



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال
في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة

إعداد

وفاء محمد عاشور

إشراف

الأستاذ الدكتور وجيه ضاهر

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص

الإدارة التربوية

نيسان/2023م

© الجامعة العربية الأمريكية 2023

جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

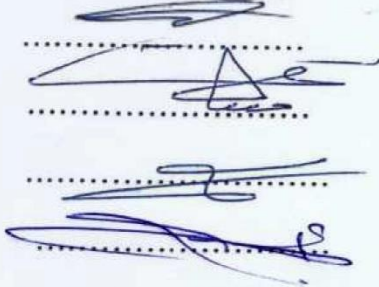
الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة

إعداد

وفاء محمد علي عاشور

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 4/4/2023 وأجيزت.

التواقيع:



أعضاء لجنة المناقشة:

١. أ.د. وجيه الظاهر رئيساً ومشرفاً
٢. د. محمد عمران ممتحناً داخلياً
٣. أ.د. نبيل الجندي ممتحناً خارجياً
٤. أ.د. أحمد بطاح ممتحناً خارجياً

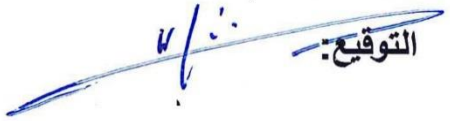
إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان
" الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في
ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة "

أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وإنما هذه الرسالة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل
الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية
أخرى.

الاسم: وفاء محمد علي خليل

الرقم الجامعي: 201912739

التوقيع: 

التاريخ: / / 2023

الإهداء

الحمد لله تعالى أن وفقني ويسر أمري لإتمام هذه الإطروحة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
معلم البشرية، وأهدي جهدي هذا:
لروح والدِّي، وأرواح الشهداء الذين قضوا نحبهم في سبيل الله والوطن.
إلى زوجي ورفيق دربي
إلى نور عيوني الذين بضحكهم وفرحهم وقربهم تضحك الدنيا، إلى والشموع التي أضاءت دربي
إلى إتمام هذه الإطروحة أولادي: سهام، وملك ، وإياد
إخواني وأخواتي الأعزاء فخراً واعتزازاً

الشكر والتقدير

في اللحظات الأخيرة التي أعيشها لإتمام هذه الأطروحة، لا يسعني إلا أن أقول الحمد لله رب العالمين، فلا تطيب اللحظات إلا بشكره وحمده، والصلاة والسلام على أكرم الخلق أجمعين، الرسول الأمين، حيث تتبدل الأحوال من الصعوبات والمتاعب وسهر الليالي إلى ذكريات تحمل معها أملاً جديداً لغدٍ أفضل، ومن هنا.....

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعتي، الجامعة العربية الأمريكية، وأعضاء الهيئة التدريسية

لمشرفي الأستاذ الدكتور وجيه الظاهر؛ حيث كان داعماً ومساعداً وصبوراً على كل الاسئلة والاستفسارات، وتقديمه النصح والتوجيه، طوال فترة إعداد الأطروحة، فجزاه الله عني كل الخير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة أ. د وجيه الظاهر مشرفاً، أ.د أحمد بطاح ممتحناً خارجياً، أ.د. نبيل الجندي ممتحناً خارجياً، د. محمد عمران ممتحناً داخلياً على جهودهم في قراءة هذه الأطروحة وتقديم ملاحظاتهم القيمة.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة
ب.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ع.....	فهرس الملاحق
ف.....	الملخص
1.....	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
2.....	1.1 مقدمة الدراسة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:
6.....	3.1 فرضيات الدراسة:
7.....	4.1 أهداف الدراسة:
8.....	5.1 أهمية الدراسة:
8.....	6.1 حدود الدراسة:
9.....	7.1 مصطلحات الدراسة:
13.....	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
14.....	1.2 الأدب التربوي
14.....	1.1.2 ماهية القيادة
15.....	2.1.2 تعريف القيادة التربوية
16.....	3.1.2 أهمية القيادة التربوية
18.....	4.1.2 واجبات القيادة التربوية
18.....	5.1.2 أنماط القيادة
19.....	6.1.2 أشكال القيادة الأوتوقراطية
21.....	7.1.2 العوامل المؤثرة في أنماط القيادة كما ذكرها السكارنة
21.....	8.1.2 أهمية جودة التعليم في القيادة:
23.....	9.1.2 مؤشرات الجودة
24.....	10.1.2 المفاهيم الخاصة للجودة
25.....	11.1.2 ماهية مرحلة رياض الأطفال
28.....	12.1.2 التكنولوجيا الحديثة وماهيتها

29	13.1.2 مصادر التعلّم في التكنولوجيا الحديثة
29	14.1.2 التكنولوجيا التعليمية
33	15.1.2 الروضة الرقمية:
33	16.1.2 الرسائل الرئيسية لتكنولوجيا الرقمية:
34	18.1.2 معايير الجودة العالمية في الوسائط الرقمية للأطفال الصغار:
35	2.2 الدّراسات السّابقة:
35	1.2.2 دراسات عن القيادة:
37	2.2.2 الدّراسات ذات العلاقة بالتكنولوجيا:
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	3.1 منهج الدّراسة
47	3.2 مجتمع الدّراسة
48	3.3 عينة الدّراسة:
48	4.3 وصف متغيّرات أفراد العينة:
50	5.3 متغيرات الدّراسة:
50	6.3 أداة الدّراسة:
56	3.7 ثبات الدّراسة: ثبات الاستبانتان
57	3.8 إجراءات الدّراسة
58	3.9 تحليل المعطيات:
59	3.10 المعالجة الإحصائية
60	الفصل الرابع: نتائج الدّراسة
61	4.1 تمهيد
61	4.2 نتائج الدّراسة:
61	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
65	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
69	4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
73	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
77	4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
78	4.2.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
79	4.2.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
89	4.2.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:
98	4.2.9 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

108	10.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر
116	2.4 النتائج النوعية للدراسة:
116	المجال الأول: النمط الأوتوقراطي:
120	المجال الثاني: النمط الديمقراطي:
124	المجال الثالث: النمط الترسلّي:
141	3.4 نتائج ومناقشة المقابلات للمديرين :
169	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
170	1.5 مناقشة النتائج:
170	1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
172	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :
174	3.1.5 مناقشة النتائج السؤال الثالث:
175	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:
177	5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
178	6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
178	7.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
181	8.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:
182	9.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:
184	10.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:
187	2.5 مناقشة النتائج النوعية للدراسة:
187	المحور الأول: النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمّات:
188	المحور الثاني: النمط الديمقراطي من وجهة نظر لمعلمّات:
190	المحور الثالث: النمط الترسلّي من وجهة نظر المعلمّات:
191	المجال الثاني: توظيف التّكنولوجيا من وجهة نظر المعلمّات:
196	المجال الثالث: الأنماط القياديّة للمدراء من وجهة نظرهم :
196	المحور الأول: النمط الأوتوقراطي:
196	المحور الثاني: النمط الديمقراطي من وجهة نظر من المديرين:
200	المحور الثالث: النمط التسيبي:
200	المجال الثالث: توظيف التّكنولوجيا من وجهة نظر المديرين:
207	المجال الثاني: وظائف التّكنولوجيا للسياق:
207	المجال الثالث: وظائف التّكنولوجيا لطفل بشكل فردي:
209	التوصيات:

210	الاقتراحات:
211	المراجع
225	الملاحق
242	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	توزيع أفراد عينة الدراسة (المعلمات) حسب متغيرات الدراسة	جدول (1.3)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة (المديرون) حسب متغيرات الدراسة	جدول (2.3)
53	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمات:	جدول (3.3)
53	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الديمقراطي وجهة نظر المعلمات:	جدول (4.3)
54	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط التسبيبي من وجهة نظر المعلمات:	جدول (5.3)
54	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات:	جدول (6.3)
54	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المديرين	جدول (7.3)
55	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الديمقراطي من وجهة نظر المديرين	جدول (8.3)
55	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط التسبيبي من وجهة نظر المديرين	جدول (9.3)
55	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين:	جدول (10.3)

56	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين:	جدول (11.3)
56	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مع الدرجة الكلية:	جدول (12.3)
58	نتائج معامل الثبات للمجالات	جدول (13.3)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً	جدول (1.4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً	جدول (2.4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	جدول (3.4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	جدول (4.4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	جدول (5.4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	جدول (6.4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	جدول (7.4)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط النسبي مرتبة تنازلياً	جدول (8.4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً	جدول (9.4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	جدول (10.4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	جدول (11.4)

73	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي مرتبة تنازلياً	جدول (12.4)
74	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	جدول (13.4)
75	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	جدول (14.4)
76	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	جدول (15.4)
77	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	جدول (16.4)
78	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أنماط القيادة	جدول (17.4)
79	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين	جدول (18.4)
80	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر مكان الروضة	جدول (19.4)
81	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمتا تعزى لمتغيّر العمر	جدول (20.4)
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر العمر	جدول (21.4)
83	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيّر العمر	جدول (22.4)
84	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض	جدول (23.4)

	الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (24.4)
86	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة حسب متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (25.4)
87	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة لمتوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي	جدول (26.4)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي	جدول (27.4)
89	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة لمتوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (28.4)
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (29.4)
90	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة حسب متغيّر المحافظة	جدول (30.4)
91	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العيّنة لمتوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر مكان الروضة	جدول (31.4)

91	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر	جدول (32.4)
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر	جدول (33.4)
93	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر العمر	جدول (34.4)
94	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (35.4)
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (36.4)
96	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي	جدول (37.4)
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي	جدول (38.4)
97	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (39.4)
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (40.4)

98	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة	جدول (41.4)
99	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة	جدول (42.4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر	جدول (43.4)
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر	جدول (44.4)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (45.4)
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (46.4)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	جدول (47.4)
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	جدول (48.4)
105	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (49.4)

106	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (50.4)
107	نتائج تحليل التّباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر المحافظة	جدول (51.4)
108	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية	جدول (52.4)
109	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العيّنة لمتوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر مكان الروضة	جدول (53.4)
110	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر	جدول (54.4)
111	نتائج تحليل التّباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر	جدول (55.4)
112	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (56.4)
113	نتائج تحليل التّباين الأحادي لاستجابة أفراد العيّنة في متوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (57.4)
114	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسّطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي	جدول (58.4)

115	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	جدول (59.4)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة	جدول (60.4)
117	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة	جدول (61.4)
128	يبين استخدامات التكنولوجيا الناجمة (المفيدة) في الروضة من وجهة نظر المعلمّات (N=10)	جدول (62.4)
132	يبين التحديات التي تقف عائق لتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال (N=10)	جدول (63.4)
134	يبين نسبة موافقة افراد العينة حول وظائف التكنولوجيا للمضون، وظائف التكنولوجيا للسياق، ووظائف التكنولوجيا بشكل فردي (N=10)	جدول (64.4)
143	يبين نسبة النمط الديمقراطي من وجهة نظر المدراء	جدول (65.4)
197	يبين عدد التكرارات النمط الديمقراطي الذي تبعه المدراء من وجهة نظرهم (N=10)	جدول (1.5)
204	يبين التكرارات بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المدراء (N=10)	جدول (2.5)

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رَقم الملحق
227	قائمة المحكمين للاستبانة وأسئلة المقابلات	الملحق رَقم (1)
228	أسماء محكمين التصور المقترح	الملحق رَقم (2)
229	تحكيم الاستبانة (الخاصة بالمدرء)	الملحق رَقم (3)
236	تحكيم الاستبانة	الملحق رَقم (4)

الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا بشكل يخدم جودة العملية التعليمية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في دور مديري رياض الأطفال كقياديين في تشجيع استخدام التكنولوجيا جودة التعليم تعزى للمتغيرات: مكان الروضة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، المنطقة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي، والوصفي النوعي نظرا لملاءمتهما لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في كل من محافظة رام الله والبيرة، ومحافظة الخليل، ومحافظة طولكرم، والبالغ عدد المعلمات (1978) معلمة، أما مديري رياض الأطفال فقد بلغ عددهم (688) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022، واشتملت عينة الدراسة للمقابلات على عشرة مديريين وعشر معلمات، بينما عينة الدراسة للاستبانة فشملت (250) معلمة، و(110) من مديري رياض الأطفال.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات والمديرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ومن ثم النمط التسببي، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلات من المعلمات والمديرين، أما فيما يتعلق بواقع توظيف التكنولوجيا لأجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات فقد جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي، وهذا يتوافق بشكل كبير مع وجهات نظر المعلمات في المقابلات، وأن واقع توظيف التكنولوجيا لأجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل على بشكل فردي، وهذه النتيجة تنسجم إلى حد كبير مع نتائج المقابلات للمدراء.

كما أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلّمت، ومن وجهة نظر المدراء، وهذا ما توصلت إليه الدراسة في نتائج مقابلات المديرين إلى حد كبير.

وبناءً على ما توصلت إليه الباحثة في الدراسة الحالية فقد خرجت بعدة توصيات من أهمها توعية مدراء الرياض حول دور النمط الديمقراطي في الوصول إلى الأهداف وتحقيق السياسات المرصودة، من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية، وحبذا التركيز على التعاون بين مدراء ومعلمات رياض الأطفال من خلال العمل بروح الفريق من أجل الارتقاء بالواقع التربوي؛ والعمل على دليل لرياض الأطفال يوضح كيفية توظيف التكنولوجيا لتعليم الطفل في الروضة يبين أين ومتى وكيف يمكن توظيفها في التعليم، وعقد الدورات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم حول توظيف التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: مديرو رياض الأطفال، معلمات رياض الأطفال، القيادة التربوية، توظيف التكنولوجيا، جودة التعليم.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة

1.1 مقدمة الدراسة:

القرن الواحد والعشرون يحتوي على العديد من التحديات، حيث تسعى جميع مؤسسات المجتمع إلى مواكبتها، بما في ذلك فلسطين التي تعاني العديد من الأزمات المترامية في قطاعات كثيرة، وهذه الأزمات تشمل المدارس ورياض الأطفال، ومن هذا المنطلق فإن فلسطين تراهن دائماً على التعليم كسلاح لها بالدرجة الأولى، لأنه السبيل الأفضل والأمثل لمواجهة كافة الأزمات وهو إعداد الفرد وتسليحه بالمهارات الأساسية التي تعمل على التنمية وإنتاج المعرفة منذ نعومة أظفاره، ومن ثم هناك حاجة ملحة لوجود قيادة واعية تمتلك مهارات شحذ الهمم وتوجيه الطاقات للوصول إلى أفضل مستوى، والقيادة تعدّ من أهم المحددات الرئيسة التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة وفشلها، كما أن أسلوب القيادة يعمل على تحفيز التابعين من قبل القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد ذكر إكسو وانغ (Xu & Wang, 2008,p769)، أن القيادة هي الدماغ المفكر، وهي التي تؤسس السيرورة العمل المؤسسي من خلال تعميق التواصل القيمي الذي يخدم الفرد والمجتمع، حيث يؤثر في التنمية المدرسية، وأن من الأهمية بمكان أن يعكس فكر القائد التربوي ورؤيته على تحقيق الغايات التنظيمية من أجل الولوج إلى الجودة المدرسية كأحد أهم العناصر التي تعمل على إنشاء الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف ووضعها وتصميم الاستراتيجيات، والسياسات، والأساليب لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة. يُنظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من الخصائص، والسمات، والسلوكيات المختلفة التي يستخدمها القادة للتفاعل مع مرؤسيهم (Jeremy & Melinde, 2012,p 5390)، على اعتبار أن المؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مجتمعين لغرض معين من أجل تحقيق الهدف المنشود (Abu et al, 2012)، وبناء عليه يمكن تعريف أسلوب القيادة على أنه نوع العلاقة التي يستخدمها الفرد لجعل التابعين يعملون معاً من أجل الأنشطة أو الأهداف المشتركة (Harris et al,

(2007,p340)، ويمكن تصنيف أنماط القيادة حديثاً وقديماً إلى ثلاثة أنماط: (1) النمط الدكتاتوري أو الأوتوقراطي(2) النمط الديمقراطي(3) والنمط التسبيبي.

أفاد الكثير من الباحثين على مدار العديد من العقود القليلة الماضية أن القيادة المدرسيّة أمر بالغ الأهمية في تطوير واستدامة تلك الظروف على مستوى المدرسة، والتي يعتقد أنها ضرورية لتحسين التّعليم، وأن تكون رفاهية كل طفل دائماً موضع التركيز من أجل الوصول إلى أقصى الإمكانيات، بالإضافة إلى بناء أنظمة كفؤة تعزز خبرات الطفولة المبكرة عالية الجودة للأطفال الصغار (كمال، 2017)، وهناك العديد من البيانات التي تبين الآثار الإيجابية للتّعليم المبكر الجيد على الحياة، ويخلق ذلك حاجة ملحة جديدة للاستثمار بمجموعة من القادة (Urban et al. 23)، وقد أشار ضحاوي وحسين (2009) إلى أن المعلم هو حجر الزاوية، وأن نجاح العمليّة التّعليمية وفشلها يعتمد بشكل رئيسي على المعلم، كما يعتمد عليه تحقيق أهداف المناهج الدراسية، وذلك يتطلب من المعلم أن يسعى جهادا إلى تنمية قدراته المهنية، ورفع كفاياته الأدائية والمعرفية والمهارية، حتى يتمكن من أداء واجبه نحو العمليّة التّعليمية بكفاءة وفاعلية، كما أن المعلمين هم قادة طوال اليوم، وإنهم يقودون بالقدوة بالطريقة التي يتصرفون، ويتحدثون بها، ومن هذا المنطلق وحتى نرتقي بالمعلم إلى مستوى راقٍ لا بد من إدارة حكيمة تمتلك رؤية واضحة من أجل استثمار كل الجهود والطّاقات في المؤسسة التّعليمية، وقد وصف الباحثون الذين يدرسون القيادة في الطفولة المبكرة بأنه أمر بالغ الأهمية للاستثمار في تطوير القادة في الطفولة المبكرة (Arabella Advisors, 2018).

الأطفال يتطوّرون من خلال البيئة الغنية التي حولهم، وهذا ما تؤكده الأبحاث، حيث أظهرت أن الأطفال يتعلّمون وينمون عندما تتميز الإعدادات بتفاعلات وعلاقات عالية الجودة، وأن هذه العلاقات تؤثر في تعلّم الأطفال وتطوّرهم ورفاههم، وبالإضافة إلى الاهتمام بكيفية تحقيق الجودة والحفاظ عليها بشكل أكثر فاعلية (Douglass, 2019)، ولأن العمل مع أطفال الروضة ذو أهمية بالغة من أجل إجراء تغييرات إيجابية في حياتهم، يعد المعلم عنصراً أساسياً في العمليّة التّربويّة، ويمثل فيها الدور الفاعل والمؤثر في تحديد جودة مخرجات العمليّة التّعليمية، وبما أن أدوات التّكنولوجيا آخذة في التوسع لا بد من فهم إمكانياتها وتحذيراتها، لأن التّكنولوجيا الرقمية أصبحت تلعب دوراً متزايداً في حياة الأطفال الصغار في رياض الأطفال وما بعدها، وقد ذكر (ECSQ, 2013) إن الأبحاث تدعم الاستخدام المناسب لعمر الأطفال للتّكنولوجيا لدعم وتوسيع نطاق التعلّم والتطوير، مقرونة بإشراف الكبار الذين يفهمون كيفية استخدامها بشكل مناسب، ولكن رغم ذلك يجب أن نكون حذرين من ألا تهيمن التّكنولوجيا أبداً على بيئة التعلّم

المبكر والجدول اليومي من حياة طفل الروضة، وألا تكون بديلاً عن حصول الأطفال على الخبرة المباشرة مع أقرانهم، والبالغين أو المواد الملموسة والعالم الطبيعي، ولذلك فإن رياض الأطفال بحاجة ماسة إلى اعتماد التكنولوجيا في تعليم الأطفال، من أجل مواكبة التغيرات، ومجريات الأمور في الحياة، حيث إن أطفال اليوم هم من يطلق عليهم لقب جيل التكنولوجيا، حيث يتطلع الجميع كيف ستكون حياة أولئك الأطفال في المستقبل، وكيف يمكن أن يستثمروا التكنولوجيا في حياتهم، لأنها متوفرة في كل مناحي الحياة، ويعتمد عليها إلى حد بعيد، وبناء عليه فإن لقيادة الروضة ومعلماتها الدور الأساس في التكنولوجيا مع الاهتمام بعملية الجودة، ومن هنا اهتمام البحث بهذا الجانب.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال تجربتي في إدارة العديد من المؤسسات التربوية لأكثر من خمسة وعشرين عاماً، واطلاعي على العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي للقائد التربوي، وسلوك المعلمين ومدى مساهمتهم في رفع مستوى المؤسسة التربوية، والذي يتمحور في كافة الأساليب التعليمية داخل الغرفة الصفية، كما أن القيادة التربوية تقع في قمة هرم المؤسسة التربوية، وهي اللبنة الأولى في الصرح التعليمي، وهنا يتجلى دورها المهم والفعال في إنجاح المؤسسة التربوية للقيام بالمهام المناطة بها.

من أجل الولوج إلى قمة الهرم التعليمي لا بد من العناية والاهتمام بالقاعدة التعليمية الأولى إلا وهي رياض الأطفال، على اعتبار أنها جزء أساسي في المنظومة التربوية، وبالتالي فإن النمط الذي يتبعه المدراء يتحدد من خلال التصرفات الشخصية في الروضة التي تنعكس على كافة النواحي بما فيها توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ وبما أن جيل اليوم هم قادة التكنولوجيا مستقبلاً، لذلك لا بد من معرفة كيفية دمج التكنولوجيا بشكل فعال داخل الغرفة الصفية في مرحلة رياض الأطفال، وعبر المناهج الدراسية، وذلك يتطلب أن يكون المدير والمعلمون على دراية بالخبرات التي تعمل على دمج أدوات التكنولوجيا، كما أنهم بحاجة إلى فهم تأثير التكنولوجيا والوسائط الرقمية على الأطفال الصغار، بمعنى أنهم بحاجة إلى فرص للتعلم مع وعن التكنولوجيا من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن متى وكيف، ولماذا يتم دعم التعليم المبكر والتنمية الصحية من خلال التكنولوجيا والوسائط الرقمية (Donohue, 2015)، والهدف هو الوصول إلى تعليم تفاعلي لتشجيع التفاعل بين الطلبة، والعمل على المساهمة في تطوير شخصيتهم. خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة عن أهمية الأنماط القيادية لمديري

رياض الأطفال نحو توظيف التكنولوجيا بما يخدم الجودة، وتطوير هذا المجال من خلال استغلال عناصر التكنولوجيا الحديثة بعد أن أصبحت هي لغة العصر، بالإضافة إلى أن هناك شبه أجماع بين التربويين والسياسيين في جميع أنحاء العالم على أن الفجوة للغد لن تكون بين الأغنياء والفقراء، بل بين الفاعلين في مجال الإلكتروني وبين المتلقين لهذا الفعل (حمدان، 2008، ص317)، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبع من رغبة الباحثة للوقوف على واقع الأنماط القيادية لمديري رياض الأطفال، وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا بشكل يخدم جودة العملية التعليمية، من أجل اتخاذ القرارات المبنية على دراسات علمية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبع من الحاجة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وهو:

سؤال الدراسة الرئيس: ما هو النمط القيادي التربوي في رياض الأطفال وما هي علاقته بتوظيف التكنولوجيا في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة؟

وقد أُنبتق من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمّات؟

السؤال الثاني: ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

السؤال الثالث: ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمّات؟

السؤال الرابع: ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط

القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمّات؟

السؤال السادس: هل توجد علاقة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط

القيادة في رياض الأطفال، وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين؟

السؤال السابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

السؤال الثامن: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

السؤال التاسع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

السؤال العاشر: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والمحافظة؟

السؤال الحادي عشر: ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال؟

3.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان الروضة، المؤهل العلمي، المحافظة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان الروضة، المؤهل العلمي، المحافظة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان الروضة، المؤهل العلمي، المحافظة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان الروضة، المؤهل العلمي، المحافظة.

أسئلة البحث النوعي:

- س1: ما هي الانماط القيادية الشائعة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟
- س2: ما هي الانماط القيادية الشائعة في رياض الأطفال من وجهة نظر المدراء؟
- س3: ما هي استخدامات التكنولوجيا الناجعة في الروضة من وجهة نظر المعلمات؟
- س4: ما هي استخدامات التكنولوجيا الناجعة في الروضة من وجهة نظر المدراء؟

4.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى العديد من الأهداف وهي:

أولاً تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات. وثانياً تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة المديرين. وثالثاً: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من قبل المعلمات. ورابعاً: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من قبل المديرين. وخامساً تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق في نمط مديري رياض الأطفال كقياديين في استخدام التكنولوجيا جودة التعليم تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية، والعمر، ومكان الروضة. وسادساً: تهدف الدراسة التعرف على علاقة الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المدراء. وسابعاً: تهدف الدراسة إلى اقتراح استراتيجيات لتحسين توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال.

5.1 أهمية الدراسة:

تشمل الأهمية النظرية والأهمية العملية، وتكمن أهميتها في أنها قد تسهم في كل مما يأتي:
الأهمية العملية للدراسة: فأنها قد تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في رياض الأطفال، وبالتالي قد تساعد في تطوير برامج إعداد قادة رياض الأطفال من خلال وضع معايير وشروط مقننة في عملية توظيف مديرات رياض الأطفال، واختيار النمط المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك قد تكون مفيد لمديري رياض الأطفال حول النمط القيادي السائد لديهم، وبالتالي مقارنة مع ما يجب ان يكون لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها العمل على تفعيل دور النمط القيادي في توظيف التكنولوجيا، وقد تفيد في وضع الخطط الاستراتيجية من أجل إدراج التكنولوجيا في العملية التعليمية في رياض الأطفال، والاستفادة من دور المديرين، ودور المعلم القائد على مبدأ جودة العملية التعليمية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا، مع تطوير النظم التعليمية المتوافقة مع المعايير التي تتطلبها مرحلة رياض الأطفال، كما أنها قد تكون أحد روافد رواد العلم والمعرفة من باحثين ومهتمين في مجال القيادة، ومجال توظيف التكنولوجيا.

أما الأهمية النظرية: تكمن في أنها تعمل على تحديد الممارسات القيادية وخصائصها، والبحث عن الاختلافات في تمثيل الأدوار وفهم القيادة، وقد تكون قاعدة معرفية لدراسات لاحقة ينطلق منها باحثون آخرون، لذا يُأمل أن تكون بداية في إجراء دراسات أخرى، وأخيراً قد تسهم النتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحسين معايير الجودة في رياض الأطفال، وتفعيل استخدام التكنولوجيا بناء على التطور العالمي في هذا المجال، وامتداداً للجهود المبذولة فيه.

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي:

الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا لرياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية الجودة واستراتيجية تطوير مقترحة.

الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على الرياض الحكومية التابعة للمدارس الحكومية أو المستقلة، بالإضافة إلى الرياض الخاصة.

الحد المفاهيمي:

اقتصرت على المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة.

الحد الإجرائي:

اقتصرت على استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات التي تحدد مخرجات الدراسة على ضوء صدق وثبات الأدوات العلمية المستخدمة

الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على مدراء ومعلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، في محافظات (رام الله، طولكرم، الخليل) والبالغ عددهم (688) مدير ومديرة وهم على النحو الآتي: (رام الله، 198)، (طولكرم، 151)، (الخليل، 339)، و(1978) معلمة (رام الله، 650، الخليل، 976، طولكرم، 352).

الحد المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على المحافظات الشمالية في فلسطين.

الحد الزماني:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021 / 2022.

7.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة التربوية: " تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات، والاستعدادات، والإمكانات المادية المتاحة" (العجمي، 2008، ص22).

القيادة عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي القدرة على التأثير في الآخرين، فرادى وجماعات، ومن خلالها يتم تشكيل روابط بين أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، من أجل تحقيق غايات وأهداف تتم من خلال أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة.

النمط القيادي: هو السلوك الذي يتكرر من قبل القائد أثناء قيامه بمهامه وأعماله اليومية الإدارية، وذلك السلوك الذي يسلكه المدير من الناحية الإدارية، يتشكل نتيجة لمجموعة من المؤثرات التي يتعرض لها هذا المدير، ولأن المدير هو فرد من أفراد المجتمع فإنه لا يتأثر بالثقافة فقط، بل إنه نتاج هذه الثقافة (إسماعيل ورجب، 2009، ص 56).

للنمط القيادي عرفته الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هو الطريقة أو النهج الذي يتبعه القائد في الإدارة، وبالأتي يتجسد ذلك من خلال السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في طريقة أداء العمل في الظروف والمواقف كافة.

المعيار : هو عبارة عن المقياس الذي يمكن عن طريقة إصدار الحكم على جودة ملائمة الأشياء، ويستخدم في المقياس كمية ووزن أو قيمة أو جودة المستوى، أو درجة الشيء(غانم، 2006).
الجودة: هو ذلك المفهوم الذي يتضح من خلال التعاون بهدف إنجاز الأعمال، وذلك بتوفر المهارات والقدرات لدى الإدارة والطاقت العامل، بهدف التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة بتظافر كافة الجهود (عبد الرحيم ومحمد، 2010).

جودة التعليم: هي مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في المخرج التعليمي، بالإضافة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الأنشطة والعمليات بأشكالها كافة، بتوفير مجموعة من الأدوات والأساليب التي يمكن استثمارها في المؤسسة التعليمية للوصول لنتائج مرضية (سليم، 2015).

التكنولوجيا: هي أدوات تستخدم جنباً إلى جنب، مع الأدوات والمواد الأخرى الشائعة في البيئات التعلّمية (Donohue, 2015).

التكنولوجيا عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي الأدوات التي تستخدمها المعلمة داخل الغرفة الصفية من أجل مساعد الأطفال على النمو المعرفي، بشكل أسرع من استخدام الوسائل التقليدية في التعليم والتعلم للأطفال، مثل: الألواح التفاعلية، والحاسوب، والبرمجيات العلمية، والروابط التعليمية.... الخ.

تكنولوجيا التعليم: يمكن تعريف تكنولوجيا التعليم بأنها تسخير الأدوات والوسائط التكنولوجية الحديثة للمساعدة في توصيل المعرفة وتحسينها وتناقلها بين أطراف العملية التعليمية (2021, Lathan).

معايير جودة التعليم الإلكتروني: هي مجموعة الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان أن الناتج التعليمي النهائي، يفي أو يتجاوز المتطلبات التقنية المطلوبة بواسطة النظام تعليمي الإلكتروني (عبد العزيز، 2017، ص85).

مرحلة رياض الأطفال: مرحلة عمرية تبدأ من السنة الثالثة وثمانية أشهر، وتنتهي بالسنة الخامسة وثمانية أشهر للطفل، وتشهد هذه المرحلة مجموعة من التغيرات في مجالات النمو المختلفة

العقلية، المعرفية، وحس الحركية، والاجتماعية، والنفسية، وينجذب الطّفل في هذه المرحلة للاتصال بالعالم المحيط لاستكشافه (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017، ص7).

رياض الأطفال عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي المرحلة العمرية التي تسبق المدرسة وهي تمتد على مدار عامين، تتمثل بصف البستان بعمر ثلاث سنوات ونصف، وصف التمهيدي ويبدأ بعمر أربع سنوات ونصف وتكون تمهيداً لمرحلة التعليم الأساسي، ويتم خلالها تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً، حتى لا يشعر بالانتقال المفاجئ بين البيت والمدرسة، ويتم خلالها تنمية مجموعة مهارات معرفية، وعاطفية، واجتماعية، ونفس حركية، بفضل ترك الحرية للطفل للممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته.

مديرة الروضة: "هي المسؤولة عن إدارة الروضة بما فيها الأطفال، والمعلّمت وجميع المرافق داخل الروضة، وتمتلك مديرة الروضة مجموعة من الخبرات والمهارات المتنوعة التي تساعدها على إدارة الروضة بكل سهولة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة" (الزعيبي والموضيه، 2020، ص87)

مديرة الروضة عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي قائد تربوي مؤهل من الناحية التربوية، وهناك نوعان من المديرين، مديرين حكوميين ويخض تعيينها إلى شروط وزارة التربية والتعليم، وبعد مطابقة الشروط يتم مقابلتها وإجراء عملية التعيين وفق التعليمات المعتمدة من قبل الوزارة، أما مديرو الرياض الخاصة يتم تعيينهم من قبل صاحب الروضة، وفي بعض الأحيان تكون المديرة هي صاحبة الروضة، وهناك مجموعة من التعليمات الخاصة بمديرة الروضة الخاصة لها علاقة بشروط الترخيص.

التكنولوجيا الرقمية: هي الاعتماد على التكنولوجيا باختزال معلومات محددة بشيء محدد مثل: الأصوات، والنصوص، والصور، إلى رموز ثنائية مزدوجة (صفر- واحد) (بوشارب، 2015، ص178).

التكنولوجيا الرقمية عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: بأنها تعبير عن لغة تقنية خاصة، تعمل على اختزال المعلومات بصورة أرقام مخزنة في جهاز الحاسوب، ويمكن استرجاعها بأي مكان وبأي زمان.

الإستراتيجية: وتعبر عن مجموعة القرارات المهمة والمؤثرة التي تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها، من أجل اقتناص الفرص التي تتيحها البيئة للانتقال إلى وضع أفضل لحمايتها مما تفرضه البيئة من تهديدات وتتخذها المنظمة على كافة المستويات (السلماني، 1433هـ، ص9).

الإستراتيجية عرفتها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها، بممارسة سلسلة من القرارات والأفعال من أجل الوصول إلى أهدافها غايتها، وتعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

1.2 الأدب التربوي

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التربوية، وماهيتها، ومبادئها، وخصائصها، وواجباتها، وأنماطها، وأشكال هذه لأنماطها، وأهمية جودة التعليم، والمفاهيم العامة للجودة، والتكنولوجيا الحديثة وماهيتها، والروضة الرقمية، وملخص الرسائل الرئيسية للتكنولوجيا الرقمية، ومصادر التعلم في التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى أهم البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من دراسات عربية وأجنبية.

1.2 الأدب التربوي

القيادة:

القائد/ المدير هو بمثابة حجر الأساس والعمود الفقري للمؤسسة، حيث يعمل على تزويد المعلمين بالدعم والتوجيه الذي يحتاجون إليه للقيام بوظائفهم، وإن عدد البحوث التي تناولت جودة القيادة هي قليلة، وإن هذه البحوث تشير إلى أن القائد عالي الجودة يجب أن يقدم التوجيه للموظفين والطلاب، وتحمل المسؤولية، وإظهار الثقة والمهنية، والتواصل على مستوى عالٍ، وبناء علاقات قوية، وقادرة على تلبية احتياجات الموظفين والتخلي بالمرونة في الفكر والسلوك، ويوفر رؤية لاتجاه معيار المركز، ويتبع نهج المشاركة بدلاً من السيطرة على صنع القرار (Morgan, 2000).

1.1.2 ماهية القيادة:

القيادة هي مدى القدرة على التأثير في الأتباع وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة المشتركة، وهي عملية منظمة هدفها التأثير في سلوك الأتباع، والعمل على تظافر وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مخططة (عايش، 2009، ص 61)، كما يمكن القول أنها إمكانيات يتمتع بها فرد معين في إدارة الأتباع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (البناء، 2013، ص 256).

2.1.2 تعريف القيادة التربوية:

هي تعبير عن دور اجتماعي يمارسه التربويون خلال تفاعلهم مع الطلبة في جميع المراحل التعليمية، ويشمل جميع المواقف، وهذه الأدوار يتم اكتسابها من خلال الممارسة والخبرة والتدريب (الضياي، 2019)، وإن هناك عدة طرق يستطيع المعلمون أن يقودوا صفوفهم من خلالها، وأن هناك خمسة أساليب قيادة يمكن لقادة المعلمين ممارستها داخل الغرفة الصفية وخارجها، وقد أشارت الجامعة الأمريكية (American University,) (2017) إلى أنواع القيادة للمعلمين، وهي كما يأتي: 1. القيادة الرسمية: حيث يعمل القادة على حث أفراد المجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال توازن عالٍ وإلهام فرقههم تحقيق النجاح، وذلك بالاعتماد بشكل كبير على الخطة الاستراتيجية، واستخدام البيانات لوضع توقعات عالية والمجازفة المدروسة، إضافة إلى ذلك فإن القادة الموثوقين يعملون بلا كلل أو ملل في سبيل تحقيق النمو الهادف، وإظهار التصميم والمرونة في التعليم، وتعدّ القيادة الموثوقة بأنها الأكثر فاعلية في التعليم. 2. القيادة التبعية: القادة المنتسبون هم أشخاص يمكن لفرقههم الوثوق بهم والشعور بالأمان عند الذهاب إليهم، ويعملون على بناء الصداقة الحميمة بين فرقههم، وهذه الصفات تعزز الشمولية والأنصاف، والممارسات المستجيبة ثقافياً، ويعتمد نجاح المدرسة إلى حد بعيد على بناء الثقافة، مما يتطلب قيادة متناغمة لدفع الموظفين والطلاب على حد سواء في نفس الاتجاه. 3. القيادة الديمقراطية: القادة الديمقراطيون هم أول من يسعى للحصول على التغذية الراجعة ومشاركة مسؤوليات صنع القرار، وهذا يعني غالباً جمع التعليقات من الطلاب والموظفين والإداريين والعائلات لتنفيذ التغييرات والسياسات على مستوى المدرسة. 4. القيادة التي تحدد وتيرة العمل: يركز القادة الذين يحددون السرعة بشكل أساسي على ممارسة القيادة بالقدوة داخل الفصل الدراسي أو خارجه، ويلهمون المعلمين الآخرين بفضل مهاراتهم وتفانيهم، وإنجازاتهم. 5. قيادة التدريب: حيث يتم تدريب المعلمين الصغار أو المتعثرين تحت أجنحة المعلمين القادة لتوجيههم، كما أنها بحاجة إلى الكثير من التعاطف والصبر من جانب القائد، ولها فوائد كبيرة في تطوير المعلمين والنجاح الأكاديمي للطلاب.

الدور القياديّ لمعلمّات رياض الأطفال من أجل جودة التعليم، يعدّ من أهم المراحل التي يمر بها الفرد في حياته، ويعود السبب إلى أن مرحلة الطفولة قابلة للتأثير بشكل كبير بما يحيط بها من عوامل مختلفة، وبالتالي تؤثر على جميع خصائص نمو الأطفال، وعلى المواهب والقدرات بشكل خاص، وينعكس ذلك بشكل أساسي على تكوين شخصيتهم المستقبلية، ومن هذا المنطلق أكد المربون على أهمية العناية بمرحلة الطفولة المبكرة، مع ضرورة توفير بيئة ملائمة

وسوية للطفّل، تعمل على تنشيط قدراته، وتحفيزها، وتنميتها إلى أقصى حد ممكن (عدس، 2001)، وهناك العديد من الدراسات أثبتت أن البرامج المقدمة في رياض الأطفال لها تأثير إيجابي قصير وبعيد المدى على الأطفال، حيث إن الأطفال الذين التحقوا ببرامج رياض الأطفال أظهروا مستوى ذكاء أعلى، وتحصيل علمي أفضل خاصة في القراءة والكتابة والرياضيات، ونسبة أقل في الرسوب، وإعادة للمراحل التعليمية، إضافة إلى حصولهم على مهارات سلوكية أفضل، وتكيف نفسي أفضل مقارنة مع أقرانهم الذين لم يلتحقوا برياض الأطفال (السويلم، 2005)، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة كبيرة من البيانات من علم الاقتصاد وعلم الأحياء وعلم النفس تُظهر أن العدالة التعليمية هي أكثر من مجرد ضرورة للعدالة الاجتماعية؛ بل أنها ضرورة اقتصادية لها آثار بعيدة المدى على المجتمع، فمن خلال إلقاء نظرة فاحصة على القيمة الاقتصادية لجهود خلق رأس المال البشري، يساعد الناس على معرفة أفضل مكان لاستثمار مواردها في التعليم لتحقيق تكافؤ الفرص من أجل بناء قيمة أكبر للجميع، وإن النتائج المتوقعة من عدم المساواة في تنمية القدرات البشرية ينتج عنه نتائج اجتماعية واقتصادية سلبية، وأنه يمكن ويجب منعها بواسطة الاستثمار في تعليم الطفولة المبكرة، وبشكل خاص الأطفال المحرومون (Heckman, 2011).

3.1.2 أهمية القيادة التربوية:

1. العمل الجماعي أفضل ونتائجه ذو أثر أفضل إذا ما تمت مقارنته بالعمل الفردي من حيث التفاعل والتعاون والتعامل والتفاهم والعمل الدؤوب بين القائد والتابعين.
2. القيادة الفاعلة تعمل على تشجيع التابعين على الإبداع والتفكير خارج الصندوق خلال تأدية المهام (الرشايدة، 2009).
3. أن القيادة تعمل على مواكبة كل ما هو جديد في المجال التربوي من أجل استثمارها لخدمة المدرسة.
4. القيادة داخل المؤسسة التربوية تعمل على مساندة القوى الإيجابية في المدرسة وبالآتي وبشكل تلقائي ستعمل على تقليص الأمور السلبية (أبو زعتير، 2009).
5. تقع على عاتق القيادة مسؤولية تطوير التابعين، وذلك من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في العمل.
6. القيادة الحديثة تتطلع إلى دور المدرسة بشكل تكاملي من خلال التشبيك مع الأطراف كافة من أجل مصلحة المجتمع ككل، وليس فقط تحقيق مصلحة المدرسة فقط (حسين، 2006).

7. من خلال القيادة يتم العمل على استثمار الموارد الماديّة والبشرية كافة بكفاءة وفاعلية (البناء، 2013).
8. وجود وعي من خلال النظرة الثاقبة لإلى متغيّرات المحيطة، وأخذها بعين الاعتبار في تسيير العمل داخل المؤسسة التّربويّة (عايش، 2009).

مبادئ القيادة:

1. إن من الأمور الأساسية في عمليّة القيادة هي التفاعل بين القائد والتابعين.
2. المجموعة هي من تقرر من هو القائد الذي ترى فيه سنداً لمبادئها، من خلال مجموعة من المعايير (عطوى، 2010).
3. إن القائد هو الذي يعمل على الاعتراف بجهود الآخرين، ويعمل على تعميم المكاسب على جميع الموظفين بما ينسجم مع إنجازات المجموعة أو المؤسسة.
4. أن القيادة الفاعلة هي التي تعمل على تحفيز العلاقات الإيجابية بين جميع الموظفين وبين جميع الأطراف، مع الحفاظ على كرامة كل منهم، بالإضافة إلى الاعتراف بأهمية دور كل منهم (الخوaja، 2009).

خصائص القيادة التّربويّة:

تتمثل خصائص القيادة التّربويّة فيما يأتي:

1. **التكامل:** عندما نتحدث عن عمليّة التكامل فأنا ننظر إلى الأمور بنظرة شمولية متكاملة ابتداء من رسم السياسات، و عمليّة التخطيط للبرامج ومن ثم الوصول إلى عمليّة اتخاذ القرار وما يتبعها من عمليات تنفيذ ومتابعة وتقويم وتطوير، وبذلك هي شبكة تتصل بكل من الأطفال والمعلّمات في الحقل التّربويّ وأضف إلى ذلك المناهج، كما أنه ينبغي العمل على التواصل الفعّال بين المؤسسات التّعليمية من أجل تنظيم العمليّة التّربويّة بما يخدم المجتمع.
2. **الاستمرارية:** إن عمليّة القيادة التّربويّة هي عمليّة تراكمية و مترابطة، وبالآتي فإن الأنشطة بها متشابكة ومستمرة، التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف العمليّة التّربويّة، وهي عمليّة مستمرة بسبب التغيرات والمستجدات.
3. **الترباط:** أن القيادة التّربويّة هي عمل إنساني جماعي تعاوني منظم وهادف، تنصهر جميعها من خلال مجموعة من العمليات وهي التخطيط، والتنسيق والتنظيم، والتحسين والتطوير،

وعملية اتخاذ القرار، وعملية التقويم، وبالاتي هناك مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتناغم مع بعضها البعض لتحديد النتائج النهائية للعمل (البناء، 2013).

4.1.2 واجبات القيادة التربوية:

من أجل تحقيق فوائد القيادة التربوية فإن عليها مجموعة من الواجبات كما ذكرتها (البناء، 2013) وهي كما يأتي:

- القدرة على تبني الأساليب والأفكار الجديدة التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- القدرة على التأقلم مع إلى متغيرات كافة التي تؤثر على المنظمة التربوية والعاملين بها.
- تمهيد الطريق من أجل إعداد التابعين الجدد حتى يكونوا قادة المستقبل.
- القيادة من واجباتها أن تعمل على دعم التابعين وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

5.1.2 أنماط القيادة :

ما النمط: هو السلوك الذي يتكرر من قبل القائد خلال قيامه بمهامه وأعماله اليومية الإدارية، وبالاتي فإنه يتبع نمطاً معيناً في أسلوب قيادته نتيجة خبرته وشخصيته، من خلال ردود أفعال من يعملون معه يتم الحكم على نوع النمط الذي يستخدمه مع التابعين (زواني ونزلي، 2013)، تصنف القيادة على أساس ممارستها للسلطة إلى الأنماط الآتية:

1. **النمط الأوتوقراطي:** وهذا النمط يغلب عليه استغلال القائد للسلطة المخولة له؛ ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم بناء على معتقداته وأهوائه الشخصية، وهو بذلك يكون قد دار فكرة القيادة حول القائد فقط، وبذلك تخضع الأمور كافة في تنظيم السلطة إلى القائد الذي يتولى قيادة المؤسسة بمفهوم الرئاسة، كما أنه يستخدم أسلوب التهديد والتخويف في تعامله مع الأتباع، ويتطلع القائد إلى أن تبقى العلاقات بين الموظفين ضعيفة، ويتخللها المشكل حسب مقولة فرق تسد، ثمان القائد يكون مكره من قبل التابعين، لذلك يطلق على هذا النمط بالقيادة العسكرية أو الاستبدادية، أو التسلطية (المغربي، 2000).

ويتصف هذا النمط من القيادة بالروتين، وكثرة الأعمال المكتنية والورقية، والقواعد الثابتة، والصفة التي يتميز بها القائد أن بيده العقاب والثواب، والسلطة جميعها في قبضة يده، بحيث يعمل على تجميد صلاحيات العاملين معه كافة، وهذا النوع من القيادة هو من الإدارة الكلاسيكية (الخوaja، 2009).

- علماء الإدارة أمثال وليكرت، وماكر يجوز وضعوا مبررات لهذا الأسلوب من القيادة:**
- إن الناس مختلفون بطبيعتهم، وبالتالي البعض منهم يجب التعامل معه بحزم وصرامة، من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والتحقق منها.
 - هناك بعض التابعين البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية، مما يتوجب استخدام الحزم معهم.
 - بما أنه لا يمكن قبول كل الآراء من خلال الشدة، كذلك بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يجب الجمع بينهما من خلال تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بدون مضمون (شريف، 2004).

6.1.2 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

تتمثل أشكال القيادة الأوتوقراطية من خلال ما يلي:

- **القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:** وتتمثل في وضع جميع السلطات والحكم في يد، حيث يعمل على اتخاذ القرارات كافة بمفرده، ثم أن على التابعين الطاعة وتنفيذ الأوامر فقط، وبالتالي القائد لا يعمل بمبدأ التفويض، ولا يسمح لأي أحد من التابعين بالتصرف أو التحرك مهما كان الأمر بسيطاً.
- **القيادة الأوتوقراطية المصلحة:** حيث تتميز بأن القائد يثق بقدراته على القيادة، وبالتالي هو قاسٍ في المعاملة إذا لم يتم تنفيذ المهام كما يجب، وكما هو مطلوب حتى يرضى عنهم، ويستطيع أن يقوم بمهامه بكفاءة وفاعلية عالية بالرغم من وجود الاتجاه الاستبدادي في تعامله مع التابعين.
- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** هذا النوع من القيادة الأوتوقراطية الأقل تسلطاً حيث يعمل على إعطاء التابعين بعضاً من الحرية لكي يتحملوا المسؤولية خلال القيام بالمهام المطلوبة منهم، وكما أنه يشارك التابعين في عملية صنع القرارات المهنية، وخلال تعامله مع الموظفين يكون لبقاً معهم، ويعمل على حل المشاكل التي قد تواجههم في إنجاز مهامهم المهنية المحدودة (العكاشة، 2020)
- **القيادة الأوتوقراطية الخيرية:** في هذا النمط يحاول القائد أن يكون أكثر إيجابية من خلال استخدامه للمدح والثناء للتابعين ويقلل من العقاب في سبيل الوصول إلى ولاء التابعين من أجل تنفيذ قراراته.

2. **النمط الديمقراطي:** تم تعريف القيادة الديمقراطية من قبل كل من (Tannenbanum & Schmidt, 2012) بأنها اللامركزية في عملية صنع القرار بحيث يشارك بها جميع

الموظفين، وبالآتي فإنه يشمل على ثلاثة أسس وهي الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، كما أنه يعمل على احترام وتقدير الموظفين في المؤسسة، ويعتمد على إعطاء الحرية للموظفين من خلال تدفق الأفكار وتبادلها فيما بينهم بما يضمن أنتظام العمل، لأنه يقوم على الثقة في التابعين والاستفادة من آرائهم، كما يعمل على إتاحة الفرصة لمبادراتهم في التخطيط لأعمالهم من خلال جو يسوده الانفتاح والتجاوب الحر مع الموظفين، ولا يعتمد في تعامله مع الموظفين على أسلوب التهديد والتخويف (حامد، 2009)، كما أنه "يهتم بالمرؤوسين، ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين" (حمدات، 2006، ص 28).

أن كل من مايو، وماسلو، وماكريجوز، وهم علماء في الإدارة وضعوا مجموعة من الافتراضات والمبررات حول ظهور النمط الديمقراطي وهي كما يأتي:

● الطبيعة الإنسانية تعمل وتنشط من خلال التشجيع وتقدير العمل، وليس من خلال التخويف والتهديد.

● خلال الحقبة التي ظهرت فيها الثورة الصناعية تم إهمال قيمة العنصر البشري على حساب الإنتاجية الاقتصادية، مما استوجب ظهور نمط من القيادة يتبع أسلوب اللين في التعامل مع التابعين.

● كلما كانت القيادة قادرة على إشباع الحاجات الاجتماعية للموظفين، كانت استجابتهم للقيادة أفضل لا سيما حاجتهم إلى الانتماء (زواني ونزلي، 2013).

أما فيما يخص سلبيات القيادة الديمقراطية حسب ما ذكرها كنعان (2009) فتمثل في أن هذا الأسلوب يعتبر غير عملي، لأنه ليس بالضرورة أن يقوم التابعين بأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، كما يعتقد البعض أن هذا الأسلوب يعبر عن تنازل القائد عن منصبه، وذلك يدل على ضعفه لأن بعض القادة يعدّون أن ذلك هو كفاية وليست وسيلة القصد منها تحقيق الديمقراطية، كما أضاف (أبكر، 2015) أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى البعض لأنهم يعتقدون أن عملية الحوار وتبادل الآراء هي مضيعة للوقت، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هناك مجموعة من التابعين لا يجدي التعامل معهم بهذا النوع من القيادة.

3. النمط التسبيبي: في هذا النمط من القيادة يتخلى القائد عن دوره القيادي من خلال عدم تحمل المسؤولية، أو دوره في عملية توجيه الموظفين، فكأنه عمل على تفويض صلاحية العمل بشكل كامل للتابعين، وينحصر دوره بأن يكون الوسيط بإحاطة الموظفين بالأهداف وتزويدهم

بالمعلومات، مع ترك المبادرة لهم في التصرف، ويكتفي هو بعملية نقل النتائج إلى السلطة العليا من أجل عملية اتخاذ القرار، وهو النمط المعروف بالنمط الفوضوي أو السائب (عريفج، 2007).

خلاصة:

من خلال ما سبق نستطيع أن نستنتج أن القيادة التربوية تمثل رأس الهرم في المؤسسة التربوية، ويقع على عاتق القائد مسؤولية كبيرة، فأن القيادة التربوية الواعية السليمة تعمل على تنمية الأفكار وتقود التابعين لها إلى المسار الصحيح.

7.1.2 العوامل المؤثرة في أنماط القيادة كما ذكرها السكارنة (2020، ص 37):

- حيث بين أن النمط القيادي يتحدد في ضوء تفاعل العديد من العوامل وهي كما يأتي:
- خصائص القائد التي تتمثل في السمات الشخصية، الجاذبية، الحيوية، الحزم، ومن ثم القدرة على استيعاب الآخرين، وطموحات القائد، والقيم والمعتقدات، دافعيته وإنجازه، الأفكار والخبرات.
 - خصائص المرؤوسين وتتمثل في المستوى العلمي، قيم القادة ومعتقداتهم، طبيعة القادة السابقين، استعدادهم لتحمل المسؤولية،
 - خصائص النسق التنظيمي وتتمثل في الثقافة التنظيمية، هدف المنظمة وحجمها، الهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية.
 - خصائص المهمة وتتمثل في هل هي مؤقتة أم دائمة، وهل هي من النمط التقليدي أن تحتاج إلى ابتكار وإبداع، هل تحتاج إلى أداء جماعي أم فردي، ومدى وضوح المهمة.

8.1.2 أهمية جودة التعليم في القيادة:

سعت وتسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لأن يكون موضوع الجودة على رأس أولويتها في قطاع الطفولة المبكرة، حيث تم اعتماد معايير الجودة لرياض الأطفال، لذلك من المتوقع أن يلعب المديرين دوراً مهماً وحاسماً في السعي من أجل تطوير مدارسهم، والتوجه نحو تنميتها، وذلك يتطلب ربط الممارسات بالبحوث والسياسات دوراً حاسماً في تمكين الجودة من الازدهار والبقاء في قلب العمل مع الأطفال، وبالتالي فإن تغيير الجودة يستغرق وقتاً ويتطلب نهجاً، أي خطة استراتيجية وموارد مالية وقدرة مناسبة لاستخدام الموارد بفاعلية، كما أنه يتطلب فريقاً من المدربين الخبراء، ومجموعة من الموجهين والمدربين، وميسري التطوير المهني ومنسقي الموثوقيه لضمان

الاستخدام المناسب لأدوات معينة، وتستغرق عملية تغيير الأفكار، والتفاهات، والآراء، والممارسات بين الممارسين والمدرّبين، والأسر، وأصحاب المصلحة الآخرين في مختلف مستويات النظام وقتاً، وتتطلب موافقة مستمرة ومختصة، حيث تكمن قوة التدخلات للتعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة في تغيير حياة الأطفال، بحيث تعتمد بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة (lonescu, Tankersley et al, 2018)، كما تكمن أهمية جودة التعليم في القيادة بحيث تؤدي إلى تحسين نتائج البالغين بشكل كبير إذا تم الاهتمام بالجودة في التعليم المبكر مثل التعليم الإضافي، والتوظيف، والمشاركة في السلوكيات الصحية، وهذا ما أكده وايتبريد وكوفالجا (Whitebread & Kvalja, 2015).

البحوث العالمية التي أجراها الاقتصاديون تبين أهمية برامج رياض الأطفال عالية الجودة لها العديد من الفوائد الاقتصادية طويلة المدى (Heckman, 2006, 2011; Heckman et al, 2013)، وقد أوضح (Heckman, 2011; Rolnick & Grunewald,2007) أن تدخلات التعليم في مرحلة رياض الأطفال، التي تستهدف الأطفال المحرومين في الولايات المتحدة تحقق معدل عائد سنوي يتراوح من 7 إلى 16%، وتؤكد الأدلة من البلدان النامية ذلك. وقد ثبت أن التدخلات التعليمية العلاجية تستهدف المتسربين من المدارس أو البالغين ذوي المهارات الأساسية الضعيفة أكثر تكلفة من التدخلات المبكرة في رياض الأطفال، لذلك فإن وضع معايير عالية الجودة ليس استثماراً فقط عند الأطفال، ولكنه استثمار في مستقبل المجتمع بشكل عام (OECD,2006)، وذلك يتقاطع بشكل مباشر مع أهداف التنمية المستدامة التي تركز أهدافها على الجودة وكيفية تحقيقها، وأن الأهداف والغايات متكاملة وغير قابلة للتجزئة، وتحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وهي عالمية بطبيعتها وشاملة من حيث تطبيقها، وتراعي اختلاف الواقع المعيش في كل بلد وقدراته ومستوى تنميته، والنماذج والأدوات المتاحة، وتحترم السياسات والأولويات الوطنية (وزارة التربية والتعليم، 2017)، حيث هناك مجموعة من الأهداف نذكر منها ثلاثة أهداف، الهدف الأول أنه بحلول عام 2030، ضمان حصول جميع الفتيات والفتيان على نوعية جيدة من النماء والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم ما قبل المدرسة، ويتمثل الهدف الثاني ببناء وترقية مرافق تعليمية خاصة بالأطفال والإعاقة والحساسية للنوع الاجتماعي، وتوفير بيئات تعليمية آمنة وغير عنيفة وشاملة وفعالة للجميع.

