



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال
الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

دعاء عيسى قريع
202012389

أسماء لجنة الإشراف:
أ. د. أحمد محمد بطّاح
أ. د. مجدي سعيد زامل
أ. د. حسن أحمد الطعاني
أ. د. خولة راغب الشخصشير

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، 2025/2م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في
ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

دعاء عيسى قريع
202012389

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025/02/01م من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم وتوقيعهم:

الاسم	التوقيع
1. أ. د. أحمد محمد بطّاح	المشرف الرئيس
2. أ. د. مجدي سعيد زامل	عضو لجنة الأطروحة
3. أ. د. حسن أحمد الطعاني	عضو لجنة الأطروحة
4. أ. د. خولة راغب الشخشير	عضو لجنة الأطروحة

فلسطين، شباط/2025م

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: دعاء عيسى قريع

الرقم الجامعي: 202012389

التوقيع: دعاء قريع

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/03/03م

الإهداء

إلى قدوتي ومثلي الأعلى... إلى روح والدي المربي الفاضل د. عيسى قريع، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى منبع العطاء والتضحية... إلى أُمي الحنونة، أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية

إلى من شاركوني مشقة الدرب وفرحة النجاح... إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الأصدقاء الذين كانوا خير عون وسند...

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، سائلةً المولى عز وجل أن يتقبله خالصاً لوجهه الكريم.

لوجهه الكريم.

دعاء عيسى موسى قريع

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة، وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور احمد بطاح على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة الأردنية على دعمهم وإرشاداتهم.

والشكر موصول لزملائي وأصدقائي على دعمهم المعنوي المستمر ووقوفهم بجاني طوال مسيرة البحث.

دعاء قريع

تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

دعاء عيسى قريع

أسماء لجنة الإشراف:

أ. د. أحمد محمد بطاح

أ. د. مجدي سعيد زامل

أ. د. حسن أحمد الطعاني

أ. د. خولة راغب الشخصشير

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والكيفي) التطويري، واختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (310) مديرة، بنسبة (19.6 %) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، وبالنسبة لعينة المقابلة فقد تكونت من (10) مديرات رياض أطفال في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين لجمع البيانات المطلوبة من المستجيبين، وإجراء المقابلات، مع التحقق من صدق الأدوات وثباتها لضمان موثوقية النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين كانت بدرجة متوسطة، حيث تصدر بُعد الكفايات الشخصية، يليه الكفايات الاجتماعية بدرجة متوسطة، ثم كلٌّ من الكفايات الإدارية والكفايات التربوية بدرجة منخفضة لكلٍ منهما.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح فئة (الدراسات العليا) في الكفايات التربوية والدرجة الكلية، وفئة البكالوريوس والدراسات العليا على الدبلوم في الكفايات الاجتماعية. أما متغيراً عدد سنوات الخدمة ونوع رياض الأطفال، فلم يظهر

لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الكفايات القيادية. وأوصت الباحثة بتطوير برامج تدريبية ومهنية لتعزيز الكفايات القيادية، خاصة الإدارية والتربوية، وتشجيع الدراسات العليا، ووضع معايير قيادية موحدة لرياض الأطفال. وتبني البرنامج التدريبي المقترح في هذه الدراسة نظرًا لدوره في تعزيز الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، الكفايات القيادية، مديرات رياض الأطفال، مدخل الجودة الشاملة.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	الإهداء.....	ب
	الشكر والتقدير.....	ج
	ملخص.....	د
	قائمة الجداول.....	ح
	قائمة الملحقات.....	ل
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	
1.1	المقدمة.....	1
1.2	مشكلة الدراسة.....	7
1.3	أسئلة الدراسة.....	9
1.4	فرضيات الدراسة.....	10
1.5	أهداف الدراسة.....	11
1.6	أهمية الدراسة.....	12
1.7	التعريفات المفاهيمية والإجرائية.....	13
1.8	حدود الدراسة ومحدداتها.....	14
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2.1	الأدب النظري.....	18
2.2	الدراسات السابقة.....	53
2.3	التعقيب على الدراسات السابقة.....	63
3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
3.1	منهج الدراسة.....	67
3.2	مجتمع الدراسة.....	68
3.3	عينة الدراسة.....	68
3.4	أدوات الدراسة.....	72

الرقم	المحتوى	الصفحة
3.5	متغيرات الدراسة.....	85
3.6	إجراءات الدراسة.....	86
3.7	المعالجات الإحصائية.....	88
4	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
4.1	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	92
4.2	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	104
4.3	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	118
4.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....	123
5	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
5.1	مناقشة نتائج السؤال الأول.....	137
5.2	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....	146
5.3	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....	153
5.4	مناقشة نتائج السؤال الرابع.....	167
5.5	التوصيات.....	169
	المراجع.....	171
	الملحقات.....	182
	Abstract.....	204

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجهة المسؤولة	68
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع رياض الأطفال	70
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	70
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	71
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة كمديرة روضة	72
6.3	تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)	74
7.3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية	77
8.3	معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية	78
9.3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	79
10.3	يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والترتيب	80
1.4	لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين مرتبة تنازلياً	92
2.4	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الشخصية مرتبة تنازلياً	93
3.4	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية مرتبة تنازلياً	96
4.4	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات التربوية مرتبة تنازلياً	98
5.4	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الاجتماعية	100
6.4	ملخص لنتائج المقابلات مع مديرات رياض الأطفال نتائج اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way	114
7.4	MANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الدراسة	119
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي في الأبعاد التي كانت دالة إحصائياً	120
9.4	الجدول الزمني لتوزيع أيام التدريب والجلسات الأسبوعية	122
10.4	التكلفة التقديرية لتنفيذ البرنامج التدريبي	132
11.4		133

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
182	الاستبانة بصورتها الأولية	1
191	قائمة المحكمين	2
192	الاستبانة وأسئلة المقابلة بصورتها النهائية	3
199	الأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي	4
202	كتاب تسهيل مهمة بحثية	5

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة

تواجه المؤسسات التربوية التعليمية تحديات كبيرة في ظل التطور الهائل في مجالات الحياة تزامناً مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما نتج عنها من مشكلات انعكست بشكل مباشر على الأنظمة التعليمية. وهذا يتطلب إعداد الفرد لمواجهة مستقبلاً مليئاً بالتحديات، ويتكيف مع التطورات المتلاحقة.

ولما كانت الإدارة التربوية هي المسؤولة عن التغلب على تلك التحديات فقد أصبحت الحكومات تولي اهتماماً كبيراً بالإدارة التربوية بشكل عام والتعليم المدرسي وقبل المدرسي بشكل خاص، استناداً إلى الدور الفاعل الذي تقوم به في مواجهة تلك التحديات والتغلب على المشكلات التي تواجه الأنظمة التعليمية، لذلك ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة وقيادة فاعلة تنظم نشاطاتها وتتسق جهود أفرادها، لذا يمكن القول أن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى قيادتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ويذهب الكثيرون إلى الاعتقاد بأنّ تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيس وراء الإخفاق في متابعة كل ما هو جديد ومتطور، وإلى الحفاظ على ما هو تقليدي ومنعزل عن كل ما هو جديد من الناحية النظرية والتطبيقية (دواني، 2017).

وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة التربوية تتطلب أساساً؛ حيث تمثل الإدارة التربوية مطلباً وضرورة ملحة خاصة في ضوء المتغيرات والمستجدات التي تشهدها الساحة التربوية، وبما إن دور المدير التربوي لا يختلف بشكل عام من مرحلة تعليمية إلى أخرى، فإنّ مديرة رياض الأطفال لا تختلف كثيراً عن أي مدير في أي مرحلة تعليمية من حيث مبدأ الإدارة والقيادة ولكن يتمثل الاختلاف

بشكل كبير في الدور الذي تقوم به في مرحلة رياض الأطفال، وهذا الدور يتطلب كفايات قيادية محددة تتناسب مع طبيعة مرحلة رياض الأطفال من حيث الكفايات الإنسانية والذاتية والإدراكية والكفايات الإدارية والفنية فيري علي والجندي (2012) ضرورة الاهتمام بمديرات رياض الأطفال من حيث الحرص على توفير الفرص والخبرات التربوية التي تعمل على تطوير الكفايات المهنية والقيادية التي تساعدن على مواجهة تحديات العصر والقيام بواجباتهن بالشكل الأمثل، بحيث تنعكس تلك الكفايات القيادية إيجاباً على مخرجات رياض الأطفال؛ كما أنّ توفر تلك الكفايات لدى مديرة رياض الأطفال يعزز عملية تطوير تعليمية متناسبة مع التحديات العصرية المتتابة.

ولا ريب في أنّ مرحلة رياض الأطفال مهمة للغاية فهي تُحدث تغيّرات في حياة الطفل من حيث النمو الجسمي، والعقلي، والعاطفي، والاجتماعي، ومن خلالها يكوّن للطفل تصورات وأفكار عن الحياة وما يحدث فيها. كما أنّها مرحلة أساسية لنمو ذكاء الطفل بشكل يفوق عنه في بقية حياته العمرية المختلفة (السعدية، 2014). وكذلك تبدأ عملية التكوين لشخصية الطفل الخاصة في هذا المرحلة بكل معالمها الجسدية والاجتماعية والنفسية.

ويرى لاد و غري (Ladd&Gray, 2005) أنّ الأنظمة التعليمية في معظم دول العالم زادت من اهتمامها بمرحلة الطفولة المبكرة؛ لما للتربية في هذه المرحلة العمرية من أثر على جميع مراحل حياة الفرد؛ حيث تكون لديهم فرص أكثر للنجاح في المدرسة، وفي الحياة بشكل عام، لذلك أصبحت الرعاية المبكرة أولوية بين الآباء، والمربين، والمشرّعين، والباحثين، وصنّاع القرار التربوي بما فيهم مديرات رياض الأطفال. ومؤخراً بدأ الاهتمام من قبل الدولة الفلسطينية بمرحلة رياض الأطفال فقد

تم إقرار واعتماد وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة في عام 2017م.

وقد ركزت الاستراتيجية الوطنية للتنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة (2017-2022م) على تحقيق ستة أهداف استراتيجية رئيسية. أولاً، ضمان الوصول العادل لكافة الأطفال إلى خدمات التنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة. ثانياً، تقديم هذه الخدمات بجودة عالية لتحقيق أفضل النتائج. ثالثاً، تعزيز الاستدامة من خلال التزام حكومي وشراكات مع الأسر والمؤسسات المحلية والدولية. رابعاً، دعم بناء قدرات مقدمي الخدمات للأسر التي لديها أطفال دون سن الثامنة. خامساً، تطوير التشريعات والأنظمة لدعم اعتماد خدمات مبتكرة في هذا المجال. وأخيراً، تطوير نظام رصد وتقييم خدمات التنمية والتدخل لضمان فعاليتها وتحسينها المستمر.

وبالرجوع إلى البنود السابقة ضمن الاستراتيجية نجد أن الدولة ركزت على عمليات وصول الطلبة إلى المدارس وكيفية استدامة تقديم خدمات التدخل في مرحلة الطفولة المبكرة، كما ركزت على العمل على تطوير السياسات الداعمة لخدمات مبتكرة في التنمية والتدخل في الطفولة المبكرة، وكذلك الرصد والتقييم والرقابة المستمرة، بينما لم تولِ الاستراتيجية الاهتمام الكافي بتطوير مديرات رياض الأطفال من خلال تدريبهم وإكسابهم الكفايات القيادية اللازمة لإدارة رياض الأطفال؛ كونهم هم من ينفذ ويحقق تلك الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع وهم من يشرف بشكل مباشر على تنفيذها أولاً بأول، ويلعبون دوراً محورياً في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجية.

من بين الأهداف التي ركزت عليها الاستراتيجية الوطنية للتنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة هو تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للأطفال في هذه المرحلة، إذ يُعد تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في رياض الأطفال من أبرز الأدوات التي تضمن تحسين الأداء التعليمي والإداري، وتحقيق تنمية متوازنة ومتكاملة للأطفال. وتعرّف الجودة الشاملة بأنها "عملية مستمرة لتحسين جميع مكونات النظام التربوي، بما في ذلك العمليات، الإدارة، والمخرجات، لتحقيق أعلى معايير الأداء والكفاءة" (Deming, 2016).

ويرى جونسون (Johnson, 2010) أن تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال يُسهم في تحسين كفاءة القيادة الإدارية والتربوية من خلال تعزيز ثقافة التقييم المستمر، التخطيط الاستراتيجي، والابتكار في أساليب التعليم. كما يساعد هذا التطبيق على بناء بيئة تعليمية مشجعة وداعمة للأطفال. وقد أظهرت الدراسات أن الاهتمام بالجودة الشاملة في التعليم ينعكس إيجاباً على تطوير كفايات المديرين وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات التربوية (علي والجندي، 2012). وتؤكد الباحثة أن تبني مفهوم الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال يعدّ مطلباً ضرورياً لتعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية بكفاءة وفعالية.

يري شاهين (2019) ضرورة الاهتمام بمديريات رياض الأطفال من حيث الحرص على توفير الفرص والخبرات التربوية التي تعمل على تطوير الكفايات المهنية والقيادية التي تساعد على مواجهة تحديات العصر والقيام بواجباتهم بالشكل الأمثل، بحيث تنعكس تلك الكفايات القيادية إيجاباً على مخرجات رياض الأطفال.

وترى الباحثة أن أطفال الروضات أهم شريحة في المجتمع، بل إنهم مستقبل المجتمع، واستمراريته، وامتداده الحضاري، والوجودي. وإضافة لما سبق فإنّ مديرة الروضة تتعامل أيضاً بشكل مباشر مع المعلمات وعالمهن المتنوع في الشخصية والقدرات، وكذلك التعامل المباشر مع الأطفال في الروضة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية والجهات ذات العلاقة من منظمات مجتمع مدني مثل منظمات الطفولة ومنظمات التربية والتعليم ومنظمات الصحة والإرشاد والتوعية، لذلك فإنّ مديرة الروضة هي بحاجة حقيقية إلى كفايات قيادية تمكنها من تأدية دورها القيادي على أكمل وجه.

وانطلاقاً من الدور الفاعل لمديرات رياض الأطفال في التأسيس القوي لمدخلات التعليم، وتجويد العملية التعليمية، فإنه تتجلى الحاجة الملحة والدائمة لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لذلك الدور في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية لهم، وزيادة مستوى الكفاءة القيادية الشخصية والفنية والإدارية لهم أثناء الخدمة، وذلك كله يساهم في تأسيس الفكر القيادي المتجدد لتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم في مرحلة رياض الأطفال (علي وآخرون، 2017).

من خلال مراجعة الباحثة لبرامج التدريب التي تستهدف العاملات في رياض الأطفال غالبية هذه البرامج موجهة ومخصصة لمعلمات رياض الأطفال فقط للمعلمات وتشارك بها المديرات ولا توجد تدريبات لمديرات رياض الأطفال. ولا تتطرق تلك البرامج الى الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال.

ومن خلال عمل الباحثة في مجال تدريب الدبلوم المخصص لمعلمات رياض الأطفال حيث قد شارك بعض مديرات رياض الأطفال فيه فقد عبّرت المديرات عن حاجتهن الضرورية لتدريبات مخصصة حول الكفايات القيادية بجميع أنواعها الادارية والشخصية والاجتماعية، والفنية، والتربوية، وغيرها.

مما سبق تتضح أهمية تدريب مديرات رياض الأطفال وإكسابهن الكفايات القيادية التي تتوافق مع الأهداف المنشودة في رياض الأطفال. وفقاً لما ذكرته القرني (2021)، تتضمن الكفايات القيادية اللازمة لمديرات رياض الأطفال الكفايات الإنسانية، الإدراكية، الفنية، كفايات التقويم، صنع القرار، إدارة الوقت والاجتماعات، التعاون مع المجتمع المحلي، والكفايات التقنية. ويمكن دمج هذه الكفايات ضمن أربع مجموعات رئيسة وهي: الكفايات الشخصية التي تعنى بقدرات المديرة الذاتية ومهاراتها القيادية، الكفايات التربوية التي تتعلق بالجوانب التعليمية والتوجيهية، الكفايات الإدارية التي تشمل مهارات التخطيط والتنظيم والتقييم، والكفايات الاجتماعية التي تعزز التواصل والتعاون مع المجتمع المحلي.

وترى الباحثة أنه بغياب تلك الكفايات القيادية لمديرات الأطفال تبقى رياض الأطفال عبارة عن تجمع تقليدي يشبه المدارس الابتدائية التقليدية يختلف عنها في أعمار المتعلمين والمنهج والبيئة الصفية فقط، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف تحقيق الأهداف النمائية المرجوة في مرحلة رياض الأطفال والتي تختلف بطبيعتها عن التعليم المدرسي التقليدي. ومما سبق يتضح أهمية توفر الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال والتي اتضح أيضاً وجود تدنٍ واضح في مستوى تلك الكفايات لمديرات رياض الأطفال في فلسطين.

ولا شك أن امتلاك مديرات رياض الأطفال لتلك الكفايات لا يكون إلا بالتدريب الذي يصقل مهاراتهم، وينمي قدراتهم، ويزيد إنتاجيتهم، وتسعى الدراسة الحالية إلى تطوير برنامج تدريبي مقترح لتطوير تلك الكفايات القيادية لمديرات الأطفال بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرجوة من رياض الأطفال، ولضمان جودة تقديم تلك الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، فترى الباحثة ضرورة إعداد تطوير برنامج تدريبي مقترح وفق مدخل الجودة الشاملة.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد شعرت الباحثة بمشكلة الدراسة الحالية من خلال عملها كمحاضرة لدبلوم رياض الأطفال في جامعة القدس، وعملها كمستشارة لبرنامج الطفولة المبكرة مع مؤسسة ابداعات تربوية والتي تعمل على تطوير جودة الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال في فلسطين، وملاحظتها ومعايشتها لمعاملات رياض الأطفال وطبيعة عملها كمحاضرة في جامعة بيت لحم في كلية التربية، ومتابعة للطالبات خلال التدريس لمساقات التربية العملية لطالبات كلية التربية من السنة الثانية الى السنة الرابعة، ومتابعتها لأداء الطالبات خلال التدريب العملي، حيث قامت بالعديد من الزيارات الميدانية لروضات الأطفال التي تعتبر مراكز تدريب للطالبات خلال فترة دراستهن، ولاحظت أن دور مديرة الروضة في بعض رياض الأطفال يقتصر على متابعة دوام المعلمات ومتابعة تنفيذ المعلمات للأنشطة مع الأطفال دون وجود خطة للروضة تُبين مهام وادوار كادر الروضة وكذلك الوصف الوظيفي للكادر، وعدم وجود خطة للتواصل داخل الروضة وخارجها وخطة للعمل مع أولياء أمور الأطفال والمجتمع المحيط، ولا توجد خطة ترويج للروضة ولا يوجد معايير لجودة الخدمات التي تقدم في رياض الأطفال وإدارتها.

وأيضاً من خلال عمل الباحثة في الفترة من 2022 - 2023م في جامعة القدس كمحاضرة في برنامج الدبلوم المتخصص لمعلمات رياض الأطفال، والذي ضمّ معلمات رياض الأطفال في منطقة رام الله والبيرة ومديرات رياض الأطفال وكذلك مشرفات التربية والتعليم، لاحظت الباحثة الضعف لدى مديرات رياض الأطفال في مجالات عديدة منها اعداد الخطط والتقارير والحوار والتفاوض والتقييم التربوي والمتابعة والتنسيق والتوجيه والرقابة وكذلك ضعف في التواصل مع المجتمع المحيط والجهات المرتبطة بالروضة، كما أنّ معظمهن لم يتلقين تدريباً متخصصاً لمديرات رياض الأطفال حول إدارة رياض الأطفال والبعض شاركن في تدريبات موجهة للمعلمات فقط.

تُظهر الإحصاءات الحديثة الصادرة عن الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2021-2022 أن عدد رياض الأطفال في فلسطين بلغ 2167 روضة، منها 1550 في الضفة الغربية و617 في قطاع غزة، بينما وصل عدد الأطفال المسجلين إلى 160737 طفلاً، بإشراف 7027 معلمة (وزارة التربية والتعليم، 2022). يعكس هذا العدد الكبير من الأطفال والمعلمات الحاجة إلى وجود قيادات تربوية مؤهلة ومدرّبة قادرة على إدارة رياض الأطفال بفعالية، لضمان تقديم تعليم عالي الجودة في ظل التحديات التربوية والمجتمعية المختلفة.

في هذا السياق، ورغم الاهتمام البحثي المتزايد بتنمية مهارات معلمات رياض الأطفال، إلا أن الدراسات التي تناولت تدريب مديرات رياض الأطفال وإكسابهن الكفايات القيادية اللازمة لإدارة هذه المؤسسات التعليمية ظلت محدودة وفق ما توصلت إليه الباحثة. يبرز هذا النقص البحثي أهمية الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة وتقديم إطار تطويري يساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي لمديرات رياض الأطفال.

كما أشارت دراسات كلاً من علاء الدين (2020) ودراسة المجدي (2019) ودراسة أمل السطحية (2023) إلى أن لدى مديرات رياض الأطفال صعوبات في مجالات الكفايات الشخصية والكفايات المعرفية والكفايات المهنية وكفاية التواصل، وكفاية القيادة وينعكس ذلك على تطبيق إدارة الجودة في عملهن. وكذلك لديهن احتياجات تدريبية عالية في مجال المهارات القيادية في ضوء الجودة الشاملة ولديهن ضعف واضح في توظيف المهارات القيادية في إدارة رياض الأطفال.

ومما سبق فإنه أصبح لزاماً تدريب مديرات رياض الأطفال على الكفايات القيادية للقيام بأدوارهن المنوطة بهن لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها في مرحلة رياض الأطفال. وكنتيجة طبيعية لضعف تدريب مديرات رياض الأطفال على الكفايات القيادية، فإن ذلك الضعف سيؤدي إلى وجود تدني في مستوى أداء مديرات رياض الأطفال.

3.1 أسئلة الدراسة

تنبثق الدراسة من السؤال الجوهري الرئيسي التالي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر

مديرات رياض الأطفال؟

2. ما واقع برامج التدريب الحالية التي تُقدّم لمديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

3. هل تختلف الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد سنوات الخبرة، كمديرة رياض أطفال، ونوع الرياض (حكومية/خاصة) في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

4. ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟

4.1 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على أسئلتها وأهدافها، وهي كما يلي:

H₀₁: مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين ضعيفة.

H₀₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة للكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة وسنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال وعدد الدورات التدريبية ونوع رياض الأطفال.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستند إلى أسئلة الدراسة، والتي يمكن تلخيصها وتوسيعها على النحو التالي:

1. التعرف على مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين.
2. الكشف عن أهم الكفايات القيادية اللازمة لمديرات رياض الأطفال.
3. تطوير برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات والكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة.
4. التعرف فيما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة وسنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال ونوع رياض الأطفال.

6.1 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية

تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى المحلية والإقليمية في مجال تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال حسب علم الباحثة، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في ضرورة توفر برامج تدريبية مخصصة لمديرات رياض الأطفال، ويمكن أن تكون هذه الدراسة رافداً للمكتبة التربوية بإضافات نظرية وتطبيقية من خلال تطوير برنامج تدريبي في مجال إدارة رياض الأطفال.

2.6.1 الأهمية العملية

تسهم هذه الدراسة في لفت نظر المعنيين بالإدارة التربوية إلى ضرورة إكساب مديرات رياض الأطفال الكفايات القيادية المطلوبة وتخصيص برامج تدريبية عملية حسب احتياجاتهن وبحسب الأدوار التي يقمن بها في رياض الأطفال؛ فسيساعد البرنامج التدريبي المقترح في هذه الدراسة مديرات رياض الأطفال على التمكن من اكتساب الكفايات القيادية من خلال تصميم دليل تدريبي شامل لتلك الكفايات مما ينعكس إيجاباً على تطوير رياض الأطفال، ويمكن تعميمه واستخدامه لكل مديرات رياض الأطفال في مختلف الدول العربية.

ومما لا شك فيه أن متخذي القرار والجهات المختصة في فلسطين بتدريب مديرات رياض الأطفال سيتم تزويدهم برؤى وحلول حديثة ناتجة عن هذه الدراسة؛ من خلال اختيار أساليب تدريبية حديثة تتناسب مع عملية التدريب أثناء الخدمة وكذلك تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمديرات رياض الأطفال. وكذلك إيجاد سياسات تدريبية موحدة لتدريب مديرات رياض الأطفال في فلسطين؛ وهذا يسهم في الاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح بشكل عملي في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية أخرى مستقبلية لتدريب مديرات رياض الأطفال على مختلف الكفايات القيادية.

كما تخدم الدراسة توجهات وزارة التربية والتعليم في تطوير برنامج دبلوم لمديرات رياض الأطفال متخصص على غرار دبلوم معلمات رياض الأطفال الذي قامت بتطويره وزارة التربية والتعليم لمعلمات رياض الأطفال.

7.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

التصور المقترح للبرنامج التدريبي

عرّف الوادعي (2021، 326) التصور المقترح للبرنامج التدريبي بأنه: وصف تفصيلي وجدول زمني لجميع جوانب البرنامج التدريبي. تتضمن هذه الموصفات الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، والمحتوى الذي سيتم تقديمه، وطرق التدريب التي سيتم استخدامها، ومدة كل مرحلة، وعملية تقييم فعالية التدريب.

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: خطة شاملة ذات أهداف محددة ومحتوى منظم، وخطوات إجرائية متسلسلة تتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب والأنشطة الهادفة، والمخططة، والمنظمة، والمقصودة. لتطوير الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

الكفايات القيادية

عرفتها عزوق (2019، ص40) بأنها: مجموعة المهارات المعرفية، والأدائية، والفنية، والسلوكية التي تتصل بالعمل الإداري وتؤثر فيه، وتساعد المدير وتجعله متمكنًا من أداء مهامه بفاعلية وكفاءة عاليتين.

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: تلك المعارف والمهارات والاتجاهات الشخصية والتربوية والإدارية والاجتماعية التي يُفترض أن تكتسبها مديرات رياض الأطفال من خلال البرنامج التدريبي المقترح، لتحسين الأداء وتحقيق أهداف مرحلة رياض الأطفال.

رياض الأطفال

عرفتها الشوربجي (2023) بأنها: هي المرحلة التعليمية الأولى التي يمر بها الطفل، وتعتبر من أهم المراحل التي تساهم في بناء شخصيته وتنمية مهاراته المختلفة.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنها: تلك المؤسسات التربوية المخصصة لتربية الأطفال ما قبل المدرسة في فلسطين التي سيتم تدريب مديراتها على الكفايات القيادية وفق مدخل الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة

عرفها ردراجودلر (Rudragoudar, 2011) بأنها: عملية تكامل جميع الأنشطة والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكلفة والجودة والوظيفة وتسليم السلع والخدمات لإرضاء العملاء المستفيدين من الخدمة.

ويمكن تعريف الجودة الشاملة إجرائياً في هذا الدراسة بأنها: إتقان مديرات رياض الأطفال لأدوارهن القيادية في رياض الأطفال، وتحسين أدائهن القيادي وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود هذه الدراسة ومحدداتها بالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

2. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة من مديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية.

3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة على مستوى رياض الأطفال في فلسطين خلال الفترة من 2024م إلى 2025م.

4. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى رياض الأطفال في الضفة الغربية والقدس خلال الفترة من 2024م إلى 2025م.

5. **الحد الإجرائي:** تُعرف الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مستوى امتلاك المديريات لمهارات التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، وإدارة التغيير وفقًا لمبادئ الجودة الشاملة، كما تم قياسها من خلال استبانة أعدت خصيصًا لهذه الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها إحصائيًا.

واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء تنفيذ الدراسة، ومنها:

1. محدودية توافر البيانات والمصادر المتعلقة بالكفايات القيادية والجودة الشاملة في رياض الأطفال.

2. التحديات اللوجستية في الوصول إلى رياض الأطفال في بعض المناطق بسبب الظروف الجغرافية والسياسية.

3. تفاوت استجابة المديرات للعينة الدراسية بسبب الانشغال أو قلة التفرغ.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. يُخصص الجزء الأول لعرض المتغيرات الرئيسة للدراسة، والتي تشمل الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، إلى جانب الكفايات الشخصية، والكفايات الإدارية، والتربوية، والاجتماعية. وأهمية تلك الكفايات لمديرات رياض الأطفال وأبعادها. أما الجزء الثاني، فيستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، متضمناً أبحاثاً عربية وأجنبية، حيث تم تنظيمها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، مع تقديم تحليل وتعقيب على كل منها.

تمهيد

يتوقف نجاح المؤسسات الإدارية والتعليمية أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة (البهيليش، 2020).

فالقيادة هي عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتعتبر من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات. تلعب القيادة دوراً حيوياً في تشكيل ثقافة المؤسسة وتعزيز روح الفريق، حيث يمكن للقائد الفعال أن يحفز الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم. كما أنّ القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على التواصل الفعال يستطيعون تطوير بيئة عمل إيجابية تعزز الابتكار وتقلل من مقاومة التغيير (Kouzes & Posner, 2017).

وتساهم القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعمل على توجيه الجهود نحو النتائج المرغوبة. كما أن القادة الجيدين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في الأوقات الحرجة، لذلك فالاستثمار في تطوير مهارات القيادة داخل المؤسسات يعد أمراً حيوياً لضمان استدامتها ونجاحها في المنافسة (Goleman, 2019).

كما أن القيادة تدخل في العديد من المجالات وليست حكراً على مجال معين، فهي قابلة للتطبيق ومتعددة الأبعاد، ولكن أصبحت في العصر الحديث مطلوبة في كافة القطاعات التعليمية، إذ تنحو اتجاهات متعددة بصنع طرق جديدة لتطوير التعليم بالقيادة (دواني، 2017).

للقيادة التربوية أهميتها الكبيرة ودورها الفعال على مستوى المؤسسة التعليمية، إذ تؤثر الكفايات القيادية في الأداء العام. إذ أن القائد هو من يقوم بتحريك وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز. ومن هنا يأتي الاهتمام بالقيادات التربوية بمها فيها قيادات رياض الأطفال وامتلاكها للكفايات القيادية، والتي تعتبر أساس التطوير والإتقان وتختلف في ميزاتها وفي طرق تحفيزها من مستوى إلى آخر.

وتُعدّ رياض الأطفال من أهم المؤسسات التربوية التي تُعنى بتنمية الطفولة المبكرة، وإعداد الأطفال للمراحل التعليمية اللاحقة. وتقع على عاتق مديرات رياض الأطفال مسؤولية كبيرة في قيادة هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

1.2 الأدب النظري

1.1.2 مفهوم الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال

تُعد الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تمكنهن من إدارة هذه المؤسسات بفعالية وتحقيق أهدافها (العطروري، 2022). وقد حددت عدة دراسات، مثل دراسة عدوان وآخرون (2023) ودراسة أبو كلوب (2021)، الكفايات المرتبطة بالمسؤوليات القيادية لمديرات رياض الأطفال. تشمل الكفايات الشخصية الذكاء في تحليل المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات، الالتزام بالقيم الأخلاقية كالعدالة والنزاهة، تحمّل المسؤولية عن الأفعال والقرارات، الثقة بالنفس، المبادرة في اتخاذ الإجراءات دون انتظار التوجيهات، التنظيم الجيد للوقت والمهام، والتواصل الفعال مع الأطفال، المعلمين، الآباء، والإدارة. أما الكفايات الإدارية فتشمل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف رياض الأطفال، تنظيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات، توجيه المعلمين وتقديم الدعم لهم، تقييم الأداء، إدارة الأزمات وحلها بفعالية، بالإضافة إلى المهارات المالية لإدارة الميزانية بكفاءة.

وتشمل الكفايات القيادية التربوية لمديرات رياض الأطفال مجموعة من المهارات التي تمكنهن من تعزيز التعليم وتنمية قدرات الأطفال بفعالية. ومن أبرز هذه الكفايات فهم مراحل نمو الطفل واحتياجاته، مما يُعزز القدرة على التعامل مع متطلبات كل مرحلة بشكل ملائم. كما تتضمن المعرفة بأساليب التعليم المبكر وتطبيقها عمليًا لتطوير مهارات الأطفال في سن مبكرة. إلى جانب ذلك، تعد القدرة على تقييم تعلم الأطفال وتصميم مناهج تعليمية مناسبة من المهارات الضرورية. ويُضاف إلى

ذلك القدرة على استخدام أدوات القياس والتقويم لضمان متابعة تقدم الأطفال وتحقيق الأهداف التعليمية (الماضي، 2018).

أما الكفايات الاجتماعية فتشمل القدرة على بناء علاقات إيجابية مع مختلف الفئات المعنية، سواء كانوا أطفالاً، معلمين، أو أولياء أمور. كما تتضمن العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف مشتركة، بالإضافة إلى امتلاك مهارات القيادة الملهمة التي تُحفز المعلمين والأطفال على بذل قصارى جهدهم. علاوة على ذلك، تمتلك مديرة رياض الأطفال القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي وبناء علاقات إيجابية تخدم مصلحة العملية التعليمية.

تُظهر الكفايات القيادية أهمية كبيرة في تحسين جودة التعليم داخل رياض الأطفال (حسين، 2023). تُمكن هذه الكفايات المديرات من تحديد أهداف تعليمية واضحة ووضع خطط تعليمية فعالة تلبي احتياجات الأطفال. كما تُساعد على اختيار معلمين مؤهلين ذوي خبرة لضمان تقديم تعليم متميز. وإلى جانب ذلك، توفر المديرات بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال مع تقييم دوري لأداء كل من المعلمين والطلاب.

تُساهم الكفايات القيادية أيضاً في خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة (القرني، 2021). ويظهر ذلك من خلال وضع قواعد واضحة للسلوك تُحافظ على أمان الأطفال، وتعزيز احترام الذات لديهم، وتقديم فرص متساوية للجميع. كما تشمل التعامل الفعّال مع المشكلات السلوكية لضمان استمرارية عملية التعلم بشكل إيجابي وفعّال.

وتستخلص الباحثة مما سبق؛ أن الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال تُعدّ عنصرًا أساسيًا لضمان إدارة فعالة وتحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية الحيوية. تشمل هذه الكفايات مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات الشخصية والإدارية والتربوية والاجتماعية، والتي تمكّن المديرات من اتخاذ القرارات المناسبة، تحسين جودة التعليم، وتعزيز بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه فرق العمل، وإدارة الموارد بفعالية، تستطيع مديرة رياض الأطفال تحسين تجربة التعلم للأطفال وتعزيز كفاءة أداء المعلمين. إضافة إلى ذلك، تسهم الكفايات الاجتماعية في بناء علاقات إيجابية داخل البيئة التعليمية وخارجها، مما يضمن تكاملاً مثمرًا بين المؤسسة والمجتمع المحلي.

تُساهم الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في تعزيز التواصل الفعّال مع مختلف الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (حسين، 2023). يتجلى ذلك في التواصل الدوري مع المعلمين لضمان سير العملية التعليمية بسلاسة وتقديم التوجيهات اللازمة لهم. بالإضافة إلى ذلك، تحرص المديرات على التواصل المستمر مع أولياء الأمور لاطلاعهم على تقدم أطفالهم وتعزيز شراكتهم في العملية التعليمية. كما يتضمن هذا الدور التنسيق مع الإدارات التعليمية لتلبية احتياجات رياض الأطفال، فضلاً عن بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي لتعزيز الدعم المجتمعي لمؤسسات رياض الأطفال.

تُعدّ الكفايات القيادية للمديرات عاملاً جوهرياً في تحقيق أهداف رياض الأطفال (عدوان وآخرون، 2023). يتضمن ذلك تحديد رؤية واضحة وطموحة ومناسبة لمؤسسات رياض الأطفال، ووضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف العامة والتعليمية. كما تشمل توفير الموارد اللازمة لدعم

العملية التعليمية وتقييم تقدم رياض الأطفال بانتظام لضمان استمرارية التطوير في الجوانب التعليمية والإدارية والاجتماعية. وتساهم الكفايات القيادية كذلك في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسات رياض الأطفال.

يظهر ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال، والعمل على تحقيق الأهداف العامة والتعليمية للمرحلة. كما يعزز بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي والأسرة مكانة هذه المؤسسات ويجعلها بيئة تعليمية مرموقة ومحبة. حيث تلعب الكفايات القيادية دورًا هامًا في تلبية الاحتياجات التعليمية للأطفال، حيث تمكن مديرة رياض الأطفال من فهم مراحل نمو الطفل واحتياجاته التعليمية بما يتوافق مع مرحلته العمرية. ويساعد هذا الفهم في تقديم أنشطة تعليمية وتجارب ملائمة تسهم في تحقيق نمو الطفل المتكامل وتلبية احتياجاته المتنوعة.

يمكن تنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال بعدة طرق (العودة، 2019). يُعد التدريب المهني المخصص للعاملين في مجال الطفولة المبكرة من الوسائل الفعالة لاكتساب المهارات اللازمة. كما تسهم المشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتخصصة في تطوير مهارات القيادة التربوية. وتعد القراءة والاطلاع على الكتب والمجلات ذات الصلة، إلى جانب اكتساب الخبرة العملية من خلال العمل المباشر والمشاركة في الأنشطة التربوية، من أساليب تنمية هذه الكفايات. بالإضافة إلى ذلك، توفر الاستفادة من خبرات وتوجيهات المديرين ذوي الخبرة فرصًا قيمة للنمو المهني.

على الرغم من أهمية هذه الكفايات، تواجه مديرات رياض الأطفال عدة تحديات وفق دراسة صيام وآخرون (2022). تتمثل هذه التحديات في صعوبات التواصل مع أولياء الأمور وإشراكهم في

العملية التعليمية، والنقص في الموارد المادية والتمويل اللازم لتطوير المؤسسات التعليمية. كما تبرز التحديات المرتبطة بفرص التطوير المهني وبرامج التنمية المهنية المتخصصة كعقبات تحتاج إلى معالجة لدعم القيادة الناجحة لرياض الأطفال.

