

درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء

نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب"

دراسة ميدانية في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق.

الدكتور: محمد تركو**

إيمان نصور*

مشاركة الدكتورة: رانيا صاصيلا***

الملخص

يهدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق، والتعرف إلى الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد تبعاً لمتغير تابعة الروضة (خاصة، عامة)، وعدد سنوات الخبرة، ولتحقيق ذلك أعدت الباحثة استبانة موجهة لمديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، تألفت في صورتها النهائية من (60) بنداً موزعة على خمسة مجالات وهي: حب المديرة للروضة، حب المديرة للأطفال، حب المديرة للعاملين في الروضة، حب المديرة لنفسها، وحب المديرة للمجتمع والتي تمثل جوانب نظرية "القيادة بالحب" لكاتلين سانفورد وتكونت عينة البحث من (72) مديرة روضة منها (18) حكومية و(54) خاصة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى أفراد عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة

* إيمان نصور: طالبة دكتوراه - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة دمشق - الإيميل:

imannssor@gmail.com

** أستاذ مساعد في قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة دمشق - الإيميل: mohamadturko@yahoo.com

*** الأستاذة في قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة دمشق - الإيميل:

Raniasaslia@gmail.com

إحصائياً بين تقديرات مديرات الرياض في مدينة دمشق لدرجة ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" تبعاً لمتغير تابعة الروضة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً بين تقديرات مديرات الرياض تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المديرات ذوات الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر). وخلص البحث بمجموعة من التوصيات والتي من شأنها تطوير مهارات مديرة الروضة منها: رفع كفاءة مديرات الرياض والعمل على تعزيز المهارات القيادية من خلال إشراكهن في الدورات التدريبية المختصة، وتطبيق الأنماط القيادية الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال كالقيادة بالأهداف والقيادة الديمقراطية، والقيادة بالحب، بهدف نشر الوعي بأهمية الأنماط القيادية الفعالة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب".

**The degree of a kindergarten principal's practicing of leadership Skills in light of Kathleen Sanford's theory of "leaders with Love".
Field study in governmental and private kindergartens in Damascus city.**

Iman Nassor^{*} PhD. Mohamed Turko^{}
participation of PhD. Rania Sassila^{***}**

The research aims to know the degree of the kindergarten principal's practicing leadership skills in the light of Kathleen Sanford's theory of "leading with love" in public and private kindergartens in Damascus, and to identify the differences among the estimates of the research sample members of the degree of the kindergarten principal's practicing leadership skills in the light of Kathleen Sanford's theory according to the kindergarten dependency variable (special, general) and the number of years of experience.

To achieve this, the researcher prepared a questionnaire addressed to principals of public and private kindergartens. In its final form, it consisted of (60) items distributed over five areas which are the principal's love for the kindergarten, the principal's love for the children, the principal's love for staff at the kindergarten, the principal's love for herself, and the principal's love for society which are aspects of Kathleen Sanford's "leadership with love" theory.

The research sample consisted of (72) kindergarten principals, including (18) governmental and (54) private, and the results of the research showed that the degree of practicing leadership skills among the members of the research sample came to an average degree.

^{*} PhD student - Child Education Department - College of Education - Damascus University – Email: imannssor@gmail.com

^{**} Assistant Professor in the Child Education Department – Email: mohamadturko@yahoo.com

^{***} Professor in the Department of Curricula and Teaching Methods – Email: Ranasaslia@gmail.com

The results of the research also showed that there are no statistically significant differences among the estimates of the principals of kindergartens in the city of Damascus to the degree of their practicing of leadership skills in the light of Kathleen Sanford's theory of "leadership with love" according to the kindergarten affiliation variable, While there were statistically significant differences among the estimates of the principals of kindergartens according to the number of years of experience variable in favor of the principals with higher experience (10 years or more).

The research concluded with a set of recommendations that would develop the skills of the kindergarten principal, including raising the efficiency of the principals of kindergartens and working to enhance leadership skills by involving them in specialized training courses and applying modern leadership styles in kindergarten institutions such as leadership by goals, democratic leadership, and leadership with love in order to spread awareness of the importance of effective leadership styles.

Keywords: kindergarten principal's leadership Skills, Kathleen Sanford theory" Leadership with love".

المقدمة:

تعد عملية التربية والتعليم أساساً لبناء وتطور المجتمعات، وهي المعيار الأهم للتقدم والنمو، مما يفرض على جميع الدول المتقدمة والنامية الاهتمام بعملية التربية وكيفية إدارتها. وإن تطوير عمل المؤسسات التربوية يحتاج إلى تطوير في الإدارة نفسها، وتطوير ثقافتها وسلوكها، ويعد الاهتمام بالطفولة من أهم المعايير التي يقاس بها تطور المجتمعات وتقدمها وتحضرها ولما كانت إدارة رياض الأطفال تتطلب إدارة واعية منظمة، تسعى لتحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليها، وعلى القائمين على إدارة تلك المؤسسات أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، ويتوقف نجاحهم في أداء عملهم على مدى قدرتهم في التطوير الإداري القائم على تطوير مهاراتهم معرفياً ومهنياً، وقدرتهم على مقاومة المعوقات التي تحد من عملهم، وترجمة أهداف الروضة إلى واقع ملموس، وتحسين المناخ التعليمي، وخلق جو اجتماعي قائم على الترابط بين أفرادهم جميعهم ومشاركتهم في القرارات، والاستماع إلى آرائهم ودراسة اقتراحاتهم بغية تحسين مكونات الروضة وتطويرها وزيادة فاعليتها، وعليه فإن مديرية الروضة تحتل المركز الأول في العملية التربوية التعليمية في الروضة، ويجب عليها مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التطوير والتقدم في عمل الروضة كالإدارة التشاركية أو الإدارة بالأهداف، وتعد الإدارة بالحب أو الإدارة بفطرة الأمومة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التي تركز على إشاعة المحبة بين المديرية والعاملين معها في الروضة للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف. وتعود نظرية " القيادة بالحب " لكاتلين سانفورد، التي تعتقد فيه أن فشل النظريات الحديثة وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب وافتقار القيادة للحنان.