9.1.2 مؤشرات الجودة:

تختلف الطرق الذي يتم من خلالها تحديد وبحث إشارات ذات الجودة العالية من قبل الحكومات والمؤسسات، وذلك يختلف باختلاف البلدان والمجتمعات والثقافات وفقاً لليونسكو (2015)، ويجب أن تظهر جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال القيم ووجهات النظر المحلية فيما يخص نمو الأطفال الصغار، بالإضافة إلى العوامل التنبؤ علمياً بتطورهم المعرفي واللغوي، والاجتماعي والعاطفي، وهناك مجموعة من المؤشرات التي طورها اليونسكو، وتعكس الكثير من الأدبيات الحديثة ومنها: المساحات والأثاث، وإجراءات العناية الشخصية، والاستماع والتحدث الأنشطة والتفاعلات مع الأطفال، وهيكل البرنامج والعلاقة بأولياء الأمور والموظفين، والاستجابة لاحتياجات التطوير المهني للموظفين (UNESCO & UNICEF, 2012)، ويتم تحديد جودة الهيكلية وقياسها بسهولة مقارنة بالجودة العملية، وبالتالي من المرجح أن تكون الجوانب الأكثر تنظيماً للجودة، ومن أجل ذلك فقد قامت معظم البحوث الحديثة التي تناولت موضوع الجودة بالجوانب الهيكلية، وهي تشمل قائمة طويلة من العوامل وهي كما يأتي: حجم المجموعة، والمؤهلات العلمية للموظفين، ونسبة الموظفين، والأثاث، واستقرار التوظيف، وأجور الموظفين، وتوفير اللعب في الداخل والخارج، والصحة والسلامة، والمناهج، والمساحات التعليمية، وجدولة الوقت، والمواد، والتدريبات التي يتلقاها الموظفون والمعلمون، ثم أن فرص التعلم الرقمي دليل على التطور المهني، وتشمل إشارات التحسين المنهجي تحقيق أقصى قدر من التعليم، وتنافس الأفراد، والشراكة الاستراتيجية (Zhong, 2017)، وأن الطلب المتزايد على المساءلة والدعوة إلى تحسين جودة التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة أدت إلى تغيير الممارسة التقليدية لإدارة المدرسة، والتعاون ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في رياض الأطفال، التي تم التأكيد عليها في آلية ضمان الجودة الخاصة بـ (PEVS) نظام تطبيق قسيمة التعليم لمرحلة ما قبل الابتدائي، وقد أثرت على القواعد القيادية لمديري رياض الأطفال في إدارة موظفيهم (Chan, 2018).

ويعتقد أن الطفل الذي يتلقى تعليماً عالي الجودة في مرحلة رياض الأطفال يجني ثمار التطور اللغوي، والفكري، والبدني، بالإضافة إلى المهارات العاطفية والاجتماعية المتقدمة، والقدرات على تنظيم الذات، وذلك نتيجة لتقديمه تفاعلات إيجابية واهتماماً ودعماً وتوجيهاً من خلال مجموعة متنوعة من تجارب اللعب الغنية، وتهيئة مجموعة من الفرص للتعلم في بيئة آمنة، وهي إلى ذلك تتضمن مجموعة من التفاعلات الإيجابية بين الأطفال ومقدمي الرعاية، والطفل وزملائه، وكذلك تفاعل الطفل مع المواد والبيئة، وممارسات العناية الشخصية، ومدى مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومن هذا المنطلق لا يمكن اعتبار العملية وجودة الهيكلية كيانين منفصلين، بل هناك العديد

من التفاعلات بين هذين الجانبين، وذلك أمر لا بد منه من أجل مساعدة صانعي السياسات على تحديد مجالات التركيز لتحسين الجودة، ثم أن مؤشرات الجودة الهيكلية تتمثل في نسبة الموظفين للأطفال، والأجور، ومؤهلات المعلمين العلمية وتدريبهم، وينبئ بشكل كبير بجودة التعليم في الصف، وأشار فان لير (Van leer, 2008) إلى أن المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس قد حصلوا على درجة أعلى في مقياس التعليم والتفاعل (ECERS)، كما أن الخبرة تلعب دوراً مهماً من خلال مجموعة المهارات في تقديم برنامج رياض الأطفال ويتمتع بجودة عالية (Early, et al, 2007)، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك أبحاثاً أظهرت أن المعلمين الذين تلقوا تدريباً خاصاً في رياض الأطفال، وتنمية الطفولة قد شاركوا في تفاعلات أكثر مع الأطفال، وبالتالي تم تصنيفهم على أنهم أكثر إيجابية وأقل سلطوية في أسلوبهم التعليمي (Arnett, 1987)، لذلك فإن الاستثمار في التعليم المبكر للأطفال من الولادة حتى سن خمس سنوات يساعد في تقليل فجوة التحصيل، وتقليل الحاجة إلى التربية الخاصة، ويعمل على زيادة الأنماط الصحية، وخفض معدل الجريمة، وتقليل التكاليف الاجتماعية الإجمالية.

10.1.2 المفاهيم الخاصة للجودة:

المفاهيم الخاصة للجودة كما ذكرتها الأدبيات تتمثل في الجودة الهادفة، والتحويلية، والاستثنائية، والخاضعة للمساءلة وبناء الأدبيات فقد صنفها (Schindler et al, 2015) بما يلي:

1. أن تكون هادفة بحيث تنسجم مع المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة، ومع الرسالة والرؤية المعلنة أو هي مجموعة المواصفات أو المعايير أو المتطلبات.
2. العمل على تحقيق الخدمات والمنتجات للمؤسسة الاستثنائية التميز من خلال الالتزام بالمعايير العالية.
3. المنتجات والخدمات يجب توفيرها بشكل إيجابي في تعليم الأطفال بما في المجالات بكافة أشكالها، المعرفية، والعاطفية، والنفسية، والحركية.

رياض الأطفال:

رياض الأطفال تعدّ من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية والتنشئية التي من خلالها يتم تعليم الأطفال المبادئ الأولية والأخلاقيات التي تبني عليها حياته العلمية والعملية.

نشأة رياض الأطفال:

رياض الأطفال كانت نتيجة العديد من جهود الباحثين والمفكرين والفلاسفة والمهتمين بصحة وتربية الطفل ونذكر منهم على سبيل المثال جان جاك روسو، فروبيل، وقد كان جوهان كومنيوس (1671-1596) هو من أوائل الفلاسفة والمهتمين بالطفولة، حيث تم وضع أول كتاب للأطفال موضح بالصور، وأما جان جاك روسو (1712-1778) فكان يدعو إلى عدم أكره الطفل على المدرسة النظامية، وعدم النظر إلى التربية على أنها إعداد الطفل للمستقبل، ولكنه يرى التربية في الطفولة المبكرة على أنها إعداد الطفل للمشاركة في الحياة، وفي (1870-1953) فقد ظهرت ماريا منتسوري والتي تميزت فلسفتها التربوية من خلال احترامها للنزعة الاستقلالية للفصل وهيكلة ووظائف العاملين في رياض الأطفال، وهي إلى ذلك طالبت بعدم التدخل في عملية التعليم الذاتي لكل طفل، وأن ينحصر دور المعلمة على توفير الوسائل التعليمية.

11.1.2 ماهية مرحلة رياض الأطفال:

مرحلة رياض الأطفال في فلسطين تشمل المدة الزمنية للأطفال من عمر ثلاث سنوات ونصف إلى خمس سنوات ونصف حسب قوانين وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2017)، وتتصف هذه المرحلة بالحرية لأنها المرحلة التي تتشكل فيها شخصية الأطفال، كما أنها تعمل على تنمية قدراته واستعداده للتعلم، وبالآتي فهم الأكثر قابلية للتغيير والتأقلم النفسي والبيئي، وهي المرحلة التي يبدأ فيها الأطفال بالخروج من المركزية الذاتية وبدأ لديهم نمو الشعور بالمسؤولية وحقوق الآخرين (بدوي وآخرون، 2021)، وهي القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، ومن خلالها يتم تقديم الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تبنى عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة (شريف، 2020، ص 227).

أهداف رياض الأطفال:

أهداف رياض الأطفال حسب وزارة التربية والتعليم أنها تعمل على:
تطوير ذكاء الأطفال من خلال تنمية قدرته على استكشاف البيئة وتمثلها والتلاؤم معها،
بواسطة تنمية الحواس، وتنمية قدرة الأطفال على إدراك التشابه والاختلاف بين الأشياء والربط بينها، وتطوير قدرات الأطفال على التعبير اللغوي وغير اللغوي، بناء ثقة الطفل بنفسه وتعزيزها، بفضل تحريرهم من الاعتماد على الآخرين وتشجيع استقلاليتهم، وتشجيعهم على التأمل في الأعمال التي يقوموا بها، وتطوير قدرتهم على التفاعل الاجتماعي، تطوير قدرة

الأطفال على التميز بين الخير والشر، بالإضافة إلى تنمية القيم الدينية، وإطلاق قدرات الأطفال الإبداعية وتعزيزها، وأخيراً تطوير قدراتهم على رعاية أنفسهم والمحافظة على صحتهم (وزارة التربية والتعليم، 2017).

أهمية مرحلة رياض الأطفال:

رياض الأطفال مرحلة هامة وحرحة في حياة الطفل، وهذا ما أجمعه عليه الباحثون في التربية وعلم النفس، حيث أكدوا على أهمية السنوات الأولى بالنسبة لمستقبله وأثرها في تكوين شخصيته وتحديد ملامحها، حيث تعدّ السنوات الأولى بداية تكوين جميع الملامح الرئيسية لشخصية الطفل (محمد وصفر، 2011، ص 17)، وهي مرحلة التي يتم بها إعداد الأطفال لمرحلة التعليم الابتدائي، وتهيئته للاستقلال عن الأسرة، لذلك يجب أن تتسم بيئة الروضة باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية (سالم، 2007).

وظائف رياض الأطفال:

هناك مجموعة من الوظائف يجب ان توفرها رياض الأطفال تتمثل فيما يأتي:
يجب ان تعمل الروضة على توفير عوامل النمو السليم، والعلاقات الاجتماعية والعاطفية المشابهة إلى مناخ الجو الأسري إلى حد ما، بالإضافة إلى الناحية المعرفية حيث تعمل الروضة مؤسسة تربوية من أجل تنمية قدرات الأطفال العقلية واستثمار حيزهم لتعلم والاستكشاف، وتعمل على توفير الحماية للأطفال بجانب الاهتمام بالخدمات الوقائية والعلاجية للطفل والتشبيك مع أولياء الأمور بهذا المجال، ثم أن اكتشاف الصعوبات التي قد تواجه الأطفال وتعرض مسار نموهم، من خلال تقديم المساعدة المناسبة؛ لتمكنه من القيام بوظائفه بكفاءة وفعالية (شريف، 2007، ص 62).

فلسفة رياض الأطفال كما ذكرها شريف (2019) :

والفلسفة هنا تعبر عن النشاط الفكري المنظم، وهو وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق من أجل تربية الأطفال خلال هذه المرحلة بمختلف أهدافها وسياساتها ومؤسساتها وبرامجها المختلفة، لذا يساعد على تكامل العمل التربوي بهذه المرحلة وحل المشكلات، ومن هنا تنطلق فلسفة وأهداف رياض الأطفال من المرتكزات الآتية:
1) رياض الأطفال هي امتداد للبيت لذلك يجب أن يتوفر فيها الحب والحنان والعطف للأطفال.

- (2) يعمل دماغ الطفل من عمر 3 إلى 5 سنوات بكامل طاقته لذلك فإن الخبرات المبكرة أو الحرمان منها له كبير الأثر على مستقبل الأطفال، ومن هذا المنطلق يجب العمل إلى توسيع مدارك الأطفال وإمدادهم بالخبرات الذاتية.
- (3) الموازنة في تقديم خبرة عملية من حيث الكم والكيف هي عملية في غاية الأهمية، وأن الهدف الأساسي هو طفل قادر على تحقيق ذاته، وحصوله على خبرة تلائم نموه.
- (4) من المبادئ المهمة التي يجب العمل عليها في رياض الأطفال، هو تعويدهم العمل ضمن المجموعة، والتسامح وتهذيب الأخلاق، كما أنه من خلال أنشطة اللعب يمكن تدريبهم على بعض الأخلاق الحميدة كالأمانة والصدق... الخ.
- (5) من الأهداف المهمة في رياض الأطفال هو مساعدة الأطفال على الثقة بالنفس والاعتماد على الذات.
- (6) يجب الاهتمام بالبيئة التي يتعلم بها الأطفال من كافة النواحي التربوية، والفيزيائية، والاجتماعية.

2 القيادة والجودة في رياض الأطفال:

قطاع رياض الأطفال يحتاج إلى قادة يتمتعون ببصيرة وقادرين على إحداث التغيير، وبالاتي فإن القدرة القيادية المتنامية هي القضية الرئيسية التي يتم تحديدها في جميع المهن، ومن هذا المنطلق فقد أشار رود **Rodd (2013)** إلى أن القيادة عامل رئيس في رفع جودة خدمات الطفولة المبكرة، وذلك على الصعيدين الوطني والدولي، كما أن للقيادة الفاعلة تأثيراً كبيراً على النتائج التعليمية للأطفال انطلاقاً من خلق الحد الأدنى من تدوير الموظفين، والرؤية المشتركة، وعلم أصول التدريس، والمناهج القوية، كما أنه يجب توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، بحيث لم تقتصر على فئة معينة، بحيث تعمل التكنولوجيا على مواجهة العديد من المشكلات التي تعاني منها الأنظمة التعليمية وعلى المجالات كافة، وبما أنه يوجد علم فرعي لتعليم الفئات الخاصة، فإنه من الأولى وجود علم تكنولوجيا تعليم الأطفال، وقد عرفها الملاح (2020) إجرائياً "بأنه علم الممارسة والتطبيق للأدوات والتقنيات التعليمية التي تتناسب مع فئة الأطفال من عمر رياض الأطفال، وحتى نهاية المرحلة الابتدائية، ومراعاة هذه الأدوات لخصائص هذه الفئة واحتياجاتها، التي من أمثلتها الألعاب والألغاز التعليمية، والقصص الرقمية، والمحفزات التعليمية، وتقنيات التعلم المصغر، وذلك يتطلب أن يمتلك المعلم مهارة تدريس عالية الجودة، أي بمعنى أن يكون المعلم على دراية بمتى وكيف يستخدم التكنولوجيا، وإن استخدام التكنولوجيا يعمل على تعزيز الأهداف التعليمية، كما تعمل على تعزيز فرص التعلم عبر المنهج الدراسي لكل طفل، وذلك طول اليوم وليس كنشاط منفصل،

وقد أكد دونوهو (Donohue, 2015) يجب استخدام التكنولوجيا حتى نصل إلى كلمة (متوازن) إي إلى صميم إيماننا بأن التكنولوجيا يجب أن تكون بالإضافة إلى، وليس بديلاً عن، بمعنى أن يصل المعلمون إلى إيجاد التوازن الصحيح عند دمج التكنولوجيا في حجرة الدراسة جنباً إلى جنب مع غرفة مليئة فعلاً بالمواد، وبالآتي فإن نظريات جون ديوي، وجان بياجيه، وليف فيجوتسكي، وماريا مونتيسوري الانتقال إلى التعليم المتمحور حول الطفل، مما عكس الفهم التقليدي الذي يركز على المعلم لعملية التعليم، وهذا ما أكد عليه واردل (Wardell, 2003)، كما تؤكد التطورات الجديدة في علم التعلم على أهمية التعلم النشط، وبيئة التعلم الغنية بالمعرفة، وخبرات التعلم الأصلية (Bransford, Brown & Cocking, 1999; National Academies, et al, 2018)، كما أن تخطيط المعلم للتعليم المتمحور حول الطفل مقصود به مراعاة اهتمامات الأطفال واحتياجاتهم التنموية بالإضافة إلى توقعات المناهج الدراسية الأوسع، ويزرع التخطيط الفعال دعم الأسرة والمجتمع لمزيد من أنشطة التعلم والخبرات، بحيث يفكر المعلمون في قراراتهم وأفعالهم (Roscos, 2013).

12.1.2 التكنولوجيا الحديثة وماهيتها:

العالم الحالي يشهد تطوراً ملحوظاً في مجال التكنولوجيا، وبالآتي فإن المؤسسة التعليمية هي أهم مؤسسة تحتاج إلى تفعيل واستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث تستطيع تحويل العملية التعليمية من النمط التقليدي إلى النمط الذي يعمل على تحفيز الأطفال، ويعمل على إثارة دافعيتهم نحو التعلم، حيث تستطيع التكنولوجيا إيصال المعلومات بدقة وعمق أكبر؛ وبالآتي رفع الكفاءة، وتحسين أداء الأطفال (أبو ربيع، 2015).

مرّت التكنولوجيا بمراحل متعددة وهي كما يأتي: (1) مرحلة التعلم البصري وهي المرحلة التي اعتمدت على حاسة البصر من خلال عروض النماذج المرئية، أو عرض مجموعة من الصور للشيء المراد شرحه، (2) مرحلة التعليم السمعي البصري من أجل العمل على إثراء عملية التعلم من خلال الأناشيد التعليمية، أو اللوحات الجدارية وصولاً إلى مرحلة السمع بصرية، التي تعمل على مراعاة تواصل جيد ومثمر بين المعلم والمتعلم، (3) تطوير النظم التعليمية والتي تعبر عن مجموعة من المكونات المنظمة التي تعمل بصور متكاملة من أجل تحقيق الهدف المنشود (مرعي والحيلة، 2017).

وقد أثبت علماء التربية أن الرغبة في التعليم تزداد عندما تضاف المؤثرات البصرية والسمعية، وذلك مثبت من خلال البحوث العملية، حيث إن الإنسان يتلقى أكثر من 80% من المعرفة بفضل

حاستي السمع والبصر، ونحو 13:20% من خلال حاسة السمع، وبالتالي ما أوجدنا إلى توظيف التكنولوجيا في الغرفة الصفية والانتقال من الإطار الضيق الذي يعتمد على الوسائل التقليدية إلى آفاق أوسع، من أجل الارتقاء إلى المستويات العالمية في مضمونه، ومناهجه، وأساليبه، وإجراءاته (البغدادي، 2015، ص 64).

13.1.2 مصادر التعلّم في التكنولوجيا الحديثة:

1. الأفراد: وتشمل المشرفين، ومساعدي المعلمين، والمعلمين، والمديرين.
2. المواد: وهي عبارة عن الوسائل التي تنقل التعلّم إلى المتعلّم.
3. الأساليب: تعبر عن الطرق والخطوات والاستراتيجيات التي تم ممارستها داخل الغرفة الصفية، بحيث تم استخدامها في المواد والأجهزة التعليمية.
4. المحتوى التعليمي: وتتمثل في الأفكار والنظريات، والاتجاهات، بحيث يتم تحويلها إلى صور، أو رسوم متحركة.
5. الأجهزة والتجهيزات: هي الأدوات والأجهزة المتمثلة بالطرق الحديثة من أجل عرض المادة التعليمية، مثل: الألواح التفاعلية، والحاسوب، والبرمجيات العلمية، والروابط التعليمية، الخ....
6. الأماكن: إن البيئة المهيئة بأسلوب مناسب تسمح للمتعلّم أن يتفاعل بها من خلال مصادر التعلّم، بما في ذلك مبنى المدرسة بجميع مرافقها (توفيق، 2014).

14.1.2 التكنولوجيا التعليمية:

إن البيئة التعليمية في عصر المعلومات وتحدياته، بالإضافة إلى تكاثر مصادر التعلّم وتنافسها يتطلب إجراء البحث العلمي من أجل وضع المعايير، والضوابط، والمواصفات الأساسية التي تحقق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا التعلّم والمعلومات من خلال القدرة على توظيف مصادر التعلّم وإمكاناته في بيئة تعليمية صالحة تتناسب مع قدرات الطلاب واستعداداتهم وذكاءاتهم المتنوعة (يونس، 2006، ص 35).

استخدام التكنولوجيا في التعلّم يعمل على دعم العملية التعليمية، ويسعى إلى تطويرها من النمط التقليدي إلى النمط الإبداعي والتفاعلي وتنمية المهارات، بالاستفادة من أشكال التعلّم الإلكتروني كافة، والعمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعلّم بحيث يتم اختيار أفضلها وأكثرها فاعلية من أجل الوصول إلى نوعية تعليم أفضل، كما أنه بالإمكان مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال، وكذلك العمل على تدريب المعلمين على التقنيات الحديثة لإنتاج مواد تعليمية وطرق

تدريس مناسبة، وهي فرصة ثمينة بحيث تكون الخبرات الحسية أقرب ما يكون إلى الواقع (العزام، 2017)، ونحن إلى ذلك نفترض أن أفعال المعلم تهدف إلى قيادة المتعلمين إلى معرفة جديدة، وبالتالي استخدام التكنولوجيا بشكل فعال ومناسب، وبطريقة تربوية سليمة سيكون أداة فعالة عند استخدامها، ثم أن التكنولوجيا تتميز بالسرعة والدقة الفائقة، وإمكانية تكرار النشاط أو الدرس المقدم عشرات المرات في اليوم الواحد، وبذلك تعمل على توفير الوقت والجهد لدى المعلم، ويستطيع المعلم من خلالها تقديم الدروس بطريقة مشوقة لكل من القراءة، والكتابة، والحساب وغيرها، بما يتلاءم مع الاتجاهات التربوية الحديثة (قاسم، 2009)، وقد جاء في دراسة (Sarama et al, 2008) أنه عندما تم استخدام التكنولوجيا على مستويات متعددة في الرياضات لمرحلة رياض الأطفال، وذلك ضمن 25 فصلا دراسياً يخدم الأطفال المعرضين لخطر الفشل المدرسي في وقت لاحق، وعندما تم فحص تأثير النموذج باستخدام مقاييس دقة التنفيذ، والملاحظات الصفية لبيئة الرياضيات والتدريس، وكانت النتائج تشير إلى المستويات العالية من الدقة في تنفيذ درجات أعلى باستمرار للرياضيات مقارنة بالمجموعة الضابطة، والفصول على أداة الملاحظة، ومكاسب أكبر بشكل ملحوظ وكبير في التحصيل.

في العام (2012) قامت الرابطة الوطنية لتعليم الأطفال الصغار (NAEYC)، بالاشتراك مع مركز فريد روجرز بالكشف عن بيان حول الموقف من استخدام التكنولوجيا التفاعلية ووسائل الإعلام، وقد كان القصد من البيان أن يكون دليلاً لمعلمي الطفولة المبكرة حول الاستخدام المناسب من الناحية التنموية للتكنولوجيا، حيث قدمت معلومات عامة حول التكنولوجيا في اللجنة الاقتصادية لأوروبا، واقتراحات لقضايا مثل استخدام الشاشة، والاستخدام المناسب للتكنولوجيا الرقمية (Konca & Erden, 2021).

التكنولوجيا في رياض الأطفال:

الدول المتقدمة لم تصل إلى درجات متقدمة من العلم والمعرفة إلا عن طريق الاهتمام بالتعليم، حيث عملت على توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق التعليم الذي يوائم تطورات العصر، وبذلك يتناسب مع طفل عصر التكنولوجيا لنصل به إلى مجتمع حضاري بفضل الاهتمام بطفل الروضة حيث تم الاهتمام بهذه المرحلة؛ لما تحمله من أهمية في تأهيل الأطفال إلى المراحل التعليمية اللاحقة (مهدي، 2017، ص 46).

إن مرحلة الطفولة المبكرة لها أهمية كبرى في حياة الأطفال واكتشاف وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ومن منطلق الوعي بالتأثيرات المترتبة على الرعاية والاهتمام بالطفل في هذه المرحلة

فإن كل ما يتعلّمه ويتلقاه يستمر معه طوال حياته، فهي تشكل جل المراحل الحيوية لنماء الطّفّل وتطوّر قدراته في المجالات كافة وخلال مدة قصيرة نسبياً، لأنها تترك الأثر الأكبر في تشكيل شخصيته؛ لأنّ تعليم الطّفّل يبدأ منذ لحظة ولادته، وتستمر هذه المرحلة في رياض الأطفال، لذلك يجب الاستثمار في هذه المرحلة من خلال تفعيلها بأنشطة التّعليم المبكر (الدهشان، 2018).

الأطفال لديهم موهبة فائقة في تعلّم استخدام التّكنولوجيا الحديثة، والآن التّكنولوجيا والوسائط التفاعلية موجودة لتبقى، حيث يعيش الأطفال الصغار في عالم من الوسائط التفاعلية، كما أنهم يكبرون بسهولة مع الأجهزة الرقمية التي أصبحت بسرعة أدوات الثقافة في المنزل، وفي المدرسة والروضة والعمل والمجتمع، وبالتالي يجب الإعداد الجيد للأطفال وتوعيتهم للتعامل مع هذه التّكنولوجيا، ومن خلال النظرة المستقبلية للتّعليم وما سيكون عليه، والتحول المنشود للتّعليم من الورقة والقلم إلى التّعليم النقال عبر التّكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة. لذلك تُعد معلمة الروضة من أهم العوامل المؤثرة في تكيف الطّفّل بالتّكنولوجيا، فهي أول الراشدين الذين يتعامل معهم الأطفال خارج نطاق الأسرة مباشرة، وتساعد على تنمية موهبتهم والعناية بهم، أو قد تصدمه وتشعره بالإحباط، ثم أن للمديرين دوراً مهماً، حيث إن وجود قائد متمرس لديه القدرة والكفاءة على إرشاد وتوجيه ودعم المعلمين له بالغ الأثر على مخرجات العملية التّعليمية برمتها، ثم أن التغيير في ظل منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت ضرورة ملحة في هذا العصر، وهو عصر الانفجار المعرفي، فلم يعد المعلم مجرد ناقل للمعلومة، بل يجب أن يشارك الطلبة في الحصول على المعلومة اللازمة، واستخدامها وحفظها للرجوع إليها وقت الحاجة، وبالتالي يجب إعداد المعلم تكنولوجياً، كما يتم إعداده أكاديمياً (الجراح والعجلوني، 2012).

استخدام التكنولوجيا الرقمية في الطفولة المبكرة وهي تنقسم إلى نوعين:

- (1) استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم المهارات والمواقف الأساسية.
 - (2) استخدام التكنولوجيا الرقمية للمحتويات الداعمة.
 - (3) استخدامها لاحتياجات التعلّم الفردية، وقد تم تعريف الوسائط الرقمية على أنها أجهزة وتطبيقات ومنصات مصممة للمشاركة الأنشطة من قبل المستخدمين وفيما بينهم، وتشمل كل من الأجهزة اللوحية متعددة اللمس، والكتب الإلكترونية، والهواتف الذكية، وتطبيقات الأجهزة المحمولة، والكاميرات الرقمية والاتصال عبر الإنترنت (FRCEL& CMSVC, 2012, P4)
- (من الجوانب الأخرى الذي تعدّ ذات صلة بالنجاح والمناسب التنموي دمج DT في ECE. تميز كل من (Kerckaert, 2015) باستخدام DT في ECE كنوعين: (1) "استخدام DT لدعم

المهارات والمواقف DT الأساسية" و (2) "استخدام DT للمحتويات الداعمة واحتياجات التعلّم الفردية". يميل المعلمون إلى استخدام DT كنوع أول، حيث يهدف استخدامهم للتكنولوجيا في المقام الأول إلى إعداد المواد أو الأنشطة، بدلاً من استخدام DTs لتعلّم الطلاب، وكما قالت كالبوران (Kalburan, 2010)، إن دراستها بينت أن معلمي ما قبل المدرسة استخدموا بشكل أساسي أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر في أنشطتهم من أجل دعم محتوى أنشطتهم التعليمية. ومع ذلك، فقد فضلوا أنواعاً غير نشطة من الأنشطة مثل استخدام التكنولوجيا للأطفال لمشاهدة الأفلام أو الاستماع إلى الموسيقى كجزء من أنشطتهم. استخدم أكثر من نصف المعلمين في دراستهم أجهزة الكمبيوتر للبحث عن الأنشطة والمعلومات / المواد عبر الإنترنت. ومع ذلك، استخدم ثلث المعلمين فقط أجهزة الكمبيوتر لدعم التعلّم في الفصل الدراسي. علاوة على ذلك، مال المعلمون إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر في الأنشطة الموسيقية.

الإجراءات التي يجب اتباعها في توظيف التكنولوجيا كما جاءت من مركز فريد روجرز و (NAEYC) لمعلمي الطفولة المبكرة (2012) حيث جاءت كما يلي:

1. اختيار واستخدام ودمج وتقييم التكنولوجيا وأدوات الوسائط التفاعلية بطرق مقصودة بحيث تكون مناسبة للخصائص النمائية الأطفال، مع الاهتمام بمدى ملاءمة وجودة المحتوى، ومدى إمكانية الفرص المتاحة للمشاركة.
2. توفير توازن في الأنشطة وبرامج الأطفال انطلاقاً من إدراكهم أن التكنولوجيا التفاعلية يمكن أن تكون وسائط وأدوات قيمة عند استخدامها عن قصد مع الأطفال لتوسيع ودعم النشاط العملي.
3. العمل على حظر الاستخدام السلبي للتلفاز وأشرطة الفيديو وأقراص الفيديو الرقمية وغيرها من التقنيات والوسائط غير التفاعلية في برامج الطفولة المبكرة للأطفال دون سن الثانية.
4. النظر بعناية في توصيات وقت الشاشة من منظمات الصحة العامة للأطفال من الولادة حتى سن الخامسة والتحديد المناسب على استخدام التكنولوجيا والوسائط في بيئات الطفولة المبكرة، ويجب أن تتضمن تقديرات وقت الشاشة الوقت الذي يقضيه أمام الشاشة في الطفولة المبكرة.
5. توفير القيادة في ضمان الوصل العادل إلى التكنولوجيا وتجارب الوسائط التفاعلية للأطفال في رعايتهم وللوالدين والأسر .

15.1.2 الروضة الرقمية:

أصبحت الروضة الرقمية واقعاً حيث أطلقت اليونيسيف مع وزارة التعليم والعلوم في أوكرانيا روضة أطفال عبر الإنترنت تضم مقاطع فيديو تعليمية وتنموية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 3 و 6 سنوات، وذلك في (14) مارس عام 2022. يهدف المشروع إلى مساعدة الآباء على إشراك أطفالهم في الأنشطة التعليمية والتنموية، وتزويدهم بما يشبه الحياة الطبيعية خلال الحرب، "حيث يتعرض الآباء للتوتر ولا يمكنهم دائماً تنظيم أنشطة ترفيهية مفيدة لأطفالهم، وبالتالي فإن الروضة الرقمية ستساعد في الحفاظ على تواصل الأطفال ومشاركتهم في تعليمهم وسيستمر في تعليم الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة مهارات مهمة لمزيد من التطوير" (Unicef, 14 March 2022)، كما أنه تم تطوير منهج رياض الأطفال عبر الإنترنت من قبل فريق من المعلمين بقيادة Solomiya Boykovych، الخبيرة في التعليم قبل المدرسي، و شارك علماء النفس في تطوير المناهج لضمان أن المحتوى مناسب للأطفال الذين يعانون الصدمات. تم تصميم روضة الأطفال عبر الإنترنت للمساعدة في إبقاء الأطفال على اتصال ومشاركين في تعليمهم ودعم تطوّرهم المستمر.

16.1.2 الرسائل الرئيسية لتكنولوجيا الرقمية:

سيتم العمل على بيانها على النحو الآتي:

- تعد التكنولوجيا الرقمية والوسائط التفاعلية أدوات فعالة لدعم التعلم والتطوير، وذلك عند استخدامها بشكل مقصود ومناسب.
- يتطلب استخدام التكنولوجيا أن يكون معلمي وإداريي مرحلة رياض الأطفال معلومات وموارد تتعلق بطبيعة هذه الأدوات وآثار استخدامها مع الأطفال.
- وضع قيود على استخدام التكنولوجيا ووسائل الإعلام هو أمر مهم.
- يجب إعطاء اعتبارات خاصة لاستخدام التكنولوجيا في مرحلة رياض الأطفال.
- الاهتمام بالمواطنة الرقمية والوصول العادل أمر ضروري.
- الحاجة إلى البحث والتطوير المهني المستمر.

(NAEYC & Fred Rogers Center Joint Position Statement, 2012,Pp 1-2)

18.1.2 معايير الجودة العالمية في الوسائط الرقمية للأطفال الصغار:

معايير الجودة العالمية في الوسائط الرقمية في الطفولة المبكرة كما جاءت في مشروع ترانسيميديا لطفولة المبكرة والممول من وزارة التعليم الأمريكية، وكذلك من قبل كل من مركز فريد روجرز (Fred Rogers Center) (Fred Rogers Center , 2012)، وكذلك من قبل الرابطة الوطنية لتعليم الأطفال الصغار NAESYC National Association for the Education of Young Children (Copple, et al, 2009) , التي يجب أن تراعي ما يلي:

- 1) الطفل: مراعاة القدرات المعرفية والجسدية المتميزة، والاحتياجات الاجتماعية، والعاطفية والاستعدادات، والاهتمام الفردي للأطفال في كافة مراحل النمو.
- 2) المحتوى: الغرض من المحتوى يجب أن يكون واضحاً، التثقيف، إدخال معلومات جديدة أو تطوير مهارة معينة، أو ترفيه معين.
- 3) السياق: يجب أن يشجع المنتج على المشاركة المشتركة، ولا سيما للأطفال بعمر 5 سنوات وما دون.

وقد كتبت غيرنسي (Guernsey, 2012) أنه يجب الاهتمام ومراعاة ثلاث عناصر عند تصميم التكنولوجيا للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 2 و13 سنة، وذلك في كتابها (Screen Time) والعناصر الثالث هي كما يأتي: 1) الطفل بشكل فردي، 2) المحتوى، 3) السياق، عند اختيار واستخدام وتطوير الرقمنة ووسائل الإعلام مع الأطفال الصغار ولصالحهم.

مبادئ لتوجه الجودة حسب مركز فريد روجرز (2012):

المبدأ الأول: يجب أن تحمي الوسائط الرقمية عالية الجودة الصحة والرفاهية، والتنمية الشاملة للأطفال الصغار.

المبدأ الثاني: يجب أن تؤخذ الجودة في الوسائط الرقمية للأطفال الصغار في الحسبان، الطفل، والمحتوى، وسياق الاستخدام.

المبدأ الثالث: يجب أن تستند تحديات الجودة إلى قاعدة أدلة يمكن استخدامها من قبل منشئي الوسائط لتحسين وتطوير منتجات جديدة، استجابة لتوقعات المستهلكين من الجودة.

2.2 الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطّلاع على أهم البحوث والدراسات، وعلى الأدب التربويّ ذي العلاقة بالدراسة، وقد تم تصنيف الدراسات إلى عربية وأجنبية، وسيتم تناولها بالتحليل من أجل توضيح الأهداف، وأدوات الدراسة، والمنهج، بالإضافة إلى توضيح أوج الشبه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحاليّة، وعند تفسير نتائج الدراسة سيتم الاعتماد على الدراسات ذات العلاقة.

1.2.2 دراسات عن القيادة:

دراسة العازمي (2021) هدفت الدراسة إلى التّعرف على أنماط القيادة التربويّة السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة، وقدرتها على حل المشكلات المدرسيّة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القياديّة ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي، وتبين أن المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسيّة في المدارس المتوسطة، تليها مشكلات الأهل، ثم مشكلات المناهج، وأخيراً المشكلات الخاصة بالمعلمين، ومن النتائج المهمة هو وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسيّة، بينما توجد علاقة سلبية بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسيّة، وأما دراسة القاعود وعلوي (2020) فقد هدفت إلى تعرف على واقع ممارسة المهارات القياديّة لدى القائدات التربويّات في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عيّنة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (57) قائدة تربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مهارات القيادة التربويّة في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويّات بلغت 75.4%، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربويّة كانت بدرجة عالية جداً، وفي دراسة (الدرعي، 2020) هدفت إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس متغيّرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مستوى المدارس المختلفة؛ لرفع الروح المعنوية للمعلمين والارتقاء بالعملية التعليميّة، وتشجيع الإدارات والمناطق التعليميّة للمديرين الجدد على نمط القيادة الديمقراطية مما يترك أثراً كبيراً وفعالاً على الأداء الوظيفي، وتقديم الدورات التدريبية لمديري المدارس والمعلمين الجدد على كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية التي تؤدي

إلى مناخ تعليمي سليم ، ودراسة العازمي (2019) هدفت للكشف عن واقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية، وعلاقة ذلك بالمناخ التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج أن مديرات رياض الأطفال يمارسن أبعاد القيادة الإبداعية كلياً (الأصالة، المرونة، الاتجاه نحو الهدف، الحساسية للمشكلات) بدرجة متوسطة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال، وجميع أبعاد القيادة الإبداعية، ومدى توافر جميع أبعاد المناخ التنظيمي، وأما دراسة (Noga et al, 2019) فقد تناولت هذه الدراسة مساهمة متغيرات الكفاءة الذاتية لمعلمي رياض الأطفال الإسرائيليين في توقع فاعلية القيادة التربوية لديهم، وقد استندت الدراسة على تصورات معلمي رياض الأطفال الإسرائيليين الذين يبلغون عن فعاليتهم الذاتية في التدريس والإدارة، ومن أهم نتائج الدراسة في نموذج SEM أن الجمع بين عناصر الكفاءة الذاتية للمعلم والفعالية الإدارية مهم بالفعل للتنبؤ بالإمكانات القيادية للمعلم، تعدّ الكفاءة الذاتية في التدريس وإدارة المنشأة ضرورية للتنبؤ بفعالية القيادة التربوية. تم بناء نموذج البحث بطريقة متدرجة، بحيث يمكن اشتقاق مسارات عمل منهجية، وتدريب معلمي رياض الأطفال وتطويرهم مهنيًا، ودراسة (Tucker, 2019) هدف الدراسة إلى استكشاف خصائص القيادة الجيدة في مرحلة الطفولة المبكرة بناء على فحص برامج الطفولة المبكرة باستخدام نظرية السمات كمفهوم إطار العمل، ومن أهم نتائج الدراسة أن السمات المشتركة عبر جميع المجموعات وطريقة جمع البيانات هي الجدارة بالثقة، والثقة بالنفس، والاعتمادية، ويمكن أن يتحقق التغيير الاجتماعي الإيجابي انطلاقاً من تشجيع قادة الطفولة المبكرة الذين قد يكونون واثقين من وعيهم لاحتياجات الأطفال والأسر. ودراسة (Chan, 2018) ركزت العديد من الدراسات حول القيادة المدرسية في هونغ كونغ بشكل أساسي على المدارس الابتدائية والثانوية، مع عدد قليل فقط من الدراسات التي تبحث في القيادة في تعليم الطفولة المبكرة، لذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن نتائج القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة هونغ كونغ، حيث عملت الدراسة على تحديد التحديات التي تواجه القادة في مرحلة الطفولة المبكرة، ومدى الحاجة إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتمثلت العينة في مجموعة من قادة الطفولة المبكرة، وإن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه بغض النظر عن القدرة على ممارسة التخطيط والإدارة السليمة في الروضة، كما أن التفكير العادل والمرن لدى القيادة، وشغفهم في التطوير المهني، أمر حاسم في قيادة الطفولة المبكرة، وإن هناك حاجة إلى معرفة مدى كفاءة وفاعلية القادة في مرحلة الطفولة المبكرة في ممارسة القيادة الاستراتيجية، ومدى الآثار المترتبة على تطوير برامج الإعداد الرئيسية. ودراسة (الأحمري، 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال من خلال تشخيص الواقع ومقترحات

التطوير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن مديرات رياض الأطفال يؤدين العمل وفق الواقع المتاح من امكانيات وقوانين، وأنهن يعانين من معوقات عدة، وأن المتوسط العام لواقع مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدركها المديرات كانت مرتفعة. ودراسة طيارة (2016) كان الهدف من الدراسة هو التعرف إلى العلاقة بين مدى ممارسة أنماط القيادة التربوية بين مديري المدارس الخاصة في عمان، ودوافع المعلمين نحو العمل وفق متغيرات النوع الاجتماعي والتخصص، وسنوات الخبرة، ومن نتائج الدراسة أن ممارسة أساليب القيادة من وجهة نظر المعلمين لمديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مرتفعة، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تُعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص، وأما دراسة (Hujala et al, 2016) فقد خلصت إلى أن القيادة في التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة مهمة جديدة، ورغم ذلك هناك جوانب مشتركة فالقيادة، وبالآتي السياق والمهمة يحددان محتوى مهام ومسؤوليات القيادة، تضمن المشروع 100 مشارك في كل من الدول، وركز التحليل في المقالة على مهام القيادة في إعدادات الطفولة المبكرة في كل من فنلندا، واليابان، وسنغافورة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جميع البلدان الثلاثة متشابهة، وأن أهم مهمتين قياديتين هما القيادة التربوية وإدارة الموارد البشرية، وقد تم اعتمد المهام بناءً على السياق الثقافي للبلد، من الناحية العملية يقضي القادة في فنلندا معظم وقتهم بما يتماشى مع المسألتين الأكثر أهمية، ويقضي القادة في اليابان وقتهم في إدارة الخدمات والموارد البشرية، ويقضي القادة في سنغافورة وقتهم في القيادة التربوية وإدارة الخدمة. ودراسة جعفر (2015) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي كان في المرتبة الأولى، ثم الدكتاتوري وأخيرا التساهلي، وأنه توجد فروق دلالة إحصائية من وجهة نظر الهيئة التدريسية عن أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة بالنسبة للنمط الدكتاتوري تعزى إلى متغير النوع، ولا توجد فروق تعزى إلى متغير مدة الخدمة، وعدم وجود فروق حول النمط الديمقراطي والتساهلي تعزى إلى متغير النوع، بينما توجد فروق في كلا النمطين تعزى إلى متغير مدة الخدمة.

2.2.2 الدراسات ذات العلاقة بالتكنولوجيا:

دراسة (سالم، 2021) حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع دور الروضة في تنمية التكنولوجيا الرقمية للطفل في ظل الازمات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن دور

معلمة الروضة في تنمية التكنولوجيا الرقمية لدى الطفل جاء بدرجة متوسطة، كما أن هناك قلة وعي عند معلمة الروضة باستخدام أنشطة إثرائية تنمي الطفل تكنولوجياً، وقلة اكتساب الطفل بعض المفاهيم العلمية وبعض المفاهيم الرياضية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وأوصى البحث بضرورة نشر الوعي بأهداف استخدام التكنولوجيا الرقمية في الروضات، بسبب قدرتها على إكساب الأطفال مهارات إضافية وخلق نوع من الإبداع لديهم. ودراسة **زولكيفلي ورفاقه (Zulkifli et al, 2021)** التي هدفت لتحديد دور رياض الأطفال في المساعدة على استخدام الأدوات في الجيل الرقمي الأصلي. واستخدمت الدراسة نهجاً كمياً وصيفياً مع تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة تم الحصول عليها من 25 مدير رياض أطفال في مدينة بيكانبارو، إذ اعتمدت الدراسة نهجاً كمياً وصيفياً مع عينة تمثلت في 25 مديري رياض الأطفال في مدينة بيكانبارو، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن دور رياض الأطفال في استخدام الأدوات مع أطفال الجيل الرقمي الأصلي في مدينة بيكانبارو هو بدرجة منخفضة. ولم ينظم تعليم الوالدين في مجال الأبوة والأمومة سوى عدد قليل من رياض الأطفال، كما أنه لا يوجد تقريباً قواعد تحكم استخدام الأطفال للأدوات في المنزل، وعدد قليل من رياض الأطفال قامت بتنقيف الأطفال حول كيفية استخدام الأدوات بشكل صحيح. ومن المتوقع أن يضيف المعلمون ورياض الأطفال برامج خاصة في المناهج الدراسية لتوفير معلومات حول استخدام الأدوات الإيجابية وبرامج الأبوة والأمومة التي تناقش الجيل الرقمي الأصلي، وتتعاون مع أولياء الأمور لوضع قواعد مثل التكرار، والمدة، ومحتوى الأدوات التي يستخدمها الأطفال، ودراسة **اليسون ورفاقه (Alison et al, 2021)** تناولت الدراسة مهارات "الاستعداد للكتابة اليدوية" للأطفال المولودين في العصر الرقمي، حيث استهدفت 219 طفلاً في السنة الأولى من التعليم الرسمي (متوسط العمر = 5 سنوات، 10 أشهر)، أكملوا اختبار **Beery Buktenica** التطوري للتكامل الحركي البصري (**Beery-VMI**) واختبار **Bruininks-Oseretsky** الكفاءة الحركية، الإصدار الثاني (**2-BOT**) نموذج قصير لتقييم التكامل الحركي البصري، والإتقان العام للحركة، والإتقان الحركي الدقيق، ومن أهم نتائج الدراسة أن المشاركين في الدراسة حققوا مستوى الأداء المتوقع على **Beery-VMI** والاختبار الفرعي للبراعة اليدوية لـ **2-BOT**. ومع ذلك، كانت الكفاءة الحركية الكلية في **2-BOT** لعينتين أقل من البيانات المعيارية المنشورة.

دراسة عاروري وآخرين (Arouri et al, 2020): حيث هدفت إلى الكشف عن آراء معلمات رياض الأطفال في قطر فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا المساعدة (**Assistive Technology**) في تعليم الأطفال ذوي الإعاقة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينتها

(83) معلمة من رياض الأطفال في قطر، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام (Assistive Technology) من قبل معلمي رياض الأطفال العامة في تعليم الأطفال ذوي الإعاقة كان عالياً، كما أوضحت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية تُعزي الاختلافات إلى متغيري الخبرة والتخصص، وأما دراسة السيد، ومحمدي (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام التطبيقات التكنولوجية بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، وتأثيرها على النمو المعرفي لدى الأطفال، كما عملت الدراسة على الكشف عن المعوقات التي تواجه مجالات التعلم التكنولوجية بمرحلة الطفولة المبكرة، وتم استخدام المنهج التجريبي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (30) معلمة، و(75) طفلاً من أطفال روضة النسيم بمحافظة الجهراء بدولة الكويت، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لدراسة للتعرف على آراء معلمات رياض الأطفال حول تأثير استخدام التطبيقات التكنولوجية على النمو المعرفي للأطفال، كما تم عمل مقياس للنمو المعرفي مقدم لطفل الروضة قبل واستخدام للتطبيقات التكنولوجية خلال الفصل الدراسي الأول، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق بين التطبيق القبلي والبعدي لصالح التطبيق البعدي لمقياس النمو المعرفي مقدم لطفل الروضة، ويرجع ذلك إلى استخدام الطفل في الروضة الحاسب الآلي وتطبيقاته التكنولوجية وما تحدثه من تطوّر ونمو معرفي، حيث يتم البدء في توظيف الحاسب الآلي وتطبيقاته بمساعدة المعلمّات وأولياء الأمور، وبشكل متدرج تتحول الأدوار إلى المراقبة والتوجيه. ودراسة (عبد، 2019): ورقة بحثية في المؤتمر الدولي الثاني بعنوان " دور بعض المؤسسات المعنية بتنمية الثقافة التكنولوجية لطفل الروضة"، أصبحت التكنولوجيا قوة مهيمنة على كافة مجالات الحياة، وقد نتج عنها ما يعرف بالمعارف التكنولوجية مثل القدرة على القراءة والكتابة واستخدام الحاسوب، ومن هنا يجب الاهتمام ببرامج التربية والتكنولوجيا في مرحلة الطفولة المبكرة ليصبحوا قادرين على مواجهة مشكلات الحياة وحلها، أهداف ورقة العمل تمثلت فيما يأتي: (1) بيان أهم المؤسسات المتخصصة في الإعداد الثقافي التكنولوجي، (2) إيضاح الأدوار المنوطة بتلك المؤسسات والخاصة بالإعداد التكنولوجي بطفل الروضة، (3) تفعيل أهداف تلك المؤسسات الخاصة بتشكيل ثقافة الطفل التكنولوجية. بينما دراسة (Densmore & Burbules, 2018) هدفت إلى معرفة معلمي رياض الأطفال للكفايات التكنولوجية التعليمية وممارستهم لها في بريطانيا، وقد تم استخدام الاستبان كأداة لدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة من رياض الأطفال، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك (35) كفاية تعليمية يعرفها المعلمون بدرجة مرتفعة من أصل (50) كفاية، وهناك عشر كفايات بدرجة متوسطة، وخمس كفايات بدرجة منخفضة، كما أن الدراسة أكدت عدم وجود فروق في درجة معرفة

هذه الكفايات ودرجة ممارستها وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، ودراسة (قريشي، 2018): هدفت إلى التعرف على دور معلمة رياض الأطفال في تنمية الوعي التكنولوجي لطفل الروضة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة تصميم تصور مقترح لتنفيذ دور معلمة رياض الأطفال، وقد أوصى البحث مجموعة من التوصيات أهمها، أن على وزارة التربية والتعليم فتح قسم خاص في إدارة التعليم ورياض الأطفال للتوجيه التكنولوجي يساهم في نشر التعليم التكنولوجي، وزيادة الوزارة الميزانية المخصصة للنشاط التكنولوجي برياض الأطفال وزيادة الساعات المعتمدة للنشاط التكنولوجي ضمن خطة الدراسة بما يتواءم مع الأنشطة الأخرى، ودراسة (رمضان، 2018) التي هدفت إلى الكشف عن اتجاه معلمات رياض الأطفال نحو استخدام القصص المصورة كمدخل لتعليم الأطفال القراءة، كما هدفت إلى استقصاء أثر إلى متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على مدى تقدير معلمات رياض الأطفال لممارستهن في استخدام القصص المصورة لتعليم الأطفال القراءة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلمة، وقد أظهرت نتائجها أن درجة اتجاه المعلمات نحو استخدام القصص المصورة كمدخل لتعليم الأطفال القراءة كانت مرتفعة على الأداء كلياً، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية وفق عدد سنوات الخبرة. دراسة (رضوان وقاسم، 2018): حيث هدفت الدراسة إلى رصد واقع الأدوار التربوية لمعلمة رياض الأطفال في عصر التحول الرقمي، كما هدفت إلى تحديد أهم المتطلبات اللازمة برياض الأطفال لتوظيف الرقمنة في الروضة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج وعددها (308) معلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلمات يقمن بالكثير من الأدوار اللازمة لتحقيق الرقمنة في الروضة، وذلك ساعد المعلمات على إرشاد الأطفال على الطريقة الصحيحة لاستخدام التقنيات ووسائل التكنولوجيا بالأسلوب الذي يعمل على حمايتهم من مخاطر التكنولوجيا، بل يمكنهم الاستفادة من مزاياها، كما أن هناك نقصاً كبيراً في الأجهزة والمتطلبات اللازمة لتنفيذ أدوار المعلمات في رياض الأطفال في التربية الرقمية. وكذلك دراسة ومضان (2018) التي هدفت إلى الكشف عن اتجاه معلمات رياض الأطفال نحو استخدام القصص المصورة كمدخل لتعليم الأطفال القراءة، كما تهدف إلى استقصاء أثر إلى متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على مدى تقدير معلمات رياض الأطفال لممارساتهن في استخدام القصص المصورة لتعليم الأطفال القراءة، وقد أظهرت النتائج أن درجة اتجاه المعلمات نحو استخدام القصص المصورة كمدخل لتعليم الأطفال القراءة كانت مرتفعة على

الأداء كلياً، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لعدد سنوات الخبرة، دراسة (حامد، 2018) كان هدف الدراسة الوقوف على مفهوم دور معلمة رياض الأطفال في تنمية الوعي التكنولوجي لطفل الروضة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات وأهمها ما يأتي: (1) أن تعمل وزارة التربية والتعليم على عقد مسابقات ومؤتمرات لمتابعة إنتاج الأطفال الصغار في مجال الأنشطة التكنولوجية، والعمل على تطوير أنشطة تكنولوجية لتناسب مع تطورات التكنولوجيا المعاصرة، وذلك من خلال توفير بنية تحتية حديثة، وذلك بعد تحليل البرامج والبيانات والألعاب الإلكترونية لتوظيفها في زيادة فاعلية هذه البرامج وأثرها. دراسة خلف (Khlaif, 2017): هدفت إلى استكشاف العوامل المؤثرة في مواقف المعلمين تجاه دمج الأجهزة اللوحية في الفصول الدراسية بعمق من أجل أغراض التدريس، وقد تم اعتماد المقابلات شبه المنظمة كأداة لدراسة، وقد شملت عينة الدراسة (15) معلماً، وتم استخدام المنهج التحليلي الموضوعي، ومن أبرز نتائج الدراسة أنها كشفت أن المدرسين يستخدمون الأجهزة اللوحية لأنها تسهل تدريسهم وتوفر لهم أيضاً المساواة في الوصول إلى الإنترنت وتكنولوجيا التعليم للطلبة في المدارس الريفية، ومن النتائج أيضاً وجود تنوع في مواقف المعلمين تجاه الأجهزة اللوحية بناء على مجموعة متنوعة العوامل مثل الدعم الفني، وتوفير الموارد التعليمية المناسبة. إن دراسة شيركيني ورفاقه (Sharkins et al, 2016) كان هدفها الكشف عن آراء أولياء الأمور ومعلمي الأطفال في سن ما قبل المدرسة من ثلاثة مراكز متنوعة لرعاية الطفولة المبكرة، حيث فحصت استخدام MeTS عبر المراكز المختلفة والطبقات الاجتماعية والديموغرافية. أشارت تحليلات المكونات الرئيسية وتحليلات MANOVA إلى الاختلافات عبر المراكز، وكذلك أوجه التشابه بينها، ومن أهم نتائج أنه وبشكل جماعي تم الاتفاق بين مقدمي الرعاية من المراكز الثلاثة على أن MeTS يمكن أن يوسع معرفة الأطفال، وأن تعرض الأطفال لـ MeTS لفترات طويلة هو أمر ضار، كما يختلف مقدمو الرعاية في المراكز المختلفة في الرأي فيما يتعلق بربط تعرض الأطفال للرسائل الإلكترونية عبر الإنترنت بالنتائج الاجتماعية والصحية الضارة.

دراسة هونج وتريبانيير (Hong & Trepanier, 2016) التي تمحورت حول وصف تطبيق التكنولوجيا في Reggio Emilia المستوحى من برامج الطفولة المبكرة وتعليم المعلمين في جامعة ميشيغان - ديربورن، وقد استخدمت الدراسة كلاً من تحليل البيانات النوعية والكمية لترميز جلسات مجموعة التعلم المسجلة بالفيديو، ومن أهم نتائج الدراسة أن التكنولوجيا المستخدمة في البرنامج مستوحى من Reggio يمكن أن تكون أداة قيمة لتمثيل الأفكار وتنظيمها، من خلال التعاون بين

مجتمع تعليمي معين، والتصوير والتفكير في التفكير، وتواصل التعلّم مع المجتمع الأوسع. دراسة **القباطي (2015)** هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية برمجية حاسوبية متعددة الوسائط في تنمية التفكير المنطقي لدى طفل ما قبل المدرسة في أمانة العاصمة صنعاء، وتكونت عيّنة البحث من (50) طفلاً، وزعت إلى مجموعتين أحدهما تجريبية (25) طالباً وأخرى ضابطة (25) طالباً، وقد استخدم الباحثان مقياس مهارات التفكير المنطقي يشتمل على أربع مهارات هي: العلاقات المنطقية، التصنيف، السبب والنتيجة، لقياس التفكير المنطقي لطفل الروضة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً واضحاً وفاعلية جيدة للبرمجة الحاسوبية متعدد الوسائط في تنمية مهارات التفكير المنطقي الأربع الذي شملها المقياس، وفي الدرجة الكليّة التي لمهارات التفكير المنطقي لصالح أطفال المجموعة التجريبية مقارنة بنظرائهم الذين درسوا نفس المحتوى العلمي من خلال الطريقة التقليدية المعتادة، بالإضافة إلى تأكيدها بضرورة الاهتمام بتصميم واختبار البرمجيات الحاسوبية متعددة الوسائط الموجهة للطفل في مرحلة رياض الأطفال، بحيث تتناسب والخصائص النمائية، دراسة **أبو خطوة (2010)** هدفت الدراسة إلى تحديد معايير الجودة في نظم إدارة التّعليم الإلكتروني، وما تتضمنه هذا النظم من أدوات ووظائف تعليمية وإدارية، وذلك باستعراض تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وقد توصل الباحث إلى قائمة معايير تضمنت عشرة محاور رئيسية، ولكل محور مجموعة من المعايير يمكن من خلالها الحكم على جودة نظام إدارة التعلّم المراد تقييمه.