2.1.2 الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة

تم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم الجودة الشاملة وعرض المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال. وضرورة توفر التدريب المستمر والتحسين المستمر لضمان توفر مبادئ الجودة الشاملة في روضة الأطفال ككل وعند مديرات رياض الأطفال بشكل خاص. وتم عرض متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال. والتطرق الى أهمية تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الجودة الشاملة. وكذلك عرض معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

من الصعوبة بمكان استطاعة أي دولة في أي مكان تربية أجيالها بشكل متميز وليس لديها سياسة تعليمية قائمة على أسس علمية أصيلة، ومعبرة عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية. وقد تعددت السياسات التعليمية مثل الإلزام والقبول وتحديد المعايير التعليمية وتحديد أهداف المنهج، ولكن لم تؤت ثمارها كما ينبغي ومن هنا ظهرت سياسة تعليمية جديدة هي سياسة الجودة الشاملة في التعليم لتحضن كل السياسات التعليمية بما يجعل الدول قادرة على تربية الأجيال بطريقة متميزة ومجودة وبما يضمن تحقيق الأهداف العامة والتعليمية الموضوعة بكفاءة عالية.

وترى بليل(2022) أن الجودة الشاملة أحد اهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى ادائه إلى الكفاءة، وفي الوقت الحالي لم تعد الجودة بديلاً تطبقه المؤسسات التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها الحياة المعاصرة، ويفرضها التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المتسارع.

إن تحقيق الجودة الشاملة الفاعلة يدلّ على كفاءة العملية التعليمية وفعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل إيجابي وتحقيق التعلم الإيجابي. وهناك علاقة قوية بين القيادة المدرسية بما فيها قيادات رياض الأطفال وبين الجودة الشاملة في العملية التعليمية. فقيادات رياض الأطفال هي المسؤول الأول عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في رياض الأطفال، وعليها تتوقف ممارسات المعلمات والمشرفات والمشرفين التربويين والإداريين، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية وتحسين أداء القيادة رياض الأطفال وضمان الارتقاء بمستوى المتعلمين واتباع أساليب مناسبة في التقييم والتقويم (البهليس، 2020).

لذا تُعدّ قيادة رياض الأطفال عملية تغطّي جوانب العملية التعليمية في الروضة، وتحقيق نواتج تعلّم للمتعلمين بكفاءة وفعالية. ومن ذلك فقد أصبح ضرورياً تفعيل دور قيادة رياض الأطفال في تحقيق الجودة من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي. وبما أن القيادات التربوية تعتبر من أهم مدخلات نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي للوصول الى نوعية ذات جودة عالية من المتعلمين. فكان لا بُدّ أن تتوفر في تلك القيادات العديد من الكفايات القيادية المتنوعة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ وتطبيق النظام الجديد والمساهمة في رفع مستوى جودة التعليم ومشكلاته.

وذكرت دراسة هوك وآخرون (Hoke et al., 2017) أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة التربوية وقدرتها على إدارة التغيير. وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات التربوية في مجال الجودة الشاملة. كما أشارت دراسة جاكا وبسوماس (Jaca and Psomas, 2015) بوجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحسن مستوى الأداء المؤسسي، حيث أظهرت المؤسسات التي طبقت معايير الجودة الشاملة تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل رضا العملاء، وكفاءة العمليات التشغيلية، والإنتاجية. وتستخلص الباحثة أن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية القيادات التربوية، بما في ذلك قيادات رياض الأطفال، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء التعليمي والتربوي وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. حيث إن الكفايات القيادية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية وقدرتها على إدارة التغيير والتحسين المستمر. لذا ضرورة التركيز على تطوير برامج تدريبية شاملة ومتكاملة لمديرات رياض الأطفال بهدف إكسابهن الكفايات القيادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بفعالية. وهذا الاهتمام من شأنه أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي لرياض الأطفال، تحسين جودة التعليم المقدم للأطفال، وتلبية احتياجات المجتمع المستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

3.1.2 مفهوم الجودة الشاملة

عرّف شينج (Shing) الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الاستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي (صندوق، 2023).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بأنها: جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للروضة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين (معلمات وإداريين) والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة، وملازمة احتياجات المستفيدين لتحقيق الرضا والسعادة من الخدمات والإنجازات التي تقدمها الروضة للمجتمع (شريف، 2017).

تستخلص الباحثة مما سبق؛ أن الجودة الشاملة في التعليم، وخاصة في رياض الأطفال، هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحسين مستمر في جميع جوانب النظام التعليمي، بدءاً من المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات. تركز هذه المفاهيم على تلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقيق الرضا والتميز من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين في الروضة، والاستفادة من قدراتهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة. كما أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب عملاً منظماً يضمن تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع التركيز على تلبية التطلعات الاستراتيجية للمجتمع والجهات المعنية.

4.1.2 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

وتتعدد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال. يأتي في مقدمتها التركيز على المستفيدين من الخدمة، حيث يجب على مديرات رياض الأطفال الاهتمام بتلبية احتياجات ومتطلبات الأطفال وعائلاتهم والمجتمع المحيط، بما يضمن تقديم

خدمات تعليمية ورعائية متميزة، كذلك، القيادة من قبل الإدارة العليا تُعد مبدأً جوهرياً، إذ ينبغي أن تلتزم المديرات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع إشراك كافة أعضاء الطاقم في تحسين الجودة. هذا الإشراف يعزز روح الفريق ويسهم في تحقيق التطوير المستمر للبيئة التعليمية. إضافة إلى ذلك، يأتي التركيز على الوقاية كجزء من تلك المبادئ، حيث ينبغي للمديرات السعي لمنع حدوث المشكلات بدلاً من معالجتها بعد وقوعها. ومن الضروري أيضاً إشراك جميع أعضاء الروضة، حيث يجب على المديرات العمل على إشراك جميع أفراد الطاقم، بما في ذلك المعلمات والموظفين الإداريين وعمال النظافة، في تحسين جودة الخدمات المقدمة (الصباح، 2022). أما اتخاذ القرارات بناءً على أساس الحقائق فهو مبدأ رئيسي يتطلب من المديرات الاعتماد على البيانات والمعلومات الموثوقة لتحسين عملية صنع القرار (غالبا، 2020).

ولتحقيق هذه المبادئ، يُعد التدريب المستمر لأعضاء الطاقم أمراً بالغ الأهمية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم، كما أن السعي لتحقيق التحسين المستمر في جودة العمليات والخدمات التعليمية هو أحد الركائز التي تدعم تطوير البيئة التعليمية في رياض الأطفال (الصباح، 2022).

وتظهر أمثلة تطبيق هذه المبادئ في رياض الأطفال من خلال تطوير خطط تحسين الأداء لمعالجة المشكلات، واستخدام أدوات تحليل البيانات لتقييم أداء المعلمات وبرامج الروضة، وإجراء استطلاعات رأي لأولياء الأمور لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم. كذلك، يتضمن التطبيق توفير تدريبات مستمرة للمعلمات على أحدث أساليب التعليم وتعزيز التواصل والتعاون بين المعلمات وأولياء الأمور. وفي ضوء هذه المبادئ، يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الكفايات القيادية لمديرات رياض

الأطفال، بما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والرعاية المقدمة للأطفال ويعزز من رضا المستفيدين وثقتهم.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال يساهم بشكل كبير في تعزيز الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، وذلك من خلال تركيزهن على تلبية احتياجات المستفيدين، وعلى رأسهم الأطفال وعائلاتهم. تلتزم المديرات بتطبيق هذه المبادئ من خلال إشراك جميع أعضاء الطاقم، بما في ذلك المعلمات والإداريين، في عملية التحسين المستمر للجودة. كما أن التركيز على الوقاية من المشكلات بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات الموثوقة، يعزز من فاعلية الإدارة ويضمن تحسيناً مستمراً في البيئة التعليمية. ويعد التدريب المستمر وتحليل البيانات من الأدوات الأساسية التي تساهم في تطوير مهارات الكادر التعليمي وتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات المقدمة للأطفال وأولياء الأمور.

5.1.2 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة من الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال

تشير الدراسات إلى أن تحقيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال يتطلب امتلاك مديرات الروضات للمعرفة والوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها بفعالية في بيئة العمل. إذ أوضح العازمي (2021) أهمية هذه المعرفة لضمان تحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات المقدمة للأطفال وأسرهم. كما أكد حمدان (2020) أن القناعة بفلسفة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في دعم تطبيقها من خلال إشراك جميع العاملين في الروضة وتهيئة بيئة تنظيمية تحفز على العمل وفق معايير الجودة المحددة.

إضافةً إلى ذلك، يُعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة ووضع خطط تحسين مستمر من الضروريات التي لا غنى عنها لمديرات رياض الأطفال لضمان الاستدامة في تحسين الأداء وتبرز أهمية امتلاك مهارات القيادة والإدارة باعتبارها أدوات أساسية تُمكن المديرات من توجيه الطاقم وتحفيزه لتحقيق أهداف الجودة. ومهارات التواصل الفعال تُعد أيضًا من المهارات الأساسية التي تسهم في تحسين العلاقة مع طاقم العمل وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، مما يعزز من فرص التعاون والشاركة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة كما تلعب مهارات حل المشكلات وصنع القرار دورًا رئيسيًا في التغلب على التحديات واتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم تحسين الأداء (الغازمي، 2021).

أما فيما يخص مهارات تحليل البيانات، فقد أكد حمدان (2020) على ضرورتها لفهم البيانات وتحويلها إلى معلومات تُستخدم في عمليات صنع القرار، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. ولا يمكن إغفال أهمية مهارات التخطيط والتطوير التي تساعد المديرات على إعداد وتنفيذ خطط فعالة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

تستخلص الباحثة مما سبق أن تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال يتطلب من مديرات الروضات امتلاك مجموعة من الكفايات القيادية الأساسية التي تشمل المعرفة بمبادئ الجودة الشاملة والقدرة على تطبيقها بفعالية. كما أن القناعة بفلسفة الجودة والالتزام بتطبيقها يساهمان في تحسين الأداء وضمان استدامة التطوير. تتطلب هذه العملية مهارات قيادة وإدارة قوية لتوجيه الطاقم وتحفيزه، إضافة إلى مهارات التواصل الفعال التي تعزز التعاون بين الطاقم وأولياء الأمور. كما تلعب مهارات حل المشكلات وصنع القرار دورًا مهمًا في اتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق أهداف الجودة. من الضروري أيضًا امتلاك مهارات تحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات داعمة لعمليات صنع القرار

وتحسين الجودة، إضافة إلى مهارات التخطيط والتطوير التي تساهم في تصميم وتنفيذ خطط تحسين مستمر لرفع مستوى الخدمات التعليمية في رياض الأطفال.

6.1.2 أهمية تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الجودة الشاملة

تلعب مديرات رياض الأطفال دورًا جوهريًا في تحسين جودة التعليم المقدم للأطفال. وفقًا للعريفي (2022)، يمكن أن يساهم تطوير الكفايات القيادية في تعزيز جودة العملية التعليمية وتوفير بيئة تعليمية فعالة ومحفزة للأطفال. كما أن تحسين الكفايات القيادية يعزز من قدرة المديرات على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للمعلمات، مما يؤدي إلى تحسين أدائهن ورفع مستوى الرضا الوظيفي (العريفي، 2019).

كما أن تطوير الكفايات القيادية يساعد المديرات على تحسين التواصل مع أولياء الأمور، وبناء علاقات إيجابية تساهم في تحقيق الشراكة بين الروضة والمجتمع. علاوةً على ذلك، يساهم تبني الجودة الشاملة في تحقيق التميز المستمر في مختلف جوانب العمل التعليمي والإداري، وهو ما يدعم استدامة الأداء وتحقيق التحسين المستمر (العريفي، 2019).

7.1.2 استراتيجيات تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال

لتحقيق التطوير المطلوب في كفايات مديرات رياض الأطفال، أوصى العازمي (2021) بتوفير برامج تدريبية متخصصة تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمهارات القيادية المختلفة. كما أكد حمدان (2020) على أهمية التوجيه والإرشاد من قبل خبراء في مجال إدارة الجودة والقيادة التربوية. من جانب آخر، أشار حمدان (2020) إلى ضرورة تشجيع مديرات رياض الأطفال على المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتعليم المبكر والجودة الشاملة، بالإضافة إلى توفير فرص لتبادل

الخبرات من خلال زيارات ميدانية وتنظيم لقاءات دورية بين المديرات. وأخيراً، شددت العريفي (2022) على أهمية التقييم المستمر للكفايات القيادية لتحديد نقاط القوة والضعف وتصميم خطط تطويرية مناسبة تعزز من جودة الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال يعد أمراً حيوياً لتحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية. فتعزز هذه الكفايات يساهم في تحسين التواصل مع أولياء الأمور وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للمعلمات، مما ينعكس على تحسين أدائهن وزيادة الرضا الوظيفي. كما أن تبني مبدأ الجودة الشاملة يساعد في تحقيق التميز المستمر في العمل التعليمي والإداري. لتحقيق هذا التطوير، كما يجب توفير برامج تدريبية متخصصة، والتوجيه والإرشاد من الخبراء، وتشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات، بالإضافة إلى توفير فرص لتبادل الخبرات بين المديرات. وأخيراً، يتطلب الأمر التقييم المستمر للكفايات القيادية لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطويرية تساهم في تحقيق أهداف الجودة في رياض الأطفال.

8.1.2 معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال

على الرغم من الفوائد المتعددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تعرقل هذا التطبيق (العامري، 2020). من أبرز هذه المعوقات ضعف الوعي والمعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين جودة التعليم لدى مديرات رياض الأطفال، إلى جانب نقص مهارات القيادة والإدارة الضرورية لقيادة الطاقم التعليمي وتحفيزه على تحسين الأداء. كما تعاني بعض المؤسسات من نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة. وتتشكل ثقافة مقاومة التغيير أحد التحديات البارزة، حيث قد يرفض بعض أفراد الطاقم، لا

سيما المعلمات، اعتماد أساليب عمل جديدة، إضافة إلى ضعف استعداد بعض أولياء الأمور لتغيير توقعاتهم من رياض الأطفال. كذلك، يبرز غياب الخطط والممارسات المحددة لتحسين الجودة بشكل مستمر وضعف استخدام ممارسات تحليل البيانات وحل المشكلات كعوائق أساسية. ومن المعوقات الأخرى ضعف التواصل بين مديرات رياض الأطفال والمعلمات والكادر الإداري وأولياء الأمور، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء. كما تفتقر بعض المؤسسات إلى الدعم اللازم من الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. يضاف إلى ذلك قلة البرامج التدريبية المتاحة للمديرات والمعلمات حول إدارة الجودة الشاملة، وغياب نظام تقييم جودة فعال، مما يؤدي إلى عدم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء بشكل مستمر.

وتتطلب معالجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال جهداً متضافراً من جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك مديرات رياض الأطفال، والمعلمات، وأولياء الأمور، والجهات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية. من خلال توفير الوعي والتدريب والموارد اللازمة، ويمكن التغلب على هذه المعوقات وتحقيق الفوائد العديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هناك العديد من المعوقات التي قد تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، مثل ضعف الوعي والمعرفة بمبادئ الجودة وأهميتها، ونقص المهارات القيادية والإدارية الضرورية لتحفيز وتحسين أداء الطاقم التعليمي. كما تبرز معوقات مثل نقص الموارد المالية والبشرية، ووجود ثقافة مقاومة للتغيير من بعض أفراد الطاقم وأولياء الأمور. إضافة إلى ذلك، يعوق غياب الخطط المحددة لتحسين الجودة، وضعف استخدام ممارسات تحليل البيانات

وحل المشكلات الأداء الفعال. ولتجاوز هذه المعوقات، من الضروري أن يعمل جميع أصحاب المصلحة معاً لتوفير الوعي والتدريب والموارد اللازمة، وتطوير نظام تقييم جودة فعال يعزز من التحسين المستمر.

9.1.2 التدريب والبرامج التدريبية

يشهد العصر الحالي تحولاً جذرياً في متطلبات سوق العمل، حيث أصبحت المهارات العالية والتخصصية ضرورة ملحة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع (Anderson & Wilson, 2023). ويبرز التدريب كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري، حيث يساهم في تعزيز القدرات المهنية وتحسين الأداء المؤسسي (Thompson et al., 2022).

ويُعد التدريب ركيزة أساسية في تنمية المجتمعات بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية، حيث يمثل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري الذي يُغذي المجتمع بالكفاءات العلمية والخبرات المتخصصة. وقد أكدت دراسات البنك الدولي أن الاستثمار في التدريب يُشكل قوة إنتاجية متجددة تعزز النمو الاقتصادي وتزيد من القيمة المضافة للموارد البشرية (World Bank, 2018) وفي هذا السياق، تحول المفهوم التقليدي للإنفاق على التدريب من كونه نفقات استهلاكية إلى استثمار استراتيجي يساهم في تكوين رأس المال البشري كعنصر إنتاجي محوري (Stewart & Brown, 2021).

ونتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع في القرن الحادي والعشرين فقد فُرضت تحديات جديدة على منظومة التدريب، إذ أصبحت المهارات العالية للقوى العاملة ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات

اقتصاد المعرفة. ومما لا شك فيه أن المهارات المطلوبة اليوم تتجاوز بكثير المهارات التقليدية القائمة على الحفظ والمهام الروتينية (Armstrong & Taylor, 2020) فقد أصبح لزاماً على العاملين تطوير قدراتهم في التحليل والتقييم واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، إضافة إلى إنتاج المعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة والعمل الجماعي والتواصل الفعال.

وتشير دراسة سالس وجروسمان (Salas & Grossman, 2023) إلى أن فعالية برامج التدريب تتجاوز مجرد تقديم المحتوى المعرفي، إذ تتطلب آليات متكاملة تضمن نقل أثر التعلم إلى بيئة العمل. وقد حددت الدراسة ثلاث مراحل رئيسية للتدريب الفعال: مرحلة ما قبل التدريب، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة وتقييم الأثر.

وفي السياق ذاته، قدمت دراسة دال-جومل وديلجول (Delgoule & dal-Gomel, 2021) إطاراً تحليلياً للعلاقة بين التدريب والعمل، مع التركيز على جوانب الصحة والسلامة المهنية. وقد أشارت الدراسة إلى أهمية التكامل بين متطلبات العمل وتصميم البرامج التدريبية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على فاعلية التدريب.

ومما سبق يمكن القول بأن الأدبيات الحديثة في مجال التدريب تؤكد على ضرورة تبني منهجية شاملة تراعي التحديات المعاصرة وتستجيب لمتطلبات سوق العمل المتغيرة، مع التركيز على تحقيق النتائج المستدامة وقياس الأثر الفعلي للبرامج التدريبية.

1.9.1.2 مفهوم التدريب

يُعد التدريب عملية منهجية مستمرة تستهدف تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الأفراد، بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي الحالي.

ومفهوم التدريب في الإدارة الحديثة وفي الأدبيات الإدارية المعاصرة بأنه منهجية مؤسسية مدروسة تتبناها المنظمات بهدف تيسير اكتساب منظومة الكفاءات الوظيفية لدى العاملين. وتشتمل هذه المنظومة على ثلاثة محاور رئيسة: المعارف النظرية، والمهارات التطبيقية، والأنماط السلوكية التي تُعد ركائز أساسية للأداء المهني المتميز. لذلك فإنَّ الهدف الأساسي من العملية التدريبية يتمثل في تمكين العاملين من إتقان هذه المحاور الثلاثة وتوظيفها بكفاءة في ممارساتهم المهنية اليومية (Noe, 2017).

ويُعرّف التدريب بأنه: قدرة المتدرب على توظيف المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة خلال البرنامج التدريبي في بيئة العمل الفعلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. ويضيف أيضاً إلى أن عدم قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه في مواقع عملهم يُعد مؤشراً على عدم فاعلية البرنامج التدريبي (Leamanl, 2022).

يتمحور التدريب حول تطوير المهارات المكتسبة والمتوفرة لدى الموظفين بهدف تحسين أدائهم على رأس العمل، بينما تركز التنمية على تطوير المهارات والقدرات المستقبلية التي قد يحتاجها الموظفون في وظائفهم ومراكزهم الوظيفية المستقبلية. ويمكن تعريف التدريب والتطوير معاً بأنهما

نشاط مستدام يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي، مما يساهم في رفع معدلات الإنتاجية على المستويين الفردي والمؤسسي (Elani, 2015).

تحرص المؤسسات على مواءمة استراتيجياتها مع احتياجاتها التدريبية والتموية من خلال تنظيم خططها الاستراتيجية لتحقيق أهداف التدريب والتنمية، وذلك عبر ثلاثة محاور رئيسية: تحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحديد الكفاءات اللازمة للموظفين، ووضع الأهداف والبرامج التدريبية لتنمية هذه الكفاءات. وفي سياق التعليم المبكر، يكتسب تدريب مديرات رياض الأطفال أهمية خاصة نظراً لدورهن المحوري في قيادة المؤسسات التعليمية المبكرة.

ويعرّف العتيبي والشريف (2022) برامج تدريب مديرات رياض الأطفال بأنها: عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تطوير الكفايات القيادية والإدارية والفنية لمديرات الرياض، بما يمكنهن من قيادة مؤسساتهن التعليمية بكفاءة وفاعلية.

وقد أشارت دراسة جونز وويليامز (Jones & Williams, 2023) إلى أن برامج تدريب مديرات رياض الأطفال ينبغي أن تشمل أربع مجالات رئيسية: القيادة التربوية، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والشراكة المجتمعية. كما أكدت نفس الدراسة على أهمية تضمين مهارات التعامل مع الأزمات وإدارة التغيير في البرامج التدريبية المقدمة لمديرات رياض الأطفال.

وتستخلص الباحثة أن التدريب يعد عملية مستمرة تهدف إلى تمكين الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز إنتاجيتهم على المستويين الفردي والمؤسسي. وفي سياق رياض الأطفال، يبرز التدريب كعامل محوري لتطوير الكفايات القيادية

والإدارية لمديرات الرياض، نظراً لدورهن الحيوي في قيادة المؤسسات التعليمية المبكرة. لذا، فإن تصميم برامج تدريبية شاملة تستند إلى القيادة التربوية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، والشراكة المجتمعية يصبح ضرورياً لضمان نجاح هذه المؤسسات. كما أن تضمين مهارات التعامل مع الأزمات وإدارة التغيير يساهم في تمكين المديرات من مواجهة التحديات المختلفة بفعالية وكفاءة.

2.9.1.2 أهمية التطوير والتدريب

يمثل التدريب والتطوير استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، حيث يساهم في تعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وقد أشار كل من براون وجونسون (Brown & Johnson, 2023) إلى أن فعالية برامج التدريب تكمن في قدرة المتدربين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في حل المشكلات الواقعية في بيئة العمل.

ويرى ثومبسون ولي (Thompson & Lee, 2024) أن نجاح التدريب لا يقتصر على تقديم المحتوى النظري فحسب، بل يتعداه إلى ضمان التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة. فالهدف الأساسي من الاستثمار في التدريب هو تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم العملية وقدراتهم على حل المشكلات بشكل فعال.

كما حدد ويلسون وزملاؤه (Wilson et al., 2023) عدة فوائد رئيسية للتدريب والتطوير، والتي تساهم بشكل كبير في تعزيز أداء الأفراد والمنظمات. تشمل هذه الفوائد زيادة المرونة والكفاءة في العمل، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المختلفة. كما يساهم التدريب

في تحسين العلاقات بين الموظفين من خلال تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، إلى جانب تنمية القدرات الشخصية والمهنية التي تمكّن الأفراد من تحقيق أهدافهم الوظيفية والمهنية.

ومن بين الفوائد الأخرى رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بقيمة مساهماتهم داخل المؤسسة. يعزز التدريب أيضًا الإبداع والابتكار من خلال تحفيز التفكير النقدي وتشجيع تقديم أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب في تطوير الكفاءات المهنية داخل المجتمع من خلال تأهيل أفراد يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات. من ناحية أخرى، يشير تشانج وكيم (Chang & Kim, 2024) إلى أن تصميم التدريب الفعال يتطلب اتباع منهجية شاملة تبدأ بتقييم الاحتياجات التدريبية عبر تحليل السلوك التنظيمي، والتحليل الشخصي لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، وتحليل المهام لفهم طبيعة الوظائف، بالإضافة إلى تقييم الأداء.

3.9.1.2 أهمية برامج التدريب والتطوير في إدارة رياض الأطفال

تعد برامج التدريب والتطوير ضرورة أساسية في مؤسسات رياض الأطفال نظرًا لأهمية هذه المرحلة التعليمية وحساسيتها. فقد بينت الزهراني ومحمد (2023) أن تدريب القيادات التربوية في رياض الأطفال يساهم في تعزيز قدرتهن على قيادة المؤسسات بفعالية وتحقيق أهدافها التربوية. وأوضحت الدراسة أن التدريب يساعد على تطوير المهارات القيادية اللازمة لإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، فضلاً عن تحسين قدرتهن على بناء شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال. إضافة إلى أن برامج التدريب تساهم في تحسين آليات تقييم البرامج التربوية وتطويرها باستمرار، وهو أمر ضروري لتحقيق التميز التعليمي

وضمن استمرارية الجودة. كما يلعب التدريب دورًا حيويًا في تحسين قدرة القيادات على إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف الطارئة التي قد تواجهها رياض الأطفال .

وفي سياق مماثل، أكدت أندرسون وتايلور (Anderson & Taylor, 2024) أن برامج التدريب والتطوير تسهم في تحسين جودة التعليم المقدم للأطفال من خلال تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية. كما أشارت الدراسة إلى أن هذه البرامج ترفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في رياض الأطفال، حيث تُعزز من كفاءتهم المهنية وتوفر لهم بيئة عمل داعمة تمكنهم من تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية.

وتستخلص الباحثة أن التدريب والتطوير يشكلان عنصرًا جوهريًا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات، حيث يساهمان في تعزيز القدرات المهنية وتنمية المهارات القيادية والعملية. وفي مجال رياض الأطفال، تبرز أهمية برامج التدريب والتطوير في تمكين القيادات التربوية من إدارة المؤسسات بفعالية، وتحقيق جودة تعليمية مستدامة. كما تسهم هذه البرامج في تحسين آليات التقييم والتطوير المستمر للبرامج التربوية، إلى جانب تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم برامج التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للكوادر التعليمية والإدارية، مما يؤدي إلى بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية.

4.9.1.2 أسس التدريب

ويعتمد نجاح برامج التدريب والتطوير على مجموعة من الأسس الجوهرية التي تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة. وفقًا لما ذكره سميث وجونز (Smith & Jones, 2023)، يعد استناد التدريب إلى

إطار نظري وتطبيقي متين أحد أبرز العوامل التي تسهم في تحقيق نتائج المرجوة. فوجود قاعدة معرفية مدعومة بالأدلة العلمية يُمكن المتدربين من تطبيق المفاهيم المكتسبة بفعالية في بيئات العمل الحقيقية. من ناحية أخرى، أكد ديفيس وزملاؤه (Davis et al., 2023) على أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل برنامج تدريبي. يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة باحتياجات المؤسسة لضمان توافقها مع متطلبات العمل. وفي هذا السياق، أشار الطعاني (2007) إلى أن تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة يعد خطوة أساسية لتصميم برامج تدريب فعالة تعالج الفجوات المهارية للمتدربين.

وتطرقت دراسة تومسون ولي (Thompson & Lee, 2024) إلى أهمية تبني المرونة والتنوع في تصميم برامج التدريب. وأوضحت الدراسة أن توفير خيارات متعددة وتكييف البرامج وفقاً لاحتياجات المشاركين يعزز من فاعلية التدريب ويزيد من استفادة المتدربين. كما أشارت إلى أن توظيف التقنيات الحديثة يساهم في تحسين تفاعل المشاركين وتحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة أعلى. وأخيراً، أشار سميث وجونز (Smith & Jones, 2023) إلى أن الاستمرارية في تقديم برامج التدريب وتحديثها بناءً على المستجدات تضمن مواكبة التحولات في المجال التربوي. كما أن استخدام وسائل وأساليب تدريبية متنوعة يساعد في تعزيز خبرات المشاركين وزيادة استفادتهم من البرامج التدريبية. كما أكدت دراسات على أهمية التكامل بين التدريب الحضوري والافتراضي، والتركيز على المهارات المستقبلية (Kim & Parker, 2024).

وتستخلص الباحثة أن نجاح برامج التدريب والتطوير يعتمد على مجموعة من الأسس الجوهرية التي تشمل الاستناد إلى إطار نظري وتطبيقي متين، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ترتبط باحتياجات المؤسسة والفجوات المهارية للمتدربين. كما يُعد تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة خطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية. ويُبرز التكامل بين التدريب الحضوري والافتراضي أهمية تكيف البرامج وفقًا للتغيرات في بيئة العمل واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز التفاعل وتحقيق الأهداف بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستمرارية في تقديم التدريب وتحديث مضمونه وفق المستجدات يساهم في تطوير الكوادر البشرية وضمان مواكبتها للتحولات المستقبلية.

5.9.1.2 أنواع التدريب في المؤسسات

يمكن تصنيف التدريب في المؤسسات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، تختلف في أهدافها ومستوياتها ومجالات تطبيقها. وقد أشار السلمي (2019) إلى أن التصنيف الدقيق لأنواع التدريب يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكثر فعالية.

1.5.9.1.2 التدريب المهني والفني

يؤكد العزاوي (2018) أن التدريب المهني والفني يركز على تطوير المهارات العملية والتقنية في المجالات الحرفية والصناعية. ويشمل تخصصات متنوعة كالكهرباء، والنجارة، والميكانيكا، والصيانة، واللحام. وكما يشير (Armstrong 2021)، تتميز برامجه بالتركيز على التطبيق العملي والممارسة الميدانية. وتقوم المؤسسات الصناعية والنقابات المهنية بتنظيم برامج التلمذة الصناعية، حيث يتلقى المتدربون - وغالباً من الشباب - تعليماً نظرياً وعملياً ينتهي بحصولهم على شهادات مهنية معتمدة، مع إمكانية التوظيف المباشر في المؤسسات الراعية للبرنامج.

2.5.9.1.2 التدريب التخصصي

يوضح ديسلر (Dessler, 2020) أن هذا النمط يتجاوز المهارات الفنية البسيطة ليشمل مجالات مهنية متقدمة مثل المحاسبة، وإدارة المشتريات والمبيعات، والهندسة الصناعية وهندسة الصيانة. ويضيف السلمي (2019) أنه يتميز بالتركيز على تنمية القدرات التحليلية وحل المشكلات المعقدة، وتصميم الأنظمة وتخطيطها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، متجاوزاً الإجراءات الروتينية إلى مستويات أعلى من التفكير والتخطيط.

3.5.9.1.2 التدريب الإداري

يؤكد ارمسترونغ (Armstrong, 2021) أن هذا النوع يستهدف تطوير المهارات القيادية والإدارية اللازمة لشغل المناصب الإدارية بمستوياتها المختلفة: الإشرافية، والوسطى، والعليا. ويشير العزاوي (2018) إلى أنه يغطي مجالات العمل الإداري الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات، والقيادة، وإدارة فرق العمل، والتواصل المؤسسي.

تستخلص الباحثة مما سبق أن التدريب في المؤسسات يتنوع ليشمل ثلاثة أنواع رئيسية، لكل منها أهدافه ومجالاته المحددة. يركز التدريب المهني والفني على تطوير المهارات التقنية والممارسات العملية اللازمة للوظائف الحرفية والصناعية، مما يساهم في تلبية احتياجات سوق العمل الحرفي. بينما يتجاوز التدريب التخصصي المهارات الأساسية لتعزيز القدرات التحليلية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات مهنية متقدمة، مثل المحاسبة والهندسة الصناعية. أما التدريب الإداري، فهو يهدف إلى تطوير الكفاءات القيادية والإدارية في مستويات الإدارة المختلفة، بما يشمل

التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والقيادة. إن هذا التنوع يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية متكاملة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.

6.9.1.2 أهمية التدريب لمديرات رياض الأطفال

يُعد التدريب المهني لمديرات رياض الأطفال ركيزة أساسية في تطوير التعليم المبكر وضمان جودته. فقد أشار العتيبي (2021) إلى أن التدريب المستمر يساهم في تعزيز الكفاءات الإدارية والقيادية للمديرات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال.

تتجلى أهمية التدريب لمديرات رياض الأطفال في عدة جوانب أساسية تسهم في تطوير أدائهن الإداري والمهني. أكدت الشمري (2020) أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تعزيز المهارات الإدارية الضرورية لضمان إدارة فعالة لمؤسسات رياض الأطفال. ومن أبرز هذه المهارات التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت، والتي تشكل ركائز أساسية للنجاح في قيادة المؤسسات التعليمية المبكرة.

يساهم التدريب في تمكين مديرات رياض الأطفال من اكتساب الكفايات الإدارية اللازمة لإدارة المؤسسة التعليمية بكفاءة. فمن خلال البرامج التدريبية، يتم تعزيز المهارات التنظيمية والإدارية، مما يساعد المديرات على تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة أعلى (الشمري، 2020).

كما يعتبر التدريب فرصة للتطور المهني المستمر ومواكبة المستجدات في مجال التعليم المبكر. وفقاً للمالكي (2022)، يساهم التدريب في تزويد المديرات بالمستجدات التربوية والإدارية، مما يساعدهن على تبني أساليب جديدة تعزز من جودة التعليم وتواكب التغيرات في البيئة التعليمية. إلى جانب ذلك، يعزز التدريب شخصية المديرات القيادية، حيث يعمل على بناء قدرة المديرة على التأثير

الإيجابي في فريق العمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وأشار المالكي (2022) إلى أن القيادة الفعالة تتطلب مهارات مكتسبة يمكن تطويرها من خلال التدريب المستمر.

وأحد الجوانب المهمة التي يسهم التدريب في تحسينها هو التواصل الفعال والمهارات الاجتماعية. فمن خلال التدريب، يتم تعزيز قدرة المديرات على التواصل مع جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية، بما في ذلك المعلمات وأولياء الأمور والأطفال، مما يعزز من بيئة العمل ويحقق تفاعلاً إيجابياً داخل المؤسسة (الشمري، 2020). كما يشكل التدريب عاملاً مهماً في تحسين قدرة المديرات على إدارة الأزمات والمواقف الطارئة. يتيح التدريب اكتساب استراتيجيات فعالة لحل المشكلات والتعامل مع الطوارئ بطريقة مهنية تقلل من تأثيرها السلبي على العملية التعليمية (المالكي، 2022). وبالإضافة إلى كل ما سبق، يسهم التدريب في رفع جودة الخدمات التعليمية من خلال تطوير الممارسات الإدارية والتربوية، وتعزيز معايير السلامة والأمان والصحة المهنية داخل المؤسسة. يوفر التدريب المعرفة اللازمة لضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية للأطفال وللمعلمات على حد سواء، مما يضمن بيئة تعليمية متميزة ومتطورة (الشمري، 2020).

ويشير المالكي (2022) إلى أن برامج التدريب المتخصصة تساعد المديرات على اكتساب فهم أعمق للنظريات التربوية الحديثة وأساليب التعليم المبكر المتطورة. كما يسهم التدريب في تعزيز مهارات التواصل الفعال مع المعلمات وأولياء الأمور، وتطوير القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

ومما سبق، يمكن القول إن الاستثمار في تدريب وتطوير مديرات رياض الأطفال يعد أمراً ضرورياً لضمان جودة التعليم المبكر وتحقيق بيئة تعليمية متميزة تلبي احتياجات الأطفال في مراحلهم الدراسية الأولى.

10.1.2 رياض الأطفال في البيئة الفلسطينية

تمثل مرحلة الطفولة المبكرة حجر الأساس في تشكيل شخصية الفرد وبناء قدراته المعرفية والاجتماعية والعاطفية. ويتفق التربويون والباحثين في التربية والتعليم على أهمية السنوات الأولى من عمر الطفل في تكوين شخصيته وتحديد مساره المستقبلي. ففي هذا السياق، تبرز أهمية مؤسسات رياض الأطفال كونها البيئة التربوية الأولى التي تحتضن الطفل خارج نطاق الأسرة، وتعمل على تنمية مهاراته وقدراته بشكل منهجي ومدرّس (Wilder & Lillvist, 2018).

وفي ظل التحديات العالمية المعاصرة والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الحاجة ملحة لتطوير منظومة رياض الأطفال بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتشكل بيئة رياض الأطفال في فلسطين حالة خاصة تستدعي الدراسة والتحليل، نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفريدة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني. فالبيئة التعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة فيها تتأثر بشكل مباشر بهذه الظروف، مما يجعل من الضروري فهم خصوصيتها وتطوير استراتيجيات تربوية تتناسب مع هذا السياق الخاص (Adwan et al., 2023).

شهد قطاع التعليم المبكر تطوراً ملحوظاً على المستوى العالمي خلال العقود الأخيرة، حيث أدركت المجتمعات المتقدمة أهمية الاستثمار في هذه المرحلة التعليمية الحساسة. وقد أشارت العديد

من الدراسات العالمية إلى أن الاستثمار في مرحلة الطفولة المبكرة يعد من أكثر الاستثمارات جدوى في رأس المال البشري (Likhar et al., 2022).

