IJHER International Journal of Humanities and Educational Research
ISSN: 2757-5403
Volume 5, Issue 2, April 2023

Received: 05/01/2023 **Accepted:** 22/02/2023 **Published:** 01/04/2023

DIFFICULTIES FACED BY KINDERGARTEN ADMINISTRATIONS IN JERUSALEM GOVERNORATE AND ITS IMPACT ON THE DIRECTORATES, FROM THE PRINCIPALS AND TEACHERS VIEW POINT

Rabee ATEER [1]

Dr, AL-Ummah University College, Palestine

Rola HARB [2]

Dr, AL-Ummah University College, Palestine

Abstract:

This study aims to reveal the degree of difficulties facing kindergarten administrations in Jerusalem Governorate and its relationship to the effectiveness of principals from the view point of principals and teachers. The case study includes (143) teachers and kindergarten principals. Researchers adopt the descriptive analytical method, and collected the data throw a questioner that consist of (52) paragraphs divided into two axes: the axis of the difficulties faced by kindergarten administrations and the axis of effectiveness of principals in kindergartens. Each axis has three areas. The questioners was verified. The study revealed that there are no statistical differences, while there are differences in the variable of years of experience such differences were in favor with less than 5 years. Moreover there are Differences that are relevant to educational qualification and years of experience, and the study provide a number of recommendations, at the top of which was first to work on enacting laws for the work of kindergarten educators specifying the duties, responsibilities and working hours, second To involve kindergarten educators in practical training courses that enhance their potential and develop their capabilities.

Key Words: Difficulties, Kindergarten Administrations, Principals' Effectiveness.

http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.19.20

[1] rabee_ateer@yahoo.com

الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس، وعلاقتها بفاعلية المديرات، من وجهة نظر المديرات والمربيات

ربيع شفيق عطير

د، كلية الأمة الجامعية، فلسطين

رولا حرب

د، كلية الأمة الجامعية، فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس، وعلاقتها بفاعلية المديرات، من وجهة نظر المديرات والمربيات.

وقد تكونت عينة الدراسة من (143) مربية ومديرة رياض أطفال، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من (52) فقرة، موزعة على محورين: محور الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال، ومحور فاعلية المديرات في رياض الأطفال، وكل محور له ثلاثة مجالات، وجرى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

كشفت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق على متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات. وأظهرت النتائج كذلك بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية المديرة في رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة، وقد كانت الفروق لصالح (مديرة)، بينما لا توجد فروق على متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبره. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها العمل على سن قوانين لعمل مربيات رياض الأطفال يحدد فيها الواجبات والمسؤوليات وساعات العمل، فضلاً عن القيام بإشراك مربيات رياض الاطفال بدورات تدريبية عملية تزيد من قدراتهن وتطور إمكاناتهن.

الكلمات المفتاحية: الصعوبات، إدارات رياض الأطفال، فاعلية المديرات.

المقدمة:

أجمع علماء النفس والتربية على وصف الطفولة المبكرة بالحرجة، حيث تأثيرها كبير في تشكيل شخصية الطفل وتنمية قدراته واستعداده للتعلم، إذ يكون الطفل أكثر قابلة للتغيير والتأقلم النفسي والبيئي، وتعد هذه المرحلة مرحلة تكوين الضمير والخروج من المركزية الذاتية وبداية نمو الشعور بالمسؤولية وحقوق الآخرين. وهي مرحلة تشكيل القيم الأخلاقية والاجتماعية مثل: الاستقلال الذاتي وحب العمل والإنجاز والتعاون، وهي أيضاً مرحلة التأسيس للّغة واحترام النظام، وفي ظل نمو العملية التربوية بشكل عام، تجد مرحلة التعليم المبكر المزيد من الاهتمام الحكومي والشعبي من قِبَل المواطنين، وتكاد تكون الظروف التي أدت إلى الاهتمام متشابهة على المستوى العالمي من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية داخل المجتمعات.

إن تربية سِنّ ما قبل المدرسة - كما يقول رئيس المنظمة العالمية للطفولة (ميالا ريه) - لا تُشكل عالماً منعزلاً؛ لأن سماتها النوعية تكشف عن فرديتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى معطياً دليلاً قوياً على عدم تعارضها مع قوانين تربية الطفل في المراحل التعليمية التالية. (إبراهيم، 2004: 13) حيث تشير الاتجاهات الحديثة في أدبيات مرحلة التعليم ما قبل المدرسي إلى اتساع وظائف رياض الأطفال في المجتمعات المعاصرة لتغطي العديد من جوانب النمو بوظائف لم تتطرق إليها من قبل، ولكي تقوم معلمة رياض الأطفال بمهمتها الأساسية في الرياض - ألا وهي التدريس - فإن عليها أداء مجموعة من الأدوار التي تتطور حسب سير العملية التعليمية والتربية والسلوكية من: تنظيم بيئة وإدارة موقف تعليمي، إلى إدارة وإعطاء تعليمات، ثم تنقل إلى إدارة مجموعات وغيرها من الوظائف التي تتطور باستمرار (فرماوي، 2004: 200).

