



# البحث الخامس

دور مديران مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات  
القيادة الصفية للمعلمان في ضوء الانجاهات التربوية  
الحديثة [ من وجهة نظر المعلمان ]

## إعداد:

**أ. مشاعل علي محمد الشهري**

باحثة دكتوراه ومشرفة الصفوف الأولية  
بإدارة تعليم جدة المملكة العربية السعودية

**أ.د. محمد بن محمد الحربي**

أستاذ القيادة التربوية والجودة الشاملة  
جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية





## دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة [ من وجهة نظر المعلمات ]

أ. مشاعل علي محمد الشهري

باحثة دكتوراه ومشرفة الصفوف الأولية  
بإدارة تعليم جدة المملكة العربية السعودية

أ.د. محمد بن محمد الحربي

أستاذ القيادة التربوية والجودة الشاملة  
جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تضمنت ثلاثة محاور هم: (محور مهارات القيادة الصفية للمديرات، ومحور التحديات التي تواجه مديرات المدارس ومحور الحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس). وشمل مجتمع وعينة الدراسة: مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (٢٢٠) معلمة. وكان من أهم نتائج الدراسة: جاءت درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات بلغ ٤.٤٩ موافق بشدة، أما فيما يخص الفروقات وفقاً للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر وجد أنه لا توجد فروق في استجابات المعلمات على الاستبانة من وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر لدى المعلمات. أما للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات جاء بمتوسط وقدره ٤.١٣، حيث جاءت أولاً إهمال بعض أولياء الأمور لمتابعة شؤون أبنائهم بمتوسط وقدره ٤.٤٢، ثم زيادة أنصبة المعلمات والعبء التدريسي بمتوسط وقدره ٤.٤٠، ثم كثرة المهام الملقاة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الأشراف الإداري والتعليمي بمتوسط وقدره ٤.٣٦، أما بالنسبة للحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات، بمتوسط وقدره ٤.٥٦، جاء في المراتب الأولى أولاً وضع برامج علاجية لمعالجة بعض سلوكيات التلاميذ داخل الصف بمتوسط وقدره ٤.٦٤، ثانياً تفعيل دور الموجه الطلابي لحل المشكلات التي يعاني منها التلاميذ بمتوسط وقدره ٤.٦٣، ثالثاً تأهيل معلمات مدارس الطفولة المبكرة للتعامل مع خصائص نمو المرحلة بمتوسط وقدره ٤.٦٠، رابعاً إقامة دورات تدريبية في القيادة الصفية لكل من المعلمات والمديرات، خامساً وضع معايير ومؤشرات أداءية دقيقة لاختيار مديرات المدارس. وتوصلت الباحثة إلى عدة توصيات من خلال النتائج المتحصلة عليها أهمها تقديم المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس في الدعم لتحسين جودة الأداء الصفية، تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مهارات القيادة الصفية والتعامل مع خصائص مرحلة الطفولة المبكرة لكل من المديرات المعلمات، تفعيل مجتمعات التعلم المهني لتبادل الخبرات بين المعلمات ومديرات المدارس بالإضافة إلى تعزيز دور الموجهة الطلابية في مدارس الطفولة من خلال التواصل الفعال مع أولياء الأمور.

الكلمات المفتاحية: مدارس الطفولة المبكرة، القيادة الصفية، مديرة المدرسة.

***The Role of Principals of Childhood Schools in Developing Classroom Leadership Skills for Female Teachers in the Light of Modern Educational Trends (From the Point of View of Female Teachers)***

***Mashaal Ali Mohammed Alshhri & Prof. Mohammed M. Alharbi***

**Abstract:**

*The study aimed to identify the role of early childhood school principals in developing the classroom leadership skills of teachers in light of modern educational trends from the point of view of teachers. Study Methodology and Tool: The researcher used the descriptive survey method, and used the questionnaire as a tool for the study, which included three axes: The axis of classroom leadership skills for principals, the axis of challenges facing school principals and the axis of proposed solutions to improve the role of school principals). Study population and sample: Early Childhood Schools in Jeddah Education Department, and a simple random sample was selected and numbered (220) teachers. Results of the study: The degree of early childhood school principals' performance of their roles in developing classroom leadership skills for female teachers in the light of modern educational trends from the teachers' point of view reached 4.49, strongly agreeing. To identify from their points of view on the role of principals of childhood schools in developing their classroom leadership skills according to the variable of educational qualification, years of experience and age of female teachers. As for the challenges faced by principals of early childhood schools towards performing their roles in developing classroom leadership skills for female teachers in the light of modern educational trends from the teachers' point of view, it came with an average of 4.13 Teaching staff with an average of 4.40 , then the large number of tasks entrusted to the principal, distributed between administrative and educational supervision, with an average of 4.36. As for the proposed solutions to improve the role of principals of early childhood schools in developing classroom leadership skills for female teachers in the light of modern educational trends from the point of view of female teachers, with an average of 4.56, the first ranks came first by developing remedial programs to address some behaviors of pupils inside the classroom with an average of 4.64, second by activating The role of the student mentor to solve the problems that students suffer from, with an average of 4.63. Thirdly, qualifying early childhood school teachers to deal with the characteristics of the stage's growth, with an average of 4.60. Fourthly, holding training courses in classroom leadership for both teachers and principals. Fifthly, setting accurate performance criteria and indicators for selecting school principals. Recommendations: The researcher reached several recommendations through the results obtained, the most important of which is to provide more powers to school principals in support to improve the quality of classroom*

performance, organizing training courses to develop classroom leadership skills and deal with the characteristics of early childhood for each of the teacher principals, activating professional learning communities to exchange experiences between teachers and school principals, in addition to enhancing the role of student counselors in childhood schools through effective communication with parents.

**Keywords:** Early Childhood Schools, Classroom Leadership, School Principal.

### • المقدمة:

اهتمت الحكومات والمجتمعات على اختلاف مستوياتها بتهيئة البيئة المدرسية لنمو الطفل، حيث تركز الاتجاهات التربوية الحديثة اهتمامها على الطفل باعتباره محور العملية التعليمية وهدفها، وقد أخذت فلسفة التربية بتنمية إمكانات الطفل الموروثة من خلال مواقف حياتية يعيشها، تُقدم له من خلال أنشطة تعليمية داخل البيئة المدرسية.

واهتمت المملكة العربية السعودية بمرحلة الطفولة، ودور التعليم في تلبية متطلبات هذه المرحلة، فجاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتأكيد والعمل على تحقيق ذلك فقد ورد فيها " 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، ١٤٤١، ص. ٥).

كما قامت هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بوضع (١٩) معياراً للقيادة المدرسية، لتوضح المعايير والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها قائد المدرسة، وتضمنت بعض هذه المعايير قيادة عمليتي التعليم والتعلم، وذلك مثل ممارسة: الإشراف والمتابعة في العمل التعليمي في المدرسة، وتقويم الأداء التعليمي وفق معايير مهنية، وتجويد عمليات تعلم الطلاب وتعليمهم، وتوفير الشروط اللازمة والداعمة لعمليات التعليم والتعلم، وتفعيل استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في البيئة المدرسية. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

وتعتبر القيادة المدرسية أساس نجاح المؤسسات التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وتوجيهها لتحقيق رسالة المدرسة والقيام بالأدوار المطلوبة واتخاذ القرارات (العراييد، ٢٠١٠).

ويعتبر مدير المدرسة عنصراً رئيساً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، وذلك لما يقوم به من واجبات وظيفية متنوعة في مختلف ميادين العمل المدرسي، ومن أهم هذه الواجبات الوظيفية دعم عملية تعليم وتعلم الطلاب، وتوفير لهم كافة المقومات البشرية والمادية لمساعدتهم على الإنجاز العلمي المتميز من خلال إدارة المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة تعليمية، والإشراف على المعلمين وتنميتهم مهنياً (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١). ويشير Fred إلى ضرورة التكامل بين المعلم الذي يعمل داخل الصف، وقائد المدرسة لتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها المعلم وتحديد الحاجات

التدريبية اللازمة لقيادة صفية فاعلة وإقامة شبكة اتصالات بين المعلمين وقائد المدرسة بما يكفل سير العمل بكفاءة (الحربي، ٢٠١٨).

وتُعد القيادة الصفية أسلوباً يُسهم في جعل البيئة الصفية أكثر جذباً للتلاميذ، حيث يقوم فيها المناخ التعليمي على المرونة والسلاسة والود، ليكون أكثر تحفيزاً للتلاميذ على البقاء بالصف، والاشتراك في تحقيق أهداف الحصة الدراسية، ليكونوا على استعداد لإنجاز المهام التي تتسم بالصعوبة، والرتابة والملل (صقر، ٢٠٢٠).

ويؤكد التربويون أن دور مدير المدرسة تجاه المعلم يتمحور في كل ما يقوم به من جهد في سبيل تسهيل تعريضة 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 كالمنقول، والمستجد، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم، والتواصل المستمر لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين (الخاتم وآخرون، ٢٠٢٢).

كما ذكر كل من المطيري وطيب (٢٠١٩) أن لمدير المدرسة مهمات وأدوار هامة، تتمثل في: تحسين البرامج التعليمية، وتحقيق النمو المهني للمعلمين، ورعاية الطلاب، وتحسين البيئة المدرسية، والإشراف على الموارد المالية، وتعزيز العلاقة مع المجتمع.

وفي ذات الصدد تشير (2019) Douglass إلى أن قائد مدرسة مراحل الطفولة المبكرة يساهم في تحسين المناخ، والثقافة التنظيمية للمدرسة، وكذلك التطوير المهني لجميع العاملين بها، بما يؤثر جميع ذلك على جودة العمليات داخل العملية التعليمية والتربوية بأسرها داخل المدرسة، والذي يعد مؤشراً قوياً لتعلم الأطفال ونموهم ورفاهيتهم.

### • مشكلة البحث:

يُعد الدور القيادي الفني لمديرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أهم الأدوار التي تساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ولعل أبرز هذه الأدوار القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة تلك المرتبطة بتطوير المعلمات مهنياً وتقديم الخدمات التربوية والتعليمية والإرشادية للأطفال وتحسين بيئة التعلم بشكل مستمر لتحقيق أهداف المرحلة. (الخاتم وآخرون، ٢٠٢٢، ص. ٢).

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يفترض أن تقوم به مديرات المدارس، إلا أن هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تؤكد على ضرورة تحسين دور مديرات المدارس، مثل دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة قوطة (٢٠٢١)، ودراسة السرواني (٢٠٢١)، ودراسة المطيري وطيب (٢٠١٩)، حيث يشير

Muijs (2016) إلى أن هناك العديد من مديري مدارس الطفولة المبكرة غير مهئين بشكل كبير لأداء أدوارهم (p. 158).

كذلك تؤكد نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة عبد الصادق (٢٠١٩)، ودراسة المهيرات والكيلاني (٢٠١٩)، ودراسة صقر (٢٠٢٠) إلى أن هناك حاجة إلى العمل على رفع قدرات المعلمين والمعلمات في القيادة الصفية لأهمية ذلك في فاعلية التدريس، وأن ممارسة المعلمين لمهارات قيادة الصف مازالت دون المستوى المطلوب.

ومن خلال ملاحظة الباحثة وخبرتها أثناء عملها في الميدان التربوي، كمعلمة سابقا، ومشرفة تربوية حاليا، إضافة إلى رجوع الباحثة للأدبيات التربوية والدراسات السابقة في المجال، لاحظت الباحثة أن هناك تباينا في ممارسة معلمات مدارس الطفولة المبكرة لمهارات القيادة الصفية داخل الصف، وبعمل مقابلات مع بعضهن، ظهر وجود علاقة بين مدى توجيه ومتابعة مديرة المدرسة للمعلمات وممارسة المعلمات لمهارات القيادة الصفية داخل البيئة الصفية، حيث تركز أغلب مديرات مدارس الطفولة المبكرة على أدوارهن ومهامهن الإدارية، ويستقطع ذلك الجزء الأكبر من أوقاتهم على حساب الأعمال الفنية الإجرائية، وصقل الخبرات التربوية والمهارية ومتابعة تنفيذ المهام الفنية المتعلقة بالتنمية المهنية لدى المعلمات فيما يتعلق بتنمية مهارات القيادة الصفية وغيرها من المهارات لديهن.

وانطلاقاً مما سبق، ومن إدراك الباحثة لأهمية مرحلة الطفولة المبكرة، وضرورة تحسين الدور الفني لمديرات المدارس في تلك المرحلة لتنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، تؤكد لدى الباحثة الحاجة إلى إجراء هذا البحث للوقوف على وجهة نظر المعلمات حول واقع تنفيذ مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن، والكشف عن التحديات التي تعيق مديرات المدارس من أداء أدوارهن تجاه تنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، وكذلك طرح الحلول المقترحة من وجهة نظر المعلمات للتغلب على تلك التحديات.

