

مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر الملمات في محافظة الأحساء  
 الباحثات/ منال حمد الخاتم\*<sup>1</sup>.. سمية عطية الحسن\*<sup>2</sup>.. ساره عبدالله العيساني\*<sup>3</sup>.

**ملخص:** هدفت الدراسة للتعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة نظر الملمات بمحافظة الأحساء. وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء وعددها 24 مدرسة بلغ عدد مديراتها 24 مديرة، وعدد الملمات 228 معلمة تم اختيار عينة عشوائية منهن بلغت 112 معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية تجاه الملمات وتجاه المتعلمين جاءت عالية جداً، أما تجاه مواجهة التحديات فقد كانت عالية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه المدارس، وضرورة حصر إدارة التعليم بالمنطقة لجميع التحديات ووضع آليات لتخطيها قبل تعميم التجربة.

### **The competence level of (female) directors of Early Childhood Education schools to perform their leadership roles and confront the challenges as viewed by the (female) teachers in Ihsaa Province**

**Abstract:** The study focused on exploring the competence level of (female) directors of ECE schools to perform their leadership roles and confront its challenges as viewed by the (female) teachers in Ihsaa Province. The (female) researchers used the analytical descriptive method and surveys as tools for their research. The study society comprised all the ECE schools in Ihsaa that was 24 schools with 24 (females) directors and 228 (female) teachers of which a random specimen of 112 (female)

<sup>1</sup> محاضر، كلية التربية قسم القيادة التربوية، جامعة الملك فيصل.

<sup>2</sup> محاضر، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك فيصل.

<sup>3</sup> محاضر، كلية التربية قسم القيادة التربوية، جامعة الملك فيصل.

teachers was selected. The study concluded that the competence (level) of ECE school (female) directors to perform their leadership roles toward the (female) teachers and toward the learners was quite high, whereas toward confronting the challenges, it was just high. The study highly stressed the importance of specifying a certain level of professional competencies as a basic condition to hold the position of a director for these schools, and the importance of specifying all the challenges and the ways to overcome them by the School District (Administration) before publicizing the experiment.

### المقدمة:

يعتبر الدور القيادي الفني لمدير المدرسة من أهم الأدوار التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في جميع المراحل الدراسية لاسيما مرحلة الطفولة المبكرة (النقيب، 2016)، حيث تحتاج هذه المرحلة إلى مدير متمكن من أداء أدواره القيادية لما لها من دور فاعل في خلق بيئة تعليمية محفزة تسهم في تحديد شخصية الطفل وسلوكياته وقدراته (بحرو، 2019). ولعل من أبرز الأدوار القيادية لمديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة تلك المرتبطة بتطوير المعلمات مهنيًا وتقديم الخدمات التربوية والتعليمية والإرشادية للأطفال وتحسين بيئة التعلم بشكل مستمر لتحقيق أهداف المرحلة، وفي هذا الصدد أشار (عيسى، 2018) إلى دور المديرات الفاعل في تحسين أداء المعلمات خاصة في مجال تخطيط الدروس وتنفيذها وإدارة الصف، وأشار (سويدان وآخرون، 2016) إلى ضرورة امتلاك مديرات مرحلة الطفولة المبكرة لمهارات خاصة ترتبط بالقدرة على تكوين علاقات إيجابية ورفع معنويات المعلمات باستمرار لدفعهن لبذل المزيد من العطاء. وأكدت دراسة (الماضي، 2018) بأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق المديرات لمبادئ الجودة على خلق بيئة تعليمية مميزة سواء للأطفال أو العاملين مما يجعلهم أكثر كفاءة وإنتاجية. وعليه فإن تنمية المهارات القيادية للمديرات أمر في غاية الأهمية حيث ينعكس إيجابيا على الناتج التعليمي وتطوير البيئة التعليمية (الجميلي، 2012). ويلاحظ المتتبع للدارسات في مجال الإدارة المدرسية لهذه المرحلة قصوراً واضحاً لدى مدراءها فيما يتعلق بأداء الدور القيادي في مختلف جوانبه، حيث أكدت دراسة (محروس وآخرون، 2016) على أن أغلب المدراء لمدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمنوفية يعانون من قصور شديد في خلق بيئة تعليمية محفزة للطلاب مما أثر على تحصيلهم العلمي. كما أكدت

دراسة (بوفتين والبياتي، 2012) على أن درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي لدى المعلمات جاء متوسطاً من وجهة نظر المعلمات. أما دراسة (الخاتم، 2011) فقد أكدت على أن المديرات يؤدين مهماتهن الفنية المتعلقة بتقديم الخدمات الإرشادية وتطوير المعلمات مهنيًا بدرجة متوسطة وهن بحاجة إلى مزيد من التدريب.

وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية مرحلة الطفولة المبكرة ودور التعليم في تلبية متطلبات هذه المرحلة، حيث ورد في رؤية 2030 "سيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر" (دليل مدارس الطفولة المبكرة، 1441: 5). ومن هنا انطلقت مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة القائمة على دمج رياض الأطفال مع الصفوف الأولية (بنين وبنات) بالمدارس الحكومية الابتدائية، وتولت وزارة التعليم تنفيذ هذه المبادرة إدراكاً منها للاحتياجات المختلفة للمتعلمين الصغار واستمراراً في الارتقاء بمستويات الأداء التربوي (وزارة التربية والتعليم، 1440). هذا وتواجه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة تحديات متنوعة تحول دون أدائهن لدورهن القيادي بكفاءة، وقد أكدت دراسة (الخاتم، 2011) على ضرورة مضاعفة الجهود لمساعدة المديرات على تخطي المعوقات.

وانطلاقاً من إدراك الباحثات بأهمية المرحلة وضرورة تحسين الدور القيادي لمديرات مدارسها، وبالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت أداء مديرات مدارس هذه المرحلة وذلك لحدائتها بالمملكة العربية السعودية؛ جاءت هذه الدراسة لتعرّف مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء الدور القيادي ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات بمحافظة الأحساء.

#### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

دراسة الشنواني (2020) كشفت عن تقديرات متوسطة لدور المديرات في مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمات والأطفال.

دراسة الزبون (2019) كشفت بأن أداء المديرات مرتفع فيما يتعلق بتطوير المعلمات مهنيًا، وأوصت بالمزيد من التدريب لهن في مجال أداء الوظائف الإدارية والتعليمية.

دراسة أبو حماد وعاشور (2019) كشفت بأن تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة المديرات جاءت بدرجة كبيرة جداً من ناحية ممارستهن للمهام الإدارية والفنية والتعامل مع الأطفال والتعامل مع المجتمع المحلي.

دراسة اليامي (2019) كشفت الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين الدور القيادي لمديرات المدارس على اختلاف المراحل التعليمية وبين خلق بيئة مدرسية جاذبة وجودة المخرجات التعليمية. دراسة سليمان والحبيب (2017) أكدت على ضرورة تطوير أداء مدراء المدارس وتقديم المزيد من الإعداد والتدريب لهم أثناء وقبل الخدمة وفق معايير جودة الإدارة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة McNae, Klevering (2018) سلطت الضوء على طبيعة دور المدراء في مرحلة الطفولة المبكرة وتعميدات العمل فيها، حيث يحتاج المدير إلى مزيد من الدعم والتطوير خاصة في مجال دعم المعلمين.