دراسات عن الجودة:

دراسة أن (Anne, 2020) كان هدفها التّعرف إلى كيف يؤثر القادة على جودة العمليّة في إعدادات مرحلة الطفولة المبكرة؟ حيث تشير جودة العمليّة إلى التفاعلات والعلاقات بين الأطفال وموظفي الطفولة المبكرة وهو مؤشر قوي لتعليم الأطفال ونموهم وفاهمهم، وتشير البحوث إلى أن القيادة تلعب دوراً مركزاً في تحسين جودة العمليّة، والحفاظ عليها في إعدادات الطفولة المبكرة، وتقدم مراجعة الأدبيات هذه النتائج حول: (1) وظائف وأدوار وهياكل القيادة في إعدادات مرحلة الطفولة. (2) العوامل التي قد تدعم أو تعيق القيادة وفعاليتها. (3) ظروف العمل والتطوير المهني للموظفين. (4) كيف تؤثر هذه العوامل على جودة العمليّة، ودراسة (Suziyani & Jemimah, 2019) هدفت إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت مرتفعة لمعلمي ما قبل المدرسة، كما أنها مرتفعة بالنسبة للأطفال كذلك، أما دراسة العازمي (2018) فقد هدفت إلى التّعرف إلى مدى تقبل معلمات رياض الأطفال، وأولياء الأمور، والتلاميذ استخدام نهج التعلّم المدمج، وأثر بعض إلى متغيّرات في ذلك، ومدى جودة العلاقة بين تقبل كل من المعلمّات وأولياء

الأمر والتلاميذ استخدام نهج التعلّم المدمج، ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلّمت حول جميع محاور الاستبانة تعزى إلى متغيّر المنطقة التعلّيمية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الأطفال حول بطاقة الملاحظة تعزى إلى متغيّر النوع. ودراسة العاني والعتاري (2017) حيث هدفت إلى التّعرف إلى دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التّربويّة من وجهة نظر المعلّمين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن استخدام مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، واتباعهم لنمط الديمقراطية في إدارتهم المدرسيّة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التّربويّة، وأما دراسة (Burchinal, 2010) فقد هدفت إلى تحديد مستوى جودة التفاعل بين المعلّم والطفّل والتّعليم المعتمد المتعلق بتحقيق أفضل نتائج للأطفال من أجل استخدام رعاية الطّفّل بكفاءة لتحسين الاستعداد للمدرسة، وأشارت النتائج إلى أن جودة التدريس كانت مرتبطة بمهارات اللغة والقراءة والرياضيات بشكل أقوى وبجودة أعلى مما كانت عليه في الفصول الدراسية منخفضة الجودة، ثم أن الفصول الدراسية عالية الجودة قد تكون ضرورية لتحسين العلاقات الاجتماعية والأكاديمية في برامج ما قبل رياض الأطفال، للأطفال ذوي الدخل المنخفض. دراسة داننيل ورفاقه (Diane et al, 2007) في محاولة لتوفير تعليم عالي الجودة في مرحلة ما قبل المدرسة، يطلب صانعو السياسات بشكل متزايد من معلمي ما قبل المدرسة العامة أن يكونوا حاصلين على درجة البكالوريوس على الأقل، ويفضل أن يكون ذلك في تعليم الطفولة المبكرة، وتم استخدام سبع دراسات رئيسة للرعاية المبكرة والتّعليم للتنبؤ بجودة الفصول الدراسية والنتائج الأكاديمية للأطفال من التحصيل العلمي والتخصّص الرئيس لمعلمي الأطفال في سن 4 سنوات. تشير النتائج إلى وجود ارتباطات لاغية أو متناقضة إلى حد بعيد، مما يشير إلى أن السياسات التي تركز فقط على زيادة تعليم المعلّمين لن تكون كافية لتحسين جودة الفصل الدراسي أو تعظيم المكاسب الأكاديمية للأطفال، بدلاً من ذلك، من المحتمل أن تتطلب زيادة فعالية التّعليم في مرحلة الطفولة المبكرة مجموعة واسعة من أنشطة التطوير المهني والدعم التي تستهدف تفاعلات المعلّمين مع الأطفال، ودراسة كروتش ورفاقه (Crouch et al, 2007) التي عملت على دراسة وصف تفصيل ملامح متعددة الأبعاد للجودة المرصودة، من خلال (692) صف في (11) ولاية بحيث تمثل 80% من هذه البرامج المتاحة، كما عملت على فحص خصائص المعلّم، والبرنامج، والفصول الدراسية المرتبطة بهذه الملفات، وقد تم استخدام التحليل العنقودي الذي كشف عن الأنماط التي تناسب ملفات الدعم العاطفي والتّعليمي العام المرتفع والمنخفض جنباً إلى جنب مع أنماط "النطاق المتوسط" التي يكون فيها الدعم العاطفي أعلى إلى حد ما من الدعم التّعليمي، كما أنه لم يكن الارتباط

بين خصائص المعلم وخصائص البرنامج مهماً بوجه عام. ومع ذلك، ارتبط الملف الشخصي الأقل جودة بمستوى الفقر في الفصل الدراسي، بمعنى أن الأطفال الذين يحتاجون إلى أعلى مستويات الجودة من الخبرات التعليمية لديهم معلمون يعملون بجد أكثر من غيرهم لتوفيرها.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد التعمق في الدراسات السابقة يتبين أن هناك أوجه شبه واختلاف بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية تظهر من خلال ما يأتي:

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في العديد من الأمور من أهمها، أنها ساهمت في تكوين تصور عن الدراسة الحالية من حيث المفاهيم والإجراءات، بالإضافة إلى المساهمة في تحليل النتائج وتفسيرها وصولاً إلى التوصيات في ضوء النتائج، كما أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في أنها تناولت محور توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في محافظات الضفة الغربية في ضوء المعايير العالمية، وهذا الموضوع من الدراسات النادرة في مرحلة الطفولة المبكرة في الضفة الغربية، واتفقت الدراسة الحالية مع سابقتها في أن استخدام التكنولوجيا جاء بدرجة عالية كما في دراسة العاروري وآخرون (Arouri et al, 2020)، ودراسة جميمة وسوزياني (Hong & Trepanier, 2019)، وفي دراسة هونغ وتريبانيير (Hong & Trepanier, 2004)، وقد اختلفت مع دراسة السعيد وآخرون (Saidi et al, 2021) حيث بينت النتائج أن استخدام التكنولوجيا هو بدرجة منخفضة، وقد اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بالنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية النهج الوصفي التحليلي، وتحاول الدراسة وصف واقع توظيف التكنولوجيا مثل دراسة عاروري وآخرون (Arouri et al, 2020)، ودراسة هونغ وتريبانيير (Hong & Trepanier, 2004)، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة أيضاً في محور الأنماط القيادية في أنها تتفق مع الدراسات السابقة من حيث مجال موضوعها، وهو الأنماط القيادية كدراسة العازمي (2021)، ودراسة الحربي (2020)، ودراسة (Astuti et al, 2019) ودراسة طيارة (2016)، ودراسة جعفر (2015)، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للمجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسات السابقة على المدارس والجامعات، أما الدراسة الحالية فقط ركزت على مرحلة رياض الأطفال.

وقد اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بالنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والوصفي الكمي، وتحاول الدراسة وصف واقع الأنماط القيادية مثل دراسة الشمري والشمري (2022)، ودراسة طيارة (2016)، وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً إلى

المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج كما في دراسة العازمي (2021)، ودراسة العجرفي (2010)، ودراسة زوداني ونزلي (2013).

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في أنها تسلط الضوء على مرحلة هي من أهم مراحل العمر، وأكثرها تأثيراً على حياة الفرد، وأن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تسعى لتوفير بيئة تربوية داعمة ومحفزة، وتعمل على تهيئة مقومات النماء الشامل، ومن منطلق أن أي تطوّر في أي مؤسسة يجب أن ينبع من القيادية التربوية، من أجل مواجهة كل التحديات المستقبلية، ومن خلال اطلاعي على الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية، فقد وجدت العديد من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية، كما أن توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في محافظات الضفة الغربية في ضوء المعايير العالمية، وهذا الموضوع من الدراسات النادرة في مرحلة الطفولة المبكرة في الضفة الغربية.

يتضح مما سبق أن دراسات القيادة التربوية قد ركزت على أن لها دوراً مركزياً في تحسين جودة العملية، بفضل ممارسة مهارات القيادة، أو الكفاءة الذاتية للمعلمين، أما فيما يتعلق بدراسات عن الجودة في العملية التعليمية، إن أحد أهم جوانب الجودة هو وجود معلمين مؤهلين، ولديهم خبرة ويعملون بشكل فاعل، وأما الدراسات الخاصة بالتكنولوجيا في التعليم لطفولة المبكرة فقد كانت نتائجها تجمع على أن استخدام التكنولوجيا يعمل على زيادة الحصيلة المعرفية للأطفال.

كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الكمي التي يحاول وصف الأنماط القيادية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا.

الفجوة البحثية:

- تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بالعديد من الجوانب، منها على سبيل المثال لا الحصر. أنها وحسب علم الباحثة واطلاعها تعدّ الدراسة الأولى الذي تقدم استراتيجيات مقترحة لتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال الفلسطينية.
- حسب علم الباحثة- فإن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها الذي تناولت المتغيرات الثالث: الأنماط القيادية، وتوظيف التكنولوجيا، ومعايير الجودة العالمية مجتمعة في دراسة واحدة.
- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تضمنتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهج الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 4.3 أدوات الدراسة
- 5.3 صدق الأداة
- 6.3 ثبات الأداة
- 7.3 إجراءات الدراسة
- 8.3 متغيرات الدراسة
- 9.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة) وأسئلة المقابلة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الارتباطي تطويري. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. التي تحاول الباحثة من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار الذي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل، كما تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، تم جمع البيانات لمدة شهرين من تشرين الأول 2022 إلى تشرين الثاني 2022، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت المقابلة عدداً من الأسئلة ضمن محورين رئيسيين وهما: أنماط القيادة، وتوظيف التكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الرياض الحكومية والخاصة ومعلماتها، في ثلاث محافظات وهي: محافظة الخليل، ومحافظة رام الله والبيرة، ومحافظة طولكرم. للفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021م، وقد تم جمع البيانات وتفرغها وتحليلها.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري رياض الأطفال ومعلماتها في محافظات (رام الله، طولكرم، الخليل) والبالغ عددهم (688) مدير ومديرة وهم على النحو الآتي: (رام الله، 198)، (طولكرم، 151)، (الخليل، 339)، و(1978) معلمة (رام الله، 650، الخليل، 976، طولكرم، 352).

3.3 عينة الدراسة:

وقد اختارت الباحثة عيانتان لدراسة عينة للمقبلات وعينة للاستبانة حيث تكونت عينة المقابلات من (10) معلمات من الرياض الخاصة والحكومية، و(10) من المديرين للروضات الخاصة والحكومية، أما عينة الاستبانة فقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة طبقية عشوائية اشتملت على (334) معلمة و(250) مديرة، والجداول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة:

*المعلمات:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة (المعلمات) حسب متغيرات الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	المستوى	إلى متغير
66.8	223	قرية	مكان الروضة
29.0	97	مدينة	
4.2	14	مخيم	
21.6	72	من 20-أقل من 30 سنة	العمر
43.4	145	من 30-أقل من 40 سنة	
26.9	90	من 40-أقل من 50 سنة	
8.1	27	50 سنة فأكثر	
39.8	133	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
26.9	90	من 5- أقل من 10 سنوات	
15.6	52	من 10- أقل من 15 سنوات	
7.5	25	من 15- أقل من 20 سنوات	
10.2	34	20 سنة فأكثر	
9.0	30	توجيهي	المؤهل العلمي
15.6	52	دبلوم متوسط	
75.4	252	بكالوريوس فأعلى	
49.4	165	طولكرم	المحافظة
31.1	104	رام الله	
19.5	65	الخليل	

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الروضة أن نسبة 66.8% للقرية، ونسبة 29% للمدينة، ونسبة 4.2% للمخيم. ويبين متغير العمر أن نسبة 21.6% من 20- أقل من 30 سنة، ونسبة 43.4% من 30- أقل من 40 سنة، ونسبة 26.9% من 40- أقل من 50 سنة، ونسبة 8.1% لـ 50 سنة فأكثر. ويبين متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أن نسبة 39.8% أقل من 5 سنوات، ونسبة 26.9% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 15.6% من 10- أقل من 15 سنة، ونسبة 7.5% من 15- أقل من 20 سنة، ونسبة 10.2% لـ 20 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9% للتوجيهي، ونسبة 15.6% للدبلوم المتوسط، ونسبة 75.4% لباكوريوس فأعلى. ويبين متغير المحافظة أن نسبة 49.4% لطولكرم، ونسبة 31.1% رام الله، ونسبة 19.5% للخليل.

* المديرين:

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة (المديرين) حسب متغيرات الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	المستوى	إلى متغير
50.4	126	قرية	مكان الروضة
45.6	114	مدينة	
4.0	10	مخيم	
10.0	25	من 20-أقل من 30 سنة	العمر
34.0	85	من 30-أقل من 40 سنة	
34.8	87	من 40-أقل من 50 سنة	
21.2	53	50 سنة فأكثر	
25.2	63	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
20.8	52	من 5- أقل من 10 سنوات	
17.2	43	من 10- أقل من 15 سنوات	
11.2	28	من 15- أقل من 20 سنوات	
25.6	64	20 سنة فأكثر	
26.0	65	دبلوم متوسط فما دون	المؤهل العلمي
63.2	158	باكوريوس	
10.8	27	ماجستير فأعلى	
51.6	129	طولكرم	المحافظة
29.6	74	رام الله	
18.8	47	الخليل	

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الروضة أن نسبة 50.4% للقرية، ونسبة 45.6% للمدينة، ونسبة 4% للمخيم. ويبين متغير العمر أن نسبة 10% من 20- أقل من 30 سنة، ونسبة 34% من 30- أقل من 40 سنة، ونسبة 34.8% من 40- أقل من 50 سنة، ونسبة 21.2% لـ 50 سنة فأكثر. ويبين متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أن نسبة 25.2% أقل من 5 سنوات، ونسبة 20.8% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 17.2% من 10- أقل من 15 سنة، ونسبة 11.2% من 15- أقل من 20 سنة، ونسبة 25.6% لـ 20 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 26% للدبلوم المتوسط فما دون، ونسبة 63.2% للبكالوريوس، ونسبة 10.8% ماجستير فأعلى. ويبين متغير المحافظة أن نسبة 51.6% لطولكرم، ونسبة 29.6% رام الله، ونسبة 18.8% للخليل.

5.3 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية، العمر.
ثانياً: المتغير التابع: الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً رياض الأطفال، وتوظيف التكنولوجيا.

6.3 أداة الدراسة:

تعرف بأنها أداة يتم العمل من خلالها على جميع البيانات من خلال وسيلة يلجأ إليها الباحث لاستخدامها من أجل جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة، ويتطلب حصول الاستفادة تدريب الباحث على كيفية إعدادها واستخدامها (بو طالب، 2017، 37)، ولتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف إلى واقع الأنماط القيادية في رياض الأطفال وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في محافظات الضفة الغربية، قامت الباحثة بإعداد قسمين لدراسة، القسم الأول: تم تصميم استبانتان للبحث الكيفي حيث تم الاستفادة من الأدب التربوي في هذا المجال، وبعض الدراسات السابقة كما في دراسة (الغزالي، 2012؛ سالم، 2021؛ Krishnan, 1998؛ Barbuto et al, 2005؛ Konca & Erden, 2021)، الاستبانة الأولى لقياس الأنماط القيادية وتوظيف التكنولوجيا للمعلمات، والاستبانة الثانية لقياس الأنماط القيادية وتوظيف التكنولوجيا للمدراء، وكلاهما مكون من ستة محاور، ثلاثة محاور للأنماط القيادية وتشمل ما يأتي: المحور الأول: بيانات عن النمط الأوتوقراطي وشمل (9) فقرات، المحور الثاني: عن النمط الديمقراطي ويشمل (10) فقرات، والمحور الثالث والأخير عن النمط الترسلّي أو التسبيبي، شمل على (9)

فقرات، وثلاثة محاور للتكنولوجيا وتشمل ما يأتي: **المحور الأول:** وظائف المستحدثات التكنولوجية للمضمون وشمل (7) فقرات، **المحور الثاني:** وظائف المستحدثات التكنولوجية للسياق وشمل (7) فقرات، و**المحور الثالث:** وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي وشمل (7) فقرات، وبالآتي بلغ عدد الفقرات (49) فقرة، لكل استبانة من الاستبانتين، أما القسم الثاني وهو الجانب النوعي وتمثل بإجراء عشر مقابلات مع معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، وعشرة مديرون رياض الأطفال الخاصة والحكومية من المحافظات الشمالية، وكانت العينة النوعية عينة هدفية أو غرضية حيث تم اختيار أفرادها ممن يتمتعون بخبرة كبيرة وأمضوا سنين طويلة في العمل برياض الأطفال، وقد قامت الباحثة بإعداد وتطوير أسئلة المقابلات مستعيناً بالأدب التربوي والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وقد تم وضع أسئلة المقابلات بناءً عليها، ومن ثم تم تحكيم هذه الأسئلة من قبل اثنا عشرة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية، تراوحت رتبهم الأكاديمية بين أستاذ مساعد وأستاذ ودكتور، وتمت المقابلات بشكل مباشر من قبل الباحثة نفسها وجاهياً للبعض وعبر منصة زووم (zoom) للبعض الآخر.

الهدف من الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى الكشف عن الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، ومن وجهة نظر المديرين في محافظات الضفة الغربية.

تحديد أبعاد الاستبانة: تمثلت مجالات الاستبانة في ستة مجالات، ثلاثة مجالات للأنماط القيادية وهي (النمط الأتقراطي أو الأرسقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي)، وثلاثة مجالات لتوظيف التكنولوجيا (توظيف التكنولوجيا للمضمون، وتوظيف التكنولوجيا للسياق، وتوظيف التكنولوجيا للأطفال بشكل فردي).

صياغة عبارات الاستبانة: تم صياغة عبارات الاستبانة في صورة إجرائية بما يتناسب مع الأديب التربوي، والدراسات السابقة.

تدرج القياس وتصحيحه: صيغت استجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق جداً ولها 5 درجات، وموافق ولها 4 درجات، ومحايد ولها 3 درجات، ومعارض ولها 2 درجة، ومعارض جداً ولها درجة واحدة فقط).

أجزاء الاستبانة: وهي مقسمة إلى جزئيين، الجزء الأول: للبيانات الشخصية للمبحوثين تشمل: المكان، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، بينما الجزء الثاني: يتكون من محاور وفقرات الاستبانة.

1. صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

- **1.5.3 صدق المحتوى:** تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، وتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي اختصاص والخبرة، وعددهم (12) محكمين؛ طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ حجمها (30) مديرة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون التوافقي بين الفقرات في كل محور من المحاور، والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمّات:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.328**	0.0001	4	0.648**	0.0001	7	0.257**	0.0001
2	0.588**	0.0001	5	0.619**	0.0001	8	0.168**	0.0002
3	0.686**	0.0001	6	0.267**	0.0001	9	0.659**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الديمقراطي وجهة نظر المعلمّات:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.819**	0.0001	6	0.839**	0.0001
2	0.412**	0.0001	7	0.819**	0.0001
3	0.526**	0.0001	8	0.820**	0.0001
4	0.765**	0.0001	9	0.794**	0.0001
5	0.738**	0.0001	10	0.748**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط التسبيبي من وجهة نظر المعلمات:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.197**	0.0001	4	0.334**	0.0001	7	0.684**	0.0001
2	0.486**	0.0001	5	0.644**	0.0001	8	0.677**	0.0001
3	0.436**	0.0001	6	0.459**	0.0001	9	0.435**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.657**	0.0001	8	0.693**	0.0001	15	0.740**	0.0001
2	0.741**	0.0001	9	0.549**	0.0001	16	0.758**	0.0001
3	0.795**	0.0001	10	0.427**	0.0001	17	0.816**	0.0001
4	0.743**	0.0001	11	0.670**	0.0001	18	0.698**	0.0001
5	0.757**	0.0001	12	0.711**	0.0001	19	0.762**	0.0001
6	0.726**	0.0001	13	0.802**	0.0000	20	0.659**	0.0001
7	0.772**	0.0001	14	0.754**	0.0000	21	0.644**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

2.5.3 صدق الأداة لأفراد عينة الدراسة (المديرون)

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الأتوقراطي من وجهة نظر المديرين:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.431**	0.0001	4	0.574**	0.0001	7	0.445**	0.0001
2	0.609**	0.0001	5	0.574**	0.0001	8	0.421**	0.0001
3	0.615**	0.0001	6	0.160*	0.011	9	0.595**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط الديمقراطي من وجهة نظر المديرين:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.738**	0.0001	6	0.713**	0.0001
2	0.755**	0.0001	7	0.721**	0.0001
3	0.653**	0.0001	8	0.714**	0.0001
4	0.670**	0.0001	9	0.685**	0.0001
5	0.687**	0.0001	10	0.759**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة النمط التسبيبي من وجهة نظر المديرين:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.358**	0.0001	4	0.282**	0.0001	7	0.683**	0.0001
2	0.190**	0.003	5	0.629**	0.0001	8	0.606**	0.0001
3	0.624**	0.0001	6	0.537**	0.0001	9	0.323**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (10.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين:

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	0.754**	0.0001
النمط الديمقراطي	0.296**	0.0001
النمط التسبيبي	0.549**	0.0001

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (11.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع
توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.678**	0.0001	8	0.733**	0.0001	15	0.796**	0.0001
2	0.754**	0.0001	9	0.685**	0.0001	16	0.819**	0.0001
3	0.729**	0.0001	10	0.639**	0.0001	17	0.787**	0.0001
4	0.826**	0.0001	11	0.713**	0.0001	18	0.733**	0.0001
5	0.813**	0.0001	12	0.778**	0.0001	19	0.750**	0.0001
6	0.811**	0.0001	13	0.770**	0.0001	20	0.778**	0.0001
7	0.810**	0.0001	14	0.746**	0.0001	21	0.776**	0.0001

** داله احصائية عند (0.001)

* داله احصائية عند (0.050)

جدول (12.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات واقع
توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مع الدرجة الكليّة:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجالات
0.0001	0.905**	وظائف التكنولوجيا للمضمون
0.0001	0.938**	وظائف التكنولوجيا للسياق
0.0001	0.931**	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

صدق المقابلة:

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين للمقابلة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، والبالغ عددهم (12) محكما، وطلب من المحكمين إبداء الرأي في أسئلة المقابلة من حيث صياغة الأسئلة، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وبذلك تم التحقق من الصدق الظاهري للمقابلة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من قسمين يتضمن كل منهما محورين.

المحور الأول: يتكون من ثلاث مجالات الأنماط القيادية وهي: (1) النمط الأوتوقراطي (2) النمط الديمقراطي (3) النمط التريلي أو التسبيبي، واشتملت هذه المجالات على الأسئلة الآتية: مشاوررة المعلّمت في اتخاذ القرار، ومدى تقبل الإنتقاد، والنهج المتبع في العقاب، ومتابعة الخطط، والاهتمام

بالعلاقات الإنسانية، والعمل بشكل تشاركي، والتعامل مع المعلّمت، والتغذية الراجعة، والمؤثرات على طريقة التعامل مع المعلّمت، والنمو المهني، وكيفية التعامل معه.

المحور الثاني: ويتكون من توظيف التكنولوجيا واشتملت على الأسئلة الآتية:

استخدامات التكنولوجيا الناجعة (المفيدة) في الروضة للمعلّمت، الاجراءات التي تقوم بها المديرية / المدير لتشجيع التكنولوجيا الناجعة في الروضة، التحديات التي تواجه المديرية كقائد تربوي في توظيف التكنولوجيا، استخدام التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت، الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال، وظائف التكنولوجيا للمضمون للمعلّمت: استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطفل المضمون الذي أشرحه في الروضة، وظائف التكنولوجيا للسياق للمعلّمت: استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهلهم، وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي: توظيف التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلّم، العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا: تأثير علاقة المديرية مع المعلّمت على الاستخدام الناجع للتكنولوجيا في الروضة، المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المعلّمت وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا، متابعة المديرية للخطط التربوية وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا، استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال.

3.7 ثبات الدراسة: ثبات الاستبانة

قامت الباحثة من التّحقّق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكليّة لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط الأوتوقراطيّ في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت (0.701)، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط الديمقراطيّ في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت (0.907)، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط التسيبي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت (0.700)، و(0.950) لواقع توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط الأوتوقراطيّ في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين (0.731)، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط الديمقراطيّ في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين (0.887)، وكانت الدرّجة الكليّة للنمط التسيبي في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين (0.758)، و(0.962) لواقع توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبيّن معامل الثبات للمجالات والدرّجة الكليّة.

جدول (13.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المديرون	المعلّمت	عدد الفقرات	المجالات
	معامل الثبات		
0.731	0.701	9	النمط الأوتوقراطي
0.887	0.907	10	النمط الديمقراطي
0.758	0.700	9	النمط التسبيبي
0.938	0.920	7	وظائف التكنولوجيا للمضمون
0.883	0.848	7	وظائف التكنولوجيا للسباق
0.926	0.890	7	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي
0.962	0.950	21	الدرجة الكلية لواقع توظيف التكنولوجيا

أما ثبات استجابات المقابلة:

بعد إجراء المقابلة مع خمسة من المعلّمت، وخمس من المدراء، تم إعادة المقابلة معهم بعد اسبوعين للتحقق من ثبات الإجابات ولوحظ بتشابه وتقارب في إجابات المعلّمت والمدراء.

8.3 إجراءات الدراسة

الاستبانة:

بعد مسح الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ودراسة الأدب التربوي المتعلق بموضوعات الدراسة، تم بناء استبانتان: 1- الأولى لقياس الأنماط القيادية وتوظيف التكنولوجيا للمعلمات. 2- والثانية لقياس الأنماط القيادية وتوظيف التكنولوجيا للمدراء، وذلك من خلال الأخذ برأي الأغلبية من المحكمين ذوي الاختصاص في موضوع البحث، كما تم التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها وفق الاختبارات المطلوبة. تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى بيانات رياض الأطفال من الإدارة العامة لرياض الأطفال. تم مراسلة الرياض الحكومية بعد الحصول على الموافقة من الإدارة العامة لرياض الأطفال، إما فيما يخص الروضات الخاصة فهي ليست بحاجة إلى موافقة الوزارة وقد تم التواصل معهم بشكل مباشر.

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية وورقية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة

صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانة المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (334) استمارة للمعلمات و(250) استمارة للمديرين.

المقابلة:

بعد ان تم توزيع الاستبانة والحصول على نتائجها من خلال التحليل الإحصائي، تم إعداد أسئلة المقابلات لتتناغم وتنسجم مع أسئلة الاستبانة، وقد تم بناء الجانب النوعي ومتمثل بإجراء مقابلات مع عشرة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، وعشرة من مدراء رياض الأطفال الخاصة والحكومية في المحافظات الشمالية، وكانت العينة النوعية عينة هدفية أو غرضية حيث تم اختيار أفرادها ممن يتمتعون بخبرة كبيرة وأمضوا سنين طويلة في العمل برياض الأطفال، وقد قامت الباحثة بإعداد وتطوير أسئلة المقابلات مستعيناً بالأدب التربوي والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وقد تم وضع أسئلة المقابلات بناء عليها، ومن ثم تم تحكيم هذه الأسئلة من قبل اثنا عشرة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية، تراوحت رتبهم الأكاديمية بين أستاذ مساعد وأستاذ ودكتور، وتمت المقابلات بشكل مباشر من قبل الباحثة نفسها وجاهياً للبعض وعبر منصة زووم للبعض الآخر. وقد أجريت عدد من المقابلات بشكل وجاهي وتم تسجيل المقابلات من خلال الجوال، ولكن بعض المقابلات تمت من خلال لقاء زووم، وعمل تسجيل له لتحليلها لاحقاً، وذلك نتيجة للبعد الجغرافي، وصعوبة التنقل بين المحافظات المتباعدة نتيجة وجود الحواجز العسكرية، والتي شكلت عائق أساسي لإجراء المقابلات وجاهياً.

9.3 تحليل المعطيات:

معادلة المدى

تم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على الدرجات الآتية:
معادلة المدى: تم حساب المدى $(4=5-1)$ ، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح $(0.80 = 5/4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى قيمة في الاستبانة، أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليغدو طول الخلايا كما يأتي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
عالية	4.20-3.41
عالية جداً	4.21 فأعلى

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معيّنة)، ثم تم تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة (بيانات الدراسة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية الأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد إلى متغيرات، واختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق في حال وجودها، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع نتائج الدراسة

1.4 التمهيدي

2.4 نتائج الاستبانة

3.4 نتائج المقابلة

4.4 الاستراتيجيات المقترحة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة" وبيان أثر كل من إلى متغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2.4 نتائج الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	النمط الديمقراطي	4.19	0.614	عالية	83.8
2	النمط الأوتوقراطي	2.94	0.531	متوسطة	58.8
3	النمط التسبيبي	2.70	0.400	متوسطة	54.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أن مجال النمط الديمقراطي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.19)، يليه مجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.94)، ومن ثم مجال النمط التسبيبي بمتوسط حسابي (2.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط الأوتوقراطي.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يتابع المدير تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية	4.00	0.852	عالية	80.0
7	يدبر المدير العمل بحزم	3.76	0.914	عالية	75.2
1	يضع المدير الخطط بناءً على المعرفة الذاتية	3.48	1.114	عالية	69.6
2	يتبع المدير منهجية مركزية السلطة المطلقة	2.99	1.211	متوسطة	59.8
3	نادراً ما يتقبل المدير النقد للمهام والقرارات التي يتخذها	2.79	1.135	متوسطة	55.8
5	قليلاً ما يعمل المدير حسب مبدأ التفويض في العمل	2.77	1.069	متوسطة	55.4
9	يتخذ المدير من العقاب نهجاً أساسياً لتوجيه المعلمين	2.58	1.242	منخفضة	51.6
4	قليلاً ما يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معه	2.34	1.291	منخفضة	46.8
6	يناقش المدير العاملين معه في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي	1.78	0.856	منخفضة جداً	35.6
58.8	الدرجة الكلية	2.94	0.531	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الأوتوقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.94) والانحراف المعياري (0.531) وهذا يدل على أن مجال النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (58.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرتين جاءت بدرجة منخفضة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة جداً. وحصلت الفقرة " يتابع المدير تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها فقرة "يدبر المدير العمل بحزم" بمتوسط حسابي (3.76). وحصلت الفقرة " يناقش المدير العاملين معه في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي " على أقل متوسط حسابي (1.78)، يليها الفقرة " قليلاً ما يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معه " بمتوسط حسابي (2.34).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط الديمقراطي.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يطلع المدير المعلمات على المستجدات التربوية	4.63	0.578	عالية جداً	92.6
8	يهتم المدير بتنمية روح الابداع والابتكار عند المعلمات	4.22	0.852	عالية جداً	84.4
6	يعطي المدير المعلمات فرصة لمناقشة أفكارهن	4.20	0.870	عالية	84.0
10	يبنى المدير علاقات مودة مع العاملين معي	4.19	0.901	عالية	83.8
1	يعمل المدير بشكل تشاركي	4.18	0.859	عالية	83.6
3	يشارك المدير المعلمات في صياغة الخطط والسياسات التربوية	4.13	0.688	عالية	82.6
4	يقدم المدير تغذية راجعة للمعلمات عن أدائهن	4.13	0.819	عالية	82.6
5	يمنح المدير بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمات ضمن عملهن والمسؤوليات المناطة بهن.	4.08	0.840	عالية	81.6
7	يعامل المدير المعلمات بموضوعية ودون تحيز	4.07	0.959	عالية	81.4
9	يراعي المدير مشاعر المعلمات عند توجيه التغذية الراجعة	4.04	0.879	عالية	80.8
83.8	الدرجة الكلية	4.19	0.614	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) والانحراف المعياري (0.614) وهذا يدل على أن مجال النمط الديمقراطي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (83.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية جداً و(8) فقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يطلع المدير المعلمات على المستجدات التربوية" على أعلى متوسط حسابي (4.63)، ويليهما فقرة "يهتم المدير بتنمية روح الابداع والابتكار عند المعلمات" بمتوسط حسابي (4.22). وحصلت الفقرة "يراعي المدير مشاعر المعلمات عند توجيه التغذية

الراجعة " على أقل متوسط حسابي (4.04)، يليها الفقرة " يعامل المدير المعلمات بموضوعية ودون تحيز" بمتوسط حسابي (4.07).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط التسيبي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط التسيبي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يوفر المدير فرصاً للنمو المهني للمعلمات	4.00	0.873	عالية	80.0
3	يهتم المدير بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها	3.29	1.179	متوسطة	65.8
6	يسمح المدير بإصدار القرارات من الآخرين	2.94	1.026	متوسطة	58.8
5	يوزع المدير الصلاحيات على المعلمات بشكل عشوائي بغض النظر عن الكفاءة وحدها	2.67	1.054	متوسطة	53.4
7	نادرا ما يهتم المدير بتنمية روح العمل الجماعي بين المعلمات	2.67	1.266	متوسطة	53.4
8	كثيرا ما يتردد المدير في اتخاذ القرارات	2.65	1.180	متوسطة	53.0
4	لا يتهاون المدير مع المعلمات المقصرات في أدائهن خلال العمل	2.31	0.906	منخفضة	46.2
2	يشرك المدير المعلمات في الأنشطة عندما يتطلب الأمر ذلك	1.90	0.782	منخفضة	38.0
9	تعد المعلمات دور المدير فاعلا في الروضة	1.89	0.874	منخفضة	37.8
54.0	الدرجة الكلية	2.70	0.400	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط التسيبي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.70) والانحراف المعياري (0.400) وهذا يدل على أن مجال النمط التسيبي جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (54%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و(3) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يوفر المدير

فرصاً للنمو المهني للمعلمات" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها فقرة " يهتم المدير بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها" بمتوسط حسابي (3.29). وحصلت الفقرة " تعدّ المعلمات دور المدير فاعلا في الروضة" على أقل متوسط حسابي (1.89)، يليها الفقرة "يشرك المدير المعلمات في الأنشطة عندما يتطلب الأمر ذلك" بمتوسط حسابي (1.90).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبّر عن درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
89.8	عالية جداً	0.393	4.49	النمط الديمقراطي	
57.2	متوسطة	0.444	2.86	النمط الأوتوقراطي	2
40.8	منخفضة	0.411	2.04	النمط التسبيبي	3

يلاحظ من الجدول السابق الذي تعبّر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، أن مجال النمط الديمقراطي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.49)، يليه مجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.86)، ومن ثم مجال النمط التسبيبي بمتوسط حسابي (2.04).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مجال النمط الأوتوقراطي.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتوقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أضع الخطط بناء على معرفتي الشخصية في إدارة المدرسة	4.03	0.875	عالية	80.6
8	أتابع تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية	4.02	0.765	عالية	80.4
7	أدير العمل بحزم	3.98	0.768	عالية	79.6
2	أتبع منهجية مركزية السلطة المطلقة	3.14	1.001	متوسطة	62.8
5	قلما أتبنى مبدأ التفويض في العمل	2.56	1.037	منخفضة	51.2
3	قليلاً ما أتقبل النقد ولمهام والقرارات التي أنفذها	2.41	0.884	منخفضة	48.2
9	أأخذ من العقاب نهجا ثابتا لتوجيه المعلمات	2.23	1.015	منخفضة	44.6
4	قليلاً ما أهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معي	1.82	0.866	منخفضة	36.4
6	أناقش العاملين معي في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي	1.58	0.649	منخفضة جداً	31.6
	الدرجة الكلية	2.86	0.444	متوسطة	57.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الأوتوقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.86) والانحراف المعياري (0.444) وهذا يدل على أن مجال النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (57.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، و(4) فقرات جاءت بدرجة منخفضة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة جداً. وحصلت الفقرة "أضع الخطط بناء على معرفتي الشخصية في إدارة المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.03)، ويليهما فقرة "أتابع تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية" بمتوسط حسابي (4.02). وحصلت الفقرة "أناقش العاملين معي في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي" على أقل متوسط حسابي (1.58)، يليها الفقرة "قليلاً ما أهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معي" بمتوسط حسابي (1.82). وأن فقرة "أناقش العاملين معي في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي" جاءت بالمرتبة الأخيرة حيث جاءت بمتوسط حسابي منخفض جداً (2.86)

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط الديمقراطي.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	أطلع المعلمات على المستجدات التربوية	4.63	0.539	عالية جداً	92.6
8	أهتم بتنمية روح الإبداع والابتكار عند المعلمات	4.61	0.496	عالية جداً	92.2
7	أعامل المعلمات بموضوعية ودون تحيز	4.56	0.521	عالية جداً	91.2
1	أعمل مع العاملين في الروضة بشكل تشاركي	4.55	0.552	عالية جداً	91.0
6	أعطي المعلمات فرصة لمناقشة أفكارهن	4.52	0.517	عالية جداً	90.4
10	أبني علاقات مودة مع العاملين معي	4.52	0.532	عالية جداً	90.4
4	أقدم تغذية راجعة للمعلمات عن أدائهن	4.45	0.566	عالية جداً	89.0
9	أراعي مشاعر المعلمات عند توجيه التغذية الراجعة	4.41	0.603	عالية جداً	88.2
3	أشرك المعلمات في صياغة الخطط والسياسات التربوية	4.38	0.673	عالية جداً	87.6
5	أمنح بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمات ضمن عملهن والمسؤوليات المنوطة بهن.	4.25	0.555	عالية جداً	85.0
89.8	الدرجة الكلية	4.49	0.393	عالية جداً	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.49) والانحراف المعياري (0.393) وهذا يدل على أن مجال النمط الديمقراطي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (89.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية جداً. وحصلت الفقرة "أطلع المعلمات على المستجدات التربوية" على أعلى متوسط حسابي (4.63)، يليها فقرة "أهتم بتنمية روح الإبداع والابتكار عند المعلمات" بمتوسط حسابي (4.61).

وحصلت الفقرة " أمنح بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمات ضمن عملهن والمسؤوليات المنوطة بهن " على أقل متوسط حسابي (4.25)، يليها الفقرة " أشرك المعلمات في صياغة الخطط والسياسات التربوية " بمتوسط حسابي (4.38).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط التسيبي.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط التسيبي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	اسمح بإصدار القرارات من قبل الآخرين	2.59	1.019	منخفضة	51.8
3	أهتم بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها	2.23	0.961	منخفضة	44.6
5	أوزع الصلاحيات على المعلمات بشكل عشوائي بغض النظر عن الكفاءة	2.19	0.966	منخفضة	43.8
8	كثيراً ما أتردد في اتخاذ القرارات	2.16	0.863	منخفضة	43.2
4	لا أتهاون مع المعلمات المقصرات في أدائهن خلال العمل	2.08	0.740	منخفضة	41.6
7	قلماً أهتم بتنمية روح العمل الجماعي بين المعلمات	1.98	0.950	منخفضة	39.6
2	أحرص على أن تكون مشاركتي في الأنشطة عندما يطلب مني ذلك	1.96	0.904	منخفضة	39.2
9	المعلمات يعتبرن دوري فاعلاً في الروضة	1.58	0.590	منخفضة جداً	31.6
1	أوفر فرصاً للنمو المهني للمعلمات	1.56	0.565	منخفضة جداً	31.2
	الدرجة الكلية	2.04	0.411	منخفضة	40.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط التسيبي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.04) والانحراف المعياري (0.411) وهذا يدل على أن مجال النمط التسيبي جاء بدرجة منخفضة، ونسبة مئوية (40.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة منخفضة، وفقرتين جاءتا بدرجة منخفضة جداً. وحصلت الفقرة " اسمح بإصدار القرارات من قبل الآخرين " على أعلى متوسط حسابي (2.59)، يليها فقرة " أهتم بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها " بمتوسط حسابي (2.23). وحصلت الفقرة " أوفر فرصاً للنمو المهني للمعلمات " على أقل متوسط حسابي (1.56)، يليها الفقرة "المعلمات يعتبرن دوري فاعلا في الروضة " بمتوسط حسابي (1.58).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	وظائف التكنولوجيا للمضمون	3.84	0.757	عالية	76.8
2	وظائف التكنولوجيا للسياق	3.72	0.683	عالية	74.4
3	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	3.70	0.731	عالية	74.0
	الدرجة الكلية	3.75	0.662	عالية	75.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) والانحراف المعياري (0.662) وهذا يدل على أن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75%). ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.84)، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق بمتوسط حسابي (3.72)، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي بمتوسط حسابي (3.70) وجاءت جميعها بدرجة عالية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للمضمون مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	استعين بالتكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي أشرحه في الروضة	3.93	0.883	عالية	78.6
1	أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل نشيطاً في الروضة	3.91	0.978	عالية	78.2
4	أستفيد من التكنولوجيا لأساعد الطفل في الروضة على استكشاف المضمون	3.89	0.903	عالية	77.8
3	أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل يتخيل المضمون الذي أشرحه في الروضة	3.85	0.931	عالية	77.0
5	أستفيد من التكنولوجيا لكي لا يبقى أي طفل في الروضة بعيداً عن تعلم المضمون	3.84	0.930	عالية	76.8
7	أستعين بالتكنولوجيا في تنمية القدرات العقلية للطفل	3.76	0.918	عالية	75.2
6	أوظف التكنولوجيا الرقمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية	3.67	0.903	عالية	73.4
	الدرجة الكلية	3.84	0.757	عالية	76.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) والانحراف المعياري (0.757) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " استعين بالتكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي أشرحه في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، يليها فقرة "أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل نشيطاً في الروضة" بمتوسط حسابي (3.91). وحصلت الفقرة "أوظف التكنولوجيا الرقمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية" وترجع الباحثة ذلك إلى أن الأطفال يكونون أكثر نشاطاً، ويتعلمون بشكل أفضل مع توظيف على

أقل متوسط حسابي (3.67)، يليها الفقرة "أستعين بالتكنولوجيا في تنمية القدرات العقلية للطفل" بمتوسط حسابي (3.76).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للسياق. جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للسياق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	أوظف التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الطلاب من نشاط في الروضة	4.14	0.774	عالية	82.8
7	استخدم التكنولوجيا لأنها تعمل على تغيير النمط التقليدي للتعليم	3.87	0.864	عالية	77.4
2	أستعين بالتكنولوجيا ليتواصل الأطفال مع أهاليهم	3.72	0.906	عالية	74.4
6	استخدم التكنولوجيا لأنها توفر تعليماً متنوعاً يراعي الفروق الفردية	3.62	0.981	عالية	72.4
5	أستثمر التكنولوجيا ليدعم الطفل القوي الطفل الضعيف في التعلم	3.60	0.989	عالية	72.0
4	أستخدم التكنولوجيا لكي يقوم الطفل بتقييم ما قام به زملاؤه	3.56	0.987	عالية	71.2
1	أستثمر التكنولوجيا ليتواصل الأطفال فيما بينهم	3.53	1.070	عالية	70.6
	الدرجة الكلية	3.72	0.683	عالية	74.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للسياق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري (0.683) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للسياق جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أوظف التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الطلاب من نشاط في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.14)، يليها فقرة "استخدم التكنولوجيا لأنها تعمل على تغيير النمط

التقليدي للتعليم "بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة "أستثمر التكنولوجيا ليتواصل الأطفال فيما بينهم" على أقل متوسط حسابي (3.53)، يليها الفقرة "استخدم التكنولوجيا لكي يقوم الطفل بتقييم ما قام به زملاؤه" بمتوسط حسابي (3.56).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	أستخدم التكنولوجيا لأستثير اهتمام الطفل بالتعلم	3.87	0.861	عالية	77.4
6	أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل يعبر عن نفسه في الروضة	3.85	0.946	عالية	77.0
5	أوظف التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلم	3.79	0.920	عالية	75.8
3	أستعين بالتكنولوجيا لأجعل عند الطفل الكفاءة ليتعلم بنفسه	3.66	0.945	عالية	73.2
4	أستخدم التكنولوجيا كي لا يشعر الطفل بمرور الوقت في التعلم	3.63	0.955	عالية	72.6
1	أستخدم التكنولوجيا ليقوم الأطفال بتقييم ما قاموا به من نشاط	3.62	0.891	عالية	72.4
7	أستخدم التكنولوجيا لأحبب الطفل أكثر في التعلم	3.46	1.067	عالية	69.2
	الدرجة الكلية	3.70	0.731	عالية	74.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) والانحراف المعياري (0.731) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أستخدم التكنولوجيا لأستثير اهتمام الطفل بالتعلم" على أعلى متوسط حسابي (3.87)، ويليها فقرة "أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل يعبر عن نفسه في الروضة" بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة "أستخدم التكنولوجيا لأحبب الطفل أكثر بالتعلم" على أقل متوسط

حسابي (3.46). ويليهما فقرة "أستخدم التكنولوجيا ليقوم الأطفال بتقييم ما قاموا به من نشاط" بمتوسط حسابي (3.62).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	وظائف التكنولوجيا للمضمون	4.21	0.593	عالية جداً	84.2
2	وظائف التكنولوجيا للسياق	3.99	0.581	عالية	79.8
3	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	3.98	0.615	عالية	79.6
	الدرجة الكلية	4.06	0.551	عالية	81.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06)، والانحراف المعياري (0.551)، وهذا يدل على أن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.2%). ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.21)، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق بمتوسط حسابي (3.99)، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي بمتوسط حسابي (3.98) وجاءت جميعها بدرجة عالية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للمضمون مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أحض معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل نشيطاً في الروضة	4.34	0.666	عالية جداً	86.8
2	أشجع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي تشرحه	4.32	0.608	عالية جداً	86.4
3	أشجع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل يتخيل المضمون الذي تشرحه	4.23	0.706	عالية جداً	84.6
4	أحض معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لمساعدة الطفل في الروضة على استكشاف المضمون	4.20	0.681	عالية	84.0
5	أدعم معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي لا يبقى أي طفل في الروضة بعيداً عن تعلم المضمون	4.19	0.671	عالية	83.8
7	أشجع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا في تنمية عقل الطفل	4.10	0.811	عالية	82.0
6	أحض المعلمة لديّ على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية	4.09	0.706	عالية	81.8
	الدرجة الكلية	4.21	0.593	عالية جداً	84.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21)، والانحراف المعياري (0.593)، وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون جاء بدرجة عالية جداً، وبنسبة مئوية (84.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية جداً، و(4) فقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أحض معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل نشيطاً في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.34)، ويليهما فقرة "أشجع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي تشرحه" بمتوسط حسابي

(4.32). وحصلت الفُقرة "أحقر المعلمة لديّ على استخدام التّكنولوجيا الرّفمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية" على أقل متوسط حسابي (4.09)، يليها الفُقرة "أشجعّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا في تنمية عقل الطّفل" بمتوسط حسابي (4.10). وقامت الباحثة بحساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مجال وظائف التّكنولوجيا للسّياق.

جدول (15.4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة لمجال وظائف التّكنولوجيا للسّياق مرتبة تنازلياً

الرّفم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	أحقرّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الأطفال من نشاط في الروضة	4.30	0.643	عالية جداً	86.0
7	أحتّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا للعمل على تغيير النمط التقليدي للتّعليم	4.16	0.681	عالية	83.2
6	أشجعّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا لتوفير تعليم متنوع يراعي الفروق الفردية	4.09	0.653	عالية	81.8
2	أشجعّ معلمة الروضة لديّ على استثمار التّكنولوجيا لتسهيل تواصل الأطفال بأهاليهم	4.03	0.741	عالية	80.6
1	أحتّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا لكي يتواصل الأطفال فيما بينهم	3.85	0.874	عالية	77.0
5	أشجعّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا لكي يدعم الطّفل القوي الطّفل الضعيف في التّعلم	3.84	0.792	عالية	76.8
4	أحقرّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التّكنولوجيا ليقوم الطّفل بتقييم ما قام به زملاؤه	3.69	0.882	عالية	73.8
	الدرجة الكليّة	3.99	0.581	عالية	79.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبّر عن المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال وظائف التّكنولوجيا للسّياق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكليّة (3.99) والانحراف المعياري (0.581) وهذا يدل على أن مجال وظائف التّكنولوجيا للسّياق جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (15.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية جداً و(6) فقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أحقر معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الأطفال من نشاط في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.30)، يليها فقرة "أحت معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا للعمل على تغيير النمط التقليدي للتعليم" بمتوسط حسابي (4.16). وحصلت الفقرة "أحقر معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا ليقوم الطفل بتقييم ما قام به زملاؤه" على أقل متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة "أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي يدعم الطفل القوي الطفل الضعيف في التعلّم" بمتوسط حسابي (3.84).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي. جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	أدعو معلمة الروضة لدي إلى استخدام التكنولوجيا لكي تستثير اهتمام الطفل بالتعلّم	4.09	0.683	عالية	81.8
6	أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي تحبب الطفل أكثر بالتعلّم	4.03	0.716	عالية	80.6
5	أحقر معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلّم	4.02	0.711	عالية	80.4
7	أحقر معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لتجعل الطفل يعبر عن نفسه في الروضة	3.97	0.754	عالية	79.4
3	أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي تجعل عند الطفل الكفاءة لكي يتعلّم بنفسه	3.95	0.756	عالية	79.0
1	أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي يقوم الطفل بتقييم ما قام به من نشاط	3.94	0.739	عالية	78.8
4	أحقر معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا كي لا يشعر الطفل بمرور الوقت في التعلّم	3.89	0.802	عالية	77.8
79.6	الدرجة الكائبة	3.98	0.615	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98)، والانحراف المعياري (0.615)، وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.6%). كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أدعو معلمة الروضة لدي إلى استخدام التكنولوجيا لكي تستثير اهتمام الطفل بالتعلم" على أعلى متوسط حسابي (4.09)، يليها فقرة "أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي تحبب الطفل أكثر بالتعلم" بمتوسط حسابي (4.03).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات؟
تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة في رياض الأطفال، وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات، كما هو موضح في الجدول (17.4).
جدول (17.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

النمط التسيبي		النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		إلى متغيرات
معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	
بيرسون	الدلالة	بيرسون	الدلالة	بيرسون	الدلالة	
-0.065	0.233	0.193**	0.000	0.360	0.0050	وظائف التكنولوجيا للمضمون
0.031	0.574	0.113*	0.038	0.104	0.089	وظائف التكنولوجيا للسياق
-0.036	0.511	0.129*	0.018	0.562	0.032	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي
-0.028	0.616	0.160**	0.003	0.262	0.061	الدرجة الكلية لواقع توظيف التكنولوجيا

* داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.001$)

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكليّة للعلاقة بين النمط الديمقراطي وواقع توظيف التكنولوجيا (0.160)، ومستوى الدلالة (0.003)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال، وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمّات، أي أنه كلما زاد نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال زاد ذلك من مستوى توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمّات، وكذلك لجميع مجالات توظيف التكنولوجيا، والعكس صحيح.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين

النمط التسيبي		النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		إلى متغيرات
معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	
-0.082	0.196	0.234**	0.000	0.015	0.810	وظائف التكنولوجيا للمضمون
-0.029	0.644	0.198*	0.002	0.075	0.240	وظائف التكنولوجيا للسياق
0.027	0.668	0.064	0.311	0.078	0.218	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي
-0.030	0.641	0.177**	0.005	0.061	0.339	الدرجة الكليّة لواقع توظيف التكنولوجيا

* داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.001$)

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكليّة للعلاقة بين النمط الديمقراطي وواقع توظيف التكنولوجيا (0.177)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في

رياض الأطفال، وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، أي أنه كلما زادت نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال زاد ذلك من مستوى توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، وكذلك لجميع مجالات توظيف التكنولوجيا ما عدا مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي، والعكس صحيح.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة

المجال	مكان الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	قرية	223	2.90	0.489	2.851	0.005
	مدينة	97	3.08	0.601		
النمط الديمقراطي	قرية	223	4.18	0.634	0.240	0.810
	مدينة	97	4.20	0.585		
النمط التسبيبي	قرية	223	2.69	0.395	0.690	0.491
	مدينة	97	2.73	0.401		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكُلّية لمجال النمط الأوتوقراطي (2.851)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة النمط الأوتوقراطي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر مكان الروضة، حيث كانت الفروق لمصلحة المدينة.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر العمر.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر العمر

الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.455	3.13	72	من 20-أقل من 30 سنة	النمط الأوتوقراطي
0.527	2.95	145	من 30-أقل من 40 سنة	
0.532	2.83	90	من 40-أقل من 50 سنة	
0.611	2.77	27	50 سنة فأكثر	
0.571	4.05	72	من 20-أقل من 30 سنة	النمط الديمقراطي
0.613	4.22	145	من 30-أقل من 40 سنة	
0.645	4.17	90	من 40-أقل من 50 سنة	
0.555	4.43	27	50 سنة فأكثر	
0.348	2.89	72	من 20-أقل من 30 سنة	النمط التسبيبي
0.421	2.66	145	من 30-أقل من 40 سنة	
0.360	2.64	90	من 40-أقل من 50 سنة	
0.411	2.67	27	50 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت تُعزى إلى متغيّر العمر، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	4.458	3	1.486	5.482	0.001
	داخل المجموعات	89.461	330	0.271		
	المجموع	93.920	333			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.074	3	1.025	2.765	0.042
	داخل المجموعات	122.295	330	0.371		
	المجموع	125.369	333			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	3.229	3	1.076	7.096	0.000
	داخل المجموعات	50.060	330	0.152		
	المجموع	53.289	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية للأنماط (5.482) (2.765) (7.096)، ومستوى الدلالة (0.001) (0.042) (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (22.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	إلى متغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	من 20-أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.18099*
		من 40-أقل من 50 سنة	0.29938*
		50 سنة فأكثر	0.35905*
	من 30-أقل من 40 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	-0.18099*
		من 40-أقل من 50 سنة	0.11839
		50 سنة فأكثر	0.17806
	من 40-أقل من 50 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	-0.29938*
		من 30-أقل من 40 سنة	-0.11839
		50 سنة فأكثر	0.05967
	50 سنة فأكثر	من 20-أقل من 30 سنة	-0.35905*
		من 30-أقل من 40 سنة	-0.17806
		من 40-أقل من 50 سنة	-0.05967
النمط الديمقراطي	من 20-أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	-0.16860
		من 40-أقل من 50 سنة	-0.12056
		50 سنة فأكثر	-0.37685*
	من 30-أقل من 40 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	0.16860
		من 40-أقل من 50 سنة	0.04805
		50 سنة فأكثر	-0.20825
	من 40-أقل من 50 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	0.12056
		من 30-أقل من 40 سنة	-0.04805
		50 سنة فأكثر	-0.25630
	50 سنة فأكثر	من 20-أقل من 30 سنة	0.37685*
		من 30-أقل من 40 سنة	0.20825
		من 40-أقل من 50 سنة	0.25630
النمط التسبيبي	من 20-أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	0.23143*
		من 40-أقل من 50 سنة	0.25340*
		50 سنة فأكثر	0.21965*
	من 30-أقل من 40 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	-0.23143*
		من 40-أقل من 50 سنة	0.02197
		50 سنة فأكثر	-0.01178
	من 40-أقل من 50 سنة	من 20-أقل من 30 سنة	-0.25340*
		من 30-أقل من 40 سنة	-0.02197
		50 سنة فأكثر	-0.03374
	50 سنة فأكثر	من 20-أقل من 30 سنة	-0.21965*
		من 30-أقل من 40 سنة	0.01178
		من 40-أقل من 50 سنة	0.03374

يلاحظ أن الفروق في النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي كانت بين (من 20-أقل من 30 سنة) و(من 30-أقل من 40 سنة) لصالح (من 20-أقل من 30 سنة)، وبين (من 20-أقل من 30 سنة) و(من 40-أقل من 50 سنة) لصالح (من 20-أقل من 30 سنة)، وبين (من 20-أقل من 30 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 20-أقل من 30 سنة). وفي النمط الديمقراطي كانت الفروق بين (من 20-أقل من 30 سنة) و(من 30 سنة فأكثر) لصالح (من 20-أقل من 30 سنة) و(من 30 سنة فأكثر).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
2.99	0.460	133	أقل من 5 سنوات	النمط الأوتوقراطي
2.93	0.575	90	من 5- أقل من 10 سنوات	
2.94	0.576	52	من 10- أقل من 15 سنوات	
3.01	0.502	25	من 15- أقل من 20 سنوات	
2.78	0.608	34	20 سنة فأكثر	
4.08	0.622	133	أقل من 5 سنوات	النمط الديمقراطي
4.24	0.572	90	من 5- أقل من 10 سنوات	
4.25	0.601	52	من 10- أقل من 15 سنوات	
4.11	0.763	25	من 15- أقل من 20 سنوات	
4.45	0.504	34	20 سنة فأكثر	
2.78	0.383	133	أقل من 5 سنوات	النمط التسيبي
2.63	0.421	90	من 5- أقل من 10 سنوات	
2.67	0.329	52	من 10- أقل من 15 سنوات	
2.72	0.487	25	من 15- أقل من 20 سنوات	
2.66	0.411	34	20 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (24.4):

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	1.278	4	0.319	1.135	0.340
	داخل المجموعات	92.642	329	0.282		
	المجموع	93.920	333			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	4.481	4	1.120	3.049	0.017
	داخل المجموعات	120.888	329	0.367		
	المجموع	125.369	333			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	1.361	4	0.340	2.155	0.074
	داخل المجموعات	51.929	329	0.158		
	المجموع	53.289	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكليّة في النمط الديمقراطي (3.049)، ومستوى الدلالة (0.017)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (25.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	إلى متغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.047
		من 10- أقل من 15 سنوات	0.091
		من 15- أقل من 20 سنوات	0.798
		20 سنة فأكثر	0.002
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.047
		من 10- أقل من 15 سنوات	0.979
		من 15- أقل من 20 سنوات	0.339
		20 سنة فأكثر	0.096
	من 10- أقل من 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.091
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.979
		من 15- أقل من 20 سنوات	0.364
		20 سنة فأكثر	0.134
	من 15- أقل من 20 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.798
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.339
		من 10- أقل من 15 سنوات	0.364
		20 سنة فأكثر	0.037
	20 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.002
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.096
		من 10- أقل من 15 سنوات	0.134
		من 15- أقل من 20 سنوات	0.037

يلاحظ أن الفروق كانت بين (من 5- أقل من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من 5- أقل من 10 سنوات)، وبين (20 سنة فأكثر) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (20 سنة فأكثر)، وبين (20 سنة فأكثر) و(من 15- أقل من 20 سنوات) لصالح (20 سنة فأكثر). وترجع الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة منسجمة مع المنظومة التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة، لذا فإن جميع المديرين لديهم انتماء لهذه الرياض، ويعملون على النمط الديمقراطي بغض النظر عن سنوات الخبرة، وأن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة الأحمري (2017) ودراسة طيب والواشي (2016) التي اظهرت في نتائجها أن المديرات الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) كن الأكثر تطبيقاً لنمط الديمقراطي.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
2.93	0.549	30	توجيهي	النمط الأوتوقراطي
3.03	0.606	52	دبلوم متوسط	
2.93	0.513	252	بكالوريوس فأعلى	
4.32	0.518	30	توجيهي	النمط الديمقراطي
4.06	0.732	52	دبلوم متوسط	
4.20	0.595	252	بكالوريوس فأعلى	
2.71	0.384	30	توجيهي	النمط التسبيبي
2.78	0.393	52	دبلوم متوسط	
2.69	0.403	252	بكالوريوس فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.497	2	0.249	0.880	0.416
	داخل المجموعات	93.423	331	0.282		
	المجموع	93.920	333			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.416	2	0.708	1.890	0.153
	داخل المجموعات	123.953	331	0.374		
	المجموع	125.369	333			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	0.326	2	0.163	1.019	0.362
	داخل المجموعات	52.963	331	0.160		
	المجموع	53.289	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية للأنماط القيادية (0.880) (1.890) (1.019)، ومستوى الدلالة (0.416) (0.153) (0.362)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة، وترجع الباحثة ذلك إلى أن ظروف العمل في الرياض متشابهة من حيث تطبيقات الأعمال الإدارية من لوائح وقوانين وأنظمة، وهي جميعها في حقة واحدة مصدرها وزارة التربية والتعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2013) التي كانت نتائجها تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط الديمقراطي يرجع إلى متغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المحافظة	المجال
2.83	0.499	165	طولكرم	النمط الأوتوقراطي
3.08	0.594	104	رام الله	
3.03	0.436	65	الخليل	
4.27	0.565	165	طولكرم	النمط الديمقراطي
4.09	0.622	104	رام الله	
4.14	0.696	65	الخليل	
2.62	0.377	165	طولكرم	النمط التسبيبي
2.76	0.431	104	رام الله	
2.81	0.368	65	الخليل	

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	4.644	2	2.322	8.609	0.000
	داخل المجموعات	89.276	331	0.270		
	المجموع	93.920	333			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	2.182	2	1.091	2.931	0.055
	داخل المجموعات	123.187	331	0.372		
	المجموع	125.369	333			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	2.198	2	1.099	7.120	0.001
	داخل المجموعات	51.091	331	0.154		
	المجموع	53.289	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية للنمط الأوتوقراطي والتسبيبي (8.609) (7.120)، ومستوى الدلالة (0.000) (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (30.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة

المجال	إلى متغيرات	المحافظة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	طولكرم	رام الله	-0.25173*	0.000
		الخليل	-0.20451*	0.008
	رام الله	طولكرم	0.25173*	0.000
		الخليل	0.04722	0.566
	الخليل	طولكرم	0.20451*	0.008
		رام الله	-0.04722	0.566
النمط التسبيبي	طولكرم	رام الله	-0.14032*	0.005
		الخليل	-0.18840*	0.001
	رام الله	طولكرم	0.14032*	0.005
		الخليل	-0.04808	0.440
	الخليل	طولكرم	0.18840*	0.001
		رام الله	0.04808	0.440

يلاحظ أن الفروق في النمط الأوتوقراطي والتسبيبي كانت بين (رام الله) و(طولكرم) لصالح (رام الله)، وبين (الخليل) و(طولكرم) لصالح (الخليل).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد

عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

جدول (31.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة

المجال	مكان الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	قرية	126	2.81	0.398	2.437	0.016
	مدينة	114	2.95	0.482		
النمط الديمقراطي	قرية	126	4.50	0.357	0.634	0.527
	مدينة	114	4.47	0.434		
النمط التسبيبي	قرية	126	1.99	0.343	1.935	0.054
	مدينة	114	2.09	0.472		

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكئيبة لمجال النمط الأوتوقراطي (2.437)، ومستوى الدلالة (0.016)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة النمط الأوتوقراطي في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة، حيث كانت الفروق لمصلحة المدينة.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر. جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الأوتوقراطي	أقل من 40 سنة	110	2.98	0.466
	من 40-أقل من 50 سنة	87	2.81	0.427
	50 سنة فأكثر	53	2.71	0.355
النمط الديمقراطي	أقل من 40 سنة	110	4.50	0.461
	من 40-أقل من 50 سنة	87	4.45	0.342
	50 سنة فأكثر	53	4.52	0.311
النمط التسبيبي	أقل من 40 سنة	110	2.13	0.438
	من 40-أقل من 50 سنة	87	1.96	0.351
	50 سنة فأكثر	53	1.97	0.410

يلاحظ من الجدول رقم (32.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (33.4):

جدول (33.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	3.176	2	1.588	8.552	0.000
	داخل المجموعات	45.861	247	0.186		
	المجموع	49.037	249			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.690	0.503
	داخل المجموعات	38.225	247	0.155		
	المجموع	38.439	249			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	1.820	2	0.910	5.578	0.004
	داخل المجموعات	40.300	247	0.163		
	المجموع	42.121	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية للنمطين الأوتوقراطي والتسبيبي (8.552) (5.578)، ومستوى الدلالة (0.000) (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة الأنماط القيادية (للنمطين الأوتوقراطي والتسبيبي) في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (34.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	إلى متغيرات	العمر	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	أقل من 40 سنة	من 40-أقل من 50 سنة	0.17669*	0.005
		50 سنة فأكثر	0.27734*	0.000
	من 40-أقل من 50 سنة	أقل من 40 سنة	-0.17669*	0.005
		50 سنة فأكثر	0.10065	0.181
	50 سنة فأكثر	أقل من 40 سنة	-0.27734*	0.000
		من 40-أقل من 50 سنة	-0.10065	0.181
النمط التسبيبي	أقل من 40 سنة	من 40-أقل من 50 سنة	0.17803*	0.002
		50 سنة فأكثر	0.16059*	0.018
	من 40-أقل من 50 سنة	أقل من 40 سنة	-0.17803*	0.002
		50 سنة فأكثر	-0.01745	0.804
	50 سنة فأكثر	أقل من 40 سنة	-0.16059*	0.018
		من 40-أقل من 50 سنة	0.01745	0.804

يلاحظ أن الفروق في النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي كانت بين (أقل من 40 سنة) و(من 40-أقل من 50 سنة) لصالح (أقل من 40 سنة)، وبين (أقل من 40 سنة) و(50 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 40 سنة).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
2.87	0.505	63	أقل من 5 سنوات	النمط الأوتوقراطي
2.96	0.424	52	من 5- أقل من 10 سنوات	
2.94	0.433	43	من 10- أقل من 15 سنوات	
2.75	0.401	28	من 15- أقل من 20 سنوات	
2.78	0.404	64	20 سنة فأكثر	
4.51	0.390	63	أقل من 5 سنوات	النمط الديمقراطي
4.48	0.513	52	من 5- أقل من 10 سنوات	
4.47	0.364	43	من 10- أقل من 15 سنوات	
4.46	0.339	28	من 15- أقل من 20 سنوات	
4.49	0.329	64	20 سنة فأكثر	
2.05	0.368	63	أقل من 5 سنوات	النمط التسببي
2.04	0.486	52	من 5- أقل من 10 سنوات	
2.13	0.453	43	من 10- أقل من 15 سنوات	
2.00	0.311	28	من 15- أقل من 20 سنوات	
1.98	0.396	64	20 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (35.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (36.4):

جدول (36.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	1.577	4	0.394	2.036	0.090
	داخل المجموعات	47.460	245	0.194		
	المجموع	49.037	249			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.091	4	0.023	0.145	0.965
	داخل المجموعات	38.348	245	0.157		
	المجموع	38.439	249			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	0.584	4	0.146	0.862	0.487
	داخل المجموعات	41.536	245	0.170		
	المجموع	42.121	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكليّة في الأنماط القياديّة (2.036) (0.145) (0.862) ومستوى الدلالة (0.090) (0.965) (0.487)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحاليّة. وتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابيّة لاستجابة أفراد عينة الدّراسة على متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (37.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
2.91	0.490	65	دبلوم متوسط فأقل	النمط الأوتوقراطي
2.87	0.419	158	بكالوريوس	
2.68	0.438	27	ماجستير فأعلى	
4.56	0.358	65	دبلوم متوسط فأقل	النمط الديمقراطي
4.46	0.407	158	بكالوريوس	
4.50	0.380	27	ماجستير فأعلى	
2.05	0.453	65	دبلوم متوسط فأقل	النمط التسبيبي
2.04	0.395	158	بكالوريوس	
2.02	0.413	27	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (37.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (38.4):

جدول (38.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	1.054	2	0.527	2.714	0.068
	داخل المجموعات	47.983	247	0.194		
	المجموع	49.037	249			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.483	2	0.241	1.571	0.210
	داخل المجموعات	37.956	247	0.154		
	المجموع	38.439	249			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	0.022	2	0.011	0.064	0.938
	داخل المجموعات	42.099	247	0.170		
	المجموع	42.121	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكُليّة في الأنماط القياديّة (2.714) (1.571) (0.064)، ومستوى الدلالة (0.068) (0.210) (0.938)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي. وتم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة.