أولاً: مشكلة البحث:

تقع على عاتق مديرة الروضة مسؤوليات ومهام عدة، فهي المسؤولة عن كل جوانب العملية التربوية في الروضة، وهي حلقة الوصل بين الروضة والجهات التربوية والصحية والبيت. وتأتي على رأس تلك المؤسسة التربوية قائدة للعاملين فيها، مستوعبة لمهامها، ومؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظائف الروضة، وللجوانب التربوية والعلمية الاجتماعية المتعلقة بالطفل، ورعايته وتنميته نفسياً واجتماعياً وعقلياً، مما يتطلب منها إظهار الفاعلية في أداء الدور المناط بها (الخثيلة، 2000، 13). وبالرغم من الاهتمام الموجه لتطوير الإدارة على كافة مستويات التعليم إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه إدارة رياض الأطفال، ومن هذه المشكلات انخفاض كفاءة المعلمات و الإدارة من حيث الخبرة والتدريب، وغياب المشاركة الفعالة وضعف دور المجتمع المحلي، والتركيز على الأعمال الإدارية الروتينية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بتحفيز العاملين في الروضة ومراعاة المتغيرات المحيطة، مما أدى إلى وجود فئة من مديرات رياض الأطفال ينقصهن الكثير من المهارات الإدارية والقيادة الفعالة كما بينت دراسة غانم وآخرون (2016). وأشارت دراسة سترك والخزاعلة (2004) إلى أن وزارت التربية والتعليم في الوطن العربي قامت بتعيين الكثير من المديرات الغير مؤهلات إدارياً وذلك لسد الحاجات المتزايدة. وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة أن إدارة الروضة مازالت تعاني الكثير من الصعوبات والعراقيل الإدارية منها: انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام النمط التقليدي في الإدارة، وضعف مهارات الاتصال وكثرة البرامج والتعاميم الإدارية المختلفة التي تشغلها عن أداء مهامها القيادية القائمة على استشراف المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها كما بينت دراسة قناديلي (2012). وأشارت دراسة عبد الرسول (2012) إلى ضعف المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، وضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في رياض الأطفال. و بينت دراسة العزب (2004) أن

رياض الأطفال ينقصها الإدارة المتخصصة المتفهمة طبيعة العمل مع الأطفال، إضافة إلى الجهود المبذولة مع الأطفال ذوي المشكلات السلوكية والتعليمية المتكررة . في ضوء ما سبق تتجلى مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بـ:

- أهمية المهارات القيادية التي تعد المرتكز الأساسي الذي تستند إليه المؤسسة التربوية وبدونها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة.

- أهمية الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية التي أخذت تفرض معايير وأسساً جديدة لم تكن تحظى بقبول المعنيين إلى زمن قريب جداً على واقع الرياض برمته. - الاستفادة من نتائج البحث من أجل التخطيط للقيام بدورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال على المهارات القيادية والاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية، للنهوض بالعمل الإداري.

ثالثاً: أسئلة البحث: يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

3. 1. ما درجة ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق؟
3. 2. ما الفرق في تقديرات أفراد عينة البحث من مديرات الرياض في مدينة دمشق لدرجة ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" تبعاً للمتغيرات الآتية (تابعية الروضة، عدد سنوات الخبرة)؟

رابعاً: فرضيات البحث: للإجابة عن السؤال الثاني وضعت الفرضيات الآتية، والتي تم اختبارها عند مستوى الدلالة (0.05):

- 4.1. لا يوجد فروق في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض أطفال ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" من وجهة نظرهن. تبعاً لمتغير تابعة الروضة (حكومية، خاصة).
- 4.2. لا يوجد فروق في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض أطفال ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" من وجهة نظرهن. تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خامساً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 5.1. التعرف إلى درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق.
- 5.2. التعرف إلى اختلاف بين أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد، تبعاً لمتغير ملكية الروضة (خاصة، عامة)، وعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات"، من "5 - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

- 5.3. تقديم مقترحات لتطوير الأداء والمهارات القيادية لمديرة الروضة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

سادساً: متغيرات البحث: المتغيرات المستقلة: ملكية الروضة (عامة، خاصة)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات"، من "5 - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). المتغير التابع: درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد، والتي يمكن قياسها من خلالها الاستبانة المعدة لذلك.

سابعاً: حدود البحث:

7.1. الحدود البشرية والمكانية: مديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق.

7.2. الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021).

7.3. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تعرف درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاثلين سانفورد.

ثامناً: مصطلحات البحث العلمية والاجرائية:

1- الممارسة (Practice) تعرف بأنها: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها المدير لتحقيق أهداف المؤسسة وهي مجموعة القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير التي تمكنه من أداء عمله والقيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة (شاهين، 2011، 44). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الأعمال والمهام التي تقوم بها مديرة الروضة من خلال المحاور الخمسة التي تتضمنها الاستبانة، وتقاس بالدرجة الكلية التي تحصل عليها المديرة على الأداة المعدة لذلك.

2- المهارات القيادية (Leadership Skill) وتعرف بأنها: مجموعة الأعمال المحددة التي يقوم بها المدير في سياق تنظمي وتنسيق أعمال مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمال مثل: بناء علاقات العمل، مدح وانتقاد أعضاء الفريق وإظهار التقدير لهم وصناعة القرار، حل المشكلات، والعمل على رفع المستوى المهني والتعليمي لهم من خلال التنمية المهنية المستمرة (الدغيمات، 2017، 102). وتعرف الباحثة المهارات القيادية الاجرائياً بأنها: مجموعة من المهام والكفايات التي تتسم بها مديرة الروضة والتي تمكنها من أداء أعمالها، والقيام بالمهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية، وتشمل محاور الاستبانة الخمسة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لذلك.

3- مديرة الروضة (kindergarten female principal) هي القائدة والمشرفة

على إدارة نشاطات الروضة بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية، وتطور التعامل مع المجتمع المحلي (حسان، 2013، 68). وتعرف إجرائياً: الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأي مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

- دراسة (قناديلي، 2012) السعودية بعنوان: تطوير أداء مديرات رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الإتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات رياض الأطفال في ضوء الإتجاهات المعاصرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رياض الأطفال بجدة والبالغ عددهم (178) روضة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت (32) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: المهارات الإدارية، المهارات التربوية، المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات الإدارية كانت ضعيفة حيث جاءت المهارات التربوية بالدرجة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (2.36)، و ثم جاءت المهارات الإدارية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.22)، وجاءت المهارات الفنية بالمرتبة الثالثة بمتوسط قدره (2.2)، وأخيراً جاءت المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قدره (2.07). وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال لمواكبة المستجدات الإدارية والتربوية.

- دراسة (غانم وآخرون، 2016) سورية بعنوان: درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المهام الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجالات:

التخطيط، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم أداء العمل. ولتحقيق أهداف البحث تمّ بناء استبانة وتوزيعها على (65) مديراً ومديرة من مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، وأعيد منها (59) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى إنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجالات التخطيط، وتوجيه عمل الروضة، وتقويم أداء العمل جاء بدرجة متوسطة، بينما جاءت درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجال تنظيم عمل الروضة جاءت بدرجة عالية. وأظهرت الدراسة أن المهارات الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تتم بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية، وارتفاع المؤهل العلمي.

- **دراسة (محرز، 2017) سورية بعنوان:** أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط الإدارية أكثر إنتشاراً لدى مديرات الرياض من وجهة نظر المعلمات وتعرف مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق، وتعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية والسلوك الإبداعي، وتعرف الفروقات بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأنماط الإدارية، واستبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة استبانة لقياس أنماط السلوك الإداري مكونة من أربعة أنماط، واستبانة السلوك الإبداعي. تكونت عينة البحث (238) معلمة من معلمات الرياض، وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات المعلمات على استبانة أنماط السلوك الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمات اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وأعلى. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين درجات إجابات المعلمات على استبانة أنماط السلوك الإداري لدى مديرات رياض

الأطفال، من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، عدا النمط (الاستشاري، الديمقراطي) كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات اللواتي لديهن سنوات خبرة من (11-20) سنة.