إن مديرة الرياض تعد المركز الأول للعملية التربوية؛ فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وأكد ذلك الباحثون، حيث يرون أن المديرة تعد مفتاح أية عمليات، تغيير وأنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل. ولكي تقوم المديرات عقب اتساع المهام والمسؤوليات بالدور المطلوب على أكمل وجه وأتم صورة، ومما يساعد على أداء عملهن والوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها، لا بد من اشتراكهن الفعلي في المسؤوليات التعليمية والمتعلقة بالجوانب الفنية، واعتبارها جزءاً من مهماتهن القيادية والإشرافية (نبهان، 2009).

وأكدت دراسة جاين وبيرتج Chain and Birtch (2011:5)ودراسة (Deconick (2011: 620 أن المُناخ التنظيمي السليم والنمط الإداري الواعي للصعوبات التي يمكن أن تعتري عملهم، ومعالجة هذه الصعوبات والمشكلات، يمنح الفرصة الكافية لنمو قدرات المعلمات في رياض الاطفال، ويشجع التجديد ويمنحهم مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية: فالمؤسسات التربوية التعليمية الناجحة هي التي توفر مُناخاً تنظيمياً ملائماً يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين، ويساعد على تقدم الروضه إدارياً وتعليمياً.

ومما يسبق يلاحظ التطور على الكثير من الجوانب الخاصة لمرحلة رياض الأطفال والتي تتطلب العمل على تنظيم الأعمال والمسؤوليات داخل الروضة، والاهتمام بالتغيرات الحديثة في مرحلة رياض الأطفال.

مسؤوليات مديرة الروضة:

تتضمن مسؤوليات مديرة رياض الأطفال (كما ذكرها الجعفري) (2011) جانبين أساسيين:

1- الجانب القيادي: ويتمثل في القيام بمسؤولية وضع سياسة المؤسسة واستراتيجية العمل فيها، ووضع وتحديد الأهداف التي يجب أن تؤديها المؤسسة.

2- الجانب الإداري: وتعني تسيير النشاط اليومي في المؤسسة وذلك بإبقاء الأجهزة البشرية والأدوات عامة، وإدامة المحافظة عليها وصيانتها ومتابعتها وحل مشكلات العمل المتكررة.

مما سبق يتضح أهمية الدور الذى تقوم به مديرات رياض الأطفال إلا أنه بالرغم من ذلك فإن مؤسسات طفل ما قبل المدرسة لا تخضع لسلطة واحدة مسؤولة عن الإشراف عليها وعلى إدارتها وتنظيم العمل بها، بل تتنوع السلطات الإشرافية على هذه المرحلة ما بين وزارة التربية والتعليم، ووزارة الشؤون الاجتماعية (عبد اللطيف، 2014: 809- 810).

خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من القيادات، واهم هذه الخصائص:

- أن الإنسان هو العنصر الأساسي في القيادة التربوية، فهي تتعامل مع الإنسان (المعلم، الإداري، المتعلم، الفني) وتعد القيادةُ الطالبَ محورَ العملية التعليمية التعلمية، وأن متابعة المعلمين تتم بوساطة مشرفين مهمتهم تتمثل في الإشراف والمتابعة والإرشاد وتقديم النصح، ودور المعلم هو المرشد الميسر للعملية التعليمية التعلمية (المدهون، 2012).

- القيادة التربوية هي عمل جماعي وليست مسؤولية فردية، حيث يتفاعل فيها الأعضاء، ما يرفع مستوى التعاون ويحقق الأهداف (عريفج،2017).

- القيادة التربوية عملية تعاونية، حيث تتعاون فيها عدد من المؤسسات المساندة لجهاز التربية من مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، حيث تعمل هذه المؤسسات كافة على نحو تعاوني مع القائد التربوي؛ لتحقيق الأهداف المشتركة للجميع (المدهون، 2012).

أهم المشكلات التي تواجه رياض الأطفال كما ذكرتها الماضي (2018):

●التواصل والاتصال الدائم بين الأسرة والروضة: يجهل الكثير من أولياء الأمور أهمية وضرورة الاتصال الدائم بالروضة لمتابعة أبنائهم، وهذه تعد من المشاكل التي تواجه الروضة.

* تضارب التعليمات: الإشراف التربوي يقوم بتوجيه الاستشارات، ولكن سرعان ما يتناقض مع الإدارة العليا.

●التمسك الشديد بالروتين الإداري: أحياناً يتحتم على المديرة اتخاذ قرار فوري، لكن هناك الكثير من المديريات يتقيدن بشكل حرفي بما جاء في التعليمات، ولا يوجد أي مرونة في الإدارة، ذلك من شأنه تعطيل سير العملية التربوية، ويغلبها طابع الجمود، وذلك بالرجوع إلى الإشراف التربوي في كل صغيرة وكبيرة.

● سطحية نظرة بعض الأسر إلى رياض الأطفال: هناك أُسر تجهل أهمية رياض الأطفال بالرغم من أهمية هذه المرحلة، وتنظر إليها على أنها مكان ترفيهي بحت، فتقوم بتوفير الألعاب للطفل في البيت، وتحرمه من التمتع بحق من حقوقه.