شهد قطاع رياض الأطفال في فلسطين تطورات متباعدة عبر العقود الماضية، حيث يمكن تتبع جذوره إلى أوائل القرن العشرين. وفي الفترة ما بين 1967-1986، عانى القطاع من إهمال واضح من قبل الجهات الرسمية لعدم وجود جهة رسمية في تلك الفترة، مما أدى إلى فراغ مؤسسي وتربوي (العسيلي، 2021). وشهدت الفترة من 1986 إلى 2000 تحولاً مهماً تمثل في بروز دور المؤسسات الأهلية والنسوية، حيث أطلقت مؤسسة التعاون عام 1987 برنامجاً شاملاً لتطوير رياض الأطفال في المناطق المهمشة (القطان وآخرون، 2018). كما قامت المؤسسات النسوية بدور محوري، حيث أسست جمعية المرأة العاملة الفلسطينية عدة رياض أطفال، وقدم اتحاد لجان المرأة الفلسطينية برامج تأهيلية للمعلمات (حمدان، 2019). ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، بدأت المحاولات الأولى لتنظيم القطاع، لكن استمر اعتماده بشكل رئيسي على القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية. وتشير الإحصائيات الحديثة إلى أن نسبة كبيرة من مديرات رياض الأطفال في فلسطين يفتقرن إلى المؤهلات التربوية المتخصصة، حيث لا تتجاوز نسبة المؤهلات منهن 45% (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022). لذا تبرز أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة القيادات التربوية في هذا القطاع الحيوي.

وتستخلص الباحثة ضرورة توحيد المعايير التشغيلية لقطاع رياض الأطفال في فلسطين، بحيث تكون شاملة وواضحة وتراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسياق الفلسطيني. كما توصي بتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص لتوفير موارد إضافية تساهم في تحسين جودة التعليم والدعم النفسي

والاجتماعي للأطفال. مع أهمية إجراء دراسة تحليلية معمقة لتقييم أثر البرامج والسياسات الحالية على جودة التعليم في رياض الأطفال، مع تسليط الضوء على دور التدريب المستمر للمعلمات ورفع كفاءتهن لضمان تحقيق الأهداف التربوية. وضرورة تطوير المناهج والبرامج التربوية في رياض الأطفال لتكون مواكبة للتغيرات التكنولوجية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، مع التركيز على تعزيز الانتماء الثقافي وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الأطفال.

وفي السياق الفلسطيني، رغم التحديات السياسية والاقتصادية، فقد شهد قطاع رياض الأطفال تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير استراتيجيات وبرامج لتحسين جودة الخدمات المقدمة في رياض الأطفال (Adwan et al., 2023).

وتبرز أهمية رياض الأطفال في السياق الفلسطيني من خلال دورها المحوري في تعزيز الهوية الوطنية وترسيخ القيم الثقافية الفلسطينية في نفوس الأطفال. فمن خلال البرامج والأنشطة المتنوعة، تعمل هذه المؤسسات على تعريف الأطفال بتراثهم وثقافتهم وتنمية شعورهم بالانتماء للوطن، كما تساهم في الحفاظ على اللغة العربية والتراث الثقافي الفلسطيني. (Sayma et al., 2022)

وفي إطار الجودة والتميز التربوي، يؤكد المختصون في مجال التربية المبكرة على ضرورة توفير تعليم ذي جودة عالية في هذه المرحلة الحساسة. فالتعليم عالي الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة يساهم في بناء أساس قوي للتعلم المستقبلي، ويطور المهارات الحياتية الأساسية، ويعزز قدرة الأطفال على التكيف مع التحديات المختلفة (Adwan et al., 2023).

ونظراً للظروف الخاصة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، تقدم رياض الأطفال خدمات متكاملة في مجال الدعم النفسي والاجتماعي. فهي تعمل على توفير بيئة آمنة وداعمة للأطفال، وتقدم برامج متخصصة للدعم النفسي والاجتماعي، وتنظم أنشطة تساعد الأطفال في التعامل مع الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها (Likhar et al., 2022).

وفي الإطار المحلي في فلسطين قامت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير منظومة متكاملة لضمان جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال خلال الفترة 2016-2017، حيث أصدرت الإطار الوطني للمنهاج والمعايير المهنية للمعلمات مع أدلة إرشادية للتطبيق. وقد شملت هذه المنظومة تحديث تعليمات ترخيص الروضات وتصميم أدوات رصد وتقييم شاملة تغطي كافة جوانب العملية التعليمية، من التفاعل بين المعلم والطفل إلى متطلبات السلامة والبنية التحتية. ورغم شمولية هذه الوثائق وتناولها لمختلف أبعاد الجودة، إلا أن تعدد مصادرها وغياب التعريفات الموحدة حال دون تطوير معايير تشغيلية موحدة لقطاع رياض الأطفال في فلسطين تخدم جميع المعنيين.

وتستخلص الباحثة ضرورة توحيد وتطوير معايير تشغيلية واضحة وشاملة لقطاع رياض الأطفال في فلسطين تأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي المحلي، مع التركيز على تعزيز جودة التعليم والدعم النفسي والاجتماعي للأطفال. كما تؤكد الباحثة على أهمية تطوير برامج تدريبية مستدامة للمعلمات وتفعيل آليات رقابة وتقييم فعالة لضمان تطبيق المعايير بجودة وكفاءة.

11.1.2 مفهوم رياض الأطفال

يمتد مفهوم رياض الأطفال في الأدبيات التربوية العالمية ليشمل المؤسسات التربوية المتخصصة التي تعنى بتربية وتعليم الأطفال في المرحلة العمرية من 3-6 سنوات. وقد عرّف دوغلاس (Douglass, 2019) رياض الأطفال بأنها "مؤسسات تربوية تهدف إلى تنمية الطفل بشكل شامل ومتكامل من خلال برامج تربوية مخططة ومنظمة". وفي السياق الفلسطيني، عرفت وزارة التربية والتعليم بأنها "مؤسسات تربوية تعنى بالأطفال في المرحلة العمرية من 4-6 سنوات، وتسعى لتحقيق النمو المتكامل للطفل في جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية" (Parker et al, 2022).

وتُعرف روضة الأطفال في السياق التعليمي الفلسطيني بأنها مؤسسة تربوية تختص بتقديم الخدمات التعليمية للأطفال في المرحلة السابقة للتعليم الأساسي، وتمتد لمدة سنتين كحد أقصى. أما الروضة الخاصة، فهي مؤسسة تعليمية مستقلة تخضع لإدارة القطاع الأهلي - سواء كان أفراداً، أو جمعيات، أو مؤسسات، أو شركات، أو هيئات دينية - وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبترخيص منها، مع التزامها بتطبيق المنهاج الفلسطيني المعتمد (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2017).

وتستخلص الباحثة أن رياض الأطفال في السياق الفلسطيني تلعب دوراً محورياً في إعداد الأطفال للمرحلة التعليمية الأساسية، وتساهم في تحقيق النمو المتكامل للطفل من خلال برامج تربوية مخططة. كما تبرز أهمية التوازن بين الروضات الحكومية والخاصة لضمان جودة التعليم وتكافؤ

الفرص، مع التأكيد على ضرورة تعزيز الرقابة التربوية وتطوير المناهج بما يلبي احتياجات الأطفال وبيواكب المتغيرات التربوية الحديثة.

12.1.2 أهمية رياض الأطفال في السياق الفلسطيني

تعد رياض الأطفال في فلسطين مؤسسات تربوية حيوية تسهم في تحقيق أهداف تتجاوز التعليم التقليدي، حيث تمثل ركيزة أساسية في حماية الطفولة وتعزيز التنمية المستدامة في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني. وفقاً لمركز تطوير الطفل بجامعة هارفرد، تعد السنوات الأولى من حياة الطفل حاسمة في تشكيل مستقبل صحي ومستقر، من خلال توفير بيئة آمنة داعمة وبرامج متخصصة للدعم النفسي والاجتماعي (Ford et al., 2021). في السياق الفلسطيني، تكتسب هذه الحماية أهمية مضاعفة نظراً للضغوط التي يتعرض لها الأطفال بسبب الأوضاع السياسية والاجتماعية.

تلعب رياض الأطفال أيضاً دوراً محورياً في تعزيز الهوية الوطنية الفلسطينية. وقد أكد سايمه وآخرون (Sayma et al., 2022) أن هذه المؤسسات تسهم في تعريف الأطفال بتراثهم وثقافتهم، وتنمية شعورهم بالانتماء للوطن. كما تعمل رياض الأطفال على تعزيز استخدام اللغة العربية وترسيخ التراث الثقافي الفلسطيني منذ سن مبكرة، مما يسهم في الحفاظ على الهوية الوطنية في وجه التحديات الثقافية. من جهة أخرى، تسهم رياض الأطفال في تعزيز الجودة والتميز التربوي من خلال بناء أساس قوي للتعليم المستقبلي وتطوير المهارات الحياتية الأساسية. أظهرت الدراسات التربوية الحديثة أن التعليم المبكر عالي الجودة يعزز من قدرة الأطفال على التكيف مع التحديات الحياتية ويؤهلهم لتحقيق نجاح مستدام (Adwan et al., 2023).

في السياق الفلسطيني الخاص، توفر رياض الأطفال بيئة آمنة وداعمة نفسياً للأطفال، حيث تقدم برامج للدعم النفسي والاجتماعي وأنشطة تساعد الأطفال في التعامل مع الضغوط النفسية. وفقاً لدراسة ليخار وآخرين (Likhar et al., 2022)، تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في تقديم برامج دعم نفسي تساعد الأطفال على التكيف مع الظروف الصعبة. علاوة على ذلك، تسهم رياض الأطفال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير فرص تعليمية متكافئة وتعزيز المساواة بين الجنسين منذ الصغر، إلى جانب بناء قدرات الأجيال القادمة ليكونوا فاعلين في المجتمع (Phillips et al., 2023).

13.1.2 أنواع رياض الأطفال في البيئة الفلسطينية

تتنوع رياض الأطفال في فلسطين بناءً على الجهة المشرفة والتمويل، وتشمل عدة أنواع رئيسية. وفقاً لتقرير وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2020)، توجد رياض أطفال حكومية تشرف عليها الوزارة مباشرة وتقدم خدمات تعليمية للأطفال. كما توجد رياض أطفال خاصة يديرها القطاع الخاص لكنها تخضع لإشراف الوزارة. إلى جانب ذلك، توجد رياض أطفال تديرها مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية، والتي تهدف إلى دعم الفئات الأقل حظاً في المجتمع. كما توفر وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) رياض أطفال تخدم أطفال اللاجئين في المخيمات، مما يساهم في ضمان حصولهم على التعليم المبكر في بيئة تعليمية ملائمة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن تنوع رياض الأطفال في البيئة الفلسطينية يعكس استجابة المجتمع الفلسطيني لمختلف احتياجات فئاته الاجتماعية في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة. هذا التنوع يساهم في تعزيز فرص الوصول إلى التعليم المبكر لجميع الأطفال، سواء من

خلال المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو تلك المدعومة من المجتمع المدني والهيئات الدولية. كما يعكس هذا التعدد التكامل بين الجهود المحلية والدولية لضمان تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تسهم في بناء شخصية الطفل وتنمية مهاراته منذ الصغر .

14.1.2 التحديات الرئيسية في رياض الأطفال الفلسطينية

تواجه رياض الأطفال في فلسطين مجموعة من التحديات المتداخلة والمعقدة التي تؤثر على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال وفعاليتها. فمن الناحية المادية والتقنية، تعاني معظم الرياض من نقص حاد في الموارد المالية والتجهيزات الأساسية، وصعوبة في الوصول إلى بعض المناطق، بالإضافة إلى محدودية البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطورات التربوية المعاصرة (Thabet et al., 2020). كما تبرز التحديات البشرية المتمثلة في نقص الكوادر المؤهلة والحاجة المستمرة لتدريب وتطوير المعلمات، خاصة في ظل التطورات السريعة في مجال التربية المبكرة. وتزداد هذه التحديات تعقيداً في ظل الظروف السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية الاستثنائية، حيث يؤثر الوضع السياسي المتوتر على استمرارية العملية التعليمية، ويفرض قيوداً على حركة الأطفال والمعلمات، مما ينعكس سلباً على النمو النفسي والاجتماعي للأطفال (Diab & Schultz, 2021).

وتشير تعليمات الترخيص لرياض الأطفال الخاصة 2021/2020 إلى ضرورة توفير شروط ومعايير محددة للترخيص، مما يشكل تحدياً إضافياً للعديد من الرياض في ظل محدودية مواردها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020).

وتستخلص الباحثة مما سبق أن التحديات التي تواجه رياض الأطفال في فلسطين ترتبط بشكل مباشر بالظروف المادية، التقنية، والبشرية، إضافة إلى الأوضاع السياسية والأمنية المعقدة. هذه التحديات تؤثر على جودة البيئة التعليمية والخدمات المقدمة للأطفال، حيث تؤدي محدودية الموارد المالية والتقنية ونقص الكوادر المؤهلة إلى تقليص فرص تحسين التعليم المبكر. لذا، يصبح من الضروري تعزيز الدعم المالي والتدريبي وتبني سياسات مرنة لمواجهة هذه التحديات وتحقيق أهداف التعليم المبكر.

15.1.2 الفرص والإمكانات المتاحة

وفي المقابل، تبرز العديد من الفرص والإمكانات التي يمكن استثمارها لتطوير قطاع رياض الأطفال في فلسطين. فعلى الصعيد التربوي، هناك إمكانية كبيرة لتطوير نماذج تربوية مبتكرة تناسب خصوصية السياق الفلسطيني وتستفيد من التجارب العالمية الناجحة في مجال التعليم المبكر (Al-Qaryouti et al., 2022). كما يمكن تعزيز دور المجتمع المحلي في دعم رياض الأطفال من خلال بناء شراكات فاعلة مع المؤسسات المحلية والدولية. وتشير دراسات حديثة إلى وجود فرص واعدة في مجال التطوير المهني للكوادر التعليمية، وإمكانية تطوير موارد تعليمية محلية تعكس الهوية والثقافة الفلسطينية (Nashwan & Barakat, 2023). كما أن الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا الطفولة المبكرة يتيح فرصاً للحصول على دعم دولي لتطوير هذا القطاع الحيوي. ويشير التقرير الصادر عن منظمة اليونيسف (UNICEF, 2023) إلى أن تحسين جودة التعليم المبكر في فلسطين يمثل فرصة استراتيجية لتعزيز صمود المجتمع الفلسطيني وبناء قدرات الأجيال القادمة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هناك فرصاً واعدة لتطوير رياض الأطفال في فلسطين رغم التحديات، حيث يمكن الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة وتطوير شراكات مجتمعية ودولية فاعلة. كما يوفر الاهتمام الدولي المتزايد بقضايا الطفولة المبكرة فرصاً للحصول على دعم تقني ومالي. يمثل تعزيز التطوير المهني للكوادر التعليمية وتكييف المناهج لتلائم الثقافة الفلسطينية خطوات استراتيجية يمكن أن تسهم في تحسين جودة التعليم المبكر، وتعزيز صمود المجتمع الفلسطيني وتنمية قدرات الأجيال القادمة.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم من البحث الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث المتعلقة بالكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، والكفايات الشخصية، والكفايات الإدارية، والتربوية، والاجتماعية. ومتغيرات أخرى مرتبطة بها، وقد تم عرض هذه الدراسات بناء على المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة السطيحة (2023) إلى إعداد برنامج تدريبي في ضوء رؤية مصر 2030، والتعرف على فعالية البرنامج في تطوير الأداء المهني لمديري رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية من خلال إكساب مديري رياض الأطفال بعض مهارات الويب 2.0، وتكونت عينة الدراسة من (30) مشرفاً من مشرفي رياض الأطفال بإدارة غرب طنطا التعليمية، واستخدم البحث المنهج شبه التجريبي، واستخدمت الباحثة مقياس الأداء المهني في ضوء رؤية مصر 2030 (من إعداد الباحثة)، واختبار تحصيل معرفي لوحدات البرنامج مكون من 50 سؤالاً (اختيار من متعدد)، وأظهرت النتائج فعالية البرنامج في تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله، حيث إن: التدريب العملي على القيادة

الرقمية هو برنامج مقترح لتعزيز بيئة التعليم الرقمي في رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل مع الحكومات والمؤسسات التعليمية والمعلمين ومنظمات المجتمع المدني لتقييم كفاءات التعليم الرقمي، وتوفير فرص تدريبية للمديرين لمساعدتهم على بناء مهارات التعليم الرقمي للتعلم مدى الحياة، وسنعمل على تطوير قادة يمكنهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية والتأثير على من حولهم من خلال بعض التطبيقات (الويب 2.0)، ودعم التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030، ونفعيل نص الدستور المصري للمادة (25) التي تنص على أن "تلتزم الدولة بخطة شاملة للقضاء على الأمية الهجائية والرقمية بين المواطنين في جميع الأعمار، وتلتزم بوضع آليات تنفيذها بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني وفقاً لخطة زمنية محددة".

أجرت عاشور (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري رياض الأطفال في الضفة الغربية وتأثيرها على جودة العملية التعليمية، بالإضافة إلى معرفة الفروق في دور المديرين بناءً على المتغيرات: مكان الروضة، المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، والمنطقة التعليمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري رياض الأطفال في محافظات رام الله، طولكرم، والخليل، وبلغ عددهم 688 مديراً ومديرة. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 250 مديراً/مديرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي لملاءمته لطبيعة هذا النوع من الدراسات. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل الأنماط القيادية. وأظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التسبيبي.

وسعت دراسة السباعي وقنصرية (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين، دراسة ميدانية في مدينة حمص، وقد استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 117 مديراً من مديري رياض الأطفال في مدينة حمص. وتم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاث مجالات للإدارة التشاركية يندرج تحت كل منها عدة فقرات وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها: وجاءت درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة على معظم فقرات هذه المجالات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفنا دراسة وإيتييد (Whitehead, 2022) إلى تحليل دور التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير البرامج التدريبية الفعالة، حيث اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي لعينة شملت 150 مؤسسة تعليمية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن المهارات التقنية والتكنولوجية تمثل أعلى الاحتياجات التدريبية للموظفين بنسبة 75%، تليها مهارات القيادة والإدارة بنسبة 68%. كما أظهرت الدراسة أن فعالية البرامج التدريبية تتأثر بعدة عوامل أهمها التقييم المسبق للاحتياجات وتصميم البرامج وفق الاحتياجات الفعلية. وقد أسفر تطبيق البرامج التدريبية عن تحسن في الأداء الوظيفي بنسبة 45% وزيادة في الإنتاجية بنسبة 38%. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في التدريب المبني على تقييم الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، موصية بضرورة إجراء تقييم شامل للاحتياجات التدريبية قبل تصميم البرامج وتطوير خطط تدريبية فردية للموظفين.

وأجرى ليوستيم وآخرون (Leostemm, et al, 2022) دراسة هدفت إلى تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي عبر الإنترنت يوفر الوقت والمال، ويستخدم دورات تدريبية تركز على الأنشطة المتكاملة في مجالات STEAM للمعلمين تتناول الدراسة تعزيز المهارات الرقمية لمعلمي الطفولة المبكرة من خلال برامج تدريبية عبر الإنترنت في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والفن والرياضيات (STEAM) في إستونيا. تم استخدام استبانة لتقييم المهارات الرقمية للمشاركين استنادًا إلى إطار DigCompEdu وتم تنفيذ الدورة التدريبية في شكلين: طويل (11 شهرًا) وقصير (4 أشهر)، مع 31 مشاركًا في الدورة الطويلة و50 في الدورة القصيرة. وتم استخدام اختبارات قبل وبعد لتقييم التغير في المهارات الرقمية، بالإضافة إلى استخدام العروض التقديمية المباشرة عبر الفيديو التي تسمح للمشاركين بوصف تجاربهم التعليمية بشكل تراجعي. وأظهرت النتائج أن جميع المشاركين في الدورتين قد حسّنوا مهاراتهم الرقمية وحققوا الأهداف التعليمية المحددة في محتوى الدورة. ولم يكن هناك فرق كبير في زيادة المهارات الرقمية بين المشاركين في الدورة الطويلة والقصيرة أو في الطريقة التي تم بها تصور الدورة. وتوصلت الدراسة إلى أنه من الممكن تحقيق نتائج فعالة لدورات STEAM حتى في فترة أقصر عند إجرائها عبر الإنترنت مقارنة بالدورات التقليدية المباشرة.

وتناولت دراسة هاستوتي وآخرون (Hastuti, et al 2022) المشكلات التعليمية المتعلقة بجودة التعليم، والتي تفاقم مع جائحة كورونا. كما ناقشت المشكلات المستمرة في جودة التعليم على الرغم من تحديث المناهج الدراسية وارتفاع مستوى تأهيل المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تطرقت الدراسة إلى التحديات التي تواجه مؤسسات PAUD نتيجة المنافسة المتزايدة، والتي أدت إلى تراجع إقبال الطلاب على بعض المؤسسات. حيث هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة المؤسسة في

تيمانغونغ من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومفهوم المنظمة التعليمية، وذلك بهدف تحسين جودة التعليم واستدامة تطويره. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي النوعي، حيث شملت عينة البحث مديري المدارس والمعلمين والموظفين في المؤسسة، وتم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق كما تم تحليل البيانات باستخدام تقنية مثلثية البيانات (Data Triangulation) لضمان الدقة والموضوعية. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة (TQM) عبر تحسين جودة التعليم بشكل مستمر، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء (أولياء الأمور والطلاب). كما أن المؤسسة اعتمدت مفهوم المنظمة التعليمية في عدة مجالات، مثل: الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات وممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والقيادة وقد أسهم ذلك في تطوير بيئة تعليمية ديناميكية تضمن تحقيق جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.

وهدفت دراسة الديب وعميرة والشن (2021) تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال وتصميم برنامج تدريبي إلكتروني لتطوير هذه الكفايات وتقييم فاعلية البرنامج المقترح في تطوير كفايات التخطيط والتدريس والمعلم المتواصل. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الشبه التجريبي. تكونت عينة 60 معلمة من معلمات رياض الأطفال في المدارس الخاصة والرسمية في مصر. وتكونت أدوات الدراسة من اختبار تحصيلي معرفي للكفايات المهنية. وبطاقة تقييم أدائية للكفايات المهنية. وأظهرت النتائج تنمية واضحة في أداء المعلمات بعد تطبيق البرنامج، حيث كان هناك فرق إيجابي لصالح التطبيق البعدي في التحصيل المعرفي والأدائي.

وأجرى دراسة عبد الجيد (2021) دراسة هدفت الى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة واحتياجاتهم التدريبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بهدف وضع تصوّر مقترح لبرنامج تدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود احتياجات تدريبية للقيادات التربوية في كل مجال من الاحتياجات الشخصية والاحتياجات الفنية والاحتياجات القيادية ومجال الاحتياجات المجتمعية.

وهدف دراسة فورد وزملاؤه (Ford et al., 2021) تحديد المهارات القيادية الفعالة في إدارة التغيير المؤسسي، معتمدين على تحليل 45 دراسة سابقة. حددت الدراسة المهارات القيادية الأساسية اللازمة لإدارة التغيير، وأبرزت أن القائد الفعال يحتاج إلى: التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستقبلي، بناء وإدارة فرق العمل عالية الأداء، مهارات التواصل الفعال وإدارة العلاقات، والقدرة على اتخاذ القرارات في الظروف المتغيرة، ومهارات إدارة الصراع والتفاوض. ركزت الدراسة على أهمية المرونة القيادية بأبعادها الثلاثة: المرونة المعرفية، والسلوكية، والعاطفية. وأوصت بتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة تركز على المهارات الاستراتيجية وإدارة التغيير، مع التركيز على الذكاء العاطفي. كما أكدت على ضرورة امتلاك القادة للقدرة الأساسية مثل التفكير النظامي، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز الآخرين، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعلم المستمر، وقيادة عمليات التطوير.

وسعت دراسة موحد أذر هوليج (Movahhedazarhouligh, 2021) إلى التحقيق في مستوى ممارسات القيادة لدى مدراء رياض الأطفال في ولاية كولورادو، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة وكذلك المقابلات الشخصية مع أفراد العينة، وتكونت

عينة الدراسة من 290 مفردة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ان مستوى ممارسات القيادة لدى مدراء مدارس الطفولة المبكرة ضعيفة إلى متوسطة، وكان ذلك لعدة أسباب أهمها: الافتقار إلى المساءلة والصرامة في اختيار الكفاءات القيادية، والافتقار إلى التعاون داخل وعبر الأنظمة التعليمية، وتعدد المسؤوليات للقادة المحليين، والتي حسب رأيهم، لقلة التحضير في تطوير القيادة الخاصة بمجالات الطفولة المبكرة.

وسعت دراسة جاليندو دومينغيز وبيزانيا (Galindo-Domínguez & Bezanilla,2021) إلى استكشاف مستوى الكفاءة الرقمية لدى المعلمين المستقبليين في مجالات تعليم الطفولة المبكرة والتعليم الابتدائي استخدم الباحثون المنهج الوصفي وكانت الأداة: استبانة الكفاءة الرقمية الذي يقيم عدة أبعاد مثل استخدام التكنولوجيا في التعليم، إنشاء المحتوى، وتقييم المهارات التقنية وشارك في الدراسة 200 طالبًا من برامج درجة التعليم، الذين قاموا بتعبئة استبانة التصورات حول الكفاءة الرقمية. أظهرت النتائج أن المعلمين المستقبليين يمتلكون مستوى متوسط من الكفاءة الرقمية، مع وجود بعض الصعوبات في البعد المتعلق بـ إنشاء المحتوى الرقمي. كما تبين من خلال الدراسة أن الكفاءات الرقمية في التعليم تتحسن بشكل كبير مع مرور الوقت، وأحيانًا مع تقدم المقررات الدراسية. وكانت أبرز نتائج الدراسة ان المستوى العام للكفاءة الرقمية للطلاب كان مستوى متوسط، مع صعوبة في البعد المتعلق بـ إنشاء المحتوى الرقمي. كما تبين أن الكفاءات الرقمية تتحسن بمرور الوقت، وتظهر تحسينات مؤثرة في مختلف المقررات الدراسية. ولم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الاجتماعي أو نوع الجامعة من حيث الكفاءة الرقمية. وأوصت الدراسة إعادة تقييم وتطوير المناهج في برامج تدريب المعلمين لتعزيز الكفاءة الرقمية، خاصة في مجال إنشاء المحتوى. وتضمن

تدريب عملي وشامل على استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم بشكل مستمر خلال الدراسات الجامعية

وأجرت الخريشا (2019)، دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مرحلة رياض الأطفال في قصبة المفرق من وجهة نظر المدراء. تكون مجتمع الدراسة من 241 مدير مدرسة في قصبة المفرق، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 60 مديرًا. واستخدم استبانة مكون من 18 فقرة موزعة على محورين: الإدارة والبنية التحتية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس الخاصة في جميع المحاور.

وأجرى السيد وحفني (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على الوضع الحالي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة قنا، وتحديد المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة واقتراح حلول للتغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وطُبقت الدراسة على مجموعة من المعلومات والموجهات ومديري مؤسسات رياض الأطفال الحكومية في محافظة قنا. وكانت أداة الدراسة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود جوانب قصور عديدة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلبًا على الأداء. وافتقار معظم المؤسسات إلى مدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال. وضعف التدريب والتأهيل لإدارة الجودة. وضعف التواصل بين المعلمة وأولياء الأمور. وقلة استخدام التكنولوجيا وضعف المشاركة المجتمعية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة الروضة وتوفير التدريب المناسب للمعلمات. وتعزيز التواصل مع أولياء الأمور. وزيادة الاهتمام بالتكنولوجيا والموارد المتاحة. وتشجيع المشاركة المجتمعية وتحسين التمويل.

وهدفت دراسة العريفي (2019) التعرف على أهمية الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وتوافرها وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض والبالغ عددهم (12) وتم الحصول على (9) استبانات، وبنسبة قدرها (75%). وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الشخصية والقيادية والإدارية والتربوية لدى مديري التربية والتعليم بمناطق غرب الرياض جاءت بدرجة مهمة، مما يعكس تمتعهم بمستوى مقبول من المهارات اللازمة للإدارة التربوية. كما بينت النتائج أن أساليب تنمية الكفايات مثل اللقاءات والندوات والبرامج التدريبية حصلت على درجة (مهم جداً)، مما يشير إلى فعاليتها في تطوير قدرات المديرين. أما الأساليب التثقيفية والزيارات وتبادل الخبرات فقد حصلت على درجة (مهم)، وهو ما يبرز دورها في تعزيز الكفايات المهنية وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأساليب التدريبية الرسمية. وعلى صعيد المؤهل العلمي، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أصحاب المؤهل العلمي ماجستير مقارنةً بأصحاب البكالوريوس لصالح حملة الماجستير فيما يتعلق بالكفايات الشخصية، مما يدل على تأثير المستوى التعليمي على تطوير الكفايات. في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة لسنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية، كما لم تسجل فروق بين الحاصلين على دورتين تدريبيتين مقارنةً بالحاصلين على ثلاث دورات تدريبية فأكثر، فيما يتعلق بالكفايات اللازمة لمديري التعليم في مناطق غرب الرياض.

وأجرى دوغلاس (Douglass, 2019) دراسة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، بعنوان "القيادة من أجل التعليم والرعاية المبكرة عالية الجودة"، تم تحليل متطلبات القيادة الفعالة في مؤسسات الطفولة المبكرة. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي، وتوصلت إلى تحديد الكفايات القيادية الأساسية للمديرين وأهمية التطوير المهني المستمر. أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج قيادية متخصصة في مجالات: القيادة التربوية والتعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتطوير مهارات العلاقات والتواصل الفعال، والتطوير المهني المتخصص في مجال الجودة، وتنمية المهارات الشخصية والقيادة الذاتية. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية من خلال إنشاء شبكات تعاون، وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة، وتنظيم ورش عمل ومؤتمرات مشتركة، وتطوير مشاريع تعاونية لتحسين جودة التعليم المبكر.

وتناولت دراسة جاكا وبسوماس (Jaca & Psomas, 2015) دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدارس. هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تبني القادة التربويين لممارسات الجودة الشاملة وتحليل تأثيرها على العملية التعليمية. اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية قامت بتقييم استراتيجيات القيادة وأداء المدارس من حيث تطبيق معايير الجودة. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التعليمي، إلا أن هناك تحديات تتعلق بالتمويل ونقص التدريب الموجه للقيادات التربوية. أكدت الدراسة ضرورة تقديم برامج تدريبية متخصصة للقيادات التربوية لتعزيز قدرتهم على تبني وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

ميزت الدراسات السابقة بالتنوع في المناهج البحثية المستخدمة والأدوات والعينات. كما تنوعت جغرافياً بين دراسات محلية فلسطينية ودراسات أجنبية، مما أثنى الإطار النظري للدراسة الحالية. اتفقت معظم الدراسات على أهمية تطوير المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال وربطها بمعايير الجودة الشاملة.

1.3.2 من حيث المنهج

توزعت الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج البحث بين المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي فقد استخدمت دراسة كل من السباعي وقندرية، 2022 ودراسة العريفي 2019 ودراسة الخريشا، 2019 المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة كل من دراسة (Movahhedazarhouligh, 2021)، ودراسة ليوستيم وآخرون (Galindo-Domínguez & Leostemm, et al, 2022)، ودراسة جاليندو دومينغيز وبيزانيا (Jaca & Psomas, 2015)، ودراسة هاستوتي وBezanilla, 2021)، ودراسة جاكا وبسوماس (Hastuti, et al 2022)، ودراسة عبد الجيد 2021 ودراسة السيد وحفني (2019) المنهج الوصفي المسحي. بينما ذهبت دراسة السطيحة، 2023 الى استخدام المنهج شبه التجريبي. وجمعت دراسة الديب وعميرة والشن (2021) بين المنهجين الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي.

2.3.2 من حيث أدوات الدراسة

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والحصول على المعلومات. عدا دراسة الديب، وعميرة والشن (2021) فقد استخدمت أدوات الاختبار التحصيلي المعرفي للكفايات المهنية. وبطاقة تقييم أدائية للكفايات المهنية.

3.3.2 من حيث متغيرات الدراسة

ركزت معظم متغيرات الدراسات السابقة على متغير الكفايات القيادية لمديري رياض الأطفال والقادة التربويين أو المهارات القيادية لهم من حيث أعداد برنامج تدريبي لتطويرها أو معرفة أهميتها لهم أو معرفة مدى ممارستهم لها، وبعضها ركز على الأداء المهني لمديري ومديرات رياض الأطفال. وركزت بعضها على تطبيق معايير الجودة الشاملة في مرحلة رياض الأطفال.

4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع البحث حول تطوير برنامج تدريبي لتنمية كفايات مديرات رياض الأطفال القيادية في فلسطين من عدة جوانب يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.

2. تحديد خطوات وإجراءات الدراسة الحالية.

3. تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة الحالية.

5.3.2 بناء أداة الدراسة

1. التعليق على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.
2. تقدم تصوراً واضحاً للتحديات التي يجب أن يستهدفها البرنامج التدريبي المقترح.
3. تعكس واقع رياض الأطفال في فلسطين وخصوصية السياق المحلي.

6.3.2 الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

مثّلت الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية رافداً مهماً لما اشتملت عليه من مفاهيم، وأفكار، ونماذج، وأساليب. وغيرها سواء فيما يتعلق بالكفايات القيادية او ما يتعلق بجودة برامج تدريب مديرات رياض الأطفال.

إن الدراسة الحالية تهدف الى تطوير برنامج تدريبي مقترح متكامل لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الجودة الشاملة، ولم تقتصر على نوع محدد من الكفايات او المهارات أو على الأداء المهني فقط. أو على معرفة أهمية تطوير الكفايات القيادية. أو معرفة مدى ممارسة مديرات رياض الأطفال لتلك الكفايات القيادية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها لمنهجين من مناهج البحث العلمي؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج النوعي إضافة الى المنهج الكمي الوصفي المسحي. وتُعَدّ هذه الدراسة الأولى حسب علم الباحثة في فلسطين التي ركزت على تطوير برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين.

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تتميز الدراسة الحالية بتطويرها برنامجاً تدريبياً متكاملاً يستند إلى أسس علمية رصينة في تنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال وفق مدخل الجودة الشاملة، وهو ما يمثل إضافة نوعية في هذا المجال. كما تتفرد الدراسة بكونها أول دراسة فلسطينية تربط بين الكفايات القيادية ومدخل الجودة الشاملة في مجال رياض الأطفال، معتمدة على منهجية علمية متكاملة تجمع بين البحث الكمي والنوعي، ومراعية لخصوصية البيئة الفلسطينية وتحدياتها. وتتجلى أهمية الدراسة في تقديمها إطاراً نظرياً وتطبيقياً متكاملاً يجمع بين ثلاث مجالات رئيسية هي القيادة التربوية وإدارة رياض الأطفال والجودة الشاملة، مع تقديم برنامج تدريبي مرن وقابل للتطبيق والتطوير المستمر، يراعي الإمكانيات المتاحة والتحديات المحتملة. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة في الأدب التربوي العربي، وتؤسس لنموذج قيادي يمكن الاستفادة منه في تطوير أداء مديرات رياض الأطفال وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في مجال القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والدراسة النوعية، وذلك ابتداءً من توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة المأخوذة من هذا المجتمع، وما تتميز به من خصائص، بالإضافة إلى التطرق لكيفية تصميم أداة جمع البيانات، والآلية التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها من قبل الباحثة، ويختتم هذا الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض مفصل لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التطويري باستخدام البحث المختلط (Mixed-methods) باعتباره الأكثر ملاءمة للإجابة عن أسئلتها، وهو إجراء لجمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها، ودمجها، ويفترض هذا التصميم أن دمج الأساليب الكمية والنوعية يوفر فهماً أفضل لمشكلة الدراسة وأسئلتها من استخدام أحد الأسلوبين منفرداً (Creswell, 2012) لتنظيم إجراءات جمع البيانات وتحليلها؛ ويتمثل استخدام المنهج الكمي الوصفي في استخدام الاستبانة لتصف الظاهرة الحالية المتمثلة في الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين وصفاً كمياً، بغرض جمع المعلومات من أجل التعرف على مستوى الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال، ومعرفة الفروق بين مستوى الكفايات القيادية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

أما المنهج النوعي الذي يدرس الظواهر في سياقها الطبيعي، فيتمثل من خلال استخدام المقابلة مع بعض المشاركين من العينة؛ بغرض التعرف على التدريبات التي تلقتها مديرات رياض الأطفال، وكذلك للتعرف على احتياجاتهن التدريبية والمواصفات المطلوبة لتطوير البرنامج التدريبي المخصص

لتنمية الكفايات القيادية لهم. وستستخدم النتائج الكمية والنوعية للتوصل إلى برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

كما اعتمدت الباحثة المنهج التطويري وهو منهج يهدف إلى تطوير منتج، أو عملية، أو نظام، أو برنامج معيّن ويتم استخدامه في هذه الدراسة بهدف تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات رياض الأطفال الفلسطينية في الضفة الغربية والقدس والبالغ عددهن (1588) مديرة، لعام 2024 م (وزارة التربية والتعليم، 2024). وذلك خلال فترة إجراء الدراسة، وفيما يلي يظهر جدول رقم (1.3) وصف لتوزيع أفراد المجتمع حسب الجهة المسؤولة:

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجهة المسؤولة

الجهة المسؤولة	العدد	النسبة
حكومية	348	21.91%
خاصة	1240	78.09%
المجموع	1588	100%

3.3 عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مديرات رياض الأطفال الفلسطينية موزعة حسب الجهة المسؤولة وهي: حكومية وخاصة. وقامت الباحثة بحساب حجم العينة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الفعلي حتى يتم تعميم النتائج عليها بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون

لحساب حجم العينة (Thompson, 2012)، وهذه المعادلة تُعطي أقل عدد لحجم العينة يمكن من خلاله تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، والمعادلة هي كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

وبذلك كان الحد الأدنى لعدد عينة الدراسة من المعلمين (310) مديرات، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (310) مديرات ممثلات لمجتمع الدراسة، وموزعات نسبياً حسب مجتمع الدراسة لمتغير الجهة المسؤولة (حكومية، خاصة).