جدول (39.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمتوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الأوتوقراطي	طولكرم	129	2.88	0.481
	رام الله	74	2.85	0.420
	الخليل	47	2.84	0.376
النمط الديمقراطي	طولكرم	129	4.50	0.364
	رام الله	74	4.44	0.461
	الخليل	47	4.52	0.354
النمط التسبيبي	طولكرم	129	2.10	0.437
	رام الله	74	1.98	0.375
	الخليل	47	1.95	0.368

يلاحظ من الجدول رقم (39.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (40.4):

جدول (40.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.180	0.836
	داخل المجموعات	48.966	247	0.198		
	المجموع	49.037	249			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.242	2	0.121	0.783	0.458
	داخل المجموعات	38.197	247	0.155		
	المجموع	38.439	249			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	1.224	2	0.612	3.697	0.026
	داخل المجموعات	40.896	247	0.166		
	المجموع	42.121	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكُلية للنمط التسبيبي (3.697)، ومستوى الدلالة (0.026)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة النمط القيادية التسبيبي في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (41.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة

المجال	إلى متغيرات	المحافظة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط التسبيبي	طولكرم	رام الله	0.12524*	0.036
		الخليل	0.15859*	0.023
	رام الله	طولكرم	0.12524*	0.036
		الخليل	0.03335	0.661
	الخليل	طولكرم	0.15859*	0.023
		رام الله	0.03335	0.661

يلاحظ أن الفروق في النمط التسبيبي كانت بين (طولكرم) و(رام الله) لصالح (طولكرم)، وبين (طولكرم) و(الخليل) لصالح (طولكرم).

9.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

جدول (42.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة

المجال	مكان الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	قرية	223	3.87	0.746	0.929	0.354
	مدينة	97	3.78	0.754		
وظائف التكنولوجيا للسياق	قرية	223	3.73	0.700	0.536	0.593
	مدينة	97	3.69	0.664		
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	قرية	223	3.73	0.772	1.085	0.279
	مدينة	97	3.63	0.667		
الدرجة الكلية	قرية	223	3.78	0.683	0.933	0.351
	مدينة	97	3.70	0.631		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.933)، ومستوى الدلالة (0.351)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر العمر.

جدول (43.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	من 20-أقل من 30 سنة	72	3.83	0.745
	من 30-أقل من 40 سنة	145	3.81	0.788
	من 40-أقل من 50 سنة	90	3.87	0.725
	50 سنة فأكثر	27	3.84	0.760
وظائف التكنولوجيا للسيّاق	من 20-أقل من 30 سنة	72	3.77	0.688
	من 30-أقل من 40 سنة	145	3.66	0.701
	من 40-أقل من 50 سنة	90	3.76	0.671
	50 سنة فأكثر	27	3.77	0.611
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	من 20-أقل من 30 سنة	72	3.75	0.750
	من 30-أقل من 40 سنة	145	3.65	0.742
	من 40-أقل من 50 سنة	90	3.74	0.719
	50 سنة فأكثر	27	3.70	0.675
الدرجة الكلية	من 20-أقل من 30 سنة	72	3.78	0.670
	من 30-أقل من 40 سنة	145	3.71	0.673
	من 40-أقل من 50 سنة	90	3.79	0.655
	50 سنة فأكثر	27	3.77	0.628

يلاحظ من الجدول رقم (43.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيّر العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (44.4):

جدول (44.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	0.207	3	0.069	0.120	0.949
	داخل المجموعات	190.579	330	0.578		
	المجموع	190.786	333			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	0.882	3	0.294	0.629	0.597
	داخل المجموعات	154.309	330	0.468		
	المجموع	155.190	333			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	0.763	3	0.254	0.474	0.701
	داخل المجموعات	177.108	330	0.537		
	المجموع	177.871	333			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.523	3	0.174	0.395	0.757
	داخل المجموعات	145.579	330	0.441		
	المجموع	146.102	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.395)، ومستوى الدلالة (0.757)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر، وكذلك لمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (45.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	أقل من 5 سنوات	133	3.80	0.721
	من 5- أقل من 10 سنوات	90	3.90	0.739
	من 10- أقل من 15 سنوات	52	3.83	0.851
	من 15- أقل من 20 سنوات	25	3.75	0.866
	20 سنة فأكثر	34	3.90	0.737
وظائف التكنولوجيا للسائق	أقل من 5 سنوات	133	3.71	0.642
	من 5- أقل من 10 سنوات	90	3.73	0.682
	من 10- أقل من 15 سنوات	52	3.75	0.768
	من 15- أقل من 20 سنوات	25	3.65	0.720
	20 سنة فأكثر	34	3.76	0.706
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	أقل من 5 سنوات	133	3.73	0.714
	من 5- أقل من 10 سنوات	90	3.64	0.669
	من 10- أقل من 15 سنوات	52	3.66	0.855
	من 15- أقل من 20 سنوات	25	3.77	0.763
	20 سنة فأكثر	34	3.71	0.756
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	133	3.75	0.640
	من 5- أقل من 10 سنوات	90	3.76	0.636
	من 10- أقل من 15 سنوات	52	3.75	0.770
	من 15- أقل من 20 سنوات	25	3.72	0.689
	20 سنة فأكثر	34	3.79	0.662

يلاحظ من الجدول رقم (45.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (46.4):

جدول (46.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	0.844	4	0.211	0.365	0.833
	داخل المجموعات	189.942	329	0.577		
	المجموع	190.786	333			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	0.277	4	0.069	0.147	0.964
	داخل المجموعات	154.913	329	0.471		
	المجموع	155.190	333			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	0.601	4	0.150	0.279	0.892
	داخل المجموعات	177.270	329	0.539		
	المجموع	177.871	333			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.082	4	0.021	0.046	0.996
	داخل المجموعات	146.020	329	0.444		
	المجموع	146.102	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.046)، ومستوى الدلالة (0.996)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (47.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	توجيهي	30	3.47	0.774
	دبلوم متوسط	52	3.94	0.640
	بكالوريوس فأعلى	252	3.86	0.767
وظائف التكنولوجيا للسياق	توجيهي	30	3.48	0.567
	دبلوم متوسط	52	3.79	0.578
	بكالوريوس فأعلى	252	3.74	0.711
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	توجيهي	30	3.28	0.684
	دبلوم متوسط	52	3.77	0.559
	بكالوريوس فأعلى	252	3.73	0.754
الدرجة الكلية	توجيهي	30	3.41	0.589
	دبلوم متوسط	52	3.83	0.531
	بكالوريوس فأعلى	252	3.78	0.685

يلاحظ من الجدول رقم (47.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (48.4):
جدول (48.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	4.799	2	2.399	4.270	0.015
	داخل المجموعات	185.987	331	0.562		
	المجموع	190.786	333			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	2.017	2	1.008	2.179	0.115
	داخل المجموعات	153.174	331	0.463		
	المجموع	155.190	333			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	5.801	2	2.901	5.580	0.004
	داخل المجموعات	172.070	331	0.520		
	المجموع	177.871	333			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.005	2	2.003	4.665	0.010
	داخل المجموعات	142.097	331	0.429		
	المجموع	146.102	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكُئيّة (4.665)، ومستوى الدّلالة (0.010)، وهي أقل من مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع توظيف التّكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّّات تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال وظائف التّكنولوجيا للسياق، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (49.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيّر المؤهل العلمي

المجال	إلى متغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدّلالة
وظائف التّكنولوجيا للمضمون	توجيهي	دبلوم متوسط	0.006
		بكالوريوس فأعلى	0.007
	دبلوم متوسط	توجيهي	0.006
		بكالوريوس فأعلى	0.459
	بكالوريوس فأعلى	توجيهي	0.007
		دبلوم متوسط	0.459
وظائف التّكنولوجيا للمضمون	توجيهي	دبلوم متوسط	0.003
		بكالوريوس فأعلى	0.001
	دبلوم متوسط	توجيهي	0.003
		بكالوريوس فأعلى	0.719
	بكالوريوس فأعلى	توجيهي	0.001
		دبلوم متوسط	0.719
الدرجة الكُئيّة	توجيهي	دبلوم متوسط	0.005
		بكالوريوس فأعلى	0.004
	دبلوم متوسط	توجيهي	0.005
		بكالوريوس فأعلى	0.554
	بكالوريوس فأعلى	توجيهي	0.004
		دبلوم متوسط	0.554

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكُئيّة كانت بين (دبلوم متوسط) و(توجيهي) لصالح (دبلوم متوسط)، وبين (بكالوريوس فأعلى) و(توجيهي) لصالح (بكالوريوس فأعلى).

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

جدول (50.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	طولكرم	165	3.81	0.758
	رام الله	104	3.74	0.771
	الخليل	65	4.05	0.702
وظائف التكنولوجيا للسباق	طولكرم	165	3.70	0.669
	رام الله	104	3.59	0.678
	الخليل	65	3.97	0.666
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	طولكرم	165	3.67	0.769
	رام الله	104	3.57	0.745
	الخليل	65	3.98	0.508
الدرجة الكلية	طولكرم	165	3.73	0.677
	رام الله	104	3.63	0.648
	الخليل	65	4.00	0.587

يلاحظ من الجدول رقم (50.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (51.4):

جدول (51.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	3.936	2	1.968	3.486	0.032
	داخل المجموعات	186.850	331	0.565		
	المجموع	190.786	333			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	6.001	2	3.000	6.657	0.001
	داخل المجموعات	149.190	331	0.451		
	المجموع	155.190	333			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	7.208	2	3.604	6.990	0.001
	داخل المجموعات	170.663	331	0.516		
	المجموع	177.871	333			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.619	2	2.810	6.620	0.002
	داخل المجموعات	140.483	331	0.424		
	المجموع	146.102	333			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.620)، ومستوى الدلالة (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

جدول (52.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة

المجال	إلى متغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	طولكرم	رام الله	0.475
		الخليل	0.031
	رام الله	طولكرم	0.475
		الخليل	0.011
	الخليل	طولكرم	0.031
		رام الله	0.011
وظائف التكنولوجيا للسائق	طولكرم	رام الله	0.174
		الخليل	0.006
	رام الله	طولكرم	0.174
		الخليل	0.000
	الخليل	طولكرم	0.006
		رام الله	0.000
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	طولكرم	رام الله	0.251
		الخليل	0.003
	رام الله	طولكرم	0.251
		الخليل	0.000
	الخليل	طولكرم	0.003
		رام الله	0.000
الدرجة الكلية	طولكرم	رام الله	0.245
		الخليل	0.004
	رام الله	طولكرم	0.245
		الخليل	0.000
	الخليل	طولكرم	0.004
		رام الله	0.000

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (الخليل) و(طولكرم) لصالح (الخليل)، وبين (الخليل) و(رام الله) لصالح (الخليل).

10.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، والعمر، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والمحافظة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

جدول (53.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة

المجال	مكان الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	قرية	126	4.15	0.593	1.551	0.122
	مدينة	114	4.27	0.578		
وظائف التكنولوجيا للسياق	قرية	126	3.95	0.581	1.103	0.271
	مدينة	114	4.03	0.535		
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	قرية	126	3.93	0.596	1.391	0.166
	مدينة	114	4.04	0.591		
الدرجة الكلية	قرية	126	4.01	0.541	1.472	0.142
	مدينة	114	4.11	0.523		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.472)، ومستوى الدلالة (0.142)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر.

جدول (54.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	العمر	المجال
4.25	0.617	110	أقل من 40 سنة	وظائف التكنولوجيا للمضمون
4.21	0.582	87	من 40-أقل من 50 سنة	
4.12	0.562	53	50 سنة فأكثر	
4.04	0.589	110	أقل من 40 سنة	وظائف التكنولوجيا للسياق
3.97	0.536	87	من 40-أقل من 50 سنة	
3.92	0.634	53	50 سنة فأكثر	
4.00	0.658	110	أقل من 40 سنة	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي
3.97	0.555	87	من 40-أقل من 50 سنة	
3.98	0.625	53	50 سنة فأكثر	
4.10	0.579	110	أقل من 40 سنة	الدرجة الكلية
4.05	0.504	87	من 40-أقل من 50 سنة	
4.01	0.572	53	50 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (54.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (55.4):

جدول (55.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	0.689	2	0.344	0.978	0.378
	داخل المجموعات	86.985	247	0.352		
	المجموع	87.674	249			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	0.560	2	0.280	0.829	0.438
	داخل المجموعات	83.428	247	0.338		
	المجموع	83.988	249			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	0.063	2	0.031	0.083	0.921
	داخل المجموعات	94.020	247	0.381		
	المجموع	94.083	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.332	2	0.166	0.545	0.581
	داخل المجموعات	75.401	247	0.305		
	المجموع	75.734	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.545)، ومستوى الدلالة (0.581)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر، وكذلك لمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (56.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	أقل من 5 سنوات	63	4.27	0.642
	من 5- أقل من 10 سنوات	52	4.21	0.606
	من 10- أقل من 15 سنوات	43	4.28	0.538
	من 15- أقل من 20 سنوات	28	4.06	0.500
	20 سنة فأكثر	64	4.15	0.607
وظائف التكنولوجيا للسائق	أقل من 5 سنوات	63	4.05	0.583
	من 5- أقل من 10 سنوات	52	4.01	0.580
	من 10- أقل من 15 سنوات	43	4.11	0.471
	من 15- أقل من 20 سنوات	28	3.71	0.656
	20 سنة فأكثر	64	3.96	0.587
وظائف التكنولوجيا للتفعل بشكل فردي	أقل من 5 سنوات	63	4.05	0.598
	من 5- أقل من 10 سنوات	52	3.96	0.616
	من 10- أقل من 15 سنوات	43	4.10	0.579
	من 15- أقل من 20 سنوات	28	3.73	0.660
	20 سنة فأكثر	64	3.98	0.619
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	63	4.12	0.563
	من 5- أقل من 10 سنوات	52	4.06	0.546
	من 10- أقل من 15 سنوات	43	4.16	0.494
	من 15- أقل من 20 سنوات	28	3.84	0.554
	20 سنة فأكثر	64	4.03	0.566

يلاحظ من الجدول رقم (56.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (57.4):

جدول (57.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	1.350	4	0.337	0.958	0.431
	داخل المجموعات	86.324	245	0.352		
	المجموع	87.674	249			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	3.067	4	0.767	2.322	0.057
	داخل المجموعات	80.921	245	0.330		
	المجموع	83.988	249			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	2.554	4	0.639	1.709	0.149
	داخل المجموعات	91.529	245	0.374		
	المجموع	94.083	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.180	4	0.545	1.815	0.126
	داخل المجموعات	73.554	245	0.300		
	المجموع	75.734	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.815)، ومستوى الدلالة (0.126)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (58.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
4.27	0.552	65	دبلوم متوسط فأقل	وظائف التكنولوجيا للمضمون
4.20	0.626	158	بكالوريوس	
4.12	0.489	27	ماجستير فأعلى	
3.99	0.629	65	دبلوم متوسط فأقل	وظائف التكنولوجيا للسياق
4.00	0.575	158	بكالوريوس	
3.96	0.507	27	ماجستير فأعلى	
3.96	0.651	65	دبلوم متوسط فأقل	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي
3.99	0.624	158	بكالوريوس	
4.01	0.470	27	ماجستير فأعلى	
4.07	0.553	65	دبلوم متوسط فأقل	الدرجة الكلية
4.06	0.570	158	بكالوريوس	
4.03	0.442	27	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (58.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (59.4):

جدول(59.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	0.475	2	0.237	0.672	0.512
	داخل المجموعات	87.199	247	0.353		
	المجموع	87.674	249			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	0.033	2	0.017	0.049	0.952
	داخل المجموعات	83.955	247	0.340		
	المجموع	83.988	249			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.073	0.929
	داخل المجموعات	94.027	247	0.381		
	المجموع	94.083	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.038	2	0.019	0.062	0.939
	داخل المجموعات	75.695	247	0.306		
	المجموع	75.734	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.062)، ومستوى الدلالة (0.939)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة.

جدول (60.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع
توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظائف التكنولوجيا للمضمون	طولكرم	129	4.27	0.521
	رام الله	74	4.11	0.675
	الخليل	47	4.19	0.633
وظائف التكنولوجيا للسياق	طولكرم	129	4.02	0.501
	رام الله	74	3.90	0.644
	الخليل	47	4.05	0.672
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	طولكرم	129	4.02	0.519
	رام الله	74	3.88	0.704
	الخليل	47	4.04	0.696
الدرجة الكلية	طولكرم	129	4.11	0.459
	رام الله	74	3.97	0.639
	الخليل	47	4.09	0.626

يلاحظ من الجدول رقم (60.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع توظيف
التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير
المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)،
كما يظهر في الجدول رقم (61.4):

جدول(61.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
وظائف التكنولوجيا للمضمون	بين المجموعات	1.178	2	0.589	1.683	0.188
	داخل المجموعات	86.495	247	0.350		
	المجموع	87.674	249			
وظائف التكنولوجيا للسياق	بين المجموعات	0.873	2	0.436	1.297	0.275
	داخل المجموعات	83.115	247	0.336		
	المجموع	83.988	249			
وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	بين المجموعات	1.110	2	0.555	1.474	0.231
	داخل المجموعات	92.974	247	0.376		
	المجموع	94.083	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.962	2	0.481	1.589	0.206
	داخل المجموعات	74.771	247	0.303		
	المجموع	75.734	249			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.589)، ومستوى الدلالة (0.206)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا من أجل الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

2.4 النتائج النوعية للدراسة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة من المعلمات والمديرين على أسئلة المقابلة باستخدام تحليل المحتوى، أظهرت النتائج المتعلقة بالمشور الأول للأنماط القيادية ما يأتي:

المجال الأول: النمط الأوتوقراطي:

كي نحلل معاملة المديرين للمعلمات من وجهة نظرهن سوف نتطرق إلى عدة مجالات لها علاقة بهذه المعاملة، هذه المجالات هي: مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، ومدى تقبل الانتقاد،

والنهج المتبع في العقاب، ومتابعة الخطط، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل بشكل تشاركي، والتعامل مع المعلّمت، والتغذية الراجعة، والمؤثرات على طريقة التعامل مع المعلّمت، والنمو المهني، وكيفية التعامل معه، وسوف نتطرق إلى كل واحد من هذه المجالات أدناه.

مشاورة المديرية للمعلّمت في اتخاذ القرار:

قالت المعلّمت اللواتي لديهن مديرون يتبعون النمط الأوتوقراطي في القيادة تحدثن أنهم حازمين ولا يعملون على مشاورة المعلّمت في اتخاذ القرار، أن مدرائهم يتبعون نهج المركزية في عملية اتخاذ كافة القرارات، فمثلاً:

المعلّمة (ك) قالت: "هي بتتعامل على أنه كلشي بإيدها لحالها أنه هي المديرية وصاحبة الروضة وهي بتحب تكون هي، وهي بتشوف الأشياء من وجهة نظرها هي وما بتكون قراراتها ودية وهي بس بهمها من النشاط الأمن وسلامة الأشياء بس ما بهمها أي إي شي ثاني، وهي مرات بتشاورنا في أشياء بس هي دايمًا بتأخذ القرار من راسها في النهاية، وهي كمان كتير كتير حازمة معنا".

بناء على ما سبق يتبيّن أن المديرية لا تشارك المعلّمت في اتخاذ القرار، وأنها حازمة، كما أنها تقدم الكثير من الانتقاد والقليل من التشجيع وهذه جميعها من صفات النمط الأوتوقراطي.

النهج المتبع في العقاب من قبل المديرين:

قالت إحدى المعلّمت أن مديرتها جدا حازمة وتتبع العقاب كنهج، وأن المعلّمت تحت المراقبة كل الوقت، مثلاً:

المعلّمة (ك) قالت: "أه هي كمان بتكون حازمة كتير معنا في العقاب وهي كل إي شي بتعاقب عليه، وبضل واقفة على فوق راسنا أعلمي وهيك وتعمليش هيك وما تنسي تعلمي هيك، وهي بتعاقبنا على أي شي معظم الوقت".

بناء على ما سبق تبين أن المديرين الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي هم الذين تتمثل أحد أهدافهم في معاقبة المعلّمت وقت الخطأ.

متابعة تنفيذ الخطط:

المعلّمت تحدثن أن المديرية تعمل على متابعة وتنفيذها الخطّة بشكل حرفي، والبعض قال تصل فيها الدرجة إلى الحضور يوميا إلى الصف لتسائل عن الموضوع، فمثلاً:

المعلّمة (و) شددت على حرفية تنفيذ المديرية للخطّة من وزارة التربية حيث قالت "أنا مديرتي أه بهمها أنه يتم تنفيذ الخطّة بشكل حرفي زي ما بتيجي من

التربية". والمعلمة (ل) شددت على متابعة المديرية للتفاصيل: "أن المديرية بتابعني بكل التفاصيل لدرجة أنها بتيجي كل يوم ع الصف، وبتسألني كيف ماشية الأمور".

بناء على ما قالته المعلمات يتبين أن مديري روضاتهم أو مدارسهم يتبعون النمط الأوتوقراطيمن خلال متابعتهم تنفيذ الخطط بشكل حرفي، كما أن البعض يعمل على وضع الخطط بدون مشاركة المعلمات في إعدادها ويعتمد على خبرتهم الذاتية في التخطيط.

مشاركة المديرية في الروضة؛ ومنح الصلاحيات والتفويض:

المعلمات تحدثن أن مدرائهم يعملون على مراقبتهم وليس مشاركتهم في الأنشطة، قالت فيما يخص تفويض الصلاحيات أن المديرية بتمنح الصلاحيات بناء على الخبرة وليس الكفاءة، فمثلا:

المعلمة (ك) قالت: "المديرة هي أكثر مراقبة علينا منه مشاركة وأنه هي كل الوقت بتوجه انتقادات على عملنا ونادراً ما بتشارك معنا في تنفيذ الأنشطة، وهي كمان بتخاف تاخذ قرار فبتتخير وبتحيرنا معها في هاد الموضوع وبضل تفكر فيه كل الوقت أه بتتردد"، بينما المعلمة (ل) "إن المديرية بتعطي صلاحيات أكثر بناءً على خبرة لمعلمة مش بناء على الكفاءة، وهي لازم تكون عارفة كل ايشي بصير في الروضة"

بناء على ما سبق تبين أن المديرين الذين يتبعون النمط الأوتوقراطيلاً يعملون على مشاركة المعلمات ينحصر دورهم في المراقبة فقط، وهم الذين يعمل على منح الصلاحيات للمعلمات بناء على الخبرة وسنوات العمل وليس حسب الكفاءة.

النمو المهني للمعلمات:

قالت إحدى المعلمات أن مشاركتنا في الدورات تأتي بشكل رسمي من وزارة التربية والتعليم، وليس بمبادرة من المديرية، فمثلا:

المعلمة (و) قالت: " بتخلينا نشارك في الدورات إذا التربية رشحونا أو إذا هي راحت بتيجي بتحكينا أنه لازم نعمل هيك و هيك، بس هي بتروح أكثر منا على دورات وبتيجي بتحكي لنا شو أخذت"

بناء على ما سبق يتبين أن المديرون الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي لا يعملون على مشاركة معلماتهم في الدورات إلا إذا كان هناك قرار من المديرية بضرورة مشاركة المعلمات.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

المعلّمت تحدثن أن مديريهن لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية، مثلاً:

المعلّمة (ك) قالت: "أن المديرية تهتم بالعلاقات الإنسانية وتراعي الظروف شوي، ولكنها بتشد علينا أكثر من مراعاة الظروف، بس بهمها مصلحة العمل بشكل أساسي"

بناء على ما سبق يتضح أن المديرية التي تتبع النمط الأوتوقراطي لا تهتم بالعلاقات الإنسانية وأن هدفها الأساسي هو العمل.

تقديم التغذية الراجعة للمعلّمت من قبل المديرين:

المعلّمت تحدثن أن المديرية تعمل معظم الوقت على انتقاد المعلّمت، وتمنهن القليل من التشجيع، مثلاً

المعلّمة (و) قالت: "أه هي بتقيم الأشياء يعني لما نعمل وسيلة أو لوحة هي بتقيّمها وهي كثير بتنقدنا معظم الوقت بشكل سلبي، وقليل جداً لمنها بتشجعنا رغم أنه أحنا دايما بنحاول نكون أحسن بس هي انتقدتها السلبية أكثر من الإيجابي"

بناء على ما سبق يتبيّن أن المديرية التي تتبع النمط الأوتوقراطي تتبّع الأسلوب الانتقادي السلبي أكثر من أنه تكون إيجابية بطريقة التعامل مع المعلّمت.

مشاركة المديرية للمعلّمت في تنفيذ الخطة:

المعلّمت تحدثن أن المديرية غير فعالة وحضورها للحصة هو عبارة عن مهمة يجب أن تقوم بها المديرية بناء على تعليمات وزارة التربية والتعليم من أجل عملية التقييم السنوي فقط مثلاً:

المعلّمة (ل) قالت "أن المديرية لا تعمل معي بشكل تشاركي هي بتجي مرة في الفصل بتحضر لي حصة، وفي الفصل الثاني بتجي بتحضر لي مرة بس"

بناء على ما سبق يتبيّن أن المديرية التي تتبع النمط الأوتوقراطي ليس لديها ثقافة العمل التشاركي والعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة التربوية.

معاملة المدير للمعلمات بدون موضوعية وبتحيز:

المعلمّات تحدثن أن المديرية هي مزاجية وغير موضوعية فمثلا:

المعلّمة (س) قالت "المديرة من النوع المزاجي مرات بتكون منيحة ومرات عفريت الدنيا بتتنط في وجهها، كما أنها تتحيز للبعض على حساب معلمات تانيات، وهي كثير شديدة معنا"

بناء على ما سبق يتبين أن المديرية التي تتبع النمط الأوتوقراطي لا تتمتع بالموضوعية بطريقة تعاملها مع المعلمّات.

المجال الثاني: النمط الديمقراطي:

كي نحلل معاملة النمط الديمقراطي للمديرين للمعلمات من وجهة نظرهن سوف نتطرق إلى عدة مجالات لها علاقة بهذه المعاملة، هذه المجالات هي: مشاوررة المعلمّات في اتخاذ القرار، مدى تقبل الانتقاد، والنهج المتبع في العقاب وطريقة التعامل، ومتابعة الخطط، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل بشكل تشاركي، والتعامل مع المعلمّات، والتغذية الراجعة، المؤثرات على طريقة التعامل مع المعلمّات، النمو المهني وكيفية التعامل معه، وسوف نتطرق إلى كل واحد من هذه المجالات أدناه.

مشاوررة المديرية للمعلمات في اتخاذ القرار :

المعلمّات تحدثن أن المديرية تشاور المعلمّات في اتخاذ القرار، مثلا:

المعلّمة (ص) قالت: "أن المديرية تعمل على إشراكي بعملية اتخاذ القرارات بشكل كبير ولا سيما فيما يتعلق بالروضة، وكمان بتسألني شو بدي من لوازم وألعاب وقرطاسية، ومستلزمات للروضة، وهي كل الوقت بتشاركني بعملية صنع القرار". وقد أضافة المعلّمة (ن) "علاقتنا مع المديرية علاقة الأم مع بناتها، وفي تعاون كثير كبير بنا، أحنا بنشتغل زي خلية النحل إلي بنقص عليه أشي الثاني بسد، وإذا أغلظت بتيجي بتحكي لي أو إذا حد من المعلمّات غلط عادي بنحكي لبعض وبنزبط لبعض، وهي أصلا بتكون ماخذة القرارات بعد ما تكون شاورتنا فيها والمديرة بتتقبل أنه ننتقدها في القرارات دائما وبنحكيها اغلطي ولازم كان هيك، وهي

في الأمور والتعليمات إلي بتيجي من التربية بتكون المديرية حازمة فيها، بس إذا بتخص الأطفال لا بنقعد وبنتناقش فيها وبتكون قابلة للتغيير، والمديرة ما بتتردد في اتخاذ قراراتها".

بناء على ما سبق يتبين أن قلة خبرة المديرين الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي في المدارس الحكومية، أو الرياض الكبيرة التي تخضع لإدارة عليا يتمتعون بممارسة النمط الديمقراطي في رياض الأطفال.

النهج المتبع في العقاب المديرين:

تحديث المعلّات أن العقاب ليس هو النهج الأساسي المديرين، ولكن الأسلوب المستخدم هو الحديث بشكل ودي مع المعلّمة، مثلاً:

المعلّمة (ن) قالت "لا أحنأ ولا مرة صار عقاب كله عبارة عن توجيهات، وهي كل الوقت بتعطينا توجيهات حتى أحنأ بين بعض كمعلّات كمان بنوجه بعض"، وقالت المعلّمة (ع، نرجس) شمال الخليل "أنا مديري ما بستخدم العقاب كأسلوب هو بحاول يوصل رسائل بطريقة مناسبة إذا حد فينا قصر"

بناء على ما سبق يتبين أن المديرين الديمقراطيون لا يعملون على اتباع نهج العقاب في التعامل مع المعلّات.

النهج المتبع في كيفية تنفيذ الخطط:

قالت المعلّات أنهن يضعن الخطة بشكل تشاركي بالتشاور فيما بيهن وبين المديرين، والبعض قال إنهن في بعض الأحيان يعملن على تغيير الخطة بناء على الظروف الراهنة مثل الإضرابات، أو الإغلاقات وغيرها من الأمور، مثلاً:

المعلّمة (ت) قالت "أحنأ عنا تحضير الأنشطة وفي عنا برنامج يكون في كلشي وشو لازم نعمل الخطط الشهرية والخطط الأسبوعية والتضير اليومي، هي بتكون محدد وقت عشان لازم نسلم فيه الخطط، بنقعد أنا وزميلاتي كل وحدة بنحط النبد الخاص فيها"، أما المعلّمة (ع) قالت "أن المدير يتابع حيث أنه تلقى تدريب لكيفية المتابعة، ولكن متابعة الخطة بشكل تفصيلي يتم من خلال مشرفة رياض الأطفال من خلال وضع

الخطوط العريضة للخطة ومن ثم بعمل الخطة الشهرية بشوفها، وبختمها، وبوقعلي عليها، وكما بتابعني بشكل يومي من خلال متابعة الموقع على (الماسنجر) أنا عملت مجموعة لأولياء الأمور، وبنزل كل الفعليات على هي المجموعة وشو هي الأنشطة إلي بدي أنفذها مع الأطفال خلال الأسبوع، والمدير موجود على المجموعة ومن أكثر ما كان مبسوط خلاني أضيف المشرفة كمان على المجموعة حتى تشوف الأنشطة إلي بنفذها مع الأطفال"

بناء على ما سبق يتبين أن المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يتبعون أسلوب المشاركة بينهم وبين المعلمات، ويعلمون على مشاركة بين المعلمات أنفسهن حول إعداد الخطط.

تعامل المديرية حول النمو المهني للمعلمات:

تحدثن المعلمات اللواتي لديهن مدير/ة ديمقراطية تعمل على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمات، حيث تحدثن المعلمات قائلات، مثلا:

قالت المعلمة (ع، نرجس) من شمال الخليل " أن المدير ببعثني لما تجي دورات من الوزارة، وكمان إذا بعرف عن دورات تاذية ببعثني ما بعرض مشاركتي في الدورات، وكمان شجعني اكمل دراستي في الجامعة وهلا بدعمني لأكمل ماجستير " قالت المعلمة (ت) من محافظة رام الله " أن المديرية تعمل على دعم النمو المهني بشكل كبير على سبيل المثال لما الوزارة عملت الدبلوم المهني جاءت قائلنا عنه وأنا كمان معلمة وكان عندها استعداد تقعد محل المعلمة عشان تشارك في الدبلوم لهي الدرجة مع أنه في مدارس بقول لا، وما اعتقد أنه ممكن نلاقي هاي المديرية، وكمان من فترة استعنا وحدة أجت على الروضة عملتنا دورات تدريبية فيما يخص الخطط".

بناء على ما سبق نلاحظ أن المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يهتمون بالنمو المهني من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمات في الدورات التدريبية بمختلف أشكالها، أو من خلال دعم المعلمة لمواصلة الدراسة في الجامعة، أو من خلال إعطاؤهن أفكار جديدة لأنشطة من أجل تطبيقها داخل الغرفة الصفية.

اهتمام المديرية بالعلاقات الإنسانية:

قالت المعلّمت: أن المديرية تتعامل كأنها صديقة، والبعض قال إنها تتعامل بكل إنسانية، والبعض قال أنها إنسانه رائعة تقدم الدعم والمساندة كل الوقت، مثلاً:
المعلّمة (س) قالت "مديرتي هي ديمقراطية في الحياة العادية صديقة صديقة وفي الشغل شغل ما في عندها بتحبش أنكون مقصرين في أي اتجاه كان"، أما المعلّمة (ص) قالت "مديرتي تهتم بالجوانب الإنسانية ولكن أهم أشي عندها هو تطبيق قوانين التربية".

بناء على ما قالته مجموعة من المعلّمت أن المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يهتمون بالعلاقات الإنسانية، وتكون داعمة للمعلّمت.

العمل بشكل تشاركي مع المعلّمت:

تحدثن المعلّمت أن المديرية تعمل معظم الوقت بشكل تشاركي في أنشطة الروضة، فمثلاً:
المعلّمة (ت) قالت "هي ممكن نفوت عندي على الصف وتبلس تشارك معي بالنشاط هي كل الوقت بتشارك معنا كمان مرة بقلك أحنا ما بنحس أنه هي مديرة"، قالت المعلّمة (ن) "أه كثير بتشارك معنا بكلشي وخلال مشاركتها بتوجهنا لكثير أشياء".

بناء على ما سبق يتبين أن المديرية الديمقراطية تعمل على المشاركة في معظم الأنشطة وهذا كان أكثر وضوحاً في الرياض الخاصة، أكثر من شعب التمهيدي الحكومي.

معاملة المديرين للمعلّمت بموضوعية ودون تحيز:

لقد تحدثن المعلّمت أن المديرية تتعامل مع المعلّمت بناء على قرارات وزارة التربية والتعليم، وبذلك تكون أبعد ما يكون عن التحيز لمعلمة على حساب معلمة أخرى، فمثلاً:
المعلّمة (ت) قالت "علاقتي بمديرتي هي علاقة مهنية طيبة، ومبذية على الود والاحترام سواء مني أو منها" بينما قالت المعلّمة (ع) "أن العلاقة بيني وبين المدير وهي علاقة ممتازة تقوم على الود والشرافة، والحمد لله أنا

مرّاحة بالمدرسة ومرّاحة مع الإدارة"، قالت المعلّمة (ن) "وهي بتخلينا ناقش معها كل الأفكار، هي بتوزع علينا الخبرة بناء على خبرتي في مجال معين وهي بتخلينا أنا أساعد والسد النقص الي موجود فعند معلّمة تانية والمعلّمة التانية عندها خبرة أكثر مني في موضوع معين بتيجي لتساعدني أحنأ بتعاملنا المديرية على أساس أنه كلنا في عنا كفاءة وما بتوزع الصلاحيات بناء على الخبرة ولكن على الكفاء في المجال الذي أنا مبدعة فيه يعني الصلاحيات بتكون متكافئة بين المعلّمت وضمن المسؤوليات".

بناء على ما سبق يتبيّن أن المدير الديمقراطي يتعامل مع العاملين معه بكل موضوعية ودون تحيز، لذا فأن تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع يعمل على إرضاء المعلّمت ويشعرهن بالعدل.

المجال الثالث: النمط الترسلّي:

كي نحلل معاملة المديرين للمعلّمت سوف نتطرق إلى عدة مجالات لها علاقة بهذه المعاملة، هذه المجالات هي: مشاوررة المعلّمت في اتخاذ القرار، ومدى تقبل الانتقاد، والنهج المتبع في العقاب، متابعة الخطط، الاهتمام بالعلاقات الإنسانيّة، والعمل بشكل تشاركي، والتعامل مع المعلّمت، والتغذية الراجعة، المؤثرات على طريقة التعامل مع المعلّمت، والنمو المهني، وكيفية التعامل معه، وسوف نتطرق إلى كل واحد من هذه المجالات أدناه.

مشاوررة المديرية للمعلّمت في اتخاذ القرار، ومدى تقبلها للانتقاد:

المعلّمت تحدثن أن القرارات يتم اتخاذها من قبل المعلّمت وبعد ذلك يتم اعلام المديرية بها.

مثلا :

المعلّمة (ر) "أنا حرة في صفي وقراراتي في صفي هي شغل إيدي وأنا بقرر كلشي في صفي من الألف إلى الياء وأنا بقلها بدي الشغلة الفلانية هي بتجلبني إيه، أما بأنشطة الروضة بشكل عام أه بتستشيرنا بالأنشطة العامة لروضة وبكل الأمور تقريبا" قالت المعلّمة (د) "أنا كان صفي لأول مرة بفتح صف تمهيدي في المدرسة فكان أحاسس المدير أنه هاد الصف هو بشكل عبء عليه، وخاصة أنه أحنأ في شعبة تمهيدي إلنا برنامج خاص يختلف عن المدرسة، وكمان مختلف بطبيعة تنفيذ الأنشطة عن المدرسة، فكنت لما بدي

أيش أو أسأله عن ايشي يحكي بس ارجع لمشرفتك لأنه ما بعرف، وكان يرجع للمشرفة في كثير أمور، يعني كان باخد برأي المشرفة بكلشي قبل ما يقرر".

بناء على ما سبق يتبين أن المديرين الترسليين قراراتهم إما أن تكون من قبل المعلمة نفسها، ومن ثم تقوم بإخبارهم بها وليس العكس، أو أن قرارات المُديرين قد تكون تابعة من مشرفة رياض الأطفال في المديرية حيث ليس لديهم خبرة بمجال رياض الأطفال.

تقديم التغذية الراجعة للمعلمات من قبل المديرية:

المعلمات تحدثن أن المديرية لا تعمل على تقديم تغذية راجعة للمعلمات، والتغذية الوحيدة التي تقدمها المديرية أنها تكتب على الخطة شوهة مثلاً:

أجابت المعلمة (س) "أن المديرية لا تعمل على تقديم تغذية راجعة فيما يخص الخط تكتب المديرية فقط شوهة، دون أي تعليقات، وتعمل على الاطلاع على دفتر تحضير مرة كل شهر".

بناء على ما سبق يتبين أن المديرين الذين يتبعون النمط التسيبي لا يمتلكون الخبرة في رياض الأطفال، ولا يستطيعون تقديم تغذية راجعة للمعلمات، في إعداد الخطط أو تنفيذ الأنشطة، أو يكونون غير مهتمين لتقديم تغذية راجعة لأن دورهم غير فاعل في الرياض.

تعامل المديرية حول النمو المهني للمعلمات:

إن المعلمات اللواتي لديهن مدير/ة التي تتبع النمط الترسلي لا تعمل على تطويرهن من الناحية المهنية حيث تحدثن، مثلاً:

كما قالت المعلمة (ص) من يطا "أن المديرية ولا مرة حاولت أنها تحكي معي بخصوص الاشتراك بدورات أو مؤتمرات علمية أو أي مستجدات علمية في مجال رياض الأطفال، الشيء الوحيد إلي بتعملوا المديرية إذا في دورة من قبل التربية بتبلغني فيها بس لأنها مجبرة على إشراكنا وهدا يكون قرار من الوزارة بالمشاركة"، ووافقتها الرأي المعلمة (د) من طولكرم حيث قالت "أن المديرية لا تعمل على إشراكنا في الدورات لأنه لا يوجد من يسد مكاني إذا خرجنا على الدورة، بس لما أجي مشروع الدبلوم المهني من وزارة التربية أجبرت على المشاركة فيه، ولأنه كمان الدبلوم يكون يوم السبت".

يتبين مما سبق أن المُديرين الذين يتبعون النمط الترسلي لا يهتمون بالتطور المهني للمعلمات.

المحور الثاني: توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمّات:

كي نحلل توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر كل من المعلمّات والمدراء تم التطرق إلى عدة مجالات لهذا التوظيف وهذه المجالات هي: الاستخدامات الناجعة (المفيدة) للتكنولوجيا في الرياض، الإجراءات التي يقوم بها المديرون لتشجيع التكنولوجيا الناجعة في الروضة، التحديات التي تواجه المديرون كقادة تربويين في توظيف التكنولوجيا، الاستخدام التكنولوجي واستثمار الوقت، الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال، كما شمل:

• وظائف التكنولوجيا للمضمون وتضمن: استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطّفل المضمون الذي يتم شرحه في الروضة.

• وظائف التكنولوجيا للسياق وتضمن: استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهلهم.

• وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي: توظيف التكنولوجيا في تنمية ميول الطّفل نحو التعلّم. أما مجال العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا فقد اشتمل على: تأثير علاقة المديرون بالمعلمّات على الاستخدامات الناجعة للتكنولوجيا في الروضة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المعلمّات وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا، متابعتهم للخطط التربويّة وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا، ومدى استخدام التكنولوجيا في روضة.

الاستخدامات الناجعة (المفيدة) للتكنولوجيا في الرياض:

المعلمّات تحدثن أن أهمية توظيف التكنولوجيا وما هي أدوات التكنولوجيا الأكثر استخداماً في الروضة، فمثلاً:

المعلّمة (ن) قالت "أحنا نستخدم الطابعة عشان أوراق العمل وبالإضافة إلى وجود لاب توب، وكمان في عنا سماعة عشان نحط بعض الأغاني للأطفال، لما بنشبعها الجوال"، بينما المعلّمة (هـ) "أنا دائماً بحاول استخدم كلشي متاح عنا بالروضة من جوالي بنزل عليه أغاني وأناشيد، وكمان السماعة ومرات بستخدمهم مع بعض يعني الجوال ومع السماعة، والبروجكثير وشاشة عرض، وأنا كمان لما بعمل نشاط تفريري وبخليهم يرسمو بشغلهم الموسيقي وممكن يتفاعلوا معها ويصيروا يرقصوا"، والمعلّمة (ع) إضافة "أنا عندي جهاز لاب توب جهاز عرض (وال سي دي) وشاشة عرض، وعندي كمان مسجل وبستخدمهم حوال 80%، وبستخدم

جوالي كمان لما بكون معي نت، وعندني كمان الطاولة المضيفة، كيف بعمل يعني لما بكون عندي محادثة النظافة أول أشي بحضرهم فيديو عن النظافة بعد ما يشوفوا بناقشهم في، وبعود كمان مرة بعرضوا بقلهم انتبهوا لأنه رح اسئلكم أسئلة عليه وهذا بقرب المعلومة للطفل"، وكذلك المعلمة (ت) قالت "أحنا عنا تلفزيونات بس أحنا ما بنفتلهم فيدوهات عادية ولكن فيدوهات تثقيفية، وعنا أشي اسمه (سنسري بوكس) وهو نظام موجود في غرفة كاملة بحولي الغرفة لفصل خريف أو شتاء بالصوت والصورة وبالضوء، وكمنا عنا الطاولة المضيفة، والمسجلات، وعنا لاب توب كلهم بنستخدمهم في التعلیم، وأکید باستخدام جوالي وقت الحاجة".

بناء على ما سبق يتبين أن أكثر أجهزة التكنولوجيا استعمالاً هو الهاتف الذكي وذلك لأنه متوفر لدى جميع المعلمات بالإضافة إلى شاشة العرض، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن شاشة العرض يمكن استخدامها والاستفادة منها بالعديد من الأشكال، كما يتبين أن معظم المعلمات يعملن على توظيف التكنولوجيا، ولكن هذه الاستخدامات تتفاوت بناء على الإمكانيات المتاحة أو حسب التمكن من القدرة على تفعيل التكنولوجيا بالطريقة المناسبة، والجدول التالي يبين تكرارات استخدام التكنولوجيا. جدول رقم (62.4) يبين استخدامات التكنولوجيا الناجعة (المفيدة) في الروضة من وجهة نظر المعلمات (N=10)

الرقم	التكنولوجيا الناجعة في الروضة	التكرارات
1	شاشة العرض	7
2	السماعة	6
3	البروجكتر	3
4	الطاولة المضيفة	2
5	لاب توب	5
6	الصندوق الحسي(السنسري بوكس)	3
7	الجوال (الهاتف الذكي)	10
8	الفلاشة	3
9	الطابعة	1
10	المسجل	8
11	تلفزيون	5
12	ال سي دي	5

نلاحظ خلال الجدول رَقْم (62.4) أن هناك (7) تكرارات على استخدام شاشات العرض، و(6) تكرارات للسماعة، و(3) تكرارات للبروجكتر، و(2) تكرار للطاولة المضئية، و(5) تكرار للاب توب، و(3) للصندوق الحسي، و(10) الهاتف الذكي، و(3) للفلاشة، و(1) الطابعة، و(8) المسجل، و(5) للتلفزيون، وال سي دي (5) من قبل عيّنة المقابلة.

الإجراءات التي تقوم بها المديرية / المدير لتشجيع التكنولوجيا الناجعة في الروضة:

أنفان (7) معلمات على أن مديريهن يعملون على اتخاذ العديد من الإجراءات من أجل زيادة

توظيف التكنولوجيا في الروضة، مثلا:

قالت المعلمة (س) من يطا "أن المديرية تعمل على توفير ما يلزم من أجهزة لها علاقة بالتكنولوجيا ضمن الموازنة المتوفرة في المدرسة، وقد قالت لي المديرية بدها جيب لصفي لاب توب وطابعة خاصة بصفي لأنها بتشجع التكنولوجيا وبدها اينا نشغل بالتكنولوجيا، وأنا طلبت لوح المضيء وأنه المديرية بتحاول اجيبه من دعم المجتمع المحلي"، وكذلك الحال مع المعلمة (ع) من شمال الخليل التي قالت "أنا مديري بحاول دايمًا يوفر لي أي شي بطلبة ولكن ضمن الموازنة تاعت المدرسة يعني طلبت منه شاشة عرض قلي أن شاء الله يا ست نرجس"، وأما المعلمة (هـ) من محافظة رام الله قالت "أنا بالأول برصد شو بدي من التكنولوجيا وبلغ مديرتي فيها، وهي دائماً بتحاول توفر كلشي بطلبوا منها، وجابت التلفزيون كتبرع من أولياء الأمور، لأنها ما قدرت جيبه على حساب المدرسة.

قالت المعلمة (ت) من محافظة رام الله "هي في الوقت الحالي مش عم نشترى إشي جديد لأنه عنا أشياء كثيرة متوفرة في الروضة ومتطورة ولكن هي إذا مثلا بعطل (السنسري بوكس) على طول هي بتحكي مع الشركة وبتروح عشان يتصلح بأسرع وقت، وكمان بتعمل على تجديد الاشتراك مع الشركة لأنه هو عبارة عن اشتراك سنوي قبل ما يخلص الوقت عشان ما ينقطع عن الروضة، وأحنا بنعتبره كافي، ويمكن لأنه أحنا مش على اطلاع بالأشياء لجديدة في عامل التكنولوجيا إلي ممكن أحنا نستفيد منها ونفعلها".

بناء على ما سبق يتبين أن المديرين يعرفون أهمية توظيف التكنولوجيا في الروضة والأثر

الإيجابي على الأطفال لذلك هناك اهتمام واضح من قبل المديرين في توظيف التكنولوجيا.

كما أن بعض المعلّمت قلن أن المديرية لا تملك الدافعية من أجل اتخاذ إي إجراءات من أجل
توظيف التكنولوجيا وعددهن (3) مديرات مثلا:

حيث قالت المعلّمة (ن) قالت "المديرة ما بتعمل ايشي عشان تزيد استخدام
التكنولوجيا لأنه ميزانية الروضة قليلة، وهي بتحاول مع المجتمع المحلي بس
ولا مرة زبط" كما قالت المعلّمة (ف) "أن المديرية بتساعدنا أنه نستخدمها بس
هي ما بتشتري أجهزة جديدة ولا بتحاول التطور الأجهزة في الروضة".

التحديات التي تواجه المديرية كقائد تربوي في توظيف التكنولوجيا:

أجمعت العشر معلّمت على أن التحدي الأكبر لتوظيف التكنولوجيا هو عدم توفر الميزانية
اللازمة لشراء الأجهزة، مثلا:

أجاب المعلّمة (س) من يطا "أن التحدي الكبير هو عدم توفر الميزانية اللازمة
لتوفير الأجهزة، والمديرة عندها اهتمام كبير في موضوع تفعيل التكنولوجيا ولكن
الامكانيات الماديّة محدودة"، قالت المعلّمة (ن) "أكبر تحدي هو الوضع المادي
لأنه ما عنا كثير أطفال ورسوم التسجيل كمان قليلة وعشان هيك ما بنقدر نجيب
كمان أشياء إلها علاقة بالتكنولوجيا، مع أنه المديرية بتحب أنه يكون في أكثر
استخدام لتكنولوجيا".