### • أسئلة البحث:

في ضوء مشكلة البحث، يسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس:  
ما دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:  
◀ ما درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟

◀ هل تختلف وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغيرات ( العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في التدريس) لدى المعلمات؟

- ◀ ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀ ما الحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟

### • أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ◀ التعرف على درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات.
- ◀ الكشف عن اختلاف وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في التدريس).
- ◀ الكشف عن التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات.
- ◀ اقتراح الحلول الممكنة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات.

### • أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث الحالي في جانبين هما:
- ◀ الأهمية النظرية: يمكن أن يقدم البحث الحالي إفادة نظرية في المجال البحثي تتمثل في الآتي:
- ✓ يعد استجابة لحركة تطوير العملية التعليمية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م وتحقيقاً لأهدافها في تبنيتها لتطوير العملية التعليمية بكافة عناصرها.
- ✓ مواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تؤكد على تفعيل أدوار جميع المشاركين في العملية التعليمية بما يسهم في ارتقاء وتحسين العملية التعليمية بأكملها.
- ✓ إثراء الأدبيات التربوية وتقديم خلفية نظرية عن موضوع البحث ومحوريه الأساسيين وهما: مهارات القيادة الصفية، ودور مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- ◀ الأهمية التطبيقية: يمكن أن يقدم البحث الحالي العديد من الفوائد التطبيقية في مستويات متعددة منها:
- ✓ لمستولي وصناع القرار لتطوير العملية التعليمية: يمكن أن يساهم هذا البحث في توجيه أنظار المسؤولين عن تطوير العملية التعليمية

بوضع خطط لتطوير أداء مديرات المدارس بما يتلاءم مع تنمية المهارات الصفية لدى المعلمات مما يسهم في زيادة النواتج التعليمية لدى الطالبات.

- ✓ لمخططي البرامج التدريسية: توجيه الأنظار إلى تصميم البرامج التدريسية لمديرات المدارس لتنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، وإدراجها ضمن خطط البرامج التدريسية لمديرات المدارس.
- ✓ للباحثين: فتح آفاق مستقبلية للباحثين في مجال الإدارة التربوية بتوجيه أنظارهم إلى مهارات القيادة الصفية ودور مديري المدارس في تنميتها لدى المعلمين، وبالتالي تضمينها كمتغير بحثي في أبحاثهم باختلاف المواد، والمراحل التعليمية.
- ✓ لمديرات المدارس: يمكن أن يساعد هذا البحث مديرات المدارس على تحسين أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، وذلك من خلال تعرفهن على وجهة نظر المعلمات حول أدوارهن والتحديات التي يقابلنها في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن، وبالتالي وضع الحلول الممكنة للتغلب على تلك التحديات.
- ✓ للمعلمة: يُتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث في تدعيم العلاقات الإنسانية فيما بين مديرات المدارس والمعلمات، بحيث تزيد ثقة المعلمة في خبرات مديرة المدرسة كقائدة تربوية للمدرسة.

#### • حدود البحث:

- يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:
- ◀ الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على الحدود الموضوعية الآتية:
  - ✓ مهارات القيادة الصفية، وتشمل المهارات: ( التخطيط للدروس وتنفيذها - استراتيجيات التدريس - تنظيم البيئة التعليمية - الاتصال الفعال - التحفيز وإثارة الدافعية للطلاب - الضبط الصفي وإدارة سلوك الطلاب - التقويم).
  - ✓ متغيرات ( العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في التدريس ) لدى المعلمات.
- ◀ الحدود البشرية: معلمات الصفوف الأولية في مدارس الطفولة المبكرة.
- ◀ الحدود المكانية: مدارس الطفولة المبكرة التابعة لمكتب تعليم وسط جدة بنات.
- ◀ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣-١٤٤٤هـ.

#### • مصطلحات البحث:

##### • الدور Role :

يُعرف الدور على إنه : " مجموعة الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (مرسي، ٢٠١١، كما ورد في دلهم وإبراهيم، ٢٠٢٠، ص. ٣٣٥).

ويعرّف الحربي (٢٠١٨) دور قائد المدرسة بأنه " مجموعة من الأنشطة والممارسات والمعايير التي تتحكم في سلوك قادة المدارس وهي تتحدد نتيجة أداء العاملين معه في المدرسة ويعني كيفية معاملته لهم وفقاً لما يتطلبه دوره في هذا الموقف المعين" (ص.٣٠٦).

وتعرّف الباحثة دور مديرة مدرسة الطفولة المبكرة إجرائياً في البحث الحالي على أنه: " الأنشطة والمهام والأعمال التي تمارسها مديرة مدرسة الطفولة المبكرة ، ويتم من خلالها تنمية مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات في مدرستها لتحقيق أهداف العملية التعليمية".

#### • مديرات مدارس الطفولة Principals of Childhood Schools :

يقصد بهن في البحث الحالي: " مديرات مدارس الطفولة المبكرة التابعة لإدارة التعليم جدة بالمملكة العربية السعودية".

#### • المعلمات Female Teachers :

يقصد بهن في البحث الحالي: " معلمات الصفوف الأولى وهن المعلمات المعينات من قبل وزارة التعليم في مدارس الطفولة المبكرة ، واللاتي يُدرسن لتلاميذ الصف الأول أو الثاني أو الثالث الابتدائي"

#### • مهارت القيادة الصفية Classroom Leadership Skills :

تعرّف عبد الصادق (٢٠١٩) القيادة الصفية بأنها: " العمل الذي يقوم به المعلم لدفع الطلاب للوصول إلى القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانات محددة" (ص.٢٨٩).

وتعرّف الباحثة القيادة الصفية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: " كافة الممارسات التي تقوم بها معلمة الطفولة مع التلاميذ في البيئة الصفية بهدف تحقيق الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية لديهم بكفاءة".

أما مهارات القيادة الصفية، فهي مجموعة المهارات التي تتضمن القيادة الصفية، وتتمثل في: إحساس المعلم بالحاجات الأساسية لطلابه، واختيار الاستراتيجيات التدريسية الملائمة لهم، واتخاذ القرارات التي تتناسب مع رغباتهم، والمشاركة معهم بعلاقات إيجابية، واستشارة دافعية التلاميذ (صقر، ٢٠٢٠، ص.١١٣).

وتعرّف الباحثة مهارات القيادة الصفية في البحث الحالي على إنها: " مجموعة المهارات التي تقوم بها المعلمة داخل الصف مع تلاميذها بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية لديهم، وتشمل: التخطيط للدروس وتنفيذها - اختيار وتطبيق استراتيجيات التدريس - تنظيم البيئة التعليمية - التحفيز وإثارة الدافعية للطلاب - الضبط الصفوي وإدارة سلوك الطلاب - التقويم.

### • منهج البحث وإجرائه:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه. ويعتبر منهج المسح أحد المناهج الرئيسية الواقعة في إطار البحوث الوصفية، ويتجه منهج المسح إلى تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي تقوم بدراسته، وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية، ويقوم منهج المسح على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم (التائب، ٢٠١٨، ص. ٢٢٧).

### • مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة التابعة لإدارة التعليم بمدينة جدة. في حين تتكون عينة البحث من عينة عشوائية بلغت (٢٢٠) معلمة من معلمات الصفوف الأولية في المدارس الطفولة المبكرة التابعة لمكتب تعليم وسط جدة بنات .

### • أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث ولجمع بياناته، تقوم الباحثة بتصميم وتطبيق استبانة " دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات".

### • إجراءات البحث:

- للإجابة عن أسئلة البحث، يسير البحث وفقاً للإجراءات الآتية:
- ◀ أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ◀ ثانياً: إعداد وتصميم أداة البحث.
- ◀ ثالثاً: التطبيق الأساسي للبحث.
- ◀ رابعاً: نتائج البحث ويشمل ذلك:
- ◀ عرض نتائج البحث.
- ◀ مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.
- ◀ تقديم التوصيات والمقترحات.

### • أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:

#### • الإطار النظري:

تم الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتحليلها وتصنيفها للاستفادة منها في مراحل البحث المختلفة. وسيتم تناول الإطار النظري للبحث من خلال محوري: مهارات القيادة الصفية - دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة.



### • المحور الأول: مهارات القيادة الصفية:

تناولت الأدبيات التربوية تعريف القيادة بشكل عام من عدة نواحي، تلخصها البوعيين (٢٠١٥، ص. ٢٥-٢٦) في الآتي:

◀ القيادة هي الدور الذي يتم من خلاله تحقيق الهدف، ويتضمن التفاعل والتأثير والإنجاز، ويؤدي إلى شكل من تغير هيكل أو سلوك الجماعات والمنظمات أو المجتمعات.

◀ القيادة هي العملية المؤثرة في أنشطة الفرد أو الجماعة في مسعى نحو تحقيق الهدف.

◀ القيادة تُفسر برؤية العلاقة بين القائد والذي يتبعه.

◀ القيادة هي القدرة التي تؤدي إلى وظيفة أفضل، ومزيداً من الثقة بالنفس.

◀ القيادة هي قدرة القائد على إقناع أتباعه والاقتداء به، من أجل تحقيق الأهداف.

◀ القيادة هي القدرة على خلق رؤية للتغيير الإيجابي، وتوجيه الموارد للحول الصحيحة، وتمثل مصدر إلهام وتحفيز للآخرين، وتوفر فرصاً للتنمية والتعلم.

أما القيادة الصفية فهي: " كل ما يؤديه المعلم داخل غرفة الصف من ممارسات لفظية أو عملية مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تتحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة، كي يحدث في النهاية تغير مرغوب في سلوك الطلبة، عن طريق إكسابهم معارف ومهارات جديدة، تعمل على مساعدتهم في الحياة العملية، وتصل شخصياتهم ومواهبهم". (الطراونة، ٢٠٠٤ كما ورد في المهيترات وكيلاني، ٢٠١٩، ص. ٦٩١).

وذكر الحربي (٢٠٢٢) أن من أهم أهداف القيادة الصفية هي: حفظ النظام، الانضباط وتوفير مناخ عاطفي اجتماعي .

وأن من أهم مهارات القيادة الصفية:

◀ تقديم الدروس بطريقة واضحة

◀ التنوع في المعلومات

◀ توجيه مهمة المعلم

◀ مشاركة التلاميذ في التعلم

◀ متابعة نجاح التلاميذ .

وتشير الأدبيات التربوية إلى مجموعة من المهارات للقيادة الصفية، تحدها عبد الصادق (٢٠١٩، ص. ٢٩٦) في المهارات الآتية:

◀ القدرة على صنع القرار.

◀ إدارة الانفعالات.

◀ التواصل.

◀ القدرة على حل المشكلات.

◀ التأثير في الآخرين.

ويحدد الحبشي (٢٠١٧، ص. ٢٠) مجموعة من المهارات أو المهمات التي يتوجب توافرها لدى المعلم لقيادته للصف بشكل فعال، هي:

- ◀ المهمات الإدارية العادية: وتتمثل في أخذ الغياب والحضور، والإشراف على نظافة وبيئة الفصل، والتعاون مع الطلاب على إنجاز المهام.
  - ◀ تنظيم عملية التفاعل الصفّي: حيث تعتبر عملية التدريس عملية تفاعل بين كل من المعلم والطلاب، وبين الطلبة أنفسهم داخل الصف، لذا فعلى المعلم إتقان مهارات التفاعل الصفّي بشكل فاعل، إذ يتوقف التفاعل الصفّي على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل من خلال استخدامه للأنماط الكلامية المباشرة وغير المباشرة، مثل مناداة الطلبة بأسمائهم، وتبادل الآراء مع الطلاب سواء إيجابية أو سلبية.
  - ◀ إثارة دافعية المتعلم: حيث ينبغي على المعلم إثارة دافعية الطلاب للتعلم، باستثارة انتباههم، واتباع أساليب الحفز الخارجي للطلاب الذين لا يحضرون للتعلم داخلياً.
  - ◀ وتستطيع المعلمة من استثارة الدافعية لدى الطلاب من خلال عدة وسائل مثل: طرح بعض الأسئلة أو سرد قصة، على أن يكون ذلك في بداية النشاط أو خلاله (مخلف، ٢٠٢٢، ص. ٤٢٠).
  - ◀ توفير الانضباط الصفّي والتعامل مع سلوكيات الطلاب: والانضباط هو نظام يسود المناخ الدراسي برغبة تلقائية من الطلاب، ويتم طواعية بوازع من أنفسهم دو إرغام أو قسر، وهو يختلف عن الضبط الصفّي الذي يتم بتدخل مباشر من المعلم سواء بالترهيب أو الترغيب. والانضباط الصفّي مجموعة سلوكيات يقوم بها المعلم بدقة وسرعة للتكيف مع معطيات الموقف التدريسي ليدبر سلوكيات الطلاب فيمنعها قبل حدوثها كسلوك الشغب، أو يتعرف عليها ويفهم أسبابها وقت حدوثها ويتعامل معها بالأسلوب المناسب.
- ويوضح علي وياسين (٢٠١٨، ص. ٥٦٧) تلك المهارات في الآتي:

- ◀ مهارة التخطيط: وهي من أهم المهام التي يُطلب من المعلم أن يؤديها، حيث ينبغي عليه وضع تصور شامل لما ينبغي أن تكون عليه عملية تنفيذ الدرس، وتقويمه، وهو ما يطلق عليه بالتخطيط أو الإعداد.
- ◀ مهارة صياغة وتوجيه الأسئلة: وهي الطريقة التي يعبر بها المعلم عن مضمون الاستفسارات باستخدام المصطلحات والكلمات وإتقانه لعملية توزيعها على الطلاب مما يؤدي إلى تفعيل وتقويم الحصة الدراسية.
- ◀ مهارة التفاعل مع التلاميذ: وذلك بهدف تبادل الآراء ومناقشتها سواء بين المعلم والتلاميذ أو بين التلاميذ وبعضهم.
- ◀ مهارة حل المشكلات: حيث تُعد طريقة تدريس وتفكير معاً.
- ◀ وترى السرواني (٢٠٢١، ص. ٧) أن اختيار وتنفيذ استراتيجية وطريقة التدريس المناسبة يعد مهارة هامة مطلوبة من المعلم، حيث تعيينه على الوصول إلى أهدافه بشكل واضح ومتسلسل، مع توفير الوقت والجهد،

ولاختيار طريقة التدريس المناسبة عدة معايير منها: أن تتناسب مع الأهداف المنشودة، وأن تتسم بدرجة كبيرة من المرونة، وأن تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ، وأن تستثير دوافع واهتمامات التلاميذ نحو التعلم، وأن يكون المعلم قادراً على تنفيذها.