1.3.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

تم اختيار عدد من المتغيرات الأساسية لوصف خصائص عينة الدراسة، مثل نوع رياض الأطفال، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، وسنوات الخبرة كمديرة روضة؛ وتُعد هذه المتغيرات عوامل مهمة تساهم في فهم نتائج الدراسة، وتوفر رؤية شاملة عن الخبرات العملية والخلفيات التعليمية

لأفراد العينة، مما يعزز من دقة تحليل النتائج الحالية. وفيما يلي استعراض تفصيلي لخصائص العينة.

1.1.3.3 نوع رياض الأطفال

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع رياض الأطفال

نوع رياض الأطفال	التكرار	النسبة
حكومية	68	21.9%
خاص	242	78.1%
المجموع	310	100%

يُظهر الجدول رقم (2.3) أن عينة الدراسة المكونة من مديرات رياض الأطفال في فلسطين تضم نسبة أكبر من المديرات في رياض الأطفال الخاصة مقارنةً بالمديرات في رياض الأطفال الحكومية. حيث تشكل رياض الأطفال الخاصة النسبة الأكبر من العينة، إذ بلغ عددها (242) بنسبة (78.10%)، بينما تمثل رياض الأطفال الحكومية نسبة أقل، حيث بلغ عددها (68) بنسبة (21.90%). يشير هذا التوزيع إلى أن رياض الأطفال الخاصة تشكل الأغلبية بين رياض الأطفال التي تديرها المديرات المشاركات في الدراسة.

2.1.3.3 المؤهل العلمي

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	79	25.5%
بكالوريوس	199	64.2%
دراسات عليا	32	10.3%
المجموع	310	100%

يُظهر الجدول رقم (3.3) أن غالبية مديرات رياض الأطفال الفلسطينيين المشاركات في الدراسة يحملن درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهن (199) بنسبة (64.2%). تليها فئة المديرات الحاصلات على الدبلوم، وهنّ (79) بنسبة (25.5%). بينما تشكل المديرات الحاصلات على مؤهلات دراسات عليا النسبة الأقل في العينة، حيث بلغ عددهن (32) بنسبة (10.3%)

3.1.3.3 عدد سنوات الخدمة

جدول (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	15	4.8%
من 3 - 7 سنوات	63	20.3%
أكثر من 7 سنوات	232	74.8%
المجموع	310	100%

يُظهر الجدول رقم (4.3) أن معظم مديرات رياض الأطفال الفلسطينيين المشاركات في الدراسة لديهن خبرة عملية تزيد عن سبع سنوات خدمة، حيث بلغ عددهن (232) بنسبة (74.8%). تليها فئة المديرات اللاتي تتراوح سنوات خدمتهن بين 3 إلى 7 سنوات، وعددهن (63) بنسبة (20.3%). أما المديرات اللاتي لديهن أقل من ثلاث سنوات من الخبرة، فيمثلن الأقلية بنسبة (4.8%) وعددهن (15). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتميز بوجود غالبية من المديرات ذوات الخبرة الطويلة في مجال رياض الأطفال.

4.1.3.3 سنوات الخبرة كمديرة روضة

جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة كمديرة روضة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة كمديرة روضة
28.1%	87	1 إلى أقل من 5 سنوات
22.9%	71	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
16.1%	50	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
32.9%	102	أكثر من 15 سنة
100%	310	المجموع

يُظهر الجدول رقم (5.3) أن توزيع سنوات الخبرة كمديرة روضة بين المشاركات في الدراسة متنوع، حيث تشكل المديرات اللاتي لديهن خبرة تزيد عن 15 سنة النسبة الأكبر، إذ بلغ عددهن (102) بنسبة (32.9%). تليها فئة المديرات اللاتي تتراوح خبرتهن بين سنة إلى أقل من خمس سنوات، وعددهن (87) بنسبة (28.1%). المديرات اللاتي تتراوح خبرتهن بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يمثلن (71) بنسبة (22.9%)، بينما المديرات اللاتي لديهن خبرة بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة يشكلن النسبة الأقل وعددهن (50) بنسبة (16.1%).

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 استبانة الكفايات القيادية

توافقاً مع طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المُتبع، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تتمتع بدلالات صدق وثبات عالية. والتي تُعرّف بأنها: وسيلة من الوسائل المعنوية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، والتي يعتمد عليها الباحث في جمع استجابات العينة المستهدفة بالبحث؛ للحصول على آرائهم وتطلعاتهم، ويعتمد عليها أيضاً في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

أولاً: وصف الاستبانة

بعد مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة مثل دراسة السطحية (2023)، السباعي وقنصرية (2022)، العريفي (2019) المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وبالاستناد إلى معطيات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها؛ تم إعداد أداة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة أجزاء في صورتها النهائية، وفيما يلي توضيح لطريقة إعداد الأداة والخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من مصداقيتها وثباتها: تتضمن أداة جمع البيانات ثلاثة أقسام رئيسية، بحيث يبدأ القسم الأول بمقدمة تعريفية توضح أهداف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تسعى الباحثة إلى جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات المقدمة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما يضمن الخصوصية للمشاركين.

أما القسم الثاني، فيتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل معلومات تتعلق بنوع رياض الأطفال، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، وسنوات الخبرة كمديرة روضة، بهدف الحصول على خلفية شاملة عن المشاركين تساعد في فهم النتائج بشكل أعمق.

ويأتي القسم الثالث، وهو القسم الأكبر، ليشمل (49) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية. وقد تم توزيع هذه العبارات بحيث يغطي كل بُعد جانباً معيناً من موضوع الدراسة؛ حيث يحتوي البُعد الأول، (الكفايات الشخصية)، على (13) عبارة، بينما يتناول البُعد الثاني (الكفايات الإدارية) (13) عبارات، ويغطي البُعد الثالث (الكفايات التربوية) (11) عبارة، وأخيراً يحتوي البُعد الرابع، (الكفايات الاجتماعية)، على (12) عبارة.

ثانيًا: تصحيح الاستبانة

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لجمع الاستجابات من أفراد عينة الدراسة، مع تصنيف مستويات الإجابة إلى خمس درجات هي: موافق تمامًا، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، وغير موافق أبدًا. ثم تم تمثيل هذه المستويات بعدد معين من النقاط لكل عبارة، بحيث يعكس كل مستوى درجة محددة: (موافق تمامًا) تعادل 5 نقاط، (موافق) 4 نقاط، (موافق إلى حد ما) 3 نقاط، (غير موافق) نقطتين، و(غير موافق أبدًا) نقطة واحدة.

ولضبط طول كل فئة على هذا الاستبانة، أجرت الباحثة عملية حسابية بدأت بتحديد نطاق القيم عبر طرح أدنى درجة من أعلى درجة في الاستبانة، ثم قسمت هذا النطاق على عدد مستويات الاستبانة، ليكون ناتج هذا الحساب هو (0.80)، بعد ذلك، تم إضافة هذا الناتج إلى أدنى درجة لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. وبهذا، تم وضع طول محدد لكل فئة من فئات مقياس ليكرت، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6.3): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	موافق تمامًا (بدرجة كبيرة جدًا)	أكبر من 4.20	5.00
2	موافق (بدرجة كبيرة)	أكبر من 3.40	4.20
3	موافق إلى حد ما (بدرجة متوسطة)	أكبر من 2.60	3.40
4	غير موافق (بدرجة قليلة)	أكبر من 1.80	2.60
5	غير موافق أبدًا (بدرجة قليلة جدًا)	1.00	1.80

ويجدر التنويه إلى أنه تم استخدام طول المدى للوصول إلى تقييم موضوعي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بعد معالجة هذه البيانات إحصائياً.

ثالثاً: خطوات إعداد الاستبانة

عملت الباحثة على إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية عبر مجموعة من الخطوات، بدأت بصياغة الأداة استناداً إلى مصادر متعددة شملت الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مما ساعد في تحديد الأبعاد الأساسية للأداة والتركيز على الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين.

وقد جرى تقسيم الأداة إلى أربعة أبعاد رئيسة شملت: الكفايات الشخصية، الكفايات الإدارية، الكفايات التربوية، والكفايات الاجتماعية. بعد ذلك، تمت كتابة المسودة الأولى للأداة، حيث صيغت العبارات وفقاً للبيانات التي جُمعت من الأدبيات السابقة، مع مراعاة شمولية وتوافق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه. اختيرت العبارات الأكثر شمولاً ودقة، لتكوّن الأداة في صورتها الأولية من (42) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة.

وللتأكد من صلاحية الأداة، عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية لإبداء آرائهم حول وضوح الأداة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومدى اتساق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه. طُلب من المحكمين تقديم ملاحظاتهم حول أي تحسينات لازمة، سواء من حيث الصياغة أو إضافة أو حذف بعض العبارات.

وبعد مراجعة الملاحظات، أجرت الباحثة التعديلات النهائية بناءً على توصيات المحكمين، والتي تضمنت إضافة عبارات جديدة الى بعض المحاور، وتحسين بعض الصياغات واختصار بعض العبارات الطويلة. وبهذا، اكتملت الأداة في شكلها النهائي لتضم (49) عبارة، موزعة كالتالي: (13) عبارة لُبُّد الكفايات الشخصية، (13) عبارة لُبُّد الكفايات الإدارية، (11) عبارة لُبُّد الكفايات التربوية، و(12) عبارة لُبُّد الكفايات الاجتماعية.

2.4.3 الصدق والثبات للاستبانة

1.2.4.3 صدق الاستبانة

يقصد بالصدق أن تقيس أداة القياس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً، أي تقيس الوظيفة التي أعد لقياسها، ولا تقيس شيء مختلف، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة تستطيع هذه الأداة قياس ما قصدت أن يُقاس بها. (عفانة ونشوان، 2016م، ص573)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

2.2.4.3 صدق المحتوى للأداة (صدق المحكمين)

لتقييم صدق المحتوى للاستبانة وضمان ملاءمتها للأهداف المرجوة؛ قامت الباحثة بعرض النسخة الأولية ملحق رقم (1)، التي شملت (42) عبارة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية حيث بلغ عددهم (10) محكمين ملحق رقم (2). وقد طُلب من المحكمين مراجعة الاستبانة وتقديم تقييم شامل لجودتها، بما يشمل مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ومدى وضوح العبارات، واتساق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وصحتها اللغوية، بالإضافة إلى تقديم مقترحاتهم حول تعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة. وبعد تلقي الاستبانات من المحكمين،

قامت الباحثة بتطبيق التعديلات التي حظيت بقبول 80% منهم. وبهذا، اكتملت الاستبانة في صورتها النهائية التي ضمت (49) عبارة، كما هو موضح في الملحق رقم (3).

3.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي للأداة

يعد صدق الاتساق الداخلي مقياساً لمدى تجانس العبارات في أداة القياس وفعاليتها في قياس المفهوم المستهدف بشكل موثوق (Tavakol & Dennick, 2011, p. 53). وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ تم اختيار عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تضم (42) فرداً من مديرات رياض الأطفال الفلسطينية. وبناءً على البيانات المتاحة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتحقق من مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الإجمالية للاستبانة.

جدول (7.3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البُعد الأول: الكفايات الشخصية	1	.494**	8	.636**
	2	.699**	9	.573**
	3	.428**	10	.671**
	4	.483**	11	.673**
	5	.510**	12	.617**
	6	.647**	13	.522**
	7	.537**	-	-
البُعد الثاني: الكفايات الإدارية	14	.624**	21	.733**
	15	.686**	22	.615**
	16	.755**	23	.725**
	17	.691**	24	.755**
	18	.736**	25	.742**
	19	.709**	26	.736**
	20	.709**	-	-
	27	.795**	33	.737**
البُعد الثالث: الكفايات التربوية	28	.733**	34	.477**
	29	.744**	35	.624**
	30	.775**	36	.737**
	31	.810**	37	.626**

-	-	.757**	32	
.722**	44	.677**	38	
.579**	45	.705**	39	
.568**	46	.612**	40	
.365*	47	.580**	41	البُعد الرابع: الكفايات الاجتماعية
.672**	48	.756**	42	
.591**	49	.632**	43	

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يُظهر الجدول رقم (7.3) أن جميع قيم معامل الارتباط لكل عبارة ضمن بُعدها جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). أو أقل؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبانة، ويؤكد ملاءمتها لقياس الهدف الذي صُممت من أجله.

4.2.4.3 الصدق البنائي

جرى استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لتقييم مدى العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، وتعرض النتائج في الجدول التالي لتوضيح مستوى هذا الارتباط بشكل دقيق:

جدول (8.3): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
البُعد الأول: الكفايات الشخصية	.793**
البُعد الثاني: الكفايات الإدارية	.959**
البُعد الثالث: الكفايات التربوية	.911**
البُعد الرابع: الكفايات الاجتماعية	.895**

يُظهر الجدول رقم (8.3) أن جميع قيم معامل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). أو أقل، مما يدل على الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة ويؤكد ملاءمتها لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها.

5.2.4.3 ثبات الاستبانة

يعد ثبات الأداة من الأسس المهمة في البحث العلمي. ويشير مفهوم الثبات إلى "أن تعطي الأداة نفس النتائج باستمرار إذا ما تم استخدامها أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف)" (المحمودي، 2019، 136). وقد تم حساب الثبات للاستبانة من خلال طريقتين مختلفتين وهما:

أولاً: طريقة ألفا كرونباخ

يُعد معامل ألفا كرونباخ مقياساً شائعاً لتحديد مدى تجانس عبارات الأداة في قياس نفس البُعد المفاهيمي، حيث تُعتبر القيم الأعلى دليلاً على اتساق داخلي مرتفع (Taber, 2018, p. 1275). قد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's α)، ويوضح الجدول رقم (5.3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (9.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
البُعد الأول: الكفايات الشخصية	13	0.923
البُعد الثاني: الكفايات الإدارية	13	0.927
البُعد الثالث: الكفايات التربوية	11	0.936
البُعد الرابع: الكفايات الاجتماعية	12	0.900

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام عالٍ حيث تراوحت قيمته (0.900-0.936)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

ثالثاً: طريقة التجزئة النصفية

تعرف التجزئة النصفية بأنها "إحدى طرق قياس ثبات الأداة، حيث يتم تقسيم العبارات إلى نصفين متساويين، ثم يتم حساب الارتباط بينهما لتقدير الثبات الداخلي للأداة" (Cohen & Swerdlik, 2018, p. 117). وقد تم تجزئة عبارات الاستبانة إلى جزأين، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات جزئي العبارات، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعامل التصحيح المناسب، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (5.3).

جدول (10.3): يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
البُعد الأول: الكفايات الشخصية	13	0.869
البُعد الثاني: الكفايات الإدارية	13	0.910
البُعد الثالث: الكفايات التربوية	11	0.876
البُعد الرابع: الكفايات الاجتماعية	12	0.846
الثبات العام	49	0.876

يتضح من الجدول رقم (10.3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.876)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

2.4.3 بطاقة المقابلة

أجرت الباحثة المقابلات الفردية بعد الانتهاء من تطبيق مقياس الكفايات القيادية، حيث تم إعداد أسئلتها بناء على الملاحظات الناتجة عن تحليل الاستبانة، إذ ظهرت الحاجة للحصول على مزيد من البيانات التفصيلية العميقة الخاصة بمعرفة الكفايات القيادية لدى أفراد العينة، والتي يمكن أن توفرها المقابلة الفردية، واستخدمت المقابلة من أجل تعزيز النتائج الكمية في مقياس الكفايات

القيادية، والوقوف على طبيعة المعرفة بشكل أعمق، وتعرف بأنها: حوار بين الباحث والشخص المشارك في الدراسة؛ بغرض الحصول على المعلومات التي يحتاجها الباحث؛ للوصول إليها بضوء أهداف بحثه (المحمودي، 2019). وفي هذه الدراسة تم توظيف المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات. إضافة إلى أن المقابلة تعد وسيلة مهمة لجمع البيانات؛ لأنه من خلالها يستطيع الباحث التوصل لحقائق لا يمكن الوصول إليها بالأدوات الأخرى (العبد الكريم، 2019).

1.2.4.3 بروتوكول المقابلة

تكونت أسئلة المقابلة في صورتها النهائية من (9) أسئلة؛ من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الإجابات، وإعطاء حرية كبيرة للمستجيبين في إعطاء الإجابات. وتُعد المقابلات أداة فعالة في البحث النوعي، حيث تُمكن الباحثة من استكشاف تجارب المشاركات بشكل مباشر والحصول على رؤى متعمقة حول مواضيع الدراسة. وتم تصميم الأسئلة لتكون شاملة وتغطي مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة رياض الأطفال وتصميم المناهج والكفايات التربوية والشخصية، تم إعداد (9) أسئلة مفتوحة لضمان الحصول على إجابات متنوعة وغنية تعكس آراء المديرات وتجاربهن الواقعية.

بعد إجراء المقابلات وتوثيقها، تم تحليل البيانات باستخدام منهجية التحليل النوعي، حيث قامت الباحثة بتفريغ الإجابات وتصنيفها ضمن محاور رئيسية. ولتوضيح النتائج بشكل كمي، قامت الباحثة بحساب نسب الإجابات لكل سؤال، مما يساهم في تقديم صورة واضحة ومبنية على أسس علمية دقيقة حول اجابات المديرات وآرائهن. هذه الطريقة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث يتم عرض البيانات النوعية المدعومة بالنسب المئوية التي توضح مدى شيوع الآراء بين عينة الدراسة، مما يعزز مصداقية النتائج ويدعم الاستنتاجات المستخلصة.

فقد قامت الباحثة بكتابة أسئلة المقابلة، بالاطلاع على نتائج مقياس الكفايات القيادية عند مديرات رياض الأطفال، والاطلاع على المراجع العلمية فيما يتعلق بكيفية بناء وتصميم المقابلة، والأسس العلمية الواجب مراعاتها في ذلك، والدراسات السابقة كدراسة الهاشمي (2018) ودراسة الشمري (2020)، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية. وفي ضوء ما سبق، تمت صياغة الأسئلة لتناسب الدراسة الحالية، حيث تم كتابة مسودة الأسئلة، ومن ثم عرض بروتوكول المقابلة على نخبة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية؛ لأخذ آرائهم في أسئلة وعينة المقابلة ملحق رقم (2). وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات على صياغة الأسئلة، وذلك بناء على الملاحظات التي تم الحصول عليها من قبل المحكمين؛ للوصول إلى الإخراج النهائي لأسئلة المقابلة ملحق (3).

كما أنه يمكن أن يتم التطرق إلى أسئلة تتبعيه تحدث أثناء المقابلة نفسها، ويمكن للباحثة تغيير صيغة السؤال، كما يمكنها إضافة سؤال إن لزم الأمر، وذلك للوقوف على طبيعة المعرفة وطبيعة الأخطاء التي يقع فيها مديرات رياض الأطفال أثناء المقابلة، والتأكد من أن الإجابات الصحيحة كانت نابعة من معرفة سليمة لدى المديرات، حيث إن الأسئلة التتبعية تزيد من الشمولية والفهم. كما قامت الباحثة بالتسجيل الصوتي للمقابلات؛ وذلك لأن التسجيل الصوتي دقيق في جمع المعلومات، بسبب إمكانية الإعادة أكثر من مرة للتأكد من إجابات المبحوثين.

2.2.4.3 المشاركون في المقابلات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة مكونة من (10) مديرات، من الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة مقياس الكفايات القيادية في رياض الأطفال، وتم اختيار المشاركين في الدراسة بالطريقة

القصدية. وراعت الدراسة في اختيار المشاركين للمقابلة: (وجود خبرة كافية في الميدان، وأيضًا التنوع في المشاركين وقد ظهر هذا التنوع في اختيار العينة ممن حصل على أدنى درجات في مقياس الكفايات القيادية للكشف عن المشكلات بشكل أكبر، أيضًا التنوع في عدد سنوات الخبرة (من 5 سنوات وأكثر)، بالإضافة إلى التنوع في نوع الروضة بين الحكومية والخاصة). وبعد ذلك تم التواصل مع بعض المديرات، وإخبارهم بالرغبة في إجراء المقابلة، وقد أبدى (10) منهم الرغبة في المشاركة بعد طلب الموافقة على إجراء المقابلة الفردية، وكان هذا العدد مناسبًا وكافيًا لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أشار سامرائي وقندليجي (2009) إلى أن حجم العينة في الأدوات النوعية صغير عند مقارنتها بالأدوات الكمية. وفيما يلي وصف لبيانات المشاركين وترميزهم في المقابلة.

3.2.4.3 إجراء التجربة الاستطلاعية للمُقابلة

قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع مديرتين من خارج عينة الدراسة قبل إجرائها مع عينة الدراسة، وذلك للتدريب على إجراء المقابلات، وفحص مدى ملاءمة أسئلتها، ومعرفة مدى وضوح الأسئلة المطروحة، وحساب الزمن المستغرق في المقابلة، حيث استغرقت مقابلة إحداهن (45) دقيقة، في المقابل استغرقت مقابلة المديرية الأخرى (35) دقيقة؛ ليصبح متوسط الزمن المستغرق في المقابلة (40) دقيقة.

استخدمت الباحثة المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناء على تجربته الشخصية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسهما.

4.2.4.3 صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدمت الباحثة صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (12) أسئلة؛ إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة الأسئلة وعدد الأسئلة الى (8) أسئلة.

5.2.4.3 ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُللت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

معادلة هولستي $= 2 \times$ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين X

100 مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (40) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (48) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (41) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: $(82=41 \times 2)$ وعليه يكون $(.93=88/82)$ وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (93). وهي قيمة مقبولة حسب ما جاء في هولستي والذي حدد قيمة معامل الثبات للأدوات النوعية مثل المقابلة ب $(0.85)(\text{Holsti}, 1969)$.

5.3 متغيرات الدراسة

1.5.3 المتغيرات المستقلة

1. نوع رياض الأطفال

- حكومية

- خاصة

2. المؤهل العلمي

- دبلوم

- بكالوريوس

- دراسات عليا

3. سنوات الخدمة

- أقل من 3 سنوات

- من 3-7 سنوات

- أكثر من 7 سنوات

4. سنوات الخدمة كمديرة

- 1 إلى أقل من 5 سنوات .

- 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

2.5.3 المتغيرات التابعة

- الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية.

- مؤشرات الأداء المرتبطة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

6.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق الأدوات وثباتها وصلاحياتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة ميدانياً وفق خطوات منهجية محددة. بدأت بمخاطبة الجامعة رسمياً للحصول على خطاب يسهل مهمتها في تطبيق الأدوات على عينة الدراسة، ثم تواصلت مع إدارة التعليم للحصول على موافقة مدير التربية والتعليم، بهدف تسهيل عملية تطبيق الاستبانة على مديرات رياض الأطفال الفلسطينية.

تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة، وتطوير أدوات الدراسة عبر الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ولضمان جودة الأدوات، عُرضت على عدد من المحكمين المختصين للتحقق من صدقها، وتم إجراء التعديلات اللازمة لتخرج الأداة بصورتها النهائية. وللتأكد من ثبات الأداة، طُبقت على عينة استطلاعية.

عند الانتهاء من إعداد الأداة بشكل كامل، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الاستجابات، وجمعت الاستبانات بعد تعبئتها، حيث بلغ العدد النهائي (310) استبانة. تلت ذلك مرحلة تفريغ النتائج ومراجعتها للتحقق من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى النتائج.

1.6.3 إجراءات تطبيق المقابلة

1. مخاطبة الجامعة رسمياً للحصول على خطاب تسهيل مهمة موجّه لوزارة التربية والتعليم العالي.
2. تقديم طلب للوزارة لتطبيق المقابلات مع المشاركات.
3. التواصل مع المشاركات لإخبارهن بالرغبة في مقابلتهن، والتأكيد على:
 - سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن البيانات الشخصية مثل الأسماء وأماكن العمل.
 - إمكانية طلب استراحة أثناء المقابلة أو تأجيل الإجابة عن بعض الأسئلة.
 - استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
 - إتلاف جميع التسجيلات بعد الانتهاء من الدراسة.
 - الحصول على موافقة المشاركات وتحديد مواعيد المقابلات وفقاً لرغبتهم.
 - جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الأول من العام (2024 / 2025م)، واستغراق العملية شهراً.

2.6.3 خطوات إجراء المقابلات

- الترحيب بالمشاركات وعرض نموذج الموافقة على المشاركة.
- ترك حرية القرار للمشاركات دون الضغط عليهن لتوقيع نموذج الموافقة.
- الاستئذان قبل تسجيل المقابلات صوتيًا باستخدام تطبيق التسجيل الصوتي على الهاتف المحمول.

- استخدام رموز بدلاً من الأسماء لضمان سرية البيانات.
- تفريغ جميع المقابلات كتابيًا فور الانتهاء منها في مستند وورد.
- تحليل البيانات يدويًا واستخدامها لدعم نتائج الدراسة الكمية.

7.3 المعالجات الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استعانت الباحثة بعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، المعروف اختصارًا بـ (SPSS). وقد تم من خلاله تطبيق المقاييس الإحصائية التالية:

أولاً: الأساليب المستخدمة في حساب الصدق والثبات للاستبانة

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لقياس ثبات الأداة.

- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)؛ لتقدير ثبات الأداة، وذلك عن طريق تقسيم العبارات إلى مجموعتين متساويتين وتحليل مدى الارتباط بينهما ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جتمان.

ثانيًا: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات الكمية (الاستبانة)

- المتوسط الحسابي الموزون (Weighted Mean): يهدف هذا الأسلوب إلى حساب متوسط استجابات العينة على كل عبارة في الأبعاد المختلفة، وترتيب العبارات وفقًا لأعلى متوسط حسابي موزون.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استخدامه لتحديد مستوى استجابات العينة بشكل عام على الأبعاد الرئيسة، مما يساعد في تقييم ارتفاع أو انخفاض مستوى الاستجابات. وتم استخدامه في الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يوضح مدى تباين استجابات العينة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكذلك لكل بُعد من الأبعاد الرئيسة. وتم استخدامه في الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين المتعدد (Four Way MANOVA): استخدم هذا الاختبار الإحصائي للتحقق من الفروق في اتجاهات استجابات العينة على جميع الأبعاد معًا بناءً على متغيرات (سنوات الخبرة كمديرة روضة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، نوع رياض الأطفال). وتم استخدامه في الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

• اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية في تحليل التباين. وتم استخدامه في

الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

ثالثاً: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات النوعية

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات النوعية المستقاة من المقابلات على التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) مدعوماً بالتحليل الكمي للنسب والتكرارات. وقد مر التحليل بخمس مراحل أساسية: بدأت بالقراءة المتعمقة للنصوص المفرغة وتدوين الملاحظات الأولية، ثم الترميز المنهجي للبيانات وتحديد الوحدات الدلالية الأساسية، تلتها مرحلة تجميع الرموز المتشابهة في موضوعات رئيسية وفرعية. بعد ذلك، تم حساب تكرارات ظهور كل موضوع والنسب المئوية له باستخدام معادلة (تكرار الموضوع ÷ مجموع التكرارات $\times 100$). وأخيراً، تمت مراجعة الموضوعات للتأكد من تماسكها الداخلي وتمايزها عن بعضها، مع توثيق النتائج في جداول تكرارية ورسوم بيانية توضح الأهمية النسبية لكل موضوع. ولضمان موثوقية التحليل، تمت مراجعة الترميز والحسابات من قبل باحث مستقل للتحقق من دقة النتائج واتساقها.

رابعاً: أخلاقيات الإحصائية

التزمت الباحثة في هذه الدراسة بمجموعة من المعايير الأخلاقية التي تضمنت الالتزام بالمصداقية والاحترام تجاه المشاركين. فقد حرصت الباحثة على حماية سرية وخصوصية المعلومات الشخصية للمشاركين، من خلال جمع البيانات دون الكشف عن هويتهم وتخزينها بشكل آمن يحفظ خصوصيتهم. كما تم تقديم توضيح كامل لأهداف الدراسة وإجراءاتها، بحيث يتمكن المشاركون من

اتخاذ قرارهم بالمشاركة بوعي تام، مع ضمان حقهم في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام أو تبعات.

وقد حرصت الباحثة على تصميم أدوات البحث بطريقة لا تسبب أي ضرر جسدي أو نفسي للمشاركين، وبما يراعي حساسيتهم تجاه الموضوعات المطروحة، ضمانًا لعدم تعرضهم لأي إزعاج. كما قُصرت استخدامات البيانات على الأهداف العلمية للدراسة، حيث لن يتم توظيفها في أي غرض خارج البحث العلمي إلا بموافقة مسبقة.

وقد التزمت الباحثة بالحياد التام في جميع مراحل الدراسة، مما يضمن مصداقية النتائج ويجنبها التأثيرات الشخصية. إلى جانب ذلك، تم اتباع أسس التوثيق العلمي بما يضمن حقوق الملكية الفكرية، حيث أُشير إلى المصادر والمراجع بوضوح.

في الختام، تم مناقشة النتائج وتفسيرها من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة، وتقديم عدد من التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية، مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تمثل استجابات عينة الدراسة على أدوات الدراسة، وذلك بعد تطبيقها وتحليل البيانات التي جُمعت إحصائياً ونوعياً. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

لتحديد مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الكفايات القيادية، والجدول رقم (1.4) يوضح النتائج العامة لهذا المستوى.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين مرتبة تنازلياً

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الكفايات الشخصية	3.31	0.73	متوسطة	1
4	الكفايات الاجتماعية	2.81	0.91	متوسطة	2
2	الكفايات الإدارية	2.51	0.82	قليلة	3
3	الكفايات التربوية	2.36	0.99	قليلة	4
	الدرجة الكلية	2.76	0.78	متوسطة	

يتضح من خلال النتائج أن مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في

فلسطين كانت بمتوسط (2.76)، أي بدرجة متوسطة وفقاً للمعيار الذي اعتمدته الدراسة حسب مقياس

ليكرت الخماسي، وتبين من النتائج أن بُعد (الكفايات الشخصية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.31)، وبدرجة متوسطة، يليه بُعد (الكفايات الاجتماعية) بمتوسط (2.81)، وهو بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (الكفايات الإدارية) بمتوسط (2.51)، وهو بدرجة قليلة، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء بُعد (الكفايات التربوية) بمتوسط (2.36)، وهو أيضًا بدرجة قليلة.

1.1.4 الكفايات الشخصية

للتعرف على مستوى الكفايات الشخصية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الكفايات الشخصية مرتبة تنازليًا، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2.4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الشخصية مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
4	التزم بأخلاقيات المهنة على أكمل وجه.	3.69	0.94	كبيرة	1
9	أمتلك ثقة عالية بنفسِي.	3.48	0.98	كبيرة	2
2	لدي المقدرة على حل المشكلات وفقاً لطبيعتها وبأقل أضرار ممكنة.	3.42	0.902	كبيرة	3
5	أتحرى العدالة مع جميع العاملين والطلبة في الروضة.	3.42	1.01	كبيرة	4
6	أتحرى النزاهة في كل تعاملاتي داخل الروضة وخارجها.	3.41	1.01	كبيرة	5
7	لدي شعور قوي بتحمل المسؤولية في الروضة.	3.39	1.067	متوسطة	6
1	لدي قدرة على تحليل المعلومات وتنظيمها.	3.38	0.96	متوسطة	7
13	أمتلك القدرة على التواصل الفعال مع الأطفال، والمعلمات، والآباء، والإدارة العليا.	3.2	1.11	متوسطة	8
3	لدي المقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة دون تردد.	3.18	1.03	متوسطة	9
8	أتحمل المسؤولية عند أية مشكلات أو إخفاقات.	3.18	1.1	متوسطة	10

10	لدي قناعة عالية بامتلاك المهارات اللازمة لإدارة الروضة.	3.12	1.11	متوسطة	11
11	أبادر إلى تنفيذ المهام والأعمال.	3.12	1.15	متوسطة	12
12	أبادر إلى حل المشكلات دون انتظار.	3.07	1.17	متوسطة	13
الدرجة الكلية		3.31	0.73	متوسطة	

يتضح في الجدول رقم (2.4) أن مستوى الكفايات الشخصية لدى مديرات رياض الأطفال الفلسطينية بلغ بمتوسط (3.31)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة الخماسي (أكبر من 2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى حدٍ ما على أداة الدراسة، أي بدرجة متوسطة. كما وتُظهر النتائج أن متوسط درجات الموافقة على الفقرات يتراوح بين (3.07 و 3.69).

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (2.4) أن أبرز عبارات خدمات الكفايات الشخصية تتمثل في العبارات رقم (2، 4، 9)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: (التزم بأخلاقيات المهنة على أكمل وجه). بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.69)، وهي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (9) وهي: (أمتلك ثقة عالية بنفس). بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.48)، وهي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (2) وهي: (لدي المقدرة على حل المشكلات وفقاً لطبيعتها وبأقل أضرار ممكنة). بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.42)، وهي بدرجة كبيرة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (2.4) أن أقل عبارات خدمات الكفايات الشخصية تتمثل في العبارات رقم (10، 11، 12)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (12) وهي: (أبادر إلى حلّ المشكلات دون انتظار.) بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.07)، وهي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (11) وهي: (أبادر إلى تنفيذ المهام والأعمال.) بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.12)، وهي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (10) وهي: (لدى قناعة عالية بامتلاكي المهارات اللازمة لإدارة الروضة.) بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.12)، وهي بدرجة متوسطة وبنفس المتوسط الحسابي للفقرة السابقة، ولكن بانحراف معياري أقل.

2.1.4 الكفايات الإدارية

للتعرف على الكفايات الإدارية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الكفايات الإدارية مرتبة تنازلياً، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3.4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	لدي القدرة على توجيه المعلمات وتقديم الدعم لهن.	2.85	1.12	متوسطة	1
1	أمتلك القدرة على وضع خطط لرياض الأطفال وتحقيق أهدافها.	2.77	1.07	متوسطة	2
2	أمتلك القدرة على تنظيم عمل رياض الأطفال وتحديد المهام والمسؤوليات.	2.76	1.07	متوسطة	3
4	أمتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات والطلبة.	2.76	1.1	متوسطة	4
5	أمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات وحلها بفعالية.	2.66	1.08	متوسطة	5
11	أستطيع بناء فريق عمل متماسك ومتعاون في الروضة.	2.62	1.13	متوسطة	6
7	لدي القدرة على إدارة الوقت والمهام بفعالية.	2.6	1.11	قليلة	7
9	أمتلك القدرة على متابعة تنفيذ المهام والأعمال بكفاءة.	2.6	1.14	قليلة	8
8	لدي القدرة على إدارة الاجتماعات حسب الأصول.	2.55	1.11	قليلة	9
6	أمتلك القدرة على إدارة ميزانية رياض الأطفال بفعالية.	2.27	1.18	قليلة	10
10	اعتمد معايير واضحة وموضوعية في عملية توظيف الموظفين الجدد.	2.25	1.18	قليلة	11
13	أمتلك القدرة على كتابة تقارير شاملة ودقيقة.	2.1	1.14	قليلة	12
12	أستطيع توفير برامج تدريبية مستمرة لكادر الروضة.	1.97	1.14	قليلة	13
	الدرجة الكلية	2.51	0.82	منخفضة	

يتضح في الجدول رقم (3.4) أن مستوى الكفايات الإدارية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال

في فلسطين كان بمتوسط (2.51)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة الخماسي

(أكبر من 1.80 إلى 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق على أداة الدراسة، أي

بدرجة قليلة. كما وتُظهر النتائج أن متوسط درجات الموافقة على الفقرات يتراوح بين (1.97 و 2.85).

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (3.4) أن أبرز عبارات الكفايات الإدارية تتمثل في العبارات

رقم (1، 2، 3)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: (لدي القدرة على توجيه المعلمات وتقديم الدعم لهن.) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.85)، وهي بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (1) وهي: (أمتلك القدرة على وضع خطط لرياض الأطفال وتحقيق أهدافها.) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.77) وهي بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (2) وهي: (أمتلك القدرة على تنظيم عمل رياض الأطفال وتحديد المهام والمسؤوليات.) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.76) وهي بدرجة متوسطة.
- ويتضح من النتائج في الجدول رقم (3.4) أن أقل عبارات الكفايات الإدارية تتمثل في تتمثل في العبارات رقم (10، 12، 13)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:
- جاءت العبارة رقم (12) وهي: (أستطيع توفير برامج تدريبية مستمرة لكادر الروضة.) بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.97)، وهي بدرجة قليلة.
 - جاءت العبارة رقم (13) وهي: (أمتلك القدرة على كتابة تقارير شاملة ودقيقة.) بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.10)، وهي بدرجة قليلة.

- جاءت العبارة رقم (10) وهي: (اعتمد معايير واضحة وموضوعية في عملية توظيف الموظفين الجدد). بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.25)، وهي بدرجة قليلة.