دراسة Damanik (2014) توصلت إلى أن جميع الأبعاد الإدارية المتناولة بالدراسة أثرت على كفاءة المعلمين الذاتية بشكل مباشر أو غير مباشر.

دراسة Hallinger & Lee (2013) خلصت الدراسة إلى أن مدراء المدارس حققوا مستوى متوسط في تطوير مناخ إيجابي، بينما حققوا مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي.

دراسة jao-nan (2013) أكدت على وجود تأثير إيجابي لسلوكيات المدراء على أداء المعلمين وبأن استخدام الإدارة القائمة على الاهتمام العاطفي تسهم في تحسين أداء المعلمين.

دراسة kulsreshtha et al (2012) كشفت الدراسة بأن وجود علاقات إيجابية بين المدراء والمعلمين وبين المدراء والطلبة تؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية صحية وقوية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بدراسة الدور القيادي للمدراء كدراسة: (الشنواني، 2020)، (اليامي 2019)، (McNae, Klevering, 2018)، (Hallinger & Lee, 2013). كما تطابقت نتائج الدراسات مع نتائج وتطبيقات الدراسة الحالية في تسليطها الضوء على أهمية التطوير التربوي لمدراء مرحلة الطفولة المبكرة مع دراسة: (الزبون، 2019)، (McNae, Klevering, 2018)، (سليمان والحبيب، 2017). كما اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. بينما اختلفت في الهدف منها حيث هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء من أداء دورهن القيادي ومواجهة التحديات، كما اختلفت في عاملي المكان والزمان فهي تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت مديرات مدارس الطفولة المبكرة على الصعيد المحلي بالمملكة العربية

السعودية عموماً وفي مدينة الأحساء خصوصاً، وكذلك من الناحية الزمنية حيث تقدمت قبل تاريخ تعميم المبادرة السعودية على جميع مدارس المملكة.

### ثانياً: أدبيات الدراسة:

#### **المحور الأول/ مرحلة الطفولة المبكرة (الأهمية وواقع التطبيق):**

يعتمد التطور في كل مراحل التعليم الأعلى على ما حققه الطفل من قدرات ومهارات في مرحلة الطفولة المبكرة وعليه تعد من أهم المراحل العمرية وأبلغها أثراً، مما يجعل الاهتمام بالطفل أمر في غاية الأهمية (الحريري، 2015)، وقد تنبعت المجتمعات لأهمية المرحلة ولمردودها الاقتصادي والاجتماعي والتنموي (النقيب، 2016)، مما جعل العديد من الجهات والمنظمات الدولية تعمل بشكل دؤوب في تحسين جودة رعاية وتعليم الطفل مثل منظمة اليونسيف واليونسكو وبرنامج الخليج العربي (الحسين، 2016)، ومن أجل تطبيق صحيح لجودة عمل مؤسسات الطفولة المبكرة لابد من تفاعل إيجابي لمجموعة العوامل المؤثرة وهي: الإدارة، المعلمات، المنهج، البيئة، والعلاقة مع الأسرة، وينظر إلى الإدارة على أنها الركيزة الأساس في تحقيق جودة الأداء (الحسين، 2016).

وفي المقدمة يأتي دور المدير الفعال في تبني ممارسات قيادية تسهم في جودة البيئة التربوية (hughes، 2010)، وهذا يتطلب بالضرورة امتلاك المدير لمجموعة صفات تميزه عن غيره (شريف، 2007)، والتي قد تختلف بعض الشيء بحسب الموقف لكن بشكل عام هناك صفات وخصائص عامة كحماسه لإنجاز المهام وثقته وإيمانه بنفسه وإصراره على تحقيق أعلى معايير جودة العمل كما لا بد بأن يكون لديه تركيز عالي على الغاية والأهداف المرسومة لإدارته وكذلك مهارة تقنية متعلقة بالمهام الموكلة له، ومن زاوية أخرى فهو يراعي مشاعر الغير ويتواضع ويستمع لهم ويحفزهم باستمرار (المطيري وآخرون، 2021).

#### **واقع تطبيق مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية:**

إدراكاً من وزارة التعليم للاحتياجات المختلفة للمتعلمين الصغار تم البدء بتطبيق مبادرة مدارس الطفولة المبكرة بمناطق مختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتزامن مع قرار التطبيق إصدار الدليل التنظيمي بقرار مجلس الوزراء رقم (511) 1440/2/9 هـ. وقد أوضح الدليل بأن الهدف من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة والتابعة لوكالة التعليم العام هو توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال من سن: 3-9 سنوات/ بنين وبنات، ومتابعة أداء المرحلة وفقاً للمؤشرات المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساسي من خلال تنفيذ مجموعة من المشاريع التربوية من شأنها أن تحقق متطلبات هذه المرحلة وتسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 (موقع وزارة التربية والتعليم، 1441هـ).

وقد تم تطبيق المبادرة في عدد من المدارس الحكومية للبنات للعام الدراسي 1441/1440 هـ من خلال أربع نماذج توسع أساسية، هي:

- أ. من خلال ضم رياض الأطفال مع الصفوف الأولية (بنين وبنات) في المدارس الحكومية.
- ب. من خلال ضم الصفوف الأولية بنين وبنات بمدارس رياض الأطفال.
- ج. من خلال إلحاق رياض الأطفال بمدارس التعليم العام الحكومي بنات.
- د. من خلال نموذج التوسع في الصفوف الأولية (بنين وبنات).

وقد أكد الدليل على أن التطبيق تم في مدارس البنات الابتدائية الحكومية مع توضيح لتفاصيل تخص مساحة فناء المدرسة، والطاقة الاستيعابية وآلية التوسع المناسبة حسب ذلك، وتحديد معايير النموذج المثالي بعد التوسع لتطبيق المبادرة (مكتب تحقيق الرؤية / وزارة التعليم، 1441 هـ). ولم تغفل وزارة التعليم عن العمل على تهيئة الكوادر التربوية -وعلى رأسهم المديرات- للعمل بفاعلية في هذه المدارس حديثة النشأة على واقع التعليم السعودي، لذا ارتأت وزارة التعليم ممثلة بالإدارة العامة للطفولة المبكرة ضرورة توفير دليل لمديرات المدارس يكون بمثابة خارطة الطريق ومرجع أساس لفهم الأنظمة، كما يقدم إرشادات ومعلومات حول مرحلة الطفولة المبكرة واللوائح المنظمة للعمل داخل هذا النوع من المدارس والتوصيف الوظيفي للكوادر التي تعمل بها (دليل مدارس الطفولة المبكرة، 1441/1440 هـ، الإصدار الأول).

وقد أكدت وزارة التعليم متمثلة بالإدارة العامة لمرحلة الطفولة المبكرة على اعتماد ما يقارب 21 مدرسة للبنين والبنات في المرحلة الأولى لانطلاق تطبيق المبادرة بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية (موقع وزارة التعليم، 1441 هـ).

#### أهداف نشأة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة:

أشار دليل تطبيق مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة والمقدم من مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم (1441/1440 هـ) إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، هي:

1. رفع نسبة التحاق الأطفال برياض الأطفال، ونسبة تأنيث تدريس الصفوف الأولية.
2. سد الفجوة في التدريس بين رياض الأطفال والصفوف الأولية.
3. رفع كفاءة استخدام المباني المدرسية (مكتب تحقيق الرؤية / وزارة التعليم، 1441 هـ).