- ◀ وتضع سلام (٢٠٢٢، ص. ٥٧٤) ثلاث مهارات أساسية للمعلم في الفصل هي:
- ◀ مهارة التخطيط: ويُقصد به الإعداد للدرس من حيث الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة والأنشطة.
- ◀ مهارة التنفيذ: وهي يعتبر مؤشر قوي على مدى فاعلية العملية التعليمية، حيث على المعلم أن يدير الوقت بدقة وفاعلية، وينتقل من مرحلة إلى مرحلة، ومن نشاط لآخر، ويهيئ للموضوع بطريقة محفزة، ويستخدم وسائل إيضاح مناسبة، ويحافظ على الملفات والوسائل بطريقة منظمة ومرتبطة.
- ◀ التقويم: وهو من أهم العناصر، والذي من خلاله يمكن الحكم بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة أو فشلها.
- ◀ وتضيف مخلف (٢٠٢٢، ص. ٤١٢ - ٤٢٢) على ما سبق المهارات الآتية:
- ◀ التنظيم: ويشمل تنظيم كل ما يخص البيئة التعليمية، من حيث: تنظيم الوقت، وتنظيم الأطفال (أفراد أو مجموعات صغيرة أو نمط جماعي)، وتنظيم البيئة المادية للصف، وتنظيم الوسائل والمواد ومصادر التعلم.
- ◀ التقويم: ويشمل تقويم برامج الأنشطة، وتقويم أداء المعلمة في تقديم الأنشطة، وتقويم تقدم الأطفال ونموهم.
- ◀ وتتميز القيادة الصفية بعدة مميزات هي (صقر، ٢٠٢٠، ص. ١١٣):
- ◀ تضمن تحقيق الأهداف بنجاح.
- ◀ تعتمد على تلبية الاحتياجات الأساسية للمتعلمين.
- ◀ تهدف إلى إشراك المعلم للتلاميذ في كل الممارسات الصفية التي تتم داخل الصف.
- ◀ تهتم ببناء العلاقات الإيجابية بين التلاميذ والمعلم، مما ينعكس على زيادة دافعية التلاميذ نحو التعلم.
- ◀ تؤدي لنتائج إيجابية داخل البيئة الصفية تنعكس على إنجاز التلاميذ والوصول لأفضل ما لديهم.
- ◀ وتشير الأدبيات التربوية إلى أهمية القيادة الصفية، والتي تتمثل في الآتي (عبد الصادق، ٢٠١٩؛ المهيرات والكيلاني، ٢٠١٩؛ صقر، ٢٠٢٠):
- ◀ توفير المناخ العاطفي والاجتماعي في الفصل.
- ◀ تنظيم بيئة التعلم.
- ◀ حفظ النظام.
- ◀ تقديم الخبرات التعليمية.
- ◀ ملاحظة التلاميذ ومتابعتهم وتقويمهم.

◀ كتابة تقارير عن سير العمل.  
ويحدد المجلس الوطني لمعايير التدريس المهني بالولايات المتحدة الأمريكية المهارات اللازم توافرها لدى المعلم للقيام بمهامه القيادية داخل الفصل، وهذه المهارات هي (صقر، ٢٠٢٠، ١٣٢ - ١٣٣):

- ◀ التمكن من أداء مهامه وفقاً لما ركزت عليه برامج إعداده، أي التمكن أكاديمياً، وتربوياً، وثقافياً من المهام المطلوبة منه كمعلم.
- ◀ التفاعل المستمر مع الزملاء والاستفادة من خبراتهم، وإفادته بخبراته، والاستعداد المستمر لتبادل الخبرة مع الآخرين والبناء عليها، مع ضرورة الحفاظ على علاقات إيجابية وتبادلية معهم.
- ◀ التعلم المستمر عن طريق الاستعداد للتعامل مع بيئة المدرسة كمنظمة تعلم تحفز على حدوث التعلم للجميع، بما يشمل: المعلم، والطالب، وإدارة المدرسة، وأولياء الأمور.
- ◀ تكوين فرق عمل للاشتراك في تحقيق الأهداف، على أن يكون الأساس في تكوينها الكفاءة.
- ◀ الاتصال، حيث يستخدم المعلم كل أنماط الاتصال الممكنة، وفقاً للموقف الذي يستدعي حدوث الاتصال.
- ◀ استخدام التكنولوجيا المتقدمة في الاتصال، ومتابعة إنجازات فرق العمل، والتعلم المستمر.
- ◀ وتحدد بعض الأدبيات التربوية الإجراءات الواجب اتباعها لتنمية القيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات، فتوصي عبد الصادق (٢٠١٩، ص. ٣٠٩) في ذلك المجال بالآتي:

- ◀ ضرورة تدريب المعلمين على مهارات القيادة الصفية.
- ◀ الاهتمام بتضمين البرامج التربوية الخاصة بإعداد المعلم لمهارات القيادة الصفية.
- ◀ إجراء دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة الصفية.
- ◀ تضمين المقابلات الشخصية واختبارات المعلمين لمهارات القيادة الصفية.
- ◀ تضمين المقررات الدراسية في المدارس بمواقف ونماذج حياتية تشتمل على مهارات القيادة، ومهارات القيادة الصفية.

### • المحور الثاني: دور مديرات مدارس الطفولة:

إن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً واجتماعياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، لذلك فإن إدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية المدير، وميوله، واتجاهاته (المطيري وطيب، ٢٠١٩، ص. ٦٠٨). وترى الخاتم وآخرون (٢٠٢٢) أن الدور القيادي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة يجمع بين قدراتهن

على أداء أدوارهن الفنية والإدارية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة، وذلك من خلال: تنمية المعلمات مهنيًا، ورفع مستوى تحصيل التلاميذ، وتقديم الخدمات الإرشادية بما يتناسب مع المرحلة العمرية (ص. ٧).

وتُقسم مهام أو أدوار مدير المدرسة إلى قسمين أساسيين هما (المطيري وطيب، ٢٠١٩، ص. ٦٠٩):

◀ الأدوار أو المهام الإدارية: وتشمل إدارة شؤون الطلاب، وإدارة شؤون المعلمين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وتنظيم التسهيلات المادية والمدرسية، وإدارة الشؤون المالية، وتنظيم الاتصالات مع الإدارة التعليمية والتقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية، وتحسين العمل الإداري.

◀ الأدوار أو المهام الفنية: وتشمل تنمية المعلمين مهنيًا، وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه، وإجراء البحوث والدراسات، ودراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني، وتوفير فرص النمو المتكامل للمعلمين، وإيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة، وتحسين وتطوير أدوات وأساليب القياس والتقويم، وإقامة نظام فعال للتقويم التكويني.

وفي ذات السياق توضح قوطة (٢٠٢١، ص. ٥٦) أن لمديرة مدارس الطفولة المبكرة مجموعة من الخصائص تؤهلها للقيام بالمهام الفنية والإدارية والتنظيمية، هي:

◀ الخصائص الفنية، وتتمثل في الآتي:

- ✓ القدرة على رفع مستوى العملية التعليمية والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.
- ✓ الإشراف على نواحي النشاط المختلفة.
- ✓ الإشراف على تخطيط الاختبارات والمقاييس المستخدمة وتنفيذها وتلخيص نتائجها.

◀ الخصائص الإدارية والتنظيمية، وتتمثل في الآتي:

- ✓ القدرة على تفهم السياسة التعليمية ودور المدرسة في تحقيق أهدافها.
- ✓ القدرة على التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمات وتنظيم اليوم الدراسي.
- ✓ مواجهة المشكلات التي تظهر أثناء العمل الدراسي.

وتواجه مديرات المدارس مجموعة من التحديات تشمل الآتي (Day et al., 2016, P. 6)

- ◀ ضمان التعليم والتعلم الجيدين باستمرار.
- ◀ دمج الفهم السليم للمعرفة والمهارات الأساسية ضمن منهج واسع ومتوازن.

- ◀ إدارة السلوك والحضور.
- ◀ إدارة الموارد والبيئة بشكل استراتيجي.
- ◀ بناء المدرسة كمجتمع تعليمي محترف.
- ◀ تكوين علاقات جيدة مع المعلمين والموظفين والطلاب.
- ◀ امتلاك مهارات التعامل العاطفي.
- ◀ تطوير شراكات خارج المدرسة.
- ◀ تشجيع دعم الوالدين، وإبراز فرص التعلم الجديدة لهم.
- ◀ وتضع بعض الدراسات والأبحاث السابقة آليات أو إجراءات لتحسين أداء مديرات المدارس لأدوارهن، حيث توصي السرواني (٢٠٢١، ص. ١٧) بالآتي:
- ◀ رفع مستوى ممارسة قائدات المدارس الحكومية في تعزيز وتطوير أداء المعلمات من خلال الدورات التدريبية، والمتابعة المباشرة لأداء القيادة المدرسية لأدوارها فيما يختص بتطوير أداء المعلمات.
- ◀ تقديم الدعم المناسب والتحفيز الفعال لتعزيز أداء قائدات المدارس في تطوير أداء معلمات المدرسة.
- ◀ تطوير برامج إعداد ومعايير اختبار القيادات المدرسية بما يتناسب مع حاجة العملية التعليمية لقيادات مدرسية قادرة على التغيير وتطوير أداء العاملين في المدرسة.
- ◀ قيام مديرة المدرسة بنشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبية وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات.
- ◀ وتوصي الخاتم وآخرون (٢٠٢٢، ص. ٢٠-٢١) بالآتي:
- ◀ ضرورة تقديم المزيد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة مهارات مديرات المدارس في مجال أداء أدوارهن القيادية الفنية.
- ◀ تحديد مستوى معين من الكفايات المعرفية والمهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة المديرية.
- ◀ إشراك مديرات المدارس في المؤتمرات والندوات العربية والعالمية المقامة لتطوير وتحسين أدائهن القيادي الفني.
- ◀ فتح قنوات تواصل بين المديرات المتمكنات مع غيرهن ممن هن أقل أداء، وذلك لتبادل الخبرات وإثراء القدرات فيما بينهن.
- ◀ فتح قنوات تواصل مع الجامعات بما يكفل إعداد مدرءا متمكنين لقيادة هذه المرحلة التعليمية منذ البداية، وتقديم برامج الدعم اللازمة لذلك.
- ◀ في حين ترى القحطاني (٢٠١٨) ضرورة العمل على توطين التدريب داخل البيئة المدرسية في مدارس التعليم العام، وحث القيادة المدرسية المتمثلة في مديرة المدرسة على إثارة الدافعية لدى المعلمات. (ص. ٣١٨).

## • الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي الدراسات الآتية:

دراسة (Jones (2016 بعنوان " Leaders' roles in Creating and Sustaining Collective Genius" والتي هدفت إلى التعرف على أدوار قائد المدرسة في تعزيز الابتكار داخل البيئة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت المقابلات كأداة بحثية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١١) طالبا من طلاب المرحلة الإعدادية بمدارس التعليم الحكومي في الولايات المتحدة المريكية. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن تطبيق مديري المدارس لمبادئ العمل الجماعي والتفكير التصميمي من اهم دعائم نواتج تعلم الطلاب، وزيادة رغبتهم في الابتكار.