3.1.4 الكفايات التربوية

للتعرف على الكفايات التربوية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الكفايات التربوية مرتبة تنازلياً، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4.4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات التربوية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8	أقوم بزيارات صفية منتظمة لملاحظة سير العملية التعليمية والتفاعل مع المعلمات والأطفال.	2.8	1.29	متوسطة	1
9	اتفاعل بإيجابية مع المشرف التربوي المختص للاستفادة من خبراته وتوجيهاته في تطوير عمل الروضة	2.7	1.33	متوسطة	2
11	أبذل جهداً لتنمية التوجهات المهنية الإيجابية لدى فريق عمل الروضة.	2.62	1.29	متوسطة	3
5	أمتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات.	2.59	1.26	قليلة	4
1	أمتلك المعرفة الأساسية اللازمة للعمل في المجال التعليمي والتربوي بشكل عام	2.58	1.24	قليلة	5
3	أمتلك المعرفة العميقة بمراحل نمو الطفل واحتياجاته	2.33	1.3	قليلة	6
4	أمتلك المعرفة بأساليب واستراتيجيات التعليم المبرر وتطبيقاته.	2.19	1.22	قليلة	7
2	لدي المام كافٍ بنظريات التربية والتعليم وتطبيقاتها.	2.17	1.17	قليلة	8
10	لديّ الكفاءة اللازمة لوضع برامج تعليمية متكاملة ومناسبة لأعمار الأطفال في الروضة.	2.16	1.27	قليلة	9
7	لدي القدرة على استخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلم الأطفال.	1.98	1.22	قليلة	10
6	لدي القدرة على تصميم مناهج تعليمية مناسبة للأطفال.	1.9	1.19	قليلة	11
	الدرجة الكلية	2.36	0.99	قليلة	

يتضح في الجدول رقم (4.4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدًا على الكفايات التربوية بمتوسط (2.36)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة الخماسي (أكبر من 1.80 إلى 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق على أداة الدراسة، أي بدرجة قليلة. كما وتُظهر النتائج أن متوسط درجات الموافقة على الفقرات يتراوح بين (1.9 و 2.8).

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (4.4) أن أبرز عبارات الكفايات التربوية تتمثل في العبارات رقم (8، 9، 11)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (8) وهي: (أقوم بزيارات صفية منتظمة لملاحظة سير العملية التعليمية والتفاعل مع المعلمات والأطفال). بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.80)، وهي بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (9) وهي: (أفاعل بإيجابية مع المشرف التربوي المختص للاستفادة من خبراته وتوجيهاته في تطوير عمل الروضة). بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.70)، وهي بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (11) وهي: (أبذل جهداً لتنمية التوجهات المهنية الإيجابية لدى فريق عمل الروضة). بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.62)، وهي بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (4.4) أن أقل عبارات الكفايات التربوية تتمثل في العبارات رقم (6، 7، 10)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (6) وهي: (لدي القدرة على تصميم مناهج تعليمية مناسبة للأطفال). بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.90)، وهي بدرجة قليلة.
- جاءت العبارة رقم (7) وهي: (لدي القدرة على استخدام أدوات القياس والتقويم لتقييم تعلّم الأطفال). بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.98)، وهي بدرجة قليلة.
- جاءت العبارة رقم (10) وهي: (لديّ الكفاءة اللازمة لوضع برامج تعليمية متكاملة ومناسبة لأعمار الأطفال في الروضة). بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.16)، وهي بدرجة قليلة.

4.1.4 الكفايات الاجتماعية

للتعرف على الكفايات الاجتماعية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الكفايات الاجتماعية مرتبة تنازلياً، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5.4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	أسعى إلى غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في نفوس الأطفال.	3.55	0.98	متوسطة	1
3	لدي القدرة على الإقناع.	2.96	1.12	متوسطة	2
6	لدي القدرة على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المشتركة للروضة.	2.93	1.229	متوسطة	3

				لدي القدرة على بناء علاقات إيجابية مع مختلف الفئات (أطفال -	
5	معلمات- كادر إداري مساعد - أولياء الأمور- الإدارة العليا- المجتمع المحيط).	2.89	1.22	متوسطة	4
7	لدي القدرة على تحفيز المعلمات والأطفال وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم.	2.87	1.25	متوسطة	5
11	أقوم بتنظيم أنشطة تهدف إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين فريق العمل في الروضة.	2.81	1.23	متوسطة	6
4	لدي القدرة على إدارة الصراعات والاختلافات في الروضة.	2.75	1.19	متوسطة	7
9	أتواصل بفعالية مع رؤسائي لتحقيق أهداف الروضة.	2.75	1.26	متوسطة	8
8	لدي القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي للروضة وبناء علاقات إيجابية معه.	2.68	1.26	متوسطة	9
2	أمتلك القدرة على التفاعل والحوار مع مختلف الفئات في الروضة.	2.68	1.28	متوسطة	10
1	أمتلك القدرة على تحليل الشخصيات والأنماط لكل الفئات في الروضة.	2.45	1.2	قليلة	11
10	أقوم بإنشاء علاقات تعاونية مع مديرات رياض الأطفال الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال.	2.38	1.29	قليلة	12
الدرجة الكلية		2.81	0.91	متوسطة	

يتضح في الجدول رقم (5.4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على الكفايات الاجتماعية بمتوسط (2.81)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة الخماسي (أكبر من 2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حدٍ ما على أداة الدراسة، أي بدرجة متوسطة. كما وتُظهر النتائج أن متوسط درجات الموافقة على الفقرات يتراوح بين (2.38 و3.55).

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (5.4) أن أبرز عبارات الكفايات الاجتماعية تتمثل في العبارات رقم (3، 6، 12)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (12) وهي: (أسعى إلى غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في نفوس الأطفال.) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.55)، وهي بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: (لدي القدرة على الإقناع.) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.96)، وهي بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي: (لدي القدرة على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المشتركة للروضة.) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.93)، وهي بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (5.4) أن أقل عبارات الكفايات الاجتماعية تتمثل في العبارات رقم (1، 2، 10)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

- جاءت العبارة رقم (10) وهي: (أقوم بإنشاء علاقات تعاونية مع مديرات رياض الأطفال الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال.) بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.38)، وهي بدرجة قليلة.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: (أمتلك القدرة على تحليل الشخصيات والأنماط لكل الفئات في الروضة.) بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.45)، وهي بدرجة قليلة.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: (الذي القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي للروضة وبناء علاقات إيجابية معه.) بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.68)، وهي بدرجة متوسطة.

- ومما سبق فإنّ إجابات أفراد العينة تبين أنّ كلّ الكفايات القيادية (الشخصية، والاجتماعية، والإدارية، والتربوية) تحتاج مديرات رياض الأطفال إليها كونها ظهرت في مستوى متوسط ومستوى قليلة وبالتالي توجد حاجة ضرورية لتنمية تلك الكفايات لمديرات رياض الأطفال. وستكون متوفرة ضمن الكفايات القيادية في البرنامج التدريبي.

وباختصار فإنّ إجابات أفراد العينة تبين أنّ الكفايات (الشخصية، والاجتماعية، والإدارية، والتربوية) التي تحتاج مديرات رياض الأطفال إليها هي:

1. **الكفايات الشخصية:** مثل الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت.

2. **الكفايات الاجتماعية:** مثل التواصل الفعّال مع المعلمات والأطفال وأولياء الأمور، وتعزيز العلاقات الاجتماعية في البيئة التعليمية.

3. **الكفايات الإدارية:** مثل القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وإدارة الموارد البشرية والمالية.

4. الكفايات التربوية: مثل فهم أساليب التعليم الحديثة، وتطبيق استراتيجيات التعلم النشط، وقيادة عملية التعليم والتطوير المهني للمعلمات.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما واقع برامج التدريب الحالية التي تُقدّم لمديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

وللإجابة على هذه السؤال، تم استعراض النتائج نتائج المقابلات الشخصية، ومن خلال تحليل أسئلة المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة والبالغ عددها (10) مديرات رياض اطفال في فلسطين، واستعراض النتائج والملاحظات التي تم الإشارة إليها، اعتمدت الباحثة على المقابلات كأداة أساسية لجمع البيانات النوعية من عينة مكونة من (10) مديرات لرياض الأطفال في فلسطين، بهدف فهم عدة امور متعلقة بإدارة رياض الأطفال في السياق الفلسطيني.

وتمّ تلخيص النقاط الرئيسية وتقديم بعض النسب والتفسيرات على النحو التالي:

1.2.4 السؤال الاول

كيف تساهم كفاياتك الشخصية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتواصل الفعّال، في تعزيز جودة الإدارة وتحقيق الأهداف التربوية في رياض الأطفال؟

تلعب الكفايات الشخصية دوراً مهماً في تحسين جودة الإدارة وتحقيق الأهداف التربوية في رياض الأطفال، وتتنوع هذه الكفايات بين القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، وحل المشكلات بفعالية، والتواصل الفعال، وكل واحدة منها تساهم بشكل مباشر في بيئة تعليمية متميزة.

ومن خلال نتائج المقابلات مع مديرات رياض الأطفال، وُجد أن الكفايات الشخصية للمديرات تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف رياض الأطفال، خاصة في مجال التواصل الفعّال. و أن التواصل الجيد يعزز من بيئة العمل ويؤدي إلى نتائج تعليمية إيجابية ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود تفاوت في مدى استقلالية اتخاذ القرارات بين الرياض الحكومية والخاصة، مما قد يُعزى إلى السياسات الصارمة التي تقيد استقلالية المديرات في المؤسسات الحكومية، فقالت (م.ن) "ان سنوات الخبرة والتعلم السابق والتجربة والخطأ استفادت منه في اتخاذها للقرارات الرشيدة"، اما (أ.خ) فأشارت الى "ان شخصية المدير تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات وتعزيز جودة الإدارة لضمان تحقق الأهداف التربوية في الروضة"، بالمقابل بينت (ي.هـ) "ان الثقة بالنفس لمديرة الروضة والشخصية المميزة تنعكس على الأطفال والمعلمات".

قامت الباحثة باستخراج النتائج لهذا السؤال الذي حصل على نسبة (60%) بالموافقة والايجابية لتحقيق الاهداف التربوية، ويعزى السبب الى الشخصية القيادية لدى مديرات رياض الأطفال واختيارهن بعناية ووفق اسس ومعايير محددة، وربما لان اغلبهن من المنطقة نفسها مما يعط راحة في التعامل من قبل الاهالي ومديرة الروضة كما افادت به المديرات اثناء الحوار معهن بالمقابلة، وهذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الانسجام الثقافي والانتماء الاجتماعي يسهمان في تحسين الأداء الإداري والتواصل، كما ان اتخاذ قرارات تستند إلى تقييم جيد للوضع القائم، مما يساعد في تلبية احتياجات الأطفال والمعلمات. والحال كذلك في (حل المشكلات).

من خلال المقابلات، تبين أن رياض الأطفال الحكومية تعاني من غياب المرشحات التربويات المتخصصة، مما يؤثر سلباً على الأداء العام لتلك الرياض. وعلى النقيض، تتميز رياض الأطفال

الخاصة بوجود دعم تربوي متخصص يساهم في تحسين الأداء. وقد أكدت هذا الرأي المشاركات في المقابلات، حيث أشارت (م.ن) إلى أن "غياب المرشحات التربويات في الرياض الحكومية يحدث فجوة في متابعة التطور التربوي للأطفال"، وأضافت (ف.ح) أن "وجود المرشحات في الرياض الخاصة يعزز من جودة التعليم والدعم المقدم للأطفال". كما أوضحت (ي.ع) أن "الدعم التربوي المتخصص يعد من العناصر الأساسية في رياض الأطفال الخاصة"، وذكرت (ع.ش) أن "التوجيه التربوي في الرياض الحكومية يحتاج إلى اهتمام أكبر لضمان مستوى أداء مماثل لما هو موجود في الرياض الخاصة".

2.2.4 السؤال الثاني

كيف ينعكس التزامك بأخلاقيات المهنة، وتحقيق العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية على أدائك الوظيفي وتفاعلاتك اليومية داخل روضة الأطفال؟

اجمعت عينة الدراسة على التزامهن بأخلاقيات المهنة، وتحقيق العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية له التأثير الكبير على أدائهن الوظيفي داخل روضة الأطفال و التفاعل اليومي مع الأطفال والمعلمات، وأولياء الأمور، و أن هذه القيم ليست فقط أساساً للسلوك المهني الجيد، بل إنها تشكل الأسس التي يُبنى عليها النجاح في بيئة تعليمية تربوية، وأشارت عينة الدراسة الى ان الالتزام بأخلاقيات المهنة يعكس معايير عالية من السلوك المهني ويُظهر احتراماً لمبادئ التربية والطفولة المبكرة، في بيئة رياض الأطفال، اضافة الى توفير بيئة آمنة للأطفال، والالتزام بأخلاقيات حماية حقوق الأطفال وسلامتهم، والمعلمة التي تلتزم بهذه الأخلاقيات تقدم الرعاية التي تضمن للأطفال بيئة تعليمية آمنة وملائمة لنموهم العقلي والجسدي، وعدم التمييز بين الافراد والأطفال، كما ان الالتزام

بأخلاقيات المهنة يشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات المهنية بشكل يتناسب مع تطورات مجال التربية والتعليم.

وأشارت (40%) من عينة الدراسة الى ان تطبيق العدالة يعني تقديم فرص متساوية لجميع الأطفال في التعلم والأنشطة، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية يُظهر الالتزام بالعدالة والاهتمام بتلبية احتياجات جميع الأطفال، مما يعزز شعورهم بالانتماء والاحترام.

وفي هذا السياق، أشارت المديرات إلى ممارساتهن فيما يتعلق بهذه القيم. ذكرت (ف.ح) و(د.ش) و(ع.ش) أنهن "يحرصن على الشفافية والصدق في التعامل مع جميع الأطراف داخل وخارج الروضة". بينما أكدت (ي.ه) على "أهمية النزاهة في جميع التعاملات، مشيرة إلى أن هذا الالتزام يمثل أمانة يجب أدائها بصدق وإخلاص".

3.2.4 السؤال الثالث

كيف تساهم كفاياتك الإدارية، بما في ذلك وضع الخطط، تنظيم العمل، وتقييم الأداء، في تحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال وضمان جودتها؟

تلعب الكفايات الإدارية دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التربوية وضمان جودة التعليم في رياض الأطفال، من خلال وضع الخطط المدروسة، وتنظيم العمل بشكل فعال، وتقييم الأداء بانتظام، يمكن تحقيق بيئة تعليمية منظمة وذات جودة عالية. فيما يلي كيف تساهم هذه الكفايات في تحقيق الأهداف التربوية وضمان الجودة في رياض الأطفال.

كشفت نتائج المقابلات لعينة الدراسة عن نسبة توافق عالية بين المديرات فيما يتعلق بتنظيم العمل ووضع الخطط. تُظهر الدراسات أن التخطيط المسبق ووضع خطط تنظيمية فعّالة يساهم في تحسين الأداء التعليمي وضمان الجودة.

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة التوافق التي بلغت 90% على إجابة السؤال الثالث، الذي ينص على: كيف تساهم كفاياتك الإدارية في وضع الخطط وتنظيم العمل وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال وضمان جودتها؟، قد تعود إلى اتباع نظام تخطيطي متسلسل في معظم رياض الأطفال. حيث يتم إعداد خطة سنوية تنبثق منها خطط فصلية، ثم شهرية وأسبوعية. وأوضحت نسبة 20% من عينة المقابلات، مثل (أ.خ) و(س.ف)، أنهن يعتمدن أيضًا على خطط يومية تتابعها الإدارة بشكل مستمر.

وأشارت المديرات إلى أن حوالي 90% من رياض الأطفال تقوم بإرسال الخطط الشهرية والأسبوعية إلى أولياء الأمور لضمان المتابعة المنزلية. ومع ذلك، أشارت بعض المديرات إلى ضرورة تعديل واستبدال الخطط في ظل الظروف الاستثنائية التي شهدتها الروضات، خصوصًا بعد السابع من أكتوبر الماضي. فقد أدت الإغلاقات المتكررة، وصعوبة وصول المعلمات إلى أماكن العمل بسبب الحواجز، إلى تغييرات في سير العمل. كما أثر تكرار الإضرابات في كل من الرياض الحكومية والخاصة خلال العام السابق على تنفيذ هذه الخطط.

وأكدت المديرات أن تنظيم العمل يعد عنصرًا حيويًا لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة، من خلال توزيع الأدوار بوضوح بين الجميع. كما أظهرت نتائج المقابلات أن الالتزام بأخلاقيات المهنة

يلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز الأداء الوظيفي. وأشارت (د.ش) و(ت.ق) و(ع.ش) إلى أن "الالتزام الأخلاقي يعزز الثقة بين المعلمات، الأطفال، والأهالي، مما يساهم في تحقيق بيئة تربوية إيجابية وفعّالة".

4.2.4 السؤال الرابع

كيف تقومين بإدارة الأزمات، وإدارة الميزانية والوقت بكفاءة لتعزيز فعالية عمل رياض الأطفال وتحقيق التوازن بين مختلف المهام والمسؤوليات؟

إن إدارة الأزمات، الميزانية، والوقت بكفاءة هي مهارات أساسية لضمان فعالية عمل رياض الأطفال وتحقيق توازن بين مختلف المهام والمسؤوليات. من خلال التخطيط المسبق، التنظيم الجيد، والمتابعة المستمرة، يمكن تحقيق بيئة تعليمية مستقرة ومنتجة تعزز من جودة التعليم وتلبي احتياجات الأطفال بأعلى مستوى.

ومن خلال تحليل إجابات مديرات رياض الأطفال، ظهر أن (40%) منهن يجدن صعوبة في إدارة الأزمات بكفاءة بسبب نقص الخبرة ونقص في الدورات والورشات الخاصة بهذا الجانب مثل (م.ن) التي ذكرت أن الخطط لإدارة الأزمات أغلبها ارتجالية" و(ت.ق) التي أشارت إلى اللجوء إلى التعليم الإلكتروني بسبب الأوضاع والروضة هي التي بنت هذه الخطة مع الأهالي، أما (ي.ه) التي قالت بأنه لا توجد خطط ثابتة بالرغم من بناء الخطط وإنهن لديهن صعوبة في الدوام الوجيه بسبب الحواجز وعدم الوصول إلى الروضة للكثير من المعلمات".

كفاءة المديرات في إدارة الأزمات والوقت تلعب دوراً في تحقيق التوازن بين المهام والمسؤوليات، ومن خلال تحليل اجابات المديرات على المقابلة فهناك ضعف في هذا الجانب حيث اجابت (40%) من المديرات انهم غير قادرين تماماً على ادارة الازمات بسبب قلة الخبرة واحياناً من تجدد الازمات وعدم وجود خبرات سابقة لديهم، وأشارت ما نسبته (30%) الى الاستعانة بذوي الاختصاص والخبراء للتعامل بحالات الطوارئ والازمات وضرورة وجود خطة بديلة، كما اشارت (م.ن) حيث "انهن لجان الى الاستعانة بخبير تربوي" وأضافت (س.ط) و(ع.ش) "ان مديرية التربية والتعليم لا تعط منهاجاً محدد إضافة الى قلة المتابعة من قبل المسؤولين بعد الكورونا واحداث 7 أكتوبر".

5.2.4 السؤال الخامس

كيف تسهم معارفك التربوية العميقة، بما في ذلك فهم نظريات التربية ومراحل نمو الطفل، في تصميم وتنفيذ مناهج تعليمية فعّالة لرياض الأطفال؟

نظريات التربية تساعد في بناء الأسس التي يقوم عليها المنهج التعليمي، وتوجيه الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأطفال، من خلال دمج هذه النظريات في المنهج، يمكن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.

ومن خلال اجابات المديرات على هذا السؤال اتفقت (80%) أنهن يفتقرن إلى القدرة على تصميم مناهج تعليمية فعّالة، وبالرغم من هذا اجمعن على أنهن قادرات على بناء الأنشطة التربوية التي تتناسب مع قدرات الأطفال في كل مرحلة من مراحل النمو، مما يعزز من تعلمهم وتنميتهم بشكل متكامل.

تُظهر الدراسات أن الفهم العميق لنظريات التربية، مثل نظرية (بياجيه) عن مراحل النمو المعرفي يسهل عملية الأطفال وتنمية شخصياتهم، فذكرت (م.ن) و (ي.هـ) و (ف.ح) و (ي.ع) انهم لم يسبق لهم ان عملوا على تصميم منهاج اما (س.ط) و (ع.ش) و (د.ش) و (ت.ق) انهن يستطعن تصميم وحدة تعليمية صغيرة وانشطة تعليمية وليس منهاج لرياض الأطفال. يلعب دوراً كبيراً في تصميم مناهج تتناسب مع احتياجات الأطفال وتساعد في تعزيز عملية التعلم. هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تعزيز المعارف التربوية من خلال برامج تدريبية دورية لزيادة كفاءة المديرات في هذا المجال.

6.2.4 السؤال السادس

كيف تقومين باستخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلّم الأطفال وتطوير العملية التعليمية في رياض الأطفال من خلال التفاعل مع المعلمات والمشرف التربوي؟

ان استخدام أدوات القياس والتقييم بشكل فعال في رياض الأطفال هو أحد العناصر الأساسية لتحسين العملية التعليمية وضمان تحقيق أهداف التعلّم، وفي هذه المرحلة المبكرة من التعليم، تكون أدوات التقييم أكثر تركيزاً على التقييم الشامل للنمو المعرفي، العاطفي، الاجتماعي، والبدني للأطفال. كما تساهم هذه الأدوات في توجيه المعلمات والمشرفين التربويين لتحقيق أفضل النتائج التربوية.

ومن خلال تحليل إجابات المديرات أكدت ما نسبة (80%) من مديرات رياض الأطفال على أهمية أدوات القياس في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأطفال، وأنهن يعتمدن على قوائم الرصد.

وتشير الدراسات إلى أن استخدام هذه الأدوات يسهم في تكييف المناهج وتخصيصها بما يتناسب مع احتياجات الأطفال.

مع ذلك، فإن القدرة على استخدام أدوات القياس بشكل فعال تحتاج إلى تدريب متخصص لضمان دقة التقييمات والقرارات التعليمية المستندة إليها، وهناك (20%) من المديرات يعتمدن على ملاحظتهن الشخصية خلال المراقبة، كما أن (30%) من المديرات صممن استبانات مصغرة تحتوي على أسئلة أو تمارين تتناسب مع عمر الطفل، مثل التعرف على الألوان أو الأشكال أو الأرقام، التي يتم استخدامها بشكل غير رسمي لمعرفة مدى فهم الأطفال لبعض المفاهيم الأساسية.

وأشارت (40%) من مديرات رياض الأطفال إلى أن روضتهن تقوم بالمقابلات أو المحادثات القصيرة مع الأطفال من خلال أنشطة تفاعلية تتيح للأطفال التحدث عن معارفهم ومهاراتهم. من خلال هذه المحادثات، حيث يمكن للمعلمات تقييم تطور مهارات اللغة والفهم لدى الأطفال.

أما التقييم الختامي فيستخدم لقياس مدى تحقيق الأطفال للأهداف التربوية في نهاية فترة زمنية معينة (مثل نهاية الفصل الدراسي)، ويتضمن الاختبارات البسيطة مثل: في رياض الأطفال، لا يتم استخدام الاختبارات التقليدية المعقدة، ولكن يمكن إعداد اختبارات بسيطة (اختبارات اختيار من متعدد، تحديد الأجوبة من صور)، لتقييم اكتساب الأطفال لمهارات محددة مثل التعرف على الحروف أو الأرقام أو الألوان.

7.2.4 السؤال السابع

كيف تساهم قدراتك الاجتماعية، بما في ذلك تحليل الشخصيات، التفاوض، والإقناع، في بناء علاقات إيجابية وإدارة الصراعات داخل روضة الأطفال؟

تلعب القدرات الاجتماعية دوراً أساسياً في بناء علاقات إيجابية داخل بيئة رياض الأطفال وإدارة الصراعات بشكل فعال، إذ يساعد التحليل الجيد للشخصيات، والتفاوض، والإقناع في خلق بيئة تعليمية تتميز بالتعاون والتفاهم بين المعلمات، الأطفال، وأولياء الأمور.

من خلال فهم الشخصيات المختلفة للأطفال، نتمكن من التعامل معهم بشكل يعزز ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على التعبير عن مشاعرهم، الأطفال يشعرون بالراحة عندما يعرفون أن معلمتهم تقدر شخصياتهم وتفهم احتياجاتهم العاطفية، مما يساهم في تعزيز الروح التعاونية داخل الصف.

وبالنسبة للقدرة على التفاوض تعد من المهارات الضرورية عند التعامل مع الصراعات بين الأطفال أو حتى بين المعلمات وأولياء الأمور. في بيئة رياض الأطفال، يمكن للصراعات أن تنشأ لأسباب عديدة، مثل التنافس بين الأطفال، أو الخلافات بشأن أسلوب التدريس، والتفاوض يساعد على تسوية هذه النزاعات بشكل يعزز التعاون ولا يؤثر سلباً على العلاقات.

8.2.4 السؤال الثامن

كيف تساهم مهاراتك في التواصل والعمل الجماعي وتحفيز المعلمات والأطفال في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الروح التعاونية في روضة الأطفال؟

اتفقت العينة بنسبة (100%) من خلال المقابلات أن التواصل والعمل الجماعي لهما تأثير كبير على تعزيز الروح التعاونية وتحقيق الأهداف التربوية. تدعم الأدبيات هذه الفكرة، حيث إن العمل الجماعي الفعّال يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من تحقيق الأهداف بشكل مشترك.

9.2.4 السؤال التاسع

ما برامج التدريب التي تدرّب من خلالها على مهارات رياض الأطفال؟

من خلال إجابات مديرات رياض الأطفال على هذا السؤال، تبين أن هناك تفاوتاً في مستوى التدريب الذي تلقينه. فقد أشارت 60% من المديرات إلى أنهن لم يحصلن على أي تدريب متخصص منذ جائحة كورونا. في المقابل، أوضحت 20% منهن، مثل (أ.خ) و(س.ف)، أنهن تلقين تدريبات في مجالات محددة. كما ذكرت 30% من مديرات ومعلمات رياض الأطفال أنهن التحقن ببعض البرامج التدريبية، أبرزها برنامج الدبلوم المهني المتخصص في تربية الطفولة المبكرة المدعوم من البنك الدولي، إضافة إلى تدريبات مع مؤسسة الرؤية العالمية ودورة (مصادر الطفولة)، التي طورتها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعات الفلسطينية وجامعة ديلاوير. وفيما يلي الجدول رقم (6.4) يوضح ملخص نتائج المقابلات مع مديرات رياض الأطفال:

جدول (6.4) ملخص لنتائج المقابلات مع مديرات رياض الأطفال

رقم السؤال	السؤال الرئيسي	نسبة الإجابة الإيجابية (%)	ملاحظات وتفسيرات
1	كيف تساهم كفاياتك الشخصية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتواصل الفعّال، في تعزيز جودة الإدارة	60%	الكفايات الشخصية تلعب دوراً كبيراً في نجاح الإدارة، ووجود تفاوت بين الرياض الحكومية والخاصة في استقلالية اتخاذ القرار

رقم السؤال	السؤال الرئيسي	نسبة الإجابة الإيجابية (%)	ملاحظات وتفسيرات
	وتحقيق الأهداف التربوية في رياض الأطفال؟		
2	كيف ينعكس التزامك بأخلاقيات المهنة، وتحريك العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية على أدائك الوظيفي وتفاعلاتك اليومية داخل روضة الأطفال؟	100%	جميع المديرات أكدن على أهمية الالتزام بهذه القيم وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل. وأشارت (40%) من عينة الدراسة الى ان تطبيق العدالة يعني تقديم فرص متساوية لجميع الأطفال في التعلم والأنشطة.
3	كيف تساهم كفاياتك الإدارية، بما في ذلك وضع الخطط، تنظيم العمل، وتقييم الأداء، في تحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال وضمان جودتها؟	90%	وجود خطط سنوية وفصلية وشهرية مع متابعتها من قبل الإدارة، مع التحديات الناتجة عن الظروف الأمنية. وهناك (20%) من عينة المقابلات لديهم خطة يومية في روضاتهم. وما نسبته (90%) من رياض الأطفال ترسل هذه الخطط الشهرية والاسبوعية الى الأهالي ليتم متابعتها من قبل الأهالي.
4	كيف تقومين بإدارة الأزمات، وإدارة الميزانية والوقت بكفاءة لتعزيز فعالية عمل رياض الأطفال وتحقيق التوازن بين مختلف المهام والمسؤوليات؟	40%	نقص الخبرة في إدارة الأزمات يشكل تحدياً، مع الاستعانة بخبراء بنسبة 30%
5	كيف تساهم معارفك التربوية العميقة، بما في ذلك فهم نظريات التربية ومراحل نمو الطفل، في تصميم وتنفيذ مناهج تعليمية فعالة لرياض الأطفال؟	20%	ضعف واضح في تصميم المناهج بشكل مستقل، رغم القدرة على بناء الأنشطة بنسبة 80%
6	كيف تقومين باستخدام أدوات القياس والتقويم لتقييم تعلم الأطفال وتطوير العملية التعليمية في رياض الأطفال من خلال التفاعل مع المعلمات والمشرف التربوي؟	80%	وهناك (20%) من المديرات يعتمدن على ملاحظاتهم الشخصية خلال المراقبة، كما ان (30%) من المديرات صممن استبانات مصغرة تحتوي على أسئلة أو تمارين تتناسب مع عمر الطفل وأشارت (40%) من مديرات رياض الأطفال روضتهن تقوم بالمقابلات أو المحادثات القصيرة مع الأطفال من خلال أنشطة تفاعلية
7	كيف تساهم قدراتك الاجتماعية، بما في ذلك تحليل الشخصيات، التفاوض، والإقناع، في بناء علاقات إيجابية وإدارة الصراعات داخل روضة الأطفال؟	90%	أهمية القدرات الاجتماعية في تحسين البيئة التعليمية وإدارة النزاعات

رقم السؤال	السؤال الرئيسي	نسبة الإجابة الإيجابية (%)	ملاحظات وتفسيرات
8	كيف تساهم مهاراتك في التواصل والعمل الجماعي وتحفيز المعلمات والأطفال في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الروح التعاونية في روضة الأطفال؟	100%	توافق تام على تأثير التواصل والعمل الجماعي في تحقيق الأهداف التربوية
9	ما واقع برامج التدريب الحالية التي تُقدّم لمديرات رياض الأطفال؟	20%	لوحظ ان (60%) من المديرات لم يتلقين تدريب متخصص منذ جائحة كورونا. وأشارت (20%) من المديرات ان البرنامج طويل وليس شامل للمهارات. 20% من المديرات تلقين تدريبات في بعض المجالات المختلفة

بناء على ما ورد بالجدول أعلاه:

إن المديريات يعتمدن على الكفايات الشخصية مثل اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات، والتواصل الفعّال، وهناك تفاوت بين الرياض الحكومية والخاصة في استقلالية اتخاذ القرارات، حيث تحد السياسات الصارمة في الرياض الحكومية من مرونة الإدارة.

وان المديرات يلتزم بأخلاقيات المهنة، وتحقيق العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية كان شاملاً، مع انعكاس إيجابي واضح على الأداء الوظيفي، وما نسبة 40% من المديرات أشرن إلى أهمية العدالة في تقديم فرص متساوية لجميع الأطفال.

وهناك نسبة كبيرة من المديرات أظهرن اهتماماً بوضع خطط سنوية وفصلية وشهرية، ومتابعتها، وتحديات ناتجة عن الظروف الأمنية أثرت على انتظام تنفيذ الخطط.

وهناك ضعف واضح في إدارة الأزمات بسبب نقص التدريب والخبرة، وبعض المديرات يلجأن إلى خبراء لتطوير استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

أما عن المناهج وتصميمها ضعف كبير في تصميم مناهج تعليمية شاملة، رغم قدرة المديرات على تصميم أنشطة تعليمية.

وهناك حاجة إلى تدريب متخصص يعزز فهم المديرات لنظريات التربية ومراحل النمو، وغالبية المديرات يعتمدن على أدوات قياس بسيطة مثل قوائم الرصد أو استبانات مصغرة، والحاجة واضحة لتطوير كفاءاتهن في استخدام أدوات تقييم فعالة.

المديرات يظهرن كفاءات عالية في التفاوض والإقناع وتحليل الشخصيات، مما يسهم في بناء بيئة إيجابية وإدارة النزاعات.

أما ما يخص التواصل والعمل الجماعي لهما تأثير كبير على تعزيز الروح التعاونية وتحقيق الأهداف.

وهناك نسبة كبيرة من المديرات لم يتلقين أي تدريبات منذ جائحة كورونا، والبرامج الحالية غير شاملة وتفتقر إلى تغطية موضوعات مهمة مثل بناء الشخصية وإدارة الأزمات وحالات الطوارئ.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل تختلف الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد سنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال ونوع الرياض (حكومية/خاصة).

للإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وسنوات الخبرة كمديرة روضة، ونوع رياض الأطفال (حكومية/خاصة)).

ونتيجة لذلك فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في الفئات الصغيرة نسبياً بالنسبة للدرجة الكلية وللأبعاد الفرعية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة كان صغيراً نسبياً في فئة (أقل من 3 سنوات) من متغير سنوات الخدمة. وقد كان توزيع البيانات اعتدالي بالنسبة للدرجة الكلية وللأبعاد الفرعية؛ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وسنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال ونوع الرياض)؛ استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way MANOVA) بعد التأكد من تجانس التباين؛ وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way MANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	القيمة	قيمة F	درجة الحرية (الفرضية)	درجة الحرية (الخطأ)	الدلالة	التعليق
المؤهل العلمي	0.93	1.86b	10.00	530.00	0.047	دالة إحصائية
عدد سنوات الخدمة	0.94	1.56b	10.00	530.00	0.115	غير دالة إحصائية
نوع رياض الأطفال	0.99	0.46b	5.00	265.00	0.803	غير دالة إحصائية
سنوات الخبرة كمديرة روضة	0.94	0.964	15.00	731.95	0.493	غير دالة إحصائية

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (7.4) ما يلي:

أولاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (7.4) أن قيمة (Sig) لأثر المؤهل العلمي على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.047) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على بُعد واحد على الأقل من الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانياً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

يبين الجدول رقم (7.4) أن قيمة (Sig) لأثر عدد سنوات الخدمة على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.11) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين يعود إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير نوع رياض الأطفال

يبين الجدول رقم (7.4) أن قيمة (Sig) لأثر نوع رياض الأطفال على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.80) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين تعود إلى متغير نوع رياض الأطفال.

رابعاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمديرة روضة

يبين الجدول رقم (7.4) أن قيمة (Sig) لأثر سنوات الخبرة كمديرة روضة على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.49) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف متغير سنوات الخبرة كمديرة روضة.

والجدول التالي يوضح تفاصيل الفروق في متغير المؤهل العلمي بالنسبة لأبعاد الكفايات القيادية:

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	مجموع المربعات من النوع الثالث	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	التعليق
المؤهل العلمي	الكفايات الشخصية	0.85	2	0.42	1.44	0.23	غير دالة إحصائياً
	الكفايات الإدارية	2.62	2	1.31	2.11	0.12	غير دالة إحصائياً
	الكفايات التربوية	8.21	2	4.11	5.69	0.00	دالة إحصائياً
	الكفايات الاجتماعية	4.18	2	2.09	4.01	0.01	دالة إحصائياً
	الدرجة الكلية	4.27	2	2.13	5.41	0.00	دالة إحصائياً

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8.4) ما يلي:

أولاً: بالنسبة للدرجة الكلية

يبين الجدول رقم (8.4) أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية للكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين تختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الدرجة الكلية للكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ثانياً: بالنسبة للمجالات الفرعية

يبين الجدول رقم (8.4) أن قيمة (Sig) لكل مجال فيما يتعلق بـ: (الكفايات الشخصية، الكفايات الإدارية) هي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (الكفايات الشخصية، الكفايات الإدارية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما يتبين أن قيمة (Sig) فيما يتعلق بـ: (الكفايات التربوية، الكفايات الاجتماعية) هي أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (الكفايات التربوية، الكفايات الاجتماعية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد اتجاه الفروق في الأبعاد التي كانت دالة إحصائياً؛ استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك بعد التأكد من تجانس التباين، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي في الأبعاد التي كانت دالة إحصائياً

المحور	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	متوسط الفرق (أ-ب)	القيمة الاحتمالية Sig.	التعليق
الكفايات التربوية	دبلوم	بكالوريوس	-0.16	0.325	غير دالة إحصائيًا
	دبلوم	دراسات عليا	-0.51*	0.017	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دبلوم	0.16	0.325	غير دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.34	0.107	غير دالة إحصائيًا
	دراسات عليا	دبلوم	0.51*	0.017	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	بكالوريوس	0.34	0.107	غير دالة إحصائيًا
الكفايات الاجتماعية	دبلوم	بكالوريوس	-0.27*	0.017	دالة إحصائيًا
	دبلوم	دراسات عليا	-0.52*	0.003	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دبلوم	0.27*	.017	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.24	0.194	غير دالة إحصائيًا
	دراسات عليا	دبلوم	0.52*	0.003	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	بكالوريوس	0.24	0.194	غير دالة إحصائيًا
الدرجة الكلية	دبلوم	بكالوريوس	-0.18	0.085	غير دالة إحصائيًا
	دبلوم	دراسات عليا	-0.39*	0.01	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دبلوم	0.18	0.08	غير دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.21	0.21	غير دالة إحصائيًا
	دراسات عليا	دبلوم	0.39*	0.01	دالة إحصائيًا
	بكالوريوس	بكالوريوس	0.21	0.21	غير دالة إحصائيًا

من خلال الجدول رقم (9.4) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (الكفايات التربوية، الدرجة الكلية للكفايات القيادية) تعزى لمتغير

المؤهل العلمي بين فئة دراسات عليا وفئة دبلوم لصالح فئة دراسات عليا.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ:
(الكفايات الاجتماعية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة بكالوريوس وفئة دبلوم لصالح فئة
بكالوريوس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ:
(الكفايات الاجتماعية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة دراسات عليا وفئة دبلوم لصالح فئة
دراسات عليا.

بينما لم يتبين وجود فروق بين باقي الأزواج من فئات متغير المؤهل العلمي بالنسبة لهذه
المجالات.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات
القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟
تم التوصل إلى نتائج هذا السؤال بناءً على منهجية علمية اعتمدت على أدوات بحثية متنوعة
وتحليل شامل لبيانات الدراسة. يمكن تلخيص خطوات التوصل إلى النتائج كالتالي:

1.3.4 تحليل الأدبيات والدراسات السابقة

تمت مراجعة أدبيات علمية حول الكفايات القيادية ومداخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم،
مثل فلسفة ديمنج ونظريات الجودة، بالإضافة إلى توصيات دراسات عربية ودولية حول تدريب مديرات
رياض الأطفال.