عاشراً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة كاردنو ورينولدز (Cardno & Reynolds, 2010) نيوزيلندا:
Resolving Leader Ship Dilemmas in New Zealand Kinder garden's,
an action Research Study

حل معضلات القائد في رياض الأطفال النيوزيلندية، دراسة بحثية إجرائية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجهها مديرات الرياض، ومن ثم السعي لتطوير قدرتهن على السلوك القيادي. تكونت عينة الدراسة من (16) مديرة و (6) إداريين من النظام التربوي، وتم إجراء الدراسة على ثلاثة مراحل، في المرحلة الأولى سعت لفحص الصعوبات التي تواجهها المديرات بحسب تصورهن، وفي المرحلة الثانية تم إدخال برنامج تدريبي يزود المشاركات بالمهارات اللازم توظيفها لحل تلك الصعوبات، وفي المرحلة الثالثة هدفت الدراسة فحص التغيير الحاصل بناءً على مرور المشاركات بالبرنامج السابق. أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: وجود صعوبات في سياق العمل داخل الروضة، وهي صعوبات إدارية ذات علاقة بالوقت وأعباء العمل وصعوبات ببعد العلاقات داخل الروضة كالعلاقات بين فريق العمل في الروضة، وصعوبة التواصل مع المجتمع المحلي والأهل كما بينت نتائج الدراسة زيادة قدرة المديرات على التعبير عن الصعوبات القيادية التي تواجهها بشكل واضح بعد التحاقهن ببرنامج التطور المهني، وقدرتهن على تجاوز تلك الصعوبات بسبب البرنامج التدريبي.

- دراسة كير (Carr, 2016) في بريطانيا:

Sustainable leadership skills in primary schools.

مهارات القيادة المستدامة في المدارس الابتدائية .

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة المدرسية في الانتقال إلى مستقبل مستدام ومعرفة الأساليب المناسبة لتمكين المدرسة من دورها في التنمية المستدامة في سياق التعليم الرسمي في المملكة المتحدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مدراء المدارس في المملكة المتحدة، والمقابلة مع عدد من قادة المدارس. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة اتباع طرائق تعليمية تخلق مساحة للتعليم التعاوني المشترك الذي يشجع على التفكير النقدي وتشجيع الأطفال على التواصل مع بعضهم البعض ومع البيئة، والابتعاد عن النظم التعليمية الرسمية القائمة على الأساليب غير المستدامة بطبيعتها.

أحد عشر: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يلاحظ أن البحث الحالي يتفق مع دراسة قناديلي (2012) ودراسة غانم وآخرون (2016) التي أكدت على أهمية دور مديرات رياض الأطفال، وضرورة قيامهن بالأعمال والمهام الموكلة إليهن، وتتفق الدراسة الحالية من حيث الأداة مع دراسة محرز (2017) ودراسة غانم وآخرون (2016) ودراسة قناديلي (2012) التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتختلف عن دراسة كاردنو ورينولدز (2010) التي استخدمت المنهج التجريبي، كما تتفق مع الدراسات السابقة من حيث العينة التي شملت مديرات رياض الأطفال إلا أنها تختلف عن عينة دراسة غانم وآخرون (2016) التي اقتصررت على مديرات رياض الأطفال الخاصة ودراسة كير (2016) التي شملت المدارس الابتدائية. ويتميز البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة من حيث أنه يهدف إلى تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرة الروضة في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" التي تعد إحدى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية. وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من حيث المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وفي بناء محاور الاستبانة بهدف التعرف إلى المهارات القيادية لمديرة الروضة.

الجانب النظري: يحاول الجانب النظري الإضاءة على مهام مديرة الروضة، وأهم المهارات الأساسية للمدير الناجح، بالإضافة إلى تعرف نظرية كاتلين سانفورد ومجالاتها الخمسة وفيما يأتي عرض مفصل لذلك:

مهام مديرة الروضة: يقع على عاتق مديرة الروضة مهام متعددة يمكن تلخيصها ووفقاً للمرسوم رقم/55/ لعام/ 2004/ بالآتي:

- الإشراف على تسجيل سجلات الروضة، وملفات الأطفال وعلى تنظيم عقود العمل المبرمة، وتجديدها بين صاحب الروضة والعاملين فيها بما لا يتعارض مع الأحكام والقوانين.

- متابعة الالتزام بخطة العمل الدراسية المعتمدة، والإشراف على تقييم الأطفال وأنشطتهم.

- الإشراف على مراسلات الروضة مع المديرية والجهات المعنية، ومتابعة سير العملية التربوية مع المربيات والمرشدين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- **المهارات الأساسية لمديرة الروضة كقائد تربوي:** يتطلب نجاح مديرة الروضة مجموعة من المهارات تتمثل كما يشير (مصطفى، 2013، 87) بالآتي: المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرة اللازمة في بناء شخصية الأفراد، ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية، والقدرة العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس.

- **المهارات الفنية:** وتشمل المعرفة المتخصصة في العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق للأمور والإيمان بالهدف.

- **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وتوافر روح العمل الجماعي. وترتبط هذه المهارة بمجموعة من السمات منها الاستقامة، وبناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وثقته بهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار لديهم. ويمكن لمديرة الروضة اتخاذ جملة من الإجراءات التي من شأنها تطوير العمل من خلال:

- توزيع السلطة والمسؤولية على نطاق واسع، والأخذ بآراء المعلمات وإشراكهن في قضايا الروضة.

- تهيئة الفرص والظروف لتطوير قدرات المعلمات وتنميتها، منح العاملين في الروضة الاستقلال الذاتي للوصول إلى الإبداع (Harri& Muijs, 2007, 17). ويمكن القول: إن المهارات القيادية تشكل عنصر أساسي لنجاح أي برنامج داخل الروضة، ذلك لأهميتها القصوى في إيجاد المناخ الفكري والنفسي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب، ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التربوية.

- **القيادة بالحب أو الإدارة بفطرة الأمومة:** تعد الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمع لما تقوم به من وظائف مختلفة أهمها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقييم. وهي أسلوب معترف به أكاديمياً في الإدارة الحديثة، يركز على إشاعة المحبة بين القائد والعاملين معه في المنظمة للارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق الأهداف. وتعود نظرية القيادة بالحب (Management by love) لكاثلين سانفورد مؤلفة كتاب "القيادة بالحب كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بالفطرة"، التي قسمت الإدارة بالحب إلى المجالات الآتية:

أ- حب المديرية للروضة: وترجم المديرية ذلك الحب إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء الروضة ومن مظاهرها: معرفته التامة برسالتها، وفهمها العميق برؤيتها، وإيمانها المطلق بأهدافها وقيمها، ومشاركة العاملين في هذا الحب، فحب الروضة ونجاحها وجهان لعملة واحدة (Sanford, 2000, 242).

