.ط(**1**): دار المعرفة للتنمية البشرية.

الشتيحي، إيناس(**2010**).برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال.مصر .*مجلة الطفولة والتربية*، العدد (**5**) . السنة (**2**) .

شحادة، رائف .(**2008**). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، *رسالة ماجستير* . كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين

شريف، السيد .(**2009**). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. الأردن.ط(**3**) : دار المسيرة.

الشمري، أحمد (**2012**). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، *رسالة ماجستير* . جامعة الشرق الأوسط

شمس الدين، محمد و فقي، إسماعيل. (**2007**). *السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية*. الأردن.ط(**1**): دار الفكر

عبد الجبار، صبري. (**2005**). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي. العراق .*مجلة الفتح*. العدد (**22**) .

العتيبي، منير. (**2007**). *التعليم ما قبل الإبتدائي الواقع والتطلعات* .الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج

العتيبي، نواف. (**2008**). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. *رسالة ماجستير* . كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العجارمة، موفق .(2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، *رسالة ماجستير* . جامعة الشرق الأوسط.

عدس، محمد . (1999) *رياض الأطفال*. الأردن . دار الفكر.

العرابيد ، نبيل .(2010) . دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة . *رسالة ماجستير* .كلية التربية , جامعة الأزهر . غزة .

عريفج، سامي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة . الأردن.ط1: دار الفكر

علي ، عيسى (2008).بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة جامعة دمشق*. المجلد (24) . العدد (1) .

الغامدي، حمدان بن أحمد .(2005). *تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية*. الرياض.ط(1): مكتبة الرشد.

فلاتة، عائشة. (2010): تقويم مستوى أداء مديرات رياض الأطفال لبعض مهامهن الإدارية والتربوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة مكة المكرمة. *المجلة العلمية*.كلية التربية، جامعة أسيوط. المجلد (26) . العدد (1). جزء (2) .

فهمي، عاطف .(2010). *معلمة الروضة*. الأردن. ط(3): دار المسيرة

الفهيدي، عبد الله .(2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. *رسالة ماجستير* . كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

قناديلي، رؤى (2012). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. *رسالة ماجستير* . كلية التربية.جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

محمد، جيهان ؛ بصفر، خديجة .(2011). طرق تدريس رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. الرياض . ط(1): مكتبة الرشد

المدني، خالد .(2012). تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات

القيادية اللازمة من وجهة نظر المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير* . كلية التربية.جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المدهون (**2012**).فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة . *رسالة ماجستير* . كلية التربية.

المذعان، ليلى .(**2010**). دور الأنماط القيادية لمديرات المدارس في إدارة الأزمات. *رسالة ماجستير* كلية التربية. قسم الإدارة التربوية.جامعة الملك سعود.

المغامسي، سعيد .(**2004**). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. العدد (**54**) .الجزء (**1**).

المغربي، كامل. (**2000**). *الأساسيات والمبادئ في الإدارة*.الرياض.ط(**1**): دار الخريجي .

المغيدي، الحسن .(**2004**). *تطور النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية*. الرياض. ط(**1**) : مكتبة الرشد.

http://www.almaany.com/home.php. تاريخ الدخول: **26–2–2014**

Chapin, David, (2001): An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program, Michigan state University, Dal-A 50/40.

Dyer, Karen (2002): Relational Leadership School Administrator, Vol. (58), No. (10), p (28-30).

Foley, Adam (2005): Leadership Skills of First – Year Students, Master of Arts In Education Department of educational And Policy studies, Blacksburg, Virginia.

Neile; Cronston; School – based Management leadership; change and challenges for principals, International studies in Educational Administration Journal Vol. 30, No/2002, pp 2-10.

Richter, Mary (2006): The Relationship Between Principle Leadership and School – Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor of Philosophy, University of Missouri-Columbia.