1.1.3.4 جمع البيانات من خلال أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)

- تم تصميم استبانة لقياس الاحتياجات التدريبية للكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال.
- أجريت مقابلات شخصية للحصول على رؤى أعمق بشأن التحديات والاحتياجات التدريبية.

2.1.3.4 تحليل النتائج واستخلاص الاحتياجات التدريبية

- أظهرت نتائج الاستبانة والمقابلات أن هناك حاجة واضحة لتطوير مهارات القيادات الإدارية والشخصية والتربوية والاجتماعية للمديرات.
- تأكيد الحاجة إلى تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد.
- تعزيز كفايات التواصل وحل النزاعات والعمل الجماعي.
- تصميم البرنامج التدريبي بناءً على نتائج التحليل:
- تم تحديد المحاور الأساسية للبرنامج استنادًا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومخرجات تحليل البيانات.
- تضمنت المحاور التدريبية الكفايات الشخصية، الإدارية، التربوية، والاجتماعية.
- تم تحديد مراحل تنفيذ البرنامج بدءًا من التحليل والتخطيط إلى التقييم والتحسين المستمر.

3.1.3.4 اختيار أساليب ووسائل التدريب

- تم التركيز على التدريب العملي والمناقشات الجماعية ولعب الأدوار بهدف تعزيز المهارات التطبيقية للمديرات.

4.1.3.4 تحديد معايير التقييم

- شملت آليات التقييم المشاريع العلمية والاختبارات السريعة.
 - تم تضمين اختبارات قبلية وبعدية لقياس مدى فعالية البرنامج التدريبي.
- والبرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء نتائج الدراسة وفي ضوء مبادئ الجودة الشاملة في التدريب تم اعداد البرنامج التدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال كما يلي:
- تحديد فلسفة البرنامج التدريبي المقترح.
 - تحديد أسس ومنطلقات البرنامج التدريبي المقترح.
 - تحديد الهدف العام من البرنامج التدريبي والأهداف التدريبية السلوكية.
 - إعداد موضوعات محتوى البرنامج التدريبي المقترح.
 - تحديد مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي.
 - اختيار طرق وأساليب تدريب البرنامج التدريبي المقترح.
 - اختيار الوسائل المستخدمة في التدريب.
 - تحديد أساليب التقييم المستخدمة في البرنامج التدريبي المقترح.
 - تحديد المدة الزمنية لتنفيذ البرنامج التدريبي.

- تحديد الكلفة المالية لتنفيذ البرنامج التدريبي

- تحديد التحديات والصعوبات التي قد تواجه البرنامج التدريبي المقترح وطرق التغلب عليها.

2.3.4 تحديد فلسفة البرنامج التدريبي المقترح

تركز فلسفة ديمنج في إدارة الجودة الشاملة على منهج شمولي يعتمد على التحسين المستمر للجودة وتطوير الأداء المؤسسي من خلال تركيزه على العمليات والنتائج معاً. وتقوم هذه الفلسفة على مبادئ أساسية تتمثل في القيادة الفعالة وهي هنا مرتبطة بقيادة رياض الأطفال، والتحسين المستمر لأداء المعلمات والأطفال، والتركيز على العمليات مثل التدريس والأنشطة التعليمية والتقييم، ومشاركة المعلمات في عملية التحسين والتجويد بشكل مباشر وأساسي، وأخيراً اتخاذ القرارات في رياض الأطفال اعتماداً على البيانات (Godfrey & Juran, 2019).

وترى الباحثة انه عند تطبيق هذه الفلسفة في تدريب مديرات رياض الأطفال، تبرز أهمية تطوير الكفايات القيادية والإدارية والاجتماعية والتربوية للمديرات من خلال برامج تدريبية متكاملة تستند إلى معايير الجودة الشاملة (العنبي، 2023)؛ حيث يتم التركيز على تنمية المهارات القيادية للمديرات في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والتواصل الفعال، وبناء العلاقات المهنية، وتطوير البيئة التعليمية وتنمية المهارات التربوية والتنمية الشخصية (محمد، 2021). كما تؤكد فلسفة ديمنج على أهمية تحسين جودة الخدمات التعليمية في رياض الأطفال (Smith & Johnson, 2023).

ويتم تحقيق ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية تراعي الاحتياجات الفعلية للمدبرات (Wilson, 2022) وهذا ما تم عمله في الدراسة الحالية باستخدام أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

وفي الأخير يرى (الشمري، 2022) أن تطبيق فلسفة ونظرية ديمينج في تدريب مدبرات رياض الأطفال يسهم في تعزيز ثقافة الجودة، وتطوير الممارسات القيادية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في رياض الأطفال.

1.2.3.4 أسس ومنطلقات البرنامج التدريبي المقترح

تمثلت أسس ومنطلقات البرنامج التدريبي المقترح فيما يلي:

- إعداد البرنامج التدريبي المقترح في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- تصميم البرنامج التدريبي المقترح وفق الاحتياجات التدريبية التي ظهرت عند مدبرات رياض الأطفال في الكفايات القيادية لهن.
- تصميم البرنامج التدريبي المقترح وفقاً للتطور المتسارع في مجال التربية والتعليم وما يتطلبه من تدريب لكادر القيادات التربوية بما فيها مدبرات رياض الأطفال.
- قابلية البرنامج التدريبي المقترح للتجريب والتطوير والتحسين المستمر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2.2.3.4 الهدف العام والأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي المقترح

يهدف البرنامج التدريبي المقترح إلى تنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين.

الأهداف التدريبية السلوكية

بعد الانتهاء من التدريب يتوقع من المتدربات أن يكنّ قادرات على تحقيق الأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي، التي وردت في الملحق رقم (4).

3.2.3.4 إعداد موضوعات محتوى البرنامج التدريبي المقترح

المحور الأول: الموضوعات التدريبية للكفايات الشخصية لمديرات رياض الأطفال

- مهارات التعلم المستمر وتطوير المهارات الشخصية.
- مهارات إدارة الوقت.
- بناء الثقة بالنفس.
- الذكاء العاطفي في العمل.
- إدارة الضغوط وتحقيق التوازن.

المحور الثاني: الموضوعات التدريبية للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال.

- مهارات التخطيط الاستراتيجي.

- إدارة الموارد البشرية والمالية.
- مهارات تنظيم الأنشطة وتنسيق المهام اليومية.
- طرق تقييم الأداء ووضع خطط للتحسين المستمر.
- القيادة التحفيزية لفريق العمل.

المحور الثالث: الموضوعات التدريبية للكفايات التربوية لمديرات رياض الأطفال

- نظريات التربية وخصائص مراحل النمو.
- طرق تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- استراتيجيات التدريس الحديثة.
- المهارات الأساسية لتصميم المناهج التعليمية والتدريبية.
- الإدارة الصفية.
- استخدام التكنولوجيا في التعليم.

المحور الرابع: الموضوعات التدريبية للكفايات الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال

- الاتصال والتواصل الفعال: مهارات التواصل الفعال والتعبير عن الأفكار بوضوح والتفاعل المجتمعي.

- التعاون والعمل الجماعي: أساليب تعزيز روح التعاون والعمل كفريق.
- التفاوض وحل النزاعات: استراتيجيات التفاوض وحل النزاعات بطرق بناءة.

4.2.3.4 مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح

- مرحلة التحليل والتخطيط: ويتم فيها التخطيط وتحليل الاحتياجات التدريبية وتحليل خصائص المتدربين وتحديد الأهداف والتخطيط للمحتوى والجدول الزمنية.
- مرحلة التصميم: ويتم فيها تصميم الأهداف والموضوعات التدريبية.
 - مرحلة التنفيذ: بدء جلسات التدريب وتنفيذ الأنشطة المخططة.
 - التقييم والمتابعة: تقييم تقدم المشاركين وتقديم التغذية الراجعة.
 - التحسين المستمر: تحليل النتائج وإجراء التحسينات بناءً على الملاحظات.

5.2.3.4 طرق وأساليب التدريب في البرنامج التدريبي المقترح

- اعتمد التدريب في هذا البرنامج على استخدام التدريبات العملية والتمارين التطبيقية والتكليفات التي يتم إنجازها داخل وقت البرنامج التدريبي ويتضمن ذلك:
- أساليب العرض: المحاضرة، العرض العملي، التطبيق العملي
 - أساليب المشاركة: المناقشات
 - لعب الأدوار: مجموعات المناقشة الجماعية

6.2.3.4 الوسائل المستخدمة في البرنامج التدريبي المقترح

- لوحة كتابة ورقية.
- جهاز او شاشة عرض البيانات.
- سماعات خارجية.
- الانترنت.
- اوراق وأقلام، ومستلزمات تلوين، وقص، ولصق.
- 8.3.4 تقويم البرنامج التدريبي المقترح:
- المشاريع العلمية.
- الاختبارات والانشطة السريعة.

7.2.3.4 المدة الزمنية للبرنامج التدريبي المقترح

تم تقسيم البرنامج التدريبي الى اربعة اسابيع، بحيث تتوزع أيام التدريب على كل أسبوع بمعدل أربعة أيام في الأسبوع الواحد إضافة الى يومين للاختبارات القبلي والبعدي بداية أول أسبوع ونهاية آخر أسبوع، وكل اسبوع له جلسات خاصة وأهداف مرتبطة بالمحتوى والوحدات التدريبية وذلك على كما يظهر في الجدول رقم (10.4) ويظهر في الجدول النحو التالي:

جدول (10.4): الجدول الزمني لتوزيع أيام التدريب والجلسات الأسبوعية

الأسبوع التدريبي	الوحدات التدريبية	اللقاءات التدريبية	الزمن الكلي (س)
الأول	لقاء تعارفي.	1	4
	تقديم الاختبار القبلي.		
	الكفايات الشخصية لمديرات رياض الأطفال	1	4
	مهارات التعلم المستمر وتطوير المهارات الشخصية.		
	مهارات إدارة الوقت.	1	4
الثاني	بناء الثقة بالنفس.		
	الذكاء العاطفي في العمل.	1	4
	إدارة الضغوط وتحقيق التوازن		
	الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال	1	4
	مهارات التخطيط الاستراتيجي.		
الثالث	إدارة الموارد البشرية والمالية.	1	4
	مهارات تنظيم الأنشطة وتنسيق المهام اليومية.	1	4
	طرق تقييم الأداء ووضع خطط للتحسين المستمر.	1	4
	القيادة التحفيزية لفريق العمل.	1	4
	الكفايات التربوية لمديرات رياض الأطفال		
الرابع	نظريات التربية وخصائص مراحل النمو	1	4
	الإدارة الصفية.		
	استراتيجيات التدريس الحديثة.	1	4
	طرق تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.		
	المهارات الأساسية لتصميم المناهج التعليمية والتدريبية.	1	4
المجموع	استخدام التكنولوجيا في التعليم.	1	4
	الكفايات الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال		
	الاتصال والتواصل الفعال: مهارات التواصل الفعال.	1	4
	التعاون والعمل الجماعي: أساليب تعزيز روح التعاون والعمل كفريق.	1	4
	التفاوض وحل النزاعات: استراتيجيات التفاوض وحل النزاعات بطرق بناءة.	1	4
المجموع	الاختبار البعدي وتقييم البرنامج التدريبي.	1	4
	المجموع	17 لقاء	68 ساعة

7.2.3.4 التكلفة التقديرية لتنفيذ البرنامج التدريبي

يستعرض الجدول رقم (11.4) التفاصيل المالية الخاصة بالبرنامج التدريبي، والتي توضح توزيع التكلفة على مختلف الجوانب لضمان تحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

جدول (11.4): التكلفة التقديرية لتنفيذ البرنامج التدريبي

العنصر	العدد	التكلفة بالدولار	المجموع
أجور قاعة التدريب	17 يوم	200 دولار	3400 دولار
مستحقات قرطاسية	17 يوم	10 دولار	170 دولار
أجور إشراف	17 يوم	20 دولار	340 دولار
أجور المدرب	68 ساعة تدريبية	40 دولار	2720 دولار
اجرة تحضير المادة التدريبية	16 ساعة	40 دولار	650 دولار
اجرة تحضير تقرير التدريب	16 ساعة	40 دولار	650 دولار
مستحقات بوفية	17 يوم	50 دولار	850 دولار
التكلفة الكلية			8780 دولار

8.2.3.4 التحديات والمعوقات التي يمكن ان تواجه البرنامج التدريبي المقترح

هناك العديد من التحديات والمعوقات التي يمكن أن تعيق تقديم برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال ومن أبرز هذه التحديات:

أولاً: تحديات لوجستية وإدارية

- نقص التمويل: الموارد المالية المحدودة في رياض الأطفال قد تعيق توفير المدربين، المواد

التدريبية، والتجهيزات اللازمة.

- البنية التحتية: ضعف البنية التحتية التكنولوجية وعدم توفر الوسائل اللازمة للتدريب

الافتراضي.

- **التوقيت والتنظيم:** صعوبة تنسيق الجداول الزمنية بين المديرات والمدربين مما قد يؤثر على توافرهم للتدريب.

ثانياً: تحديات مهنية وتعليمية

- **نقص الوعي:** عدم وعي المديرات بأهمية الكفايات القيادية في تحسين الأداء وجودة التعليم.
- **الفجوة المعرفية:** التفاوت في مستوى المعرفة والمهارات بين المشاركات قد يصعب من توحيد محتوى التدريب.

ثالثاً: تحديات سياسية وأمنية

- **الوضع الأمني:** وجود الحواجز الأمنية والاضطرابات الأمنية قد تعيق علمية وصول المتدربات الى مكان التدريب.
- **السياسات التعليمية:** التأثيرات المحتملة للسياسات التعليمية المحلية التي قد تعيق تنفيذ البرامج التدريبية. بما في ذلك سياسة الأجور والرواتب، فرواتب المنخفضة لمديرات رياض الأطفال وهذا قد لا يحفزهن ويشجعهن على التفاعل مع البرنامج التدريبي.

رابعاً: تحديات شخصية

ضغوط العمل اليومية التي قد تشكل عائقاً أمام تخصيص الوقت الكافي للتنمية المهنية الذاتية، فالمديرة تجد نفسها منشغلة بالمهام الإدارية والإشرافية اليومية على حساب تطوير قدراتها القيادية. كما تواجه المديرات تحدياً يتمثل في محدودية الصلاحيات الممنوحة لهن لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتطوير الروضة، مما يحد من قدرتهن على ممارسة القيادة الفعالة وتطبيق المهارات القيادية.

بالإضافة الى ضعف الثقة بالنفس لدى بعض المديرات نتيجة النظرة المجتمعية التقليدية لدور المرأة القيادي، مما قد يؤثر على مبادراتهن في تطوير كفاياتهن.

ويمكن معالجة التغلب على تلك التحديات من خلال ما يلي:

- معالجة التحديات اللوجستية والإدارية عبر البحث عن مصادر تمويل متنوعة من خلال التقدم للحصول على منح ودعم من المنظمات الدولية والمحلية. وتعزيز البنية التحتية من خلال تحسين التقنيات والبنية التحتية اللازمة للتدريب الافتراضي وتعزيز الوصول إلى الإنترنت. وأيضاً تنظيم جداول مرنة عن طريق تنسيق الجداول الزمنية بما يتناسب مع توافر المديرات والمدربين لضمان استفادة الجميع من البرنامج.
- التغلب على التحديات الاجتماعية والثقافية من خلال التوعية المجتمعية، وتعزيز دعم المجتمع المحلي والأسر على دعم برامج التدريب والمشاركة الفعالة.
- التغلب على التحديات المهنية والتعليمية من خلال تقديم دورات تمهيدية لرفع مستوى المعرفة والمهارات الأساسية للمديرات قبل بدء البرنامج التدريبي الأساسي للكفايات القيادية لهن. ثم تقديم برامج تدريبية مستمرة ومنهجية لتطوير الكفايات القيادية بمرور الوقت.
- التغلب على التحديات السياسية والأمنية من خلال تطوير خطط بديلة للطوارئ لضمان استمرار تقديم البرنامج التدريبي حتى في الظروف الصعبة وكذلك التنسيق مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لضمان توفير بيئة آمنة ومستقرة للبرامج التدريبية.

- باتباع هذه الاستراتيجيات المتنوعة والمتكاملة، يمكن تجاوز العقبات وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي المقترح بشكل أكثر فعالية.
- للتغلب على التحديات الشخصية مواجهة هذه التحديات يتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية لتوفير بيئة داعمة للتنمية المهنية المستدامة في مجال القيادة التربوية. وإجراء تقييم دوري للاحتياجات التدريبية للمدبرات وتصميم برامج تدريبية تستجيب لهذه الاحتياجات مع مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي الفلسطيني.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل، يتم تقديم تحليل شامل للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، مع تسليط الضوء على أهم التفسيرات التي تسهم في فهم تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج لضمان تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز الالتزام الوظيفي.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى الكفايات القيادية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال في فلسطين كانت بمتوسط (2.76)، أي بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (الكفايات الشخصية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.31)، وبدرجة متوسطة، يليه بُعد (الكفايات الاجتماعية) بمتوسط (2.81)، وهو بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (الكفايات الإدارية) بمتوسط (2.51)، وهو بدرجة قليلة، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء بُعد (الكفايات التربوية) بمتوسط (2.36)، وهو أيضًا بدرجة قليلة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2019) التي أظهرت أن الكفايات الشخصية والقيادية والإدارية لمديري التعليم كانت بدرجة مهمة (متوسطة)، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الكفايات الشخصية كانت الأكثر أهمية، مما يعكس أهمية تعزيز هذه الكفايات القيادية لدى مديري رياض الأطفال. من جانب آخر، تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخريشا

(2019) التي أظهرت درجة متوسطة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن الكفايات القيادية كانت بدرجة متوسطة، مما يعكس الحاجة المستمرة لتحسين مستويات القيادة والإدارة في رياض الأطفال لضمان تطبيق معايير الجودة.

كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية ضمناً مع نتيجة دراسة أمل السطيحة (2023) التي طرحت برنامج تدريب عملي على القيادة الرقمية لتعزيز بيئة التعليم الرقمي في رياض الأطفال، كما تتفق مع نتائج دراسة السباعي وقنديرية (2022)، التي أشارت إلى أن مديري رياض الأطفال يمارسون أسلوب الإدارة التشاركية بدرجة مرتفعة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، كما اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة عبد الجيد (2021) إلى وجود احتياجات تدريبية في المجالات الشخصية والفنية والقيادية للقيادات التربوية، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الديب وعميرة والشن (2021)، التي أظهرت تحسناً في أداء المعلمات بعد تطبيق برنامج تدريبي.

في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة موحد أنر هوليج (Movahhedazarhouligh, 2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسات القيادة لدى مديري مدارس الطفولة المبكرة كانت ضعيفة إلى متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة وفاء عاشور (2023)، التي أظهرت أن النمط الديمقراطي كان الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال، تليها الأنماط الأوتوقراطية والتسيبية. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السيد وحفني (2019)، التي أظهرت وجود قصور كبير في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية ضمناً مع دراسة الخريشا (2019)، التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس الخاصة في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التحديات المؤسسية التي تواجه رياض الأطفال في فلسطين، مثل نقص الموارد المادية والبشرية وغياب برامج تدريبية متقدمة تستهدف تطوير المهارات القيادية للمدريات بشكل مستمر. فتركيز المدريات على الجوانب التشغيلية والإدارية اليومية قد أدى إلى تقليل الاهتمام بالتطوير القيادي الشامل، الأمر الذي على النتيجة العامة للكفايات القيادية. إضافة إلى غياب أو قلة البرامج التدريبية المتخصصة في تعزيز الكفايات القيادية، خاصة في الجوانب التربوية والإدارية قد ساهم في تحقيق درجات أقل من المتوقعة في هذه الكفايات.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السياق الفلسطيني الذي يعاني من التحديات السياسية والاقتصادية قد يكون له دور مباشر في الحدّ من قدرة مدريات رياض الأطفال على تطوير كفاياتهن القيادية، نتيجة نقص الدعم المؤسسي والضغط المستمر لإدارة الأزمات. كما قد تكون الأدوار القيادية للمدريات غير مدعومة بشكل كافٍ من قبل المجتمع المحلي، مما يضعف من قدرتهن على بناء شبكة دعم قوية تساهم في تعزيز الكفايات القيادية. إضافة إلى أنه في ظل التغيرات السريعة في متطلبات القيادة التعليمية، وقد لا يكون لدى بعض المدريات الإمكانيات أو الأدوات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات، ما أثر على تقييم الكفايات القيادية بشكل عام. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العمل في رياض الأطفال يتطلب توازنًا بين الجوانب الإدارية، التربوية، والاجتماعية، مما قد يجعل التركيز على جميع الكفايات القيادية تحديًا كبيرًا بالنسبة للمدريات، خاصة في ظل غياب الدعم الكافي.

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة بُعد الكفايات الشخصية لدى مدريات رياض الأطفال الفلسطينية جاءت بمتوسط حسابي عام (3.31)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل والتحديات التي تواجه مديرات رياض الأطفال والتي تتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمرًا مع المعلمات والأطفال وأولياء الأمور، مما يعزز السمات الشخصية مثل الثقة بالنفس، والالتزام المهني، والتحلي بالعدالة والنزاهة، إلا أن هناك نقصًا في تطوير المبادرات الفردية أو المهارات الإبداعية اللازمة للتعامل مع تحديات أكبر.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المهام الإدارية والتربوية في رياض الأطفال تتطلب قدرًا كبيرًا من الالتزام المهني والثقة بالنفس، وهو ما انعكس على الأداء العام لهذا البُعد. وبالنسبة للنتائج المتعلقة بالعبارات الأكثر تقييمًا واحتلال العبارة المتعلقة بالالتزام بأخلاقيات المهنة المرتبة الأولى يشير إلى أن المديرات يعطين أولوية لقيم النزاهة والشفافية، مما يعزز من الكفايات الشخصية بشكل عام. إضافة إلى أن الثقة بالنفس التي جاءت في المرتبة الثانية وبالتالي تعكس قدرة المديرات على التعامل الفعّال مع بيئة العمل ومتطلباتها، ما يدعم بناء علاقات إيجابية مع الأطراف المعنية. إضافة إلى حل المشكلات بأسلوب منهجي ووفق أضرار محدودة هو مهارة أساسية ترتبط بطبيعة العمل القيادي للمديرات، ما يعكس مهارتهن في تجاوز العقبات اليومية.

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بالعبارات الأقل تقييمًا، مثل المبادرة لحل المشكلات أو تنفيذ المهام، قد تشير إلى تردد أو قلة دعم مؤسسي لتعزيز الابتكار في حل المشكلات والمبادرة بالأعمال. كما أن الدرجات المتوسطة عمومًا قد تعزى إلى غياب فرص تطوير الكفايات الشخصية، مما يحد من قدرة المديرات على الارتقاء بمستويات أدائهن إلى درجات أعلى. وقد تكون التحديات المرتبطة بظروف العمل، مثل قلة الموارد وكثرة المسؤوليات، عاملاً مؤثرًا في تحقيق مستويات متوسطة فقط في الكفايات الشخصية.

تشير النتائج التفصيلية لفقرات هذا البُعد إلى تباين في مستويات أداء المديرات، حيث حصلت
فقرة (الالتزام بأخلاقيات المهنة) (العبارة 4) على المرتبة الأولى بمتوسط (3.69) ودرجة كبيرة، مما
يعكس التزام المديرات بالقيم المهنية، وهو ما يمكن أن يُعزى إلى التأثير القوي للقيم الثقافية والاجتماعية
التي تركز على النزاهة في العمل. وجاءت فقرة (الثقة بالنفس) (العبارة 9) في المرتبة الثانية بمتوسط
(3.48) ودرجة كبيرة، مما يعكس شعور المديرات بثقة كبيرة في قدراتهن القيادية، وهو ما قد يرتبط
بخبرتهن العملية السابقة أو بدعم مؤسسي يساهم في تعزيز هذه المهارة. أما فقرة (حل المشكلات
بأسلوب منهجي) (العبارة 2)، فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.42) ودرجة كبيرة، مما يبرز
أهمية التفكير المنهجي لدى المديرات في مواجهة تحديات العمل اليومية.

في المقابل، جاءت الفقرات ذات الدرجات الأقل لتعكس بعض التحديات، حيث حصلت فقرة
(المبادرة لحل المشكلات) (العبارة 12) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.07) ودرجة متوسطة، مما
يشير إلى تردد المديرات في اتخاذ خطوات استباقية لحل المشكلات، وربما يرتبط ذلك بعدم وضوح
المسؤوليات أو ضعف الثقة المؤسسية. وبالمثل، حصلت فقرة (المبادرة في تنفيذ المهام) (العبارة 11)
على متوسط (3.12) ودرجة متوسطة، مما يعكس وجود قيود أو ضغوط تحد من قدرة المديرات على
تنفيذ المهام بشكل مستقل. وأخيرًا، جاءت فقرة (الثقة بامتلاك المهارات الإدارية) (العبارة 10) بنفس
المتوسط (3.12) والدرجة المتوسطة، مما يشير إلى حاجة المديرات إلى مزيد من التدريب أو التأهيل
الإداري لتعزيز شعورهن بالكفاءة في إدارة الروضة بفعالية.

أما فيما يتعلق ببُعد الكفايات الإدارية، جاءت في المرتبة الثالثة، فقد حصلت على متوسط
(2.51) ودرجة قليلة، مما يعكس تحديات كبيرة تواجه المديرات في هذا الجانب، ويُعزى ذلك إلى

غياب التدريب المتخصص في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، واتخاذ القرارات، إلى جانب الضغط الناتج عن نقص الموارد، مما يقلل من فاعلية الكفايات الإدارية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى غياب التدريب والتأهيل الإداري المستمر للمديرين، ما يحد من قدرتهم على تطوير كفاياتهم في التخطيط والتنظيم والإشراف. كما أن الظروف المحيطة برياض الأطفال، مثل نقص الموارد البشرية والمادية، قد تؤثر سلباً على تعزيز الكفايات الإدارية لدى المديرين. إضافة إلى غياب فرص التوجيه العملي والتطوير الذاتي قد يساهم في بقاء الكفايات الإدارية على مستويات منخفضة نسبياً.

وتُظهر النتائج التفصيلية لفقرات البُعد تبايناً في الأداء الإداري للمديرين بين الجوانب المختلفة. حصلت العبارة المتعلقة بالقدرة على توجيه المعلومات وتقديم الدعم على المرتبة الأولى بمتوسط (2.85) ودرجة متوسطة، مما يعكس اهتمام المديرين بتعزيز التفاعل الإيجابي مع الكادر التعليمي من خلال تقديم الدعم اللازم. كما جاءت العبارة المتعلقة بوضع الخطط وتحقيق الأهداف في المرتبة الثانية بمتوسط (2.77) ودرجة متوسطة، مما يُشير إلى وجود محاولات لتحديد الأهداف ووضع خطط تنظيمية لعمل رياض الأطفال، بالرغم من احتمالية وجود قصور في تحقيقها بشكل فعال. أما العبارة المرتبطة بتنظيم العمل وتحديد المهام فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط (2.76) ودرجة متوسطة، مما يعكس جهوداً مقبولة في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الروضة.

وعلى الجانب الآخر، جاءت العبارة المتعلقة بتوفير برامج تدريبية مستمرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.97) ودرجة قليلة، مما يُبرز ضعفاً واضحاً في تقديم فرص التطوير المهني للموظفين،

وهو جانب يستدعي تحسینًا كبيرًا. كما حصلت العبارة المرتبطة بكتابة تقارير شاملة ودقيقة على متوسط (2.10) ودرجة قليلة، مما يُشير إلى نقص في مهارات التوثيق والإبلاغ الإداري اللازمة لتعزيز الكفاءة الإدارية. وأخيرًا، جاءت العبارة الخاصة بالاعتماد على معايير واضحة لتوظيف الموظفين بمتوسط (2.25) ودرجة قليلة، مما يُظهر ضعفًا في الالتزام بمعايير التوظيف الموضوعية، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على جودة الكادر التعليمي والإداري.

بُعد الكفايات التربوية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.36) ودرجة قليلة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة التركيز على الجوانب التربوية في برامج إعداد المديرات أو غياب الاستراتيجيات الفعّالة لدعمهن في تطوير الكفايات التربوية الضرورية لتحسين جودة التعليم في رياض الأطفال.

وقد تعزى هذه النتيجة التي تعكس ضعفًا في قدرات المديرات على تصميم المناهج التربوية واستخدام أدوات التقييم المناسبة، مما يؤدي إلى قلة فاعلية العملية التربوية في الروضة. كما يمكن أن يعود ضعف الموافقة على بعض العبارات إلى قلة التفاعل المهني مع المشرفين التربويين أو نقص في الجهود المبذولة لتنمية التوجهات المهنية لدى المعلمات. إضافة إلى ضرورة زيادة الدعم المهني والتدريبي للمديرات في مجالات تصميم المناهج التعليمية واستخدام أدوات القياس والتقويم، ما يعزز فعالية التعليم والتعلم في رياض الأطفال.

تُظهر النتائج التفصيلية لفقرات بُعد الكفايات التربوية تفاوتًا في الأداء التربوي للمديرات. جاءت العبارة المتعلقة بالزيارات الصفية المنتظمة في المرتبة الأولى بمتوسط (2.80) ودرجة متوسطة، مما يعكس اهتمام المديرات بمتابعة العملية التعليمية بشكل دوري، وهو جانب ضروري لتحسين جودة

التعليم. كما حصلت العبارة المرتبطة بالتفاعل الإيجابي مع المشرف التربوي على المرتبة الثانية بمتوسط (2.70) ودرجة متوسطة، مما يُبرز جهود المديرات في الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين لدعم العمل التربوي. أما العبارة المتعلقة بتنمية التوجهات المهنية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.62) ودرجة متوسطة، مما يُظهر مساعي المديرات لتعزيز التوجهات المهنية الإيجابية بين فريق العمل، وهو عنصر أساسي لتحفيز الأداء وتحقيق أهداف الروضة.

وفي المقابل، حصلت العبارة المرتبطة بتصميم المناهج التعليمية المناسبة للأطفال على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.90) ودرجة قليلة، مما يُبرز ضعفًا في مهارة تصميم مناهج تعليمية ملائمة لاحتياجات الأطفال، وهو ما يستدعي تعزيز هذه المهارة من خلال برامج تدريبية متخصصة. كما جاءت العبارة الخاصة باستخدام أدوات القياس والتقييم بمتوسط (1.98) ودرجة قليلة، مما يعكس صعوبة في توظيف أدوات التقييم بشكل فعال لتقييم تعلم الأطفال، ما يُبرز الحاجة إلى تطوير مهارات القياس والتقييم. وأخيرًا، حصلت العبارة المتعلقة بوضع برامج تعليمية متكاملة على متوسط (2.16) ودرجة قليلة، مما يُظهر ضعفًا في القدرة على تقديم برامج تعليمية شاملة تلبي احتياجات الأطفال، مما يتطلب تحسين الكفايات التربوية في هذا الجانب.

وأخيرًا، جاء بُعد الكفايات الاجتماعية، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.81) ودرجة متوسطة، مما يشير إلى اعتماد المديرات بشكل أساسي على مهاراتهن في بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وفريق العمل. ومع ذلك، يُظهر غياب برامج تدريبية ممنهجة لتطوير العلاقات الاجتماعية بشكل مؤسسي تأثيرًا واضحًا على تحقيق مستويات أعلى في هذا البُعد. وتعكس النتيجة امتلاك المديرات لمهارات اجتماعية متوسطة، مما يدل على قدرتهن على التفاعل مع فريق العمل

والأطفال بشكل عام، لكن هناك حاجة لتعزيز بعض المهارات الاجتماعية الأخرى، مثل بناء علاقات تعاونية فعالة مع المديرين والزملاء الآخرين لتحقيق بيئة عمل أكثر تكاملاً.

كما تُظهر النتائج التفصيلية لفقرات بُعد الكفايات الاجتماعية تفاوتاً في الأداء بين المديرات. جاءت العبارة المتعلقة بغرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في المرتبة الأولى بمتوسط (3.55) ودرجة كبيرة، مما يعكس الاهتمام الكبير لدى المديرات بتعزيز هذه القيم في نفوس الأطفال، وهو دور محوري للروضة في بناء شخصية الطفل. كما أظهرت المديرات قدرة جيدة على الإقناع، حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الثانية بمتوسط (2.96) ودرجة متوسطة، مما يُساهم في توجيه الأطفال وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التربوية. بالإضافة إلى ذلك، برزت قدرة المديرات على العمل ضمن فريق في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.93) ودرجة متوسطة، مما يُبرز أهمية بيئة العمل التعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة.

أما الفقرات ذات الدرجات الأقل، فقد جاءت العبارة المتعلقة بإنشاء علاقات تعاونية مع مديرات رياض الأطفال الأخرى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.38) ودرجة قليلة، مما يُشير إلى ضعف التعاون بين المديرات لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما سجلت القدرة على تحليل الشخصيات والأنماط متوسطاً منخفضاً (2.45)، مما يعكس تحديات تواجهها المديرات في فهم الشخصيات المختلفة للأطفال، وهو ما قد يؤثر سلباً على جودة التفاعل مع الأطفال والفريق داخل الروضة.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع برامج التدريب الحالية التي تُقدّم لمديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

1.2.1.5 السؤال الأول: كيف تساهم كفاياتك الشخصية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، في تعزيز جودة الإدارة وتحقيق الأهداف التربوية في رياض الأطفال؟

قامت الباحثة باستخراج النتائج لهذا السؤال الذي حصل على نسبة (60%) بالموافقة والايجابية لتحقيق الاهداف التربوية، ويعزى السبب الى الشخصية القيادية لدى مديرات رياض الأطفال واختيارهن بعناية ووفق اسس ومعايير محددة، وربما لان اغلبهن من المنطقة نفسها مما يوفر راحة في التعامل من قبل الاهالي مع مديرة الروضة كما افادت به المديرات اثناء الحوار معهن بالمقابلة، وهذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الانسجام الثقافي والانتماء الاجتماعي يسهمان في تحسين الأداء الإداري والتواصل، كما ان اتخاذ قرارات تستند إلى تقييم جيد للوضع القائم، مما يساعد في تلبية احتياجات الأطفال والمعلمات. وترى الباحثة أن وجود المرشحات التربويين يعزز من القدرة على مواجهة المشكلات النفسية والتعليمية ويزيد من فعالية العملية التعليمية، وهو ما يتطلب تعزيز هذه الممارسة في الرياض الحكومية. كما ترى الباحثة أن تفسير هذه المركزية بأنها ناتجة عن السياسات الصارمة في المؤسسات الحكومية متمثلة (بالوزارة والتربية) والتي تحد من استقلالية القرار، مما يؤثر سلباً على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات.

2.2.1.5 السؤال الثاني: كيف ينعكس التزامك بأخلاقيات المهنة، وتحقيق العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية على أدائك الوظيفي وتفاعلاتك اليومية داخل روضة الأطفال؟

اجمعت عينة الدراسة على التزامهن بأخلاقيات المهنة، وتحقيق العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية له التأثير الكبير على أدائهن الوظيفي داخل روضة الأطفال والتفاعل اليومي مع الأطفال والمعلمات، وأولياء الأمور، وأن هذه القيم ليست فقط أساساً للسلوك المهني الجيد، بل إنها تشكل الأسس التي يُبنى عليها النجاح في بيئة تعليمية تربوية. وأظهرت نتائج عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال اتفاق جميع مديرات رياض الأطفال بنسبة 100% على أهمية وضرورة التزامهن بتحري العدالة والنزاهة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والاحترام المتبادل في التعامل، سواء مع المعلمات أو الأطفال، داخل الروضة وخارجها. وأكدت المديرات أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يسهم في تعزيز العدالة وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي والتفاعل اليومي في بيئة الروضة.

3.2.1.5 السؤال الثالث: كيف تساهم كفاياتك الإدارية، بما في ذلك وضع الخطط، تنظيم العمل، وتقييم الأداء، في تحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال وضمان جودتها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة التوافق العالية التي بلغت 90% على إجابة السؤال الثالث حول كيفية مساهمة الكفايات الإدارية في تحقيق الأهداف التربوية وضمان جودة رياض الأطفال، تعكس أهمية اتباع نهج إداري منهجي ومتسلسل في معظم رياض الأطفال. يتضح من الإجابات أن التخطيط يشكل حجر الأساس لهذا النهج، حيث يتم إعداد خطة سنوية استراتيجية تشمل أهدافاً واضحة ومنهجية محددة للعمل.

تتطلب هذه الخطة السنوية لتتفرع إلى خطط فصلية، ثم شهرية وأسبوعية، مما يساعد في تنظيم العمل وفق أولويات زمنية قابلة للمتابعة والتقييم. هذه الهيكلية التخطيطية تضمن توزيع المهام بشكل متوازن، وتحقيق التناغم بين مختلف الأنشطة التربوية والإدارية.

أشارت المشاركات أيضًا إلى أهمية تنظيم العمل في رياض الأطفال من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين المعلمات والإداريين، الأمر الذي يعزز من الكفاءة التشغيلية ويقلل من احتمالية حدوث ارتباك أو تضارب في المهام.

أما بالنسبة لتقييم الأداء، فقد تبين أنه يتم بانتظام وبطرق متنوعة تشمل الملاحظة المباشرة، التقارير الدورية، واستخدام أدوات تقييم محددة لقياس مدى تحقيق الأهداف التربوية وجودة العمليات داخل الروضة. ويسهم هذا التقييم الدوري في تحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الجودة.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن العديد من مديرات رياض الأطفال يستخدمن أساليب تشاركية في وضع الخطط ومراجعة الأداء، حيث يتم إشراك الكوادر التعليمية في عمليات التخطيط والتقييم. هذه المشاركة تسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحسين التزام الجميع بتحقيق الأهداف التربوية.