ب- حب المديرية للعاملين: وترجم المديرية هذا الحب من خلال: التعاون مع العاملين، واحترامهم، وتقديرهم، وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم، ومساعدتهم في الكشف عن قدراتهم، وتنمية مواهبهم، وإطلاق طاقاتهم، وتأكيد ثقتهم بأنفسهم، شأنها شأن الأم الحنون التي تحب الخير لأبنائها.

ت- حب المديرية للأطفال: ويتمثل ذلك الحب في حسن معاملة المديرية للأطفال، واحترامهم وتقديم خدمة أو منتجاً تعزز بجودته، والأخذ بأراء الأطفال، والاهتمام بشكواهم، والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الروضة (السعود، 2015، 15).

ث- حب المديرية للمجتمع: تعد الإدارة بالحب خدمة المجتمع من أهم مسؤولياتها، ووسيلة للنهوض بحياة العاملين والعملاء معاً، لأن المؤسسات القوية لا تنمو في المجتمعات الضعيفة أو المريضة. ويقع على مديرة الروضة مسؤولية المساهمة في تحسين وتطوير المجتمع من حولها.

ج- حب المديرية لنفسها: لا يقصد به تعظيم الأنا والغرور والتكبر، بل حب الذات والتصالح مع النفس الذي يساعد على مد جسور الثقة مع الآخرين، فالمديرة المحبة لنفسها واقعية في طموحاتها، ومنطقية في توقعاتها، فلا تبالغ في استخدام سلطاتها، وتسمو بنفسها وتعلمها وتؤدبها وتكافئها على التقدم والنجاح وتغفر لها الخطأ (Sanford, 2000, 243). ويمكن القول: إن المديرية المحبة لا يتوقف عطائها حتى وإن تحولت إلى جندي مجهول، فالقيادة بالحب أو بفطرة الأمومة لا يمكن تحقيقها دون إعداد المديرية التي تمتلك الكفايات والمهارات المناسبة، لقيم ومعتقدات هذه النظرية وإحداث تغيير في ثقافة الروضة.

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق، وقد بلغ عدد الرياض (164) روضة للعام الدراسي 2021/2020، منها (129) روضة خاصة، و(35) روضة حكومية، ومن مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية طبقية بمعدل (35%) من مجتمع الرياض، ووفقاً لتابعة الروضة فقد بلغ عددها (82) روضة، تضم (64) روضة خاصة، و(18) روضة حكومية. تم توزيع استبانة البحث، وبعد استعادة الاستبانات واستبعاد غير الصالح للتحليل الإحصائي منها، وبذلك تكون العينة النهائية (72) مديرة روضة. ويبين الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة.

الجدول (1): توزيع عينة البحث بحسب متغيرات البحث

النسبة	المجموع	عدد سنوات الخبرة						ملكية الروضة			
		10 سنوات فأكثر		من 5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		خاصة		حكومية	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
100 %	72	%38.9	28	34.7 %	25	26.4 %	19	%75	54	%25	18

اثنا عشر: منهج البحث وأدواته:**1.12. منهج البحث:**

لتحقيق أهداف البحث طبق المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً قيمياً، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات، 2000، 274).

2.12. أدوات البحث (استبانة موجهة لمديرات رياض الأطفال): بعد الاطلاع على

الأدب التربوي ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة التربوية في مؤسسات ما قبل المدرسة كدراسة حسن (2015) ودراسة أحمد (2016). ووفقاً للمنهج الذي اتبع في هذه الدراسة، أعدت الباحثة استبانة موجهة لمديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة،

تألفت في صورتها النهائية من (60) بنداً موزعة على خمسة مجالات، والتي تمثل جوانب نظرية القيادة بالحب لكاتلين سانفورد، وجاءت البنود متدرجة بخمسة مستويات (كبير جداً، كبير، متوسط، منخفض، منخفض جداً). ولتقدير درجة الإجابة، فقد اعتمد على المعيار الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) مرتفعة.

12. 2. 1. صدق الاستبانة:

أ- صدق المحتوى: تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وبلغ عددهم (9) من أصحاب الخبرة والاختصاص الملحق رقم (1) وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الأداة للهدف الذي وضعت من أجله ومدى وضوح المفردات، وصياغة السلامة اللغوية، وفيما يلي جدول يوضح أهم التعديلات.

الجدول (2): استبانة موجهة لمديرة الروضة قبل التعديل وبعده

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
أبتعد عن الإساءة اللفظية عند التحدث مع العاملين.	أحدثت بلطف مع العاملين في الروضة.
أتوجه بالنقد البناء للعاملين في الروضة.	أتوجه بالنقد البناء وبأسلوب ودي للعاملين في الروضة.
أتعامل مع الأطفال بحبة واحترام.	أتعامل مع الأطفال بحبة وعطف.

ب - صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها، كما هو مبين في الجدول (3)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، وهذا يدل على اتساق مجالات البحث مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (3): معامل الارتباط يبين كل مجال والدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة مديرة الروضة

للأداء القيادي

المجالات	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس
معامل الارتباط	**0.892	**0.869	**0.825	**0.882	**0.947
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

12. 2. 2. ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين هما:

أ - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (18) مديرة روضة في رياض الأطفال الحكومية والخاصة من رياض مختلفة عن عينة البحث بمدينة دمشق. ويظهر الجدول (4) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ التي بلغت (0.982) على الاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (4): يوضح معاملات ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	استبانة درجة ممارسة مديرة الروضة للأداء القيادي في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب"
0.938	15	المجال الأول: حب العاملين
0.896	13	المجال الثاني: حب الروضة
0.924	10	المجال الثالث: حب الأطفال
0.933	10	المجال الرابع: حب المجتمع المحيط
0.986	12	المجال الخامس: حب المديرة لنفسها
0.982	60	الدرجة الكلية للاستبانة

ب - طريقة التجزئة النصفية: إذ قسمت الاستبانة المطبقة على أفراد العينة الاستطلاعية إلى نصفين، يضم الأول البنود الفردية، والثاني البنود الزوجية، واحتُسب مجموع درجات النصفين ثم حسب معامل الارتباط بين النصفين، وجرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة (Spearman-Brown) ومعادلة (Guttman Split-Half)، كما هو موضح في الجدول (5). ومن قراءته يتبين أن معامل الارتباط قبل التعديل بلغ (0.988) ومعامل الارتباط بعد التعديل بلغ (0.994)، كما بلغ معامل غوتمان (0.992) وهي قيم عالية على مستوى الاستبانة ككل وتدل على ثبات الأداة.