من تحديات عدم توظيف التكنولوجيا في بعض الرياض، أنه في بعض المديرين لديهم أفكار
سلبية حول استخدام التكنولوجيا مثلا:

المعلّمة (ف، فادية) من محافظة رام الله قالت "أنا بعتمد من التحديات الوضع
المادي لأنه التكنولوجيا بدها ميزانية"

من التحديات التي تكون عائقاً في عدم توظيف التكنولوجيا هو عدم رغبة المعلّمين في تغيير نمط
التعليم، وعدم رغبتهم في تعلّم شيء، مثلا:

المعلّمة (هـ) من محافظة رام الله قالت "من أكبر التحديات هو عدم التوفر
المادي لأنه المديرية داعمة لوسائل التكنولوجيا وما بنقدر توظفي كلشي بطلبه
منها فيما يخص توظيف التكنولوجيا، وكمان من التحديات أنه في معلمين ما
بدهم يتطوروا ما بدهم يبحثوا، ويفتقروا إلى توظيف التكنولوجيا لو بدو هو يتعلّم
بقدر حتى يفتح على جوجل ويتعلّم ويتطبق بالبيت وما يكون عنده مشكلة حتى
لو يواجه مشكلة ممكن يستشير معلمة التكنولوجيا بالمدرسة، حتى مرات بيجي

كتاب من التربية عشان دورات عن التكنولوجيا أنه المعلمين ما برضوا يروحوا يحضروا الدورات بقولوا ما هي أحنا ماشيين بدون تكنولوجيا وخلص، أما بالنسبة إلي فترة الكورونا أجبرتتنا على التعلّم أشياء كثير عن التكنولوجيا لأنه ما كنا نعرف غير برنامج الزوم، وأنا في برنامج اسمه (فلب) هاد علمني كيف أعمل صفحات تفاعلية مثلا درس قطف الزيتون وكيف أضيف صور مثلا اضغط على شجرة الزيتون كيف تطلع صوت الريح، أو حبات الزيتون، فكنا ندخل أصوات وكنا ندخل صور، وندخل فيدوهات عن طريق هاد البرنامج ولما أعمل زوم للأطفال عليه كانوا كثير ينبسوا وكان أيشي غريب بالنسبة إليهم وممكن الواحد يشوفوا غريب بالأول بس أنا طبقتة وشفنت قديش الأطفال كانوا متفاعلين معه صرت اشوفوا سهل، كيف كنت أعمل احضر على جهاز الجوال الخاص بي، وطبق على اللاب توب مباشرة، وهاد برجع للمعلم إذا بدو يطور من حاله".

ومن التحديات كمان عدم معرفة المعلمّات بما هو متوفر ويمكن تفعيله واستخدام تكنولوجيا في الرياض مع الأطفال، مثلا:

المعلّمة (ت) من محافظة رام الله قالت "أحنا بنعتبر الأشياء إلي موجودة عنا كافية ومش على اطلاع بالأشياء الجديدة الموجودة في النظام في البلد وتراعي هاد الأشياء حنا لما جبنا السنسري أعرفناه وشفناه مجدي فجبناه بس أحنا مش عم ندور على أشياء جديد ويمكن أحنا مش عم نركز على أن تكون التكنولوجيا كهدف في داخل الروضة كمان إذا أيشي بطلب مساحة أحنا ما عن مساحات داخل الروضة، وكمان الميزانية محدودة وما بنعرف بالأشياء الجديدة، وأحنا مش مسلطين الضوء على التكنولوجيا".

بناء على ما سبق يتضح أن هناك التحديات مختلفة بين الرياض تقف عائق أمام توظيف التكنولوجيا، ويمكن ملاحظتها من الجدول رقم (63.4).

جدول رقم (63.4) يبين التحديات التي تقف عائق لتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال (N=10)

الرقم	الفقرة	التكرارية
1	عدم توفر الميزانية اللازمة لشراء الأجهزة	10
2	قلة معرفة المعلمات بما هو متوفر ويمكن تفعيله واستخدامه من تكنولوجيا	6
3	عدم رغبة المعلمين في تغيير نمط التعليم أو تعلم شيء جديد يتطلب منهم بذل المزيد من الوقت والجهد	4
4	لديهم أفكار سلبية حول استخدام التكنولوجيا.	2

استخدام التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت:

كان هناك اجماع كامل من قبل جميع المعلمات أن استخدام التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت، كما أنه يوفر المتعة للأطفال، مثلاً:

المعلمة (س) من محافظة الخليل "أنا استخدم التكنولوجيا ولكن أهم شيء عندي هو ضبط الوقت بحيث لا يزيد العرض في كل مرة عن (5) دقائق فقط، مثلاً في القصة بعرض القصة بالأول، وبعدين باستخدام أشياء محسوسة حتى يشكل الأولاد الحروف من المواد الخام مواد الطبيعة مثل تشكيل الحروف بالحجارة الصغيرة، أو بممارسة الكتابة على الرمل، أو يعمل على تشكيله بالملتينة أو الرسم عن طريق البصمة، وهيك بتكون التكنولوجيا مساعدة ومساندة في العملية التعليمية" وكمات قالت المعلمة (س) "أنا بعمل على رصد أهدافي عند استخدام التكنولوجيا". وأيدتهم المعلمة (هـ) من محافظة رام الله "هي حسب كيف أنا بدي أوظف التكنولوجيا أنا بعقد أنه بتوفر علي 50% من الوقت وبثري من خلالها المفاهيم والموضوع بحيث أنه الطفل بكون جرب وحس ويتيجي التكنولوجيا بثري وبتعزز المفهوم وبتمكله، وكمات الأطفال كثير يستمتعوا وبمر الوقت بسرعة".

بناء على ما سبق يتبين أن التكنولوجيا تعمل على استثمار الوقت بشكل كبير حيث إن سماع ومشاهدتها الأشياء تجعل الطفل يفعل أكثر من حاسة، وبالتالي يصبح التعليم أكثر فاعلية مما يؤدي إلى استثمار الوقت بشكل كبير.

الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال:

المعلمات تحدثن أنه من ضمن الاقتراحات عقد دورات تدريبية للمعلمات حول كيفية توظيف

التكنولوجيا، فمثلا:

المعلمة (س) من يطا قالت "مثلا ممكن يكون تهيئة للموضوع وعلى سبيل المثال عنا عن مفهوم حرف الجيم (ج) ممكن أنه نعرض قصة حرف الجيم عن طرق شاشة العرض، ويمكن استخدام السماع لسماع أنشودة عن حرف الجيم، وممكن أنه نستخدم التكنولوجيا من أجل توصيل العديد من المفاهيم للأطفال زي فيلم عن الموصلات، والتكنولوجيا أسلوب كثير مهم، لأنها بتوصل الفكرة لطالب، لأنه أحنأ بعالم تكنولوجيا متطور وبنقدر نستعمله بأكثر من مجال وأضاف المعلمة (ع) "من الاستراتيجيات عشان نفعل التكنولوجيا الطاولة المضنية وهي من الطرق الفعالة الجديدة، وكما استخدام (بروجكثير) من الاستراتيجيات الحديثة وهي مش كثير موجودة في الرياض، وهي تعتبر مفيدة وفعالة"، بينما المعلمة (هـ) "وأنا تعلمت من اليوتيوب كيف أصمم درس تعليمي واشتغلت فيه بصفي والأطفال شافوه ايشي غريب وكيف لما بنقروا على الصورة بطلعهم صوت وبصير زي الرسوم المحتركة، أنا هاد الأشي ما كنت أعرفه، وهاد اجتهاد مني لحالي، لأنه كان هدفي تغيير نمط التعليم وبتمنى اخذ دورة تعلمني كيف أوظف التكنولوجيا الحديثة بأكمل وجه، وكيف ممكن اقدر أوصل المعلومة للأطفال باستخدام التكنولوجيا لو بعرف في دورة عن التكنولوجيا أنا أول حد بسجل فيها، لأنه أنا لما باستخدام التكنولوجيا في داخل الصف بعرف كم بتكون مفيدة وبتوصلنا لنتائج عليا للوصول إلى الهدف للأطفال" قالت المعلمة (ف) من محافظة رام الله "أحنأ في الروضة ما بنفكر في استراتيجيات لتوظيف التكنولوجيا لأنه أحنأ بنلاحظ أنه الأطفال ما يتعلقوا بالتكنولوجيا وأنه يستخدموا أشياء الطبيعية، وأحنأ مش مع التكنولوجيا لأنه أحنأ بنلاحظ على الأطفال وخاصة بعد وخلال فترة كورونا أنه الأطفال أنه النطق عندهم كثير بتاثر بشكل سلبي لأنه ما في تواصل مع الأطفال الآخرين، وما بتواصل حتى مع الأهل لأنه الأهل هم كمان صاروا بضلوا على الأجهزة، وما بتواصلوا مع أطفالهم، وهاد بخلي عندهم النطق في مشاكل، وكمان القراءة بنشوف أنها تآثرت بشكل كثير كبير بطل الولد بعرفش يقرأ وصار يعتمد على

الصور المتحركة، وكمان عم نلاحظ ضعف في الكتابة لأنه لازم يستخدم العضلات الدقيقة في الكتابة عشان هيك أحنا ضد التكنولوجيا".

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن الاستراتيجيات المقترحة من قبل أفراد العينة حول توظيف التكنولوجيا، وكان هناك إجماع على أن استخدام التكنولوجيا بالطريقة الصحيحة، وبالوقت والأسلوب المناسبين يعطي نتائج رائعة في تعليم الأطفال، ومن أهمها استخدام شاشة العرض، حيث يعتبرونها الأكثر فاعلية في العملية التعليمية في رياض الأطفال، حيث كان هناك تقريباً شبه إجماع على أن الاستراتيجيات المقترحة من قبل أفراد العينة على شاشة العرض، باستثناء معلمة واحدة كانت توجهاتها سلبية للغاية حول التكنولوجيا، وبررت ذلك أنه من خلال ملاحظتها للأطفال كانت تظهر عليهم بعض الأعراض السلبية، وقد اعطت بعض الأمثلة فعلية النطق عند الأطفال لم تعد سليمة حيث أصبح الأطفال يعانون من مشاكل نتيجة عن عدم التواصل مع الآخرين.

استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال:

جدول رقم (4. 64) يبين نسبة موافقة أفراد العينة حول وظائف التكنولوجيا للمضمون، ووظائف التكنولوجيا للسياق، ووظائف التكنولوجيا بشكل فردي (N=10)

الترقيم	العبارات	التكرارات
1	وظائف التكنولوجيا للمضمون:	
	لديهم أفكار إيجابية حول استخدام التكنولوجيا للمضمون	9
	لديهم أفكار سلبية حول استخدام التكنولوجيا للمضمون	10
2	وظائف التكنولوجيا للسياق:	
	استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهلهم	10
3	وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي:	
	توظيف التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلم	10

يتبين من الجدول السابق أن وظائف التكنولوجيا للمضمون، كان عدد التكرارات الموافقة على أن استخدام التكنولوجيا يساعد على أن يفهم الطفل المضمون هي (9) من أفراد المقابلات، حيث:

قالت المعلمة (س) "لما بدي أعرض قصة لها علاقة بالحروف باستخدام التكنولوجيا من خلال استخدام الأغاني من أجل أنني أعزز بعض المفاهيم إلي بدي الأطفال يفهموها" وقالت المعلمة (ص) "أنا باستخدام التكنولوجيا لما يكون

في مفاهيم صعب أشرحها للأطفال بحضرم فيلم عليها هاد بساعدني في أن أوصل المعلومة بشكل أحسن للأطفال"، كما قالت المعلمة (ع) "أنا لما بكون عندي نشاط تمهيدي أنشودة لأنه الطّفل بحب يشوف ويسمع أول مرة بسمعها ثاني مرة بصير يردد معها وبعدين بصير يعمل حركات وبرقص ويعمل تقليد مع الإيقاع وهي بتبعد الملل عن الطّفل، وكمان لما بدي أعمل نشاط حركي ممكن أعرضلهم نشاط حركي أو ممكن موسيقى على المسجل بقلهم بدنا نسمع تركيز سمعي وهذا كتير بساعدني بأنشطة الوعي الصوتي وأحنا في رياض الأطفال كتير بنركز عليه لأنه مثلا بقولوا كف على اليمين وكف على اليسار لازم يميز الطّفل وين اليمين وين إليسار، كمان باستخدامها كمان للقصة وعرض القصص" وأكدت المعلمة (ت) على ما ذكر بقولها "أنا بدي أحكيك عن اسنيري بوكس هو الطّفل من خلاله الحواس الموجودة عند الطّفل هو ممكن يشوف وممكن يسمع وأنا بكمل عنده الحاسة الناقصة فأنا بعطيه أشياء يحس فيها هاد الشيء مش موجود في البيئة إلي حولي هاد مش موجود في البيت ومش موجود في أي مكان، يعني بروح الطّفل بقول للأهل أنا شفت فصل الخريف بكل مظاهره وكتير بتفاعلو معه وكتير بنبسطوا عليه، وكمان ممكن نعرفهم من خلاله على بعض الحيوانات وممكن نشغل عليه فيديوهات خارجية، وممكن نعكس من خلاله صور الأطفال أنفسهم كتير بتفاعلو معها وكتير بنبسطوا"، بينما المعلمة (ن) أنا زي ما حكناك أحنا عنا أشياء بسيطة بس رغم هيك بنحس أنه الأطفال من خلال عرض الفيديوهات مثلا بصيرو يعرفوا ويفهموا الأشياء بشكل كتير أحسن من لأنه بس أحنا نحكي عنها"، وتم أترأ الحديث من قبل المعلمة (هـ) قالت "من أهم الأساليب في رياض الأطفال يجب أن تكون الوسائل أما محسوسة أو مسموعة أو مرئية ويكون أفضل إذا قدرات أنا أجمع بين هدول الثلاثة المحسوس والمرئي بتكون المعلومة وصلت لطفل بشكل أفضل" على سبيل المثال مرة في طفل بحكي أنه عمي اجا من امريكا أخذني معه على السينما وأنا بعمل في قرية نائية والأطفال ما بعرفوا شو يعني سينما فأنا حاولت استثمار هي الفكرة من خلال أنه أما حكيتلهم بكرة بدنا نروح كلنا على السينما مع بعض وشرحتلهم شو يعني سينما بس ما بعتمد أنه الأطفال فهمو كتير منيح شو يعني سينما فأنا حضرت للنشاط بأنه جهزت

بطاقات مكتوب عليها أرقام وحطيت على الكراسي أرقام مشابهة عشان كل واحد باخد رَقْم ويدور على الكرسي الي بحمل نفس الرَقْم، كمان عملت زاوية الدكان عشان يشتروا بوشار ويتسلوا لما يحضروا الفيلم في السينما، والفيلم إلي أنا عرضته كان عن فصل الشتاء وجهاز الفيديو بشكل كلشي بدي الأطفال يعرفوا عن فصل الشتاء من مظاهر، ملابس أظعمة كلشي، من خلال عرضه على شاشة العرض الكبيرة كان لبروجكتر عشان هيك أنا بعنقد أنه تفعيل التكنولوجيا بوصل المضمون بطريقة رائعة للأطفال".

كان عدد التكرارات (1) ممن لديهم أفكار سلبية عن استخدام التكنولوجيا وتفعيلها في رياض الأطفال، فمثلا:

قالت المعلمة (ف) "أحنا ما بنفضل استخدام التكنولوجيا وأحنا بنشوف أنها كثير سلبية منها إيجابية هيك أحنا كمعلمات بنشوف".

بناء على ما سبق أن المعلمة لديها أفكار سلبية عن التكنولوجيا من خلال مشاهدتها للأطفال على وجوسهم لفترات طويلة على أجهزة الجوال أو لاب توب أو التابلت في البيوت، وحيث ان توظيف التكنولوجيا هي شيء مختلف كل الاختلاف عن هذه الأفكار.

وظائف التكنولوجيا للسياق:

استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهلهم:

كان هناك إجماع من قبل المعلمات على أن توظيف التكنولوجيا هو أسلوب فعال في عملية التواصل مع أولياء الأمور فيما يخص جميع الجوانب سواء إعلام الأهل بالتعليمات والقوانين في الروضة، أو من خلال دعوة الأهل للمشاركة والمساهمة في الأنشطة التي تنفذها الروضة، بالإضافة إلى اطلاع الأهل على معظم الأنشطة التي تتم بالروضة، وهذا يعمل على إرضاء فضول الأهل عن كيفية تفاعل أطفالهم مع هذه الأنشطة بالاستفادة من الصور أو الفيديوهات المنشورة، فمثلا:

المعلمة (ع) "أنا عملت صفحة على الماسنجير مشتركة فيها كل أهالي الأطفال عندي وبنزلهم عليها كل الأنشطة إلي بدي أعملها على مدار الأسبوع أو إذا بدي بعض الاحتياجات مثلا لما عملت عن النظافة طلبت منهم بيعتولي فراشي أسنان مع أولادهم عشان نعمل نشاط الأسنان، وكمان المدير والمشرفة من المديرية موجودين وبشوفوا كل الأنشطة إلي بعملها مع الأطفال، وهاد بخلي

المدير يكون معي كل الوقت ومو ضروري يجي بس على الصف، والأهل كمان مبسوطين لأنه بحبوا يشوفوا أطفالهم شو بعملوا في الروضة"، وكذلك المعلمة (ن) "أحنا عاملين صفحة للأهل على الواتس ونتواصل معهم من خلالها رغم أنها مجموعة بسيطة بس كثير منيحة وبتسهل علينا لما بدنا نعمم ايشي على الأهل أو نطلب منهم أنه بيعثوا بعض الأشياء مع الأطفال من أجل استخدامها في النشاط زي مثلا يجيبوا حبوب للزراعة أو التصنيف أو فراشي أسنان" وأكدت المعلمة (هـ) بقولها "التكنولوجيا وسيلة كثير فعّالية من أجل التواصل بين الطّف وأهله وبين الروضة والأهل من أجل اطلع الأهل على الأنشطة التي تتم خلال اليوم مع الطّف داخل الروضة وكمان لما بدنا نعمم شي عليهم أو نطلب منهم بعض الأشياء البسيطة من أجل تنفيذ نشاط معين، وذلك من خلال مجموعة الواتس اب، وكمان عنا مجموعة الماسنجر والفيس بوك، وكمان بعمل زوم مع الأطفال في نهاية الأسبوع كنت هاد أنا بعملوا وقت الكورونا ولسه مستمرة فيه لليوم لأنه شعرت قديش مفيد وبحفز الأطفال ليجبوا الأسبوع القادم متحمسين للأنشطة إلي بدنا نفذها وكيف بشرحها خلال لقاء الزوم وهاي كانت فرصة نكسر الحواجز من الأهل ببلش اللقاء مع الأطفال وبنهي مع الأهل وبحكي شو عنا أنشطة وشو عنا فعليات إذا بدي الأهل يركزوا على بعض النقاط، وكمان أنا عندي كل أسبوع نشرة همسات تربوية لتوعية الأهل لكيف يتعاملوا مع الأطفال كأم أو كأب وكيف نعمل على تعزيز الجانب الاجتماعي، ووكمان الوعي بالذات وإدراك الذات والوعي بالنفس، فكنت بقدم الإرشاد للأهل كيف يتعامل مع هذه المواضيع".

بناء على ما سبق فإن التكنولوجيا تعدّ وسيلة تواصل فعّالة مع أولياء الأمور ويعود السبب في ذلك أن هناك الأمهات اللواتي يعملن وليس لديهن وقت لزيارة الروضة والتواصل مع المعلمة، أو حتى في القرى هناك العديد من الأمهات اللواتي لا يسمح لهنّ بالخروج من البيت، وبالتالي تعدّ التكنولوجيا وسيلة فعّالة من أجل التواصل مع الأهل كما أنها سريعة وفعّالة من قبل المعلمات حيث يتم من خلالها ارسال التعميمات إلى جميع الأهل بأقل تكلفة وجهد ممكن.

وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي:

توظيف التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلم:

كان عدد التكرارات (10) أي أن هناك اجماع من قبل أفراد العينة على أن استخدام التكنولوجيا مهما كان بسيطاً فإنه تعمل على تنمية ميول الطفل نحو التعلم، حيث أنه يعمل على توصيل الفكرة بأسلوب سهل وسلس، ويمكن توظيفه في أكثر من مجال، كما أنه يعمل على زيادة التشويق للطفل، وبالتالي يعمل على إزاحة الملل عن الطفل، وبهذه الطريقة نعمل على زيادة حب الطفل للتعلم، وإضافة على ذلك أنه التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا، يعمل على استثارة كل حواس الطفل السَّمعية والبصرية والحسية، وبالتالي تعمل على تثبيت المعلومة وهذا يحبب الأطفال في التعليم لأنه يكون ممتعاً ومرحاً، مثلاً:

قالت المعلمة (س) عن توظيف التكنولوجيا أنه أسلوب جدا مهم لأنه يوصل الفكرة للطفل بأسلوب سلس وسهل، وكمان بنقدر نوظفه بأكثر من مجال "والمعلمة (ت) قالت "التكنولوجيا تعمل على تنمية ميول الطفل لتعلم إذا كان الطفل فيها فعّال ونشط مش بس يتلقى معلومات يعني لما بدي اعطي إي شي لطفل لازم أكون مشغلتلوا كله حواسه ومخه حتى يفهم مش بس ليتلقى، عشان هيك لازم نننقى الأشياء إلي بتساعد الطفل أنه يتطور مش ناخذ التكنولوجيا بشكل مطلق بكل حسناتها وكل سيئاتها"، وقالت المعلمة (ف) "أحنا مثلا لما بنعطي الطفل القصة المرئية وبنعرض القصة عن طريق الكمبيوتر أو البروجكثير بنلاحظ أنه الأطفال أه بتفاعلوا بشكل أحسن مع الفيلم مثلا عرضنا فيلم عن كيف حسن بعمل على ترتيب غرفته شفنا أنه الأطفال أه تحمسوا للإيشي بس هاد بكون مرة في الشهر أو مرة كل أسبوعين، وبنحاول نحد من استخدام التكنولوجيا"، بينما المعلمة (ه) قالت "كيد مية مية لأنه التكنولوجيا بتعمل على أستثماره كل حواس الطفل السَّمعية والبصرية والحسية زي ما حكناك من قبل وكل ما وظيفنا حواس أكثر عند الطفل هاد بعمل على تثبيت المعلومة وهاد بخلي الأطفال يحبوا التعليم لأنه بكون مرح وممتع، وكمان أنا في كل نشاط بثبت فيه المعلومة وبكون تدعيم للأنشطة ومش بديل عنها، وهي بتثري الموضوع بشكل كثير كبير"

بناء على ما سبق تبين أن الأطفال بطبيعتهم يحبون التغيير، ويثيران تباهم الأصوات والألوان والأفلام والأغاني والموسيقى، وأنه عند استخدام التكنولوجيا نعمل على استثارة الحواس

السمعية والبصرية والحسية، وذلك يؤدي إلى متعة الطفل وشعوره بالراحة، وبذلك يعمل على تنمية ميول الطفل نحو التعلم.

العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا :

تأثير علاقة المديرية بالمعلمات على الاستخدام الناجع للتكنولوجيا في الروضة، فمثلا: المعلمة (ن) قالت "لما تكون العلاقة منيحة مع المديرية نحاول أحنا المعلمات أنه نبذل مجهود أكثر في تعليم الأطفال واستخدام كل الأشياء المتوفرة عنا بالروضة عشان يكون تعليم الأطفال أفضل وما حد يخرج من الروضة"، قالت المعلمة (ف) " لا ما في أي تأثير على العلاقة بين المديرية وتوظيف التكنولوجيا لأنه أحنا مش مع توظيف التكنولوجيا كتير في الروضة"، المعلمة (هـ) اضافة "إذا كانت المديرية داعمة إلي وكانت فاهمة الخطة تاعتي وكيف أنا بوظف التكنولوجيا، ومطلع على الخطة تبعتي وكيف أنا بدي أوظف التكنولوجيا في تنفيذ الخطة والأنشطة، وهي على اطلاع بالخطة في بداية كل أسبوع، فبكون توظيف التكنولوجيا، فإذا كانت المديرية رافضة التكنولوجيا هاد رح يكون عائق وممكن تحكي الغيها لأنه ما بقدر أعمل النشاط دون موافقة المديرية، بالعكس لما هي تكون علاقتي معها منيحة وبتناقش في موضوع التكنولوجيا بتكون هي مساعدة وبتحاول توفرلي بعض الأشياء إلي ممكن تساعدني".

بناء على ما سبق يبدو أن معلمة من أصل 3 معلمات قالت أنه لا يوجد علاقة بين علاقتي بالمديرية وتوظيف التكنولوجيا في حين أن معلمتين من أصل 3 معلمات قلن أن هناك علاقة مباشرة بين توظيف التكنولوجيا والعلاقة بالمديرية، بالتالي يتبين أن المعلمة التي لديها مديرة تتبع النمط التسبيبي لا يوجد علاقة بين توظيف التكنولوجيا وعلاقتها مع المديرية، أما المعلمة التي لديها مديرة تتبع النمط الديمقراطي فإن علاقتها تتأثر في توظيف التكنولوجيا وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة في البحث الكمي.

المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المعلمات وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا:

لقد تحدثت المعلمات أن المشاركة في اتخاذ القرار لها علاقة بتوظيف التكنولوجيا حيث قلن، مثلا: قالت المعلمة (ن) "إن إحضار أي جهاز داخل الروضة اعتقد أنه سوف يؤثر بشكل ايجابي لأنه أحنا متعودين مع المديرية أنه كل القرارات بتكون بالتشاور معنا

قبل ما تتخذة المديرية وهاد أكيد بخلينا نكون متحمسين أكثر لأنه استخدام التكنولوجيا بطريقة صحيحة بتسهل علينا كثير من المفاهيم المعقدة بالنسبة لطفل" ووافقتها الرأي المعلمة (هـ) "أه كانت تاخذ رأيي على سبيل المثال كان في حد من أولياء الامور عنده محل للأجهزة الكهربائية فأجبت سألتني شو بتحبي نجيب من عنده حتى تستفيدي في تعلم الأطفال فأنا اخترت تلفزيون لأنه ما في هنا وأنا بقدر أوظفه بأكثر من جانب، لأنه عندي لاب توب لو كان شخصي بس بمشي شغلي عليه، وهي بتشاركني بكثير من الأمور وكثير بساعد".

بناء على ما سبق يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرار لها علاقة بتوظيف التكنولوجيا لأنه عندما يتم مشاركة المعلمة في اتخاذ القرار تكون أكثر حماساً لنوع التكنولوجيا الذي من الممكن أن يساهم في تسهيل العملية التعليمية التي تقوم بها المعلمة.

متابعة المديرية للخطط التربوية وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا:

تحدثن المعلمات أن هناك علاقة بين متابعة الخطط من قبل المديرية وبين توظيف التكنولوجيا، حيث تحدثن مثلاً:

قالت المعلمة (ن) "بعتمد نعم أنه ممكن يؤثر أنه لما نكون راصدين في الخطط أنه بدنا نعمل أو نستخدم التكنولوجيا لما يكون عارفة أنه المديرية رح تبع وتسألني أكيد بدي أضطر أنفذ شو مكتوب بالخط، واستخدم التكنولوجيا وأنه متابعة التخطيط عن طريق التكنولوجيا أسهل إلي كمعلمة وإلها كمديرة"، قالت المعلمة (هـ) "أه من خلال تجربتي أه بأثر، على سبيل المثال لما هي بتشيك كل أسبوع على الخطة الأسبوعية في أسبوع مثلاً ما يكون حاطة توظيف التكنولوجيا فبتيجي تسألني ليش مثلاً مش ضايقة موضوع التكنولوجيا، فإذا كانت المديرية مهمة وبتتابع أه بتكون مشجعة ميسرة لتوظيف التكنولوجيا أكيد".

بناء على ما سبق يتبين أن متابعة المديرية للخطط له تأثير قوي إذا كانت المديرية مهمة بموضوع توظيف التكنولوجيا.

استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال:

تحدثن المعلّمت عن أهمية استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال حيث قلن، مثلا: قالت المعلّمة (ن) "أنا مع لأنه أحنا في عصر التطور لأنه أطفالنا إذا ما بدهم يكونا زي أطفال العالم على علاقة منيحة بالتكنولوجيا من هم صغار ما رح يوصلوا للي وصلوله الأطفال في اليابان والأطفال في أمريكا لما نشوف كيف دول برة وكيف التقدم في التكنولوجيا ساهم وساعد في أنهم بينو شخصيات وأفكار منيحة للأطفال وبعقد أنه التكنولوجيا إذا تم استخدامها في فلسطين رح يساعد ويساهم ومش قصدي أنهم يوزع تابلتات (الأجهزة اللوحية) على الأطفال واستخدامها إلى حد ما من أجل أنها تساعد الطفل أنه يتعلم مش أنه يستخدمها بشكل سلبي، وأحنا كمعلمات دورنا أنه نورجيهم كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل إيجابي على سبيل المثال أنه بدنا نستخدم التكنولوجيا ولكن بدنا نحدد الوقت، وشو هي الأشياء المفيدة وشو الأشياء إلي مش لازم أنه نفتح عليها، ولازم نحط ضوابط عند استخدام التكنولوجيا" قالت المعلّمة (ف) "لا لأنه هي إلي بتخط الخطط وبتكون معتمدة على الأشياء الموجودة في البيئة ولا تعتمد على التكنولوجيا، لما المديرية بتخط الخطط، وما بنحتاج في تنفيذها على التكنولوجيا" قالت المعلّمة (هـ) "أنا مع توظيف التكنولوجيا لأنه دوري كمعلمة كيف أوظف التكنولوجيا في الوقت والمكان الصحيح، وأنا بكون من قبل مجهزة شو بدني الطفل يشاهد شو بدني يسمع وما بكون عشوائي أو شو بدو يخطر على باله شو هو بدو يحضر أو بدو يسمع أو بدو يلعب كلشي بكون مخطط من قبل ومحددة الهدف قبل وأنا بقدر أعرف إذا الطفل فهم ولا لا وكيف أول ما أظفي الجهاز وبسأل الأسئلة، وكيف كل الأطفال يشاركوا وكلهم فاهمين، وكيف كل الصف بعيد معي، كله مندمج وكيف بعطينا المعلومة الصحيحة هون أنا بكون حققت الهدف من النشاط، عشان هيك في الغرفة الصفية في معايير وضوابط للتكنولوجيا مش عشوائي، وأنا بكون موجة".

بناء على ما سبق يتبين أن (9) من أفراد المقابلات كانوا مع توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال لما لها من أهمية في العديد من الجوانب التعليمية التي تعود على الطفل بالنفع والفائدة.

3.4 نتائج ومناقشة المقابلات للمديرين:

الأنماط القيادية:

المجال الأول: النمط الأوتوقراطي:

كي نحلل معاملة المديرية للمعلمات من وجهة نظر المديرين، لذلك سوف نتطرق إلى عدة مجالات لها علاقة بهذه المعاملة، هذه المجالات هي: مشاوررة المعلمات في اتخاذ القرار، ومدى تقبل الانتقاد، والنهج المتبع في العقاب، متابعة الخطط، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل بشكل تشاركي، والتعامل مع المعلمات، والتغذية الراجعة، والمؤثرات على طريقة التعامل مع المعلمات، والنمو المهني للمعلمات، وكيفية التعامل معهن، وسوف نتطرق إلى كل واحد من هذه المجالات أدناه.

مشاوررة المديرين للمعلمات في اتخاذ القرار، ومدى تقبلهم للانتقاد من المعلمات من وجهة نظر المديرين أنفسهم الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي:

مشاوررة المديرية الأوتوقراطية للمعلمات في اتخاذ القرار ومدى الحزم في التعامل مع الهيئة التدريسية في الروضة للمدير الذي يتبع النمط الأوتوقراطي في القيادة، مثلاً:

المجال الأول: النمط الأوتوقراطي:

النهج المتبع في العقاب من قبل المديرين من وجهة نظرهم، الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي:

نتيجة تحليل المقابلات مع المديرين لم يكن هناك أي من المديرين يتبع العقاب كنهج في الروضة التي يتولى قيادتها، وبناءً على فإن لا يوجد أي من المديرين يتبعون النهج الأوتوقراطي من أفراد عينة المقابلات.

المجال الثاني: النمط الديمقراطي:

جدول رقم (4. 65) يبين نسبة النمط الديمقراطي من وجهة نظر المديرين

الرقم	الفقرة	التكرارات
1	لا يتبع المدراء العقاب كنهج في التعامل مع المعلمات المقصرات	10
2	يناقشون المعلمات في القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي	10
3	تقبل الإنتقاد من المعلمات	10
4	متابعة الخطط والعمل بشكل تشاركي في إعدادها	10
5	والاهتمام بالعلاقات الإنسانية	10
6	والعمل بشكل تشاركي	10
7	والتعامل مع المعلمات بشكل موضوعي	10
8	يعملون على تقديم التغذية الراجعة	10
9	مصلحة الأطفال هي المؤثر الوحيد على طريقة التعامل مع المعلمات	10
10	يعمل المدراء على تعزيز والعمل على النمو المهني للمعلمات	10

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع المديرين هم ديمقراطيون من وجهة نظرهم

النهج المتبع في العقاب من قبل المديرين من وجهة نظرهم، الذين يتبعون النمط الديمقراطي:

اتخاذ العقاب نهجاً أساسياً للتعامل مع المقصرين في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين لا يتبعون العقاب كنهج في داخل الروضة، ولكن دائماً يلجؤون إلى التعامل بلطف وبطريقة ودية، ويتم متابعة الموضوع إذا حدث أي تقصير ومن ثم محاولة حل المشاكل عن طريق الحوار مع المعلمة المقصرة، بالإضافة إلى محاولة التخفيف عن المعلمة ومساعدتها في تخفيف الضغط عنها، إذا كان ذلك التقصير بسبب الضغوط التي تعاني منها المعلمة سواء أكانت ضغوط العمل، أو ضغوطاً خارجية، لذلك المديرين الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة قالوا، مثلاً:

المديرة (م) قالت "أه أحياناً بصير عند الواحد مشاكل أو ظروف في البيت وأنه هاد ممكن يؤثر على عملها، وعلى أسلوبها وعلى أدائها في هذه الحالة وأنا بلا حظ إلي شوفته، وفي نهاية الدوام بقلها معلش مس أنا عاوزك تتأخري شوي نص ساعة وبنقعد في الإدارة وبقلها أنا شوفتك اليوم متضايقه إذا بتحبي تحكي ممكن أقدر أساعدك، ممكن هي تحكي وممكن تتحفظ، ولكن في النهاية بقلهم أحنا بيئة العمل

لأنه أحنأ في رياض الأطفال ومع الأطفال كل إشي بصير في البيت في الحياة الاجتماعية بتركوا كل ايشي وراكم مجرد ما تفوتوا على الروضة"، أما المديرية (د) قالت "أه أحنأ بشر في النهاية أه ممكن يغلطو بس أنا ما بترك هيك مواضيع مهمة، وعلى طول بتابع الموضوع وبجيب المعلمة وبحكي معها وبنوصل لنقطة إتفاق"، بينما المديرية (ت) قالت "أحنأ ما بنسمي تقصير ولكن أنا بسميها ضغوطات من العمل أو البيت أو ضغوط خارجية وهو الإنسان لما يكون عنده مشاكل بصير عنده ضغوطات والمعلمة لما يكون عندها (20 أو 25) طفل في الصف هاد بضغطها، وبقلها اليوم ما بدنا ندرس الأطفال اليوم بدنا نط ونعلب مع الأطفال فبتحسى حالها آخر النهار أنها مرتاحة ومبسوطة وروحت بحس جديد وبطاقة إيجابية"، والمديرية (س) قالت "بصراحة أنا زي ما بتعامل مع الأطفال بتعامل مع المعلمات، ولما وحدة من المعلمات بتعمل ايشي منيح بمدحها وبقول للمعلمة عملت إيش منيح وبحطها على لوحة الشرف".

مناقشة المعلمات في القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي في الروضة:

تحدث المديرين أنهم يعملون على مشاركة، ومناقشة معلماتهم، في الأمور التي تتعلق بالروضة أو بالأمور التعليمية، فمثلا:

المديرية (م) قالت "نعم في بعض الأمور بستشيرهم وفي بعض الأمور بكون محتارة فيها فبستشيرهم فيها، وبنفس الوقت ممكن ينتقدوني بس أنا كمان بناقشهم فيه وبحاول اقنعهم، أو هم يقنعوني بوجهت نظرهم يعني بنتوصل للقرار من خلال النقاش"، وأما المديرية (د) قالت "أنا دائما بنتناقش في كل الأمور الخاصة بالعملية التعليمية وبنفس الوقت ما حد منهم بتخذ قرار لحالهم بدون ما ترجعلي كل الوقت بنتناقش بكل الأشياء مع بعض"، والمديرية (ت) قالت "هناك تشاور في كل القرارات الي بتصير في الروضة من قبل المعلمات وكمان المعلمات عندهم الصلاحية ياخذو بعض القرارات، وأنا عندي الشهر مثلا بعد نهاية السنة بنجتمع مرة كل أسبوع فبنعمل على وضع الخطط سواء السنوية أو الشهرية أو الأسبوعية يعني بطلع برنامج متكامل يعني بطرحوا بعض الافكار، وأحنأ بناخد بعين الاعتبار كل المناسبات إلي ممكن تمر معنا خلال العام"، والمديرية (س) قالت "أحنأ الخطط بتيجي تقريبا جاهزة من مشرفة رياض الأطفال بس أحنأ بنفرغ الخطة على شكل

خطط أسبوعية وهاد بصير وقت العطلة قبل بداية السنة أنا والمعلمات، بس بالنهاية أنا بقرر شو لازم نعمل وكيف بدنا ناقش الأشياء"، والمديرة (ر) قالت "أنا قريبة كثير منهم وما بكون متسلطة عليهم وبحب اخذ رأيهم في كل الأنشطة".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعملون على التشاور في كافة الأمور التي تتعلق بتطوير العمل التربوي في داخل الروضة، وحتى لو تم انتقاد المدير فإنهم يتقبلون الانتقاد، كما أن بعض المديرين يمنحون بعض الصلاحيات للمعلمات في بعض الأمور من أجل تطوير العمل التربوي، وأن مديرة واحدة فقط قالت: أنا فقط اشاورهم في الأمور التي تتعلق بالأنشطة وتطوير العمل التربوي، أما الأمور الأخرى فلا أقوم بمشاورتهم بها، لأنه نتيجة التجربة تبين للمديرة أن نتيجة المشاورة معهن يجعل المعلمات يتجاوزن المدير في بعض الأمور، مثل التواصل مع الأهل دون علم المديرة .

علاقة المدراء مع العاملين في الروضة :

تحدث المديرين الذين يتبعون النهج الديمقراطي عن العلاقة مع العاملين في الروضة، ووصفوها بأنها علاقة تعتمد على الاحترام، والتفاهم وعلى أساس أنهم الأسرة الثانية، فمثلا :

المديرة (م) قالت "أنا بتعامل مع معلماتي إنا طاقم كثير طيبين مع بعض وفي احترام وود في إتقان الشغل، لأنه معلماتي هن معي من 8 سنين وهلا هن يعرفوا ومبدعات في الشغل، ومعاملتنا مع بعض مثل الأصدقاء"، وتفقت معها المديرة (د) حيث قالت "أنا عندي 6 معلمات وإحنا بنعمل مع بعض كتييم واحد (كفريق واحد) وما في شغل فردي الشغل بكون دائما جماعي" وأكدت على ذلك المديرة (د): أنا دائما متواجدة في الروضة وبشغل معهم كفريق، كمان أنا بفوض معلمات لأنه أنا بحتاج أخرج على اجتماع اروح على التربية فبعمل على تفويض معلمات صف البستان لأنه أنتو قدها ومسؤولين لأنه لازم نعطيهم مساحتهم لأنه هن قد المسؤولية"، أما المديرة (ت) قالت "أنا بتعامل مع معلماتي على أساس أنهم الأسرة الثانية، وأنه كل واحد أله شغلوه وبتعامل معه بدون فوقية وأنا بتعامل بكل مهنية بشكل كامل"، بينما المديرة (س) قالت "علاقتي مع المعلمات علاقة ودية مبنية على التفاهم مبنية على آراء بناءه وإذا كنا بدنا نعمل مشروع كلنا بنتناقش فيه، وإذا في نشاط مكرر بنعمل زي حلقة مناقشة وبنأخذ برأي إلي بجمعوا عليه الكل

أو الأغلبية فيما يخص الأنشطة إلي بتصير في الروضة، وأنا ما بحب أكون حازمة مع معلماتي أحنا الأسلوب المتبع هو الحوار والنقاش".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يتعاملون مع المعلمات بطريقة إنسانية، وقد قال المديرون: إن العلاقة مبنية على الاحترام والود، والعمل كفريق واحد، وتم أيضا وصف فريق العمل بانهم الأسرة الثانية لهم، وإن الجميع لديه نفس الهدف بأن يكونوا أفضل روضة.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل المديرين للمعلمات:

قال المديرون الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة أن العلاقات الإنسانية هي في المقام الأول، مثلا:

المديرة (د) قالت "أنا كثير براعي الوضع الإنساني والظروف الإنسانية لأنه أحنا بشر وبعدين أنا كنت زميلتهم وكثير قريبة منهم، وكمان بتفهم احتياجاتهم وظروفهم، ولما أكون حكيت مع معلمة كلمة هي ما نبسطت منه أو العكس فبنحكي مع بعض، وأحنا منفتحين كثير على بعض وبنناقش كلشي مع بعض وبنوضح وجهة نظرنا من خلال الاجتماعات الدورية" ووافقتها الرأي المديرية (ت) "أنا بتعامل مع الطاقم بشكل أنساني بشكل كثير كبير وأنا ما بنسى الناحية الإنسانية، وبقولوا اللحظات السعيدة هي اللحظات إلي بنقضها في الروضة" وأضاف المديرية (س) قائلة "أنا بهتم بالجوانب الإنسانية يعني لما وحدا من معلماتي أنصابت بالكورونا خليتها تغيب وأنا كنت مكانها معلمة"، والمديرة (ر) قالت "أنا بهتم بالعلاقات الإنسانية، ونفسية المعلمة مهمة عندي حتى تعطي عن حب وأنهم يحاولوا يعطوا أحسن ايشي عندهم مع الأطفال".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يتعاملون مع المعلمات بطريقة إنسانية، وقد قال المديرون: إن العلاقة مبنية على الاحترام والود، والعمل كفريق واحد، وتم أيضا وصف فريق العمل بانهم الأسرة الثانية لهم، وأن الجميع لديه نفس الهدف بأن يكونوا أفضل روضة، وقد قالت إحدى المديرات: إن هناك اجتماعات دورية تتم للمعلمات ويتم فيها مناقشة الأمور كافة، ولكن رغم مراعاة الأمور الإنسانية التي لا يجب أن تكون على حساب مصلحة الأطفال، فالاهتمام بمشاعر الأطفال هي في المقام الأول.

متابعة الخطط التربوية للمعلمات من قبل المديرين داخل الروضة:

تحدث المدراء أنهم يعملون على متابعة الخطط ويعملون على المشاركة في وضع الخطة خلال العطلة الصيفية، فمثلاً:

المديرة (م) قالت "أنا بحط معهم الخطة السنوية والخطة الشهرية وبعدين كل معلمة بتحط خطتها الأسبوعية لحال، وكمان أن الوضع والظروف إلي أحنأ فيه لازم نضل متبعين هنا كفي هون قللي هون في مجال تخلي هون فيش مجال"، وكل الوقت أنا بضل اتبع معهم الأنشطة الخاصة بالخطة"، والمديرة (ت) قالت "الخطة معروف شو هي الخطة بناء على الوحدات الي موجودة في الدليل وبنحط الخطط خلال العطلة في الصيف، وشو بدنا نحط أنشطة عشان نفذ هاي الوحدات"، وقد اتفقت معها المديرة (س) "أحنأ بنعملها في العطلة وكمان أحنأ المشرفة بتعطينا الخطط وبساعدنا فيها سواء الخطط السنوية أو الشهرية" والمديرة (ر) قالت "أنا عندي كل معلمة بتحط نشاطها لحالها، أنا بكتب البرنامج بجهازه يوم الجمعة السبت ببعته على الأون لاين للمعلمات بشمل طول الأسبوع، والاحد بتكون الخطة جاهزة وبترك الحرية للمعلمة شو بدنا تختار أنشطة ولكن لازم تلتزم بأهداف الخطة وبنودها، ومرات بلفت نظري نشاط مميز بعمل على تعميم النشاط على باقي المعلمات حتى بصير في في تبادل للخبرات، وكمان بنتشاور فيه شو رأيكم بعمل هذا النشاط، وإذا كان النشاط بخدم الهدف إلي بدنا المعلمة تعمله ممكن هي إلي تنفذ النشاط".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين قالوا: إنهم يعملون على وضع الخطط السنوية والشهرية بشكل تشاركي مع المعلمات، بالإضافة إلى عملية المتابعة لكيفية وضع الأنشطة؛ من أجل تحقيق أهداف الخطط المرصودة، والتي من خلالها نستطيع أن نقول هنا قليل، وهنا يوجد كثير من الأنشطة، وكان الاختلاف بين الرياض الخاصة والحكومية، حيث إن الرياض الحكومية كانت تضع الخطط بناء على منهاج وزارة التربية والتعليم وتلتزم به مئة بالمئة، أما الرياض الخاصة فلم تكن تلتزم مئة بالمئة بالمنهاج المتبع من قبل وزارة التربية والتعليم، كما قالت بعض المديرات: "إن الخطط تأتي جاهزة من التربية والتعليم، وأنا والمعلمات بس بنحط الأنشطة الخاصة بها"، وكما قال المديرون الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة.

مدى مشاركة المعلمات باتخاذ القرارات:

تحدث المدراء أنهم يعملون على مشاركة المعلمات بشكل كبير بعملية اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بالروضة، فمثلا:

المديرة (م) قالت "أحنا عددنا قليل أنا بس عندي معلمتين وأسلوبنا واحد وطريقتنا وحدة وأحنا جميعا نفس الكفاءتهن ما في 15 شعبة وأسلوبنا واحد وطريقتنا واحدة عشان هيك أحنا بنتشارك في كل القرارات وهن كلهم تقريبا كفاءتهن متساوية"، وأما المديرة (د) قالت "أنا مش بس مديرتهم أنا كنت قبل زميلتهم وهلا أنا بعاملهم كمان كزميلات مش مديرة ومعلمات"، وكمان المديرة (ت) أكدت على نفس شيء حيث قالت "أنا بشركهم تقريبا 90% في الأنشطة إلي إليها علاقة بتطوير العمل التربوي". وأما المديرة (س) قالت "أه بشاركهم بس مش بكلشي في بعض الأشياء زي الأنشطة الي بدنا نعطيها للأطفال وكيف ممكن نشغل فيها حسب الخطة".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعملون على مشاركة المعلمات في جميع القرارات تقريبا.

التعمل/ي مع المعلمات بشكل تشاركي داخل الروضة:

المدراء تحدثوا أنهم يعملون على المشاركة في تنفيذ أنشطة الروضة سواء المنهجية ومنها أو لا منهجية، فمثلا:

قالت المديرة (م) "أنا بأيدهم في كل الأنشطة والفعليات كل أيشي بنعلموا مع بعض"، والمديرة (د) قالت "أنا دايمًا بكون معهم وبشاركهم في معظم الأنشطة تقريبا، وبدخل بعمل معهم الأنشطة وكمان بدخل بحضر حصص، وبعطي المعلمة تغذية وأحيانا بقتراح على المعلمة تعمل أشياء معينة بطريقة ما تأثر على المعلمة" والمديرة (ت) قالت "أنا كتير بشاركهم مثلا ممكن المعلمة تيجي تقولي أنه هي مش عارفة تطبق النشاط مع الأطفال باجي أنا بعطي عنها النشاط حتى اكون نموذج ممكن هي تقلد هذا النموذج أو تضيف عليه بس المهم اوصلها الفكرة"، وأما المديرة (س) قالت "أنا بحكيلهم الفكرة قبل بوقت قبل بيوم مثلا عشان تحضر المعلمة تحضر كلشي بلزم النشاط من أدوات وسائل كلشي"، المديرة (ر) قالت "أه كنت قبل اشاركهم أكثر من هاي الايام لأنه صار لازم يكون في حدود بالتعامل مع المعلمات عشان أعرف اضبط الروضة"

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعملون بشكل تشاركي مع معلماتهن، ولكن نسبة المشاركة كانت مختلفة، حيث إن هناك مديرات يشاركن معلماتهن في جميع الأنشطة تقريباً، ومشاركات أخرى تقتصر على بعض الأنشطة الخاصة، مثل الأنشطة الدينية أو الاجتماعية، أو يمكن تكون المشاركة ليست في النشاط نفسه، ولكن في التحضيرات للنشاط والتخطيط له، كما قال المديرون الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة.

تعمل/ي على أن تنفذ الخطط بشكل حرفي:

تحدث المدراء أن هناك متابعة للخطط بكافة أشكالها ولكن ليس بشكل حرفي، والمتبعة تكون بناء على ما هو متاح ومتوفر، ومراعاة لجميع الظروف الداخلية والخارجية، فمثلاً: قالت المديرية (م) "أن الوضع والظروف إلي أحنا فيه لازم نضل متبعين حنا كفي هون قللي هون، في مجال تخلصي هون، فيش مجال أو أحيانا بصير انقطاع بسبب الأضرابات ففي كل الوقت مراقبة للخطط ومتابعة التحضير اليومي، ونادرا ما يكون في توجيه من ناحية الأداء كأسلوب وكطريقة أو توصيل المعلومة للطفل، ولكن يكون إنه لازم هي الفترة ننجز فيها كذا وكذا بسبب الإضرابات، أو بسبب التسكير والإغلاق وما أنجزناه، فحاولوا الأسبوع الجاي أعمالوا هيك وهييك، أو حسينا في نشاط الأطفال ما أخذوا وقتهم الكافي فيه، الأسبوع القادم ما تحطوا ايشي جديد هاد النشاط بدنا نرجع نعيده" والمديرة (د) قالت: "في خطط سنوية وفي خطط للفترات، فترة أولى وثانية وثالثة ورابعة، حسب النظام الجديد لوزارة التربية والتعليم، أما الخطط السنوية إحنا بنكون مجهزينها في نهاية العام السابق وبنكون حاطين أنشطة مقترحة، وفي عنا الخطط الأسبوعية، ويتم عمل الخطة بشكل تشاركي مع بعض بنقعد كمعلمات صف بستان مع بعض ومعلمات صف تمهيدي مع بعض بنعمل التعديل والإضافة بناء على تجربتنا في العام السابق"، وأما المديرية (ت) قالت "أنا ما بطلب من المعلمات أنه لازم ينفذوه كل الخطة من ألف إلى الياء لا أحنا بنغير فيها حسب الظروف ويمكن نغير ونبدل في الأنشطة بناء على الوضع، بس مهم كتير يحققوا كل الأهداف الموصودة في الخطة"، المديرية (س) قالت "أنا بتابع كيفية تنفيذ الخطط بشكل حرفي لكل الأهداف لازم تنتفذ ويتم العمل عليها من خلال الأنشطة والي يساعد في تحقيق هاد الحكي التحضير اليومي لأنه المعلمة بتكون عارفة كيف بدها تنفذ الأنشطة من الأطفال"،

بينما المديرية (ر) قالت "أحنا في عنا مخرجات موجودة في دليل الوزارة فأحنا بنلترم كثير بتنفيذ كل المخرجات الموجودة في الوحدة والي بتجينا كمان من المشرفة الموجودة في التربية بس أحنا بنختار الأنشطة وبنغير زي ما بدنا بس المهم في الآخر نحقق المخرجات تاعت الوحدة".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعملون على تنفيذ الخطة، ولكن ليس بشكل حرفي، حيث يتم التعديل والإضافة على الخطة بناء على تجارب سابقة، أو بناء على الظروف العامة للبلد من إضرابات أو إغلاقات، كما أن هناك بعض المديرين تقوم المشرفة بإعطائهم الخطوط العريضة للخطة السنوية، وتقوم الروضة بما فيها من مديرة ومعلمات بوضع الأنشطة لتلك الخطوط العريضة على مدار السنة بما يتناسب مع ظروف كل روضة على حدة، كما قال المديرون الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة.

تقديم تغذية راجعة للمعلمات على أدائهن:

تحدث المدراء أنهم يعملون على تقديم تغذية راجعة، بشكل دائم مع تقديم الدعم والمساندة للمعلمات، فمثلاً:

قالت المديرية (م) "أنا لأنه بشارك معهم بكلشي فبعمل على تقديم تغذية راجعة أول بأول إليهم في الأنشطة وفي كل الفعاليات، وكمان ممكن أقترح على المعلمة كيف ممكن تعمل أنشطة بديلة إذا كان النشاط مش بالمستوى المطلوب ولكن بطريقة لطيفة بحيث أقوم أنا بعمل نشاط مع الأطفال فهي تكتشف من خلال هذا النشاط بدون ما أوجهلها أي أنتقاد أه هي فكرة جديدة وممكن اطبقها مع الأطفال"، والمديرة (د) قالت "أه طبعا في أنشطة بطور عليها في أنشطة بقتراح على معلمة أفكارا جديدة ممكن تثري النشاط، وكمان بنتناقش بالأفكار، ومرات أنا بجيب أفكار جديدة ومرات بتقبلو مني لأنه أحنا بنشتغل كفريق ما بنحس أنه أحنا إدارة ومعلمات بشكل منفصل"، وأما المديرية (س) قالت "أنا دايمًا من خلال متابعتي للخطط أو حضوري الأنشطة بعطيهم تغذية راجعة"، والمديرة (ر) قالت "أه طبعا أنا بحضر النشاط فبعمل على رصد ردة فعل الأطفال وكيف بتفاعلوا معه الأطفال ويكونوا مبسوطين بحكيلهم أنه هاد النشاط مميز، وأنت هيكي بتكوني حققتي الهدف المنشود".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يحرصون على تقديم تغذية راجعة للمعلمات، وإنه من خلال المتابعة الدائمة يتم تقديم التغذية الراجعة أولاً بأول، أو يمكن تقديم مقترحات جديدة للأنشطة، ويتم المناقشة بالأفكار الجديدة، وقالت إحدى المديرات: إنه خلال تقديم التغذية الراجعة، إذا كان لدى المعلمة شعور بأن الأطفال لم يستطيعوا أن يفهموا النشاط أو لم يفهموا بعض المفاهيم، يتم إعادة النشاط من بدايته، حيث قال المديرون الذين يتبعون النهج الديمقراطي في الروضة.

معاملة المدير للمعلمات بموضوعية وبدون تحيز:

تحدث المدراء أنه يتم التعامل مع المعلمات بشكل موضوعي وبدون تحيز، والجو السائد في الروضة هو الجو الأسري، فمثلاً:

المديرة (م) قالت "لا بالعكس أنا زي ما بحكي لمعلماتي أنه تركوا كل المشكل والظروف خارج الروضة أنا بطبق هاد الحكي على حالي كمان، وما في عنا مزاجية بالتعامل"، وأما المديرة (د) قالت "لا بالمطوق أنا ما في عندي إي نوع من أنواع المزاجية أنا بتعامل معهم بكل مهنية ومحبة لأنه أحننا متفقين من البدايا أنه أحننا فريق واحد ونعمل بروح الفريق"، والمديرة (ت) قالت "أنا أبدا مش مزاجية ولكن في معلمات مزاجيات" قالت المديرة (س) "أنا ما بتأثر بأي شي وعشان هيك أنا مش من النوع المزاجي بس افوت على الروضة بنسى كلشي بر الروضة"، قالت المديرة (م) "أنا اتعامل معهن بكل مهنية بعزز كل المعلمات ويكون جايبة هدية لو بسيطة في نهاية كل شهر وبحكي مين المعلمة إلي كانت مميزة هذا الشهر وبذكر السبب ليش هي كانت مميزة هذا الشهر، ولما وحدة بتقصر أو بتعمل شيء غلط بجيبها عندي على المكتب وبتتحدث عن الموضوع"، بينما المديرة (ت) قالت "أنا بتعامل مع المعلمات بشكل أسري، بشكل مهني، بس لما نكون خارج الروضة أحننا صديقات لأنه الشغل شغل حتى ما حد يزل من حد"، المديرة (س) قالت "أكثر شي بآثر في طريقة التعامل هي الاحترام المتبادل بيني وبين المعلمات وبين معلمة ومعلمة، كيف بتواصلوا مع بعض وكيف بتواصلوا مع الأهالي"، وأخيراً المديرة (ر) قالت "أحننا علاقتنا تعتمد على مصلحة العمل وعلى مصلحة الأطفال، وأنا كمان ما بنسى أي أشجع المعلمات وبعززهن لما بعملن إيش مميز، وبخدم الروضة".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين أكدوا على أنهم يتعاملون بموضوعية، وأن البعض يعمل أيضا على تعزيز المعلّات من خلال الهدايا من أجل تحفيز المعلّات وتشجيعهن، وأن الأسلوب المعتمد هو الأسلوب الأسري الديمقراطي.

الأمور التي تؤثر في طريقة تعامل المدراء مع المعلّات:

تحدث المدراء أن التعامل مع المعلّات مبین على المهنية، وليس لها علاقة بالأمور الشخصية، والأمر الوحيد الذي يمكن أن يؤثر على العلاقة مع المعلمة هي تقصيرها، وتعاملها الغير صحيح مع الأطفال، فمثلا:

قالت المديرية (م) "أنا ما في شي بأثر على علقتي مع المعلّات غير كيف هم يتعاملوا مع الأطفال أنا أهم شي عندي الأطفال، أنه ممكن اتسامح معهم في بعض الاشياء بس إذا هاد الشي بأثر على الطّفّل أنا بكون حازمة"، قالت المديرية (د) "أنا عندي كل المعلّات زي بعض لأنه كل معلمة إلها كيانها بصفها، وأنا الصلاحيات إلي بعطيها للمعلّات بتكون مشروطة وضمن ضوابط معينة مثلا إذا هي بدها تتخذ قرار لأنها تبدل نشاط واحد مكان نشاط تاني ما لافي مانع إذا كان ما في تسلسل بالأنشطة بمعنى أنه نشاط ما بعتد على نشاط واحد وهكذا، أو في فائدة للأطفال من عمليّة التبديل وتفيد الموقف الصفي، أو بدها تأجل نشاط ليوم تاني كمان ما في مشكلة، ولكن يجب أن تقدم بديل لأنه الأولاد ما بصير ينتركوا هيكل لحالهم"، قالت المديرية (ت) "ما في ايشي بأثر على علاقتي معهم لأنّي بتعامل معهم بكل مهنية وبغض النظر عن وضع المعلّمة وأعطائها، أنا بعمل على توجيهها بالشكل الصحيح، وبلفت أنظارها أنا مش زي بعض الرياض الي بعملوا إنذارات للمعلّات أما أنا لا ما بعمل هيكل مع المعلّات، إلا إذا في ايشي مش صح ممكن يآثر على الأطفال بطريقة سلبية أنا عندي مصلحة الأطفال أهم شي"، قالت المديرية (س) "طريقة تعاملتي مع المعلّمة هي بتكون زي ردة فعل لتصرفها في داخل الروضة إذا كانت منيحة بعزرها وإذا كانت حنونة على الأطفال، أو عملت نشاط مميز بحكي عنها قدام كل المعلّات وبعزرها"، قالت المديرية (ر) "أنا بحب المعلّمة إلي متميزة وبتبع أنشطتها وبتنجز أول بأول وبتقدر توصل الفكرة أول بأول للأطفال، وكمان بتهمها بمصلحة الروضة وعندها أنتماء ومش بس تاخذ أجرها وخلص".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك نسبة (10) تكرارات من المدراء أكدوا أنهم يتعاملوا بطريقة جيدة مع المعلمات وما شي بأثر على هذه المعاملة سو مصلحة الأطفال كل ما كان عطاء وتعامل معلمة مناسب وإيجابي مع الأطفال هذا يعمل على أنه المديرية بتعمل بالمقابل على تعزيز المعلمة.