دراسة الحربي (٢٠١٨) بعنوان " دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين". والتي هدفت إلى التعرف على دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية بلغت (٢٩٧) من معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن قادة مدارس محافظة الليث يمارسون دورهم في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين في مجالات التخطيط، وتهيئة المناخ الصفّي، وإدارة الوقت، والتحفيز وإثارة دافعية الطلاب، والضبط الصفّي وإدارة سلوك الطلاب، والتقويم بدرجة كبيرة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الليث لدورهم في تنمية مهارات الإدارة الصفية للمعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، بينما كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الليث لدورهم في تنمية مهارات الإدارة الصفية للمعلمين في كل المجالات تبعاً لمتغيري كثافة الفصول، والدورات التدريبية لصالح الفصول التي كثافتها (٢٥) طالبا فأكثر، ولصالح فئة المعلمين الحاصلين على خمس دورات تدريبية فأكثر. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة تخصيص بعض من الدورات المقامة في مراكز التدريب للمعلمين، والمشرفين التربويين، وقادة المدارس، تدور حول الإدارة الصفية.

دراسة (Klevering and McNae (2018 بعنوان " Making Sense of Leadership in Early Childhood Education: Tensions and Complexities between Concepts and Practices" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المفاهيم والممارسات في القيادة في تعليم الطفولة

المبكرة. ولقد تناولت الدراسة تحديد خصائص وسمات القائد الفعال في مرحلة الطفولة المبكرة في نيوزلندا، والتي تشمل: الثقة، والتعاون، والتواصل، وتمكين الآخرين، وخلق ثقافة تنظيمية، وتكوين علاقات قوية مع المدرسين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الجامعات بإعداد معلمي الطفولة المبكرة قبل الخدمة ليكونوا مؤهلين للقيادة المدرسية بشكل فعال في مرحلة تعليم الطفولة المبكرة.

دراسة عبد الصادق (٢٠١٩) بعنوان " القيادة الصفية لدى معلم المرحلة الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات (النوع - سنوات الخبرة - التخصص) " والتي هدفت إلى الكشف عن أنماط القيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية في ضوء متغيرات النوع والخبرة والتخصص، وكذلك الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بالتطبيق على عينة بلغت (١٩٥) معلما ومعلمة للمرحلة الابتدائية بإحدى المحافظات المصرية. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الصفية لدى عينة البحث تُعزى للذكاء الوجداني أو النوع أو الخبرة أو التخصص. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تدريب معلمي المرحلة الابتدائية على مهارات القيادة الصفية، وإجراء دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة الصفية والذكاء الوجداني.

دراسة (2019) Palethorpe بعنوان " A Change Agent for Improving Quality: The Educational Leader in Australian Early Childhood Education and Care" والتي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم ورعاية الطفولة المبكرة في التعليم الأسترالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) مدير، و (٩) معلمين. ولجمع البيانات تم استخدام المقابلات والاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن لمدير المدرسة أهمية كبيرة في تعليم ورعاية الطفولة المبكرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للإدارة المدرسية وبين حضورهم لورش العمل التدريبية حول الإدارة المدرسية.

دراسة صقر (٢٠٢٠) بعنوان " القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية" والتي هدفت إلى التوصل لقائمة من الممارسات المقترحة لتفعيل القيادة الصفية بفصول المدارس الثانوية العامة بمصر باستخدام القيادة الودودة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استمارة لاستطلاع رأي مجموعة من خبراء التربية من أساتذة الجامعة حول القائمة المقترحة لممارسات تفعيل القيادة الصفية بلغ عددهم (١٥) أستاذا جامعيًا وخبيرًا تربويًا. وقد تكونت استمارة استطلاع الرأي من ثلاث محاور حول مهارات القيادة الصفية بالمدارس الثانوية هي:

المشاركة بين المعلم وطلابه وتكوين فرق العمل - تنمية شعور الطلاب بالمسئولية تجاه ما يقومون به من أعمال - إدارة التوترات والصراعات داخل البيئة الصفية. وأسفرت الدراسة عن وضع قائمة بأهم الممارسات الأساسية والفرعية لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة باستخدام القيادة الودودة.

دراسة السرواني (٢٠٢١) بعنوان " دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات مهنيا ومعوقاته ومقترحات المعلمات للتطوير" والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات مهنيا، وتحديدًا في مجال طرق التدريس والإدارة الصفية، والكشف عن معوقات التطوير المهني لهن تمهيدا لوضع الحلول المقترحة للتغلب عليها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في تطبيق استبانة جاهزة من دراسة القحطاني (٢٠١٨) تم توزيعها على عينة بلغت (١٥٤) معلمة من معلمات الرياضيات بمنطقة مكة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن دور القيادة المدرسية بشكل عام في تطوير معلمات الرياضيات بمنطقة مكة مهنيا كان بتقدير عال، وعلى مستوى المحاور الأربعة الرئيسة: حصل محور الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التطوير المهني للمعلمات على أعلى متوسط (٤.٢٨ من ٥) ودرجة موافقة عالية جدا، بينما حصل محور طرق التدريس على متوسط كلي (٤.٠٧) بتقدير عال، وحصل محور الإدارة الصفية على متوسط (٤.١) بتقدير عال، وأخيرا: حصل محور معوقات التطوير المهني على متوسط (٣.٧٥) بتقدير عال. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: رفع مستوى ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة في تعزيز وتطوير أداء المعلمات خلال الدورات التدريبية، والمتابعة المباشرة لأداء قائدات المدارس في تطوير أداء معلمات المدرسة.

دراسة قوطية (٢٠٢١) بعنوان " متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر" والتي هدفت إلى الوقوف على متطلبات التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر من خلال التعرف على واقع أدوار مديرة رياض الأطفال ومهامها وخصائصها، والتعرف على المعوقات التي تحول دون أداء أدوارها، وكذلك المتطلبات التنفيذية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديرة من رياض الأطفال، وكذلك شملت عينة من خبراء التربية وأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات. وأسفرت نتائج البحث عن وضع قائمة بأهم المتطلبات التنفيذية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر. وأوصت الدراسة باستحداث تخصص دبلوم مهني لتأهيل مديرات رياض الأطفال بكليات التربية.

دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان "مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء". والتي هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة نظر المعلمات بمحافظة الأحساء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) معلمة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمحافظة الأحساء. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية تجاه المعلمات وتجاه المتعلمين جاءت عالية جدا، أما تجاه مواجهة التحديات فقد كانت عالية. وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها بعدة توصيات منها: ضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه المدارس، وكذلك ضرورة حصر إدارة التعليم بالمنطقة لجميع التحديات ووضع آليات لتخطيها.

دراسة مديني والحارثي (٢٠٢٢) بعنوان "درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف". والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٢) مديرة من مديرات مدارس الطفولة المبكرة الحكومية بمدينة الطائف وهن يشكلن مجتمع الدراسة أيضا. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بإعداد وتطبيق استبانة على عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة المعلوماتية كانت بشكل عام كبيرة جدا وفق استجابات المديرات، وأن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة لثقافة تقنية المعلومات والاتصال كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: الاستفادة من الدراسة وأداتها لقياس درجة ممارسة الثقافة الرقمية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

#### • التعليق على الدراسات السابقة:

تؤكد معظم الدراسات السابقة على أهمية دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تحقيق التنمية المهنية لمعلمات تلك المدارس.

تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها، ما بين دراسات اهتمت بمديرات ومديري مدارس الطفولة مثل: دراسة (Jones, 2016) و (Klevering and McNae, 2018)، ودراسة (Palethorpe, 2019)، ودراسة السرداني (٢٠٢١)، ودراسة قوطة (٢٠٢١)، ودراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة مديني

- والحارثي (٢٠٢٢). ودراسات أخرى اهتمت بالقيادة الصفية مثل: دراسة عبد الصادق (٢٠١٩)، ودراسة صقر (٢٠٢٠).
- ◀ اتفقت الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، ولكنها تباينت في أسلوبه، ما بين وصفي تحليلي أو وصفي مسحي.
- ◀ اتفقت الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة، كأداة بحثية لجمع البيانات.
- ◀ اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله لكلا من مديرات مدارس الطفولة المبكرة ومهارات القيادة الصفية، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، وفي أداة البحث (الاستبانة).
- ◀ اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف على وجهة نظر المعلمات لأدوار مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن. وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.
- ◀ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الآتي:
- ✓ الاطلاع على الإطار النظري في الدراسات السابقة وإثراء المعرفة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي.
- ✓ اختيار المنهج المناسب للبحث الحالي.
- ✓ إعداد أداة البحث وبنائها وضبطها والتأكد من الصدق والثبات لها.
- ✓ اختيار الأساليب الإحصائية التي تناسب البحث الحالي.

### • إجراءات الدراسة:

#### • منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والذي يُعرف بأنه: "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما في واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات، عبد الحق، وعدس، ٢٠١٦، ص ١٨٠).

#### • مجتمع الدراسة:

يُمثل مجتمع البحث جميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة التابعة لإدارة التعليم بمدينة جدة، البالغ عددهم ٣٦٠ معلمة من معلمات مدارس الطفولة المبكرة التابعة لإدارة التعليم بمدينة جدة.

#### • عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) معلمة من معلمات الصفوف الأولية مدارس الطفولة المبكرة التابعة لمكتب تعليم وسط جدة بنات، وكان توزيع العينة كالتالي على متغيرات الدراسة:

جدول ١ توزع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات

المؤهل العلمي		سنوات الخبرة		العمر	
العدد	المتغيرات	العدد	المتغيرات	العدد	المتغيرات
١٦٠	بكالوريوس	١٠	أقل من خمس سنوات	٧٥	من ٢٥-٣٥ سنة
٨	دبلوم	٦٥	من ٥-١٥ سنوات	١٣٤	من ٣٥-٤٥ سنة
٤٨	ماجستير	٢٢	من ١٥-١٠ سنة	١١	أكثر من ٤٥ سنة
٤	دكتوراه	١٢٣	أكثر من ١٥ سنة		
٢٢٠	المجموع	٢٢٠	المجموع	٢٢٠	المجموع

- أداة الدراسة:
- استبانة درجة أداء مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات
- الهدف من إعداد الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على درجة أداء مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات.

- مصادر إعداد الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في إعداد الاستبانة على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات الصلة التي تناولت دراسات اهتمت بمديرات ومديري مدارس الطفولة مثل: دراسة (2016) Jones، (2018) Klevering and McNae، ودراسة (2019) Palethorpe، ودراسة السرداني (٢٠٢١)، ودراسة قوطة (٢٠٢١)، ودراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة مديني والحارثي (٢٠٢٢). ودراسات أخرى اهتمت بالقيادة الصفية مثل: دراسة عبد الصادق (٢٠١٩)، ودراسة صقر (٢٠٢٠). وكذلك آراء العديد من المختصين في التربية والقيادة.

- الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ١٠٠ بند موزعة على تسعة أبعاد فرعية، متضمنة ضمن ثلاثة محاور رئيسية (جدول ٢) :

جدول ٢ وصف للاستبانة بمحاورها الأساسية والفرعية

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	عدد البنود	الحد الأدنى	الحد الأعلى
دور المديرات في تنمية المهارات الصفية للمعلمات	التخطيط للدروس وتنفيذها.	٦	٦	٣٠
	استراتيجيات التدريس	٤	٤	٢٠
	تنظيم البيئة التعليمية	٧	٧	٣٥
	التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب	٦	٦	٣٠
	الضبط الصفّي وإدارة سلوك التلاميذ	٥	٥	٢٥
التحديات والحلول	التقويم الكلي	٨	٨	٤٠
	التحديات	٢٠	٢٠	١٨٠
	الحلول	١١	١١	١٠٠
الاستبانة ككل		٦٧	٦٧	٣٣٥

هي دور المديرات في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات؛ وكانت المهارات الفرعية: (التخطيط للدروس وتنفيذها، استراتيجيات التدريس، تنظيم البيئة التعليمية، التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب، الضبط الصفّي، التقويم)، ثم محور التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات، ثم الحلول المقترحة

### • ضبط الإسبانية:

### • إجراءات الصدق:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين والخبراء بالغ عددهم (٧) في مجال القيادة، والطفولة المبكرة؛ بهدف تعرف آرائهم من حيث: (مدى انتماء المفردة للمحور الذي أدرجت تحته، مدى ملاءمتها ومناسبتها للمحور، صحة الصياغة اللغوية للمفردة، ذكر آرائهم بالقائمة بالحدف أو الإضافة أو التعديل). وبعد جمع آراء السادة المحكمين، ورصد استجاباتهم لمعرفة مدى انتماء المفردات للبعد الذي تدرج تحته، ومدى ملاءمتها وأهميتها؛ تم حساب نسب الاتفاق بين السادة المحكمين على مفردات الاستبانة، وتبين أنها تراوحت بين (٨١.٨١-١٠٠)٪. وعلى هذا لم يتم استبعاد أية مفردة من المفردات، وكانت ملاحظات السادة المحكمين:

- ◀ أشاد السادة المحكمون بعنوان الدراسة، وأهميته التطبيقية، في ظل الحاجة لمثل هذه المهارات، وخاصة عند مديرات مدارس الطفولة
  - ◀ تعديل الصياغة اللغوية لبعض المفردات.
  - ◀ إضافة سؤال مفتوح في آخر الاستبانة حول المقترحات التي يمكن أن تضيفها المعلمة لتفعيل دور المديرات في تنمية مهارات القيادة الصفية عند المعلمات في مدارس الطفولة.
- وتم إجراء التعديلات التي طلبها السادة المحكمون، وأصبحت القائمة النهائية تتألف من ٦٧ بند موزعة على ثلاث محاور أساسية.