#### المحور الثاني: الدور القيادي لمديرات مرحلة الطفولة المبكرة.

تعرف القيادة التربوية بأنها عملية التأثير بتفكير الآخرين وتوجيه سلوكهم (عطوي، 2011)، ولعل أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التربوية الفعالة من كونها تحول الأهداف في الإدارة إلى واقع ملموس كما تجعل من عناصر الإنتاج عناصر فعالة ذات قيمة من خلال حفزهم ودفعهم للعمل،

إلى جانب قيامها بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة (الكلبي، 2021). وباعتبار مدير المدرسة القائد الفني والمشرف التربوي المقيم فهو القادر على حفز الهمم وتنسيق الجهود وإثارة الدافعية نحو تحقيق أهداف تحسين العملية التعليمية (قاسم، 2011). وترى الباحثات أن الدور القيادي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة يجمع بين قدرتهن على أداء أدوارهن الفنية والإدارية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة لهذه المبادرة الرائدة.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على الدور القيادي لمديرات مرحلة الطفولة المبكرة في ثلاث محاور أساسية هي: تنمية المعلمات مهنيًا، رفع مستوى تحصيل التلاميذ، وتقديم الخدمات الإرشادية بما يتناسب مع المرحلة العمرية. ويشير عابدين إلى أن دور المدير تجاه المعلم يتمحور في كل ما يقوم به من جهد في سبيل تسهيل تعريفه بالأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة وأساليب تدريسها، وطرق إشباع حاجات التلاميذ، ودراسة المشكلات ومعالجتها، وتوفير سبل قيام المعلم بالأنشطة الصفية، وتنمية اتجاهات المعلمين الإيجابية، ومساعدة المعلم ذي الحاجة كالمقول والمستجد، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم، والتواصل المستمر لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين (2005).

أما ما يخص دور المدير تجاه الطلاب فيتمثل بالوقوف على حاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية عند التخطيط لتبليتها، ودراسة مشكلاتهم وعلاجها، وتقييم المتعلمين، واستغلال قدراتهم ومواهبهم لإفادتهم منها، وتوفير البيئة المساعدة على التعلم (الخطيب والفرح، 2000).

ويعتبر تقديم الخدمات الإرشادية محوراً أساسياً في عمل مدير المدرسة وهو كل ما يقوم به من جهد في تنظيم الخدمات الإرشادية وتأديتها بما يتناسب مع احتياجات المرحلة، وتخصيص الوقت الكافي لأعمال التوجيه والإرشاد المدرسي وتوفير أدوات تنفيذ برنامج الإرشاد، والعمل على كسب تعاون أولياء الأمور، وخلق روح التعاون بين المعلمين والمرشد الطلابي (مصطفى، 2007).

وحرصاً من وزارة التعليم على توضيح دور مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بشكل يضمن القيام به على أكمل وجه وبما يكفل تحقيق النجاح المنشود للمبادرة؛ أصدرت دليلاً تنظيمياً يحدد أدوار المديرات القيادية ذكر فيه ما يقارب 27 دور قيادي (دليل مدارس الطفولة المبكرة، 1440هـ-1441هـ).

### مشكلة الدراسة:

تواجه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية تحدياً كبيراً في إدارة هذا النوع من المدارس، وذلك لحدثة نشأتها ولارتباطها بتلبية حاجات مرحلة عمرية غاية في الأهمية والتأثير في حاضر الطفل ومستقبله وتكوين شخصيته (طاهر، 2020)، كما أنها مرحلة

جمعت للمرة الأولى في التعليم السعودي بين البنين والبنات في مرحلة الصفوف الأولية إضافة إلى مرحلة رياض الأطفال الأمر الذي يستدعي مزيداً من التمكّن القيادي للمديرات بما ينعكس إيجاباً على تعزيز متطلبات مختلف أبعاد النمو في هذه المرحلة، ويسهم في خلق بيئة تعليمية وتربوية مبدعة، وبما يسهم في تحقيق تطلعات رؤية المملكة لتطوير التعليم 2030. وهذا ما أكدت عليه دراسة (اليامي، 2019) من وجود علاقة وثيقة بين ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بجدّة للأدوار القيادية وبين خلق بيئة جاذبة والارتقاء بمهارات المعلمات ورفع مستوى مخرجات التعليم.

وتعد إدارة هذا النوع من المدارس تجربة جديدة على نظام التعليم السعودي يكتنفها الكثير من الصعوبات والتحديات التي تعود لطبيعة المرحلة ولضرورة التعامل بفاعلية مع الجنسين من المتعلمين الأمر الذي يحتاج مزيداً من التأهيل والتدريب لمديرات هذه المرحلة. وهذا ما أكدت عليه دراسة (أبو حامد، 2013) من ضرورة تدريب مدرّات مدارس مرحلة التعليم الأساسي بالقدس على أداء الأدوار القيادية الفنية بالمدرسة بكفاءة أكبر وخاصة ما يتعلق بأدوار الإدارة التعليمية حيث جاء مستوى أدائهم في هذه المجالات بدرجة متوسطة، كما أوصت دراسة (الطيبي وآخرون، 2014) بضرورة عقد دورات تدريبية لمدرّات المدارس الأساسية لرفع مستوى كفاءتهم في تنمية إبداع المعلمين والطلبة وتحسين البيئة التعليمية لما له من دور في تحقيق أهداف هذه المرحلة. أما دراسة (الجندي وعلي، 2012) فقد أكدت على ضرورة تدريب مديرات هذه المرحلة لتحسين أدائهن الوظيفي ووضع أسس علمية لاختيارهن. وفي دراسة (شحادة، 2012) أوصت بضرورة تقديم دورات مكثفة لمدرّات المدارس الحكومية الأساسية المختلطة لجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات.

وعليه فقد أدركت وزارة التعليم السعودي حاجة مديرات المدارس اللاتي طبقت عليهن المبادرة للتدريب على أداء أدوارهن القيادية، فصدر بموجبه قرار وزاري منبثق من توصيات الوزير يوم الأربعاء 29/6/1440هـ بوضع مشروع التطوير المهني لمديرات ومعلمات مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، وضرورة تسريع تنفيذ هذا المشروع (وزارة التعليم، 1440-1441هـ).

وتلزم الإشارة إلى أن هناك العديد من البرامج التدريبية التي أطلقتها المملكة من أجل تحقيق النمو والتطوير المهني لمديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، ومنها الحقيبة التدريبية الصادرة من المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي عام 2019م بعنوان: "القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة: مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة"، وقد اشتملت الحقيبة على الدورات التدريبية في عدة مجالات تهتم المديرية وتطور من أدائها وهي كالتالي: الاتصال والتواصل في بيئة العمل، قيادة فرق العمل الفعالة، بناء الخطة التشغيلية لمدارس الطفولة المبكرة، مؤشرات

الأداء وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية، إدارة المعرفة في هذه المدارس، إدارة البيئات المدرسية، التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة. وقد جاءت هذه الحقيبة وفق دليل متكامل شمل تفاصيل هذه الدورات المقدمة (وزارة التعليم، 1441هـ).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظة الأحساء من أداء الدور القيادي ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات؟ ومن هذا السؤال تنفرع الأسئلة التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظة الأحساء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظة الأحساء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمتعلمين من وجهة نظر المعلمات؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظة الأحساء من مواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمعلمات.

2. التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمتعلمين.

3. التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالأحساء من مواجهة التحديات.

4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات للمسؤولين ومتخذي القرار في الإدارات العامة للتربية والتعليم في ضوء ما يمكن التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الضرورة الملحة في وقتنا الراهن لبحث كل ما يرتبط بمبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة المستحدثة، سعياً للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منها، وبما يكفل تحقيق التطوير المنشود بالمنظومة التعليمية وفق تطلعات رؤية المملكة 2030 الواعدة.

وبناءً على ذلك فإن أهمية الدراسة تكمن في الجوانب التالية:

1. الكشف عن مدى تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالأحساء من أداء الدور القيادي بفاعلية.

2. تشكل هذه الدراسة إضافة علمية وذلك لندرة الدراسات العربية والمحلية؛ حيث أنها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوعاً يتعلق بمديرات مدارس الطفولة المبكرة على الصعيد المحلي بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، وفي مدينة الأحساء بشكل خاص حسب علم الباحثات. كما أن تطبيق هذه الدراسة جاء متزامناً مع بداية التطبيق الفعلي للمبادرة خلال العام الدراسي 1440-1441هـ، وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام نفسه.
3. يتوقع من نتائج الدراسة الحالية أن تكون محفزاً للباحثين بقضايا التطوير التربوي عموماً وبمجال الطفولة المبكرة خصوصاً لإجراء المزيد من الدراسات لجوانب أخرى لم تتعرض لها الباحثات قد تسهم مستقبلاً في تطوير أداء مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة.
4. يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في وضع استراتيجيات عمل مناسبة تعمل على تطوير أداء مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بكفاءة عالية.

#### حدود الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس والروضات الحكومية التي طبقت فيها مبادرة مدارس الطفولة المبكرة، والتابعة لإدارة التعليم بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.
2. تحددت الدراسة باستبانة أعدتها الباحثات للإجابة عن أسئلة الدراسة من وجهة نظر العينة.
3. اقتصرت على المدارس الابتدائية والروضات الحكومية التي طبقت فيها مبادرة الطفولة المبكرة.
4. أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1440-1441هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- المديرات: يقصد بهن في هذه الدراسة مديرات الروضات والمدارس الحكومية اللاتي طبقت فيها مبادرة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية.
- مدارس الطفولة المبكرة: هي مدارس تقدم الخدمات التعليمية والتربوية للأطفال من الفئة العمرية 4-9 سنوات بنين وبنات في السعودية (دليل مدارس الطفولة المبكرة، 1440/1441هـ).
- مرحلة الطفولة المبكرة: هي المرحلة التي تبدأ من العام الثاني إلى العام السادس في حياة الطفل وفيها يكتسب المهارات الأساسية وتنمو لديه الاستقلالية وتتحدد معالم شخصيته الرئيسية، وهي بذلك تختلف عن مرحلة الطفولة المتأخرة والتي تبدأ من العام السابع إلى العام الثاني عشر والتي تنتهي ببلوغ الطفل ودخوله مرحلة المراهقة.
- الأداء: هو قدرة مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة على القيام بالمهام والمسؤوليات المسندة لهن بفاعلية لتحقيق أهداف محددة.

- الدور القيادي: هو مجموعة الأدوار الفنية التربوية المسندة لمديرة مدرسة مرحلة الطفولة المبكرة، والمتعلقة بتنمية المعلمات معرفياً ومهنياً وبرعاية المتعلمين ورفع مستوى تحصيلهم وتقديم الخدمات الإرشادية للمدرسة، مما قد يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.
- التحديات: كل ما يؤثر سلباً من مشكلات فنية أو إدارية أو كليهما معاً على أداء مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة لأدوارهن القيادية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدارس الطفولة المبكرة في منطقة الأحساء، حيث بلغ عددها 24 مدرسة تجريبية خلال العام الدراسي 1440-1441هـ، وبلغ عدد المديرات فيها 24 مديرة، كما بلغ عدد المعلمات 228 معلمة للصفوف الأولية ومعلمات رياض الأطفال. وقد تم إرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة بالأحساء، أجابت عنها 112 معلمة من أصل 228 معلمة، وبالتالي كانت العينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية، ونسبة العينة للمجتمع الأصلي تقدر (49.12%).

#### منهج الدراسة:

اتبعت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها، حيث هدفت للتعرف على واقع الدور القيادي للمديرات والتحديات التي يواجهنها من وجهة نظر المعلمات في مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء، من خلال تطبيق استبانة معدة لهذا الغرض.

#### أداة الدراسة:

صممت الباحثات أداة البحث على شكل استبانة مستعنين بما توفر من الدراسات السابقة، وقد اشتملت في صورتها النهائية على 45 فقرة موزعة على ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: الدور القيادي المتعلق بالمعلمات وتضمن: (14) فقرة

المحور الثاني: الدور القيادي المتعلق بالمتعلمين وتضمن: (18) فقرة

المحور الثالث: التحديات التي تواجه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة وتضمن: (13) فقرة.

وبعد تقديم تعريف للعينة بالدراسة طُلب منهن الإجابة عن الاستبانة باختيار درجة التقدير المناسبة حسب مقياس ليكرت الخماسي: (عالية جداً 5، عالية 4، متوسطة 3، منخفضة 2، منخفضة جداً 1).

#### الصدق والثبات:

قامت الباحثات بالتأكد من صدق الأداة من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وباستخدام صدق المحكمين حيث تم عرض الأداة على أعضاء هيئة التدريس من قسم القيادة التربوية وقسم المناهج وطرق التدريس وقسم رياض الأطفال في جامعة الملك فيصل وعددهم 6 أعضاء، وطلب منهم إبداء الرأي بفقرات الاستبانة ومدى وضوحها وسلامة صياغتها وانتمائها إلى الجزء الخاص بها وتقديم ملاحظاتهم. وقد أقرت الباحثات بآراء المحكمين وتم تعديل الفقرات في ضوء الملاحظات المقدمة من حيث العدد والمحتوى ومدى مناسبتها. وللتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (-Test) Retest من خلال تطبيق الاستبانة على (14 معلمة)، وقد جرى حساب الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط سبيرمان، وقد أظهرت النتائج مستوى ثبات مرتفع حيث بلغ معامل الارتباط ألفا كرونباخ (0.97) للأدوار القيادية المتعلقة بالمعلمات والطلاب، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.98). أما بالنسبة للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة فقد بلغ معامل ألف كرونباخ (0.82)، ومعامل سبيرمان (0.56) وهو يدل على ثبات مناسب أيضاً.