الجدول (5): يوضح معامل ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

غوثمان	سبيرمان براون	بيرسون	عدد العبارات	استبانة درجة ممارسة مديرة الروضة للأداء القيادي في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب"
	الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل		
0.992	0.994	0.988	60	

ثالث عشر: النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق؟ للوصول إلى درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل مجال من المجالات وعلى المستوى الإجمالي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): مستوى ممارسة مديرات الرياض للأداء القيادي في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق

مستوى الممارسة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبانة
متوسط	67.8%	0.96	3.39	المجال الأول: حب العاملين
متوسط	72.8%	0.5	3.64	المجال الثاني: حب المؤسسة (الروضة)
مرتفع	83%	0.5	4.17	المجال الثالث: حب الأطفال
متوسط	56.2%	0.7	2.81	المجال الرابع: حب المجتمع المحيط
متوسط	72.2%	1	3.61	المجال الخامس: حب المديرية لنفسها
متوسط	70.4%	0.48	3.52	الدرجة الكلية للاستبانة

يُلاحظ من الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي العام لممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق بلغ (3.52) وأهمية نسبية بلغت (70.4%)، وتقع ضمن المستوى المتوسط، وأن مجال حب العملاء (الأطفال) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.17)، وأهمية نسبية بلغت (83%)، وبمستوى مرتفع، كما أن مجالات البقية جميعها حصلت على مستوى متوسط، وجاء أعلاها على مجال حب المؤسسة (الروضة) بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وأهمية نسبية بلغت (72.8%)، ثم مجال حب المديرية لنفسها بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وأهمية نسبية بلغت (72.2%)، تتبعها مجال حب العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وأهمية نسبية بلغت (67.8%)، ثم في المرتبة الأخيرة جاء مجال حب المجتمع المحيط بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وأهمية نسبية بلغت (56.2%). وتفسر هذه النتيجة بأن حب الأطفال هو الشرط أساسي للعمل والاستمرار معهم، حيث يحتاج الطفل للحب في جميع مراحل عمره. ويعد الحب عاملاً ضرورياً وأساسياً لنمو الطفل وتطوره، سيما وأن حب الأطفال وخدمتهم بصدق من أهم أسباب نجاح العمل، لأن ذلك يترجم إلى كفاءة في الأداء. وينشأ هذا الحب والتقبل عندما تعمل مديرة الروضة معهم أو تلعب معهم أو تساعدهم أو تشاركهم في بعض أنشطتهم اليومية، وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة قناديلي (2012) التي جاءت فيها المهارات الإنسانية بالدرجة الأخيرة. كما تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادي في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق. ورتبت تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي المجال الأول: حب العاملين: يظهر الجدول (7) مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق على عبارات مجال حب العاملين.

الجدول (7): مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" عند مجال حب العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
1	أحترم جميع العاملين في الروضة.	3.92	1.3	78.4%	1	مرتفع
11	أسعى إلى تطوير قدرات العاملين المهنية ورفع مستوى أدائهم.	3.89	1.23	77.8%	2	مرتفع
4	أشجع على إقامة الرحلات والحفلات الجماعية للعاملين في الروضة.	3.76	1.18	75%	3	مرتفع
5	أهتم بشكاوي العاملين ومقترحاتهم	3.71	1.35	74%	4	مرتفع
12	أتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	3.68	1.36	73.6%	5	مرتفع
10	أحدث بلطف مع العاملين في الروضة مع العاملين.	3.51	1.34	70.2%	6	متوسط
2	أتعامل مع الجميع بعدالة ومساواة دون تمييز أو تعصب.	3.47	1.5	69.4%	7	متوسط
7	أزود العاملين بالتغذية الراجعة الصحيحة وبأسلوب إيجابي	3.39	1.49	67.8%	8	متوسط
14	أحرص على العلاقة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بيني وبين العاملين في الروضة.	3.31	1.38	66.2%	9	متوسط
13	أحرص على التواصل الإيجابي والإنصات الجيد مع العاملين.	3.28	1.41	65.6%	10	متوسط
6	أتوجه بالنقد البناء وبأسلوب ودي للعاملين في الروضة.	3.13	1.52	63%	11	متوسط
3	أتفهم ظروف جميع العاملين في السراء والضراء	3.07	1.63	61%	12	متوسط
9	أفوض بعضاً من المهام والصلاحيات للعاملين في الروضة	3	1.61	60%	13	متوسط
8	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالروضة.	2.92	1.45	58.4%	14	متوسط
15	أتعامل بمرونة مع العاملين في الروضة.	2.86	1.44	57.2%	15	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاثلين سانفورد "القيادة بالحب" عند مجال حب العاملين تراوح بين المرتفع والمتوسط وحصلت العبارات (أحترم جميع العاملين في الروضة، وأسعى إلى تطوير قدرات العاملين المهنية ورفع مستوى أدائهم، وأتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل) على مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تزيد على (3.68)، وأهمية نسبية تزيد على (73.6%)، في حين حصلت العبارات البقية على مستوى متوسط بمتوسط حسابي تراوح بين (3.51)، و(2.86)، وأهمية نسبية تراوحت بين (70.2%) و(57.2%) وحصلت عبارات (أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالروضة، أتعامل بمرونة مع العاملين في الروضة). ويرجع السبب في ذلك إلى أن إحترام وتقدير العاملين في الروضة، والعمل على تنمية مهاراتهم وتطوير أساليبهم، يعد الركيزة الأساسية لبناء علاقة متينة بين المديرية والعاملين معها بحيث تكون العلاقة قائمة على الثقة المشتركة، والسعي لنجاح عمل الروضة، لكن تلك العلاقة القوية ليس من الضرورة أن تمتد لتشمل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تعد ضمن صلاحيات ومهام المديرية نفسها، وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة محرز (2017) التي أكدت أهمية النمط الإداري الديمقراطي.

المجال الثاني: حب المؤسسة (الروضة): يظهر الجدول (8) مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاثلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق على عبارات مجال حب المؤسسة (الروضة).

الجدول (8): مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" عند مجال حب المؤسسة (الروضة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
21	أحرص على توفير الوسائل والتقنيات التعليمية خاصة بالأطفال.	4.18	1.16	83.6%	1	مرتفع
22	أتابع إصلاح الأعطال التي تصيب تجهيزات الروضة وأثاثها.	3.97	1.16	79.4%	2	مرتفع
24	أضع خطة واضحة للعمل في بداية العام الدراسي.	3.92	0.99	78.4%	3	مرتفع
20	أحرص على سلامة أثاث الروضة وتجهيزاتها.	3.85	1.17	77.0%	4	مرتفع
25	أتابع خطة العمل ضمن المسار الزمني المخصص لها.	3.85	1.08	77.0%	4	مرتفع
18	أنظم العمل في الروضة بما يحقق نجاحها.	3.83	1.26	76.6%	5	مرتفع
26	أضع خطة العمل في ضوء الإمكانيات والمواد المتاحة للروضة.	3.76	0.94	75.2%	6	مرتفع
17	أرتب الأولويات العمل في الروضة.	3.72	1.21	74.4%	7	مرتفع
27	أحرص على تطبيق القوانين والتعليمات التي تُصَب في مصلحة الروضة.	3.53	0.95	70.6%	8	متوسط
23	أنسق مع الإداريين الآخرين (أمينة السر، المرشدة النفسية) العاملين في الروضة	3.36	1.26	67.2%	9	متوسط
28	أتابع التطورات التربوية المختلفة وأطبقها في الروضة.	3.26	1.23	65.2%	10	متوسط
19	أحرص على نظافة الروضة وحسن مظهرها.	3.25	1.39	65.0%	11	متوسط
16	أعمل على تحقيق أهداف الروضة التربوية والتعليمية.	2.81	1.24	56.2%	12	متوسط

يتبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" عند مجال حب المؤسسة (الروضة) تتراوح بين المرتفع والمتوسط، وحصلت العبارات (أحرص على توفير الوسائل والتقنيات التعليمية خاصة بالأطفال، وأتابع إصلاح الأعطال التي تصيب تجهيزات الروضة وأثاثها، وأضع خطة واضحة للعمل في بداية العام الدراسي) على مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تزيد على (3.72)، وأهمية نسبية تزيد على (74.4%)، في حين حصلت العبارات البقية على مستوى متوسط بمتوسط حسابي تراوح بين (3.53)، و(2.81)، وأهمية نسبية تراوحت بين (70.6%)، و(56.2%)، ويعود السبب في حصول عبارات (توفير الوسائل والتقنيات التعليمية خاصة بالأطفال، وإصلاح الأعطال التي تصيب تجهيزات الروضة وأثاثها على درجة مرتفعة) نظراً لأن تلك الوسائل والأدوات التعليمية كالصور الملونة، والمجسمات، والألعاب التعليمية، تعد العصب الرئيسي في نجاح العملية التربوية التعليمية في الروضة، لأن الطفل يتعلم عن طريق حواسه الخمسة التي تعد نوافذ المعرفة في هذه المرحلة العمرية، لذلك كان من الضروري الحفاظ على تلك الوسائل والتقنيات التي بدونها لا يمكن ضمان استمرار عمل الروضة، ونجاحها والتركيز على تلك الوسائل والتقنيات التعليمية، والأثاث قد يكون على حساب نظافة الروضة وأهدافها. وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة قناديلي (2012).

المجال الثالث: حب العملاء (الأطفال): يظهر الجدول (9) مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق على عبارات مجال حب العملاء (الأطفال).

الجدول (9): مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" عند مجال حب العملاء (الأطفال).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
34	أشارك الأطفال في بعض أنشطتهم اليومية.	4.57	0.89	91.4%	1	مرتفع
32	أتعامل مع الأطفال بمحبة وعطف .	4.51	0.61	90.2%	2	مرتفع
31	أتعاون مع المعلمات لحل المشكلات التي قد تواجه الأطفال في الروضة.	4.46	0.77	89.2%	3	مرتفع
33	أسأل عن الأطفال في حال غيابهم أو مرضهم.	4.44	0.82	88.8%	4	مرتفع
30	أعدُ الطفل هو محور الأولويات.	4.31	0.96	86.2%	5	مرتفع
29	أحرص على تقديم أفضل الأساليب التربوية والتعليمية للأطفال.	4.28	0.84	85.6%	6	مرتفع
36	أهتم بصحة الأطفال ومراقبة نموهم السليم.	4.04	1.36	81%	7	مرتفع
35	أسعى بالتعاون مع المعلمات إلى تحسين وتطوير الأنشطة والأساليب التي تقدم للأطفال.	4.03	1.32	81%	8	مرتفع
38	أمارس عملي بأمانة ونزاهة فوق كل الاعتبارات المادية والريح السريع.	3.83	0.99	77%	9	مرتفع
37	أشجع على إقامة الرحلات والزيارات ومصاحبة الأطفال إلى خارج حدود الروضة.	3.18	1.24	63.6%	10	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديرات الرياض للاداء القيادي في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" عند مجال حب العملاء (الأطفال) جاء بمستوى مرتفع، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.83)، وأهمية نسبية تزيد على (77%)، باستثناء العبارة (أشجع على إقامة الرحلات والزيارات ومصاحبة الأطفال إلى خارج حدود الروضة) فقد حصلت على مستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وأهمية نسبية بلغت (63.6%). وحصلت العبارات (أشارك الأطفال في بعض أنشطتهم اليومية. أتعامل مع الأطفال بمحبة وعطف) على درجة مرتفعة وعبارة (أشجع على إقامة الرحلات والزيارات ومصاحبة الأطفال إلى خارج حدود الروضة) على درجة أقل، نظراً لأن مشاركة المديرية للأطفال في أنشطتهم اليومية المختلفة كالأنشطة الفنية والرياضة والتمثيلية تخلق علاقة يسودها الحب والعطف بينها وبين الأطفال، بعيداً عن الرحالات

والزيارات لأماكن خارج سور الروضة التي تقف أزمة النقل والمواصلات عائناً دون تطبيقها بشكل متكرر، وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة قنايلي (2012).

المجال الرابع: حب المجتمع المحيط: يظهر الجدول (10) مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق على عبارات مجال حب المجتمع المحيط.

الجدول (10): مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" عند مجال حب المجتمع المحيط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
47	أشارك في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تقيمها مؤسسات المجتمع الأخرى بهدف الاستفادة من تجاربهم.	3.44	1.15	68.8%	1	متوسط
41	أتعاون مع الأهالي لحل المشكلات التي تواجه أطفالهم.	3.21	1.4	64.2%	2	متوسط
48	أستعين بالخبرات والكفاءات التي من الممكن أن تطور عمل الروضة (أساتذة جامعات، رسامون، أطباء)	3.11	1.42	62.2%	3	متوسط
39	أحرص على عقد اجتماعات لأولياء أمور الأطفال.	3.07	1.46	61.4%	4	متوسط
40	أهتم بشكاوي الأهالي و ملاحظاتهم.	2.86	1.41	57%	5	متوسط
46	أشجع على إقامة المحاضرات التوعوية لأهالي الأطفال بما يتعلق بقضايا الطفولة المبكرة.	2.79	1.02	55.8%	6	متوسط
44	أحرص على أن يبقى الأهالي على الاطلاع الدائم على أنشطة أطفالهم داخل الروضة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.	2.69	1.06	54%	7	متوسط
43	أشجع على التواصل الفعال بين الروضة ومؤسسات المجتمع الأخرى (نوادي رياضية، مراكز ثقافية، مكتبات)	2.56	1.21	51.2%	8	متوسط
42	اعتذر من الأهالي عند حدوث تقصير في عمل الروضة.	2.19	1.03	43.8%	9	منخفض
45	أشجع الأهالي على المشاركة في التخطيط لأنشطة الروضة المختلفة.	2.19	0.87	43.8%	10	منخفض

يتبين من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" عند مجال حب المجتمع المحيط جاء بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.44)، و (2.56)، وأهمية نسبية تراوحت بين (68.8%) و (51.2%)، بإستثناء العبارتين (اعتذر من الأهالي عند حدوث تقصير في عمل الروضة، وأشجع الأهالي على المشاركة في التخطيط لأنشطة الروضة المختلفة) فقد حصلت على مستوى منخفض بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وأهمية نسبية بلغت (43.8%) للعبارتين. وحصلت العبارات (أشارك في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تقيمها مؤسسات المجتمع الأخرى بهدف الاستفادة من تجاربهم. أتعاون مع الأهالي لحل المشكلات التي تواجه أطفالهم) على درجة مرتفعة وعبرة (اعتذر من الأهالي عند حدوث تقصير في عمل الروضة، أشجع الأهالي على المشاركة في التخطيط لأنشطة الروضة المختلفة) على درجة منخفضة، لأن حرص المديرة على التنمية المهنية للعاملين في الروضة - النتيجة التي أثبتتها المجال الأول من النظرية - يدفعها للمشاركة والاطلاع على المستجدات التربوية بهدف رفع أداء العاملين، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم المختلفة، بعيداً عن رأي الأهل ووجهات نظرهم التي قد لا تتسم بالموضوعية والحياد خاصة عندما يتعلق الأمر بأطفالهم، وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي مع دراسة كير (2016).