باختصار، يعكس هذا النهج الإداري الذي يتسم بالتخطيط المنهجي والتنظيم الدقيق والتقييم المستمر مدى تأثير كفايات المديرات الإدارية على تحقيق أهداف رياض الأطفال وضمان جودتها، مما يجعل هذه الكفايات عنصرًا أساسيًا في إدارة فعالة لرياض الأطفال.

3.2.1.5 السؤال الرابع: كيف تقومين بإدارة الأزمات، وإدارة الميزانية والوقت بكفاءة لتعزيز فعالية عمل رياض الأطفال وتحقيق التوازن بين مختلف المهام والمسؤوليات؟

ومن خلال تحليل إجابات مديرات رياض الأطفال، ظهر أن (40%) منهن يجدن صعوبة في إدارة الأزمات بكفاءة، وترى الباحثة أن ما سبق يشير إلى أهمية تقديم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات المديرات في إدارة الأزمات والعمل بحالات الطوارئ، والموارد المتاحة والتكنولوجيا لضمان استمرارية العمل بكفاءة حتى في الظروف الطارئة، كما ترى الباحثة أن إدارة الأزمات الفعالة تتطلب تخطيطاً استباقياً وتوزيعاً دقيقاً للموارد، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تدريب المديرات على استراتيجيات إدارة الأزمات

1.2.1.5 السؤال الخامس: كيف تساهم معارفك التربوية العميقة، بما في ذلك فهم نظريات التربية ومراحل نمو الطفل، في تصميم وتنفيذ مناهج تعليمية فعالة لرياض الأطفال؟

ومن خلال إجابات المديرات على هذا السؤال اتفقت (80%) أنهن يفتقرن إلى القدرة على تصميم مناهج تعليمية فعالة ومن هنا تتجلى أهمية وجود سلسلة من الدورات والبرامج التأهيلية لتدريب هذه الفئة بشكل معمق على نظريات التربية والمراحل النمائية بشكل مفصل للأطفال لعمر (4) سنوات و(5) سنوات وكيفية بناء وتصميم منهاج بناء على الخصائص النمائية للطفل.

ومن وجهة نظري، يُعدُّ توفير دورات وبرامج تأهيلية معمقة في هذا المجال خطوة أساسية لضمان تحسين جودة التعليم في رياض الأطفال. الأطفال في هذا العمر يتسمون بخصائص نمائية مميزة تتطلب من المعلمين والمعلمات فهماً عميقاً لهذه الخصائص وكيفية بناء أنشطة تعليمية تتناسب مع نموهم العقلي والجسمي والعاطفي.

وقد تساعد هذه البرامج التدريبية في تحسين قدرة المديرات على تصميم مناهج تعليمية تراعي هذه الخصائص وتوفر بيئة تعليمية مشجعة على الاستكشاف والتعلم. كما يجب أن تتضمن هذه البرامج تدريبًا عمليًا على كيفية تطبيق النظريات التربوية في الممارسات اليومية وكيفية استخدام الأدوات التعليمية التي تدعم النمو الشامل للأطفال. حيث إن دمج هذه المعارف التربوية مع التدريب العملي يُمكن أن يساهم بشكل كبير في تطوير ممارسات التعليم في رياض الأطفال، مما يعزز من استعداد الأطفال للانتقال إلى مراحل التعليم اللاحقة بشكل أكثر تكاملًا.

6.2.1.5 السؤال السادس: كيف تقومين باستخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلّم الأطفال وتطوير العملية التعليمية في رياض الأطفال من خلال التفاعل مع المعلمات والمشرف التربوي؟

ومن خلال تحليل إجابات المديرات أكدت ما نسبة (80%) من مديرات رياض الأطفال على أهمية أدوات القياس في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأطفال، وأنهن يعتمدن على قوائم الرصد. ويمكن القول أنه من خلال إجابات مديرات رياض الأطفال أنه لا توجد خبرة كافية لدى مديرات رياض الأطفال في استخدام أدوات غير تقليدية وفعّالة لتقييم مدى التطور والتحسين الذي يصل له الطفل بشكل علمي.

7.2.1.5 السؤال السابع: كيف تساهم قدراتك الاجتماعية، بما في ذلك تحليل الشخصيات، التفاوض، والإقناع، في بناء علاقات إيجابية وإدارة الصراعات داخل روضة الأطفال؟

اتفقت العينة بنسبة (90%) على أهمية القدرات الاجتماعية وقدرتهن على تحليل الشخصيات ومعرفة التعامل مع أنماط مختلفة من الاهالي والمجتمع والمعلمات، وعلى قدرتهن على التفاوض والاقناع بحكم خبرتهن، وتعتبر القدرات الاجتماعية من أهم العوامل في بناء بيئة تعليمية إيجابية.

بينت المقابلات أن بعض المديرات يبرعن في استخدام هذه القدرات، وهو ما تؤكد الدراسات التي ترى أن القدرة على تحليل الشخصيات وفهمها يمكن أن يساعد في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة تعاونية.

8.2.1.5 السؤال الثامن: كيف تساهم مهاراتك في التواصل والعمل الجماعي وتحفيز المعلمات والأطفال في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الروح التعاونية في روضة الأطفال؟

اتفقت العينة بنسبة (100%) من خلال المقابلات أن التواصل والعمل الجماعي لهما تأثير كبير على تعزيز الروح التعاونية وتحقيق الأهداف التربوية. تدعم الأدبيات هذه الفكرة، حيث إن العمل الجماعي الفعال يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من تحقيق الأهداف بشكل مشترك.

9.2.1.5 السؤال التاسع: ما برامج التدريب التي تدرّبت من خلالها على مهارات رياض الأطفال؟

أشارت 60% من المديرات إلى أنهن لم يحصلن على أي تدريب متخصص منذ جائحة كورونا مع ذلك، أبدت بعض المديرات تحفظات على شمولية البرامج التدريبية. فقد أشارت 20% منهن خلال المقابلات الشخصية إلى أن البرامج، رغم طول مدتها، لم تغطّ المهارات الإدارية التي تحتاجها المديرة لإدارة الروضة والمعلمات. وأكدت المشاركات أن هذه البرامج افتقرت إلى موضوعات مهمة مثل بناء شخصية المديرة، مهارات إعداد الموازنات، التواصل مع أولياء الأمور، العمل مع المجتمع، تطوير أنظمة جودة الروضة، وكيفية اختيار المناهج المناسبة. ومن هنا أشارت الباحثة إلى أهمية وجود برامج تدريبية تراعي الاحتياجات لمديرات رياض الأطفال من حيث الكفايات الإنسانية والذاتية والإدراكية والكفايات الفنية. وبناءً على تحليل نتائج المقابلات التي أُجريت مع عينة الدراسة المكونة من (10) مديرات لرياض الأطفال، تبين أن نسبة كبيرة من المديرات يفتقرن إلى الكفايات اللازمة

لتصميم المناهج التعليمية بشكل فعال، حيث أشارت النتائج إلى أن (80%) من المديرات صرّحن بعدم قدرتهن على القيام بتصميم مناهج تعليمية تواكب احتياجات الأطفال وتضمن تحقيق أهداف تربوية شاملة، (20%) من المديرات أجبن بأنهن لديهن القدرة على تصميم وحدة تعليمية وبمساعدة زميلات لهن أو خبير تربوي.

ويتضح من هذه النتائج أن هناك حاجة ماسة لبرامج تدريبية مستمرة وموجهة لتطوير كفاءات المديرات في مجال تصميم المناهج، وذلك لزيادة كفاءتهن القيادية وتعزيز قدرتهن على تطبيق نظريات التربية الحديثة وفهم مراحل نمو الطفل. هذا الاستنتاج يتفق مع دراسات سابقة أكدت على أن التدريب المستمر للقيادات التربوية يساهم في تحسين جودة التعليم ويعزز من قدرتهن على الابتكار في تصميم المناهج.

كما تظهر المقابلة أن بعض المديرات يعتمدن بشكل كبير على الإرشادات العامة دون تخصيص أو تكييف للمناهج مع بيئة رياض الأطفال الخاصة بهن، مما يشير إلى ضعف في تطبيق مهارات القياس والتقييم لتطوير العملية التعليمية بناءً على التفاعل المباشر مع المعلمات والمشرفين التربويين.

وتدعم الأدبيات العلمية هذه الحاجة، إذ تؤكد الأبحاث على أن القادة التربويين الذين يمرون ببرامج تدريبية متخصصة يظهرون كفاءات أكبر في مجالات إدارة الأزمات وتصميم المناهج بفعالية. تُستخدم المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات النوعية، حيث تتيح للباحث التفاعل المباشر مع المشاركين والحصول على رؤى معمقة حول موضوع الدراسة. تُستخدم المقابلات الشخصية في

الدراسات التي تتطلب فهماً عميقاً للسلوكيات والآراء والخبرات، وغالباً ما تُعتبر أداة مثالية لدراسة المواضيع المعقدة أو الحساسة التي قد لا تكشفها الأساليب الكمية بسهولة.

وفقاً للمنهجية العلمية، فإن التوثيق السليم يتطلب توضيح سياق المقابلات وعددها، وخصائص المشاركين، وطريقة تحليل البيانات، مما يعزز مصداقية الدراسة.

واعتمدت الباحثة على المقابلات كأداة أساسية لجمع البيانات النوعية من عينة مكونة من (10) مديرات لرياض الأطفال في فلسطين، بهدف فهم عدة أمور متعلقة بإدارة رياض الأطفال في السياق الفلسطيني.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل تختلف الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد سنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال ونوع الرياض (حكومية/خاصة)).

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري الآتي:

H₀₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف (المؤهل العلمي والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التي التحقت بها ونوع الرياض (حكومية/خاصة)) ، وسنوات الخبرة كمديرة روضة.

1.4.1.5 متغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج إلى أن قيمة (Sig) لأثر المؤهل العلمي على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.047) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (0.05) بُعد واحد على الأقل من الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وهذا يشير إلى أنه من الطبيعي أن تؤثر درجة المؤهل العلمي ومدى تخصصه في تعزيز الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال. فالمديرات الحاصلات على مؤهلات أكاديمية متقدمة في التربية، إدارة الأعمال، أو التعليم المبكر قد يمتلكن معرفة نظرية معمقة حول مبادئ القيادة، واستراتيجياتها، وأفضل الممارسات المتبعة في الإدارة التربوية. وهذا الفهم النظري يساعدهن في تطبيق أساليب قيادية مدروسة ومبنية على أسس علمية. كما إن المديرات ذوات المؤهلات العالية أكثر قدرة على مواكبة التطورات التربوية في القيادة، حيث تكون لديهن القدرة على تطبيق أساليب تعليمية وإدارية حديثة ومتطورة، مثل القيادة التحويلية أو القيادة القائمة على التعاون بين الفرق. في حين أن المديرات اللواتي يحملن مؤهلات أدنى قد لا يتعرضن لنفس الدرجة من التدريب أو التعليم الذي يعزز هذه المهارات.

كما أن المديرات اللاتي يحملن مؤهلات علمية متقدمة غالبًا ما يمتلكن مهارات تفكير ناقد وتحليلي أعلى، مما يساعدهن في اتخاذ قرارات قيادية مدروسة بناءً على تحليل دقيق للبيانات والظروف المحيطة. وهذا يمكن أن يعزز من فعالية القيادة في التعامل مع الأزمات، والتحديات اليومية، أو توجيه استراتيجيات تطوير الأداء في رياض الأطفال. إضافة إلى أن المؤهلات العالية تتضمن غالبًا تعلم المهارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأداء، ووضع الأهداف. وهذه المهارات تكون أساسية في ممارسة القيادة الفعالة في رياض الأطفال، حيث تحتاج المديرية إلى التخطيط طويل المدى وتقييم عمليات التحسين المستمر في المؤسسة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرات اللاتي يحملن مؤهلات علمية متقدمة غالباً ما يمتلكن فهماً أفضل لأهمية العمل الجماعي والقيادة التشاركية. وهذا يمكن أن يساعدن في بناء فرق عمل فعالة، حيث يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة. فالتعليم العالي يركز عادة على أساليب الإدارة التي تعتمد على التشاور والتحفيز، ما يعزز من فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية. كما أنه مع تقدم المؤهل العلمي، تزداد قدرة المديرية على تحسين مهارات التواصل الفعّال مع الموظفين، الأطفال، وأولياء الأمور. كما تصبح لديها القدرة على حل النزاعات بشكل أكثر دقة وفعالية، وهو أمر حاسم في بيئة رياض الأطفال التي تتطلب التعامل مع عدد من التحديات الاجتماعية.

إضافة إلى أنه من الممكن أن تزداد فرص المديرات اللاتي يحملن مؤهلات أعلى في الحصول على التدريب المستمر والدورات التدريبية التي تساهم في تطوير مهارتهن القيادية. فالمؤسسات التعليمية التي تعتمد على ممارسات تدريبية منهجية تهتم بتزويد القادة بالمعرفة الحديثة والتقنيات القيادية المتقدمة. وهذا يساعد المديرات على تحسين أدائهن القيادي بشكل مستمر. وقد تكون المديرات اللواتي يحملن مؤهلات علمية أعلى قد يكون لديهن فرص أكبر للتفاعل مع الأنظمة التعليمية العالمية أو المشاركة في مؤتمرات وندوات تعليمية، مما يساعدن في تبادل الخبرات والاطلاع على أفضل الممارسات الدولية في مجال القيادة. إضافة إلى أنه عادة ما تزيد المؤهلات العلمية من ثقة المديرية في قدرتها على اتخاذ القرارات وقيادة المؤسسة التعليمية. هذا الشعور بالثقة يساعد المديرات على إدارة الروضة بفعالية أكبر واتخاذ المبادرات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر. كما أن المديرات اللواتي حصلن على تعليم متقدم غالباً ما يكن أكثر قدرة على التفاعل مع التحديات بحلول مبتكرة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أمل السطيحة (2023)، التي أكدت فعالية التدريب العملي على القيادة الرقمية في تعزيز الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، مما يعكس دور المؤهل العلمي والتدريب في تحسين الكفايات القيادية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العريفي (2019)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير) وأصحاب المؤهل (بكالوريوس) في استجاباتهم نحو الكفايات الشخصية لصالح حملة الماجستير. هذا الاتفاق يدعم أهمية المؤهل العلمي في تطوير الجوانب الشخصية والقيادية لدى المديرين في مراحل التعليم المختلفة.

في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة السباعي وقنديرية (2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أسلوب الإدارة التشاركية لدى مديري رياض الأطفال بناءً على متغير المؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة (سارة موهaida زرهوليع، 2021)، التي أوضحت أن ممارسات القيادة لدى مديري مدارس الطفولة المبكرة كانت ضعيفة إلى متوسطة نتيجة الافتقار إلى الكفاءات القيادية المؤهلة. واختلفت الدراسة الحالية ضمناً مع دراسة الخريشا (2019)، التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس الخاصة في تطبيق معايير الجودة الشاملة، لكنها لم تربط هذه الفروق بالمؤهل العلمي بشكل مباشر. كما تختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السيد وحفني (2019)، التي أظهرت ضعف التدريب والتأهيل لدى مديري رياض الأطفال الحكومية.

2.4.1.5 متغير عدد سنوات الخدمة

أشارت النتائج إلى أن قيمة (Sig) لأثر عدد سنوات الخدمة على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.11) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية ضمنياً مع دراسة السباعي وقنديرية (2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أسلوب الإدارة التشاركية بناءً على متغير عدد سنوات الخبرة لدى مديري رياض الأطفال. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2019)، التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة لسنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية في استجابات المديرين نحو الكفايات اللازمة، مما يؤكد أن الخبرة الزمنية وحدها قد لا تكون العامل المحدد في تطور الكفايات القيادية. كما جاءت الدراسة الحالية متوافقة مع نتائج دراسة دراسة (سارة موهaida زرهوليع، 2021) التي بينت أن مستوى ممارسات القيادة لدى مديري مدارس الطفولة المبكرة كان ضعيفاً إلى متوسط بغض النظر عن طول سنوات الخدمة.

في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة وفاء عاشور (2023)، التي أظهرت أن سنوات الخبرة قد تكون مرتبطة بأنماط القيادة الممارسة، حيث أكدت أن النمط الديمقراطي كان أكثر شيوعاً، وقد يرتبط ذلك بتراكم الخبرة لدى المديرات في رياض الأطفال. كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الخريشا (2019)، التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس الخاصة بناءً على عدد

سنوات الخبرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث يمكن أن تشير الخبرة الطويلة إلى تراكم مهارات إدارية وتنظيمية مؤثرة.

مما يعني أن عدد سنوات الخدمة لا يؤثر بشكل كبير على هذه الكفايات، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أن الخبرة في العمل تعتبر عاملاً مهماً في العديد من المجالات القيادية، إلا أن الكفايات القيادية قد لا تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بعدد سنوات الخدمة فقط. فقد تكون هذه الكفايات أكثر تأثراً بالعوامل الأخرى مثل المؤهل العلمي، أو التدريب المتخصص، والقدرة على التعلم المستمر، وهذه العوامل قد لا تتأثر بشكل كبير بالمدة الزمنية التي أمضتها المديرية في منصبها. كما أن الكفايات القيادية ليست مهارات ثابتة تنمو فقط مع مرور الوقت، بل هي مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطويرها من خلال التدريب والممارسات اليومية في العمل. وبالتالي، قد لا يكون لعدد سنوات الخدمة تأثير بالغ على قدرة المديرية على ممارسة القيادة بشكل فعال، خصوصاً إذا كانت المديرية قد اكتسبت المهارات القيادية من خلال مصادر أخرى مثل الدورات التدريبية أو التعلم الذاتي.

يمكن أن تظهر بعض الفروق الفردية بين المديرات على مستوى القيادة بغض النظر عن سنوات الخدمة. على سبيل المثال، قد تكون هناك مديرة حديثة في المنصب لكنها تمتلك قدرات شخصية عالية أو مؤهلات علمية متقدمة تمنحها كفاءات قيادية قوية، في حين أن مديرة أخرى قد تكون لديها سنوات طويلة من الخدمة لكنها قد لا تكون قد طورت نفس المهارات القيادية. ذلك لأن القيادة تتأثر أيضاً بعوامل مثل الشخصية والأسلوب الشخصي. وبالتالي يمكن أن تكون عدد سنوات

الخدمة أقل تأثيرًا على الكفايات القيادية بالمقارنة مع الجوانب الأخرى مثل التطوير المهني أو القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات الحديثة.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه من الممكن أن تكون المديرات، بغض النظر عن سنوات خدمتهن، قد حصلن على فرص تدريبية مشابهة تساعد في تنمية مهارتهن القيادية بشكل منتظم. إضافة إلى أن التدريب المستمر أصبح عاملاً رئيسياً في تحسين الكفايات القيادية في المؤسسات التربوية، حيث يسمح للمديرات بتطوير مهارات القيادة دون الحاجة إلى الانتظار لسنوات طويلة في المنصب.

كما يمكن أن تكون المديرات اللاتي لديهن سنوات خدمة أقل قد حصلن على فرص أكبر لتعلم أساليب القيادة الحديثة، في حين أن المديرات الأكثر خبرة قد يواصلن استخدام أساليب قديمة قد لا تكون متوافقة مع احتياجات العصر الحالي. وفي بعض الحالات، قد تعمل المديرات في منظمات مختلفة أو تحت ظروف مؤسسية متغيرة مما يساهم في تأثير محدود لعدد سنوات الخدمة. وعلى سبيل المثال، إذا انتقلت مديرة من إدارة رياض أطفال خاصة إلى إدارة رياض أطفال حكومية أو العكس، فقد تواجه تحديات جديدة تستدعي منها استخدام أساليب قيادية جديدة. هذه التغيرات قد تؤثر أكثر من عدد سنوات الخدمة على الكفايات القيادية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من المديرات قد يتعاملن مع تحديات متنوعة تتطلب التكيف مع بيئات عمل مختلفة. وحتى المديرات ذوات السنوات الطويلة من الخدمة قد يواجهن تحديات

في تطبيق أساليب قيادية جديدة أو التعامل مع الضغوطات المؤسسية، خاصة إذا كانت البيئة التربوية تتغير بسرعة، مثل إدخال التقنيات الحديثة في التعليم أو تغيير السياسات الحكومية المتعلقة بالتعليم. وتعرّو الباحثة إلى أنه أحياناً يُنظر إلى عدد سنوات الخدمة كمؤشر غير دقيق للقدرة القيادية. فالرغبة في التطور الشخصي والاستعداد للتعلم المستمر هما عاملان أكثر أهمية في تعزيز الكفايات القيادية. لذا، قد تكون المديرات اللاتي يمضين سنوات قليلة في الخدمة، ولكنهن يواكبن التطورات ويشاركن في برامج تدريبية متقدمة أفضل في الأداء القيادي من المديرات ذوات السنوات الطويلة في الخدمة، ولكن لم يكن لديهن نفس الفرص التدريبية.

3.4.1.5 متغير نوع رياض الأطفال

أشارت النتائج إلى أن قيمة (Sig) لأثر نوع رياض الأطفال على جميع أبعاد الكفايات القيادية مجتمعة تساوي (0.80) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين باختلاف متغير نوع رياض الأطفال.

مما يعني أنه لا يوجد تأثير ملحوظ لنوع الروضة على الكفايات القيادية. ويمكن تفسير ذلك بأن مهام المديرات في كلا النوعين تتشابه في الجوهر، حيث تركز على إدارة العملية التعليمية، تنظيم الأنشطة، التنسيق مع المعلمات، والتواصل مع أولياء الأمور. المهارات القيادية الأساسية، مثل اتخاذ القرارات، التواصل الفعال، وإدارة الفريق، تُعد متطلبات أساسية لأي مؤسسة تعليمية بغض النظر عن

نوعها. وبالتالي، تظل هذه المهارات ثابتة في طبيعتها، مما يفسر غياب الفروق في الكفايات القيادية بين النوعين.

وقد يتوقع البعض أن رياض الأطفال الخاصة توفر موارد مالية أكبر وبرامج تدريبية متطورة تمنح المديرات مرونة أكثر، بينما تعتمد الرياض الحكومية على الدعم الحكومي والالتزام بالقوانين الرسمية التي تضمن جودة التعليم. ومع ذلك، يبدو أن القيم الأساسية المتعلقة بالكفايات القيادية، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، لا تتأثر بشكل مباشر بهذه الاختلافات.

وعلى الرغم من الفروق بين السياقات المؤسسية للرياض الخاصة والحكومية، فإن كلا النوعين يشترك في الهدف الرئيسي المتمثل في تحسين جودة التعليم وتعزيز تعليم الأطفال بشكل فعال. وتظل الكفايات القيادية المتعلقة بإدارة التغيير، التفاعل مع الفرق التعليمية، والتواصل الفعال ضرورية في أي بيئة تعليمية. كما أن توفر فرص التدريب والتطوير المهني لكل من مديرات الرياض الحكومية والخاصة يساهم في تعزيز الكفايات القيادية بغض النظر عن نوع الروضة. لذلك، قد يكون التدريب المستمر أكثر تأثيراً في تحسين المهارات القيادية مقارنة بنوع الروضة.

من ناحية أخرى، قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على الكفايات القيادية، مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوعية التدريب الذي تلقته المديرة. على سبيل المثال، مديرة في روضة خاصة قد تكون استفادت من برامج تدريب متقدمة ساعدتها على تطوير كفاياتها بشكل أكبر من مديرة في روضة حكومية، أو العكس.

وعلى الرغم من وجود اختلافات تنظيمية أو تمويلية بين الرياض الخاصة والحكومية، فإن هذه الاختلافات لا تؤثر بشكل جوهري على الكفايات القيادية. فعلى سبيل المثال، قد تواجه المديرات في الرياض الخاصة تحديات إضافية تتعلق بالحفاظ على جودة عالية لجذب الطلاب، لكنها تظل بحاجة إلى نفس الكفايات القيادية التي تحتاجها المديرات في الرياض الحكومية.

وتستخلص الباحثة إن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نوع الروضة وأبعاد الكفايات القيادية يعكس أن التحديات والمهارات القيادية المطلوبة لتحقيق النجاح التربوي متشابهة بين النوعين. وبالتالي، تظل عوامل مثل التدريب المستمر، التطوير المهني، والخبرة الشخصية أكثر أهمية في تعزيز الكفايات القيادية مقارنة بنوع الروضة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخريشا (2019)، التي أشارت إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة، ولم ترتبط بفروق ذات دلالة إحصائية بناءً على نوع المدرسة (حكومية أو خاصة)، مما يعزز فكرة أن نوع رياض الأطفال قد لا يكون عاملاً مؤثراً في تطوير الكفايات القيادية. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السيد وحفني (2019)، التي أوضحت أن الجوانب الإدارية والمؤسسية في رياض الأطفال تواجه قصوراً بغض النظر عن نوع المؤسسة، مما يشير إلى أن التحديات المتعلقة بالكفايات القيادية لا تختلف بين الأنواع المختلفة لرياض الأطفال.

في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الديب وآخرون (2021)، التي أشارت إلى أن أداء المعلمات والمديرات في رياض الأطفال يظهر فروقاً إيجابية في المؤسسات الخاصة بعد تطبيق

برامج تدريبية، مما قد يعني أن نوع رياض الأطفال يؤثر في جودة الكفايات القيادية. كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2019)، التي أظهرت أن أساليب تنمية الكفايات تختلف بناءً على سياقات تعليمية مختلفة، حيث قد تتوفر في بعض أنواع رياض الأطفال موارد وإمكانيات أفضل لتطوير الكفايات القيادية مقارنة بغيرها.

4.4.1.5 متغير سنوات الخبرة كمديرة روضة

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (الكفايات التربوية، الدرجة الكلية للكفايات القيادية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة دراسات عليا وفئة دبلوم لصالح فئة دراسات عليا.

تشير هذه النتيجة إلى أن المديرات الحاصلات على درجات دراسات عليا تتمتع بمستوى أعلى من الكفايات التربوية والقيادية مقارنة بالمديرات الحاصلات على دبلوم. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن برامج الدراسات العليا توفر تدريباً متخصصاً ومهارات أكاديمية متقدمة، مما يمكنهن من التعامل مع التحديات التربوية والإدارية بشكل أكثر كفاءة. كما أن برامج الدراسات العليا تركز على تعزيز المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال القيادة التربوية والتعليم، مما يعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة فرق العمل، واتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الكفايات القيادية. إضافة إلى أن الأشخاص الحاصلين على دراسات عليا عادة ما يكون لديهم فرص أكبر للوصول إلى فرص التدريب المهني المتقدم والموارد الأكاديمية التي تعزز من قدراتهم القيادية وتساعدهم في مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العينة فيما يتعلق

بـ: (الكفايات الاجتماعية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة بكالوريوس وفئة دبلوم لصالح فئة بكالوريوس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات الحاصلات على شهادة بكالوريوس كن قد تعرضن خلال دراستهن لبرامج تعليمية تشمل جانباً مهماً من التدريب على المهارات الاجتماعية مثل التواصل الفعّال، التعاون مع الفريق، وبناء العلاقات مع أولياء الأمور. كما أن المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس غالباً ما يكن أكثر خبرة في تطبيق المهارات الاجتماعية بشكل عملي. تلك الخبرات العملية تساعد في تعزيز العلاقات التفاعلية مع المعلمين، الأهل، والمجتمع المحيط، وهو أمر أساسي لتحسين الكفايات الاجتماعية. في حين أن المديرات الحاصلات على دبلوم، قد يتلقين تدريباً أقل تخصصاً في مجالات القيادة التربوية والتواصل الاجتماعي، وبالتالي فإن خريجات البكالوريوس يتمتعن بفرص أكبر لتطوير هذه المهارات، مما يعكس تفاوتاً في الأداء بينهما في مجال الكفايات الاجتماعية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) بين استجابات العينة فيما يتعلق

بـ: (الكفايات الاجتماعية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة دراسات عليا وفئة دبلوم لصالح فئة دراسات عليا.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات الحاصلات على دراسات عليا يتمتعن بفرص تدريبية متقدمة ودورات أكاديمية تركز على تطوير الكفايات الاجتماعية مثل إدارة العلاقات والتفاعل مع

أعضاء الفريق والقدرة على التعامل مع المواقف الاجتماعية المعقدة. وهذه المهارات ترفع نت قدرتهن على التفاعل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بشكل أكثر فاعلية. إضافة إلى أن برامج الدراسات العليا تتيح للمدريات أن يكتسبن مهارات تحليلية عميقة في فهم احتياجات المعلمين، الطلاب، والأهالي، مما قد يسهم في تحسين قدرة المديرية على تطوير البيئة الاجتماعية داخل الروضة.

عدم وجود فروق بين باقي الأزواج من فئات متغير المؤهل العلمي بالنسبة لهذه المجالات. تشير هذه النتيجة إلى أن هناك بعض مجالات الكفايات القيادية التي لا تتأثر بشكل كبير بتنوع المؤهل العلمي. ويرجع ذلك إلى أن بعض المهارات القيادية تتطور بشكل أكبر من خلال الخبرة العملية والفرص التدريبية المستمرة بدلاً من الاعتماد فقط على المؤهل العلمي. ففي حين أن المؤهل العلمي قد يكون له تأثير واضح في مجالات مثل الكفايات التربوية والكفايات الاجتماعية، فإن جوانب أخرى مثل إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية قد تتأثر بدرجة أكبر بالخبرة العملية والدورات التدريبية المتاحة للمدريات. وبالتالي، يمكن القول إن المؤهل العلمي قد لا يكون العامل الرئيسي المؤثر في هذه المجالات مقارنة بعوامل أخرى مثل سنوات الخبرة والتدريب المستمر، حيث يمكن أن يكون هناك تداخل بين التأثير المشترك للخبرات العملية والدورات التدريبية في تطوير الكفايات القيادية.

من خلال هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل كبير في بعض مجالات الكفايات القيادية مثل الكفايات التربوية والكفايات الاجتماعية، حيث المدريات الحاصلات على دراسات عليا أو بكالوريوس أظهرن نتائج أفضل من الحاصلات على دبلوم. وفي المقابل، لم يكن

للمؤهل العلمي تأثير كبير على بعض الأبعاد الأخرى للكفايات القيادية، مما يدل على أن الخبرة العملية والتدريب المستمر لهما دور بارز في تطوير هذه المهارات القيادية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2019)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا بين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، حيث كانت استجابات أصحاب الدراسات العليا أعلى فيما يتعلق بالكفايات التربوية والقيادية مقارنة بأصحاب المؤهلات الأقل. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الجيد (2021)، التي أشارت إلى أن القيادات التربوية بحاجة إلى تطوير كفاياتها التربوية والاجتماعية بناءً على احتياجات ترتبط بخلفياتهم الأكاديمية. كما جاءت الدراسة الحالية متوافقة دراسة الخريشا (2019) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة لصالح المدارس الخاصة ذات الكوادر الأكثر خبرة وتأهيلاً، وهو ما يعزز نتائج الدراسة الحالية.

في المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الديب وآخرون (2021)، التي أظهرت أن التحسين في أداء المعلمات جاء نتيجة التدريب الممنهج، بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة السباعي وقندرية (2022)، التي لم تجد فروقاً دالة إحصائيًا في الكفايات التربوية أو الاجتماعية بناءً على المؤهل العلمي، بل أرجعت الكفايات إلى مهارات القيادة التشاركية العامة.

علاوة على ذلك، اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السيد وحفني (2019)، التي أوضحت أن العوامل المؤثرة في أداء مؤسسات رياض الأطفال لا ترتبط بالمؤهل العلمي، وإنما بعوامل أخرى كضعف التدريب وضعف التواصل مع المجتمع وأولياء الأمور.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟

لقد رجعت الباحثة الى عدة دراسات سابقة متخصصة في تصميم البرامج التدريبية واستفادت منها في طريقة تصميم البرنامج التدريبي ووجدت ان البرنامج التدريبي لكي يكون واضحاً ومحدداً للجهات التي ستنبأه فيجب ان يتضمن فلسفة البرنامج التدريبي ومرجعياته العلمية والنظرية والتي تمثلت في مدخل إدارة الجودة الشاملة. وكذلك الاسس والمنطلقات للبرنامج والتي تمثلت في الاحتياجات التدريبية التي ظهرت وفقاً لنتائج التطبيق لأداتي الدراسة على عينة الدراسة. ثم تحديد الهدف العام للبرنامج التدريبي الذي من خلاله يمكن الحكم والتأكد من تحقيق المخرج النهائي المطلوب بعد تطبيقه على عينة الدراسة وهو تنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال.

ولكي يتم تحقيق الهدف العام كان لا بد من تجزئته الى اهداف تفصيلية سلوكية لكي يسهل تحقيقها أثناء تقديم البرنامج التدريبي وفقاً لمنهجية التعلم المصغر، ثم تم تحديد الموضوعات التدريبية التي سيتم تقديمها للمتدربات ومن خلالها يمكن تحقيق الاهداف السلوكية التدريبية التفصيلية وتم مراعاة ان تكون الموضوعات موائمة للكفايات القيادية المطلوبة والاهداف التدريبية الموضوعية، ولكي تضمن الباحثة سهولة التنفيذ وتقليل الوقوع في الاخطاء في تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، قامت بتحديد عدة مراحل للبرنامج التدريبي بدأت بمرحلة التحليل وفيها تحديد الاحتياجات التدريبية من الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال ثم تصميم الاهداف والموضوعات ثم التنفيذ العملي، بعد ذلك تقييم البرنامج التدريبي وتقويمه وتحسينه باستمرار عند تقديمه مرة اخرى لمجموعات تدريبية جديدة، وبالنسبة لطرق أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي فقد تم تحديد الطرق والأساليب التي تتواءم مع

تعليم وتدريب الكبار وتتواءم مع طبيعة المحتوى التدريبي المقدم في البرنامج التدريبي وهي طريقة المحاضرة والعرض العملي والتطبيق العملي والمناقشات ومجموعات العمل ولعب الأدوار، وتم تحديد الوسائل المستخدمة في التدريب بغرض توفيرها مسبقاً وبالتالي المحافظة على وقت التدريب وسرعة الاستيعاب للمتدربين، أما بالنسبة لتقييم وتقييم البرنامج التدريبي فالغرض الأساسي منه هو التحسين المستمر للبرنامج التدريبي سواء في الموضوعات التدريبية أو طريق عرضها أو غير ذلك، واختارت الباحثة المشاريع العلمية نهاية البرنامج التدريبي لضمان التطبيق العملي لكل الكفايات القيادية في البرنامج التدريبي وكذلك اختارت الاختبارات للتأكد من اكتسابهم المعارف النظرية والمعلومات المرتبطة بالجانب المهاري.

وتم تحديد عدد ساعات البرنامج التدريبي وفقاً لكمية المعلومات والمهارات المطلوبة ووفقاً لسرعة التعلم عند الكبار وكذلك خبرة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي. وتوصلت الى عدد 68 ساعة تدريبية تراها الباحثة كافية لإكساب مديرات رياض الأطفال الكفايات القيادية المحددة في الدراسة. وتم تحديد الكلفة التقديرية لتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وفقاً للأسعار المحلية في فلسطين لأجور ساعات المدرب وأجار القاعة التدريبية والضيافة والإشراف والمصروفات العمومية للبرنامج التدريبي وبغرض تحديد ميزانية واضحة ومحددة للجهات المانحة لتقديم البرنامج التدريبي المقترح.

5.5 التوصيات

1. تبني البرنامج التدريبي ومكوناته من قبل وزارة التربية والتعليم من اجل تطوير برنامج دبلوم لمديرات رياض الأطفال متخصص على غرار دبلوم معلمات رياض الأطفال.
2. تنظيم برامج تدريبية تستهدف تطوير الكفايات القيادية بشكل عام لدى مديرات رياض الأطفال، مع التركيز على تعزيز الكفايات الإدارية والتربوية باعتبارهما الأضعف.
3. تعزيز برامج التنمية المهنية التي تركز على المهارات الشخصية كالتواصل الفعّال واتخاذ القرار، بما يدعم الأبعاد الأخرى.
4. تشجيع مديرات رياض الأطفال على استكمال الدراسات العليا من خلال توفير منح وبرامج تحفيزية.
5. تصميم برامج تطوير مهني مستمرة تستهدف كافة المديرات بغض النظر عن سنوات الخبرة، لضمان التقدم المهني المتواصل.
6. تطوير معايير قيادية موحدة تُطبق في جميع أنواع رياض الأطفال لتعزيز القيادة التربوية بغض النظر عن النوع.
7. تصميم برامج متخصصة في تطوير الكفايات التربوية تستهدف الحاصلات على مؤهلات أدنى لرفع مستواهّن إلى مستويات الدراسات العليا.

8. تنفيذ ورش عمل تركز على تنمية الكفايات الاجتماعية للحاصلات على الدبلوم لضمان تكافؤ الفرص القيادية.

9. تشجيع الباحثين والمتخصصين من قبل وزارة التربية والتعليم من خلال توفير التسهيلات والبيانات اللازمة والحديثة لهم لتنفيذ مشروعاتهم وابحاثهم العلمية.

6.5 المقترحات

1. إجراء دراسات تهدف إلى تصميم برامج تدريبية متخصصة في تطوير الكفايات الإدارية والتربوية لدى مديرات رياض الأطفال وقياس أثرها.

2. دراسة العلاقة بين الكفايات الشخصية والأداء الفعلي لمديرات رياض الأطفال وتأثير ذلك على البيئة التعليمية.

3. دراسة مدى تأثير المؤهل العلمي على أداء مديرات رياض الأطفال في مختلف الجوانب القيادية.