●عدم إلمام معلمات ومشرفات الروضة باستخدام الوسائل الحديثة: على الرغم من أن هناك افتقاراً إلى وجود الوسائل التربوية الحديثة في رياض الأطفال، لكن يلاحظ على بعض إدارات رياض الأطفال عدم تدريب الكوادر الموجودة على استخدامها.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية منها:

دراسة القاعود وعلوي (2020) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة المهارات القيادية لدى القائدات التربويات في مرحلة رياض الأطفال بالمدينة المنورة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (57) قائدة تربوية. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مهارات القيادة التربوية جاءت بدرجة عالية جداً، أما مجال تقدير المسؤولية وتطوير أساليب العمل والحوار وإدارة النقاش فقد جاءت بدرجة عالية، بينما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة على متغير سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية. وهدفت **دراسة إل دالين (El- Dajani, E. A,2019)** إلى استقصاء القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بقطاع غزة، وتقديم تصور لتطويرها في ضوء معايير الجودة والاعتماد. واستخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (110) من معلمات رياض الأطفال، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأوضحت النتائج أن القدرة المؤسسية لرياض الأطفال حصلت على درجة مرتفعة، وحصل كذلك بُعد أنظمة رياض الأطفال على المرتبه الأولى بدرجة مرتفعة، بينما كان بُعد مصادر الدخل أقل الأبعاد بدرجة متوسطة. أما **دراسة العظامات (2019)** فقد هدفت إلى التعرف إلى المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرة و(80) معلمة وتم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفرق، وأظهرت كذلك عدم وجود

فروق على متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. وهدفت **دراسة شنج (Ching T,2017)** للتعرف ولمناقشة السياسات والاستراتيجيات التي تم تقديمها وتنفيذها لتحسين جودة التعليم قبل المدرسي في السنوات ال (15) الماضية في سنغافورة، تم إجراء ثلاث مراجعات رئيسية لسياسة ما قبل المدرسة في الأعوام 2000، 2008، 2012، وتوصلت النتائج إلى أن حكومة سنغافورة قد فعلت الكثير لتعزيز تحسينات الجودة في قطاع ما قبل المدرسة من خلال: وضع سياسات واقعية وأطر حوكمة قوية. أما **دراسة طبنجات (2016)** فقد هدفت إلى الكشف عن مشكلات رياض الأطفال في مديريتَيْ لوائَيْ الكورة وبني عبيد من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديرة روضة خاصة و(120) معلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال ومعلماتها هي حاجة المعلمات إلى التدريب على برامج الروضة التعليمية، وقلة عدد الحافلات التي تمتلكها الروضة، وضعف رواتب المعلمات برياض الأطفال، وقلة الملاعب المتاحة للأطفال، وضعف إشراف وزارة التربية والتعليم على رياض الأطفال ومتابعتها، وأظهرت وجود فروق بين تقديرات المديرات والمعلمات للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال، وكانت الفروق لصالح المعلمات. أما **دراسة نتومي (Ntumi, 2016)** فقد هدفت للتعرف إلى التحديات التي تواجه معلمي ما قبل المدرسة في تنفيذ المنهج الدراسي في مرحلة الطفولة المبكرة، وتكونت عينة الدراسة من (62) فرداً من المعلمين في كيب كوست متروبوليس في غانا. وكشفت النتائج وجود الكثير من التحديات التي تواجه المعلمين في تنفيذ المناهج في مرحلة الطفولة المبكرة، وأبرز هذه التحديات أن المعلمين لا يدركون المناهج الدراسية في مرحلة الطفولة المبكره، ولا يمتلكون ما يكفي من المواد التعليمية لمساعدتهم على تنفيذ المناهج في هذه المرحلة. وهدفت دراسة **فونج ولي (Vong &Li, 2016)** إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه نظام التعليم في رياض الأطفال في قرى قويتشو في الصين، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع (47) معلماً في رياض الأطفال والمدارس الابتدائية. وأظهرت النتائج وجود تحديات تواجه التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة في المناطق الريفية، لا سيما القرى الفقيرة التي لديها محدودية توافر الموارد والمبادرات. وهدفت كذلك **دراسة العتيبي (2010)** إلى الكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وعلاقتها بفاعلية المديرات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال في الكويت والبالغ عددهم (4568) مديرة ومعلمة، وقام الباحث بتطوير استبانتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصعوبات كان بدرجة متوسطة، ومستوى الفاعلية كان بشكل عام مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت ومستوى فاعلية المديرات من وجهة نظر المديرات والمعلمات. كما أظهرت وجود فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل، وكانت الفروق لصالح المديرات. وأجرى **شلاكير (Schiecher, 2007)** دراسة هدفت إلى التعرّف على الصعوبات التي تواجه مديري ومعلمي رياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً، و(200) معلماً من مدارس ولاية كليفورنيا، واستخدم الباحث الاستبانة للكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري ومعلمي رياض الأطفال. وأظهرت النتائج أن بعض أولياء الأمور يتصرفون بعدوانية وحساسية مُفرطة اتجاه الأمور المتعلقة بطفلهم فيتطاولون على الإدارة والمعلمين، ويلقون الاتهامات والتهديدات. وهدفت كذلك **دراسة بطاينة (2007)** إلى معرفة أهم المشكلات التي تعيق سير العمل في رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عينة الدراسة (160) مديرة ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مشكلات حقيقية تعاني منها معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات ومديرات رياض الأطفال. وأظهرت كذلك وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وطبيعة العمل والمؤهل الأكاديمي.