المجال الثالث: النمط التسيبي:

الإجراءات التي تقوم بها من المدير من أجل زيادة النمو المهني للمعلمات، وبماذا يتأثر: تحدث المدراء أنهم يعملون على تطوير المعلمات مهنية، ليصبح لدى المعلمات معرفة تراكمية تعود بالنفع على الروضة والأطفال، فمثلا:

قالت المديرية (م) "أنا كثير ما في دورة الا بحب أسجل فيها، وأسجل معلماتي معي فيها حتى لما حكنتي مشرفتي عن هي المقابلة كثير تشجعت بحب أعرف بشو يتفكروا بالابحاث على شو بتركز وهي الأسئلة وارده بكل رياض الأطفال ومن الأفضل أنها تكون موجدة وكان عندي معلمة معها دبلوم خلتها تسجل بكوروريوس وتسجل في الجامعة فكنت متعاونة معها وخليتها تطلع قبل نهاية الدوام بنص ساعة وأجيب معلمة تانية تغطي مكانها لحد ما خلصت جامعتها وتخرجت السنة"، قالت المديرية (د) "المعلمات الهم أكثر من خمس سنين في الروضة وهاد يعمل على أنه دائما تشتغلي على التطوير وكل سنة بتبني معرفة على معرفة وبتكملي عليها وهيك بصير في أنجاز أفضل في العمل أفضل مما لو كل سنة بتغيروا المعلمات وخاصة أحنا الروضة بتتبع نهج الريجيو ايميلي وهي في أنشطة الدراما، مع الأطفال في داخل الروضة وهاد النهج بطلب دايمًا يكون عند المعلمة معرفة بكيفية تطبق الأنشطة، كمان وين يكون في دورات بيعت المعلمات فبعث 3 معلمات وأنا وحدة منهم لدورات مؤسسة قطان (عباءة الخبير)، وكما أحنا السنة في عنا معلمة مشتركة بالدبلوم المهني من قبل وزارة التربية والتعليم، وين بنلقى محل نوسع افاقهم بنودي وبنحاول نبعد عن التعليم التقليدي أكبر قدر ممكن، لأنه التقليدي والكتابة إلي دايرة بالرياض بتسابقوا عليها هاي مش أولويتنا أحنا أولويتنا صراحة بناء مهارات عضلية حركية اجتماعية حس حركية عشان الأطفال يوصلوا إلي الصف الأول يكونوا جاهزين"، وقالت المديرية (ت) "أنا كثير بحب كل المعلمات تروح على دورات وخاصة أني مشركة معلمة في الدبلوم المهني إلي من وزارة التربية والتعليم حتى لو المعلمة بدها تطلع من عندي بخليهم

يروح ويطوروا حالهم، وعندى معلمة أخذت دورة مسرح ودمى، وعندى كمان معلمة أخذت دورة التعامل مع الأهل وأشر كنا كمان أحدى الامهات معها وهاد بحفزهم ومش بس محتكرة الدورات بس على كمديرة"، وقالت المديرة (س) "أنا بشرك معلماتي في الدورات التدريبية إلى بتكون من التربية والتّعليم، ما بنشرك في اي دورات ثانية، والتربية هي الي بنتخرنا لنشارك في الدورات"، بينما المديرة (ر) "أه أنا لما أجاني معلمات جداد أنا رحى على المشرفة وحكتيلها بدي أسجل معلمات في الدورة عشان يصيروا أحسن من كل النواحي، وأنا كنت مش كثير منيحة وصرت أشوف واتعلم وهاد عشان تتحسن المعلمة، وعشان هيك أنا بحب يروحوا لمعلمات على الدورات".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين أكدوا أنهم يعملون على تطوير المعلمّات من الناحية المهنية من خلال إرسال المعلمّات إلى الدورات التدريبية، التي يتم أقرارها من قبل وزارة التربية والتّعليم، و 9 تكرارات يعملون على إشراك المعلمّات في دورات خارجية مع مؤسسات أخرى من أجل تطوير قدرات المعلمّات المهنية.

المحور الثاني: توظيف التكنولوجيا:

استخدامات التكنولوجيا الناجعة (المفيدة) في الروضة:

تحدث المدراء عن استخدام التكنولوجيا (المفيدة) في الروضة، ومدى الأثر الإيجابي الذي ينعكس على الأطفال من خلال إيصال المعلومة بطريقة شيقة ومفيدة، فمثلا:

المديرة (س) قالت "أحنا باستخدام اللاب توب ونعرض لهم بعض الأفلام إلى إلهها علاقة بمحتوى الموضوع زي قطف الزيتون، مثلا كمان بنسمعهم صوت الهواء، وفي كمان مسجل بنحط عليه الأغاني والأناشيد"، قالت المديرة (د) "أحنا بتستخدم الكمبيوتر، وبروجكتر ممكن نحط فيديو وقت ما نستخدم الدراما مع الأطفال أو ممكن نعرض لهم فيلم وثائقي نعرفهم على النحلة، وكيف بيت النحلة من جوى وكيف كل الأشياء، كيف ممكن يتعرفوا على ظلهم وكيف بينوا الأشياء من خلال الظل، أو برسموا أشياء على لبروجكتر، والطفل بشرح لزملائه شو رسم وشوا عمل يعني أحنا بنستخدم التكنولوجيا لتساعدنا في توصل المفاهيم للأطفال، بس ما عنا أجهزة لكل طفل، وبنحس أنه هم كثير يتعلموا ويكونوا فاهمين احسن لما بنستخدم التكنولوجيا"، كما أكدت المديرة (د) قائلة "أحنا عشان

نهج الريجيو ايميلي الذي نستخدمه بطلب منا استخدام أجهزة الإلكترونيات زي كميرة أو الطاولة المضيفة نحن نستخدم الكمبيوتر، وكمان لبروجكتير هيني بعمل جهدي دايمًا لأوفر الأجهزة اللازمة لهيك نهج، ويتم استخدامهم لعرض بعض المفاهيم العلمية أو من أجل إثراء معلومات الأطفال ويمكن يصير عندهم أسئلة كثيرة وبالآتي ممكن نحضرهم فيلم وثائقي بما يتناسب مع عمرهم، ويمكن نستخدم لبروجكتير في الظلال مثلا ممكن يشوفوا ظلمهم ممكن يتعرفوا على الظل أو على الحركة، أو ممكن يعملوا على بناء المكعبات ويشوفوا ظلها أو ممكن يكتبوا حروف أو أرقام أو رسومات ثم بعرضوها على لبروجكتير ثم يقوموا بتعريف الأطفال عليها، ومن هون بتحفظا أنه الطّف تكون شخصيته قوية لما يوقف قدام اصحابه ويعبر عن نفسه، ومن خلال هذه الطريق يتم تفعيل التّكنولوجيا وليس بإعطاء كل طفل كمبيوتر."

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (8) تكرارات من المديرين يشجعون معلماتهم على استخدام التّكنولوجيا من أجل المساعدة في توصيل المفاهيم وزيادة نسبة التعلّم مع الأطفال.

الإجراءات التي يقوم بها المدراء من أجل تشجيع التّكنولوجيا الناجعة:

تحدث المدراء عن أسباب قلة أو عدم استخدام المعلّات التّكنولوجيا، مثلا:

قالت المديرية (م) "وأنا التّكنولوجيا مش متوفرة عندي وما بفكر أعمل أي أيشي عشان أوفر التّكنولوجيا في الروضة" وقالت المديرية(ت) "أنا بفكر أنه الطّف لازم يشغل عقله أكثر من أنه يستخدم التّكنولوجيا، لأنه الطّف لازم يشغل عقله عشان يبديع إذا ما شغل عقله ما ببديع"، وقالت المديرية (س) "أحنا التّكنولوجيا عنا كتير كتير قليلة أحنا منطقة كتير نائية (أسمها منطقة الرمدين) أحنا حتى المدارس فيش فيها تكنولوجيا، بس لأنه السنة معلّاتي اشتركوا بالدبلوم المهني تاع الوزارة صرنا نهتم أكثر بالتّكنولوجيا وأن شاء الله بنقدر نطور فيها"، قالت المديرية (ر) "عشان أكون صريحة معك أكثر من الشاشة من أجل عرض القصص قدام الأطفال بعنقد أنه بكفي وزيادة، أما تيجي تقولي لآب توب وكمبيوتر في الرياض لا أنا ضد هاد الحكي".

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (4) تكرارات من المديرين يعارضون استخدام الطّف للتّكنولوجيا، منها الآثار السلبية التي تلحظها المعلّات على الأطفال في داخل الروضة من مشاكل

في النطق أو الكتابة، أو بسبب وجود الروضة في منطقة نائية ولا يوجد بها تكنولوجيا، أو لعدم قناعة الروضة بضرورة تفاعل الأطفال مع عناصر البيئة الطبيعية.

استخدام التكنولوجيا والعمل على استثمار الوقت:

تحدث بعض المدراء أن التكنولوجيا لا تعمل على استثمار الوقت، وأنها غير فعالة، بينما تحدث آخرون عن أهمية استثمار الوقت عند توظيف التكنولوجيا، مثلاً:

قالت المديرية (د) "أکید بساعد بشكل كبير على استثمار الوقت مثلاً في بعض الأشياء لو بدنا نشرح عنها ممكن تاخذ وقت طويل، وكمان يمكن ما يوصل المفهوم بطريقة صح للأطفال عشان هيك التكنولوجيا بتعمل على استثمار الوقت"، قالت المديرية (س) "أه بعمل على استثمار الوقت بدل ما نكتب للطفل السورة من القرآن بنحط القرآن وبصير يعيد وراه، أو لما لمعلمة بدها تعطي حرف مثلاً هاد بساعد المعلمة تستغل الوقت وبنفس الشيء الأطفال باستمتعوا"، قالت المديرية (ر) "أحنا وقت أعملنا المسرحيات والرقصات عشان الحفلات وخاصة آخر السنة لما عرضنا الرقصات للأطفال أكثر صار التفاعل أفضل وختصر علينا وقت وجهد لأنه صار الطفل بتفاعل مع الموسيقى وبقلد الحركات بشكل أفضل"، بينما مدراء آخرون ليس لديهم فكرة حول مدى فاعلية توظيف التكنولوجيا والاستثمار بالوقت، فالمديرية (م) قالت "أنا ما عندي اي شي للتكنولوجيا وأنا ما بعرف"

بناء على ما سبق تبين أن هناك بعض المديرين قالوا أن توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية يعمل على استثمار الوقت، وبعض المدراء ليس لديهم فكرة لعدم توظيف التكنولوجيا في الروضة.

التحديات التي تواجه المدير كقائد تربوي لتوظيف التكنولوجيا:

تحدث المدراء أن هناك آراء عديدة ومختلفة من التحديات عند استخدام التكنولوجيا، والبعض الأخرى لا يستخدم التكنولوجيا، فمثلاً:

قالت المديرية (د) "من أكثر التحديات يمكن عدم معرفتنا بما هو موجود في العالم من تكنولوجيا وكيف ممكن نستخدم هي التكنولوجيا في العملية التعليمية مع الأطفال وهي ممكن بتحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية مكلفة، وهي خارجة عن إمكانيات الروضة"، قالت المديرية (س) "أكبر تحدي أنه الطفل يصير بدو يستخدم التكنولوجيا كل الوقت، والنواحي المادية هي أكبر عائق هو عدم وجود الميزانيات

حتى تشتري الأجهزة، والطاقت الموجودة لا يملك الخبرة من أجل التعامل مع التكنولوجيا" ، قالت المديرية (ر) "هو من التحديات عدم توفر الإمكانيات المادية إلي بتكفي تشتري أجهزة" ، بينما كان هناك رأي مخالف حيث قالت المديرية (م) "أنا معنديش اهتمام بالتكنولوجيا" قالت المديرية (ت) "هي مش تحديات هي عبارة عن قناعات أنه التكنولوجيا مش مهمة في الروضة، لأنه الطفل هو متلقي فيها وما يشغل عقله"

بناء على ما سبق تبين أن التحديات لقلّة أو عدم استخدام التكنولوجيا هو أن معرفة الأنواع الأكثر فائدة من أجل توظيفها داخل الروضة تعدّ قليلة، وما هي الأنواع المتوفرة في العالم حول موضوع التكنولوجيا وكيفية تفعيلها، كما أن من العوائق الكبيرة هو عدم توفر الميزانيات من أجل شراء أجهزة أو برامج تعليمية، بالإضافة إلى أن الطاقم الموجود في الرياض ليس لديه الخبرة بكيفية تفعيل واستخدام التكنولوجيا، من التحديات هو عدم الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا، أو عدم الأقتناع أن التكنولوجيا ممكن تكون مفيدة داخل الروضة .

الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال:

تحدث المدراء عن العديد من الاستراتيجيات المقترحة والتي تعمل على المساهمة الفعالة في توظيف التكنولوجيا، فمثلاً:

المديرة (د) قالت "من أهم الاستراتيجيات هو عمل دورات توعية حول أهمية التكنولوجيا في مرحلة رياض الأطفال بالإضافة لكيفية تفعيلها من قبل المعلّمت، وجود اشاشات الكبيرة الي ممكن يتفاعل معها الطفل لأنهم هم جيل التكنولوجيا ممكن تكون مشوقة بحبوا الأطفال يتفاعلو مع الشاشات بشكل مباشر، وهم بحبوا كلشي جديد وهو يشوف شاشة ببيكون غير شكل" ، ووافقتها الرأي المديرية (ت) قائلة "أنه لازم يصير في توعية من خلال عمل ندوات أو ورشات أو عبر الإعلام أنه كيف ممكن نستخدم التكنولوجيا داخل الروضة حتى يكون استخدامنا ايجابي ونقدر نعمل على تسهيل المفاهيم وتشويق الأطفال للتعلم"، وقالت المديرية "أول استراتيجية يجب عمل دورات حتى تستطيع المعلّمت كيف يتعاملوا مع التكنولوجيا، وكمان أحنا محتاجين دعم لو لاب توب في كل صف، وشاشة العرض، والتلفزيون".

بناء على ما سبق فإن من الاستراتيجيات المقترحة هو عمل دورات توعية حول أهمية التكنولوجيا وطرف تفعيلها داخل الروضة، بالإضافة إلى دعم لروضات ببعض أجهزة التكنولوجيا مثل شاشات العرض لأن الأطفال يتفاعلون معها بشكل كبير، وأن هناك دوراً مهماً على وزارة التربية والتعليم من خلال عمل دورات توعية للروضات حول كيف ومتى يمكن إدراج التكنولوجيا داخل العرفة الصفية؛ لأن الخبرة بهذا المجال هي قليلة جداً من قبل معلمات رياض الأطفال، كما أنه يمكن التوعية من خلال ووسائل الإعلام.

وظائف التكنولوجيا للمضمون:

استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطفل المضمون الذي تشرحه المعلمة في الروضة:

تحدث المدراء عن أهمية استخدام التكنولوجيا وكيف تعمل على ترسخ المضمون عند الأطفال وتساعدهم على فهمه، وكان هناك وجهة نظر معارضة حيث تم الحديث عن استخدام التكنولوجيا لا يسعد على فهم المضمون، فمثلاً:

المديرة (د) قالت "أكيد يساعد مثلاً بدنا نحكي عن النحلة وبدنا نورجيهم كيف بيت النحلة، وكيف بتصنع غذائها، وكيف بتتكاثر، وكيف النحل بعمل مع بعض، وكل هاي القصص التكنولوجيا كثير بتساعد في أنه الطفل يفهم المضمون الي أحنا بدنا يوصل للطفل، كمان أحياناً ممكن الطفل يسأل سؤال والمعلمة ما يكون عندها إجابة لأنه الطفل كثير فضولي وكثير بسأل أسئلة عن جد ما يكون عنا أجوبة، فبنحاول نبحت أنا والمعلمات عن فيلم أو أي شي ممكن يجاوب الطفل عن سؤاله، وكمان بنحكي أنه هو يدور بمساعدة ماما وبابا من خلال وسائل التكنولوجيا الرقمية"، قالت المديرة (ت) "شوفي إحنا صنعنا إيش من الصندوق، وحطينا في جواه ضواو وقصدير، وبعدين غطيناه وحطينا عليه رمل وصاروا يكتبوا عليه الأطفال، فحسيت أنهم كانوا مبسوطين عليه وأنهم اتقنوا الحرف وكتابته"، قالت المديرة (س) "أه أكيد لأنه بصير يربط بين الأشياء وبتذكرها، لأنه على سبيل المثال مش كل الأطفال بعرفوا شو هي معصرة الزيتون لما شافوا الفيلم بنوا في مخيلتهم مراحل قطف الزيتون ومراحل كيف بصير الزيتون زيت من خلال الفيلم وأكيد مش راح ينسوا الفيديو"، قالت المديرة (ر) "من خلال تجربتنا في تدريب الأطفال وقت الحفلات، وفي الأنشطة والمفاهيم"، وخلفتهم

الرأي المديرة (م) قالت "أنا بعتقد أن استخدام التكنولوجيا في الروضة ما يساعد على أنه الطّف يفهم المضمون بشكل أفضل "

بناء على ما سبق يتنضح أن هناك (9) تكرارات تؤكد على أهمية استخدام التكنولوجيا في الروضة حيث أنها تعمل على زيادة التذكر حول المعلومات التي يتلقاها الطّف من خلال تفعيل حواسه، (1) من التكرارات التي تقول أن استخدام التكنولوجيا ر يساعد على فهم المضمون.

وظائف التكنولوجيا للسياق:

تحدث المدراء عن استخدام التكنولوجيا وكيف تعمل على زيادة تواصل الأطفال مع الأهل: وقالت المديرة (د) "كثير بفيد لأنه عنا صفحة لروضة بتم من خلالها عرض الأنشطة من الأطفال للأولياء الامور وكمان من خلالها بنعمل على تعميم أي تعليمات أو ملاحظات أه كثير بتساعدنا، وعشان يعرفوا الأهل كيف يفتحوا حوار مع الأطفال فيما يخص الأنشطة التي تتم خلال النهار مع الأطفال، قالت المديرة (س) "عندي مجموعة على الواتس تم إنشائها مع وجود الكورونا حتى نتواصل مع الأهل وهي بتجدد كل سنة مع قدوم أطفال جداد كل سنة وبنزل عليها كلشي بخص الأطفال"، قالت المديرة (ر) "أه أحنا عن صفحة على الواتس بتواصل فيها مع الأهل ونزل عليها تعليمات وتعميمات الروضة"، كما قالت المديرة (س) "أحنا بنوظف التكنولوجيا من أجل التواصل من الأهل لأنها كثير مفيدة خاصة مع الأمهات العاملات بنضل أحنا وإيهم على تواصل مستمر من خلال التكنولوجيا يعني كيف كان أبنها أو بنتها خلال النهار وإذا لاحظنا عليهم شي سواء سلبي أو إيجابي، وكمان باستخدام التكنولوجيا من أجل توعية الأمهات حول مواضيع مهمة إلها علاقة بالنظافة أو التغذية أو تعديل السلوك في كثير أشياء". وخالفتهم الرأي المديرة (م) قائلة "أحنا ما بنستخدم التكنولوجيا في الروضة من أجل التواصل مع الأهل"

بناء على ما سبق يتبين أن (9) تكرارات من المديرين أجمعوا على أن استخدام التكنولوجيا يعمل على زيادة التواصل مع أولياء الأمور، وهي ذات أهمية كبيرة في التواصل معهم من أجل تعميم التعليمات أو القوانين أو توعية أولياء الأمور حول قضايا تههم الأهل والأطفال على حد سواء، كما أنها وسيلة وفعّالة من أجل التواصل مع الأمهات العاملات بشكل خاص حيث ليس لديهم متسع

من الوقت من أجل عمل الزيارات إلى الروضة من أجل الحصول على تغذية راجعة عن طفلهم، وهناك (1) من التكرارات قالت أن التكنولوجيا لا تعمل على زيادة التواصل مع أولياء الأمور.

وظائف التكنولوجيا لطفل بشكل فردي:

تحدث المدراء عن توظيف التكنولوجيا من أجل تنمية ميول الطفل نحو التعلم وأنها تعمل على زيادة حبهم لتعلم أكثر، وهناك مدراء تحدثوا عن وجهة نظر مختلفة، فمثلا:

المديرة (د) قالت "نعم وبشكل كثير كبير لأنه بنلاحظ كيف الطفل لما نطبق أنشطة الريجيو ايميلي كيف الطفل بتفاعل مع ظله وكيف بتفاعل مع الرسومات والاشكال الي ببنيتها"، وأضافت المديرة (س) قائلة "أنا كنت أحكي قبل ما نشترك في الدبلوم المهني أنه التكنولوجيا مش مهمة، بس بعد ما صاروا ياخدوا عن التكنولوجيا، وعن الفيديوهات وكيف نعرضها على الأطفال كانت النتائج إيجابية"، وأخيرا قالت المديرة (ر) "أنا لما بستخدم الشاشة وبعرض عليها القصة بحس الأطفال بحبوها وبتفاعلوا معها كثير، فبعقد إنه استخدام التكنولوجيا ممكن يساعد إنه الأطفال يحبوا التعليم أكثر"، وخالفتهم في الرأي المديرة (م) قائلة "أنا ما بعقد أنه استخدام التكنولوجيا في الروضة يساعد على أنه الطفل بصير يحب التعليم، الطفل الي بحب التعليم بحب التعليم سواء استخدمنا التكنولوجيا أو ما استخدمناها"

بناء على ما سبق يتبين أن هناك (9) من التكرارات تثبت أن توظيف التكنولوجيا في التعليم يعمل على زيادة حب الأطفال نحو التعلم لأنه يجعل التعليم أكثر سهولة، وأكثر متعة من خلال التفاعل معها واستثارة العديد من الحواس عند استخدامها، وأن (1) من التكرارات تعارض استخدام التكنولوجيا.

العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا:

مدى تأثير العلاقة بين المديرة والمعلمة على الاستخدام الانجع لتكنولوجيا داخل الروضة:

تحدث بعض المديرين أن طبيعة العلاقة مع المعلمات ليس لها تأثير على تفعيل التكنولوجيا،

فمثلا:

قالت المديرة (ر) "أه لما تكون العلاقة معنهن منيحة بحاول أنهن يجتهدن ويقدمن أفضل ما عندهن من أجل مصلحة الأطفال، بكل تأكيد أنها بتأثر" وقالت (س) "بكل تأكيد بتأثر العلاقة الجيدة والتي تبنى على التفاهم والمشاركة في العمل بتأثر على كلشي بالروضة وبهيك بتأثر كمان على تفعيل التكنولوجيا لأنه لما

بشارك لمعلمات قبل ما أتخذ قراري بأي شي بما فيها التكنولوجيا، بنحاول ينجح
الفكرة بس إذا بفرض عليهن التكنولوجيا فرض ما بنحاولو يشتغل فيها صح"،
وخالفتهم الرأي المديرية (ت) قائلة "لا ما بعتقد أنه ممكن يكون في الها تأثير
علاقتي معهم على توظيف التكنولوجيا"

بناء على ما سبق يتبين أن هناك (9) تكرارات قالوا أن لعلاقتهم مع المعلمات لها أثر على
توظيف التكنولوجيا، وأن (1) من التكرارات قال أنه ليس هناك علاقة بين توظيف التكنولوجيا
وعلاقته مع المعلمات.

المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها على تحسين توظيف التكنولوجيا من قبل المعلمات:

تحدث المدراء عن مدى فاعلية مشاركة المعلمات في إتخاذ القرار، وكيف تعمل على تحسين
استخدام التكنولوجيا، فمثلا:

المديرة (ت) قالت " أه ممكن أنه يتم من خلال المشاركة في القرار أنه المعلمات
بتشاور يقترحوا علي أنه نجيب شاشة جديدة وأنا ضمن المزانة الموجودة عندي
بحاول قدر لإمكان أنه أجيب أشياء للروضة، من خلال المشاركة والتشاور مع
بعض"، قالت المديرية (ر) " يعني لما بشاركهن في إتخاذ القرار بنقعد مع بعض
ونتشاور في كل الأمور تاعت الروضة وإذا في مجال نشترى أو نجيب إشي جديد
يخدم الروضة ويسهل على المعلمات"، وأضافة المعلمة (س) قائلة "أن مشاركة
المعلمات في إتخاذ القرار بشجع لمعلمة على أنها تختار هي نوع الجهاز الي
بساعدنا ويسهل عليها عملية التدريس"، أما المديرية (م) خالفتهم الرأي وقالت "أنا
بفضل عدم استخدام التكنولوجيا في الروضة، فما بعرف إذا اشارك المعلمة ممكن
يأثر أو لا".

بناء على ما سبق تبين أن (9) تكرارات تأكد على أن المشاركة في إتخاذ القرار له تأثير
على توظيف التكنولوجيا، وأن (1) من التكرارات قال أنه لا يوجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ
القرار وتوظيف التكنولوجيا.

متابعة للخطط التربوية للمعلمات وتأثيرها على توظيف التكنولوجيا:

تحدث المدراء أن متابعة الخطط تشجع المعلمات على توظيف التكنولوجيا خلال تنفيذ
الأنشطة، فمثلا:

قالت المديرية (م) "أه طبعاً لأنه لازم لما نحط ايشي في الخطة لازم نستخدم فيه التكنولوجيا أنا بسأل عن كلشي نحط في الخطة وتنفذ ولا لاء وليش ما تم تنفيذه"، وأضافت المديرية (د) قائلة "بعقد لما معلمة بتكون مخطط لنشاط عن طريق استخدام التكنولوجيا فهي بتلتزم فيه حرام معلماتي بحاولوا دايماً يقدموا أفضل ما عندهم للأطفال وبحاول قدر الأمكان من خلال استخدام كل الوسائل الي بنحطها في الخطة أنه ما ضل حبر على ورق"، كما أثنت المديرية (ر) قائلة "أنا بتابع كل الخطط والأنشطة إلي في الروضة فإذا هي حاطة أي شي في الخطة بدها المعلمة تلتزم بتنفيذه، لأنها رح تسؤال ليش ما عملت هاد النشاط".

بناء على ما سبق يتبين (10) تكرارات أكدوا على ان متابعة الخطط يساعد على توظيف التكنولوجيا في الروضة وخاصة إذا كانت عملية التوظيف مدروجة أساساً من ضمن استراتيجيات التعليم داخل الغرفة الصفية.

مدى استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين:

تحدث المدراء عن استخدام التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية، ولكن هذا الاستخدام كان مشروط بالعديد من الأمور، كما اظهرت المقابلة وجود نفوت لاستخدام التكنولوجيا، ويعتمد هذا النفوت على العديد من الأمور، فمثلاً:

قالت المديرية (د) "أنا أكيد مع استخدام التكنولوجيا زي ما حكناك من قبل ولكن بدنا نكون حذرين كيف نستخدمها لمعلمة أكثر من الطفل من أجل توصيل المعلومات بأقل وقت، وأقل جهد، وأكثر متعة للأطفال"، قالت المديرية (ت) "إذا كانت جزائية وأنا بتحكم فيها أنا مع، وعلى شرط أنها ما تلغي دوري كمديرة أو دوري كمعلمة"، قالت المديرية (ر) "أنا ضد أنه نعطي الأطفال أجهزة لاب توب وكمبيوتر لأنه كثير باستخدام التكنولوجيا في البيت وأنا بشوف كمان وأولادي كيف بضلوا على التكنولوجيا عقودني" قالت المديرية (م) "أنا بفضل عدم استخدام التكنولوجيا في الروضة في معظم الأنشطة".

بناء على ما سبق يتضح أن (8) تكرارات مع استخدام التكنولوجيا في كافة الأنشطة ولكن هذا التوظيف يجب ان يكون مدروس بشكل جيد بحيث لا تحل التكنولوجيا مكان الأنشطة اليومية وتفاعل الطفل مع البيئة الطبيعية، لأن استخدام التكنولوجيا مع الأطفال تعمل على مساعدتهم في فتح آفاق التفكير لديهم، بالإضافة إلى أن التعليم كلما دعم بوسائل تعليمية يؤدي ذلك إلى الحصول على

مخرجات أفضل، ويتيح الفرصة لرفع الكفاءة في العملية التعليمية، كما أن (2) من التكرارات بين عدم وجود أجهزة تكنولوجيا لديها في داخل الروضة أصلاً، أو قلة الموازنة لمتوفرة لديها من أجل شراء الأجهزة لأن معظم الرياض تعاني من قلة الموازنة لديها.

السؤال الحادي عشر: ما هي الاستراتيجية المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال؟

استراتيجيات التصور المقترح لتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ظل عالم التكنولوجيا:
تطرح الباحثة هنا تصوراً مقترحاً لتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ظل عالم التكنولوجيا، ويأتي هذا الطرح بناءً على نتائج كل من الجانبين الكمي والنوعي في الدراسة، وما نتج عن مقابلات الخبراء ذوي العلاقة برياض الأطفال. بالإضافة إلى الخبرة الطويلة للباحثة في مجالي الإدارة والإشراف على رياض الأطفال، وفي ضوء نظريات القيادة التربوية المختلفة التي تم التطرق إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة، واستناداً إلى العديد من الخبرات العالمية في هذا المجال.

يستند التصور المقترح وبشكل أساسي على نظرية التصميم العكسي (Backward Design)، وهي النظرية التي تم عليه بناء الدبلوم المهني في رياض الأطفال من قبل جامعة ديلووير، ولذلك تم استناد التصور المقترح على هذه النظرية بشكل خاص، لتنسجم مع ما يتم التدريب معلمات رياض الأطفال عليه في الميدان، ويتوافق مع الاستراتيجيات التي يعتمد عليها التصميم العكسي، ليتم من خلاله تحديد الأهداف قبل اختيار الأساليب التعليمية وأشكال التقييم، يتضمن عادةً ثلاث مراحل: (1) تحديد النتائج المرجوة (الفلسفة والأفكار والمهارات كبيرة)، (2) تحديد المستويات المقبولة من الأدلة التي تدعم حدوث النتائج المرجوة (تتوج مهام التقييم)، (3) تصميم الأنشطة التي ستحقق النتائج المرجوة (أحداث التعلم).

وقد ساعدت نظرية التصميم العكسي (Backward Design) المستخدمة في تقديم هذا التصور المقترح والذي شمل على ما يأتي: فلسفة التصور المقترح، وأهداف التصور المقترح، أهمية التصور المقترح، استراتيجيات التطبيق التصور المقترح، ومعوقات التصور المقترح، الحلول المقترحة لتذليل المعوقات.

وتستند الدراسة أيضاً على العديد من الدراسات العالمية ومنها على سبيل المثال لا الحصر دراسة زولكيفلي ورفاقه (Zulkifli et al, 2021) التي أجريت في مدينة بيكانبارو في جزيرة سومطره في أندونيسيا، ودراسة عاروري وآخرون (Arouri et al, 2020) في قطر فيما يتعلق

باستخدام التكنولوجيا المساعدة (Assistive Technology) في تعليم الأطفال ذوي الإعاقة، وكذلك دراسة (Densmore & Burbules, 2018) حول الكفايات التكنولوجية لمعلمي رياض الأطفال في بريطانيا، إضافة إلى دراسة دراسة هونج وتريبانيير (Hong & Trepanier, 2016) والتي تمحورت حول وصف تطبيق التكنولوجيا في Reggio Emilia المستوحى من برامج الطفولة المبكرة وتعليم المعلمين في جامعة ميشيغان – ديربورن.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تنبثق الفلسفة من العديد من المنطلقات الآتية:

المنطلق الأول: أن قيادة الروضة أمر بالغ الأهمية في تطوير تلك الظروف واستدامتها على مستوى الروضة، والتي يعتقد أنها ضرورية لتحسين التعليم، وأن رفاهية كل طفل دائماً هي موضع التركيز من أجل الوصول إلى أقصى الإمكانيات، بالإضافة إلى بناء أنظمة كفوة تعزز خبرات الطفولة المبكرة عالية الجودة للأطفال الصغار.

المنطلق الثاني: المعلمة هي حجر الزاوية، والعنصر الأساسي، وتُمثل فيها الدور الفاعلة والمؤثرة في تحديد جودة مخرجات العملية التعليمية، وأن نجاح العملية التعليمية وفشلها يعتمد بشكل أساسي عليها، كما يعتمد عليها تحقيق أهداف المناهج الدراسية، وذلك يتطلب من المعلمة أن تسعى جاهدة إلى تنمية قدراتها المهنية، ورفع كفاياتها الأدائية والمعرفية والمهارية، حتى تتمكن من أداء واجبها نحو العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، لأن العمل مع أطفال الروضة ولهم هو أمر ضروري إجراء تغييرات إيجابية في حياتهم.

المنطلق الثالث: التغيير في ظل منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت ضرورة ملحة في هذا العصر، وهو عصر الانفجار المعرفي فلم يعد المعلم مجرد ناقل للمعلومة، بل يجب أن يشارك الطلبة في الحصول على المعلومة اللازمة واستخدامها وحفظها للرجوع إليها وقت الحاجة، وبالتالي يجب إعداد المعلمة تقنياً كذلك، كما يتم إعدادها أكاديمياً (الجراح، العجلوني، 2012).

المنطلق الرابع: أن أطفال الروضة ولدوا في عالم تشكل فيه التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، كما أن كل طفل تقريباً يمكنه الوصول إلى العديد من أجهزة الحاسوب أو الأجهزة اللوحية وغيرها من التكنولوجيا الرقمية.

المنطلق الخامس: وجود العديد من أساليب ووسائل التكنولوجيا الرقمية مثل: الدروس المطبوعة ثلاثية الأبعاد، وشاشات اللمس الكبيرة، أو روبوتات الرسم وغيرها الكثير، وأن كل ذلك يمكن أن يساهم في تحسين التعلم؛ من خلال الاستفادة من هذه الأدوات لكل من المعلمات والأطفال.

المنطلق السادس: هناك الكثير من العروض التقديمية حول استخدام التكنولوجيا، ولكن ليس هناك الكثير من العروض التقديمية حول الطرق العملية لدمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية في روضة الأطفال. كيف يمكن استخدام شاشة اللمس الرقمية مثلاً بشكل أفضل في الفصول الدراسية داخل رياض الأطفال، ومع مناهجهم وأطفالهم؟

المنطلق السابع: الفلسفة تنطلق من عدم وضع التكنولوجيا في المقام الأول في التعليم في رياض الأطفال، ويفضل الاعتماد على علم أصول التدريس الذي يقوم على حل المشكلة باستخدام التكنولوجيا.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور المقترح إلى توظيف التكنولوجيا من قبل المدراء والمعلمات في رياض الأطفال، بالإضافة إلى وضع الإجراءات والآليات التي يجب أن يتبعها أصحاب المصلحة لتنفيذ التصور المقترح، والتي من شأنها أن تسهم في توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال، بالإضافة إلى تعريف المعلمات والمدراء على أنواع برمجيات التطبيقات شائعة الاستخدام، والتي يمكن تطويعها لأغراض العملية التعليمية داخل الغرف الصفية.

انبثق عن نتائج الدراسة أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم توظيف التكنولوجيا في البيئة الصفية هو الامكانيات المادية المحدودة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة على حد سواء؛ لذلك فإن من أهداف التصور المقترح هو مساعدة المعلمات على إتقان المحتوى من خلال توعيتهم بالأنواع الشائعة للبرمجيات الأكاديمية، وبالآتي يصبحن قادرات على إيجاد أفضل البرمجيات واختيارها، وتقييمها بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف، وتعريفهن على البرمجيات المتاحة بشكل مجاني، أو البرامج المتاحة للمشاركة والمبادلة.

ثالثاً: أهمية التصور المقترح يشمل ما يأتي:

- يساهم في توعية معلمات رياض الأطفال بكيفية تفعيل التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية بطريقة تساعد وتساند المفاهيم التي تم شرحها بطريقة ممتعة وشائقة.
- يعمل على تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تعزز استخدام التكنولوجيا الرقمية، بشكل لا يتقل كاهل المعلمة بعملية التحضير والتجهيز.
- أن الوضع الراهن في العالم وما يعصف به من أزمات معاصرة (أزمة كورونا) على سبيل المثال، بالإضافة إلى خصوصية الوضع في فلسطين وما يطرأ عليها من عدم استقرار في انتظام العملية

التعليمية، وكيف لتوظيف التكنولوجيا يمكن أن تسهم في مواصلة الأطفال العملية التعليمية في ظل الأزمات والظروف الصعبة والطارئة وغير المؤكدة.

- تقييم الفرص والتحديات المرتبطة بعملية دمج التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية.
- قد يسهم المقترح في إيجاد بعض الحلول لبعض المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال في تنمية التكنولوجيا الرقمية، وبالتالي يُعد وسيلة لإحداث التطوير ومواكبة تحديات المستقبل.
- أن استثمار الوقت لاستكشاف أنواع أدوات وأجهزة التكنولوجيا التي تعمل على مساعدة المعلمة في التعليم، وكذلك مساعدة الأطفال على التعلم سوف يوفر الوقت والجهد، كما يمكن أن يوفر الميزانية المخصصة للعملية التعليمية.

رابعاً: عناصر التصور المقترح:

بعد أن تم تحديد الفلسفة والمنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح، ستقوم الباحثة برصد أهداف التصور، كما ستعمل على بناء التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال، وذلك في ضوء الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في البحث الكمي والنوعي، وذلك بهدف تقديم مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة لتفعيل دور معلمات في رياض الأطفال في تنمية التكنولوجيا من خلال ما الآتي:

- العمل على تدريب معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة وتأهيلهن قبل الخدمة وخلالها، وفي الجامعات، من أجل تفعيل دور المعلمة في توظيف التكنولوجيا الرقمية للأطفال بشكل يتناسب مع التطور في عالم التكنولوجيا.

- العمل بشكل حثيث على تطوير المناهج من حيث الشكل والمضمون، من خلال القدرة على تحويل هذه الأنشطة والدروس ليتم من خلالها تفعيل التكنولوجيا لتصبح أكثر متعة وإثارة بالنسبة للأطفال.

- العمل على تأهيل معلمات رياض الأطفال، حيث أن المعلمة هي المحرك الفعال والحجر الأساسي في تنفيذ الأنشطة الصفية، وبالتالي فإن إنجاز أية مبادرات أو جهود تربوية يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة ومهارتها في إنجاز تلك الجهود وتحقيقها، وذلك يرتبط بشكل مباشر بمدى تفعيل آليات التنشئة التكنولوجية لطفل الروضة، كما أن تأهيل معلمات رياض الأطفال وتدريبهن نحو توظيف التكنولوجيا يُعد من المهام المستحدثة للمعلمات.

- العمل على استحداث قنوات تواصل مباشرة بين الروضة وأولياء الأمور، على سبيل المثال، باستخدام القنوات التعليمية في اليوتيوب، كما يمكن استغلال الفضاءية التعليمية، حتى تبقى

الروضة على تواصل مع الطّفّل ومع أولياء الأمور وذلك تجنباً لأي طارئ يمكن أن يعمل على تعطيل العمليّة التّعليمية.

- العمل على تفعيل تطبيقات التواصل الاجتماعي والتي تتضمن: تطبيقات الفيس بوك والمسنجر، والواتساب، والبريد الإلكتروني وغيره من التطبيقات المنتشرة والأكثر شيوعاً في فلسطين، أو أي تطبيقات أخرى متخصصة بالاتصال والتواصل، والتي من الممكن أن تعمل بشكل فعّال من خلال العمل بمجموعات تعلّم تضم جميع أولياء الأمور، إذ تستطيع أن تعمل على توعية أولياء الأمور بالعديد من الأمور التّربويّة من خلال المسجات القصيرة مع الأهل.
- العمل على نشر توظيف التّكنولوجيا في التّعليم، إذ أن نشر هذه التّقافة، بكل تأكيد يعود بالنفع والمتعة والفائدة على كل من المعلّمت والأطفال.
- توفير التّكنولوجيا الرّفمية، مع ضمان جودتها للمعلّمت، من أجل توظيفها في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية، ومن أجل تنمية التّعليم، ليفهم الطّفّل المضمون، وكي لا يبقى أي طفل بعيداً عن تعلّم المضمون، والعمل على إكسابه خبرة واقعية أثناء استخدام التّكنولوجيا الرّفمية.
- توفير أجهزة التّكنولوجيا الرّفمية من قبل الجهات المسؤولة وأصحاب المصلحة لمساعدة معلّمت رياض الأطفال على توظيف التّكنولوجيا بشكل فعّال في داخل الغرف الصّفية.
- العمل على توعية معلّمت رياض الأطفال بكيفية تفعيل التّكنولوجيا الرّفمية داخل الغرفة الصّفية، من أجل العمل على تغيير النمط التقليدي للتّعليم، وبالتالي العمل على زيادة كفاءة الطّفّل ليتعلّم بنفسه، وزيادة تنمية ميوله نحو التعلّم.
- العمل على توعية المعلّمت حول أهمية الدمج الابتكاري بعد التقييم الدقيق لكل من الأدوات المتاحة بمجال التّكنولوجيا، والتي من المتوقع أن تعمل على مساعدة الأطفال، وتعزيز التّعليم والتعلّم لديهم في القرن الحادي والعشرين في داخل الغرفة الصّفية.
- معظم الأنشطة التي تطبق داخل الغرف الصّفية من قبل معلّمت رياض الأطفال، هي بشكل عام تخدم الحد الأدنى من التّعليم والتي يُستخدم فيها استراتيجيات الاستيعاب والتذكر، لمرتقي بالاستراتيجيات من أجل الوصول للعمليات العقلية العليا، على سبيل المثال التفكير الناقد، وطرق حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وكذلك التفكير المنطقي.
- توظيف الفضائية التّعليمية التابعة لوزارة التربية والتّعليم لتشمل رياض الأطفال وليس فقط المحتوى التّعليمي للمدارس، كما يمكن توظيف الشبكة العنكبوتية في إنشاء منظومة تعليمية إلكترونية تساعد المعلّمت والأطفال على مواصلة التّعليم في كل وقت، وفي كل مكان.

خامساً: معيقات التصور المقترح، والحلول المقترحة للتغلب عليها:

كأي تصور مقترح جديد تأخذ الباحثة بعين الاعتبار المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح ومنها الآتي:

أحد المعوقات أن التعلّم الفعّال هو محور تركيز كل الجهود التي تبذلها المعلّمت داخل الغرفة الصّفيّة من أجل تقديم مفاهيم جديدة، أو مساعد الأطفال على تحقيق الأهداف، ولكن رغم ذلك هناك العديد من المعلّمت اللواتي يرفضن التغير في أساليب التدريس، حيث يعتقدن أن ذلك يتطلب منهن بذل المزيد من الجهود والوقت من أجل التعلّم والتحضير لمثل تلك الأنشطة التي تتطلب تفعيل التّكنولوجيا، ويمكن التغلب على هذا المعيق بالعمل على تطوير " دليل مربيات رياض الأطفال" وهو المنهاج المعتمد من قبل رياض الأطفال الخاصة والحكومية، بالعمل على إكساب المعلّمت التوعية اللازمة حول أهمية التّكنولوجيا الرّفمية، وما هي فوائدها حتى تصل المعلّمت إلى استنتاج أن التّكنولوجيا الرّفمية تعمل على زيادة كفاءة العمليّة التّعليمية وفعاليتها، من خلال تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد، كما يمكن العمل على رفع كفاءة معلّمت رياض الأطفال في القطاعين الحكومي والخاص، من خلال تدريبهن على إنتاج أوراق عمل الكترونية، والعمل على إنتاج بعض الألعاب التّعليمية التي تتناسب وأهداف دليل مربيات رياض الأطفال المعتمد من قبل وزارة التربية والتّعليم، ومن ثم العمل على تطويرها من خلال مختصين بالبرامج التكنولوجية لتحويلها إلى محتوى تكنولوجي وتطبيقي، يتمشى بالتوازي مع الخصائص النمائية للأطفال في الرياض، العمل على تطوير المناهج الخاصة برياض الأطفال ووضع الاقتراحات والبدائل التي تعمل على تقديم المحتوى والمضمون الذي يعطى للأطفال ليصبح أكثر تشويقاً وأكثر متعة، ويعمل على ترسيخ المعلومة عند الأطفال من خلال تفعيل الحواس، كما أنه يمكن التشبيك مع الجامعات والكليات التي تخرج معلّمت رياض الأطفال، من أجل حثهم على إضافة مساق حول كيفية تفعيل التّكنولوجيا من قبل المعلّمت في رياض الأطفال وذلك بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات العصر، ومن المعوقات صعوبة مهمة اختيار أي أدوات وبرمجيات التكنولوجية أفضل من أجل تحقيق الأهداف التّعليمية، والتي من الممكن أن تكون مهمة صعبة على معلّمت غير مؤهلات وغير مدربات على كيفية توظيفها، ويمكن التغلب على هذا المعيق بواسطة تنفيذ الدورات التدريبية من أجل رفع كفاءة معلّمت رياض الأطفال، في كيفية توظيف التّكنولوجيا الرّفمية، يجب على الحكومة أن تعمل على رصد الموازنة اللازمة من أجل تدريب وإطلاعهن المعلّمت على التّكنولوجيا الرّفمية، وكيفية تفعيلها في التّعليم، ومن أجل تجاوز العوائق التي تتعلق بجوانب التجهيزات والصيانة في الرياض، الإمكانيات الماديّة والموازنات المنخفضة تعدّ أحد المعوقات في كل من الرياض الخاصة والحكومية، والتي من الممكن أن تكون

العائق الأساسي لقلّة توظيف التكنولوجيا الرقمية وصيانتها في الرياض، ويمكن التغلب على هذا المعيق بواسطة العمل على تزويد الرياض الحكومية من قبل وزارة التربية والتعليم ببعض أجهزة التكنولوجيا الرقمية، كما أنه بالإمكان التشبيك مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور من أجل المساهمة في دعم الرياض ببعض أجهزة التكنولوجيا الرقمية، وهناك أيضاً معيقات تتعلق بمحدودية قدرات الرياض على توفير البنية الأساسية على إنشاء شبكات قوية من الإنترنت وخاصة في المناطق الفقيرة والمهمشة والنائية، وعدم القدرة على توفير الأجهزة والمعدات الرقمية اللازمة، ويمكن التغلب على هذا المعيق من خلال وزارة التربية والتعليم التي يجب أن تعمل على تبني عملية تطوير البرمجيات التكنولوجية الرقمية، والعمل على توفير الملائم منها، واستئناف ذلك بعملية تدريب المعلّات على كيفية استخدامها وتفعيلها مع الأطفال داخل الغرف الصفية.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ المقترح:

بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من قبل وزارة التربية والتعليم، فإن الروضات تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: روضات خاصة حيث المسؤول المباشر عنها هو صاحب أو مدير الروضة، وأن وزارة التربية والتعليم تعمل على الإشراف الفني للروضة، ومدى تطبيقها لشروط الترخيص وتعليمات وزارة التربية والتعليم، ولكن المسؤولية المباشرة وصاحب القرار تقع على عاتق الروضة.

القسم الثاني: روضات حكومية، وهي تشمل نوعين من الرياض وهي: (1) روضات حكومية مستقلة وتشمل مرحلة البستان، مرحلة التمهيدي ووزارة التربية والتعليم، (2) روضات ملحقة بإحدى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وأن تطبيق المقترح يعتمد بشكل أساسي على تبني وزارة التربية والتعليم للمقترح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال أدوات الدراسة، الاستبانة التي تم توزيعها على المديرين والمعلمين في رياض الأطفال الحكومية والخاصة، وكذلك المقابلات التي تمت مع معلمات ومديري رياض الأطفال، وهي كما يأتي:

حاولت الدراسة الكشف عن واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال ضمن المعايير العالمية للجودة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الضفة الغربية، وقد اشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة والفرضيات سيتم مناقشتها فيما يأتي:

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

1) ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أن هو النمط الديمقراطي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.19)، يليه مجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.94)، ومن ثم مجال النمط التسيبي بمتوسط حسابي (2.70). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسات (العازمي، 2021 ؛ الحربي، 2020؛ المطيري والحراشنة، 2017؛ وجعفر، 2015؛ والزامل، 2015؛ و العدواني، 2013؛ والعجرفي، 2010)، واختلفت مع دراسة (حسين، 2000) والتي كان من نتائجها أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد يليه التسيبي وأخيراً الديمقراطي، كذلك اختلفت مع دراسة (زوداني ونزلي، 2013) حيث أن النمط السائد هو النمط الأتوقراطي، واختلفت أيضاً مع دراسة (الجمال، 2014) حيث أن النمط القيادي الديمقراطي كان بدرجة متوسطة. وتغزو الباحثة المتوسط العالي للنمط الديمقراطي إلى أهمية النمط الديمقراطي حيث تعمل على مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرار، وإطلاعهن على كل ما هو جديد، ومنحهن بعض الصلاحيات، وإشراكهن في رسم الخطط والسياسات. كلها أمور إيجابية تدفع المعلمات إلى بذل المزيد من العطاء، بعكس النمط الأتوقراطي، الذي لا تحبه المعلمات، إلا أن المعلمة في نهاية المطاف تعلم بوجود قواعد وقوانين تعمل على ضبط العملية التعليمية، رغم أنها قوانين جائرة، ولا تسمح لها بالتعبير عن رأيها، ولكنه في أصعب الظروف أفضل بالنسبة للمعلمات من النمط التسيبي،

الذي يكون أرضاً خصبة لزراعة الفتن، وأرضاً خصبة لتنمو في ظلها الصرعات التنظيمية، والمصالح الشخصية

مجال النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكليّة (2.94) والانحراف المعياري (0.531)، وبنسبة مئوية (58.8%)، وقد حصلت الفقرة " يتابع المدير تنفيذ الخطط التربويّة بطريقة حرفية" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، وحصلت الفقرة " يناقش المدير العاملين معه في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي " على أقل متوسط حسابي (1.78)، يليها الفقرة " قليلاً ما يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معه " بمتوسط حسابي (2.34)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المدير الأوتوقراطي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية وينصب كل إهتمامه وتركيزه على كيفية تنفيذ مهام العمل، كما أنه يؤمن بمركزية العمل حيث يكون هو المسيطر الأساسي على كافة أشكال العمل كافة داخل المؤسسة التربويّة. وتغزو الباحثة السبب في أن البند " يتابع المدير تنفيذ الخطط التربويّة بطريقة حرفية" أتى في المرتبة الأولى في مجال المدير الأوتوقراطي أن هذا البند يمثل المجال بشكل واضح.

مناقشة النمط الديمقراطي الفقرة "يطلع المدير المعلّات على المستجدات التربويّة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.63)، ويليها فقرة "يهتم المدير بتنمية روح الإبداع والابتكار عند المعلّات" بمتوسط حسابي (4.22)، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة كما في دراسة كل من (الحربي، 2020؛ والمطيري والحراشنة، 2017؛ والعاظمي، 2021)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية النمط الديمقراطي الذي يعمل على اطلاع المعلّات على كل ما هو جديد، ويعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار عند المعلّات، كلها أمور إيجابية تدفع بالمعلّات إلى بذل مزيد من العطاء.

مناقشة نمط التسبيبي الفقرة "يوفر المدير فرصاً للنمو المهني للمعلّات" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.00)، وحصلت الفقرة " تعدّ المعلّات دور المدير فاعلاً في الروضة" على أقل متوسط حسابي (1.89)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين الذين يتبعون النمط التسبيبي لا يكون هناك أهمية لدور المدير في الروضة، لأنه لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة التربويّة وبالتالي لا يكون عنصراً فاعلاً فيها، وأما فيما يخص بالنمو المهني للمعلّات فهو مجبر على إرسال المعلّات إلى الدورات التدريبية لأن معظم الدورات تكون من خلال وزارة التربية والتعليم أو بشاركة معها.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

(2) ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

- درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين كانت في مجال النمط الديمقراطي حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.49) بدرجة عالية جداً، يليه مجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.86) بدرجة متوسطة، ومن ثم مجال النمط التسبيبي بمتوسط حسابي (2.04) بدرجة منخفضة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسات (العازمي، 2021 ؛ الحربي، 2020؛ المطيري والحراشنة، 2017)، ودراسة (جعفر، 2015)، ومع دراسة (الزاملي، 2015)، ومع دراسة (العدواني، 2013)، ومع دراسة (العجرفي، 2010)، واختلفت مع دراسة (حسين، 2000) والتي كان من نتائجها أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد يليه التسبيبي وأخيراً الديمقراطي، كذلك اختلفت مع دراسة (زوداني ونزلي، 2013) حيث أن النمط السائد هو النمط الأتوقراطي، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية النمط الديمقراطي حيث يعمل على مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرار، وإطلاع المعلمات على كل ما هو جديد، ومنحهن بعض الصلاحيات، واشراكهن في رسم الخطط والسياسات، كلها أمور إيجابية تدفع المعلمات إلى بذل مزيد من العطاء، بعكس النمط الأتوقراطي، الذي لا تحبه المعلمات، إلا أن المعلمة في نهاية المطاف تعلم بوجود قواعد وقوانين تعمل على ضبط العملية التعليمية، رغم أنها قوانين جائرة، ولا تسمح لهن بالتعبير عن رأيهن، ولكنها في أصعب الظروف أفضل بالنسبة للمعلمات من النمط التسبيبي، الذي يكون أرضاً خصبة لزراعة الفتن، وأرضاً خصبة لتنمو في ظلها الصرعات التنظيمية، والمصالح الشخصية.
- مناقشة المجال النمط الأوتوقراطي كانت فقرة " أضع الخطط بناء على معرفتي الشخصية في إدارة المدرسة" جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.03) بدرجة عالية، وأن فقرة " ناقش العاملين معي في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي" جاءت بالمرتبة الأخيرة حيث جاءت بمتوسط حسابي منخفض جداً (1.05) وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين لا يعملون على مناقشة العاملين معهم في القرارات التي تتعلق بتطوير العمل، وذلك يخلق فجوة في العلاقات وينعكس سلباً على سير العملية التعليمية، لأنهم يؤمنون بمركز السلطة، وبما أن المديرين الذين يتبعون النمط الأوتوقراطي يؤمنون بمركزية السلطة، فإن ذلك ينسجم مع عدم مناقشة العاملين في القرارات من أجل تطوير العمل.

● مناقشة المجال الديمقراطي حصلت الفقرة "اطلع المعلمات على المستجدات التربوية" على أعلى متوسط حسابي (4.63) بدرجة عالية جداً، وحصلت الفقرة "أمنح بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمات ضمن عملهن والمسؤوليات المنوطة بهن" على أقل متوسط حسابي (4.25) بدرجة عالية جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بو طالب، 2017؛ الدرعي، 2020)، وتغزو الباحثة ذلك إلى ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم من خلال اتباع نظام اللامركزية وهو شكل من أشكال الديمقراطية، وبذلك فإن قيام المديرين في الرياض بممارسة النمط الديمقراطي تجسيدا لفهم ورؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها في مجال التعليم، ويُعتبر المديرين الذين يتبعون هذا الأسلوب من القيادة بأنه يحمل توجهات إيجابية نحو المهنة، باعتبار أن المدير القائد له الأثر على المرؤوسين معه، ويستطيع التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة التابعين، كما أنه في مجال إشراك المعلمات في صياغة الخطط والسياسات فإن المديرين يشاركون معلماتهم في البحث وإبداء الرأي فيشعرون أنهم شركاء في التخطيط والتنفيذ، وذلك يساعدهم على زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للتفاني في العمل، كما أن إطلاع المعلمات على المستجدات التربوية الحديثة والقائد الديمقراطي يعمل على إيجاد مناخ غني بالمعرفة والعمل على تقديم فرص أحسن للتطوير والتعزيز، وذلك يشجع على إيجاد جو معزز ومحفز للعمل، وإن تطبيق القيادة الديمقراطية يؤدي إلى مناخ سليم، كما أن المديرين بكل تأكيد سوف يقولون عن أنفسهم أنهم ديمقراطيون مع المعلمات.

● مناقشة المجال التسيبي وحصلت الفقرة "اسمح بإصدار القرارات من قبل الآخرين" على أعلى متوسط حسابي (2.59) بدرجة منخفضة، وحصلت الفقرة "أوفر فرص للنمو المهني للمعلمات" على أقل متوسط حسابي (1.56) وهي بدرجة منخفضة جداً، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن النمط التسيبي يعمل على فقدان أفراد المجموعة اعتزازهم بأنفسهم وقيمة أهدافهم المهنية، كما أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة متنافرة، وأن إصدار القرارات من قبل الآخرين يعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها إلى الضياع، لقلة توفير الفرص من أجل النمو المهني للمعلمات، كما أن المدراء لن يقولوا عن أنفسهم أنهم متسيبون مع العاملين معهم.

3.1.5 مناقشة النتائج السؤال الثالث:

ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

تبين أن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكائنة (3.75) والانحراف المعياري (0.662) وهذا يدل على أن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75%). ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.84)، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق بمتوسط حسابي (3.72)، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي بمتوسط حسابي (3.70) وجاءت جميعها بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي معلمات رياض الأطفال لأهمية توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية وكيف تساعد الأطفال على فهم المعارف والمفاهيم بشكل أكبر.