جدول (1) مستوى ثبات نتائج الاستبانة فيما يتعلق بمعامل ألفا كرونباخ/ ومعامل سبيرمان

البنود	عناصر الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان
14 بند	الدور القيادي المتعلق بالمعلمات	0.93	0.79
18 بند	الدور القيادي المتعلق بالطلاب	0.95	0.86
32 بند	الأدوار القيادية المتعلقة بالمعلمات والطلاب معاً	0.97	0.98
13 بند	التحديات التي تواجه مديرات مرحلة الطفولة المبكرة	0.82	0.56

#### إجراءات الدراسة:

- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، قامت الباحثات بتوزيع الاستبانة على العينة كما يأتي:
- خوطبت إدارة التعليم في محافظة الأحساء من خلال إدارة الشراكة المجتمعية في الجامعة وبالتعاون مع عمادة كلية التربية.
- تم إرسال الاستبانة الإلكترونية للعينة من خلال المسؤولين في إدارة التعليم.
- تم وضع تعليمات الإجابة عن الاستبانة ضمن الاستبانة نفسها.
- تم تطبيق الاستبانة بالفصل الدراسي الثاني لعام 1440-1441هـ واستغرق أكثر من شهرين.
- تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتحليل ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

## نتائج الدراسة وتحليلها:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات لمحاور الدراسة الثلاث مرتبة تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية

درجة التقدير	الانحراف المعياري	رقم المحور	المتوسط الحسابي	محاور الدراسة
عالية	0.49	2	4.66	الدور القيادي المتعلق بالمعلمين
عالية	0.95	1	4.61	الدور القيادي المتعلق بالمعلمات
عالية	0.79	3	3.89	التحديات التي تواجه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة
متوسطة	0.55		4.39	مجموع المحاور الثلاثة

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن المحور الثاني المتعلق بالدور القيادي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة المتعلق بالمعلمين حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66)، في حين جاء المحور الثالث بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.66) - (3.89) وهي تقابل درجة موافقة كبيرة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول ومناقشتها:

ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظه الأحساء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟

قامت الباحثات بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للدور القيادي للمديرات المتعلق بالمعلمات وإجراء الترتيب التنازلي للبنود في ضوءها.

جدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للدور القيادي المتعلق بالمعلمات مرتبة تنازليا

الترتيب حسب الإجابة	ترتيب إجابة المعلمات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الترتيب الأصلي للعبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تتابع مدى مراعاة المعلمة لطبيعة المتعلمين في مرحلة الطفولة المبكرة	12	4.87	0.34	عالية جدا
2	تتحقق من مدى تنفيذ المنهج من خلال زياراتها الصفية للمعلمات.	11	4.87	0.34	عالية جدا
3	تقدم تغذية راجعة للمعلمات نتيجة التقييم لتحسين أدائهن.	3	4.80	0.40	عالية جدا
4	تعزز العلاقات المهنية والاجتماعية بين المعلمات	6	4.80	0.40	عالية جدا

عالية جدا	0.43	4.75	1	تهتم بتطوير أداء المعلمات المهني بما يتناسب مع طبيعة مرحلة الطفولة المبكرة	5
عالية جدا	0.44	4.73	4	تضع آلية لتطبيق الأنظمة والتعاميم الواردة للمدرسة	6
عالية جدا	0.44	4.73	10	تدعم مبادرات التطوير المهني المقدمة من المعلمات	7
عالية جدا	0.47	4.68	2	تهتم بالتقويم المستمر لأداء المعلمات بالمدرسة.	8
عالية جدا	0.47	4.67	13	تشرك المعلمات في وضع رؤية مشتركة لتحسين عملية التعليم والتعلم بالمدرسة	9
عالية جدا	0.47	4.67	5	تهتم بالأعمال الإبداعية وتشجع المعلمات على الإبداع والابتكار .	10
عالية جدا	0.63	4.62	14	تقدم الدعم للمعلمات في استخدام التكنولوجيا في الأنشطة الصفية واللاصفية	11
عالية جدا	0.804	4.40	8	تشرك المعلمات في المشكلات التي تواجه نظام المدرسة الجديد.	12
عالية جدا	0.72	4.40	9	تهتم بالمعلمات المستجدات بما يسهم في نموهن المهني.	13
عالية جدا	0.68	4.27	7	تناقش المعلمات في المشكلات التي قد تواجههن مع المتعلمين في مرحلة الطفولة المبكرة	14
عالية جدا	0.95	4.66	الكلي		

يشير الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمات مدارس الطفولة المبكرة للدور القيادي للمديرة المتعلق بالمعلمات بلغ (4.66) وانحصرت المتوسطات الحسابية ما بين (4.27) و(4.87) مما يشير إلى درجة تمكن عالي جداً لمديرات هذه المدارس في هذا المحور. وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة (12) التي نصها "تتابع مدى مراعاة المعلمة لطبيعة المتعلمين في مرحلة الطفولة المبكرة" بمتوسط حسابي (4.87). وربما يعود ذلك إلى عمق إدراك المديرات بأهمية هذه المرحلة لكونها شديدة التأثير بالعوامل المحيطة، ولإسهامها في تكوين شخصية الطفل، مما يستدعي المزيد من الاهتمام والمتابعة المباشرة من قبل المديرة لمدى مراعاة جوانب النمو وحدوث التطور وفقاً لطبيعة الطفل في هذه المرحلة.

كما حصلت العبارة (11) على ذات القيمة والتي نصها "تتحقق من مدى تنفيذ المنهج من خلال زيارتها الصفية للمعلمات" ولعل هذه النتيجة العالية جداً تعزى إلى طبيعة الدور المناط بالمديرة من كونها المسؤولة الأولى عن تقييم ومتابعة أداء المعلمة مع أطفالها، فهي بطبيعة الحال مكلفة بزيارات دورية للصفوف للإشراف المباشر وتقييم أداء المعلمة من جميع الجوانب بما فيها مدى التزامها بالخطة الزمنية لتقديم المنهج.

كما جاءت العبارة (9) التي نصها "تهتم بالمعلمات المستجدات بما يسهم في نموهن المهني" في الترتيب قبل الأخير وبمتوسط حسابي مرتفع تقديره (4.40)، ولعل ذلك يرجع إلى إدراك المديرية للدور المكلف به تجاه المعلمة المستجدة من حيث مساعدتها في فهم مهنتها وتعرف حاجاتها بما يسهم في رفع كفاءة هذه المعلمة المنعكس مستقبلاً بشكل مباشر على جودة الأداء والمخرجات، كما قد يعود ذلك لحرص المديرات على إنجاح تجربة التطبيق في مدارسهن، إضافة إلى متابعة مكتب الإشراف/ قسم الطفولة المبكرة لهذه المدارس ومديراتها ومساعدتهن بشكل دائم لتحقيق أهداف هذه المرحلة التعليمية وبما يكفل نجاح التجربة في الوقت نفسه، كما قد يعود هذا التقدير العالي إلى حرص الوزارة على تدريب المديرات تدريباً مكثفاً لتطوير قدراتهن الأدائية القيادية، وهذا ما تؤيده دراسة كل من: سليمان والحبيب (2017)، جرار (2016)، وأبو حامد (2013).

أما أدنى متوسط حسابي فكان للعبارة (7) والتي نصها "تناقش المعلمات في المشكلات التي قد تواجههن مع المتعلمين في مرحلة الطفولة المبكرة" بمتوسط حسابي (4.27)، فرغم حصول هذه العبارة على تقدير عالي جداً إلا أنها جاءت في الترتيب الأخير ولعل ذلك يفسر من ناحية ازدحام جدول المديرية بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية والتي قد تحد من تخصيص وقت كافي لمناقشة المعلمات حول هذه المشكلات والتي قد يطول فيها الحديث غالباً.