ومما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول مرحلة مهمة، وهي مرحلة رياض الأطفال، وكذلك تناول موضوع مهم وهو الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال واختلفت مع الدراسات السابقة، بأنها تناولت هذا الموضوع للتعرف على علاقة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال بفاعلية المديرات، على الضد من العديد من الدراسات التي تهدف إلى البحث عن مشكلات إدارات رياض الأطفال بشكل عام، وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى للتعرف على درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال، وهل هذه الصعوبات تؤثر على فاعلية المديرات أم لا؛ ليكون نقطة للانطلاق نحو أبحاث جديدة يكون تركيزها على نتائج هذه الدراسة للبحث في مواضيع أخرى تخص التعليم في مرحلة رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

نلاحظ في العقود الأخيرة مدى تطور الاهتمام برياض الأطفال دولياً ومحلياً، وبذل الجهد الكبير في تنمية الطفولة المبكرة وتحديثها، وتوسيع فعاليتها، وكذلك كون الباحثان عضوَيْ هيئة تدريس في كلية الأمة الجامعية/القدس في تخصص رياض الأطفال، وعضوا فريق بتمويل أُوروبي لتطوير واقع الطفولة المبكرة في فلسطين، لذلك جاءت فكرة هذا البحث للكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال وعلاقتها بفاعلية المديرات، حيث تمثل رياض الأطفال أول بيئة تعليمية مزودة بكل الإمكانات والمرافق والتجهيزات والمعلمات، وعلى الرغم من ذلك تواجه رياض الأطفال صعوبات تتعلق بالتبناء والتجهيزات أو الوسائل التعليمية، أو حتى الأطفال أنفسهم، وهذه الصعوبات يمكن أن تنعكس على رياض الأطفال وكفاءة أدائها وفاعلية تحقيق أهدافها.

وتتمحور مشكلة الدراسة بالاجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس وعلاقته بفاعلية المديرات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس وفاعلية المديرات؟

2- ما واقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال؟

3- ما واقع فاعلية مديرات رياض الأطفال؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس تعزى لمتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع فاعلية مديرات رياض الأطفال في محافظة القدس تعزى لمتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

فرضيات البحث:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس، تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع فاعلية مديرات رياض الأطفال، في محافظة القدس تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهدف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1- التعرف على العلاقة بين الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال وفاعلية المديرات فيها.

2- التعرف على واقع الصعوبات التي تواجه أدارات رياض الأطفال في محافظة القدس.

3- التعرف على فاعلية مديرات رياض الأطفال في محافظة القدس.

4- التعرف على أثر متغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لواقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس.

5- التعرف على أثر متغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لواقع فاعلية مديرات رياض الأطفال في القدس.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

1- الجانب النظري: إثراء المكتبة والباحثين بأُسس نظرية تخص رياض الأطفال، والجمع بين محورين ذوي أهمية تتعلق بالصعوبات التي تواجه رياض الأطفال وفاعلية المديرة، ومدى العلاقة بينهما وإعطاء الفرصة للباحثين بعمل أبحاث ذات صلة بالموضوع.

2- الجانب التطبيقي: العمل على أسداء الفائدة للمهتمين في مرحلة رياض الأطفال والجهة المشرفة عليها وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية، وكذلك مشروع تطوير واقع الطفولة المبكرة الممول من قبل مشاريع ايراسموس الأوروبية، والتي تشترك في هذا المشروع كلية الأمة الجامعية التي ينتمي إليها الباحثان، وعدد من الجامعات والكليات الفلسطينية.

حدود البحث: تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:

الحد البشري: مربيات ومديرات رياض الأطفال.

الحد المكاني: محافظة القدس (ضواحي القدس).

الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/ 2023.

مصطلحات الدراسة:

الصعوبات الإدارية: هي الصعوبات التي تتعلق بالقوانين والأنظمة والتنسيق وتوفير الإمكانات المادية والمباني والتجهيزات، وإعداد التقارير وتهيئة المناخ التعليمي للمعلم والطالب والمناخ الإنساني للعاملين وتفعيل جوانب العملية التعليمية، وتسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات والقواعد، وتنظيم العمل فيها أي جمع الجوانب التي تتعلق بالعمل الإداري.(Al-Busaidi,2009:p.8)

ويُعرّف الباحثان الصعوبات إجرائياً: بأنها المعوقات التي تواجه الإداريين في إدارات رياض الأطفال، وتشكل عائقاً أمام سير متطلباتهم، وتحول دون تحقيق أهدافهم، من حيث توفر الوسائل التعليمية المناسبة، ومواصفات البناء، والغرف الصفية، وتجهيز القاعات (أثاث، تهوية.....)، وتوفر الخدمات الصحية وسيتم تشخيصها من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها في هذه الدراسة.

الفاعلية: العمل على بلوغ أعلى الدرجات وتحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف (الكيلاني، 2005).

ويعرف الباحثان الفاعلية إجرائياً: بأنها الدرجة التي ستحصل عليها مديرات رياض الأطفال على مقياس الفاعلية الذي قام الباحثان بإعداده.