● مناقشة مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون أن المتوسط الحسابي للدرجة الكائنة (3.84) والانحراف المعياري (0.757) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.8%)، لقد جاءت جميع الفقرات بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " استعين بالتكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي أشرحه في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، ويليهما فقرة " أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل نشيطا في الروضة " بمتوسط حسابي (3.91). وحصلت الفقرة " أوظف التكنولوجيا الرقمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية" وترجع الباحثة ذلك إلى أن المعلمات يدركن أن توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية مع الأطفال يجعلهم نشيطين ويتعلمون بشكل أفضل.

● مناقشة مجال وظائف التكنولوجيا للسياق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكائنة (3.72) والانحراف المعياري (0.683) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للسياق جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.4%)، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أوظف التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الطلاب من نشاط في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.14)، وحصلت الفقرة "أستثمر التكنولوجيا ليتواصل الأطفال فيما بينهم" على أقل متوسط حسابي (3.53)، وتعزو الباحثة النتيجة بأنها جاءت جميعها بدرجة عالية لأن المعلمات يدركن أهمية توظيف التكنولوجيا، وأنها فعالة ولها أثر إيجابية على توصيل المفهوم للأطفال، من خلال التنوع في أساليب التدريس وتغيير النمط التقليدي، كما أنه من خلال توظيف التكنولوجيا تعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال، وإضافة إلى ذلك

هي وسيلة فعالة من أجل التواصل مع أولياء الأمور سواء الذين يسكنون في مناطق بعيد ولا يستطيع ولي الأمر الحضور إلى الروضة، أو لأولياء الأمور الذين يعملون.

- مناقشة مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي: إن المتوسط الحسابي للدرجة الكُلية (3.70) والانحراف المعياري (0.731) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74%)، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أستخدم التكنولوجيا لأستثير اهتمام الطفل بالتعلم" على أعلى متوسط حسابي (3.87)، وحصلت الفقرة "أستخدم التكنولوجيا لأحبب الطفل أكثر بالتعلم" على أقل متوسط حسابي وهي أيضا بدرجة عالية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا يساهم في إيصال المعلومات للأطفال بكل سهولة وسرعة، كما يجعله قادراً على تغيير شكل المعلومة من خلال عرضها كتطبيق عملي يسهل توجيه الأطفال للمعلومة الصحيحة وفهمها.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

إن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكُلية (4.06) والانحراف المعياري (0.551) وهذا يدل على أن واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة عالية بنسبة مئوية (81.2%). ولقد حصل مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.21)، يليه مجال وظائف التكنولوجيا للسياق بمتوسط حسابي (3.99)، ومن ثم مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي بمتوسط حسابي (3.98) وجاءت جميعها بدرجة عالية، وتغزو الباحثة ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال بالدور الفعال الذي تحققه التكنولوجيا في الوقت الحاضر، ولما ينتج عنها من آثار إيجابية من خلال النشاط باستثارة حواس الطفل، من خلال عرض الفيديوهات ذات العلاقة المباشرة مع المضمون، أو استخدام بعض البرمجيات التطبيقية ذات علاقة بالتعلم النشط حيث ينمح بعضها الفرصة للأطفال للتفاعل بأمان مع البيئات وخبرات نموذجية، أو الألعاب التعليمية حيث يتم عرض المحتوى التعليمي في شكل يدمج المتعلم أثناء تقديم الممارسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال وظائف التكنولوجيا للمضمون.

حصلت الفقرة " أحفز معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل نشيطاً في الروضة " على أعلى متوسط حسابي (4.34) بدرجة عالية جداً، وذلك يتفق مع دراسة (Hong & Trepanier, 2016)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن توظيف التكنولوجيا في الأنشطة الصفية يعد أسلوباً مشوقاً لدى الأطفال، كما أنه في هذه المرحلة لدى الأطفال الرغبة الشديدة والشغف لتعلم المفاهيم الجديدة من خلال دمجها باستخدام التكنولوجيا الرقمية لأنها تعمل على استيعابها وفهمها بطريقة أفضل من الطرق التقليدية المجردة، وأن فقرة "أحفز المعلمة لدي على استخدام التكنولوجيا في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية" قد حصلت على أقل متوسط حسابي (4.09) وقد جاءت بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2015؛ العرياني، 2015)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا في التعليم تعمل على دعم العملية التعليمية وتسعى إلى تطويرها من النمط التقليدي إلى النمط الإبداعي والتفاعلي وتنمية المهارات

● المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للسياق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) والانحراف المعياري (0.581) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للسياق جاء بدرجة عالية.

وحصلت الفقرة " أحفز معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الأطفال من نشاط في الروضة " على أعلى متوسط حسابي (4.30) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التواصل مع الأهل يخلق نوعاً من التواصل الإيجابي المستمر من خلال شبكات الانترنت، بحيث يبقى الأهل على تواصل مستمر لأن العملية التعليمية تحتاج من الجميع الوعي بأهمية التعاون والتواصل للوصول إلى تكامل الأدوار بين البيت والروضة، وبذلك يتم تجاوز العلاقات التقليدية التي في أغلب الأحيان تتسم بحل الخلافات وضبط الأبناء، وحل المشكلات، ويليهما فقرة " أحض معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا للعمل على تغيير النمط التقليدي للتعليم " بمتوسط حسابي (4.16)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Konca & Erden, 2021)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التنوع في طرق وأساليب عرض المادة التعليمية وتفعيل الطرق المشوقة من خلال استخدام برمجيات مختلفة، وبالتالي تعمل على جذب الأطفال نحو المعلومة باستخدام الأفلام المتحركة والثابتة، وطرق العرض الأخرى من خلال الأجهزة التكنولوجية الحديثة مما يثير انتباه الطلبة ويثير دافعيتهم نحو التعلم،

● المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) والانحراف المعياري

(0.615) وهذا يدل على أن مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.6%).

حصلت الفقرة " أدعو معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي تستثير اهتمام الطفل بالتعلم " على أعلى متوسط حسابي (4.09)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المؤسسة التعليمية بأهمية توظيف التكنولوجيا وخاصة الألواح التفاعلية حيث زودت وزارة التربية والتعليم عدد من الرياض بالطاولات المضيئة، وبعض أجهزة الحاسوب النقال لأن ذلك يمنح الأطفال تنفيذ المهام التعليمية بشكل مستقل ليكتسب الأطفال طرق الاكتشاف والتجريب، ويلبها فقرة " أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لكي تحبب الطفل أكثر بالتعلم" بمتوسط حسابي (4.03)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسنين، 2011؛ اليوسف، 2017). اختلفت مع دراسة (مبارك، 2004) والتي بينت في نتائجها أن استخدام التكنولوجيا كان متدنياً في جميع مجلاته كوسيلة تعليمية، وتعزو الباحثة تفسير النتائج السابقة إلى إيمان رياض الأطفال بأهمية توظيف التكنولوجيا، وقد زودت وزارة التربية والتعليم عدة من الروضات بطاولات المضيئة، وبعض أجهزة الحاسوب النقال لأن ذلك يمنح الأطفال تنفيذ المهام التعليمية بشكل مستقل ليكتسب الأطفال طرق الاكتشاف والتجريب، كما أنها تساهم في توصيل المعلومات للأطفال بكل سهولة وسرعة، وبذلك تكون قادراً على تغيير شكل المعلومة من خلال عرضها كتطبيق عملي يسهل توجيه الأطفال للمعلومة الصحيحة وفهمها.

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات ؟

تمت الإجابة عن السؤال الخامس بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات.

إن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكليّة للعلاقة بين النمط الديمقراطي وواقع توظيف التكنولوجيا (0.160)، ومستوى الدلالة (0.003)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المعلمات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على مشاركة معلماتهم بإعداد الخطة، وكذلك في تنفيذ الأنشطة ويكون دور المديرين فعالاً، وبالتالي يكون على دراية وخبرة بمدى احتياج توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة

الصفية، مما يؤدي إلى دعم المعلمات ماديا من خلال توفير الأجهزة أو معنويا من خلال التشجيع والمشاركة معها خلال تنفيذ الأنشطة.

6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة السؤال السادس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين؟
تمت الإجابة عن السؤال السادس بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين. أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية للعلاقة بين النمط الديمقراطي وواقع توظيف التكنولوجيا (0.177)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، أي أنه كلما زاد نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال زاد ذلك من مستوى توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، وكذلك لجميع مجالات توظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين الديمقراطيين يشاركون المعلمات في صياغة الخطط والسياسات التربوية، كما يمنحوا فرصة للمعلمات لمناقشة أفكارهن، مما يفتح المجال لتوظيف التكنولوجيا بالشكل المناسب من قبل المعلمات.

7.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \leq$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

أن قيمة "ت" للدرجة الكلية لمجال النمط الأوتوقراطي (2.851)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة النمط الأوتوقراطي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة، حيث كانت الفروق لصالح المدينة، وتعزو

الباحثة ذلك إلى أن في المدينة تعقد العديد من الدورات التي يشارك بها المديرين ، والتي تعمل على تعزيز النمط الديمقراطي، كما أن في المدينة أكثر انفتاحاً على ثقافات وتجارب عديدة ومتنوعة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير العمر.

وقد كانت النتيجة لصالح النمط الديمقراطي حيث كانت الفروق بين (50 سنة فأكثر) و(من 20-أقل من 30 سنة) لصالح (50 سنة فأكثر)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين بعد سن الخمسين يكونون قد مروا بالعديد من التجارب والمعارف، وأصبحوا أكثر امتلاك لاستراتيجيات التعامل مع الموظفين والتابعين، بالإضافة إلى إلتحاقهم بالعديد من الدورات التي تشجع وتحفز اتباع النمط الديمقراطي لما له من فوائد وأهمية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

يتبين أنها لصالح (20 سنة فأكثر)، وإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (الأحمري، 2017؛ وطيب والواشي، 2016) التي أظهرت في نتائجها أن المديرين الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) كانوا أكثر تطبيقاً للنمط الديمقراطي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة منسجمة مع المنظومة التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة، وبالتالي فإن جميع المديرين لديهم انتماء لهذه الرياض، ويعملون على النمط الديمقراطي بغض النظر عن سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \geq)$ في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة، وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات، يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكليّة كانت بين (دبلوم متوسط) و(توجيهي) لصالح (دبلوم متوسط)، وبين (بكالوريوس فأعلى) و(توجيهي) لصالح (بكالوريوس فأعلى).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشهراني، 2013؛ والعساف، 2013؛ والجمل، 2014) التي كانت نتائجها تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط الديمقراطي يرجع إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذين يحملون مؤهلاً علمياً يكونون قد تعلموا استراتيجيات جديدة ومعارف حديثة مما يعمل على توسيع آفاقهم في إدارة الأمور، وبالتالي من الطبيعي أن الذي يحمل مؤهلاً علمياً أعلى أن تكون الافاق مناسبة له أوسع ويكون أكثر ثقة بقراراته لأنها تكون مدعومة بالعلم والمعرفة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \geq)$ في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المحافظة.

يلاحظ أن الفروق في النمط التسيبي كانت بين (طولكرم) و(رام الله) لصالح (طولكرم)، وبين (طولكرم) و(الخليل) لصالح (طولكرم). وذلك يتطلب دراسة حالة محافظة طولكرم لمعرفة الأسباب الحقيقية حول اتباع النمط التسيبي في المحافظة من وجهة نظر العينة في رياض الأطفال.

8.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، والعمر، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والمحافظة ؟

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

توجد فروق في متوسطات درجة النمط الأوتوقراطي في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة، حيث كانت الفروق لصالح المدينة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدينة أكثر تطوراً وانفتاحاً على الثقافات والمعارف المختلفة.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر.

أن الفروق في النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي كانت بين (أقل من 40 سنة) و(من 40-أقل من 50 سنة) لصالح (أقل من 40 سنة)، وبين (أقل من 40 سنة) و(50 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 40 سنة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفرد بعد المرور بالعديد من التجارب، فإذا كانت هذه التجارب إيجابية فإن المدير يكون ديمقراطياً، وإذا تعرض لعدد من التجارب السلبية أو الفاشلة أو التجارب التي بها قلة تقدير للجهود التي يبذلها في مجال العمل فإنه حسب طبيعة الشخصية يمكن أن يتحول إلى شخص أوتوقراطي، أو شخص تسيبي في نمطه الإداري.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. وتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة، وأن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة الأحمري (2017) ودراسة طيب والواشي (2016) التي أظهرت في نتائجها أن المديرين الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات)

كانوا أكثر تطبيقاً للنمط الديمقراطي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة منسجمة مع المنظومة التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة، وبالتالي فإن جميع المديرين لديهم انتماء لهذه الرياض ويعملون على النمط الديمقراطي بغض النظر عن سنوات الخبرة،

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتم قبول الفرضية الرابعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2013) التي كانت نتائجها تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط الديمقراطي يرجع إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك أن ظروف العمل في الرياض هي متشابهة من حيث تطبيقات الأعمال الإدارية من لوائح وقوانين وأنظمة والتي جميعها في حقة واحدة مصدرها وزارة التربية والتعليم.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة.

أن الفروق في النمط التسيبي كانت بين (طولكرم) و(رام الله) لصالح (طولكرم)، وبين (طولكرم) و(الخليل) لصالح (طولكرم)، وذلك يتطلب دراسة حالة محافظة طولكرم لمعرفة الأسباب الحقيقية حول اتباع النمط التسيبي في المحافظة من وجهة نظر العينة في رياض الأطفال.

9.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، والعمر، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والمحافظة؟

نتائج الفرضية الأولى: أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير مكان الروضة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التكنولوجيا أصبحت منتشرة ومتوفرة في كل

من المدينة والقرية، حيث لا يكاد يخلوا بيت من الأجهزة الذكية إذا لم يكن هناك أكثر من جهاز، وبالتالي هناك وعي بأهمية التكنولوجيا وتوظيفها في داخل الغرفة الصّفيّة، كما أن كل من القرية والمدينة قد استطاعتا على حدّ سواء مواكبة التحولات الهيكلية في التّعليم؛ من خلال توظيف التكنولوجيا في العملية التّعليمية التّعلّمية، فبدلاً من استخدام اتجاه واحد للمعلومات أصبحت لديه خيارات عدّة.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر العمر، وكذلك لمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، **وتعزو الباحثة ذلك** إلى أن توظيف التكنولوجيا يحظى باهتمام ومتابعة وذلك لأهميته في العمليّة التّعليمية بغض النظر عن العمر، كما ترى الباحثة أن ثقافة التكنولوجيا منتشرة بين الجميع على اختلاف أعمارهم، لأن هذا الواقع الذي نعيشه لا تكاد روضة أو بيت يخلوان من الأجهزة الإلكترونيّة، كما نلاحظ السعي لتعلّم كل ما هو جديد للتعامل مع أدوات التكنولوجيا من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي في هذا العالم.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحاليّة.

تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحاليّة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة، وقد اتفقت هذه النتيجة من دراسة (Spaulding, 2013,1)، **وتعزو الباحثة ذلك** إلى المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة يعملون على توظيف التكنولوجيا في العمليّة التّعليمية، وأن المديرين ذوي الخبرة اكتسبوا الخبرة المناسبة من خلال التجربة، ومشاهدة الآثار الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا في داخل الغرف الصّفيّة، أو فيما يخص المديرين الأقل خبرة، فذلك يعني أن الأصغر عمراً هم جيل التكنولوجيا.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المعلّمت في رياض الأطفال يدركن من خلال التجربة أهمية تفعيل التكنولوجيا في داخل الغرفة الصفية، وكيف تساهم التكنولوجيا في مساعدة المعلّمة على أن تكون الحصّة الصفية ممتعة وسلسة مع الأطفال.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة.

يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المحافظات يعملن على تبادل الخبرة ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي يتم تبادل الخبرات ومناقشة الأمور التربوية وما هي الطرق الأكثر فائدة لتعليم الأطفال في الروضة.

10.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: مكان الروضة، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، المحافظة؟

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة.

أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير مكان الروضة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى، وتغزو الباحثة ذلك إلى إنتشار العولمة والإنتفاح على العالم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي

فالجميع لديهم نفس الفرصة للحصول على المعرفة والمعلومات، والإطلاع على ما هو جديد في عالم التكنولوجيا فلم يعد هناك فرق بين القرية والمدينة .

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر.

أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كامل، 2018)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المديرين بأن توظيف التكنولوجيا يتصف بسمة المرونة، كما أنها تتوافق مع سرعته وإمكانياته الذاتية في التعلّم لذلك أصبح الجميع يدرك أهمية توظيف التكنولوجيا بغض النظر عن العمر.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة (Spaulding, 2013, 1)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء بغض النظر عن سنوات العمل يعملون على توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية لأنهن اكتسبن الخبرة المناسبة من خلال التجربة، ومن ثم مشاهدة الآثار الإيجابية لاستخدام المستحدثات في داخل الغرف الصفية، مما يكون حافزاً لهن لتوظيفها، كما أن معظم المعلّمت يواجهن نفس الظروف، ويتعايشون ضمن بيئة تعليمية واحدة، وبالتالي فإن الرياض يوفرون نفس الامكانيات لجميع المعلّمت، ويحصلون على نفس الدورات والتدريبات، وذلك دون تمييز بين سوات عمل أقل أو أكثر، وكلاهما منخرط في اطلاع على التكنولوجيا.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة، وقد اتفقت مع دراسة (الأضم، 2020) واختلفت الدراسة مع دراسة (خلف، 2010)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أملاك المعلمات في رياض الأطفال للخبرات الكافية التي تؤهلهن لتوظيف التكنولوجيا في الغرفة الصفية، كما أنها تعمل على مساعدة المعلمة لتقديم حصة ممتعة وسلسة مع الأطفال،

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع توظيف التكنولوجيا الجودة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير المحافظة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التكنولوجيا أصبحت وسيلة فاعلة من أجل تبادل الخبرات التعليمية والآراء والمناقشات، من خلال الاستعانة بقنوات الاتصال بين المحافظات.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين ؟

- وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية الآتية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط القيادة في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين"

قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية للعلاقة بين النمط الديمقراطي وواقع توظيف التكنولوجيا (0.177)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال وبين توظيف التكنولوجيا فيها من وجهة نظر المديرين، أي أنه كلما زاد نمط القيادة الديمقراطي في رياض الأطفال زاد ذلك من مستوى توظيف التكنولوجيا فيها، وكذلك لجميع مجالات توظيف

التكنولوجيا ما عدا مجال وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي، والعكس صحيح، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعلمون على أخذ آراء المعلمات، والمشاركة معهن في تنفيذ الأنشطة، كما يعملون على مشاركة المعلمات في إعداد الخطة، كل ذلك يجعل المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي أكثر معرف باحتياج الروضة، واحتياج المعلمات بالتوافق معهن، مما يعمل على زيادة توظيف التكنولوجيا داخل الروضة.

2.5 مناقشة النتائج النوعية للدراسة:

المحور الأول: النمط الأوتوقراطيمن وجهة نظر المعلمات:

النهج المتبع في التعامل مع طاقم الروضة:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مديرون يتبعون النمط الأتوقراطي ، فإنهم يعملون على اتخاذ جميع القرارات دون إشراك المعلمات بها، بالإضافة إلى أنهم يكون حازمين جداً معهن في تنفيذها، وأن أحد أهدافهم تتمثل في معاقبة المعلمات وقت الخطأ، وهم يعملون على متابعة تنفيذ الخطط بشكل حرفي، ومنهم من يضع الخطط بدون مشاركة المعلمات في إعدادها ويعتمد على خبرته الذاتية في التخطيط، وهم في الأغلب يتخذون من الانتقاد نهجاً لهم وقليلاً ما يعملون على تشجيع المعلمات، وهم مترددون في عملية اتخاذ القرار، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود إدارة مرجعية في أغلب الأحيان في الروضات الخاصة، أي تكون الإدارة تابعة لشخص بمفرده أي يكون هو صاحب الكلمة الأول والأخيرة في الموضوع، ولديهم الحرية المطلقة في التحكم بجميع القرارات، لأنهم في معظم الأحيان هم أصحاب الروضات ومدراءها، معلمين فيها أيضاً.

منح الصلاحيات والتفويض:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي يعملون على منح الصلاحيات بناء على الخبرة وليس الكفاءة.

النمو المهني للمعلمات:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي لا يعملون على اشارك معلماتهم في الدورات إلا إذا كان هناك قرار من المديرية بضرورة مشاركتهم.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية، وأن هدفهم الأساسي هو العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الديحاني والعازمي، 2021)، وتعزو

الباحثة ذلك إلى أن المدراء الاتوقراطيين لا يهتمون بالتواصل مع المعلّمت مما يخلق فجوة في العلاقات الإنسانية وينعكس سلباً على سير العملية التعليمية.

تقديم التغذية الراجعة للمعلّمت من قبل المديرية:

تبين أن المعلّمت اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي يتبعون أسلوب الانتقاد السلبي أكثر حيث لا يكثرثون أن تكون التغذية الراجعة إيجابية بالنسبة للمعلّمت.

مشاركة المديرية للمعلّمت في تنفيذ الخطة:

المعلّمت اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي في المدارس الحكومية إن مشاركتهم في تنفيذ الخطة هي قليلة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إن خبرة مدراء المدارس الحكومية في مجال رياض الأطفال قليلة لأن شعب التمهيدي حديثة الفكرة في المدارس الحكومية ويعتبرون وجودها في المدارس تشكل عبء إضافي عليهم وهو السبب في إتباع النمط الأوتوقراطي مع المعلّمت شعب التمهيدي، أما في الروضات الخاصة فتكون المرجعية الأساسية لمديرة الروضة حيث هي صاحبة الكلمة في الروضة.

معاملة المدير للمعلّمت بدون موضوعية وبتحيز:

تبين أن المعلّمت اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الأوتوقراطي لا يتمتعون بالموضوعية بطريقة تعاملهم مع المعلّمت، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرية في الرياض الخاصة في العديد من الرياض تكون هي مديرة وصاحبة الروضة وتعتمد في ذلك على أنها تستطيع في أي وقت ودون سابق إنذار أن تعمل على طرد المعلّمة أو عدم معاملتها بطريقة موضوعية، ولديها الحرية المطلقة في التعامل مع المعلّمت، وفي معظم الأحيان المعلّمت جدا بسيطات وعندها الاستعداد أن تتحمل من أجل البقاء في الروضة تحت أي ظروف حيث في أغلب الأوقات لا يسمح المرأة في المناطق البعيدة والمهمشة على سبيل المثال بالخروج من المنزل لذلك تعدّ المعلّمة وجودها في الروضة فرصة لها لتعمل وتخرج من البيت من أجل تطوير ذاتها وكسر الروتين اليومي لها.

المحور الثاني: النمط الديمقراطي من وجهة نظر لمعلّمت:

النهج المتبع في التعامل مع طاقم الروضة:

تبين أن المعلّمت اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي يتعاملون بإنسانية ويكونوا داعمين للمعلّمت عندما تكون هناك إدارة مرجعية سواء في الرياض الخاصة والحكومية، ولا تكون

الإدارة تابعة لشخص بمفرده أي لا يكون هو صاحب الكلمة الأول والأخيرة في الموضوع، ويعمل على تقديم النصح والدعم بشكل مستمر، كما يعمل على إتاحة الفرصة لمبادراتهم وأعمالهم من خلال جو يسوده الانفتاح والتجارب (حامد، 2009)، ويتفق ذلك مع دراسة Abu Mansor, et al, (2012)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يكون حريص على معاملتهم بطريقة إنسانية، ومساعدة ومساندة العاملين معه وتقديم النصح والدعم لهم.

مشاورة المديرية للمعلمات في اتخاذ القرار :

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي في المدارس الحكومية، أو الرياض الكبيرة والتي تخضع لإدارة عليا يتمتعون بممارسة النمط الديمقراطي في الرياض، كما أن الديمقراطية تعني اللامركزية في عملية صنع القرار (Tannenbanum & Schmidt, 2012)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه تم تدريب المدراء من خلال دورات مكثفة في مواضيع القيادة والإدارة، حيث أن المعهد الوطني التابع لوزارة التربية والتعليم يعمل دبلوم مهني للمدراء في بداية توليهم الإدارة المدرسية، وأن الحزم يكون فيما يتعلق بتعليمات وزارة التربية والتعليم لأن هناك جانب مسألة حول التعليمات أو مخالفتها، كما أن الرياض الخاصة الكبيرة والتي تكون تابعة للإدارة العليا تعمل هذه الإدارة على إخضاع مديرتها لدورات تدريبية مكثفة

النهج المتبع في العقاب من قبل المدراء:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي لا يعملون على اتباع نهج العقاب في التعامل مع المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Wippie, 2015؛ الديحاني، 2021)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الرغبة في تحقيق الأهداف المنشودة، وبما أن الأمور ليست خطيرة ولا تتعلق بأمور السلامة والأمان للأطفال، أو أمور تتعلق بتعليمات وقوانين صادرة من وزارة التربية والتعليم،

النهج المتبع في كيفية تنفيذ الخطط:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي يتبعون أسلوب المشاركة بينهم وبين المعلمات، ويعلمون على مشاركة بين المعلمات أنفسهن حول إعداد الخطط، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى النهج المتبع في رياض، والذي يعتمد على خطوط عريضة للمنهاج، ومخرجات لكل وحدة موجودة في دليل مربيات رياض الأطفال المعتمد من قبل وزارة التربية

والتعليم، وبالتالي هناك مساحة واسعة للمدراء والمعلمات بأثرء المنهاج كلا حسب أنشطته، واستراتيجيته الخاصة، كم أن بعض المدراء يعملون على الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي من أجل البقاء على تواصل مع معلماتهم ومتابعة عملهن.

العمل بشكل تشاركي مع المعلمات:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على المشاركة في معظم الأنشطة وهذا كان أكثر وضوحا في الرياض الخاصة، أكثر من شعب التمهيدي الحكومي، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (Chan,2018)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرية في الرياض الخاصة قد تكون مديرة ومعلمة (أي لديها صف)، بالإضافة إلى أنها قد تكون صاحبة الروضة، وكل ذلك يكون دافع لها بالمشاركة في كافة الأنشطة مع المعلمات داخل الروضة، لأن هناك منافسة شديدة بين الرياض لذلك ترغب كل روضتها هي الأفضل.

معاملة المدراء للمعلمات بموضوعية ودون تحيز، واهتمامهم بالعلاقات الإنسانية:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الذي يظهر من خلال الدعم والمساندة والتعزيز، كما أن هناك تقدير للذين يعملون بجد وتتفق هذه النتيجة ما دراسة (كمال، 2017)، كما تبين أنهم يتعاملون مع العاملين معهم بكل موضوعية ودون تحيز، وذلك يتفق مع دراسة (الأحمري، 2017)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع بناء عليه يكون هناك موضوعية وعدم تحيز حيث القوانين والتعليمات نافذه على الجميع، كما أنهم يتعاملوا مع المعلمات حسب الكفاءة

المحور الثالث: النمط الترسلني من وجهة نظر المعلمات:

مشاورة المديرية للمعلمات في اتخاذ القرار، ومدى تقبلها للانتقاد:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الترسلني أو التسبيبي قراراتهم أما أن تكون من قبل المعلمة نفسها، ومن ثم تقوم بإخبارهم بها وليس العكس، أو أن قراراتهم قد تكون نابعة من مشرفة رياض الأطفال في المديرية حيث ليس لديهم خبرة بمجال رياض الأطفال، ويعود ذلك إلى قلة خبرة المدراء بمجال رياض الأطفال وخاصة في المدارس الحكومية حيث أن شعب التمهيدي هي شعب مستحدثة في المدارس، وليس لدى المدراء خبرة بهذا المجال، والبعض منهم كان يعتبر أن شعب التمهيدي تشكل عبء ثقيل على الإدارة، لذلك كانوا يتهربوا من اتخاذ القرار

بالجوء إلى مشرفة رياض الأطفال في المديرية حيث هي الخبيرة برياض الأطفال، أو بالاعتماد على خبرة المعلمة إذا كانت لديها باع طويل بهذا المجال.

تقديم التغذية الراجعة للمعلمات من قبل المديرية:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الترسلّي أو التسيبي لا يمتلكون خبرة في رياض الأطفال، ولا يستطيعون تقديم تغذية راجعة للمعلمات، في إعداد الخطط أو تنفيذ الأنشطة، أو يكونوا غير مهتمين لتقديم تغذية راجعة لأن دورهم غير فاعل في الرياض.

تعامل المديرية حول النمو المهني للمعلمات:

تبين أن المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الترسلّي أو التسيبي لا يهتمون بالتطور المهني للمعلمات.

المجال الثاني: توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمات:

تبين من تحليل المقابلات أن هناك (7) تكرارات على استخدام شاشات العرض، و(6) تكرارات للسماعة، و(3) تكرارات للبروجكتر، و(2) تكرار للطاولة المضيئة، و(5) تكرار للاب توب، و(3) للصندوق الحسي، و(10) الهاتف الذكي، و(3) للفلاشة، و(1) الطابعة، و(8) المسجل، و(5) للتلفزيون، وال سي دي (5) من قبل عينة المقابلة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أكبر توظيف لتكنولوجيا هو من خلال الهاتف الذكي حيث أنه متوفر لدى جميع أفراد العينة، يليها المسجل حيث أن سعره قليل وتستطيع الروضة شرائه وتفعيله بسهولة في داخل الروضة، يليها شاشات العرض رغم ارتفاع ثمنها إلا أنه يبدو أن الروضات تعتمد عليها بشكل كبير لأن شاشة العرض تتمتع بقدرة كبيرة على تعزيز التعلم النشط، وهو النهج المتبع في رياض الأطفال، وهو الذي يركز على التعامل مع المحتوى من خلال المشاركة في عملية التعليم.

الاستخدامات الناجعة (المفيدة) للتكنولوجيا في الرياض:

وبناء على ما سبق يتضح أن المديرين الديمقراطيين يدركون أهمية توظيف التكنولوجيا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من (خليل، 2014؛ Kara، 2017؛ Kalburan، 2010)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توظيف التكنولوجيا كاستخدام الفيديو وشاشات العرض من

خلال البروجكتير على سبيل المثال، يعمل على توصيل المعلومة من خلال استثارة الحواس، بالإضافة إلى توصيلها للأطفال من خلال تنمية الخبرات التعليمية، وتعزيز العملية التعليمية.

الاجراءات التي تقوم بها المدير / المدير لتشجيع التكنولوجيا الناجعة في الروضة:

من وجهة نظر المعلّمت تبين (7) تكرارات يعرفن أهمية توظيف التكنولوجيا في الروضة والأثر الإيجابي على الأطفال لذلك هناك اهتمام واضح من قبلهم في توظيف التكنولوجيا. كما أن (3) تكرارات من المعلّمت قلن أن مديريهن لا يملكون الدافعية من أجل اتخاذ إي إجراءات من أجل توظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرياض تدرك أهمية توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال من مشاهدتها الأثار الإيجابية التي تنعكس على الأطفال من خلال عرض المحتوى بطرق شيقة وممتعة للأطفال.

التحديات التي تواجه المدير / ة كقائد تربوي في توظيف التكنولوجيا:

تبين أن هناك العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلّمت وأهمها عدم توفر الميزانية اللازمة لشراء الأجهزة، بالإضافة إلى قلة معرفة المعلّمت بما هو متوفر ويمكن تفعيله واستخدامه من التكنولوجيا في الرياض مع الأطفال، بالإضافة إلى عدم رغبة المعلّمين في تغيير نمط التعليم أو تعلم شيء جديد قد يطلب منهم بذل المزيد من الوقت والجهد، كما أن بعض المديرين لديهم أفكار سلبية حول استخدام التكنولوجيا، تعزو الباحثة ذلك إلى أن التحديات تتفاوت بين روضة وروضة بناء على مجموعة العوامل منها الوضع المالي للروضات، أن هناك عدد من الروضات تكون المديرية تمثل جميع المناصب في الروضة بحيث تكون هي صاحبة الروضة والمديرة ومعلمة، وذلك يؤدي إلى أنه إذا كانت المديرية ليس لديها اهتمام بالتكنولوجيا لن تعمل على توظيفها داخل الروضة.

استخدام التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت:

تبين أن التكنولوجيا تعمل على استثمار الوقت بشكل كبير من وجهة نظر المعلّمت، حيث أن سماع الأشياء ومشاهدتها تجعل الطفل يفعل أكثر من حاسة وبالتالي يصبح التعليم أكثر فاعلية مما يؤدي إلى استثمار الوقت بشكل كبير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توظيف التكنولوجيا تعمل على مساعدة المعلّمت على رفع مستوى الإنتاجية لديها، من خلال منحه فترة زمنية أطول من أجل التركيز على أطفال الروضة.

الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال:

إن الاستراتيجيات المقترحة من قبل أفراد العينة حول توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمات أنه (9) تكرارات من أفراد العينة أكدوا أن استخدام التكنولوجيا بالطريقة الصحية وبالوقت والأسلوب الصح يعطي نتائج رائعة في تعليم الأطفال، باستثناء معلمة واحدة، كانت توجهاتها سلبية للغاية حول التكنولوجيا وبررت ذلك أنه من خلال ملاحظتها للأطفال كانت تظهر عليهم بعض الأعراض السلبية وقد اعطت أمثلة على سبيل المثال عمليّة النطق عند الأطفال أصبحوا يعانون من مشاكل نتيجة عدم التواصل مع الآخرين، كما كان تقريباً شبه إجماع على أن الاستراتيجيات المقترحة من قبل أفراد العينة على استخدام شاشة العرض، حيث يعتبرونها الأكثر فاعلية في العمليّة التعليمية في رياض الأطفال، كما كان من ضمن الاقتراحات عقد دورات تدريبية للمعلمات حول كيفية توظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستراتيجيات المقترحة من قبل أفراد العينة حسب حاجاتهم من الميدان.

وظائف التكنولوجيا للمضمون من وجهة نظر المعلمات:

استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطفل المضمون الذي أشرحه في الروضة:

كانت نسبة الموافقة على أن استخدام التكنولوجيا يساعد على أن يفهم الطفل المضمون هي (9) تكرارات من أفراد المقابلات، وذلك يتفق مع دراسة كل من (عبد العفار، 2014؛ Kara، 2017)، وتتفق مع نتائج الدراسة الحالية للاستبيان، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توظيف التكنولوجيا تساعد على أن يفهم الطفل المضمون لأنها تعمل على تفعيل أكثر من حاسة للطفل حيث أن الأطفال في مرحلة رياض الأطفال غير قادرين على فهم الأشياء المجردة لذلك هم بحاجة ماسة إلى ربط المفاهيم بأشياء محوسة أو شبه محسوسة من أجل فهمها.

كان هناك نسبة (1) تكرارات لديهم أفكار سلبية عن استخدام التكنولوجيا وتفعيلها في رياض الأطفال، وأن المديرين الذين لديهم أفكار سلبية عن التكنولوجيا من خلال مشاهدتهم للأطفال الجلوس لفترات طويلة على أجهزة الجوال أو اللاب توب أو التابلت في البيوت، وحيث أن توظيف التكنولوجيا في الغرفة الصفية هي شيء مختلف كل الاختلاف عن هذه الأفكار.

وظائف التكنولوجيا للسياق من وجهة المعلمّات:

استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهلهم:

يوجد (10) تكرارات من المعلمّات أن توظيف التكنولوجيا هو أسلوب فعال في عملية التواصل مع أولياء الأمور فيما يخص جميع الجوانب سواء الإعلام الأهل بالتعليمات والقوانين في الروضة، أو من خلال دعوة الأهل للمشاركة والمساهمة في الأنشطة التي تنفذها الروضة، بالإضافة إلى إطلاع الأهل على معظم الأنشطة التي تتم في الروضة، وهذا يشجع فضول الأهل في التعرف على كيفية تفاعل أطفالهم مع هذه الأنشطة من خلال الصور أو الفيديوهات المنشورة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالروضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتبار وسائل التواصل الاجتماعي فعالة مع أولياء الأمور ويعود السبب في ذلك أن هناك الأمهات اللواتي يعملن وليس لديهن وقت لزيارة الروضة والتواصل مع المعلمّة، أو حتى في القرى هناك العديد من الأمهات اللواتي ليس مسوحاً لهن الخروج من البيت، أو هناك مسافات بعيدة بين البيت والروضة، وبالتالي تعدّ التكنولوجيا وسيلة فعالة من أجل التواصل مع الأهل، كما أنها سريعة وفعالة من قبل المعلمّات حيث يتم من خلالها ارسال التعميمات إلى جميع الأهل بأقل تكلفة وجهد ممكن.

اوظائف التكنولوجيا لطفل بشكل فردي من وجهة نظر المعلمّات:

توظيف التكنولوجيا من تنمية ميول الطفل نحو التعلم:

يوجد (10) تكرارات من قبل أفراد العينة على أن استخدام التكنولوجيا مهما كان بسيطاً تعمل على تنمية ميول الطفل نحو التعلم، حيث إنه يعمل على توصيل الفكرة بأسلوب سهل وسلس، ويمكن توظيفه في أكثر من مجال، كما أنها تعمل على زيادة التشويق للطفل، وبالتالي تعمل على إزاحة الملل عن الطفل، وبهذه الطريقة نعمل على زيادة حب الطفل للتعلم، وإضافة إلى ذلك أن التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا، وكلما استثرنا الحواس عند الطفل هذا يعمل على استثمار كل حواس الطفل السمعية والبصرية والحسية، وبالتالي يعمل على تثبيت المعلومة، وهذا يجب الأطفال في التعليم لأنه يكون مرحاً وممتعاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأطفال بطبيعتهم يحبون التغيير، وتجلبهم الأصوات، والألوان، والأفلام، والأغاني، والموسيقا، وأنه عند استخدام التكنولوجيا نعمل على استثارة الحواس السمعية والبصرية والحسية، وذلك يؤدي إلى متعة الطفل وشعوره بالراحة، وبالتالي يعمل على تنمية ميول الطفل نحو التعلم.

العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمات:

تأثير علاقة المديرية مع المعلمات على للاستخدام الناجع للتكنولوجيا في الروضة:

تبين أن معلمة واحدة قالت أنه لا يوجد علاقة بين علاقتي مع المديرية وتوظيف التكنولوجيا في حين أن (7) تكرارات قلن أن هناك علاقة مباشرة بين توظيف التكنولوجيا والعلاقة مع المديرية، وبالتالي يتبين أن المعلمة التي لديها مدير/ة تتبع النمط النسبي لا يوجد علاقة بين توظيف التكنولوجيا وعلاقتها مع المديرية، أما المعلمات اللواتي لديهن مدراء يتبعون النمط الديمقراطي فإن علاقتهم تتأثر في توظيف التكنولوجيا وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة البحث الكمي لهذه الدراسة.

المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المعلمات وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا:

تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار لها علاقة بتوظيف التكنولوجيا لأنه عندما يتم مشاركة المعلمة في اتخاذ القرار تكون أكثر حماساً لنوع التكنولوجيا الذي من الممكن أن يساهم في تسهيل العملية التعليمية التي تقوم بها المعلمة.

متابعة المديرية للخطط التربوية وعلاقتها بتحسين توظيف التكنولوجيا:

تبين أن متابعة المديرين للخطط له تأثير قوي إذا كانت المديرية مهتمة بموضوع توظيف التكنولوجيا، حيث أن متابعة الخطط تعني معرفة كل الاستراتيجيات التي تتعبها المعلمة من أجل توصيل المعرفة للأطفال، وبالتالي إذا كان المديرين يهتمون بتوظيف التكنولوجيا سيعملون على دعم الخطط التي تحتوي على عملية التوظيف أو إضافة بنود من أجل إدراج التكنولوجيا ضمن الخطط المعدة من قبل المعلمات.

استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال:

تبين أن (9) تكرارات من أفراد المقابلات كانوا مع توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال لما لها من أهمية في العديد من الجوانب التعليمية التي تعود على الطفل بالنفع والفائدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أهمية توظيف التكنولوجيا لأنها تجعل التعليم أكثر متعة، كما أنها تؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى الأطفال لتعلم.

المجال الثالث: الأنماط القيادية للمدراء من وجهة نظرهم :

المحور الأول: النمط الأوتوقراطي:

نتيجة تحليل المقابلات مع المديرين تبين أنه لم يكن هناك أي من المديرين يتبع نهج الأوتوقراطي في الروضة التي يتولى قيادتها، وبناء على فإن نسبة المديرين الذين يتبعون النهج الأوتوقراطي هي (0) تكرارات لأفراد عيّنة المقابلات، وتعزو الباحثة ذلك أن المديرين لم يكونوا صادقين، وغير شفافين في الإجابة حول النهج الذي يتبعه.

المحور الثاني: النمط الديمقراطي من وجهة نظر من المديرين:

جدول رَقْم (1.5) يبيّن عدد التكرارات النمط الديمقراطي الذي تبعه المدراء من وجهة نظرهم (N=10)

الرقم	العبرة	التكرارات
1	لا يتبعون العقاب كنهج في داخل الروضة	10
2	يعملون على مشاوره ومشاركة المعلّمت في كافة الأمور، والتي تتعلق بتطوير العمل التربوي	10
3	يتعاملون مع المعلّمت بطريقة إنسانية	10
4	المديرون الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على وضع الخطط السنوية والشهرية بشكل تشاركي مع المعلّمت	10
5	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل حرفي	10
6	تقديم التغذية الراجعة للمعلّمت	10
7	المعاملة بموضوعية ودون تحيز مع مراعاة الجوانب الإنسانية	10
	تعليم الأطفال أو التعامل معهم بطريقة غير مناسبة من الأمور التي تؤثر على العلاقة بين المدير والمعلمة	10

نلاحظ في الجدول رَقْم (1.5) عدد التكرارات لنمط الديمقراطي للمعلّمت من وجهة نظر

المدراء، وهي كما يأتي:

العقاب من قبل المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي من وجهة نظر المدراء:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي لا يتبعون العقاب كنهج في داخل الروضة، ولكن دائما يلجأون إلى التعامل بلطف وبطريقة ودية، ومحاولة استخدام أسلوب الحوار في حل المشكلات، مما يكون له انعكاسات إيجابية على المعلّمت من خلال القدرة على التغلب على ضغوطات العمل سواء الداخلية أو الخارجية، وتعزو الباحثة ذلك إلى مجتمع رياض الأطفال هو مجتمع بسيط وغير معقد بمكوناته كما أن الإنسانية

هي الطابع السائد في رياض الأطفال حسب الدراسة الحالية، وبالتالي أن العقاب ليس نهجاً في رياض الأطفال.

مناقشة و مشاركة المعلمّات في القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعملون على التشاور في الأمور كافة، ومشاركتهم القرارات التي تتعلق بتطوير العمل التربوي في داخل الروضة، وحتى لو تم انتقاد المدير فإنهم يتقبلوا الانتقاد، كما أن بعض المدراء يمنحون بعض الصلاحيات للمعلمّات في بعض الأمور من أجل تطوير العمل التربوي، وأن مديرة واحد فقط قالت أنها تشاورهم في الأمور التي تتعلق بالأنشطة وتطوير العمل التربوي فقط، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية المناقشة تساهم بإيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي تكون خلال العمل، كما أنها وسيلة فعالة يتم من خلالها التعبير عن المواضيع، كما أن مشاركة المعلمّات في اتخاذ القرار يزيد من دافعيتهم للعمل، وذلك من خلال زيادة إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التننظيم، وبالتالي يجعلهن أكثر استعداداً لتقبل تنفيذ القرارات التي اشتركون في صنعها.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل المدراء للمعلمّات:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يتعاملون مع المعلمّات بطريقة إنسانية، وقد قال المديرين أن العلاقة مبنية على الاحترام والود، والعمل كفريق واحد، وتم أيضاً وصف فريق العمل بأنه الأسرة الثانية لهم، وأن الجميع لديه نفس الهدف بأن يكونوا أفضل روضة، وقد قالت إحدى المديرات أن هناك اجتماعات دورية تتم للمعلمّات ويتم فيها مناقشة كلفة الأمور، ولكن رغم مراعاة الأمور الإنسانية ولكن لا تكون على حساب مصلحة الأطفال، فالاهتمام بمشاعر الأطفال هي في المقام الأول، وقد وصفت إحدى المديرات أن الحظّات السعيدة هي باللحظّات التي تقضيها في داخل الروضة مع الأطفال والمعلمّات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفئة التي يتم التعامل معها وهي فئة الأطفال، تتطلب ان يتمتع الأشخاص الذين يعملون بهذا المجال أن يتحلوا بالإنسانية لأن جميع يستحقون الاحترام والكرامة ويجب معاملتهم على هذا النحو، وأن العطاء والاهتمام هو الأساس في العلاقات الصحية.

متابعة الخطط التربوية للمعلمات من قبل المديرين، والعمل بشكل تشاركي داخل الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على وضع الخطط السنوية والشهرية بشكل تشاركي مع المعلمات، بالإضافة إلى عملية المتابعة لكيفية وضع الأنشطة من أجل تحقيق أهداف الخطط المرصودة، والتي من خلالها يتم الحذف بالإضافة بناء كيفية تنفيذ الخطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاختلاف بين الرياض الخاصة والحكومية، وذلك لأن الرياض الحكومية كانت تضع الخطط بناء على منهاج وزارة التربية والتعليم وتلتزم به مئة بالمئة، أما الرياض الخاصة فلم تكن تلتزم مئة بالمئة بالمنهاج المتبع من قبل وزارة التربية والتعليم، رغم أن بعض المديرين قالوا أن الخطط تأتي جاهزة من التربية والتعليم، وأنهم فقط يقومون بوضع الأنشطة الخاصة بالخطط، كما تعزو ذلك إلى سعي المديرين إلى كسب ثقة المعلمات من خلال الإصغاء الجيد لأرائهن ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمناقشة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لأن ذلك يعمل على تحفيز المعلمات على بذل جهود مضاعفة لتحقيق أهداف الروضة.

تعمل/ي على أن تنفذ الخطط بشكل حرفي:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على متابعة الخطة ولكن ليس بشكل حرفي حيث يتم التعديل والإضافة على الخطة بناء على تجارب سابقة، أو بناء على الظروف العامة للبلد من اضطرابات أو إغلاق، كما أنه في بعض المديرين تقوم المشرفة بأعطائهم الخطوط العريضة للخطة السنوية، وتقوم الروضة بما فيها من مديرة ومعلمات بوضع الأنشطة لتلك الخطوط العريضة على مدار السنة بما يتناسب مع ظروف كل روضة على حدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يدركون أهمية متابعة الخطط للمعلمات، حيث يتم من خلالها تحديد الإمكانيات المتوفرة ، كما أنه من خلال متابعة الخطط يستطيع المديرين أن يعرفوا ما هي التجهيزات والوسائل التعليمية التي تحتاج إليها عملية التدريس، من أجل توفيرها للمعلمات.

تقديم تغذية راجعة للمعلمات عن أدائهن:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي يعملون على تقديم تغذية راجعة للمعلمات، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين أهمية التغذية الراجعة، التي تسهم بتقديم مقترحات جديدة للأنشطة، وقد تحتوي التغذية الراجعة على مناقشة أفكار

جديدة، وخلال التغذية الراجعة يتم مناقشة المعلمة حول الخطواط المستقبلية؛ من أجل تلافي الأمور السلبية ومعالجتها، ودعم الجوانب الإيجابية والمحافظة عليها، بالإضافة إلى أنها تكون وصفية ومباشرة، وتعمل على التركيز على الأداء وليس على الأشخاص.

معاملة المدير للمعلمات بموضوعية ودون تحيز:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي أكدوا على أنهم يتعاملون بموضوعية، وأنهم ليسوا مزاجين في التعامل مع المعلمات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يسعون لكسب ثقة المعلمات من خلال التعامل معهن بموضوعية من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ وأفضل في الإداء الوظيفي من خلال شعور المعلمة بالعدل بينها وبين باقي المعلمات.

الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع المعلمات:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المدراء الذين يتبعون النمط الديمقراطي أكدوا أنهم يتعاملوا مع المعلمات بكل محبة وود، وأن البعض يعمل أيضا على تعزيز المعلمات في خلال الهدايا من أجل التحفيز والتشجيع للمعلمات، وأن الأسلوب المعتمد هو الأسلوب الأسري الديمقراطي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأسلوب الأسري المتبع من قبل المدراء الديمقراطيين يعمل على تحفيز المعلمات للعمل والانتاج، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (Chan,2018).

الأمور التي تؤثر في طريقة تعامل المدراء مع المعلمات:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي أكدوا أنهم يتعاملون بطريقة جيدة مع المعلمات، وأن الشيء الوحيد الذي من الممكن أن يؤثر على علاقة المديرة بالمعلمات بشكل سلبي هو عملية التقصير مع الأطفال، أو سوء التعامل معهم، وأن هناك خصوصية في الروضات الحكومية، حيث إن الأمور الأكثر تأثيرا على علاقة المدير بالمعلمات لها علاقة مباشرة بالقوانين والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرياض الخاصة تتنافس فيما بينها على عدد الأطفال الملتحقين في الروضة، وبالتالي أي تأثير سلبي أو إيجابي يؤثر على قرار أولياء الأمور بإبقاء الطفل في الروضة أو نقله إلى روضة أخرى، مما يلحق الضرر بالروضة، أما الروضات الحكومية فهناك جانب من المسألة من قبل وزارة

التربية والتعليم إذا تمت مخالفة القوانين والتعليمات من قبل الروضة، ويتحمل المسؤولية بالدرجة المدبرون.

المحور الثالث: النمط التسبيبي:

الإجراءات التي تقوم بها من المدير من أجل زيادة النمو المهني للمعلمات، وبماذا يتأثر:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك 10 تكرارات من المديرين الذين يتبعون النمط الديمقراطي أكدوا أنهم يعملون على تطوير المعلمات من الناحية المهنية من خلال إرسال المعلمات إلى الدورات التدريبية، التي يتم إقرارها من قبل وزارة التربية والتعليم، وأن (9) تكرارات يعملون على إشراك المعلمات في دورات خارجية مع مؤسسات أخرى من أجل تطوير قدرات معلماتهم المهنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كامل، 2018)، تعزو الباحثة ذلك إلى رغبة المديرين في العمل على تطوير المعلمات من الناحية المهنية، لأن ذلك يعود بالفائدة على الأطفال من خلال التنوع في الأنشطة التي تتم داخل الروضة، وبالتالي تعمل على إرضاء أولياء الأمور فيما يخص الرياض الخاصة، أما فيما يخص الرياض الحكومية فإن وزارة التربية والتعليم تضع ضمن خططها الاستراتيجية تطوير كوادر مرحلة رياض الأطفال سواء الحكومية أو الخاصة، لذلك فقط عملت على تخصيص برنامج خاص للمعلمات في القطاع الحكومي تحت برنامج "تهنية المعلمات الجدد" بواقع 130 ساعة تدريبية، وفي القطاع الخاص حيث إن نسبة 70% من معلمات رياض الأطفال الخاصة غير مؤهلات تربوياً، فإن الوزارة تعمل على تدريبهن وتأهيلهن من خلال برنامج "الدبلوم المهني" وعدد ساعاته 145 ساعة تدريبية .

المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المديرين:

استخدامات التكنولوجيا الناجعة (المفيدة) في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات كان هناك (10) تكرارات من المديرين يعارضون أن يستخدم التكنولوجيا، وذلك يتفق مع دراسة (الأضم، 2020)، تعزو الباحثة ذلك إلى قلة توفر الإمكانيات المادية من أجل شراء الأجهزة، أو لفهمهم غير الواضح فيما يخص كيفية توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، حيث إن المقصود ليس توزيع الأجهزة الرقمية مثل اللاب توب أو التابلت على الأطفال في داخل الرياض، أو قد يكون هو الخوف المسيطر على المديرين من أن التعليم الإلكتروني قد يحرهم من الأنشطة المدنية التي تعتمد عليها معظم رياض الأطفال بشكل كبير.

كما أن هناك مديرات كانوا مع استخدام التكنولوجيا كما قالت المديرية:

وهناك (8) تكرارات من المدراء يعملن على توظيف التكنولوجيا من أجل توصيل المفاهيم وزيادة نسبة التعلم مع الأطفال، كما أن نوع النهج المستخدم في الروضة يكون له إثر كبير من تعزيز استخدام التكنولوجيا أو لا، حيث ان هناك بعضها يكون قائم على توظيف التكنولوجيا بشكل أساسي " كنهج الريجيو يميلي"، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلّات اللواتي لديهن مديرة / مدير ديمقراطي يدركوا أهمية توظيف التكنولوجيا كاستخدام الفيديو، وشاشات العرض من خلال لبروجكتير على سبيل المثال، من أجل توصيل المعلومة من خلال استئارة الحواس وتوصيلها للأطفال لتنمية الخبرات التعليمية لديهم، وتعزيز العملية التعليمية، وذلك نتيجة التوصل والمشاورة والعلاقات الإنسانية في التعامل مع المعلّات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من (خليل، 2014؛ Kara، 2017 ;) .Kalburan, 2010

استخدام التكنولوجيا والعمل على استثمار الوقت:

يتبين من خلال تحليل المقابلات أن المديرين الذين لديهم أفكار سلبية حول استخدام التكنولوجيا وبالتالي من الطبيعي أن يكون رأيهم أن التكنولوجيا لا تعمل على استثمار الوقت في العملية التعليمية، ولكن هناك (8) تكرارات من أفراد العينة قالوا: إن استخدام التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت، وتعزو الباحثة ذلك أن عرض فيلم حول مفهوم معين ممكن أن يختصر كثيرا من الوقت إذا تم شرحه بشكل مجرد من قبل المعلمة؛ لأن الاستراتيجية المتبعة في رياض الأطفال هو تعليم الأطفال من المحسوس إلى شبه المحسوس حتى نصل إلى المفهوم المجرد مع الأطفال.

التحديات التي تواجه المدير كقائد تربوي لتوظيف التكنولوجيا:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن التحديات مختلفة بين المديرين تتمثل في التحدي الأكبر وهو قلة الميزانيات المتوفرة في الروضات الحكومية والخاصة، أو قد يكون التحدي هو عدم الاقتناع أن التكنولوجيا يمكن أن تكون مفيدة داخل الروضة، أو لعدم رغبة المعلّات في تغيير نمط التعليم التقليدي وذلك لاعتقادهن أن توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية يتطلب منهن مجهودا إضافيا في عملية التحضير والتخطيط والتنفيذ للإنشطة مع الأطفال، وهناك أفراد من العينة ليس لديه فكرة عن طرق توظيف التكنولوجيا مع الأطفال، وأنهم لم يتلقوا أي نوع من أنواع التدريب حول استراتيجيات توظيف التكنولوجيا، كما أن هناك تخوفا لدى البعض أن تكون التكنولوجيا بديلا عن

الأنشطة التي يتفاعل بها الأطفال مع المواد بشكل مباشر، أو لعدم معرفتهم بما هو متوفر ويمكن توظيفه لتعليم الأطفال.

الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن هناك (1) تكرارات من المديرين ليس لديهم استراتيجيات مقترحة، وذلك لعدم استخدامهم التكنولوجيا في روضاتهم، وأن (9) تكرارات قدموا العديد من الاقتراحات المتنوعة وهي: تقديم الدعم للروضات ببعض أجهزة التكنولوجيا مثل شاشات العرض، وتعزو الابحثة ذلك إلى أن الأطفال يتفاعلون معها بشكل كبير، وأن هناك دورا مهما على وزارة التربية والتعليم من خلال تنفيذ دورات توعية للروضات حول كيف ومتى يمكن إدراج التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية؛ لأن الخبرة في هذا المجال قليلة جداً من قبل معلمات رياض الأطفال، كما أن من الاستراتيجيات المقترحة عمل توعية للروضات حول تفعيل التكنولوجيا من خلال ووسائل الأعلام.

وظائف التكنولوجيا للمضمون:

استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطفل المضمون الذي تشرحه المعلمة في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن هناك نسبة (1) تكرارات من المديرين لا يعملون على توظيف التكنولوجيا لأنها لا تساعد على فهم المضمون لدى أطفال الروضة، وأن هناك (9) تكرارات من أفراد العينة قالوا، أنها تعمل على زيادة التذكر حول المعلومات التي يتلقاها الطفل من خلال تفعيل حواسه، كما أن تفعيل التكنولوجيا تساعد المعلمات في الحصول على المعلومات التي يحتجها في العملية التعليمية، لأن الأطفال الصغار يسألون أحيانا أسئلة كبيرة تحتاج إلى أسلوب وطريق من أجل الإجابة عليها حتى تصل المعلومة بطريقة سهلة وسلسة للأطفال، كما أن هناك بعض الأشياء لا يستطيع أن يشاهدها الطفل على أرض الواقع أو من خلال الطبيعة، لذلك يتم اللجوء إلى توظيف التكنولوجيا كي تساعد على توصيل المعلومة بشكل مناسب ويتلائم مع الخصائص النمائية لطفل للأطفال.

وظائف التكنولوجيا للسياق:

استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع الأهل:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن هناك (9) تكرارات من المديرين اجمعوا على ان استخدام التكنولوجيا يعمل على زيادة التواصل مع أولياء الأمور، وتعزو الاباحثة ذلك إلى أهمية في التواصل معهم من أجل تعميم التعليمات أو القوانين أو توعيتهم حول قضايا تهم الأهل والأطفال على حد سواء، كما أنها وسيلة وفعالة من أجل التواصل مع الأمهات العاملات حيث ليس لديهم متسع من الوقت من أجل عمل الزيارات إلى الروضة من أجل الحصول على تغذية راجعة عن أطفالهن.

وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي:

توظيف التكنولوجيا من أجل تنمية ميول الطفل نحو التعلم:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (1) تكرارات من المديرين قالوا: إنهم لا يعتقدون أنه استخدام التكنولوجيا ممكن أنه يزيد من حب الأطفال التعليم أكثر، بينما (9) تكرارات من المعلمات ق أن توظيف التكنولوجيا يعمل على تنمية الطفل نحو التعلم، وتعزو الباحثة ذلك لإن توظيف التكنولوجيا في التعليم تعمل على زيادة حب الأطفال نحو التعلم لأنها يجعل التعليم أكثر سهولة، وأكثر متعة من خلال التفاعل معها واستثارة العديد من الحواس عند الأطفال.

العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا :

جدول رقم (2.5) يبين التكرارات بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المدراء (N=10)

الرقم	الفقرة	التكرارات
1	توظيف التكنولوجيا لا يتأثر بطبيعة العلاقة بينهم وبين المعلمات	3
2	هناك علاقة ايجابية بين توظيف التكنولوجيا ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرار	9
3	متابعة الخطط التربوية للمعلمات لها علاقة بتوظيف التكنولوجيا	7

نلاحظ من الجدول رقم (67.4) عدد تكرارات بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا، وهي كما يأتي:

مدى تأثير العلاقة بين المديرية والمعلمة على الاستخدام الانجع للتكنولوجيا داخل الروضة:
نتيجة تحليل المقابلات تبين (3) تكرارات من المديرين قالوا أنه لا توجد علاقة بين توظيف التكنولوجيا في الروضة، والعلاقة الشخصية والإدارية بين المديرية والمعلمات.

المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها على تحسين توظيف التكنولوجيا من قبل المعلمات:
نتيجة تحليل المقابلات تبين (1) تكرارات من المديرين قالوا: إنه لا علاقة بين مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات وعملية توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة لصفية، وأن (9) تكرارات من أفراد العينة قالوا: إن هناك علاقة بين مشاركتهم في اتخاذ القرار وعملية توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تساعد المعلمات على عملية اختيار الأجهزة المناسبة التي من الممكن الاستفادة منها لا وتفعيلها.

متابعة للخطط التربوية للمعلمات وتأثيرها على توظيف التكنولوجيا:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن (7) تكرارات من المديرين قالوا أن متابعة الخطط لها علاقة بتوظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير الذي يعمل على متابعة الخطط يعلم إذا كانت تحتوي هذه الخطط على توظيف التكنولوجيا أم لا ، لأن المدير هو الداعم الأساسي، وإذا كان المدير غير مقتنع بالخطوة وتوظيف التكنولوجيا بها فلا يمكن تنفيذها من قبل المعلمات بدون إذن المدير، لأن استخدام التكنولوجيا مع الأطفال تعمل على مساعدتهم على فتح آفاق التفكير لديهم، بالإضافة إلى أن التعليم كلما دعم بوسائل تعليمية يؤدي ذلك إلى الحصول على مخرجات أفضل، ويتيح الفرصة لرفع الكفاءة في العملية التعليمية.

توظيف التكنولوجيا من وجهة نظر المديرين أنفسهم:

استخدامات التكنولوجيا الناجعة (المفيدة) في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن هناك مفاهيم غير واضحة لدى المديرين حول موضوع التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية، حيث إن المفهوم السائد في الروضات عند الحديث عن توظيف التكنولوجيا هو توزيع أجهزة على كل طفل من أطفال الروضة لكي يتعلم من خلاله، وبالتالي فإن (10) تكرارات من المديرين يخافون من استخدام التكنولوجيا، وأن هناك (8) تكرارات من

المديرين يعملون على حث معلماتهم على توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية، وذلك يتفق مع دراسة (الأضم، 2020)، كما أن المدراء ديمقراطيون يدركن أهمية توظيف التكنولوجيا كاستخدام الفيديو وشاشات العرض من خلال لبروجكتير على سبيل المثال، من أجل توصيل المعلومة من خلال استئارة الحواس، بالإضافة إلى توصيلها للأطفال من خلال تنمية الخبرات التعليمية، وتعزيز العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من (خليل، 2014؛ Kara، 2017 ; Kalburan, 2010). وتعزو الباحثة خوف المدراء من استخدام التكنولوجيا إلى فهم غير الواضح فيما يخص كيفية توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، حيث إن المقصود ليس هو توزيع الأجهزة الرقمية مثل اللاب توب أو التابلت على الأطفال في داخل الرياض، وخوفهم من أن التعليم الإلكتروني قد يحرم الأطفال من الأنشطة التي تتيح لهم التفاعل مع العناصر الطبيعية، والتي تعتمد عليها رياض الأطفال بشكل كبير

الإجراءات التي يقوم بها المديرون من أجل تشجيع التكنولوجيا الناجعة:

نتيجة تحليل مقابلات المديرين تبين أن هناك (2) تكرارات من المديرين لا يستخدمون التكنولوجيا، حيث هناك العديد من العوامل التي تقف عائقا في استخدام التكنولوجيا، والآثار السلبية التي تلحظها المعلمات على الأطفال في داخل الروضة من مشاكل في النطق أو الكتابة، أو بسبب وجود الروضة في منطقة نائية ولا يوجد فيها تكنولوجيا، وأنهم ليسوا مع استخدام التكنولوجيا لأن الأفضل للطفل للتفاعل مع عناصر البيئة الطبيعية، وأن (8) تكرارات من المديرين يرصدون ضمن خططهم توظيف التكنولوجيا داخل الروضة من خلال تشجيع المعلمات على إدراجها ضمن الخطط، وبشراء أجهزة رقمية جديدة، أو صيانة الموجود داخل الروضة من أجل تفعيله داخل الغرفة الصفية.

استخدام التكنولوجيا والعمل على استثمار الوقت:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن (2) تكرارات من المديرين رأبهم ان التكنولوجيا لا تعمل على استثمار الوقت، وأنهم لا يعملون على توظيف التكنولوجيا داخل الروضة، وأن (8) تكرارات من المديرين قالوا: إن توظيف التكنولوجيا يعمل على استثمار الوقت في داخل الأنشطة الصفية، وأن استثمار الوقت هو مهمة من وظائف الحاسوب الشخصي، حيث لديه القدرة على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة، وهي بمجملها مثالية لإدارة الوقت، ويرى الفار(2003) أن توظيف الحاسوب في مجال الإدارة المدرسية يسمح لاستخدام أفضل للموارد المتاحة على مافة المستويات، وذلك يتفق مع دراسة (الحنوي،2011)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن

المعلمة تستطيع أن تعرض فيديو على سبيل المثال عبر الإنترنت مباشرة وشرح المحتوى ثم مشاركته مع الأطفال وهذا يمكنها من استثمار الوقت حيث يستطيع أن يشاهد ويسمع في نفس الوقت.

التحديات التي تواجه المدير كقائد تربوي لتوظيف التكنولوجيا:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (7) تكرارات من التحديات لعدم استخدام التكنولوجيا هو عدم توفر الميزانيات من أجل شراء أجهزة أو برامج تعليمية، وأن (3) تكرارات توزعت على قلة المعرفة بالأنواع الأكثر فائدة من أجل توظيفها داخل الروضة، أو ما هي الأنواع المتوفرة في السوق من أجهزة التكنولوجيا وكيفية تفعيلها، بالإضافة إلى أن الطاقم الموجود في الرياض ليس لديه الخبرة بكيفية تفعيل التكنولوجيا، واستخدامها بشكل ملائم للأطفال، وتعزو الباحثة ذلك إلى فقر الروضات الحكومية والخاصة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الروضات الحكومية تعتمد على التبرعات المدرسية، وبذلك فإن ميزانيتها قليلة، وأجهزة التكنولوجيا باهظة الثمن، ولا تستطيع الروضات شرائها، ويشمل ذلك أيضا جميع التكاليف غير المباشرة من تكاليف قطع الغيار، أو الصيانة، أو الاشتراك، وغيرها، وأما فيما يتعلق بالروضات الخاصة فإنها أيضا فقيرة لاعتمادها على أقساط الأطفال، وخاصة في القرى والمناطق النائية يكون عدد الأطفال قليل بالتالي الأقساط تكون قليلة.

الاستراتيجيات المقترحة لتحسين توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (3) تكرارات من المديرين لم يستطيعوا أن يقترحوا استراتيجيات لتوظيف التكنولوجيا، وأن (7) تكرارات من المديرين اقترحوا استراتيجيات عديدة، منها عمل دورات توعية حول أهمية التكنولوجيا توظيفها داخل الروضة، وكما أنه من الممكن عمل دعم للروضات ببعض أجهزة التكنولوجيا مثل شاشات العرض؛ لأن الأطفال يتفاعلون معها بشكل كبير، بالإضافة إلى توعية الروضات حول تفعيل التكنولوجيا من خلال ووسائل الإعلام، أو عقد اجتماعات، وعمل ندوات توعية للروضات، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الدورات التي حول توظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال، وقلة الموازنات المالية المتوفرة في الروضات وحاجتهم إلى الدعم بالأجهزة الإلكترونية.

وظائف التكنولوجيا للمضمون:

استخدام التكنولوجيا لكي يفهم الطفل المضمون الذي تشرحه المعلمة في الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (2) تكرارات من المدراء قالوا أن استخدام التكنولوجيا لا يساعد على فهم المضمون لدى أطفال الروضة، وأن (8) تكرارات من المديرين قالوا: أن توظيف التكنولوجيا يساعد في فهم الطفل للمضمون، وذلك يتفق مع دراسة كل من (عبد العفار، 2014؛ Kara، 2017)، وتعزو الباحثة ذلك لأن توظيف التكنولوجيا تعمل على تفعيل أكثر من حاسة للطفل حيث أن الأطفال في مرحلة رياض الأطفال غير قادرين على فهم الأشياء المجردة لذلك هم بحاجة ماسة إلى ربط المفاهيم بأشياء محوسة أو شبه محسوسة من أجل فهمها.

المجال الثاني: وظائف التكنولوجيا للسياق:

استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة تواصل الأطفال مع أهل:

نتيجة تحليل المقابلات تبين أن (10) تكرارات من المديرين اجمعوا على أن استخدام التكنولوجيا يعمل على زيادة التواصل مع إولياء الأمور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توظيف التكنولوجيا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي تسهل على أولياء الأمور عملية التواصل، ومتابعة كافة الأمور التربوية والتعليمية مع مربية الصف، ويستطيعون كل الوقت الحصول على تغذية راجعة من المعلمة حول التقدم الذي يحرزه الطفل، أو في حالة حدوث مشاكل أو طارئ داخل الروضة، وتوظيف التكنولوجيا يسهل تعميم التعليمات أو القوانين أو توعية أولياء الأمور حول قضايا مهمة للأهل والأطفال، كما أنها وسيلة فعالة من أجل التواصل مع الأمهات الموظفات اللواتي ليس لديهم متسع من الوقت من أجل عمل زيارات وجاهية للروضة من أجل الحصول على تغذية راجعة عن أطفالهن.

المجال الثالث: وظائف التكنولوجيا لطفل بشكل فردي:

توظيف التكنولوجيا من أجل تنمية ميول الطفل نحو التعلم:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (1) تكرارات من المديرين قالوا: إن توظيف التكنولوجيا لا يزيد من حب الأطفال التعليم أكثر، ولا يعمل على تنمية التعليم لديهم، بينما (9) تكرارات من المديرين قالوا: أن توظيف التكنولوجيا يعمل على تنمية ميول الطفل نحو التعلم، وتعزو الباحثة إلى أن توظيف التكنولوجيا في التعليم بحيث يصبح التعليم أكثر سهولة وأكثر متعة من خلال التفاعل معها واستثارة العديد من الحواس عند الأطفال مما يزيد من ميولهم نحو التعليم.

العلاقة بين نمط القيادة وتوظيف التكنولوجيا :

مدى تأثير العلاقة بين المديرية والمعلمة على الاستخدام الأنجع للتكنولوجيا داخل الروضة:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (1) تكرارات من المدراء أنهم لا يعتقدون أن هناك علاقة بين أسلوب تعاملهم مع المعلمة ومدى توظيف المعلمة للتكنولوجيا، بينما (9) تكرارات قالوا نعم توجد علاقة حيث يعتقدون أن كل شيء في داخل الروضة يتأثر بنوع العلاقة مع المعلمات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمة التي يتم التواصل معها وإشراكها في تطوير العملية التعليمية داخل الروضة يكون إنتاجها أفضل وتحاول أن تتبع أساليب غير تقليدية في عملية التدريس، وبالتالي تعمل على توظيف التكنولوجيا كاستراتيجية من استراتيجيات التعليم غير التقليدية.

المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها على تحسين توظيف التكنولوجيا من قبل المعلمات:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (8) تكرارات من المدراء قالوا: إن إشراك المعلمات في اتخاذ القرار له علاقة بتوظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إشراك المعلمات في عملية اتخاذ القرار يفتح المجال أمام المعلمات لاختيار ما يتناسب مع امكانياتهن وقدراتهن على توظيف التكنولوجيا، وما هي الأجهزة المناسبة لشرائها، والتي تكون المعلمة فعلا بحاجة إليها داخل الغرفة الصفية، وأن (2) تكرارات من المديرين قالوا: لا توجد علاقة بين مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار وتوظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك أن المديرين قد يكونون من الذين يتبعون النمط الأتوقراطي، ولا يعملون على مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرارات لا بتوظيف التكنولوجيا ولا غيرها من القرارات.

متابعة للخطط التربوية للمعلمات وتأثيرها على توظيف التكنولوجيا:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (8) تكرارات من المديرين قالوا أن متابعة الخطة لها تأثير على توظيف التكنولوجيا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المتابعة المستمرة للخطط من قبل المدراء يكون حافزاً للمعلمة لتطبيق ما خطط له لتنفذه داخل الغرفة الصفية مع الأطفال، وأن (2) تكرارات من المدراء قالوا أنه لا علاقة بين متابعة الخطط وتوظيف التكنولوجيا وتعزو الباحثة ذلك إلى أم المدراء من النمط التسبيبي.

مدى استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال من وجهة نظر المدراء:

نتيجة تحليل المقابلات تبين (9) تكرارات من المدراء مع استخدام التكنولوجيا ولكن بحذر بحيث لا تحل مكان الأنشطة اليومية وتفاعل الطفل مع البيئة الطبيعية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا مع الأطفال تعمل على مساعدتهم في فتح آفاق التفكير لديهم، بالإضافة إلى أن التعليم كلما دعم بوسائل تعليمية يؤدي ذلك إلى الحصول على مخرجات أفضل، ويتيح الفرصة لرفع الكفاءة في العملية التعليمية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. توعية مديري الرياض حول دور وأهمية النمط الديمقراطي في الوصول إلى الأهداف وتحقيق السياسات المرصودة، من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية.
2. أن العمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى النهوض بالعملية التعليمية وهو نتاج لتعاون المعلمات مع بعضهن البعض.
3. توفير فرص لتدريب المديرين على ممارسة المهارات القيادية، وذلك من أجل تعزيز كفاءة القادة في رياض الأطفال.
4. العمل على مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات، وإعداد الخطط التربوية، لأن ذلك يعتبر بمثابة حافز لهن ويؤثر على الدافعية لديهن بشكل إيجابي.
5. التركيز على التعاون بين المديرين ومعلمات رياض الأطفال من خلال العمل بروح الفريق من أجل الإرتقاء بالواقع التربوي.
6. ضرورة العمل على توعية مديري رياض الأطفال، بالآثار السلبية المترتبة على استخدام النمط الترسلّي الذي يكون السبب الأساسي في عدم القدرة تحقيق الأهداف، والعائق الأكبر لتطوير ونجاح الروضة.
7. عمل دورات متخصصة في توظيف التكنولوجيا الحديثة لمعلمات رياض الأطفال في الرياض الحكومية والخاصة.
8. العمل على دليل لرياض الأطفال يوضح كيفية توظيف التكنولوجيا لتعليم الطفل في الروضة يبين أين ومتى وكيف يمكن توظيفها في التعليم.
9. عقد الدورات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم حول توظيف التكنولوجيا.

10. العمل على دعم الروضات من خلال توفير تطبيقات مستحدثات التكنولوجيا وذلك لجميع رياض، وتزويدها بالأجهزة التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل استخدامها خلال تنفيذ الأنشطة الصفية، وزيادة فاعلية التعلم النشط.

الاقتراحات:

- امتداداً لما توصلت إليه الدراسة تقترح الباحثة مجموعة من الاقتراحات الأتية:
1. إجراء دراسة تجريبية بين الأطفال الذين يتم توظيف مستحدثات التكنولوجيا معهم مقارنة مع أقرانهم الذين لا يستخدمونها في العملية التعليمية.
 2. عمل المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية النمط الديمقراطي في العملية الإدارية، وعلاقته بالعديد من إلى متغيرات.
 3. عمل دراسات حول الوعي التكنولوجي لدى معلمات رياض الأطفال.
 4. العمل على تزويد الروضات الحكومية من قبل وزارة التربية والتعليم بالأجهزة والتقنيات التعليمية الحديثة ذات الصلة بدليل مربيات رياض الأطفال، وتدريب معلمات رياض الأطفال على استخدامها في تعليم.
 5. العمل على تطوير البنية التحتية لشعب التمهيدي والرياض المستقلة وتزويدها بالإجهزة التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل استخدامها خلال تنفيذ الأنشطة الصفية، وزيادة فاعلية التعلم النشط .
 6. العمل على تزويد الرياض الحكومية بالأجهزة والتقنيات التعليمية الحديثة ذات الصلة بدليل مربيات رياض الأطفال .

المراجع

المراجع العربية:

- أبكر، قريب (2015). السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى أداء المعلمين دراسة ميدانية بولاية الخرطوم، (دراسة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو خطوة، السيد عبد المولى (2010). معايير الجودة في نظم إدارة التعليم الإلكتروني، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، <https://www.academia.edu> (2022/8/9).
- أبو ربيع، ابتسام (2015). مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو زعيتر، منير (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير)، إدارة تربوية، كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أحمد، نهاد (2019). دور بعض المؤسسات المعنية بتنمية الثقافة التكنولوجية لطفل الروضة، مجلة دراسات في الطفولة والتربية. (10): 448-470.
- الأحمري، حنان (2017). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية. 3(8): 134-66.
- أسعد، وليد (2005). الإدارة التعليمية. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- إسماعيل، أحمد، رجب، مصطفى (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الإتجاهات الحديثة المعاصرة. العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الأضم، عصام (2020). الصعوبات التي تواجه مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة في استخدام التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(43): 157-180.
- بدوي، بشرى؛ عاشور، وفاء؛ حجازي، جولتان (2021). واقع توفر بعض معايير الجودة في برنامج التربية الأساسية ورياض الأطفال في جامعة القدس من وجهة نظر الطلاب. مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية. 2(7): 51-75.

البغدادي، زكي (2015). توظيف تكنولوجيا الوسائط المتعددة في تعليم اللغة العربية عن بعد. مجلة العوم الإنسانية. 43 (43):94-63.

البناء، هالة (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
بو طالب، إبتسام. (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.

توفيق، مروة (2014). مقرر تقنيات التّعليم ومصادر التّعلّم، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، وحدة التطوير والجودة، المملكة العربية والسعودية.

الجراح، عبد الهادي والعجلوني، خالد (2012). درجة استخدام معلمات رياض الأطفال في عمان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعوائق التي تحول دون استخدامها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. الجزء الثاني. 13(1):103-130.

الجمال، سمير (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتّعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين: دار المنظومة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. 32(32):151-186.

حامد، الحسين (2018). دور معلمة رياض الأطفال في تنمية الوعي التكنولوجي لطف الروضة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية. المجلة العربية للإعلام وثقافة الطّفل. (3): 51-76.

حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، الأردن. ط1: دار أسامة.
حسنيين، محمود (2011). اتجاهات الدارسين عن بعد نحو توظيف تكنولوجيا التّعليم في برامج التعلّم عن بعد. مجلة كلية التربية. 3(5): 78-33.

حسين، سالم (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعّالة، ط 1: دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن .

الحلفاوي، وليد (2011). التّعليم الإلكتروني من التطبيق إلى الاحتراف والجودة. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

حمادات، حمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
حمدان، محمد. (2007). التجارب الدولية والعربية في مجال التّعليم الإلكتروني. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بُعد. 1(1):287-321.

- الحناوي، إيناس (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- خراز، هنادي (2012). أثر استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مفاهيم الدراسات الاجتماعية لدى أطفال الروضة في دولة الكويت. (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة عين شمس. 49.
- خلف، إيمان (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- خليل، إسلام (2014). أثر مستويات التفاعل في القصة الإلكترونية المصورة في تنمية الثقافة البصرية لمرحلة رياض الأطفال. (رسالة دكتوراه). كلية التربية، جامعة حلوان.
- الخوaja، عبد الفتاح (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الدرعي، حميد والقاسمية، عايدة (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 4(17): 1-38.
- الدهشان، جمال (2018). تربية الطفل المصري في العصر الرقمي بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل. المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال – بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل إلى متغيرات المعاصرة. جامعة اسيوط، كلية التربية. 90-108: دار المنظومة.
- الديحاني، سلطان والغازمي، مها (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 1(2): 255-290.
- الرشايدة، محمد (2009). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، الطبعة الأولى: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- رضوان، صفاء وقاسم، منال (2018). تصور مقترح لتفعيل أدوار معلمة رياض الأطفال في التربية الرقمية لطفل الروضة (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية. 18(101): 259-271.
- رمضان، دينا (2018). اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو استخدام القصص المصورة لتنمية استعداد الطفل للقراءة. مجلة الطفولة. 28(2). 732-760.

الزامل، حسين (2015). الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

زواني، وهيبه ونزلي، عقيلة (2013). الأنماط القيادية في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سالم، فاطمة (2021). تصور مقترح لتفعيل دور معلمة الروضة في تنمية التكنولوجيا الرقمية للطفل في ظل الأزمات المعاصرة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. (7)4: 510-475.

سالم، ماجدة. (2007). دور الحضانه ورياض الأطفال. المدينة المنورة. ط1: دار المعرفة للتنمية البشرية.

السكرانة، بلال (2020). القيادة الإدارية الفعالة. الأردن ط 4: دار المسيرة للنشر والتوزيع. سليم، نجيب. (03/09/2015). لجودة في التعليم، مفهومها، معاييرها، وآلياتها. تعليم جديد، أخبار وأفكار تقنيات التعليم. (<https://www.new-educ.com>)

السليمان، حنان (1433). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية. (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

السيد، هالة ومحمدي، إيهاب (2019). أثر التطبيقات التكنولوجية على النمو المعرفي لطفل الروضة. مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، (9): 33-3. شريف، السيد (2007). التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال. ط7: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شريف، السيد (2020). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط 10: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شريف، طلال (2004). أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. ضحاوي، بيومي وحسين، سلامة (2009). التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم. القاهرة: دار الفكر.

- طيارة، عبير (2016). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العازمي، كفاية (2019). القيادة الإبداعية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مصر.
- العازمي، منال (2018). تقبل المجتمع التربوي لاستخدام التعلم المدمج في مرحلة رياض الأطفال، مجلة الدراسات والبحوث الدولية، 1(41).
- عاشور، وفاء وعمران، محمد (2021). الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمات الصف التمهيدي الحكومي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمات والمدراء. المجلة العربية للنشر العلمي. (32). www.ajsp.net
- العاني، مها والقطار، وأسعد (2017). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. 11 (3).، 706-686.
- عائش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- عبد العزيز، منى (2017). الجودة في التعليم الإلكتروني: الخبرات العالمية المعاصرة في معايير جودة التعليم الإلكتروني في الجامعات. مجلة المعرفة التربوية. 5(10).، 100-80.
- العجمي، محمد (2008). القيادة التربوية وإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية: دار الجامعة الجديدة.
- عدس، محمد (2001). مدخل إلى رياض الأطفال. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة، الأردن ط1: دار الفكر.
- العزام، مصطفى (2017). درجة استخدام الهواتف الذكية في العملية التعليمية دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة تكنولوجيا التعليم في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عساف، جمال (2013). اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 11(1).، 262-292.

- العضياني، كفاية. (2019). تعريف القيادة التربوية والفرق بين القائد والمدير وأنماط القيادة، شمس، (127461/shams.sa/authoring).
- العكاشة، رندا . (سبتمبر 9, 2020). أشكال القيادة المهنية الأوتوقراطية، أي عربي، (https://e3arabi.com/educational-sciences/).
- غانم، حسن (2006). المعايير اللازمة لإنتاج وتوظيف برامج الوسائط المتعددة الكمبيوترية وأثرها على التحصيل بالمدارس الإعدادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الفار، إبراهيم (2003). تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرون. العين، الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي.
- قاسم، رانية . (2009). تأثير الكمبيوتر على العلاقات الاجتماعية للطفل. الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 65.
- القاعد، مجدولين وعلوي، مها (2020). واقع القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 47 (3).
- القباطي، عبد الغني (2015). فاعلية برمجية حاسوبية متعددة الوسائط في تنمية التفكير المنطقي لدى طفل ما قبل المدرسة في أمانة العاصمة صنعاء. المجلة العربية للتربية العلمية والتقنية، 3(3)، 72-98.
- قريشي، الحسين . (2018). دور معلمة رياض الأطفال في تنمية الوعي التكنولوجي لطفل الروضة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل، العدد(3). (76-51).
- كامل، جمال . (2018). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال – جامعة بور سعيد(12). (297-198).
- كمال، حنان . (2017). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 75 (41) الجزء الثاني.
- كنعان، نواف . (2009). القيادة الإدارية: دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- مبارك، عواطف . (2004). مدى توظيف الحاسوب الألى في الإدارة المدرسية. مسابقة البحوث التربوية، (تعلم لتكن)، الامارات، وزارة التربية والتعليم.

محمد، جيهان وبصفر، خديجة (2011). طرق تدريس رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. الرياض. ط1. مكتبة الرشد.

مرعي، توفيق والحيلة، محمد (2017). تفريد التّعليم، دار الفكر: الطبعة الثالثة، الأردن.
المغربي، كامل (2000). الأساسيات والمبادئ في الإدارة، الرياض، ط(1):)، دار الخريجي.
الملاح، تامر (2020/11/10). الحقيقة والخيال في تكنولوجيا تعليم الأطفال، تعليم جديد اخبار
وأفكار تقنيات التّعليم، <https://www.new-educ.com/>

مهدي، لميس (2017). استراتيجية مقترحة لتعميم رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة
في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر . غزة.

وزارة التربية والتّعليم (2017). الخطة الاستراتيجية مقترحة لتعميم رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة،
اليوسف، زينب (2017). فاعلية استخدام تطبيقات الواقع المعزز في تعليم الأبجدية الانجليزية لأطفال الروضة،
دراسة حالة في الكويت، (رسالة دكتوراة) ، كلية التربية جامعة الكويت.

يونس، إبراهيم (2006). التكاملية في توظيف تكنولوجيا التّعليم. المؤتمر العلمي الثاني للجمعية
العربية لتكنولوجيا التربية - المعلوماتية ومنظومة التّعليم، مج 1، القاهرة: الجمعية
العربية لتكنولوجيا التربية مع معهد الدراسات التّربويّة والبرنامج القومي لتكنولوجيا
التّعليم، 1، 33-36.

المراجع الاجنبية:

Mansor, N. A., Wai, C. M., Mohamed, A., & Shah, I. M. (2012). The relationship between
management style and employees' well-being: a case of non-managerial
staffs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.

American University. (2019) . *Teacher Leadership Roles Inside and Outside of the
Classroom, School of Education*,
(<https://soeonline.american.edu/blog/teacher-leadership-roles>).

Arnett, J. (1987, April). Training for caregivers in day care centers. In *biennial meeting
of the Society for Research in Child Development, Baltimore, MD*.

Arouri, Y. M., Attiyah, A. A., Dababneh, K., & Hamaidi, D. A. (2020). Kindergarten
Teachers' Views of Assistive Technology Use in the Education of Children
with Disabilities in Qatar. *European Journal of Contemporary
Education*, 9(2), 290-300.

- Arouri, Y. M., Attiyah, A. A., Dababneh, K., & Hamaidi, D. A. (2020). Kindergarten Teachers' Views of Assistive Technology Use in the Education of Children with Disabilities in Qatar. *European Journal of Contemporary Education, 9*(2), 290-300.
- Bennett, J. (2006). New policy conclusions from starting strong II an update on the OECD early childhood policy reviews. *European Early Childhood Education Research Journal, 14*(2), 141-156.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (1999). How people learn: Brain, mind, experience, and school (pp. xiv-xv). *Washington, DC: National Academy Press. ED, 436, 276.*
- Buchanan, D & Huczynski, A.(2016). *Behaviour Organisational*, 9th ed, Harlow: FT / Prentice Hall.
- Burchinal, M., Vandergrift, N., Pianta, R., & Mashburn, A. (2010). Threshold analysis of association between child care quality and child outcomes for low-income children in pre-kindergarten programs. *Early childhood research quarterly, 25*(2), 166-176.
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(4), 679-691.
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(4), 679-691.
- Copple, C., & Bredekamp, S. (2009). *Developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8*. National Association for the Education of Young Children. 1313 L Street NW Suite 500, Washington, DC 22205-4101.
- Creswell, J. W. (2012). Educational research: planning. *Conducting, and Evaluating, 260, 375-382.*
- Dalgıç, G., Carroll-Lind, J., Rider, D., Dawitt, G., & Smorti, S. (2015). Leaders growing leaders: Effective early childhood leaders for sustainable leadership “leading for tomorrow today”. *Teaching for tomorrow today, 256-265.*

- Decker, T.(2015). Pixar Cartoon Movies, A Model of Cartoon Effect on Behavioral Aspects of Children : a Content Analysis .(*thesis*) , Auburn University ,Alabama, USA.
- Densmore & N .Burbule (2018). *Teachers kindergarten of possession Degree*. (K·V ‘Policy Educational ‘Britain in practice and educational competencies technological. 69-48.
- Douglass, A. (2019). *Directorate for education and skills*. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development, EDU/WKP (2019)19,No.
- Douglass, A. (17 December 2019) . Leadership for Quality Early Childhood Education and Care, OECD, No.211.
- Early, D. M., Maxwell, K. L., Burchinal, M., Alva, S., Bender, R. H., Bryant, D., ... & Zill, N. (2007). Teachers' education, classroom quality, and young children's academic skills: Results from seven studies of preschool programs. *Child development*, 78(2), 558-580.
- Early, D. M., Maxwell, K. L., Burchinal, M., Alva, S., Bender, R. H., Bryant, D., ... & Zill, N. (2007). Teachers' education, classroom quality, and young children's academic skills: Results from seven studies of preschool programs. *Child development*, 78(2), 558-580.
- Early, D. M., Maxwell, K. L., Burchinal, M., Alva, S., Bender, R. H., Bryant, D., ... & Zill, N. (2007). Teachers' education, classroom quality, and young children's academic skills: Results from seven studies of preschool programs. *Child development*, 78(2), 558-580.
- Early, D. M., Maxwell, K. L., Burchinal, M., Alva, S., Bender, R. H., Bryant, D., ... & Zill, N. (2007). Teachers' education, classroom quality, and young children's academic skills: Results from seven studies of preschool programs. *Child development*, 78(2), 558-580.
- Fred Rogers Center for Early Learning and Children’s Media at Saint Vincent College. (2012). *A framework for quality in digital media for children: Considerations for parents, educators, and media creators*. Latrobe, PA: Fred Rogers Center.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.

- Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, *312*(5782), 1900-1902.
- Heckman, J. J. (2011). The economics of inequality: The value of early childhood education. *American Educator*, *35*(1), 31.
- Heckman, J. J. (2011). The economics of inequality: The value of early childhood education. *American Educator*, *35*(1), 31.
- Heckman, J., Pinto, R., & Savelyev, P. (2013). Understanding the mechanisms through which an influential early childhood program boosted adult outcomes. *American Economic Review*, *103*(6), 2052-86.
- Hong, S. B., & Trepanier-Street, M. (2004). Technology: A tool for knowledge construction in a Reggio Emilia inspired teacher education program. *Early Childhood Education Journal*, *32*(2), 87-94.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, *30*(3), 406-421.
- Indicators, O. E. C. D. (2012). Education at a Glance 2016. *Editions OECD*, *90*.
- Jemimah, H., & Suziyani, M. (2019). The Readiness of Preschool Teachers in Integrating 4th Industrial Revolution Skills in Classroom. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *8*(3), 84-98.
- Kerckaert, S., Vanderlinde, R., & van Braak, J. (2015). The role of ICT in early childhood education: Scale development and research on ICT use and influencing factors. *European Early Childhood Education Research Journal*, *23*(2), 183-199.
- Kalburan, N.(2010). Early childhood teachers' thoughts and practices about the use of computers in early childhood education. *Procedia-Computer Science Journal*, *3*(2011). 1562-1570.
- Kangas, J., Venninen, T., & Ojala, M. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish early childhood education and care. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(4), 617-631.

- Konca, A. S., & Erden, F. T. (2021). Digital Technology (DT) Usage of Preschool Teachers in Early Childhood Classrooms. *Journal of Education and Future*, (19), 1-12.
- Lathan, J. (2021). What Is Educational Technology?[Definition, Examples & Impact]. Learning, E. Children's Media at Saint Vincent College.(2012). *Technology*.
- Learning, E. Children's Media at Saint Vincent College.(2012). *Technology*.
- LoCasale-Crouch, J., Konold, T., Pianta, R., Howes, C., Burchinal, M., Bryant, D., ... & Barbarin, O. (2007). Observed classroom quality profiles in state-funded pre-kindergarten programs and associations with teacher, program, and classroom characteristics. *Early Childhood Research Quarterly*, 22(1), 3-17.
- Mann, R. (2015). *Southern youth: evoking Southern teenage identity through character design for animation: an exegesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Design, College of Creative Arts, Massey University, Wellington, New Zealand* (Doctoral dissertation, Massey University).
- Mansor, N. A., Wai, C. M., Mohamed, A., & Shah, I. M. (2012). The relationship between management style and employees' well-being: a case of non-managerial staffs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.
- McGillivray, G. (2007). book review: Starting Strong II: Early Childhood Education and Care OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), Paris, France: OECD Publishing, UK, 2006, 444 pp. ISBN 9789 2640 3545 4,£ 43 (pbk). *journal of early childhood research*, 5(3), 323-325.
- McGuigan, N. (2012). From digital natives to digital wisdom: Hopeful essays for 21st century learning. *Journal of Open, Flexible and Distance Learning*, 16(2), 43-45.
- Morgan, G. (2000). *The director as a key to quality. Managing quality in young children programs: The leader's role*, 40-58.
- NAEYC, National Association for the Education of Young Children, www.naeyc.org.

- National Academies of Sciences Engineering and Medicine. (2018). Implications for learning in school. *How People Learn II: Learners, Contexts, and Cultures*, 135-162.
- Nuri, K. A. R. A., & Cagiltay, K. (2017). In-service preschool teachers' thoughts about technology and technology use in early educational settings. *Contemporary Educational Technology*, 8(2), 119-141.
- Penn, H. (2011). *Quality in early childhood services-An international perspective: An international perspective*. McGraw-Hill Education (UK).
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently. *On the horizon*, 9(5), 1-6.
- Prensky, M. R. (2012). *From digital natives to digital wisdom: Hopeful essays for 21st century learning*. Corwin Press.
- Galguera, M. P. (2015). UNESCO (2015). Education for all 2000-2015: Achievements and Challenges. EFA Global Monitoring Report 2015.: Paris, France. Publication by the United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. 499 pp. ISBN-978-92-3-10085-0. *Journal of Supranational Policies of Education (JOSPOE)*, (3), 328-330.
- Guernsey, L. (2012). *Screen time: How electronic media-from baby videos to educational software-affects your young child*. Hachette UK.
- Roskos, K. (2013). Every teacher learning: Professional development design in P-3 literacy practice. *Handbook of research-based practice in early childhood education*, 15-26.
- Rukmani, K., Ramesh, M. & Jayakrishnan, J.(2010). Effect of leadership styles on Organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), pp. 365-369.
- Sarama, J., Clements, D. H., Starkey, P., Klein, A., & Wakeley, A. (2008). Scaling up the implementation of a pre-kindergarten mathematics curriculum: Teaching for understanding with trajectories and technologies. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 1(2), 89-119.

- Sharkins, K. A., Newton, A. B., Albaiz, N. E. A., & Ernest, J. M. (2016). Preschool children's exposure to media, technology, and screen time: Perspectives of caregivers from three early childcare settings. *Early Childhood Education Journal*, 44(5), 437-444.
- Sheedy, A. J., Brent, J., Dally, K., Ray, K., & Lane, A. E. (2021). Handwriting Readiness among Digital Native Kindergarten Students. *Physical & Occupational Therapy In Pediatrics*, 41(6), 655-669.
- Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2015). Conceptions of early childhood leadership: Driving new professionalism?. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 149-166.
- Strong III, O. S. (2012). A quality toolbox for early childhood education and care.
- Tucker, D.(2019). *Characteristics of Successful Early Childhood Educational Leaders*. Walden University ScholarWorks.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Ulferts, H. (2019). The relevance of general pedagogical knowledge for successful teaching: Systematic review and meta-analysis of the international evidence from primary to tertiary education.
- UNESCO, A. (2012). Asia-Pacific, End of Decade Notes on Education for All: Quality Education.
- UNICEF.(14 March 2022). *Ukraine's Ministry of Education and Science and MEGOGO launch an online kindergarten project NUMO*.
<https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/unicef-ukraines-ministry-education-and-science-and-megogo-launch-online-kindergarten>

- Urban, M, Vandenbroeck, M, Peeters, J, Lazzari, A.(2011). Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A study for the European Commission Directorate General for Education and Culture. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/265375997_Compotence_Requirements_in_Early_Childhood_Education_and_Care_A_study_for_the_European_Commission_Directorate_General_for_Education_and_Culture.
 (14/12/2022)
- Wardle, F. (2003). *Introduction to early childhood education: A multidimensional approach to child-centered care and learning*. Pearson College Division.
- Whitebread, D., Kuvalja, M., & O'Connor, A. (2014). *Quality in early childhood education: An international review and guide for policy makers*. Qatar Foundation.
- Wippie,H.(2015).*Adminstrative Problems Caused by the leadership Pattern of Principals of Primary School in Arizona*. (phd thesis), Ben Sylvania University, Lincoln.
- Yulia, H. (2020). Online learning to prevent the spread of pandemic corona virus in Indonesia. *ETERNAL (English Teaching Journal)*, 11(1).
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3.
- Zulkifli, N., Novianti, R., & Garzia, M. (2021). The Role of Preschool in Using Gadgets for Digital Natives Generation. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 15(2), 221-238.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة المحكمين للاستبانة وأسئلة المقابلات

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	أ.د وجيه الظاهر	أستاذ علم التربية / جامعة النجاح الوطنية
2	أ. د معزوز علاونة	نائب رئيس جامعة القدس المفتوحة / فرع نابلس
3	أ. د جولتان حجاز	أستاذ علم نفس / جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	أ. د محمد عامر الغزالي	تدريسي / الكلية التربوية المفتوحة / جمهورية العراق
5	د. محمد عمران	أستاذ مشارك في كلية التربية / الجامعة العربية الأمريكية
6	أ.د تيسير عبد الله	أستاذ علم النفس / جامعة القدس / كلية هند الحسيني
7	أ.د غسان الحلو	أستاذ علم التربية / جامعة النجاح الوطنية
8	د. سهيل صالحه	أستاذ مشارك في كلية العلوم التربوية / جامعة النجاح الوطنية
9	د. ربيحة عليان	أستاذ مساعد / كلية التربية / جامعة بيت لحم
10	د. سهيل أبو مياله	مدير جامعة القدس / فرع نابلس
11	د. أحمد عابد	عضو هيئة تدريس / جامعة القدس المفتوحة
12	د. علي شعار	مدير المعهد الفلسطيني للطفولة / جامعة النجاح الوطنية

الملحق رقم (2)
اسماء محكمين التصور المقترح

الرقم	الاسم والرتبة العلمية	المسمى الوظيفي
1	أ. د وجيه الظاهر	أستاذ علم التربية / جامعة النجاح الوطنية
2	أ.د جلتان حجازي	أستاذ علم نفس / جامعة فلسطين التقنية خضوري
3	د. أياد فايز أبو بكر	عضو هيئة تدريسية/ وأستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة
4	د. نافذ أيوب	عضو هيئة تدريسية/ وأستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة
5	د . سهيل صالحه	أستاذ مشارك في كلية العلوم التربوية / جامعة النجاح الوطنية
6	Dr. Hilary Mead د. هيلاري ميد	باحثة في كلية التربية والتنمية البشرية / جامعة ديلاوير/ أمريكا
7	Professor Vítor Gonçalves أ.د فيتور غونسالفيس	أستاذ مساعد / معهد البوليتكنيك / برغنسة / البرتغال
8	Professor Raquel Patrício أ. د راكيل باتريسيو.	أستاذ مساعد / معهد البوليتكنيك / برغنسة / البرتغال
9	Dr Anne Brunton د. آن بروننتون	محاضرة/ المملكة المتحدة / لندن

الملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم الاستبانة (الخاصة بالمدراء)

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراه إدارة تربوية

حضرة الأستاذ / الدكتورالمحترم

تقوم الباحثة بإجراء أطروحة بعنوان " 1- الدور الثيادي التربوي 2- وعلاقته بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة وإستراتيجية تطوير مقترحة "؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. ومن أجل إيجاد صدق الاستبانة، والتعريف إلى الدور الثيادي التربوي وعلاقته بتوظيف التكنولوجيا، ولإعتماد هذه الاستبانة لهذه الأطروحة فإن الباحثة تأمل الاسترشاد برأيكم، إذ نتشرف بكونكم من فريق التحكيم للاستبانة في ضوء ما عهدناه فيكم وعرفناه عنكم من دراية وخبرة وإطلاع.

نأمل التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم عن صحة الفقرات، ومدى مناسبتها لقياس الدور الثيادي التربوي وعلاقته بتوظيف التكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة وإستراتيجية تطوير مقترحة، ومناسبة كل مجال للبعد الذي وضعت فيه، وفقاً لما هو موضح في الاستبانة المرفقة، وتعديل وإضافة أو حذف أي فقرة ترونها غير مناسبة، علماً أن إجابة أفراد مجتمع الدراسة ستكون بوضع إشارة (X) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة موافق على الفقرة التي تتكون من خمس إجابات، وهي: موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً.

ملاحظة: لأي سؤال أو استفسار يمكن الرجوع للباحثة (وفاء عاشور) جوال رقم

(0599389591).

مع الاحترام،،،،،

الباحثة: وفاء عاشور

تعليمات الاستبانة:

تشتمل الاستبانة على (49) فقرة تهدف الباحثة من خلالها إلى التّعرف على أنماط القيادة داخل قطاع الطفولة المبكرة، ودور ذلك في تعزيز استخدام التكنولوجيا في العملية التربوية. نأمل الإجابة عن الاسئلة اللاحقة حسب ما تعتقده ضمن التسلسل من أوافق جدا إلى معارض جدا.

القسم الأول. البيانات الشخصية:

أولاً: مكان الروضة:

1 (مخيم 2 (قرية 3 (مدينة

ثانياً. العمر:

1 (20 - أقل من 30 سنة 2 (30 - أقل من 40 سنة

3 (40 - أقل من 50 سنة 4 (50 فأكثر

ثالثاً. سنوات الخبرة في وظيفتك الحالية:

1 (سنة - أقل من 5 سنوات 2 (5 - أقل من 10 سنوات

3 (10 - أقل من 15 سنوات 4 (15 - أقل من 20 سنوات

5 (20 سنة فأكثر .

رابعاً. المؤهل العلمي :

1 (توجيهي 2 (دبلوم متوسط 3 (بكالوريوس 4 (ماجستير فأعلى

خامساً: المنطقة التعليمية:

1 (محافظة الخليل 2 (محافظة رام الله والبيرة 3 (محافظة طولكرم

القسم الثاني. الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال- حسب ما تعتقد، وبناء على تجربتك- يرجى تقييم صلاحية الأنماط القياديّة لقطاع رياض الأطفال.

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
	الأنماط القياديّة الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال: تجسد الأنماط الآتية:					
	المجال الأول: النمط الأوتوقراطي					
1	أضع الخطط بناء على معرفتي الشخصية في إدارة المدرسة					
2	أتبع منهجية مركزية السلطة المطلقة					
3	نادراً ما أتقبل النقد ولمهام والقرارات التي أنفذها					
4	نادراً ما أهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معي					
5	قلّما أتبنى مبدأ التفويض في العمل					
6	أناقش العاملين معي في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربويّ					
7	أدير العمل بحزم.					
8	أتابع تنفيذ الخطط التربويّة بطريقة حرفية					
9	أخذ من العقاب نهجا ثابتا لتوجيه المعلّمت					
	المجال الثاني: النمط الديمقراطي					
1	أعمل بصورة تشاركية					
2	أطلع المعلّمت على المستجدات التربويّة					

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					أشرك المعلمّات في صياغة الخطط والسياسات التّربويّة	3
					أقدم تغذية راجعة للمعلمّات عن أدائهن	4
					أمنح بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمّات ضمن عملهن والمسؤوليات المنوطة بهن.	5
					أعطي المعلمّات فرصة لمناقشة أفكارهن	6
					أعامل المعلمّات بموضوعية ودون تحيز	7
					أهتم بتنمية روح الإبداع والابتكار عند المعلمّات	8
					أراعي مشاعر المعلمّات عند تقديم التغذية الراجعة	9
					أبني علاقات مودة مع العاملين معي	10
					المجال الثالث: النمط التسيبي	
					أوفر فرص للنمو المهني للمعلمّات	1
					أحرص على أن تكون مشاركتي في الأنشطة عندما يطلب مني ذلك	2
					أهتم بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها	3
					لا أتهاون مع المعلمّات المقصرات في أدائهن خلال العمل	4
					أوزع الصلاحيات على المعلمّات بشكل عشوائي بغض النظر عن الكفاءة وحدها	5

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					أسمح بإصدار القرارات من الآخرين	6
					قلما أهتم بتنمية روح العمل الجماعي بين المعلّمت	7
					كثيرا ما أتردد في اتخاذ القرارات	8
					المعلّمت يعتبرن دوري فاعلا في الروضة	9
					وظائف التكنولوجيا للمضمون	
					أحفز معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل نشيطا في الروضة	1
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليفهم الطفل المضمون الذي تشرحه	2
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا لجعل الطفل يتخيل المضمون الذي تشرحه	3
					أحفز معلمة الروضة لديّ على توظيف التكنولوجيا لمساعدة الطفل في الروضة على استكشاف المضمون	4
					أدعم معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا كي لا يبقى أي طفل في الروضة بعيدا عن تعلّم المضمون	5
					أحفز المعلّمة لديّ على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنمية القدرات الابتكارية للأطفال	6
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا في تنمية عقل الطفل	7

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					وظائف التكنولوجيا للسياق	
					أحثّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليتواصل الأطفال فيما بينهم	1
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استثمار التكنولوجيا لتسهيل تواصل الأطفال بأهاليهم	2
					أحفّز معلمة الروضة لديّ على الاستفادة من التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الأطفال من نشاط في الروضة	3
					أحفّز معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليقوّي الطفل ما قام به زملاؤه	4
					أضع معلمة الروضة لديّ في صورة أهمية التكنولوجيا ليدعم الطفل القوي الطفل الضعيف في التعلّم	5
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا لتوفير تعليم متنوع يراعي الفروق الفردية	6
					أحثّ معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا لتغيير النمط التقليدي للتعليم	7
					وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	
					أشجّع معلمة الروضة لديّ على استخدام التكنولوجيا ليقوم الطفل بتقييم ما قام به من نشاط	1

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					أدعو معلمة الروضة لدي لاستخدام التكنولوجيا لكي تستثير اهتمام الطفل بالتعلم	2
					أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لتجعل عند الطفل الكفاءة ليتعلم بنفسه	3
					أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا كي لا يشعر الطفل بمرور الوقت في التعلم	4
					أحفز معلمة الروضة لدي على الاستفادة من التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلم	5
					أشجع معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لتحبيب الطفل أكثر بالتعلم	6
					أحفز معلمة الروضة لدي على استخدام التكنولوجيا لتجعل الطفل يعبر عن نفسه في الروضة	7

الملحق رَقْم (4)
تحكيم الاستبانة
استبانة المعلمات

الجامعة العربية الامريكية

كلية الدّراسات العليا

دكتوراه إدارة تربوية

حضرة الأستاذ / الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بإجراء أطروحة بعنوان " 1- الأنماط القياديّة التّربويّة 2- وعلاقتها بتوظيف التّكنولوجيا في رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية للجودة واستراتيجية تطوير مقترحة " ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة التّربويّة.

لذا، نأمل التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحتها ومناسبة كل مجال للبعد الذي وضعت فيه لمعرفة تباين مستوى اسهامات القيادات التّربويّة بتوظيف التقنية التّكنولوجيا في ضوء المعايير العالمية للجودة، فضلاً عن تصور مقترح لذلك، مع تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسب للدراسة، عن طريق وضع إشارة (X) داخل المربع المناسب أمام كل فقرة، علماً أنه سيتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً)، تقابلها الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي.

ملحوظة: للاستعلام عن الاستبانة وفقراتها تفضلكم الاتصال بالباحثة (وفاء عاشور) عن طريق رَقْم الجوال (0599389591)

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: وفاء عاشور

تعليمات الاستبانة:

تشتمل الاستبانة على (49) فقرة؛ تهدف الباحثة من خلالها إلى التّعرف أنماط القيادة داخل قطاع الطفولة المبكرة، ودور ذلك في تعزيز استخدام التّكنولوجيا في العمليّة التّربويّة. نأمل الإجابة على الأسئلة أدناه حسب ما تعتقده ضمن التسلسل من أوافق جداً إلى معارض جداً.

تتكون الاستبانة من قسمين:-

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أولاً: مكان الروضة: 1 (مخيم 2) قرية 3) مدينة

ثانياً: العمر:

1) من 20 - أقل من 30 سنة 2) من 30 - أقل من 40 سنة

3) من 40 - أقل من 50 سنة 4) 50 فأكثر

ثالثاً: سنوات الخبرة في وظيفتك الحالية:

1) من سنة - أقل من 5 سنوات 2) 5 - أقل من 10 سنوات

3) 10- أقل من 15 سنوات 4) 15 - أقل من 20 سنوات

5) 20 سنة فأكثر .

رابعاً: المؤهل العلمي :

1) توجيهي 2) دبلوم متوسط 3) بكالوريوس 4) ماجستير فأعلى

خامساً: المنطقة التعليمية:

1) محافظة الخليل 2) محافظة رام الله والبيرة 3) محافظة طولكرم

القسم الثاني:- الأنماط القيادية المتبعة في مراحل رياض الأطفال - حسب ما تعتقد، وبناء على تجربتك؛ يرجى تقييم صلاحية الأنماط القيادية لقطاع رياض الأطفال.

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					المجال الأول: النمط الأوتوقراطي	
					1 يضع المدير الخطط بناءً على المعرفة الذاتية	
					2 يتبع المدير منهجية مركزية السلطة المطلقة	
					3 نادراً؛ ما يتقبل المدير النقد للمهام والقرارات التي يتخذها	
					4 قليلاً ما يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معه	
					5 قليلاً ما يعمل المدير حسب مبدأ التفويض في العمل	
					6 يناقش المدير العاملين معه في جميع القرارات الخاصة بتطوير العمل التربوي	
					7 يدير المدير العمل بحزم	
					8 يتابع المدير تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية	
					9 يتخذ المدير من العقاب نهجاً أساسياً لتوجيه المعلمات	
					المجال الثاني: النمط الديمقراطي	
					1 يعمل المدير بشكل تشاركي	
					2 يطلع المدير المعلمات على المستجدات التربوية	
					3 يشارك المدير المعلمات في صياغة الخطط والسياسات التربوية	

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					يقدم المدير تغذية راجعة للمعلمات عن أدائهن	4
					يمنح المدير بعض الصلاحيات المتكافئة للمعلمات ضمن عملهن والمسؤوليات المناطة بهن.	5
					يعطي المدير المعلمات فرصة لمناقشة أفكارهن	6
					يعامل المدير المعلمات بموضوعية ودون تحيز	7
					يهتم المدير بتنمية روح الابداع والابتكار عند المعلمات	8
					يراعي المدير مشاعر المعلمات عند توجيه التغذية الراجعة	9
					يبني المدير علاقات مودة مع العاملين معي	10
					المجال الثالث: النمط التسبيبي	
					يوفر المدير فرص للنمو المهني للمعلمات	1
					يشركني المدير في الأنشطة عندما يتطلب الأمر ذلك	2
					يهتم المدير بشكل قليل بتحقيق الأهداف المخطط لها	3
					لا يتهاون المدير مع المعلمات المقصرات في أدائهن خلال العمل	4
					يوزع المدير الصلاحيات على المعلمات بشكل عشوائي بغض النظر عن الكفاءة وحدها	5
					يسمح المدير بإصدار القرارات من الآخرين	6

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرّفم
					نادرا؛ ما يهتم المدير بتنمية روح العمل الجماعي بين المعلّّات	7
					كثيرا ما يتردد المدير في اتخاذ القرارات	8
					تعدّ المعلّّات دور المدير فاعلا في الروضة	9
					وظائف التّكنولوجيا للمضمون	
					أستخدم التّكنولوجيا لأجعل الطّفل نشيطا في الروضة	1
					استعين بالتّكنولوجيا ليفهم الطّفل المضمون الذي أشرحه في الروضة	2
					أستخدم التّكنولوجيا لأجعل الطّفل يتخيل المضمون الذي أشرحه في الروضة	3
					أستفيد من التّكنولوجيا لأساعد الطّفل في الروضة على استكشاف المضمون	4
					أستفيد من التّكنولوجيا لكي لا يبقى أي طفل في الروضة بعيدا عن تعلّم المضمون	5
					أوظّف التّكنولوجيا الرّقمية في تنمية قدرات الأطفال الابتكارية	6
					أستعين بالتّكنولوجيا في تنمية القدرات العقلية للطّفل	7
					وظائف التّكنولوجيا للسياق	
					أستثمر التّكنولوجيا ليتواصل الأطفال فيما بينهم	1
					أستعين بالتّكنولوجيا ليتواصل الأطفال مع أهاليهم	2

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات	الرقم
					أوظف التكنولوجيا ليطلع الأهل على ما يقوم به الطلاب من نشاط في الروضة	3
					أستخدم التكنولوجيا لكي يقوم الطفل بتقييم ما قام به زملاؤه	4
					أستثمر التكنولوجيا ليدعم الطفل القوي الطفل الضعيف في التعلّم	5
					استخدم التكنولوجيا لأنها توفر تعليما متنوعا يراعي الفروق الفردية	6
					استخدم التكنولوجيا لأنها تعمل على تغيير النمط التقليدي للتعليم	7
					وظائف التكنولوجيا للطفل بشكل فردي	
					أستخدم التكنولوجيا ليقوم الأطفال بتقييم ما قاموا به من نشاط	1
					أستخدم التكنولوجيا لأستثير اهتمام الطفل بالتعلّم	2
					أستعين بالتكنولوجيا لأجعل عند الطفل الكفاءة ليتعلّم بنفسه	3
					أستخدم التكنولوجيا كي لا يشعر الطفل بمرور الوقت في التعلّم	4
					أوظف التكنولوجيا في تنمية ميول الطفل نحو التعلّم	5
					أستخدم التكنولوجيا لأحبب الطفل أكثر بالتعلّم	6
					أستخدم التكنولوجيا لأجعل الطفل يعبر عن نفسه في الروضة	7

Learning leadership Patterns And Their Relationship To The Employment Of Technology In Kindergarten In Light Of Global Quality Standards And Proposed Development Strategy

Abstract:

The study aimed to introduce the leadership patterns of kindergarten principals and their relationship with the employment of technology to serve the quality of the educational process. In addition, it aimed to introduce the differences in the role of kindergarten principals as leaders in encouraging the use of technology for the quality of education attributed to the variables: the place of kindergarten, the scientific qualification, experience, age, and area of education. To achieve the goals of the study, the quantitative and qualitative descriptive methodology were adopted due to their suitability for this type of study. The study community are managers and teachers of government and private kindergartens in Ramallah and Al -Bireh, Hebron, and Tulkarm Governorates. The total number of teachers is (1978) while the total number of principals are (688). A random class was chosen from the northern governorates (the West Bank), during the second semester of the academic year 2021/2022. The study sample of the interviews included ten male principals and ten female principals, while the study sample of the questionnaire included (250) teachers, and (110) kindergarten principals.

The results demonstrated that the most common leadership style in the kindergarten from the point of view of female teachers and principals is the democratic style. Followed by the autocratic style and then the disciplinary style. This result has corresponded to the results of interviews from teachers and principals. However, with regard to the technology employment for the sake of quality in kindergarten from the point of view of the female teachers has come to a high degree. The field of technology employment for the content has obtained the highest calculation, followed by

the field of technology functions for the context, and then the field of technology functions for the child individually. This is largely corresponding to the views of the female teachers in the interviews. And that the reality of employing technology for quality in kindergarten from the point of view of the principals came high. The field of technology employment for content has obtained the highest account, followed by the field of technology employment for the context, and then the field of technology functionality for the child individually. This result is in great consistency with the results of the interviews of the principals. There is also a statistically significant positive relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the pattern of democratic leadership in kindergarten and the employment of technology in it from the point of view of the female teachers, and the point of view the principals. This is what the study has reached in the results of the principals' interviews to a large extent.

Based on the findings of the current study, I came out with several recommendations, of which the most important is to raise the awareness of the kindergarten principals of the role of the democratic style in reaching goals and achieving the policies allocated, by holding many training courses, and it is preferable to focus on the cooperation between principals and kindergarten teachers by working in the team's spirit in order to upgrade the reality of education, and working on a guide for kindergartens that shows how technology is employed to teach children in kindergarten, showing where, when and how it can be used in education, and holding training courses for kindergarten teachers in order to develop their skills, abilities and knowledge about the use of technology.

Keywords: kindergarten principals, kindergarten teachers, educational leadership, technology employment, education quality.