وتتفق مع نتائج دراسة كل من: أبو حماد وعاشور (2019)، الزبون (2019)، jao-nan (2013) التي أظهرت نتائجهم وجود درجة عالية من مساهمة المديرات في تحسين أداء المعلمات، ودراسة اليامي (2018)، (2017) kean et al، (2014) Damanik التي أثبتت نتائجهم وجود علاقة إيجابية بين تمكن المديرات من الدور القيادي وبين الارتقاء بمهارات المعلمات.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من MK (2018) التي أكدت على قصور في هذا الجانب والحاجة لمزيد من الدعم والتدريب للمدراء، ودراسة النصافي (2016) التي أظهرت نتائجها وجود درجة متوسطة من ممارسة المديرات لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها:

ما مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظه الأحياء من أداء الدور القيادي المتعلق بالمتعلمين من وجهة نظر المعلمات؟

تم إجراء الترتيب التنازلي للبنود في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للدور القيادي للمديرات المتعلق بالمتعلمين.

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للدور القيادي المتعلق بالمتعلمين مرتبة تنازليا

الترتيب حسب الإجابة	العبارات المتعلقة بالمتعلمين	الترتيب الأصلي للعبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تحرص على رعاية المتعلمين رعاية شاملة من النواحي: (الدراسية والاجتماعية والنفسية والخلقية)	12	4.75	0.44	عالية جدا
2	توفر دورات إرشادية متنوعة للمعلمات والمتعلمين وأولياء الأمور .	16	4.75	0.56	عالية جدا
3	تتعاون مع المرشحات في وضع الخطط الإرشادية الملائمة مع طبيعة مرحلة الطفولة المبكرة.	13	4.75	0.44	عالية جدا
4	تعمل على توفير مناخ من العلاقات الودية بين المتعلمين	7	4.75	0.43	عالية جدا
5	تحرص على الاهتمام بالمتعلمين الذكور ومدى تجاوبهم مع المعلمات كتجربة جديدة في مدارس الطفولة المبكرة.	6	4.69	0.47	عالية جدا
6	تتشر الوعي بين المتعلمين بالأنظمة والقوانين المدرسية.	9	4.69	0.47	عالية جدا
7	تشجع المتعلمين على الإبداع والابتكار	8	4.69	0.46	عالية جدا
8	تخلق بيئة إيجابية وجاذبة للمتعلمين.	10	4.67	0.47	عالية جدا
9	تهتم بالمتعلمين الذين يواجهون صعوبات في التعلم	15	4.67	0.47	عالية جدا
10	تهتم باكتشاف الموهوبين وتنمي قدراتهم الإبداعية من خلال البرامج الاثرائية	14	4.63	0.60	عالية جدا
11	تعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة مدى تكيف المتعلمين مع نظام مدارس الطفولة المبكرة.	11	4.56	0.498	عالية جدا
12	تتعاون مع المتعلمين بشأن مشكلاتهم وتطلعاتهم المدرسية حسب المرحلة.	5	4.56	0.71	عالية جدا
13	تهتم بمتابعة انضباط دوام المتعلمين وعدم التسرب.	1	4.57	0.71	عالية جدا
14	توظيف مرافق المجتمع المحلي بما يخدم مرحلة الطفولة المبكرة .	18	4.50	0.50	عالية جدا
15	تتابع تجهيز كافة الخدمات المدرسية بما يتناسب مع طبيعة المتعلمين في المرحلة.	4	4.50	0.71	عالية جدا
16	تحرص على تنشيط موقع المدرسة على الانترنت للتعريف بمدارس الطفولة المبكرة وأنظمتها وأنشطتها وإنجازاتها	17	4.44	0.71	عالية جدا

عالية جدا	0.71	4.44	3	تنوع في الأنشطة المدرسية بما يتناسب مع قدرات المتعلمين وجنسهم وأعمارهم.	17
عالية جدا	1.05	4.31	2	توفر جميع الوسائل التعليمية والتكنولوجية المناسبة لتنفيذ المنهج.	18
عالية جدا	0.49	4.61		الكلي	

يشير الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمات مدارس الطفولة المبكرة للدور القيادي للمديرة المتعلق بالمتعلمين بلغ (4.61) وانحصرت المتوسطات الحسابية ما بين (4.31) و(4.75) مما يشير إلى درجة تمكن عالي جداً لمديرات هذه المدارس في هذا المحور.

وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة (12) التي نصها "تحرص على رعاية المتعلمين رعاية شاملة من النواحي: (الدراسية والاجتماعية والنفسية والخلقية)" بمتوسط حسابي (4.75). ولعل هذه النتيجة العالية تعزى إلى فهم وإدراك المديرات العميق بما لهذه المرحلة من أهمية بالغة في تشكيل شخصية الطفل والتأثير على نموه بشكل متكامل جسدياً ونفسياً واجتماعياً ولغوياً وإدراكياً وانفعالياً، فضلاً عن سهولة التأثير في عقل الطفل مقارنة بسنوات متقدمة من عمره، مما يجعل الحرص على رعاية الطفل وتربيته في هذه المرحلة في غاية الأهمية. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس التي طبقت فيها التجربة كانت مديراتها ذوات خبرة في التعامل مع الأطفال إما لكونهن أمهات أو لطول خبرتهن بالعمل مع أطفال هذه المرحلة، إضافة إلى أن ان السواد الأعظم لتجربة مدارس الطفولة المبكرة طبق في الروضات وبالتالي فإن المديرة لديها خبرة وتخصص يساعدها على رعاية الأطفال رعاية شاملة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حماد وعاشور (2019) التي أظهرت درجة تقدير عالية جداً لدور المديرة في رعاية طفل الروضة.

كما حصلت العبارة (16) على ذات القيمة والتي نصها "توفر دورات إرشادية متنوعة للمعلمات والمتعلمين وأولياء الأمور" ولعل هذه النتيجة جاءت متوافقة مع توجهات الوزارة التطويرية لمرحلة الطفولة المبكرة، والتي أكدت على ضرورة الاستمرار في التطوير لكافة الأبعاد ذات الصلة من خلال عقد الدورات والبرامج الإرشادية المتنوعة.

كما جاءت العبارة (3) التي نصها " تحرص على تنشيط موقع المدرسة على الانترنت للتعريف بمدارس الطفولة المبكرة وأنظمتها وأنشطتها وإنجازاتها " في الترتيب قبل الأخير وبمتوسط حسابي (4.44)، ولعل حصول هذه العبارة على نتيجة مرتفعة جاء مزامناً للتوجهات الحالية من ضرورة إدخال التقنية وتفعيل شبكة الانترنت والمنصات التعليمية في المدارس بما يخدم سير العملية التعليمية والنهوض بها، ومن زاوية أخرى قد يفسر حصولها على التقدير قبل الأخير إلى وجود بعض المعوقات التي قد تحد من الاستخدام الأمثل والتفعيل بالمستوى المطلوب لهذه التقنية كقلة

خبرة المديرية في التعامل مع الانترنت أو ضعف جودة الشبكة مما يؤخر إنجاز الأعمال وببطء السير فيها بالمعدل المطلوب.