رياض الأطفال: مرحلة اعداد وتهيئة الطفل لمرحلة التعليم الابتدائي وتهيئة الاستقلال عن الأسرة التي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعد بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح والشعور بالسعادة أكثر من أنها بيئة تعليمية (السليماني، 2012)

الطريقة والإجراءات:

منهج البحث: تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، فهي تهدف إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس، وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر المديرات والمربيات.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (143) مديرة ومربية في رياض الأطفال في ضواحي القدس، أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (290) مديرة ومربية في الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022. وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مديرة	45	31.5	**سنوات الخبرة**	أقل من 5 سنوات	49	34.3
	مربية	98	68.5		من 5 – 10 سنوات	46	32.2
	المجموع	143	%100		أكثر من 10- 15 سنة	19	13.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	36	25.2		أكثر من 15 سنة	29	20.3
	بكالوريوس فأعلى	107	74.8		المجموع	143	%100
	المجموع	143	%100				

أداة البحث: قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وخصوصاً دراسة العتيبي (2010). وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: تضمن الجزء الأول بيانات أولية عن المبحوثين تتعلق: بالوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فقد تكون من محورين، المحور الأول: الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال، ويتكون من ثلاثة مجالات وهي: مجال مشكلات المربيات، ومشكلات البناء والتجهيزات والوسائل التعليمية، ومشكلات الأطفال. المحور الثاني: فاعلية المديرات وتتكون من ثلاثة مجالات، وهي مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة، والتنظيم الإداري، والمتابعة، والتقويم. وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (52) فقرة.

صدق أداة البحث وثباتها: تحقق الباحثان من صدق المحتوى، بعرضها على خمسة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة، بعد أن تم حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر. وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (55) فقرة، وفي صورتها النهائية من (52) فقرة، حيث تم حذف ثلاث فقرات بناءً على اتفاق أكثر من (80%) من المحكمين على ملاءمة فقرات الاستبانة. أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تحقق الباحثان من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول(2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال وعلاقتها بفاعلية المديرات.

الرقم	المحور الأول: الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال/ مجالات المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الرقم	المحور الثاني: فاعلية المديرات/ مجالات المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	**مشكلات المربيات**	7	0.82	1	**مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة**	8	0.88
2	**مشكلات البناء والتجهيزات والوسائل التكنولوجية**	15	0.94	2	**التنظيم الإداري**	8	0.93
3	**مشكلات الأطفال**	7	0.87	3	**المتابعة والتقويم**	7	0.91
	الثبات الكلي للمحور	29	0.94		**الثبات الكلي للمحور**	23	0.94

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات المحور الأول تراوحت بين (0.82- 0.94)، وبلغت نسبة الثبات الكلي للمحور الأول (0.94) أما مجالات المحور الثاني فقد تراوحت بين (0.88- 0.93) وبلغت نسبة الثبات الكلي للمحور الثاني (0.94) واعتبرت هذه القيم عالية دالة على ثبات الأداة.

إجراءات الدراسة: قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة، ومن ثم حصر عينة الدراسة، والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للسماح لهما بتطبيق الدراسة. بعدها قام الباحثان بتطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2022/ 2023)، وبعد تحليل أداة الدراسة تم التوصل إلى النتائج ومن ثم التوصيات الخاصة بالدراسة.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية والتكرارات، كما تم إجراء اختبار (ت) وتحليل التباين الأُحادي (ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول " هل توجد علاقة بين متوسطات درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال وفاعلية المديرات في محافظة القدس"؟ ومناقشتها.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Person Matrix Correlation) لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل: (الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال) والمتغير التابع: (فاعلية المديرات) من وجهة نظر المديرات والمربيات والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) نتائج اختبار بيرسون لدلالة العلاقات بين المتغير المستقل (الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال) والمتغير التابع (فاعلية المديرات)

الصعوبات / فاعلية المديرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مشكلات المربيات	0.20=	0.06
مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	0.09-	0.25
مشكلات الأطفال	0.00	0.93
فاعلية المديرات (الدرجة الكلية)	-0.11	0.16

يتضح من نتائج الجدول (3) وجود علاقة عكسية بين محور (الصعوبات) ومحور (فاعلية المديرات) وكان مقدارها (-0.11) عند مستوى الدلالة (0.16) أي أن الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تؤدي إلى انخفاض فاعلية المديرات.

كذلك تشير النتائج إلى أن هناك علاقة عكسية بين مجالات: (مشكلات المربيات، ومشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية) ومحور فاعلية المديرات؛ حيث حصلت على معامل الارتباط على التوالي:

(-0.20، -0.09) وكانت دلالاتهم الإحصائية على التوالي (0.06، 0.25) أي أن هذه المشكلات تؤدي إلى انخفاض الفاعلية عند المديرات. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الصعوبات التي يواجهونها في رياض الأطفال تعد عقبة أساسية في تطوير العمل الإداري، وتحد من الفاعلية اللازمة للمديرات.

أما مجال (مشكلات الأطفال) فقد حصلت على معامل ارتباط (0.00) وبمستوى دلالة (0.16) وهذا يدل على أنه لا توجد معامل ارتباط بين مشكلات الأطفال وفاعلية المديرات. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مشكلات الأطفال ناتجة عن ظروف خارج نطاق سيطرة الروضة، ولا علاقة للروضة في الحد منها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال، والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين نتائج الجداول 4 و5 و6 و7 ذلك.

ومن أجل تفسير النتائج، اعتمدت القطع التالية للمتوسطات الحسابية كما يلي:

*منخفضة (1- 2.33)

*متوسطة (2.34- 3.67)

* مرتفعة (أعلى من 3.67).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال.