المجال الخامس: حب القائد لنفسه: يظهر الجدول (11) مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق على عبارات مجال حب القائد لنفسه.

الجدول (11): مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد

"القيادة بالحب" عند مجال حب القائد لنفسه

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
50	أتمتع بتقدير عالٍ لذاتي.	3.88	1.07	77.6%	1	مرتفع
58	أقبل النقد البناء الموجه لعملتي.	3.72	1.12	74.4%	2	مرتفع
51	أسمو بنفسي فوق صغائر الأمور.	3.71	1.24	74.2%	3	مرتفع
52	أساعد المعلمات في الروضة للوصول للنجاح في أعمال المؤكدة إليهم.	3.65	1.3	73%	4	متوسط
57	أنجز مهامتي بإتقان ودون تذمر من الواجبات والأعمال.	3.63	1.17	72.6%	5	متوسط
53	لدي الشجاعة على اتخاذ القرارات بمفردي.	3.61	1.34	72.2%	6	متوسط
56	لا أضيع الوقت أثناء العمل.	3.61	1.15	72.2%	6	متوسط
59	أقبل نجاحات الآخرين وأدعهم.	3.57	1.2	71.4%	7	متوسط
60	أحرص على مواكبة التطورات التربوية الحديثة.	3.57	1.29	71.4%	7	متوسط
54	أتنازل عن رأيي إن ثبت خطأ.	3.53	1.23	70.6%	8	متوسط
55	أحترم الوقت وأصل إلى العمل في مواعييد المحدد.	3.47	1.3	69.4%	9	متوسط
49	لا أبالغ في استخدام السلطة.	3.42	1.23	68.4%	10	متوسط

يتبين من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديرات الرياض للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" عند مجال حب القائد لنفسه تراوح بين المرتفع والمتوسط، وحصلت العبارات (أتمتع بتقدير عالٍ لذاتي، وأقبل النقد البناء الموجه لعملتي، وأسمو بنفسي فوق صغائر الأمور) على مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وأهمية نسبية تزيد على (74.2%)، في حين حصلت العبارات البقية على مستوى متوسط بمتوسط حسابي تراوح بين (3.65)، و (3.42)، وأهمية نسبية تراوحت بين (70%)، و (68.4%). ويعود السبب في حصول العبارات

السابقة على مستوى مرتفع، لأن الثقة بالنفس وتقديرها والإيمان بقدرتها على تجاوز العراقيل وصعوبات العمل، يعد ركيزة أساسية لنجاح العمل، والاستمرار فيه بعيداً عن التردد، وضعف تقدير الذات، ودون البالغة في استخدام السلطة والقوانين التي تحول طبيعة العمل بالروضة والتي يجب أن تتسم بالمرونة، والتسامح وبعيداً عن الممارسة القاسية للقوانين، وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي مع دراسة محرز (2017).

السؤال الثاني: ما الفروق في آراء أفراد عينة البحث من مديرات الرياض في مدينة دمشق من حيث درجة ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" تبعاً للمتغيرات الآتية (تابعية الروضة، عدد سنوات الخبرة)؟ تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: لا يوجد فروق في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض أطفال ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" من وجهة نظرهن. تبعاً لمتغير تابعية الروضة (حكومية، خاصة). للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، والنتائج مبينة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من مديرات الرياض حول مستوى ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق تعزى لتأثيرية الروضة

مجال الاستبانة	متغير تابعة الروضة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
حب العاملين	حكومية	18	51.72	13.75	.2830	.7780	غير دال
	خاصة	54	50.61	14.67			
حب المؤسسة (الروضة)	حكومية	18	47.56	7.53	.8440	.3520	غير دال
	خاصة	54	47.20	6.19			
حب العملاء (الأطفال)	حكومية	18	41.61	4.63	.9680	-0.056	غير دال
	خاصة	54	41.67	5.15			
حب المجتمع المحيط	حكومية	18	28.89	6.43	.5990	1.019	غير دال
	خاصة	54	27.87	7.27			
حب القائد لنفسه	حكومية	18	42.22	11.47	.6450	-1.519	غير دال
	خاصة	54	43.74	12.25			
الدرجة الكلية	حكومية	18	212.00	28.79	.9090	.9070	غير دال
	خاصة	54	211.09	28.99			

يتبين من الجدول (12) أن الفروق التي ظهرت بين درجات أفراد عينة البحث، هي فروق غير دالة وليست جوهريّة، عند الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل مجال من مجالاتها، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، فجميع المديرات في الروضات الخاصة والعامة جاءت ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" بمستوى متوسط. وتعزى هذه النتيجة في ذلك إلى أن السياسة التربوية في الجمهورية العربية السورية قائمة على المركزية في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والاستراتيجيات. حيث تقوم السلطة المركزية متمثلةً بوزارة التربية برسم السياسات التربوية، بينما يقع على عاتق المستويات الإدارية المتسلسلة عنها الالتزام والتنفيذ بكل ما يصدر من تعليمات وسياسات سواء أكانت الرياض حكومية أو خاصة وتعد علاقة الإدارة التعليمية بإدارة الروضة علاقة الكل بالجزء، حيث تقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً لإدارة الروضة، وإمدادها بالقوى البشرية

اللازمة لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف المرسومة. ويمكن القول: إن إدارة الروضة هي صورة مصغرة للإدارة التعليمية، وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي مع دراسة محرز (2017). الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض أطفال ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" من وجهة نظرهن. تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (13). الجدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث من مديرات الرياض حول مستوى ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض

الأطفال بمدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
حب العاملين	أقل من 5 سنوات	19	47.47	15.25	3.50
	من 5 - 10 سنوات	25	46.72	9.28	1.86
	10 سنوات فأكثر	28	56.93	15.76	2.98
حب الروضة	أقل من 5 سنوات	19	43.00	6.41	1.47
	من 5 - 10 سنوات	25	48.08	5.31	1.06
	10 سنوات فأكثر	28	49.50	6.32	1.19
حب الأطفال	أقل من 5 سنوات	19	40.79	5.23	1.20
	من 5 - 10 سنوات	25	39.32	4.31	0.86
	10 سنوات فأكثر	28	44.32	4.23	0.80
حب المجتمع المحيط	أقل من 5 سنوات	19	26.32	5.78	1.33
	من 5 - 10 سنوات	25	27.96	5.86	1.17
	10 سنوات فأكثر	28	29.50	8.55	1.62
حب المديرية لنفسها	أقل من 5 سنوات	19	40.32	10.61	2.43
	من 5 - 10 سنوات	25	41.48	10.72	2.14
	10 سنوات فأكثر	28	47.11	13.31	2.52
على مستوى الكلية للاستبانة الدرجة	أقل من 5 سنوات	19	197.89	25.23	5.79
على مستوى الكلية للاستبانة الدرجة	من 5 - 10 سنوات	25	203.56	16.40	3.28
على مستوى الكلية للاستبانة الدرجة	10 سنوات فأكثر	28	227.36	32.55	6.15

وللكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول (14) هذه النتائج.

الجدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من مديرات الرياض حول مستوى ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاثلين ساتفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
حب العاملين	بين المجموعات	1677.477	2	838.739	4.466	0.015	دال
	داخل المجموعات	12957.634	69	187.792			
	المجموع	14635.111	71				
حب الروضة	بين المجموعات	502.035	2	251.017	6.948	0.002	دال
	داخل المجموعات	2492.840	69	36.128			
	المجموع	2994.875	71				
حب الأطفال	بين المجموعات	349.614	2	174.807	8.478	0.001	دال
	داخل المجموعات	1422.705	69	20.619			
	المجموع	1772.319	71				
حب المجتمع المحيط	بين المجموعات	115.810	2	57.905	1.174	0.315	غير دال
	داخل المجموعات	3402.065	69	49.305			
	المجموع	3517.875	71				
حب المديرية لنفسها	بين المجموعات	657.587	2	328.794	2.372	0.101	غير دال
	داخل المجموعات	9565.024	69	138.624			
	المجموع	10222.611	71				
على مستوى الاستبانة ككل	بين المجموعات	12131.275	2	6065.637	8.998	0.000	دال
	داخل المجموعات	46512.378	69	674.092			
	المجموع	58643.653	71				

يتبين من خلال قراءة الجدول (14) عدم وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث عند مجالي (حب المجتمع المحيط، وحب القائد لنفسه)، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.315)، و(0.101) للمجالين على التوالي، وهي قيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، في حين وجدت فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة وعند مجالات (حب العاملين، وحب المؤسسة "الروضة،

وحب العملاء "الأطفال"، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (69، 2). ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث من مديرات الرياض حول مستوى ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال بمدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مجلات الاستبانة	عدد سنوات الخبرة (I)	(J) عدد سنوات الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
حب العاملين	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	0.75	4.17	0.984	غير دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	9.46	4.07	0.075	غير دال
	10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	10.21(*)	3.77	0.031	دال
حب الروضة	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.08(*)	1.83	0.026	دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	6.5(*)	1.79	0.002	دال
	10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	1.42	1.65	0.693	غير دال
حب الأطفال	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	1.47	1.38	0.571	غير دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	3.53(*)	1.35	0.038	دال
	10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	5(*)	1.25	0.001	دال
الدرجة الكلية للاستبانة	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.67	7.90	0.774	غير دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	29.46(*)	7.72	0.001	دال
	10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	23.8(*)	7.14	0.006	دال

يظهر الجدول (15) أن الفروق بين المتوسطات جاء بين المديرات ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ومن (5 - 10 سنوات) لصالح ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، عند مجال حب العاملين، وعند مجال حب المؤسسة (الروضة) جاءت الفروق بين ذوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و من (5 - 10 سنوات) لصالح ذوات الخبرة من (5 - 10 سنوات)، لصالح ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، أما عند مجال حب العملاء

(الأطفال)، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة جاءت بين ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وكل من ذوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(من 5-10 سنوات) لصالح ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بدلالة المتوسطات الحسابية. وتعزى النتيجة في ذلك إلى أن سنوات الخبرة والعمل الحثيث تعد عاملاً هاماً في رفع سوية المهارات القيادية لدى مديرات الرياض، حيث تُنمي سنوات الخبرة قدراتهم ومعارفهم في العمل الإداري ليتمكنوا من ممارسة المهارات القيادية بصورة أكبر، وبذلك تتفق نتيجة البحث مع دراسة غانم وآخرون (2016) ودراسة محرز (2017).

مقترحات البحث:

- رفع كفاءة مديرات الرياض، والعمل على تعزيز المهارات القيادية من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية المختصة، والسعي الحثيث والمستمر لإثراء ميدان التربية بكل ما هو جديد حول المهارات القيادية، وسبل تطويرها تماشياً مع روح العصر ورؤية 2030 التي تؤكد على التطوير والحدثة في كل المجالات.
- تطبيق الأنماط القيادية الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال، كالقيادة بالأهداف والقيادة الديمقراطية، والقيادة بالحب، بهدف نشر الوعي بأهمية الأنماط القيادية الفعّالة، ومنح مديرة الروضة - بعد تدريبها - صلاحيات أكبر وتشجيع المعلمات على المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل نظام متابعة ومراقبة قائم على العدالة والوضوح، واعتماد معايير عالية المستوى لترشيح واختيار مديرة الروضة من قبل صانعي القرار في وزارة التربية.
- إجراء دراسة مماثلة للتعرف إلى درجة ممارسة للمهارات القيادية لمدراء المؤسسات التعليمية - في مراحل تعليمية أكبر - في ضوء نظرية كاتلين سانفورد.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2013). الإدارة التربوية. الطبعة 3. دار المسيرة: عمان.
- 2- الخثيلة، هند. (2000). إدارة رياض الأطفال. دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى: الإمارات العربية المتحدة.
- 3- السعود، راتب. (2015). الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية "القيادة بالحب" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول. جامعة الباحة: المملكة العربي السعودية. 12-4/15.
- 4- شاهين، عبير محمد. (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية: غزة.
- 5- عبيدات، ذوقان. (2000). البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه. دار أسامة للنشر والتوزيع. الرياض: السعودية.
- 6- غانم، أحمد، عباس، ثناء و مطبعة و سوسن. (2016). درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين. المجلد 37. العدد 1. سوريا.
- 7- قناديلي، رؤى. (2012). تطوير أداء مديرات رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى . المملكة العربية السعودية.
- 8- محرز، نجاح (2017). أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية. مجلد 39، العدد 46. سوريا.
- 9- مصطفى، عزة جلال. (2013). إدارة تطوير برياض الأطفال نماذج عالمية، الطبعة الأولى. دار النشر للجامعات: القاهرة.
- 10- وزارة التربية. الجمهورية العربية السورية. (المرسوم التشريعي رقم/55 لعام 2004). تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Cardno, C. and Reynolds, B. (2010), "Resolving leadership dilemmas in New Zealand kindergartens: an action research study", Journal of Educational Administration, Vol. 47 No. 2, pp. 206-226.
- 2- Harris, R & Muijs, A(2007). Distributed Leadership, Conceptual Confusion and Empirical Reticence. International Journal of Leadership in Education.(3)(11)
- 3- Hallinger. P. (2011). Leader Ship For Learning, Lessons Form 40 year of empirical Research of Educational Administration 49 (2) 125-142