### • صدق الإنساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الإنساق الداخلي للاستبانة من خلال توزيعها على عدد من المعلمات بلغ عددهم (٢٠) معلمة من خارج العينة الأساسية، ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل درجة من درجات مفردات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، والمحور والعلامة الكلية للاستبانة. فكانت كالتالي:

جدول ٣ درجات ارتباط بنود الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، والمحور بالدرجة الكلية

المحور	ارتباط البنود بالمحور الذي تنتمي إليه	ارتباط المحور بالاستبانة ككل
دور المديرات في تنمية المهارات الصفية للمعلمات	تراوحت بين ٠.٦٦-٠.٧١	٠.٧٧
التحديات	تراوحت بين ٠.٨-٠.٦٤	٠.٨٨
الحلول	تراوحت بين ٠.٥٨-٠.٧٧	٠.٨٧

- الثبات: تم حساب الثبات بطريقتين:
- ألفا كرونباخ:

بعد إدخال البيانات على الحاسوب تم حساب ألفا كرونباخ على spss فكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩١)، كان معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠.٨٨)، والمحور الثاني (٠.٨١)، والمحور الثالث (٠.٨٠).

- طريقة التجزئة النصفية:

بلغ قيمة معامل الثبات للاستبانة (٠.٨٨)

وعليه أصبحت الاستبانة جاهزة لتطبيق مكونة من ثلاثة محاور رئيسية، تتضمن ٦٧ بنداً، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتعطي درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وعليه أصبحت الاستبانة جاهزة لتطبيق مكونة من ستة محاور رئيسية، وبعد اعتماد المعيار التالي: (١-١.٨) غير موافق بشدة، (١.٨-٢.٦) غير موافق، (٢.٦-٣.٤) محايد، (٣.٤-٤.٢) موافق، (٤.٢-٥) موافق بشدة.

- الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم إجراء المعالجات والتحليلات اللازمة، وهي: (حساب التكرارات للاستجابات، ثم تحديد النسب المئوية، ثم المتوسطات الحسابية، تحديد الانحرافات المعيارية لحساب انحراف القيم عن المتوسط، تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغيرات متغيرات الدراسة وهي: (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- نتائج الدراسة

• السؤال الأول: ما درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، وكانت نتائج المحاور على الشكل الآتي:

جدول ٤: درجة أداء مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات

المحور	المتوسط	الترتيب
التخطيط للدروس وتنفيذها	٤.٤٥	٥
استراتيجيات التدريس	٤.٤٤	٦
تنظيم البيئة التعليمية	٤.٤٦	٤
التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب	٤.٥٠	٣
الضبط الصفقي وإدارة سلوك التلاميذ	٤.٥٧	١
التقويم	٤.٥٣	٢
الكل	٤.٤٩	موافق بشدة

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء

الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات بلغ ٤.٤٩ موافق بشدة، وقد جاء محور الضبط الصفي وإدارة سلوك التلاميذ أولاً بمتوسط وقدره ٤.٥٧ موافق بشدة، ثم جاء ثانياً محور التقويم بمتوسط وقدره ٤.٥٣ موافق بشدة، ثم جاء ثالثاً محور التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب بمتوسط وقدره ٤.٥٠ موافق بشدة، ثم محور تنظيم البيئة التعليمية بمتوسط وقدره ٤.٤٦، ثم خامساً محور التخطيط للدروس وتنفيذها بمتوسط وقدره ٤.٤٥ موافق بشدة، ثم أخيراً استراتيجيات التدريس بمتوسط وقدره ٤.٤٤ موافق بشدة.

من خلال النتائج السابقة نجد أن درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات كانت موافق بشدة، وهي درجة عالية من حيث أداء المديرات لدورهن في تنمية مهارات القيادة للمعلمات ربما يعود ذلك لوعي المديرات بدورهن في تنمية مهارات القيادة الصفية عند المعلمات، وأن أغلب المديرات ذو مؤهل علمي مرتفع من إجازة ودبلوم على أقل تقدير، فضلاً على امتلاك قسم كبير منهن لسنوات خبرة أو خضوعهم للدورات التدريبية أكسبتهم الوعي الكاف بدورهن في تنمية هذه المهارات عند المعلمات، وهذا ما ذهبت إليه نتيجة دراسة (Palethorpe 2019) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للإدارة المدرسية وبين حضورهم لورش العمل التدريبية حول الإدارة المدرسية، أما عن الترتيب المحاور فربما يعود ذلك إلى وعي المديرات للأدوار الجديدة الملائمة على عاتقهن، فلم يعد دور المديرية مقتصر فقط على متابعة المعلمات في تخطيط الدروس وتنفيذها، واستراتيجيات التدريس، إنما تطور إلى ضبط الصف والتحفيز وإثارة الدافعية والتقويم، كما أن الضبط الصفي والتحفيز وإثارة الدافعية تؤثر على بقية المحاور وهي أساس لها.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٨) التي أكدت أن قادة المدارس يمارسون دورهم في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين في مجالات التخطيط، وتهيئة المناخ الصفي، وإدارة الوقت، والتحفيز وإثارة دافعية الطلاب، والضبط الصفي وإدارة سلوك الطلاب، والتقويم بدرجة كبيرة. وكانت نتائج كل محور على الشكل الآتي:

#### • المحور الأول: التخطيط للدروس وتنفيذها.

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كما بالجدول (٥)؛ ومن الجدول (٥) المتعلق بالمحور الأول درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات المتعلقة بالتخطيط للدروس وتنفيذها كان المتوسط العام بدرجة 4.45 موافق بشدة، نلاحظ أن عبارة تشجع المديرية على التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة جاءت

## جدول ٥ الإحصاء الوصفي لنتائج المحور الأول التخطيط للدروس وتنفيذها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٣	تشجع المديرية على التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة.	٤.٥٩١	٠.٦٦٢٣	١	موافق بشدة
٤	تتابع المديرية تحقق الأهداف التعليمية المخطط لها.	٤.٤٧٣	٠.٧٢٤١	٢	موافق بشدة
٢	تتابع المديرية تحضير الدروس يوميا عبر منصة مدرستي	٤.٤٥٠	٠.٨٠٠٨	٣	موافق بشدة
٥	تحت المديرية على تخطيط أنشطة صفية تشغل كامل زمن الحصص الدراسية.	٤.٤٢٣	٠.٨١٣	٤	موافق بشدة
١	تفعل المديرية الزيارات الصفية بصورة دورية للمعلمات	٤.٤١٨	٠.٧٦٩١	٥	موافق بشدة
٦	تحت المديرية على توظيف الأنشطة اللاصفية المعززة للسلوك الإيجابي للتلاميذ.	٤.٤٠٥	٠.٧٩٠٩	٦	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٤٥٩٨	٠.٦١٩٣٥	—	موافق بشدة

بمتوسط وقدره 4.59 موافق بشدة، في حين كانت عبارة تتابع المديرية تحقق الأهداف التعليمية المخطط لها بمتوسط درجة ٤.٤٧ موافق بشدة، من ثم كانت عبارة تتابع المديرية تحضير الدروس يوميا عبر منصة مدرستي بمتوسط وقدره ٤.٤٥ موافق بشدة، من ثم جاءت عبارتي تفعل المديرية الزيارات الصفية بصورة دورية للمعلمات و تحت المديرية على تخطيط أنشطة صفية تشغل كامل زمن الحصص الدراسية بمتوسط وقدره ٤.٤٢ موافق بشدة، أخيرا كانت عبارة تحت المديرية على توظيف الأنشطة اللاصفية المعززة للسلوك الإيجابي للتلاميذ بمتوسط وقدره ٤.٤٠ موافق بشدة. وقد تشابهت هذا مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١٨)، التي ركزت على أهمية الإدارة الصفية وما تشتمل عليه من تنظيم الدروس والظروف الدراسية، فالتنظيم وحسن تنفيذ الدروس ضمن الحصص الدراسية يعتبر ضمان رئيس لتحسين القيادة الصفية والمخرجات التعليمية أيضا.

## • المحور الثاني: استراتيجيات التدريس:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كالآتي:

## جدول ٦ الإحصاء الوصفي لنتائج المحور الثاني استراتيجيات التدريس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٣	تشجع المديرية على استخدام استراتيجيات التعلم النشط	٤.٤٩٥	٠.٦٥١٦	١	موافق بشدة
١	تحت المديرية على اختيار استراتيجيات تدريسية تراعي الفروق الفردية	٤.٤٥٩	٠.٧٤٢٢	٢	موافق بشدة
٤	تشجع المديرية على تنظيم ترتيب التلاميذ بما يتوافق مع استراتيجيات التدريس المتبعة	٤.٤٥٥	٠.٦٧٠٨	٣	موافق بشدة
٢	تشجع المديرية على استخدام التعلم المدمج	٤.٣٧٧	٠.٧٦٣٦	٤	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٤٤٦٦	٠.٦٣٠٩٦	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمحور الثاني ما درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات

في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات المتعلق باستراتيجيات التدريس جاءت بمتوسط وقدره ٤.٤٤ حيث جاءت أولا عبارة تشجع المديرية على استخدام استراتيجيات التعلم النشط بمتوسط وقدره ٤.٥٠ موافق بشدة، من ثم عبارة تحث المديرية على اختيار استراتيجيات تدريسية تراعي الفروق الفردية بمتوسط وقدره موافق بشدة ٤.٤٦، من ثم كانت عبارة تشجع المديرية على تنظيم ترتيب التلاميذ بما يتوافق مع استراتيجية التدريس المتبعة بمتوسط وقدره ٤.٤٥، أخيرا كانت عبارة تشجع المديرية على استخدام التعلم المدمج بمتوسط وقدره ٤.٣٨ .

وقد تشابهت النتائج مع نتائج دراسة جونز ( Jones , 2016)، التي سلطت الضوء على أهمية القيادة الصفية وما تتضمنه من استراتيجيات أساسية، فالعمل الجماعي والتفكير الابتكاري هو معيار أساس لضمان جودة الاستراتيجيات التدريسية.

### • المحور الثالث: تنظيم البيئة التعليمية

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كالآتي:

جدول ٧ الإحصاء الوصفي لنتائج المحور الثالث: تنظيم البيئة التعليمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٤	تشجع المديرية على تهيئة بيئة مدرسية تربوية محفزة للإبداع.	٤.٥٣٦	٠.٧٢٣٧	١	موافق بشدة
٧	تشجع المديرية على تهيئة المناخ الصفّي المريح للتلاميذ	٤.٥١٤	٠.٧١١٨	٢	موافق بشدة
٢	تحث المديرية على توفير متطلبات البيئة الصفية الجاذبة	٤.٥٠٥	٠.٧٢٤٦	٣	موافق بشدة
١	تساهم المديرية على توفر الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس.	٤.٤٦٤	٠.٨٢٤٠	٤	موافق بشدة
٥	تشجع المديرية على تفعيل مصادر التعلم أثناء شرح الدروس	٤.٤٥٥	٠.٧٢٩٥	٥	موافق بشدة
٦	تشجع المديرية على إشراك التلاميذ في وضع القوانين الصفية مع معلماتهم	٤.٤٠٥	٠.٨٣٠٣	٦	موافق بشدة
٣	تحرص المديرية على الاهتمام بتنظيم جلوس التلاميذ وفقا للاستراتيجيات التعليمية المستخدمة	٤.٣٩١	٠.٨١٧٦	٧	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٤٦٦٩	٠.٦٦٠٤٨	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمحور الثالث تنظيم البيئة التعليمية كان بمتوسط وقدره ٤.٤٦، حيث جاءت عبارة تشجع المديرية على تهيئة بيئة مدرسية تربوية محفزة للإبداع بمتوسط وقدره ٤.٥٤، من ثم كانت عبارة تشجع المديرية على تهيئة المناخ الصفّي المريح للتلاميذ بمتوسط وقدره ٤.٥١، من ثم كانت عبارة تحث المديرية على توفير متطلبات البيئة الصفية الجاذبة بمتوسط وقدره ٤.٥٠، من ثم كانت عبارة تساهم المديرية على توفر الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف الدرس بمتوسط وقدره ٤.٤٦، من ثم كانت عبارة تشجع المديرية على تفعيل مصادر التعلم أثناء شرح الدروس بمتوسط وقدره ٤.٤٥، من ثم كانت عبارة تشجع المديرية على إشراك التلاميذ في وضع

القوانين الصفية مع معلماتهم بمتوسط وقدره ٤.٤٠، من ثم كانت عبارة تحرص المديرية على الاهتمام بتنظيم جلوس التلاميذ وفقا للاستراتيجيات التعليمية المستخدمة بمتوسط وقدره ٤.٣٩.