الرقم المتسلسل	المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجه
1	1	**مشكلات المربيات**	3.58	0.76	71.60	متوسطة
2	2	**مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية**	3.38	0.85	67.60	متوسطة
3	3	**مشكلات الأطفال**	3.37	0.83	67.40	متوسطة
		الأداة الكلية	3.44	0.87	68.80	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن درجة الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال كان بدرجة "متوسطة" على الدرجة الكلية وكذلك المجالات بالترتيب المجال الأول مشكلات المربيات، والمجال الثاني مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية، والمجال الثالث مشكلات الأطفال، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.44- 3.58). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك صعوبات تواجه رياض الأطفال في محافظة القدس، منها العوائق المالية الناتجة عن الاحتلال، وكذلك سوء المتابعة والتنظيم لاحتياجات الروضه والإهمال في توفير الاحتياجات البشرية والمادية والمالية اللازمة لرياض الأطفال، نتيجة لخروج التجمعات السكنية خارج جدار الفصل العنصري المحيط بالقدس؛ ما أدى إلى ضعف الاهتمام بهذه التجمعات ومؤسساتها من قبل سلطات الاحتلال التي ما زالت تشرف عليها. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العظامات (2019) والتي حصلت فيها مشكلات رياض الأطفال على درجة مرتفعة. واتفقت مع دراسة فونج ولي (2016) والتي أظهرت أن الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال حصلت على درجة متوسطة.

مجال مشكلات المربيات:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات مشكلات المربيات

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%النسبة المئوية	الدرجة
1	3	ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمربيات.	4.23	0.95	84.62	مرتفعة
2	7	عدم وجود غرفة للمربيات للراحة أو القيام بأعمالهن الكتابية.	3.97	1.15	79.30	مرتفعة
3	5	صعوبة المواصلات.	3.61	1.10	72.17	متوسطة
4	2	كثرة ساعات العمل المقررة للمربية يومياً.	3.43	1.09	68.67	متوسطة
5	4	بُعد السكن عن الروضة.	3.41	1.06	68.11	متوسطة
6	1	ضعف التأهيل والإعداد التربوي للمربيات.	3.25	1.03	65.03	متوسطة
7	6	لا تنال المربية الاحترام الكافي في رياض الاطفال.	3.17	1.31	63.36	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.58	0.76	71.60	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمجال مشكلات المربيات قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (3.58)، وانحراف معياري (0.76)، وهي درجة متوسطة.

وقد حازت الفقرة (3) والتي نصها: (ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمربيات) على أعلى متوسط مقداره (4.23) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (6) والتي نصها: (لا تنال المربية الاحترام الكافي في رياض الأطفال) على أقل متوسط مقداره (3.17) وهي درجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم رياض الأطفال مؤسسات خاصة تهتم بالأمور الربحية أكثر من جوانب أخرى، وتقوم بتوظيف مربيات غير مؤهلات في تخصص رياض الأطفال، وكذلك هناك إهمال في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم ومواكبتهم لما هو جديد في رياض الأطفال. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة طبنجات (2016) والتي أظهرت أن المديرات والمربيات يواجهن مشاكل، وأكثرها: الحاجة إلى التدريب.

- مجال مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات مشكلات المربيات

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	الدرجة
1	8	قلة القاعات الداخلية اللازمة لممارسة الأنشطة	4.01	0.98	80.14	مرتفعة
2	9	ضيق ساحة اللعب الخارجية.	3.78	1.12	75.66	مرتفعة
3	10	قلة أدوات اللعب المناسبة للأطفال.	3.73	1.09	74.69	مرتفعة
4	12	مساحة الغرفة الصفية غير مناسبة لعدد الأطفال.	3.64	1.25	72.73	متوسطة
5	17	افتقار الروضة إلى مكتبة خاصة.	3.60	1.10	72.03	متوسطة
6	16	افتقار المطبخ إلى الشروط الصحية.	3.34	1.19	66.85	متوسطة
7	11	ندرة وجود التقنيات الحديثة: (تلفاز، فيديو، جهاز لسحب الورق، كمبيوتر، آلات التصوير)	3.34	1.22	66.71	متوسطة
8	19	قلة الأفلام التربوية المناسبة لمرحلة الروضة.	3.33	1.18	66.62	متوسطة
9	13	الغرفة الصفية غير صحية من حيث الإضاءة والتهوية	3.30	1.26	66.01	متوسطة
10	14	الغرفة الصفية غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية	3.30	1.22	66.01	متوسطة
11	22	عدم توفر مناهج واضحة استرشادية للمعلمات.	3.27	1.21	65.45	متوسطة
12	15	الفرقة الصفية ينقصها المقاعد والمناضد المناسبة للأطفال.	3.15	1.14	62.94	متوسطة
13	20	قلة وسائل الإيضاح (كاللوحات الوبرية، لوحات الجيوب، اللوح المغناطيسي) وغيره.	3.12	1.13	62.38	متوسطة
14	21	قلة المواد الخام مثل (الدهان، الفراشي، الورق الملون).	3.01	1.10	60.14	متوسطة
15	18	أمور السلامة العامة (طفايات حريق، درابزين للأدراج) غير متوفرة في الروضة.	2.92	1.23	58.46	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.38	0.85	67.60	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (3.38)، وانحراف معياري (0.85)، وهي درجة متوسطة.