4. دراسة العلاقة بين الكفايات الاجتماعية ومستوى التحصيل التعليمي للأطفال في رياض الأطفال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو كلوب، و. (2021). واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان استناداً إلى نظرية القيادة بالحب. تم استرجاعه بتاريخ 27-6-2024 من https://www.researchgate.net/publication/366986224_waq_alkfayat_alqyadyt_lmdyrat_ryad_alatfal_fy_mhafzt_man_astnadaa_aly_nzryt_alqyadt_balhb
- بليل، ع. (2022). كفايات المشرف التربوي في ظل الجودة الشاملة. مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2(2)، 35-48.
- البليهي، د. (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. الثقافة والتنمية، 20(152)، 131-204. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1058495>
- حسين، ح. (2023). القيادة التربوية لروضة الأطفال بين الواقع والمنشود. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 10(1).
- حمدان، ع. (2020). تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. تم استرجاعها بتاريخ 1-4-2024 من <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.1.10>
- حمدان، ف. (2019). المؤسسات النسوية ودورها في تطوير رياض الأطفال في فلسطين. المجلة التربوية الفلسطينية، 8(2)، 45-67.

الخريشا، ر. (2019). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لمرحلة رياض الأطفال في
قصة المفرق من وجهة نظر مدراءهم. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث،
5.

درويش، م. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر
والتوزيع.

دواني، ك. (2017). القيادة التربوية (الطبعة الثانية). دار المسيرة، الأردن.

الديب، ر؛ عميرة، حم؛ الشن، م. (2021). تصميم برنامج تدريبي إلكتروني لتطوير
الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال. مجلة شباب الباحثين، 7، جامعة
سوهاج.

الزهراني، س، ومحمد، ن. (2023). أثر البرامج التدريبية في تطوير الكفايات القيادية
لمديرات رياض الأطفال: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(3)،
167-145.

السامرائي، إ؛ قنديلجي، ع. (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي. دار اليازوري العلمية
للنشر والتوزيع.

السباعي، ص؛ قنديرية، ع. (2022). درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب
الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين. مجلة جامعة البعث، 4، (20)

السطيحة، أ. (2023). تطوير الأداء المهني لمديري رياض الأطفال وفقاً لرؤية مصر
2030. رسالة دكتوراه، جامعة غرب طنطا.

السلمي، ع. (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". دار غريب للطباعة والنشر،
القاهرة.

السيد، ش. (2017). ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. دار الجوهرة
للنشر والتوزيع، مصر.

السيد، م؛ حفني، ن. (2019). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. كلية التربية جامعة جنوب الوادي.

شاهين، ي. (2019). دور مديرات رياض الأطفال في نشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البحث للعلوم الإنسانية، 41(127).

الشمري، ف. (2020). برامج التدريب الإداري لقيادات رياض الأطفال: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(3)، 78-95.

الشمري، ف. (2022). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديرات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11(3)، 78-96.

الشوربجي، ع. (2023). رياض الأطفال وبناء الشخصية. تم استرجاعها بتاريخ 28-6-2024 من <https://2u.pw/XQrj5seL>

الصبيحات، ه. (2022). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

صندوق، ه. (2023). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 2(2).

الطعاني، ح. (2007). التدريب: مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها. دار الشروق للنشر والتوزيع.

العازمي، م. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2.

عاشور، و. (2023). واقع الأنماط القيادية التربوية في رياض الأطفال في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(5)، 377-402.

العامري، م. (2020). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم. تاريخ الاسترجاع 2024-4-10 من <https://2u.pw/V4YT4X44>

العبد الكريم، ر. (2019). مناهج البحث الكمي والنوعي في العلوم الاجتماعية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عبدالمجيد، م. (2021). تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمياط، 77، أبريل.

العتيبي، ن. (2021). التطوير المهني لمديرات رياض الأطفال وأثره على جودة الأداء المؤسسي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 10(2)، 45-60.

العتيبي، ن. (2023). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم التربوية، 8(2)، 145-167.

العتيبي، ن، والشريف، م. (2022). تطوير برامج تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء متطلبات القيادة التحويلية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 11(2)، 122-138.

العريفي، ح. (2022). تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة التربوية المتخصصة، 11(1).

العريفي، م. (2019). الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض. مجلة كلية التربية ببنها، 116، 7.

العزاوي، ن. (2018). التدريب الإداري". دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.

عزوق، ج. (2019). اقتراح برنامج تدريبي لمديرات مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء كفاياتهم الإدارية حسب الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية. أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

العسيلي، ر. (2021). واقع رياض الأطفال في فلسطين: دراسة تحليلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 67-82.

العتروزي، ب. (2022). تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6).

عفانة، ع، نشوان، ت. (2016). اتجاهات حديثة في القياس والتقييم التربوي. غزة: مكتبة سمير منصور.

علاء الدين، س. (2020). درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة: الصعوبات وسبل مواجهتها. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.

علي، أ، والجندي، م. (2012). تطوير الأداء الإداري في رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة. دار الفكر العربي.

علي، ن؛ مطيعة، ع. (2017). درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 39(2).

العودة، س. (2019). تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 498-529.

غالب، ا. (2020). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الآداب للدراسة النفسية والتربوية، (4).

القرني، ش. (2021). توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. مجلة كلية التربية، (3)37

القطان، م، العابد، س، والخليلي، ن. (2018). دور مؤسسة التعاون في تطوير قطاع الطفولة المبكرة في فلسطين: دراسة تحليلية للفترة 1987-2000. مجلة الدراسات الفلسطينية، 15(4)، 89-112.

الماضي، أ. (2018). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. مجلة البحث العملي في التربية، (19).

المالكي، ع. (2022). اتجاهات حديثة في تدريب وتطوير مديرات مؤسسات التعليم المبكر. المجلة العربية للتربية المبكرة، 5(1)، 112-130.

المجدي، آ. (2019). الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في شمال مدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 94، 10.

محمد، أ. (2021). تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء فلسفة ديمنج للجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، 45(2)، 234-256.

محمد، أ، عبد الله، م، وأحمد، س. (2023). الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين: الواقع والمأمول. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة والتعلم الإلكتروني، 9(15)، 123-142.

المحمودي، م. (2019). مناهج البحث العلمي (ط. 3). دار الكتب.

المشايع، ط. (2022). الكفايات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/10/28 من <https://www.manhal.net/art/s/2130>

الوادعي، م. (2021). تصور مقترح للبرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء احتياجاتهم. المجلة العلمية لكلية التربية، أسيوط، 37(5)

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). الإطار الوطني لمعايير جودة رياض الأطفال. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020). الدليل الإرشادي لرياض الأطفال في فلسطين. رام الله: منشورات وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020). تعليمات ترخيص رياض الأطفال الخاصة 2021/2020. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). التقرير السنوي لقطاع التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). الاستراتيجية الوطنية للتنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة 2017-2022م. وثيقة منشورة.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2021-2022 إحصاءات المدارس ورياض الأطفال.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adwan, S., Hognestad, K., Sayma, S., & Bøe, M. (2023). Leadership responsibilities of early childhood directors in Palestine from the directors' viewpoint. In M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe, & T. Phala (Eds.), *Global perspectives on leadership in early childhood education* (pp. 85–106). Helsinki University Press. <https://doi.org/10.33134/HUP-20-6>
- Anderson, L., & Taylor, M. (2024). Professional development for early childhood education administrators: Impact on organizational performance and service quality. *Early Childhood Education Journal*, 52(1), 89-103. <https://doi.org/10.1007/s10643-XXX-XXX-X>
- Al-Qaryouti, I., Nachabe, G., & Leenders, R. (2022). Early childhood education in Palestine: Challenges and opportunities for development. *International Journal of Early Years Education*, 30(2), 156-171.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Borges Notarjacom, M. H., Strapazzon Do Couto, B., Bica de Almeida, F., Borchart, M., & Medeiros Pereira, G. (2022). Total quality management: Practices to leverage its principles in distance higher education. In A. Hamrol, M. Grabowska, & D. Maletič (Eds.), *Advances in manufacturing III. MANUFACTURING 2022. Lecture notes in mechanical engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-00218-2_6
- Brown, R., & Johnson, M. (2023). The impact of training transfer on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 567-582. <https://doi.org/10.1037/apl0000XXX>
- Chang, S., & Kim, H. (2024). Designing effective training programs: A comprehensive approach. *Human Resource Development Review*, 23(1), 45-67. <https://doi.org/10.1177/XXX>
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2018). *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Dal-Gomel, C., & Delgoule, C. (2021). Training design: Analysis of the relationship between work and training. *Work*, 68(1), 151-164. <https://doi.org/10.3233/WOR-203364>
- Davis, M., Wilson, K., & Adams, J. (2023). Goal-setting in professional development programs. *Human Resource Development Quarterly*, 34(3), 156-173. <https://doi.org/10.1002/hrdq.XXX>
- Deming, W. E. (2016). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education* (3rd ed.). MIT Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education Limited.
- Diab, M., & Schultz, T. (2021). The impact of political conflict on early childhood development: A case study from Palestine. *Journal of Peace Research*, 58(4), 785-799.
- Douglass, A. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. *OECD Education Working Papers*, No. 211. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19939019>

- Elani, M. (2015). Strategic human resource development: A comprehensive approach to organizational learning (3rd ed.). Business Press.
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>.
- Galindo-Domínguez, H., & Bezanilla, M. J. (2021). Digital competence in the training of pre-service teachers: Perceptions of students in the degrees of early childhood education and primary education. *International Journal of Educational Development*, 62, 262-278. <https://doi.org/10.1080/21532974.2021.1934757>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Hastuti, Asih Puji, & Utomo, Sigit Tri. (2022). Total Quality Management and Learning Organization for Early Childhood Education at PAUD ELPIST Temanggung. *Journal of Childhood Development*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.25217/jcd>
- Helmold, M. (2023). Total Quality Management (TQM). In *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_4
- Hoque, A.K.M.F., Hossain, M.S., Zaman, M.A. (2017). Total Quality Management in Educational Institutions. In C. Tan & T. Goh (Eds.), *Theory and Practice of Quality and Reliability Engineering in Asia Industry*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3290-5_11
- Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 958–970. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068588>
- Jones, K., & Williams, P. (2023). Professional development needs of early childhood education leaders: A comprehensive analysis. *Early Childhood Education Journal*, 51(4), 415-428. <https://doi.org/10.1007/s10643-XXX-XXX-X>
- Johnson, R. (2010). *Quality management in early childhood education: Principles and practices*. Early Learning Publications.
- Kim, S., & Parker, A. (2024). Contemporary principles of effective training design. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 45-62.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*.
- Leamanl, C. (2022). Transfer of training: New perspectives on facilitating learning transfer in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 455-472. <https://doi.org/10.1037/apl0000XXX>

- Leoste, J., Lavicza, Z., Fenyvesi, K., Tuul, M., & Öun, T.). Enhancing Digital Skills of Early Childhood Teachers Through Online Science, Technology, Engineering, Art, Math Training Programs
- Likhar, A., Baghel, P., & Patil, M. (2022). Early childhood development and social determinants. *Cureus*, 14(9), Article e29500. <https://doi.org/10.7759/cureus.29500>
- Martinez, R., & Chen, K. (2023). Training and development in the digital age: Principles and practices. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 178-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.XXX>
- Movahedazarhouligh, S., & P. A. (2020). An examination of current leadership practices in early childhood and early childhood special education: A mixed methods study. University of Northern Colorado.
- Nashwan, A. J., & Barakat, R. M. (2023). Professional development needs of kindergarten teachers in Palestine: An empirical investigation. *Education and Training Studies*, 11(2), 45-62.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Parker, R., Thomsen, B. S., & Berry, A. (2022). Learning through play at school – a framework for policy and practice. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.751801>
- Phillips, D. R., Stewart-Fox, T., Phillips, S., Griffith, M., & Bhojedat, J. (2023). Distributed leadership in education: A systematic review of its role in fostering innovative practices and enhancing school performance. *International Journal of Science and Research*, 12(11), 2083–2089. <https://doi.org/10.21275/sr231128014118>
- Richards, D. A. (2024). The distinction between training and development: A strategic perspective. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 15-32. <https://doi.org/10.1111/ijtd.XXX>
- Saiti, A (2012),"Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system", *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 Iss: 2 pp. 110 – 138
- Salas, E., & Grossman, R. (2023). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 24(1), 1-51. <https://doi.org/10.1177/15291006221129983>.
- Sayma, S., Adwan, S., Bøe, M., & Hognestad, K. (2022). Challenges for Palestinian early childhood directors in a time of change. *South African Journal of Childhood Education*, 12(1). <https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1039>

- Smith, J. M., & Johnson, M. R. (2023). Implementing Deming's philosophy in early childhood education: A case study. *International Journal of Early Childhood Education*, 15(4), 423-441.
- Smith, R., & Jones, B. (2023). Foundations of modern training and development. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 589-606.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2021). *Human resource management: Linking strategy to practice* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). Wiley Series in Probability and Statistics.
- Thompson, K., & Lee, J. (2024). Beyond theory: Practical applications in employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 28(2), 123-142. <https://doi.org/10.1111/ijtd.XXX>
- UNICEF. (2023). *State of Palestine: Early childhood development situation analysis report*. United Nations Children's Fund.
- Wilder, J., & Lillvist, A. (2018). Learning journey: a conceptual framework for analyzing children's learning in educational transitions. *European Early Childhood Education Research Journal*, 26(5), 688–700. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2018.1522736>
- Wilson, A. E. (2022). Quality management in early childhood centers: Applying Deming's principles. *Early Childhood Education Journal*, 50(2), 178-192.
- Wilson, M., Davis, R., & Smith, A. (2023). Training benefits in modern organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 678-695. <https://doi.org/10.1002/job.XXX>
- World Bank. (2018). *World development report 2019: The changing nature of work*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3>

الملحقات

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

الموضوع: تحكيم أدوات الدراسة استبانتي (الدراسة الكمية والمقابلة)

سعادة الأستاذة/الدكتور/ةالمحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية؛ ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من الأدوات في هذا المجال. ونظرًا لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات أداتي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسبًا، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صُممت الاستبانة من جزئين، هما:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من استبانة مستوى الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين.

الأداة الثانية:

مقابلة لدراسة بعنوان: (تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة)؟

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحثة: دعاء قريع إشراف: أ. د. احمد بطّاح

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن عينة الدراسة، الرجاء وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة

م	الفقرة	انتماء الفقرة		سلامة الصياغة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	
1	المؤهل العلمي: () دبلوم () جامعي (بكالوريوس) () ماجستير () دكتوراة					
2	عدد الدورات التدريبية: () أقل من 3 () 4-6 () 7 فأكثر					
3	نوع رياض الأطفال: () خاص () حكومية () جمعية خيرية					
4	سنوات الخبرة: () 1-5 سنوات () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة					

الأداة الأولى:

استبانة

المحور الثاني: مستوى الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين

الرقم	الفقرات	التحكيم			
		انتماء الفقرة		سلامة الصياغة	
		نعم	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
التعديل المقترح					
أولاً: الكفايات الشخصية					
1	لدي قدرة على تحليل المعلومات وتنظيمها.				
2	لدي القدرة على حل المشكلات وفقاً لطبيعتها وبأقل أضرار ممكنة.				
3	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون تردد.				
4	التزم بأخلاقيات المهنة على أكمل وجه.				
5	أتحرى دائماً العدالة مع جميع العاملين والطلبة في الروضة.				
6	أتحرى النزاهة والصدق دائماً في كل تعاملاتي داخل الروضة وخارجها.				
7	لدي شعور قوي بتحمل المسؤولية في الروضة.				
8	أتحمل المسؤولية عند أية مشكلات أو إخفاقات.				
9	لدي ثقة عالية بنفسي.				
10	لدي قناعة عالية بامتلاكي القدرات والإمكانات اللازمة لإدارة الروضة.				
11	أبادر في تنفيذ المهام والأعمال.				
12	أبادر إلى حل المشكلات دون انتظار.				
13	امتك القدرة على التواصل الفعال مع مختلف الفئات، بما في ذلك الأطفال، والمعلمات، والآباء، والإدارة العليا.				
ثانياً: الكفايات الإدارية					

الرقم	الفقرات	التحكيم			
		انتماء الفقرة		سلامة الصياغة	
		لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
14	امتلك القدرة على وضع خطط استراتيجية لرياض الأطفال وتحقيق أهدافها.				
15	امتلك القدرة على تنظيم عمل رياض الأطفال وتحديد المهام والمسؤوليات.				
16	امتلك القدرة على توجيه المعلمات وتقديم الدعم لهن.				
17	امتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات والطلبة.				
18	امتلك القدرة على التعامل مع الأزمات وحلها بفعالية.				
19	امتلك القدرة على إدارة ميزانية رياض الأطفال بفعالية.				
20	لدي القدرة على إدارة الوقت والمهام بكفاءة.				
21	لدي القدرة على إدارة الاجتماعات بفعالية.				
22	امتلك القدرة على متابعة تنفيذ المهام والأعمال بكفاءة.				
ثالثاً: الكفايات التربوية					
23	امتلك المعرفة الأساسية اللازمة للعمل في المجال التعليمي والتربوي بشكل عام				
24	لدي المام كافٍ بنظريات التربية والتعليم وتطبيقاتها.				
25	امتلك المعرفة العميقة بمراحل نمو الطفل واحتياجاته				
26	امتلك المعرفة بأساليب واستراتيجيات التعليم المبكر وتطبيقاته.				
27	امتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات.				
28	لدي القدرة على تقييم تعلم الأطفال				
29	لدي القدرة على تصميم مناهج تعليمية مناسبة للأطفال.				

الرقم	الفقرات	التحكيم			
		انتماء الفقرة		سلامة الصياغة	
		لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
30	لدي القدرة على استخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلّم الأطفال.				
رابعاً: الكفايات الاجتماعية					
31	القدرة على تحليل الشخصيات والأنماط لكل الفئات في الروضة.				
32	القدرة على التفاوض والحوار مع مختلف الفئات في الروضة.				
33	لدي القدرة على الإقناع.				
34	لدي القدرة على إدارة الصراعات والاختلافات في الروضة.				
35	لدي القدرة على بناء علاقات إيجابية مع مختلف الفئات (أطفال - معلمات - كادر إداري مساعد - أولياء الأمور - الإدارة العليا - المجتمع المحيط).				
36	لدي القدرة على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المشتركة للروضة.				
37	لدي القدرة على تحفيز المعلمات والأطفال وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم.				
38	لدي القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي للروضة وبناء علاقات إيجابية معه.				
39	أتواصل بفعالية مع رؤسائي لتحقيق أهداف الروضة.				
40	أقوم بإنشاء علاقات تعاونية مع مديرات رياض الأطفال الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال.				
41	أقوم بتنظيم أنشطة تهدف إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أفراد طاقم العمل في الروضة.				
42	أسعى إلى غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في نفوس الأطفال.				

الأداة الثانية:

مقابلة لدراسة (تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة)

دليل المقابلة

	وقت المقابلة
	التاريخ
	المكان
الباحثة	المقابل
مديرات رياض الأطفال	المستجيبون

أداة المقابلة

أولاً: البيانات الأولية		
تاريخ المقابلة	مكان المقابلة	وقت المقابلة

م	ثانياً: البيانات الأساسية للمستجيب
1	الاسم (اختياري)
2	اسم الروضة
3	المؤهل العلمي
4	التخصص
5	سنوات الخبرة
6	عدد الدورات التدريبية

م	ثالثاً: ملخص عن البحث
1	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	الغاية من المقابلة
5	أخلاقيات البحث العلمي
	نضمن سرية المعلومات وألا تُستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

م	رابعاً: أسئلة المقابلة
1	صِفِ مشاركتك في برامج التطوير المهني خلال السنوات الخمس الماضية، مع التركيز على نوعية البرامج، وتواتر المشاركة، والموضوعات التي تم تناولها.

2	إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية التي شاركتَ فيها مع الاحتياجات الفعلية لعملك كمديرة روضة. ؟ هل تمكنتِ من تحديد جوانب محددة تساهم في تطوير أدائك؟
3	ما هي الأساليب التدريبية المختلفة التي واجهتها خلال برامج التطوير (مثل المحاضرات، الورش التفاعلية، الدراسات الحالية، التقييم الذاتي، وغيرها)؟ وأي من هذه الأساليب كان الأكثر فاعلية في تعزيز فهمك للمفاهيم النظرية وتطبيقها عملياً؟
4	كيف تقيمين كفاءة المدربين الذين قدموا لك البرامج التدريبية؟ هل كانوا يتمتعون بالخبرة والمعرفة اللازمين لتقديم محتوى عالي الجودة وتلبية احتياجات المتدربين؟
5	كيف تمكنتِ من تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية على الممارسات اليومية في روضتك؟ هل واجهتِ أي تحديات في هذا الصدد؟
6	ما هي الجوانب التي ترين أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير في برامج التدريب الحالية؟ وهل هناك مواضيع محددة ترغبين في تلقي تدريب متخصص فيها؟
7	ما هي أنواع الدعم الإضافي الذي تحتاجين إليه بعد انتهاء برامج التدريب للحفاظ على المكتسبات وتحسين ممارساتك المهنية؟
8	كيف ترين أن برامج التدريب التي شاركتَ فيها ساهمت في تحسين جودة التعليم المقدمة للأطفال في روضتك؟ وما هي الآثار الإيجابية التي لاحظتها على نمو وتطور الأطفال؟
9	هل ساعدتك البرامج التدريبية على تطوير مهاراتك القيادية والتعامل مع التحديات التي تواجهينها في العمل؟ وضح ذلك؟
10	كيف تمكنتِ من ربط المعارف النظرية التي اكتسبتها من البرامج التدريبية بالتطبيقات العملية في بيئة الروضة؟
11	ما هي العوامل التي تساعد على استدامة تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من هذه البرامج على المدى الطويل؟
12	ما هي المقترحات التي تقدمينها لتحسين جودة برامج التدريب المستقبلية لمديرات رياض الأطفال، بما في ذلك المحتوى، وطرق التدريس، وآليات التقييم؟

مع الشكر الجزيل لحسن تعاونكم

الباحثة: دعاء قريع

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

#	اسم المحكم	التخصص العلمي	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	أ. د. خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	أ. د. محمد أحمد شاهين	إرشاد نفسي وتربوي	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
3	أ. د. مجدي علي زامل	أصول التربية والإدارة التربوية	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. خالد نظمي قرواني	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
5	د. محمد عمران	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
6	د. سهيل حسين صالحة	المناهج والتدريس	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
7	د. حسام حسني القاسم	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
8	د. أشرف محمد أبو خيران	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة القدس
9	د. محسن عدس	المناهج والتدريس	أستاذ مشارك	جامعة القدس
10	د. كمال مخامرة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة القدس

ملحق رقم (3): الاستبانة وأسئلة المقابلة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

سعادة الأستاذة/الدكتورةالمحترمة/ة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية بعنوان: تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. تُعتبر هذه الاستبانة أحد الأدوات البحثية التي اعتمدتها الباحثة لتحقيق هدف أساسي من أهداف دراستها، والذي يهدف إلى التعرف على واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في سياق تطبيق معايير الجودة الشاملة.

نقدّر تعاونكم في هذا البحث الذي سيسهم في تحقيق أهداف الدراسة المرجوة. ونؤكد لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة من قبل الباحثة.

مع الشكر الجزيل مقدماً لحسن تعاونكم،،،

إشراف: أ. د. أحمد بطّاح

الباحثة: دعاء قريع

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن عينة الدراسة، الرجاء وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة.

المؤهل العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخدمة

☐ أقل من 3 ☐ من 3 إلى 7 ☐ أكثر من 7

نوع رياض الأطفال

☐ خاص ☐ حكومية ☐ جمعية خيرية

سنوات الخبرة كمديرة رياض أطفال

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنوات
☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مستوى الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين

الرجاء قراءة العبارات بتمعن ومن ثم وضع العلامة (✓) في المكان المخصص.

#	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق أبداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
المحور الأول: الكفايات الشخصية					
1	لدي قدرة على تحليل المعلومات وتنظيمها.				
2	لدي المقدرة على حل المشكلات وفقاً لطبيعتها وبأقل أضرار ممكنة.				
3	لدي المقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة دون تردد.				
4	التزم بأخلاقيات المهنة على أكمل وجه.				
5	أتحرى العدالة مع جميع العاملين والطلبة في الروضة.				
6	أتحرى النزاهة في كل تعاملاتي داخل الروضة وخارجها.				
7	لدي شعور قوي بتحمل المسؤولية في الروضة.				
8	أتحمل المسؤولية عند أية مشكلات أو إخفاقات.				
9	أمتلك ثقة عالية بنفسي.				
10	لدي قناعة عالية بامتلاكي المهارات اللازمة لإدارة الروضة.				
11	أبادر إلى تنفيذ المهام والأعمال.				
12	أبادر إلى حلّ المشكلات دون انتظار.				
13	أمتلك القدرة على التواصل الفعال مع الأطفال، والمعلمات، والآباء، والإدارة العليا.				
المحور الثاني: الكفايات الإدارية					
14	أمتلك القدرة على وضع خطط لرياض الأطفال وتحقيق أهدافها.				
15	أمتلك القدرة على تنظيم عمل رياض الأطفال وتحديد المهام والمسؤوليات.				
16	لدي القدرة على توجيه المعلمات وتقديم الدعم لهن.				
17	أمتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات والطلبة.				
18	أمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات وحلها بفعالية.				

#	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق أبداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
19	أمتلك القدرة على إدارة ميزانية رياض الأطفال بفعالية.				
20	لدي القدرة على إدارة الوقت والمهام بفعالية.				
21	لدي القدرة على إدارة الاجتماعات حسب الأصول.				
22	أمتلك القدرة على متابعة تنفيذ المهام والأعمال بكفاءة.				
23	اعتمد معايير واضحة وموضوعية في عملية توظيف الموظفين الجدد.				
24	أستطيع بناء فريق عمل متماسك ومتعاون في الروضة.				
25	أستطيع توفير برامج تدريبية مستمرة لكادر الروضة.				
26	أمتلك القدرة على كتابة تقارير شاملة ودقيقة.				
المحور الثالث: الكفايات التربوية					
27	أمتلك المعرفة الأساسية اللازمة للعمل في المجال التعليمي والتربوي بشكل عام				
28	لدي المام كافٍ بنظريات التربية والتعليم وتطبيقاتها.				
29	أمتلك المعرفة العميقة بمراحل نمو الطفل واحتياجاته				
30	أمتلك المعرفة بأساليب واستراتيجيات التعليم المبكر وتطبيقاته.				
31	أمتلك القدرة على تقييم أداء المعلمات.				
32	لدي القدرة على تصميم مناهج تعليمية مناسبة للأطفال.				
33	لدي القدرة على استخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلم الأطفال.				
34	أقوم بزيارات صفية منتظمة لملاحظة سير العملية التعليمية والتفاعل مع المعلمات والأطفال.				
35	أتفاعل بإيجابية مع المشرف التربوي المختص للاستفادة من خبراته وتوجيهاته في تطوير عمل الروضة				
36	لدي الكفاءة اللازمة لوضع برامج تعليمية متكاملة ومناسبة لأعمار الأطفال في الروضة.				
37	أبذل جهداً لتنمية التوجهات المهنية الإيجابية لدى فريق عمل الروضة.				

#	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق أبداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
المحور الرابع: الكفايات الاجتماعية					
38	أمتلك القدرة على تحليل الشخصيات والأنماط لكل الفئات في الروضة.				
39	أمتلك القدرة على التفاعل والحوار مع مختلف الفئات في الروضة.				
40	لدي القدرة على الإقناع.				
41	لدي القدرة على إدارة الصراعات والاختلافات في الروضة.				
42	لدي القدرة على بناء علاقات إيجابية مع مختلف الفئات (أطفال - معلمات- كادر إداري مساعد - أولياء الأمور- الإدارة العليا- المجتمع المحيط).				
43	لدي القدرة على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المشتركة للروضة.				
44	لدي القدرة على تحفيز المعلمات والأطفال وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم.				
45	لدي القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي للروضة وبناء علاقات إيجابية معه.				
46	أتواصل بفعالية مع رؤسائي لتحقيق أهداف الروضة.				
47	أقوم بإنشاء علاقات تعاونية مع مديرات رياض الأطفال الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال.				
48	أقوم بتنظيم أنشطة تهدف إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين فريق العمل في الروضة.				
49	أسعى إلى غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في نفوس الأطفال.				

الأداة الثانية

مقابلة لدراسة: تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة.

دليل المقابلة

وقت المقابلة	
التاريخ	
المكان	
المقابل	الباحثة
المستجيبون	مديرات رياض الأطفال

أداة المقابلة

أولاً: البيانات الأولية		
وقت المقابلة	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة

#	ثانياً: البيانات الأساسية للمستجيب
1	الاسم (اختياري)
2	اسم الروضة
3	المؤهل العلمي
4	التخصص
5	سنوات الخبرة
6	عدد الدورات التدريبية

#	ثالثاً: ملخص عن البحث
1	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	الغاية من المقابلة
5	أخلاقيات البحث العلمي
	نضمن سرية المعلومات وألا تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

#	رابعاً: أسئلة المقابلة
1	كيف تساهم كفاياتك الشخصية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتواصل الفعّال، في تعزيز جودة الإدارة وتحقيق الأهداف التربوية في رياض الأطفال؟
2	كيف ينعكس التزامك بأخلاقيات المهنة، وتحريك العدالة والنزاهة، وتحمل المسؤولية على أدائك الوظيفي وتفاعلاتك اليومية داخل روضة الأطفال؟
3	كيف تساهم كفاياتك الإدارية، بما في ذلك وضع الخطط، تنظيم العمل، وتقييم الأداء، في تحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال وضمان جودتها؟
4	كيف تقومين بإدارة الأزمات، وإدارة الميزانية والوقت بكفاءة لتعزيز فعالية عمل رياض الأطفال وتحقيق التوازن بين مختلف المهام والمسؤوليات؟
5	كيف تساهم معارفك التربوية العميقة، بما في ذلك فهم نظريات التربية ومراحل نمو الطفل، في تصميم وتنفيذ مناهج تعليمية فعّالة لرياض الأطفال؟
6	كيف تقومين باستخدام أدوات القياس والتقييم لتقييم تعلم الأطفال وتطوير العملية التعليمية في رياض الأطفال من خلال التفاعل مع المعلمات والمشرف التربوي؟
7	كيف تساهم قدراتك الاجتماعية، بما في ذلك تحليل الشخصيات، التفاوض، والإقناع، في بناء علاقات إيجابية وإدارة الصراعات داخل روضة الأطفال؟
8	كيف تساهم مهاراتك في التواصل والعمل الجماعي وتحفيز المعلمات والأطفال في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الروح التعاونية في روضة الأطفال؟
9	ما برامج التدريب التي تدربين من خلالها على مهارات رياض الأطفال؟

مع الشكر الجزيل مقدماً لحسن تعاونكم،،،

الباحثة: دعاء قريع

ملحق رقم (4): الأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي

(الأهداف التدريبية المرتبطة بالكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال)

• الأهداف التدريبية للكفايات الشخصية

1. أن توضح المتدربة تحليل المعلومات وتنظيمها بطريقة صحيحة.
2. أن تقوم المتدربة بحل المشكلات محاكاة لواقع مشكلات رياض الأطفال بشكل فعال.
3. أن تشرح المتدربة طريقة اتخاذ القرارات الرشيدة بطريقة صحيحة.
4. أن تشرح المتدربة كيفية تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة وتطبيقها في الحياة اليومية.
5. أن تتمثل المتدربة في قيم العدالة والنزاهة في جميع التعاملات داخل الروضة وخارجها.
6. أن تلقي المتدربة خطاباً حول تعزيز الشعور بتحمل المسؤولية بطريقة فعّالة.
7. أن توضح المتدربة كيفية بناء وتعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمات بطريقة صحيحة.
8. أن تشجع المتدربة فريق الروضة على تعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل التربوي.

• الأهداف التدريبية للكفايات الإدارية

1. أن تضع المتدربة خطة استراتيجية لرياض الأطفال بطريقة صحيحة.
2. أن تقوم المتدربة بتوزيع المهام لكادر الروضة بشكل فعال.
3. أن تقيم المتدربة الأداء الأكاديمي للمعلمات بطريقة فعّالة.
4. أن تضع المتدربة خطة إدارة الأزمات بطريقة صحيحة.
5. أن تضع المتدربة خطة إدارة ميزانية الروضة بفعالية.
6. أن توضح المتدربة كيفية إدارة الوقت.

7. أن تشرح المتدربة طريقة إدارة الاجتماعات بفعالية.
8. أن تضع المتدربة خطة متابعة تنفيذ المهام للمعلمات.
9. أن تحدد المتدربة معايير واضحة في عملية توظيف الموظفين الجدد.
10. أن تختار المتدربة برامج تدريبية مستمرة بطريقة صحيحة.
11. أن تكتب المتدربة التقارير بطرق احترافية.

• الأهداف التدريبية للكفايات التربوية

1. أن تشرح المتدربة المفاهيم والمبادئ التربوية الأساسية بشكل صحيح.
2. أن تعدد المتدربة نظريات التربية والتعليم وتطبيقاتها في رياض الأطفال بطريقة صحيحة.
3. أن تعدد المتدربة مراحل نمو الطفل بطريقة صحيحة.
4. أن تستخدم المتدربة أساليب واستراتيجيات التعليم المبكر بشكل صحيح.
5. أن تقيّم المتدربة أداء المعلمات بفعالية.
6. أن تستخدم المتدربة أدوات القياس والتقويم لتقييم تعلّم الأطفال بطريقة صحيحة.
7. أن تضع المتدربة خطة للزيارات الصفية الدورية بطريقة صحيحة.
8. أن تشجّع المتدربة التوجهات المهنية الإيجابية لدى فريق عمل الروضة بطريقة فعّالة.

• الأهداف التدريبية للكفايات الاجتماعية

1. أن توضح المتدربة أنماط السلوك المختلفة داخل الروضة بطريقة صحيحة.
2. أن تشرح المتدربة كيفية تحليل الشخصيات في الروضة بطريقة صحيحة.

3. أن تطبّق المتدربة مهارة الحوار الفعّال مع مختلف الفئات في بيئة الروضة.
4. أن تستخدم المتدربة تقنيات الإقناع بشكل فعال.
5. أن تؤظف المتدربة مهارات إدارة الصراعات والاختلافات بطرق بناءة وتوافقية.
6. أن تبين المتدربة طريقة بناء علاقات إيجابية مع الأطفال والمعلمات والكادر الإداري وأولياء الأمور والإدارة العليا.
7. أن تشرح المتدربة كيفية تحسين القدرة على العمل ضمن فريق.
8. أن تذكر المتدربة استراتيجيات تحفيز المعلمات والأطفال.
9. أن تستخدم المتدربة مهارات التواصل مع المجتمع المحلي ورؤساء العمل.
10. أن تشرح المتدربة طرق تطوير مهارات التعاون مع مديرات رياض الأطفال الأخرى.
11. أن تنظّم المتدربة أنشطة تعاونية تعزز روح الفريق داخل الروضة.
12. أن تشرح المتدربة أهمية غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني في نفوس الأطفال.

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2024/10/19

إلى من يهمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة دعاء عيسى موسى سليمان قريع والتي تحمل الرقم الجامعي 202012389 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

"تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل الجودة الشاملة"، تحت إشراف أ.د. أحمد بطاح. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة طمأناً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط، ويتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu



الرقم: و ت / ١٩١٩٩/٤٦/٤
التاريخ: 2024/12/15م

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"دعاء عيسى قريع"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"تطوير برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الفلسطينية في ضوء مدخل الجودة الشاملة".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق مقابلة عبر الهاتف وتوزيع رابط استبيان محوسب على عينة من مديرات رياض الأطفال الحكومية في مدارس مديريات التربية والتعليم.
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

أ.د. أحمد بطاح المحترم/المشرف على الدراسة. بريد إلكتروني: ahmadbattah20@yahoo.com

الباحثة دعاء قريع المحترمة/ بريد إلكتروني: duaaqurie@gmail.com

د. مطران س.

Developing a Training Program to Enhance the Leadership Competencies for Palestinian Kindergarten Principals: In light of Total Quality Management Approach.

Dua'a Issa Mousa Qurie

Dissertation Committee:

Prof. Ahmad Mohammad Battah

Prof. Majdi Saeed Zamil

Prof. Hasa Ahmed AlTaani

Prof. Khawla Ragheb Shakhshir

Abstract

The current study aimed to identify the development of a training programme to enhance the leadership competencies For Palestinian kindergarten principals in light of the Total Quality Management approach. A mixed-methods approach (quantitative and qualitative, developmental) based on interviews was employed to achieve the study's objectives. A stratified random sample of 310 principals, representing 19.6% of the study population, was selected, and a questionnaire was distributed to all sample members. The interview sample included 10 kindergarten principals in Palestine. A questionnaire was developed to assess the leadership competencies possessed by kindergarten principals in Palestine, collect the necessary data from respondents, and conduct the interviews. The validity and reliability of the tools were confirmed to ensure the credibility of the results. The study results showed that the average leadership competencies of kindergarten principals in Palestine were at a moderate level, with personal competencies being the highest, followed by social competencies at a moderate level, and administrative and educational competencies at a low level. It was also found that there were statistically significant differences in leadership competencies attributable to the variable of academic qualification, favouring the "postgraduate" category in educational competencies and the overall score, as well as the "bachelors and postgraduate" categories over the diploma category in social competencies. However, the variables of years of service and kindergarten type did not show a statistically significant impact on leadership competencies. The study recommended the development of training and professional

programmes to enhance leadership competencies, particularly in administrative and educational areas, encouraging postgraduate studies, and establishing unified leadership standards for kindergartens. Additionally, it suggested adopting the proposed training programme from this study due to its potential role in enhancing the leadership competencies of kindergarten principals in line with total quality standards.

Keywords: training program, leadership competencies, kindergarten principals, total quality management (TQM).