أما أدنى متوسط حسابي فكان للعبارة (2) والتي نصها " توفر جميع الوسائل التعليمية والتكنولوجية المناسبة لتنفيذ المنهج" بمتوسط حسابي (4.31)، ورغم مجيئها في الترتيب الأخير إلا أنها حصلت على تقدير عالي جداً ولعل ذلك يرجع لكون المديرية تدرك تماماً ما لو سيلة عرض المنهج من تأثير بالغ في تسهيل وصول المعلومة واستيعابها في ذهن الطفل، وفي ذات الوقت قد يرجع ترتيب العبارة الأخير إلى التزام المديرية ببند صرف معينة تحكمها الإمكانيات المادية المتاحة. وتتفق مع نتائج دراسة كل من: اليامي (2019)، (2010) hughes التي أكدت على فعالية دور المدير في جودة المخرجات لعملية التعليم في هذه المرحلة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من محروس وآخرون (2016) التي أظهرت قصور شديد في دور المدرء تجاه تحفيز أطفال هذه المرحلة مما ينعكس على تحصيلهم، ودراسة (Hallinger & Lee (2013) التي كشفت نتائجها عن مستوى منخفض لدور المدرء في هذا المجال.

#### - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها:

ما مدى تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمحاظفة الأحساء من أداء الدور القيادي في مواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات؟

تم إجراء الترتيب التنازلي للبنود في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للدور القيادي للمديرات المتعلق بمواجهة التحديات.

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات للتحديات التي تواجه قائدات مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

الترتيب حسب الإجابة	التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة	الترتيب الأصلي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تعدد الفئات التي تخدمها المدرسة (رياض أطفال - صفوف أولية 1-2-3).	1	4.50	.710	عالية جداً
2	صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة في المدرسة. (رياض أطفال، صفوف أولية، ذكور، صفوف عليا)	3	4.25	.973	عالية جداً
3	كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف.	12	4.19	1.339	عالية
4	صعوبة توفير الامكانيات المناسبة لإجراء البحث العلمي لهذه المرحلة.	8	4.13	.889	عالية
5	تداخل نظام اليوم المدرسي بين المستويين وبين الجنسين	6	4.06	.661	عالية

6	قلّة الامكانيات المادية اللازمة في المدرسة.	2	4.06	.903	عالية
7	ضعف إعداد المديرات لإدارة مدارس الطفولة المبكرة قبل البدء بتطبيق النظام الجديد.	7	4.00	.820	عالية
8	عدم إلمام المديرات بخصائص مرحلة الطفولة المبكرة بشقيها رياض الأطفال والتعليم الأساسي.	9	3.93	1.003	عالية
9	عدم تعاون المشرفات التربويات مع المديرات وأخذ آرائهن بعين الاعتبار .	11	3.80	1.171	عالية
10	قلّة البرامج التدريبية للمديرات فيما يخص إدارة هذا النوع من المدارس .	5	3.50	1.123	عالية
11	دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام وأنشطة خاصة.	4	3.50	1.376	عالية
12	عدم إلمام المديرات بأساسيات تعليم اللغة العربية والرياضيات والعلوم .	10	3.40	1.206	متوسط
13	عدم الإلمام بالأسس العلمية للتقويم التربوي للمعلمات بما يتناسب مع طبيعة المرحلة.	13	3.25	1.305	متوسط
	الكلية		3.89	0.79	عالية

يشير الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمات مدارس الطفولة المبكرة للدور القيادي للمديرة المتعلق بمواجهة التحديات بلغ (3.89) وانحصرت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25) و(4.50) مما يشير إلى درجة تمكن عالي لمديرات هذه المدارس في هذا المحور . وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة (1) التي نصها "تعدد الفئات التي تخدمها المدرسة (رياض أطفال - صفوف أولية 1-2-3)" بمتوسط حسابي (4.50). وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول باعتبارها أعلى التحديات في درجة الصعوبة ولعل ذلك يرجع إلى كون هذه المدارس لاتزال حديثة وفي طور التجربة مما يجعل التأقلم النفسي والأدائي معها صعباً في البداية على المديرات، كما يمكن أن يرجع السبب إلى عدم تخصص المديرة في مجال الطفولة المبكرة في المدارس وليس الروضات مما يجعل شعور التعامل معها صعباً ومشتتاً نوعاً ما، إضافة إلى طبيعة الفئة العمرية حيث تعد الأصعب في التعامل والضبط ويتطلب التعامل الصحيح مع أطفال هذه المرحلة إدراك عميق بخصائص النمو لتوجيهها سلوكياً ومعرفياً، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حجم المدرسة كما هو مشار في الفقرة ذات الترتيب الثالث والتي تنص على "كبير حجم المدرسة وتنوع المستويات مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف" فأغلب المدارس التي طبقت فيها التجربة مدارس حكومية كبيرة تحتوي على أعداد كبيرة من الأطفال من فئات عمرية مختلفة. كما جاءت العبارة (10) التي نصها "عدم إلمام المديرات بأساسيات تعليم اللغة العربية والرياضيات والعلوم" في الترتيب قبل الأخير وبمتوسط حسابي متوسط (3.40)، وكما هو معلوم ما لهذه العلوم الثلاثة الأساسية من قيمة عالية تجعل منها أساس علمي لا بد من امتلاكه لدى شاغل

أي وظيفة لتساعده في إدارة مهام عمله وتنفيذها، ومن ناحية أخرى فإن الخطط التطويرية الوزارية تسعى إلى صقل مستوى الطلبة ورفع قدراتهم في هذه المواد تحديداً، فحرياً بمدير هذا الصرح أن يكون لديه التأهيل المناسب والإلمام الكافي بها فكما قيل فاقد الشيء لا يعطيه، إضافةً إلى أن أغلب مديرات المدارس ليس لديها تخصص رياض أطفال حيث لا يوجد في نظام التعليم السعودي إعداد معلم لمرحلة الطفولة المبكرة، وبناء عليه نجد تخصصات مختلفة لمديرات المدارس دون إعداد عام أساسي لهذه المرحلة.

أما أدنى متوسط حسابي فكان للعبارة (13) والتي نصها "عدم الإلمام بالأسس العلمية للتقويم التربوي للمعلمات بما يتناسب مع طبيعة المرحلة" بمتوسط حسابي (3.25)، فبالرغم من مجيئ العبارة في آخر التحديات إشكالياً وأقلها تأثيراً إلا أنها جاءت بتقدير متوسط مما يستدعي التنويه إلى ضرورة مراعاة هذا الجانب وزيادة نسبة تمكن المديرات فيه، حيث أن عملية التقويم الناجحة والمحقة لغاياتها لا بد وأن تراعى فيها عدد من الأسس كأن يكون تقويماً هادفاً وشاملاً ومستمرًا ومتكاملاً وأن يكون وسيلة لا غاية في حد ذاته، كما لا بد وأن يتسم بالصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز. وعليه إن لم تكن المديرية على قدر عالي من الإلمام بأسس نجاح التقويم لن تتحقق القيمة منه وسيبقى نقطة إشكال وتحدي يحتاج لحل.

وتتفق مع نتائج دراسة سليمان والحبیب (2017) التي أظهرت الحاجة لزيادة القدرة التربوية للمديرات وتعميق معرفتهم المهنية بهذه المرحلة مما يقلل من حجم التحديات التي يواجهونها مستقبلاً.