وقد حازت الفقرة (8) والتي نصها: (قلة القاعات الداخلية اللازمة لممارسة الأنشطة) على أعلى متوسط مقداره (4.01) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (18) والتي نصها: (أمور السلامة العامة "طفايات حريق، درابزين للأدراج" غير متوفرة في الروضة) على أقل متوسط مقداره (2.92) وهي درجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم رياض الأطفال ينقصها التجهيزات اللازمة، كما أنها تعاني من عدم توفر التجهيزات الالكترونية اللازمة، نتيجة لارتفاع تكلفة هذه التجهيزات؛ حيث إن رياض الأطفال معظمها خاصة ربحية، وتحاول ألا ترهق ميزانيتها بهذه التجهيزات، وكذلك أن الجهة المشرفة على رياض الأطفال لا تعطي أهمية لهذه التجهيزات وتوفرها؛ ما أدى إلى استمرار التعليم بشكل تقليدي في رياض الأطفال.

- مجال مشكلات الأطفال:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لفقرات مشكلات الأطفال

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%النسبة المئوية	الدرجة
1	29	عدم القيام بفحوصات دورية للأطفال	3.59	1.01	71.89	متوسطة
2	24	عدم معالجة المشكلات السلوكية لدى الأطفال بالطرق التربوية.	3.55	1.05	70.91	متوسطة
3	25	قلة التزام الأطفال بالنظام.	3.52	1.12	70.42	متوسطة
4	23	تأخر الأطفال عن الدوام صباحاً.	3.48	1.01	69.65	متوسطة
5	27	كثرة غياب الأطفال وعدم الالتزام بالدوام.	3.38	1.18	67.55	متوسطة
6	28	دوام الأطفال المصابين بأمراض مزمنة.	3.31	1.23	66.15	متوسطة
7	26	وجود عوائق داخل الروضة تشكل خطراً على سلامة الأطفال.	2.79	1.21	55.80	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.37	0.83	67.40	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمجال مشكلات الأطفال قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (3.37)، وانحراف معياري (0.83)، وهي درجة متوسطة.

وقد حازت الفقرة (29) والتي نصها: (عدم القيام بفحوصات دورية للأطفال) على أعلى متوسط مقداره (3.59) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (26) والتي نصها: (وجود عوائق داخل الروضة تشكل خطراً على سلامة الأطفال) على أقل متوسط مقداره (2.79) وهي درجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم رياض الأطفال لا يتوفر فيها مرشد اجتماعي لمتابعة مشكلات الطلبة النفسية والاجتماعية والصحية، وللتواصل مع الأهل لمتابعة مشاكل الأطفال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: ما واقع فاعلية مديرات رياض الأطفال؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفاعلية المديرات.

الرقم المتسلسل	المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجه
1	2	التنظيم الإداري	4.08	0.67	81.60	مرتفعة
2	3	المتابعة والتقويم	4.06	0.62	81.20	مرتفعة
3	1	مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة	3.84	0.62	76.80	مرتفعة
		الأداة الكلية	3.99	0.54	79.80	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن درجة فاعلية المديرات كان بدرجة "مرتفعة" على الدرجة الكلية، وكذلك المجالات بالترتيب. المجال الأول: التنظيم الإداري والمجال الثاني: المتابعة والتقويم والمجال الثالث: الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة. حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.99- 4.08). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك معايير خاصة لمديرات الروضة تم وضعها لتحكم عمل المديرات من حيث التنظيم والتقويم والأدوار المختلفة لمديرة الروضة، التي عليها الالتزام بها.

- مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة:

جدول(9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضة

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%النسبة المئوية	الدرجة
1	31	تضع المديرة وبمشاركة أطراف متعددة خطة للنواحي الإدارية والفنية في الروضة.	4.04	0.72	80.70	مرتفعة
2	30	تخطط المديرة لرسم السياسات التربوية للروضة.	3.97	0.76	79.44	مرتفعة
3	34	تضع المديرة حلولاً مناسبة لمشكلات العمل.	3.91	0.83	78.17	مرتفعة
4	36	تفعل المديرة دور الإرشاد التربوي في الروضة.	3.80	0.92	76.08	مرتفعة
5	32	تقوم المديرة بوضع خطة علاجية مناسبة للأطفال الذين يواجهون صعوبات التعلم.	3.78	0.93	75.52	مرتفعة
6	35	تخطط المديرة لتحديد أساليب تعاون الروضة مع المجتمع المحلي.	3.77	0.82	75.38	مرتفعة
7	37	تخطط المديرة لتطوير برامج تحقق النمو المهني للمربيات.	3.76	0.92	75.24	مرتفعة
8	33	تعمل المديرة وبجهود جماعية على وضع خطة إثرائية للأطفال ذوي الذكاء المرتفع.	3.69	0.91	73.85	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.84	0.62	76.80	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة الروضه قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (3.84)، وانحراف معياري (0.62)، وهي درجة مرتفعة.

وقد حازت الفقرة (31) والتي نصها: (تضع المديرة وبمشاركة أطراف متعددة خطة للنواحي الإدارية والفنية في الروضة) على أعلى متوسط مقداره (4.04) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (33) والتي نصها: (تعمل المديرة وبجهود جماعية على وضع خطة إثرائية للأطفال ذوي الذكاء المرتفع) على أقل متوسط مقداره (3.69) وهي درجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى الاهتمام بالتخطيط التربوي في المؤسسات التربوية، ومنها الخطة السنوية التي تحدد عمل المديرة في رياض الأطفال. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة القاعود وعلوي (2020) حيث جاءت ممارسة مهارات القيادة التربوية بدرجة كبيرة جداً.