وعليه نرى أهمية التنظيم فهو يشمل كل ما يخص البيئة التعليمية، من حيث: تنظيم الوقت، وتنظيم الأطفال (أفراد أو مجموعات صغيرة أو نمط جماعي)، وتنظيم البيئة المادية للصف، وتنظيم الوسائل والمواد ومصادر التعلم.

وقد تشابهت النتائج المذكورة مع نتائج دراسة كليفرنينغ وماكناي (Klevering and McNae 2018)، والتي ركزت على أهمية الثقة، والتعاون، والتواصل، والثقافة التنظيمية، في تطوير البيئة التعليمية. وكما تشابهت مع نتائج دراسة صقر (٢٠٢٠)، التي أظهرت أهمية تنظيم البيئة التعليمية لتحقيق قيادة صفية ناجحة، فالقيادة المنظمة هي التي تقود لتنظيم العملية التعليمية وكذلك جميع المخرجات التعليمية. وهذا يعزى إلى أن التعلم هو عملية جماعية لا ترتبط بعمل من طرف واحد فقط، بل تتعدى ذلك بكونها عمل جماعي بين المعلم والتلاميذ.

#### • المحور الرابع: التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كالآتي:

جدول ٨ الإحصاء الوصفي لنتائج المحور الرابع: التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٦	تشجع المديرية توظيف أساليب التعليم والتعلم المختلفة لجذب انتباه التلاميذ	٤.٥٢٣	٠.٦٠٢	١	موافق بشدة
١	تحث المديرية على اتباع أحدث الأساليب التي تنمي دافعية التلاميذ.	٤.٥١٨	٠.٦٥٨٤	٢	موافق بشدة
٣	تشجع المديرية على دعم بيئة العمل الجماعي داخل الصفوف الدراسية.	٤.٥١٨	٠.٦٩٢٢	٣	موافق بشدة
٥	تحث المديرية على تفعيل لوحة التعزيز داخل حجرة الصف	٤.٥١٤	٠.٦٤٤٥	٤	موافق بشدة
٢	تحث المديرية على اتباع أساليب متنوعة في أثناء تقديم التغذية الراجعة.	٤.٥٠٠	٠.٦٣٠٣	٥	موافق بشدة
٤	تحث المديرية على تشجيع التلاميذ على ممارسة مهارات التفكير العلمي في حل المشكلات	٤.٤٥٥	٠.٧٥٤١	٦	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٥٠٤٥	٠.٦١٨٦	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمحور الرابع التحفيز وإثارة الدافعية للتلاميذ جاء بمتوسط وقدره ٤.٥٠، حيث جاءت أولا العبارات الآتية:

وجاء في الترتيب الأول العبارة (تشجع المديرية توظيف أساليب التعليم والتعلم المختلفة لجذب انتباه التلاميذ) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٢)، تليها العبارة (تحث المديرية على اتباع أحدث الأساليب التي تنمي دافعية التلاميذ) وتشجع المديرية على دعم بيئة العمل الجماعي داخل الصفوف الدراسية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١)، تليها العبارة (تحث المديرية على تفعيل لوحة التعزيز داخل حجرة الصف) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١٤) تليها عبارة (تحث

المديرة على اتباع أساليب متنوعة في اثناء تقديم التغذية الراجعة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠) بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة (تحت المديرية على تشجيع التلاميذ على ممارسة مهارات التفكير العلمي في حل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥).

وقد تشابهت النتائج المذكورة مع نتائج دراسة دراسة عبد الصادق (٢٠١٩)، التي سلطت الضوء على أهمية أنماط القيادة المختلفة لدى المعلمين والمعلمات في تحسين الدافعية والحافز لدى المتعلم، وهذا يعزى إلى أن العمل على الجانب الوجداني لا يقل أهمية عن بقية الجوانب حين يتعلق الأمر بزيادة الدافعية عند الطلاب لتحقيق الغاية الرئيسية من التعلم.

### • المحور الخامس: الضبط الصفّي وإدارة سلوك التلاميذ

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كالآتي:

جدول ٩ الإحصاء الوصفي لنتائج المحور الخامس: الضبط الصفّي وإدارة سلوك التلاميذ

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٥	تحت المديرية تعزيز السلوك الإيجابي عند التلاميذ	٤.٦١٤	٠.٥٦٦	١	موافق بشدة
٣	تشجع المديرية ضرورة التزام التلاميذ بالقوانين الصفية.	٤.٦٠٥	٠.٥٨٣٦	٢	موافق بشدة
٤	تحت المديرية على الحزم في التعامل مع السلوكيات الخاطئة التي تصدر من التلاميذ.	٤.٥٩٥	٠.٥٧٧٣	٣	موافق بشدة
١	تحت المديرية على وضع القوانين الصفية من بداية العام الدراسي.	٤.٥٦٨	٠.٦٥٥١	٤	موافق بشدة
٢	تهتم المديرية بأساليب التعزيز المستخدمة المتنوعة في الصف.	٤.٥٠٩	٠.٦٥١٦	٥	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٤٥٩٨	٠.٥٥٢٨٥	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمحور الخامس الضبط الصفّي وإدارة سلوك التلاميذ، جاء بمتوسط وقدره (٤.٥٧)، حيث جاء أولاً العبارة (تحت المديرية تعزيز السلوك الإيجابي عند التلاميذ) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦١)، ثم تليها العبارة (تشجع المديرية ضرورة التزام التلاميذ بالقوانين الصفية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) تليها عبارة تحت المديرية على الحزم في التعامل مع السلوكيات الخاطئة التي تصدر من التلاميذ. بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) ومن ثم تليها عبارة (تحت المديرية على وضع القوانين الصفية من بداية العام الدراسي) بمتوسط وقدره ٤.٥٧، أخيراً كانت عبارة (تهتم المديرية بأساليب التعزيز المستخدمة المتنوعة في الصف) بمتوسط وقدره (٤.٥٠٩).

وقد تشابهت ما ذكر مع نتائج دراسة الحبشي (٢٠١٧)، حيث أظهرت أهمية الضبط الصفّي والتعامل مع مختلف أنواع السلوكيات للطلاب، وهذا يعزى إلى أن مسألة ضبط الطلاب ضمن الحصص الدراسية يعتبر عنصر أساس لنجاح القيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات وتحقيق أهداف الدرس.

### • المحور السادس: التقويم

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكانت النتائج كالآتي:

## جدول ١٠ الإحصاء الوصفي لنتائج لمحور التقويم

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
٧	توجه المديرية الى وضع الخطط العلاجية للتلاميذ منخفضي الأداء.	٤.٥٨٢	٠.٦١٠	١	موافق بشدة
٦	تناقش المديرية المعلمات أساليب رفع المستوى التحصيلي للتلاميذ	٤.٥٦٨	٠.٦١٩٢	٢	موافق بشدة
٥	توجه المديرية الى استثمار نقاط القوة لدى المتعلم لعلاج نقاط الضعف .	٤.٥٤٥	٠.٦٣٥٩	٣	موافق بشدة
٨	توجه المديرية الى وضع خطط إثرائية للمتفوقين	٤.٥٤١	٠.٦٥٤	٤	موافق بشدة
١	تهتم المديرية بكون التقويم منسجم مع الأهداف التعليمية.	٤.٥٢٧	٠.٦٦٥	٥	موافق بشدة
٣	تشجع المديرية على تنوع أدوات التقويم.	٤.٥٢٧	٠.٦٧٥	٥	موافق بشدة
٤	توجه المديرية لتقويم جوانب المتعلم (مهارية، ومعرفية، ووجدانية).	٤.٥١٨	٠.٦٥١	٧	موافق بشدة
٢	توجه المديرية إلى تقويم أعمال التلاميذ بناء على الأهداف.	٤.٤٦٨	٠.٦٨٥	٨	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٥٣٤٧	٠.٥٨٣١٣	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمحور الثالث التقويم، جاء بمتوسط وقدره ٤.٥٣، حيث جاءت أولاً عبارة توجه المديرية الى وضع الخطط العلاجية للتلاميذ منخفضي الأداء بمتوسط وقدره ٤.٥٨، من ثم كانت عبارة تناقش المديرية المعلمات أساليب رفع المستوى التحصيلي للتلاميذ بمتوسط وقدره ٤.٥٧، من ثم جاءت عبارة توجه المديرية الى استثمار نقاط القوة لدى المتعلم لعلاج نقاط الضعف بمتوسط وقدره ٤.٥٥، من ثم جاءت عبارة توجه المديرية إلى وضع خطط إثرائية للمتفوقين بمتوسط وقدره ٤.٥٤، من ثم كانت العبارات الآتية: تهتم المديرية بكون التقويم منسجم مع الأهداف التعليمية، و تشجع المديرية على تنوع أدوات التقويم بمتوسط وقدره ٤.٥٣، من ثم كانت العبارة توجه المديرية لتقويم جوانب المتعلم ( مهارية، ومعرفية، ووجدانية) بمتوسط وقدره ٤.٥٢، أخيراً كانت العبارة توجه المديرية إلى تقويم أعمال التلاميذ بناءً على الأهداف بمتوسط وقدره ٤.٤٧.

وقد تشابه ذلك مع نتائج دراسة مخلف (٢٠٢٢)، التي أظهرت أهمية التقويم تقويم برامج الأنشطة، وتقويم أداء المعلمة في تقديم الأنشطة، وتقويم تقدم الأطفال ونموهم، وهو من أهم العناصر، والذي من خلاله يمكن الحكم بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة أو فشلها. وكذلك مع دراسة الحربي (٢٠١٨) التي بينت أن درجة أداء المديرات لتنمية مهارات القيادة الصفية عند المعلمات في محور التقويم كان بدرجة كبيرة.

- السؤال الثاني: هل نختلف وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمفاهيم [العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في التدريس] لدى المعلمات؟ ويتم الإجابة عليه من خلال:

• من حيث المؤهل العلمي:

تم إدخال البيانات على spss، ثم تم حساب تحليل التباين الأحادي لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغير المؤهل العلمي لدى المعلمات، وكانت النتائج كالآتي:

جدول ١١ نتائج تحليل التباين تبعاً للمؤهل العلمي لدى المعلمات

تحليل التباين						
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحاور	
0.282	1.279	17.597	3	52.790	بين المجموعات	التخطيط للدروس وتنفيذها
		13.757	216	2971.442	مع المجموعات	
			219	3024.232	الإجمالي	
0.469	0.848	5.412	3	16.236	بين المجموعات	استراتيجيات التدريس
		6.383	216	1378.723	مع المجموعات	
			219	1394.959	الإجمالي	
0.516	0.764	16.376	3	49.129	بين المجموعات	تنظيم البيئة التعليمية
		21.445	216	4632.048	مع المجموعات	
			219	4681.177	الإجمالي	
0.431	0.921	12.027	3	36.082	بين المجموعات	التحفيز وإثارة الدافعية
		13.054	216	2819.754	مع المجموعات	
			219	2855.836	الإجمالي	
0.434	0.915	7.000	3	21.001	بين المجموعات	الضبط الصفوي وإدارة سلوك التلاميذ
		7.650	216	1652.381	مع المجموعات	
			219	1673.382	الإجمالي	
0.282	1.281	27.765	3	83.295	بين المجموعات	التقويم
		21.680	216	4682.792	مع المجموعات	
			219	4766.086	الإجمالي	
0.330	1.149	453.732	3	1361.196	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		394.920	216	85302.785	مع المجموعات	
			219	86663.982	الإجمالي	

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يمثل نتائج تحليل التباين لاستجابات وجهات نظر المعلمات لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغير المؤهل العلمي لدى المعلمات، نلاحظ أن قيمة دلالة siq على الاستبانة ككل، وعلى كل محور من محاورها الستة، هي أكبر من ٠.٥؛ وبالتالي لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغير المؤهل العلمي لدى المعلمات.