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة تقديم المزيد من البرامج التدريبية تهدف لزيادة مهارات مديرات هذا النوع من المدارس في مجال أداء أدوارهن القيادية الفنية.
- ضرورة تبني إدارة التعليم في محافظة الأحساء لآلية عمل يتم من خلالها حصر جميع التحديات التي تواجه مديرات هذا النوع من المدارس ومحاولة وضع آليات لتخطيها قبل تعميم تجربة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة.
- ضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المعرفية والمهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة في هذا النوع من المدارس.
- ضرورة إشراك مديرات هذا النوع من المدارس في المؤتمرات والندوات العربية والعالمية المقامة لتطوير وتحسين أدائهن القيادي الفني.

- ضرورة فتح قنوات تواصل بين المديرات المتمكنات مع غيرهن ممن هن أقل أداءً؛ وذلك لتبادل الخبرات وإثراء القدرات في مجال إدارة هذا النوع من المدارس على مستوى المملكة عموماً وعلى مستوى محافظة الأحساء خصوصاً.
- فتح قنوات تواصل مع الجامعات بما يكفل إعداد مدرء متمكنين لقيادة هذه المرحلة التعليمية منذ البداية، وتقديم برامج الدعم اللازمة لذلك.

#### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة حول تطوير أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية لمهاتهن القيادية وفق أحدث التجديدات التربوية المعاصرة.
- إجراء دراسة حول دور المشرفات التربويات في تحسين وتطوير أداء مديرات هذا النوع من المدارس لمهاتهن القيادية ودورهن في المساعدة في تخطي تحديات هذه المرحلة.

## قائمة المراجع

- أبو حامد، عارف (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس في مدينة القدس. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة بيرزيت: فلسطين.
- أبو حماد، أمال وعاشور، محمد (2019). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 27 (ع 4)، 754-775.
- الأكلبي، عايش (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 306-329.
- بوفتين، فاطمة والبياتي، عبد الجبار (٢٠١٢). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية التربية. عمان: الأردن.
- بحرو، سمية (٢٠١٩). مرحلة الطفولة المبكرة: علم نفس الطفل الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
- جرار، نسرين (2016). مدى مراعاة الاستراتيجية الوظيفية لتطوير الطفولة المبكرة ومشروع الصف التمهيدي الحكومي للنوع الاجتماعي في منطقة الضفة الغربية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح: فلسطين
- الجندي، نزيه وعلي، وفيه (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في اللاذقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تشرين.
- الجميلي، أمل (٢٠١٢). دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال. رسالة ماجستير، كلية التربية: سوريا.
- الحسين، إبراهيم (2016). الجودة في تعليم الطفولة المبكرة: النظرية والممارسة. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الحريري، رافدة (٢٠١٧). نشأة ادارة رياض الأطفال. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- الخاتم، منال (2011م). درجة أداء مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة الاحساء لمهامهن الفنية ومعوقاتهما من وجهة نظر المشرفات والمعلمات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك فيصل: الاحساء.

- الخطيب، رداح (2000م). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة. أريد: الأردن.
- الزبون، بشار (٢٠١٩). مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الإسراء الخاصة: الأردن.
- سويدان، عبد الله وآخرون (٢٠١٦). معوقات تدريس الطلاب الذكور المرحلة الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الكويت: الكويت.
- آل سليمان، زيد والحبیب، عبد الرحمن (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقييم التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية، جامعة بابل، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية: ع 35.
- شحادة، رنين (٢٠١٢). درجة المشكلات التي تواجه معلمي المدارس الحكومية الأساسية المختلطة في شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- شريف، عبد القادر (٢٠٠٧). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشنواني، هانيا (٢٠٢٠). دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية: دراسة ميدانية على مؤسسات رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة 2030. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الكويت: الكويت.
- طاهر، سحر (٢٠٢٠). مبادئ الممارسات التربوية الإيجابية بمؤسسة رياض الأطفال ودورها في اكتساب الطفل بعض الخصائص الإنسانية المستهدفة من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة: مصر.
- الطيطي، مسلم وآخرون (٢٠١٤). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المدارس
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: الدار العلمية.
- عابدين، محمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر.

- عيسى، روز (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات من وجهة نظر المعلمات. ورقة بحثية منشورة. جامعة دمشق.
- قاسم، أمجد (٢٠١١). ما مدى تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم؟. مقالة علمية من موقع آفاق تربوية وعلمية، تم استرجاعها على الرابط/  
<http://3100m.com/?p=906>
- الماضي، أحلام (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة، رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. ع (9).
- محروس، محمد وآخرون (٢٠١٦). دور البيئة في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلاب المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير. كلية الآداب، جامعة حلوان: مصر.
- مصطفى، صلاح وفاروق، فدوى (2007). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- المطيري، سلطان وآخرون (2021). القيادة والتفكير. المذكرة التربوية للتربوي للوظائف الإشرافية (رئيس قسم - موجه فني) 2021-2022م. وزارة التربية بدولة الكويت.
- نبهان، محمد (٢٠٠٩). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية في غزة: فلسطين.
- النصافي، مريم (2017). دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفردانية. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت.
- النقيب، إيمان (٢٠١٦). الشركة الوالدية بمرحلة الطفولة المبكرة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة: تصور مقترح. رسالة دكتوراة، كلية رياض الأطفال الإسكندرية: مصر.
- وزارة التربية والتعليم (1440). مبادرة الطفولة المبكرة من (4) إلى (9) سنوات: دليل الأهداف ونماذج التوسع في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (1440). تعميم وزارتي لجميع إدارات التعليم في المناطق والمحافظات لدعم جميع قائدات مدارس رحلة الطفولة المبكرة من خلال سد حاجاتهن التدريبية تاريخ القرار (1440/6/29). المملكة العربية السعودية: الرياض.

- وزارة التربية والتعليم (1440). دليل مدارس الطفولة المبكرة: الإصدار الأول. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- الياحي، هادية بنت علي (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود: الرياض.

- Kean, T., Sathiamoorthy, K., & Chua, Y. (2017). The effect of school burwausracy on the relational between principals Leadership practices and Teacher commitment In Malaysia Secondary School, 5 (1), 37–55.
- Damanik, E. (2014). principal leadership style and its impact on school climate and teacher self– efficacy in Indonesian school, Unpublished Doctoral Dissertation, Curtin University of technology, Perth, Australia.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring Principal Capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, International Journal of Educational Development, Vol. 33 (4), pp. 305–315.
- Jao–nan, C. (2013). The effect of kindergarten principals, social behavior and personality: An International Journal, 41 (2): pp 251–261.
- Kulsreshthha, A., Patel, J., & Singh, H. (2012). A study of the Effect of Human Relations in School organization. Kameshwar College, Ahmedabad. Ebisco 1659743.
- Cliffrig, Nikki; McNay, Rachel (2018). Understanding Leadership in Early Childhood Education: Tensions and Complexities between Concepts and Practice. University of Waikatohamilton: New Zealand.
- Hughes, N. (2010). Identifying Qualitying inprescool education; progress andchallenge, journal ofschool psychology, 39 (1): pp 48–53