#### • من حيث سنوات الخبرة:

تم إدخال البيانات على spss، ثم تم حساب تحليل التباين الأحادي لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمات، وكانت النتائج كالآتي:

جدول ١٢ نتائج تحليل التباين تبعا لسنوات الخبرة لدى المعلمات

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يمثل نتائج تحليل التباين

تحليل التباين					
الدلالة	F	متوسط الربعات	درجة الحرية	مجموع الربعات	
0.996	0.022	0.308	3	0.923	بين المجموعات
		13.997	216	3023.309	مع المجموعات
			219	3024.232	الإجمالي
0.956	0.107	0.688	3	2.065	بين المجموعات
		6.449	216	1392.894	مع المجموعات
			219	1394.959	الإجمالي
0.734	0.427	9.199	3	27.597	بين المجموعات
		21.544	216	4653.581	مع المجموعات
			219	4681.177	الإجمالي
0.949	0.118	1.558	3	4.674	بين المجموعات
		13.2	216	2851.163	مع المجموعات
			219	2855.836	الإجمالي
0.606	0.615	4.723	3	14.17	بين المجموعات
		7.682	216	1659.212	مع المجموعات
			219	1673.382	الإجمالي
0.825	0.3	6.6	3	19.8	بين المجموعات
		21.974	216	4746.286	مع المجموعات
			219	4766.086	الإجمالي
0.944	0.128	51.129	3	153.388	بين المجموعات
		400.512	216	86510.594	مع المجموعات
			219	86663.982	الإجمالي

لاستجابات وجهات نظر المعلمات لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمات، نلاحظ أن قيمة دلالة siq على الاستبانة ككل، وعلى كل محور من محاورها الستة، هي أكبر من ٠.٠٥؛ وبالتالي لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمات.

### • من حيث العمر

تم إدخال البيانات على spss، ثم تم حساب تحليل التباين الأحادي لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير العمر لدى المعلمات، وكانت النتائج كالآتي:

جدول ١٣ نتائج تحليل التباين تبعاً للعمر لدى المعلمات

تحليل التباين					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.034	3.432	46.361	2	92.723	بين المجموعات
		13.509	217	2931.509	مع المجموعات
			219	3024.232	الإجمالي
0.016	4.229	26.166	2	52.332	بين المجموعات
		6.187	217	1342.627	مع المجموعات
			219	1394.959	الإجمالي
0.002	6.464	131.607	2	263.215	بين المجموعات
		20.359	217	4417.962	مع المجموعات
			219	4681.177	الإجمالي
0.071	2.682	34.444	2	68.888	بين المجموعات
		12.843	217	2786.949	مع المجموعات
			219	2855.836	الإجمالي
0.178	1.742	13.223	2	26.446	بين المجموعات
		7.59	217	1646.935	مع المجموعات
			219	1673.382	الإجمالي
0.079	2.563	54.997	2	109.995	بين المجموعات
		21.457	217	4656.092	مع المجموعات
			219	4766.086	الإجمالي
0.019	4.014	1545.83 1	2	3091.661	بين المجموعات
		385.126	217	83572.32	مع المجموعات
			219	86663.982	الإجمالي

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يمثل نتائج تحليل التباين لاستجابات وجهات نظر المعلمات لتعرف الفروق بين وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية

لديهن وفقاً لمتغير العمر لدى المعلمات، نلاحظ أن قيمة دلالة  $sig$  على كل محور من محاورها الستة عدا محور التنظيم، هي أكبر من ٠.٠٥؛ وبالتالي لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير العمر لدى المعلمات على المحاور الفرعية عدا التنظيم.

بينما لوحظ نلاحظ أن قيمة دلالة الدالّة على محور التنظيم وعلى الاستبانة ككل، هي أصغر من ٠.٠٥؛ وبالتالي توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير العمر لدى المعلمات على محور التنظيم وعلى الاستبانة ككل.

وعليه لا بد لنا من إجراء اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق، وكانت النتائج كالآتي:

جدول ١٤ نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق

المتغيرات	(I) العمر	(J) العمر	الفرق Mean Difference	الانحراف المعياري	الدلالة
الكل	من ٣٥-٢٥	من ٤٥-٣٥	12.04613	6.15512	0.15
		أكثر من ٤٥	16.85091*	6.33612	0.031
	من ٤٥-٣٥	من ٣٥-٢٥	١٢.٠٤٦١٣-	6.15512	0.15
		أكثر من ٤٥	4.80478	2.83003	0.239
	أكثر من ٤٥	من ٣٥-٢٥	١٦.٨٥٠٩١-	6.33612	0.031
		من ٤٥-٣٥	٤.٨٠٤٧٨-	2.83003	0.239

من خلال ملاحظة الجدول السابق نجد أن قيمة الدالّة هي أصغر من ٠.٠٥ عند أكثر من ٤٥، وبين ٣٥-٢٥ وهي لصالح أكثر من ٤٥، مما يعني أن هناك فروقا لصالح أكثر من ٤٥.

من خلال ملاحظة الجداول السابقة نلاحظ أنه لم توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمات، أما بالنسبة للعمر كان الفرق فقط على محور تنظيم البيئة التعليمية، وربما يعود ذلك إلى اختيار المديرات على درجة عالية من التأهيل العلمي، والخبرات التدريسية كمعلمات قبل تسلمهم لمهام قيادة المدارس، فضلاً عن اتباعهم الدورات التدريبية اللازمة لهم خلال عملهم، الأمر الذي يبذل الفروقات بين المديرات، أما فيما يتعلق بالفروق في العمر على محور تنظيم البيئة التعليمية ربما يعود ذلك إلى تفاعل مختلف العوامل كمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية التي قد يكون لتفاعلها دور في تغيير وجهات نظر المعلمات في عمر فوق ٤٥.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحربي (٢٠١٨)؛ وعبد الصادق (٢٠١٩) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمات.

### • السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟

باستخدام الإحصاء الوصفي، كانت النتائج كالآتي:

جدول ١٥ التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الاستجابات
١٤	إهمال بعض أولياء الأمور لمتابعة شؤون أبنائهم.	٤.٤١٨	٠.٧٩٨٢	١	موافق بشدة
٢٠	زيادة أنصبة المعلمات والعبء التدريسي	٤.٤٠٠	٠.٩٤٨٠	٢	موافق بشدة
١	كثرة المهام للمقابلة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الاشراف الإداري والتعليمي	٤.٣٦٤	٠.٨٣٥٦	٣	موافق بشدة
١٦	قلّة مشاركة أولياء الأمور في (مجالس الآباء).	٤.٣٥٥	٠.٨٤٥٦	٤	موافق بشدة
١٥	تدخل بعض أولياء الأمور في صلاحية المديرية والطاغم الإداري والتعليمي.	٤.٣٠٠	٠.٩٢٧٠	٥	موافق بشدة
٢	كثرة أعباء المديرية التي تمتد حتى أوقات خارج الدوام الرسمي	٤.٢٦٨	٠.٩٥٣٧	٦	موافق بشدة
٥	ضعف المعايير الخاصّة بترشيح مديرات المدارس	٤.١٤٥	٠.٩٥٨٨	٧	موافق
٨	ضعف تبادل الخبرات بين مديرات المدارس وإهمال جانب مشاركة التجارب والنتائج بين مديرات المدارس	٤.١٣٦	٠.٩٥٠٦	٨	موافق
١١	صعوبة إدارة بعض السلوكيات التمريرية عند التلاميذ.	٤.١١٨	٠.٩٩٩٨	٩	موافق
٤	عدم التقدير المعنوي لعمل المديرية	٤.١١٤	٠.٩٦٠٨	١٠	موافق
٣	إهمال جانب التقدير المعنوي لمديرات المدارس	٤.١٠٩	١.٠١٠٠	١١	موافق
١٢	صعوبة رفع المستوى الأكاديمي لدى بعض التلاميذ.	٤.١٠٩	١.٠٠٠٩	١٢	موافق
٧	ضعف التدريب قبل وأثناء أداء مديرات المدارس لمهامهن.	٤.٠٩٤	١.٠٤٥٥	١٣	موافق
٩	مقاومة مديرات المدارس للتطوير وفق متطلبات القيادة الحديثة.	٤.٠٥٥	١.٠٢٧٨	١٤	موافق
١٠	مقاومة المعلمات لأساليب القيادة الحديثة لدى المديرات.	٤.٠٤٥	١.٠٠٥٨	١٥	موافق
٦	تدني مستوى المؤهلات العلمية لدى المديرات في بعض الأحيان.	٣.٩٦٨	١.١٢٠١	١٦	موافق
١٨	ضعف الإعداد التربوي عند بعض المعلمات.	٣.٩٦٨	١.٠٥٧٢	١٧	موافق
١٧	انخفاض دافعية المعلمات نحو اتباع الأساليب التربوية الحديثة	٣.٩١٨	١.١٣٩٨	١٨	موافق
١٣	ضعف المام المديرية بإجراءات التدريس الفنية للمواد المختلفة.	٣.٩٠٠	١.١٦٢٢	١٩	موافق
١٩	قلّة اهتمام المديرات بالعلاقات الإنسانية مع المعلمات في المدرسة.	٣.٨٩٥	١.١٧٩٣	٢٠	موافق
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.١٣٠٠	٠.٧٦١٤	—	موافق

من خلال الجدول السابق المتعلق بالسؤال الثالث ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات جاء بمتوسط وقدره ٤.١٣، حيث جاءت أولا عبارة إهمال بعض أولياء الأمور لمتابعة شؤون أبنائهم بمتوسط وقدره ٤.٤٢، من ثم عبارة زيادة أنصبة المعلمات والعبء التدريسي بمتوسط وقدره ٤.٤٠، من ثم عبارة كثرة المهام المقابلة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الاشراف الإداري والتعليمي بمتوسط وقدره ٤.٣٦، من ثم العبارات الآتية: تدخل بعض أولياء الأمور في صلاحية

المديرة و والطاقت الإداري والتعليمي و قلته مشاركتة أولياء الأمور في (مجالس الآباء) بمتوسط وقدره ٤.٣٠، في المراتب الأخيرة كانت العبارات الآتية: ضعف الإعداد التربوي عند بعض المعلمات و تدني مستوى المؤهلات العلمية لدى المديرات في بعض الأحيان بمتوسط وقدره ٣.٩٧، من ثم كانت عبارة انخفاض دافعية المعلمات نحو اتباع الأساليب التربوية الحديثة بمتوسط وقدره ٣.٩٢، أخيراً كانت عبارة قلته اهتمام المديرات بالعلاقات الإنسانية مع المعلمات في المدرسة بمتوسط وقدره ٣.٩٠.

وقد تشابهت النتائج المذكورة مع نتائج دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢)؛ ودراسة السرواني (٢٠٢١)، التي أظهرت المعوقات التي تواجه القيادة الصفية للمعلمين والمعلمات، فالتطوير المهني يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المعلمين لتطوير مهارات القيادة الصفية.

• السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات؟  
باستخدام الإحصاء الوصفي، كانت النتائج كالآتي:

جدول ١٦ الحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الاستجابة
١	وضع برامج علاجية لمعالجة بعض سلوكيات التلاميذ داخل الصف.	٤.٦٤	٠.٥٥	١	موافق بشدة
٢	تفعيل دور التوجه الطلابي لحل المشكلات التي يعاني منها التلاميذ.	٤.٦٣	٠.٥٥	٢	موافق بشدة
٦	تأهيل معلمات مدارس الطفولة بالتعامل مع خصائص نمو المرحلة.	٤.٦١	٠.٥٦	٣	موافق بشدة
٥	إقامة دورات تدريبية في القيادة الصفية لكل من المعلمات والمديرات.	٤.٥٦	٠.٥٧	٤	موافق بشدة
٧	وضع معايير ومؤشرات أدائية دقيقة لاختيار مديرات المدارس.	٤.٥٦	٠.٦٣	٥	موافق بشدة
٩	إشراك المعلمين في صنع القرار الذي يتعلق بأعمالهم	٤.٥٦	٠.٦٥	٦	موافق بشدة
١٠	استثمار قدرات المعلمين المتميزين في تدريب أقرانهم بمجتمعات التعلم المهني	٤.٥٦	٠.٦٢	٧	موافق بشدة
١١	إعداد دورات مستمرة للتنمية المهنية لمعلمات الطفولة المبكرة	٤.٥٦	٠.٦١	٨	موافق بشدة
٨	تفعيل مجتمعات التعلم المهنية لكل من المديرات والمعلمات	٤.٥٤	٠.٦٢	٩	موافق بشدة
٤	اعتماد مقابل مادي لعمل المديرة أو المعلمة خارج ساعات الدوام الرسمية.	٤.٥١	٠.٦٦	١٠	موافق بشدة
٣	وضع حوافز مادية لكل من المديرات والمعلمات.	٤.٥٠	٠.٧٢	١١	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الإجمالي	٤.٥٧	٠.٥٣	—	موافق بشدة

من خلال الجدول السابق المتعلق بالسؤال الرابع المتعلق بالحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات، بمتوسط وقدره ٤.٥٧، بداية كانت العبارة وضع برامج علاجية

لمعالجة بعض سلوكيات التلاميذ داخل الصف بمتوسط وقدره ٤.٦٤، من ثم كانت العبارة تفعيل دور الموجه الطلابي لحل المشكلات التي يعاني منها التلاميذ بمتوسط وقدره ٤.٦٣، من ثم كانت عبارة تأهيل معلمات مدارس الطفولة المبكرة بالتعامل مع خصائص نمو المرحلة بمتوسط وقدره ٤.٦٠، من ثم كانت العبارات الآتية: إقامة دورات تدريبية في القيادة الصفية لكل من المعلمات والمديرات، وضع معايير ومؤشرات أدائية دقيقة لاختيار مديرات المدارس، واستثمار قدرات المعلمين المتميزين في تدريب أقرانهم بمجموعات التعلم المهني، واعداد دورات مستمرة للتنمية المهنية لمعلمات الطفولة المبكرة، بمتوسط وقدره ٤.٥٦، أخيراً كانت العبارات الآتية: وضع حوافز مادية لكل من المديرات والمعلمات، واعتماد مقابل مادي لعمل المديرية أو المعلمة خارج ساعات الدوام الرسمية، بمتوسط وقدره ٤.٥٠.

وفي السؤال المفتوح حول حلول ومقترحات أخرى ترى المعلمات ضرورة العمل عليها لتفعيل دور المديرات في تنمية القيادة الصفية عند المعلمات مثل: تخفيض الأنصبة لدى المعلمات، التخفيف من كثافة الفصول، إجراء اختبارات للمعلمات، يفضل أن تكون مديرة الطفولة المبكرة ملمة باحتياجات ومتطلبات الروضات الملحقه حتى لا تحدث ثغرات في العملية التعليمية ومخرجاتها، تفعيل المبادرات والمسابقات للطلبات وتناقل الخبرات بين المعلمات، إيجاد مديرات قادرات على توفير بيئة تعليمية آمنة، تكثيف دورات الطفولة المبكرة الاهتمام بتخفيف الضغط على المعلم والمدير لرفع مستوى الإنتاج، عدم تكليف المعلم أو المدير بأعمال تشغله عن التلميذ والعملية التعليمية بالأنشطة التي لا فائدة منها والتركيز على الطالب وكيفية التعامل مع الطلاب وتحفيزهم للدراسة وحب العلم وروح التحدي، تخفيف العبء الهائل من المهام على مديرة المدرسة وتوزيعه على الوكيلات والمعلمة الأولى للتخصص، إعطاء صلاحيات للمعلمة تساعد في الإدارة الصفية بطرق متطورة .

وقد تشابهت النتائج المذكورة مع نتائج دراسة قوطة (٢٠٢١)؛ ودراسة السرواني (٢٠٢١)، التي أظهرت مقترحات لتطوير مهارات القيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات، وهذا يعزى إلى أن مسألة تطوير مهارات القيادة الصفية لدى المعلمين والمعلمات تنطلق من خلال تكثيف الدورات التدريبية، والمتابعة المستمرة من المشرفون على التعليم.

#### • ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

◀ متوسط درجة أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات بلغ ٤.٤٩ موافق بشدة، وقد جاء محور الضبط الصفي وإدارة سلوك التلاميذ أولاً بمتوسط وقدره ٤.٥٧ موافق بشدة، ثم

جاء ثانياً محور التقويم بمتوسط وقدره ٤.٥٣ موافق بشدة، ثم جاء ثالثاً محور التحفيز وإثارة الدافعية لطلاب بمتوسط وقدره ٤.٥٠ موافق بشدة، ثم محور تنظيم البيئة التعليمية رابعاً بمتوسط وقدره ٤.٤٦، ثم خامساً محور التخطيط للدروس وتنفيذها بمتوسط وقدره ٤.٤٥ موافق بشدة، ثم أخيراً استراتيجيات التدريس بمتوسط وقدره ٤.٤٤ موافق بشدة.

◀ لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لدى المعلمات.

◀ لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمات.

◀ لا توجد فروق في استجابات المعلمات على استبانة وجهات نظرهم في دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية لديهن وفقاً لمتغير العمر لدى المعلمات على المحاور الفرعية عدا التنظيم.

◀ أكثر التحديات تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء أدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٣٠ ودرجة الاستجابة موافق، إهمال بعض أولياء الأمور لمتابعة شؤون أبنائهم، زيادة أنصبة المعلمات والعبء التدريسي، كثرة المهام الملقاة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الأشراف الإداري والتعليمي، تدخل بعض أولياء الأمور في صلاحية المديرية وطاقم الإداري والتعليمي وقلّة مشاركة أولياء الأمور في (مجالس الآباء)، ضعف الإعداد التربوي عند بعض المعلمات و تدني مستوى المؤهلات العلمية لدى المديرات في بعض الأحيان، انخفاض دافعية المعلمات نحو اتباع الأساليب التربوية الحديثة أخيراً كانت عبارة قلّة اهتمام المديرات بالعلاقات الإنسانية مع المعلمات في المدرسة.

◀ أكثر الحلول المقترحة لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة من وجهة نظر المعلمات، كانت العبارة وضع برامج علاجية لمعالجة بعض سلوكيات التلاميذ داخل الصف، من ثم كانت العبارة تفعيل دور الموجه الطلابي لحل المشكلات التي يعاني منها التلاميذ، من ثم كانت عبارة تأهيل معلمات مدارس الطفولة المبكرة بالتعامل مع خصائص نمو المرحلة، من ثم كانت العبارات الآتية: إقامة دورات تدريبية في القيادة الصفية لكل من المعلمات والمديرات، ووضع معايير ومؤشرات أداءية دقيقة لاختيار مديرات المدارس، واستثمار قدرات المعلمين المتميزين في تدريب أقرانهم بمجتمعات التعلم المهني، وأعداد دورات مستمرة للتنمية المهنية لمعلمات الطفولة المبكرة، أخيراً كانت العبارات الآتية: وضع حوافز مادية لكل من المديرات والمعلمات، واعتماد مقابل مادي لعمل المديرية أو المعلمة خارج ساعات الدوام الرسمية.

## • النوصيات:

في ضوء النتائج المذكورة خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- ◀ تقديم المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس في الدعم لتحسين جودة الأداء الصفي.
- ◀ تكثيف دورات الطفولة المبكرة والاهتمام بتخفيف الضغط على المعلم والمدير لرفع جودة المخرجات.
- ◀ وضع برامج علاجية لمعالجة بعض سلوكيات التلاميذ داخل الصف و تفعيل دور الموجه الطلابية لحل المشكلات التي يعاني منها التلاميذ لتحسين دور مديرات مدارس الطفولة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات
- ◀ اشراك أولياء الأمور في اقتراح حلول لتحسين مستوى أبناءهم العلمي .
- ◀ ربط الأداء الوظيفي للمعلمات بالمكافآت والحوافز التشجيعية لتحسين أدائهم.
- ◀ العمل على بناء طرائق حديثة تحاكي جميع مهارات التواصل والقيادة الصفية للمديرات والمعلمات؛ كي يكونوا قادرين على أداء مهامهم بالشكل المطلوب.
- ◀ دعم اللقاءات الدورية بين المديرات والمعلمين في مجتمعات التعلم المهنية لتبادل الخبرات.
- ◀ تقليل العبء التدريسي علي المعلمات.
- ◀ التخفيف من كثافة الفصول الدراسية .
- ◀ تطوير برامج خاصة لتأهيل المديرات قبل تكليفهن بالعمل الإداري.
- ◀ تزويد المديرات والمعلمات بنتائج البحوث والدراسات العلمية التي تناولت مهارات القيادة الصفية.

## • مقترحات الدراسة:

- ◀ تقترح الباحثة إجراء البحوث والدراسات التالية:
- ◀ اجراء دراسة للتعرف علي أداء مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ولكن من وجهة نظر الجهات الإدارية والمشرفات التربويات.
- ◀ ادخال متغيرات شخصية أخرى مثل الحصول على مكافآت أو الحوافز، والدورات التدريبية التي حصلت عليها المعلمات لمعرفة الفروق حول أداء مديرات مدارس الطفولة لأدوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة طبقا لها.

## • المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (٧٣).

- البوعينين، عائشة حسن أحمد. (٢٠١٥). فاعلية برنامج إثرائي في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى الطالبات الموهوبات بالصف السادس الابتدائي في مملكة البحرين. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الخليج العربي، البحرين.
- التائب، مسعود حسين. (٢٠١٨). البحث العلمي: قواعده - إجراءاته - مناهجه. المكتب العربي للمعارف.
- الحبشي، أحمد فيصل. (٢٠١٧). فاعلية المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي الدراسات العملية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت). كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الحربي، علي محمد مرعي. (٢٠١٨). دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (١٠٠)، ٢٩٩ - ٣٢٥.
- الحربي، محمد محمد. (٢٠٢٢). اتجاهات حديثة في قيادة المنظمات المستدامة. شركة تكوين للنشر والتوزيع.
- الخاتم، منال بنت حمد بن إبراهيم، الحسن، سميرة عطية، و العدساني، سارة عبدالله. (٢٠٢٢). مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء. أمارات، ١٣ (٤٤)، ١ - ٢٥.
- دلهم، عبدالله محمد عبدالله، و إبراهيم، الطيب محمد. (٢٠٢٠). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها. مجلة كلية التربية، ٣٦ (٥)، ٣٢٦ - ٣٤٨.
- دليل مدارس الطفولة المبكرة. (١٤٤١). وزارة التربية والتعليم. المملكة العربية السعودية. الرياض.
- سلام، هدى. (٢٠٢٢). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية سطيف. مجلة دراسات، ١١ (١)، ٥٦٦ - ٥٨٥.
- السرواني، سهام مشعل. (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات مهنياً ومعوقاته ومقترحات المعلمات للتطوير. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (١٦)، ١ - ٢٠.
- صقر، ولاء السيد عبدالله السيد. (٢٠٢٠). القيادة الودودة لتنفيذ القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، س ٧، ع (٢٦)، ٩٨ - ٢٥٦.
- عبدالصديق، آيات ناجي محمد. (٢٠١٩). القيادة الصفية لدى معلم المرحلة الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات (النوع - سنوات الخبرة - التخصص). دراسات تربوية واجتماعية، ٢٥ (١٠)، ٢٨٥ - ٣١٢.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه وادواته وأساليبه. عمان: دار الفكر لنشر والتوزيع.
- العرابيد، نبيل أحمد محمود. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات
- مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- علي، بناي محمد، وياسين، محجر. (٢٠١٨). المهارات الأساسية للإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (٣٥)، ٥٦٦ - ٥٧٢.
- القحطاني، نوف بنت سعد فرج. (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٩)، الجزء ١٣، ٢٩٩ - ٣١٩.
- قوطي، مروة ماهر. (٢٠٢١). متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر. مجلة كلية التربية، ع (٣٥)، ٣٨ - ٧٢.

- مخلف، غادة شعبان. (٢٠٢٢). واقع ممارسات معلمات الروضة لمهارات الإدارة الصفية في مؤسسات رياض الأطفال. *مجلة بحوث ودراسات الطفولة*، ٤ (٧)، ٤٠٢ - ٤٤٥.
- مديني، منال إبراهيم عبدالله، والحارثي، ريم عوض. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف. *المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة*، ع (٣)، ٣٦ - ٧١.
- المطيري، بدرية بنت فلاح بن دغيم، و طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة عنيزة في توفير البيئة الصفية الابداعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع (٢٠)، الجزء ٤، ٦٠٣ - ٦٣٦.
- المهيرات، نورة توفيق يونس، والكيلاني، أحمد محمد محي الدين. (٢٠١٩). مستوى القيادة الصفية لدى معلمي التربية الوطنية ومعلماتها في المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة عمان. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٣)، ٦٨٠ - ٧١.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠). *معايير القيادة المدرسية، الرياض، المملكة العربية السعودية*.
- Day, Christopher, Sammons, Pam & Gorgen, Kristine. (2016). *Successful School Leadership*. Education Development trust. University of Nottingham.
- Douglass, Anne L. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. *Directorate for Education and Skills*. Organization for Economic Co- operation and Development, OECD, EDU / WKP, 1- 31.
- Jones, T. L. (2016). *Leaders' roles in creating and sustaining collective genius*. (Published M.A thesis). Pepperdine University. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1699&context=etd>
- Klevering, Nicki & McNae, Rachel. (2018). Making Sense of Leadership in Early Childhood Education: Tensions and Complexities between Concepts and Practices. *Core*. <https://core.ac.uk/download/pdf/226933214.pdf>
- Muijs Daniel, Aubrey Carol, Harris Alma & Briggs Mary. (2016). How do they manage? A Review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2 (2), 157 - 169.
- Palethorpe, L. J. (2019). A change agent for improving quality: The educational leader in Australian early childhood education and care (published Doctoral dissertation). Griffith University. [https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/389636/Palethorpe,Lisa\\_FinalThesis\\_redacted.pdf?sequence=4](https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/389636/Palethorpe,Lisa_FinalThesis_redacted.pdf?sequence=4)