- التنظيم الإداري

جدول (10):المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال التنظيم الإداري:

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	الدرجة
1	43	تهتم المديرة بإعداد السجلات التي تتعلق بالمربيات واطفال الروضة بطريقة تكفل حسن سير العمل في الروضة.	4.24	0.76	84.90	مرتفعة
2	41	تنظم المديرة قوائم بالطلبات التي تحتاجها الروضة من المواد التعليمية منذ بداية العام.	4.16	0.80	83.24	مرتفعة
3	44	تعمل المديرة على ترسيخ نظام إداري ديمقراطي في رياض الأطفال يضمن مناخاً تعليمياً صحياً.	4.16	0.75	83.22	مرتفعة
4	42	تعمل المديرة على تنظيم قوائم بالطلبات التي تحتاجها الروضة من الكتب والأثاث المدرسي منذ بداية العام.	4.14	0.81	82.80	مرتفعة
5	45	تعمل المديرة على وضع الإجراءات التنظيمية المختلفة التي تكفل نظافة الصفوف والمرافق الصحية المختلفة في الروضة.	4.10	0.84	82.10	مرتفعة
6	40	تنظم المديرة الخطط السنوية المختلفة في الروضة.	4.10	0.81	82.10	مرتفعة
7	39	تعمل المديرة على ترسيخ نظام إداري ديمقراطي يضمن مناخاً تربوياً صحياً.	3.93	0.87	78.60	مرتفعة
8	38	تنظم المديرة المصادر المالية لاستخدامها في تحقيق رسالة الروضة وأهدافها.	3.86	0.93	77.20	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.08	0.67	81.60	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (10) أن الدرجة الكلية لمجال التنظيم الإداري قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (4.08)، وانحراف معياري (0.67)، وهي درجة مرتفعة.

وقد حازت الفقرة (43) والتي نصها: (تهتم المديرة بإعداد السجلات التي تتعلق بالمربيات وأطفال الروضة بطريقة تكفل حسن سير العمل في الروضة) على أعلى متوسط مقداره (4.24) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة

رقم (38) والتي نصها: (تنظم المديرة المصادر المالية لاستخدامها في تحقيق رسالة الروضة وأهدافها) على أقل متوسط مقداره (3.86) وهي درجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك المديرات للكفايات الإدارية اللازمة والتي تكتسبها من خلال الدورات التدريبية الخاصة بالعمل الإداري، وكيفية ترتيب الاحتياجات المختلفة والتعامل مع الآخرين بشكل ديمقراطي.

- المتابعة والتقويم

جدول (11):المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال المتابعة والتقويم:

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%النسبة المئوية	الدرجة
1	46	تعمل المديرة على تقويم مدى تحقيق الأهداف التربوية المختلفة.	4.17	0.67	83.50	مرتفعة
2	52	تهتم المديرة بمبدأ التقويم الوصفي الذي يهتم بوصف المهام والإنجازات المختلفة للاطفال.	4.08	0.80	81.68	مرتفعة
3	49	تقوم المديرة بتقويم إمكانات الروضة المختلفة ومرافقها.	4.08	0.73	81.54	مرتفعة
4	47	تعمل المديرة مع المربيات والمجتمع المحلي على مراقبة البرامج التربوية في الروضة؛ بهدف تقييمها مستفيدةً من تغذيتهم الراجعة.	4.07	0.77	81.40	مرتفعة
5	51	تقوم المديرة بتقويم ملفات الأطفال وإنجازاتهم.	4.06	0.78	81.12	مرتفعة
6	50	تعمل المديرة على استخدام التقويم التكويني والختامي لمربيات الروضة.	4.01	0.82	80.28	مرتفعة
7	48	تقدم المديرة برامج تقويمية للأطفال بهدف معرفة مظاهر القوة والضعف لديهم.	3.97	0.79	79.30	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.06	0.62	81.20	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (11) أن الدرجة الكلية لمجال المتابعة والتقويم قد أتت بمتوسط حسابي مقداره (4.06)، وانحراف معياري (0.62)، وهي درجة مرتفعة.

وقد حازت الفقرة (46) والتي نصها: (تعمل المديرة على تقويم مدى تحقيق الأهداف التربوية المختلفة) على أعلى متوسط مقداره (4.17) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (48) والتي نصها: (تقدم المديرة برامج تقويمية للأطفال بهدف معرفة مظاهر القوة والضعف لديهم) على أقل متوسط مقداره (3.97) وهي درجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى الاهتمام بالتعرف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وعمل تغذية راجعه لجوانب العمل المختلفة في الروضة، وذلك من خلال تقويم الطلبة والمربيات وبرامج الروضة.

فرضيات الدراسة الخاصة بمحور الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة واقع الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال، تعزى لمتغير: الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- متغير الوظيفة

من أجل فحص الفرضية، تم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس تبعاً لمتغير الوظيفة. ويبين الجدول (12) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة.

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
مشكلات المربيات	مديرة	45	3.13	0.63	141	5.16-	0.28
	مربية	98	3.78	0.72			
مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	مديرة	45	3.13	0.77	141	2.50-	0.18
	مربية	98	3.50	0.86			
مشكلات الأطفال	مديرة	45	3.20	0.83	141	1.64-	0.70
	مربية	98	3.45	0.82			
الدرجة الكلية	مديرة	45	3.15	0.62	141	3.66-	0.73
	مربية	98	3.58	0.65			

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)**

يتضح من الجدول (12) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة؛ حيث كانت مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي (0.28، 0.18، 0.70، 0.73)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرة والمربية تعملان ضمن الظروف والصعوبات نفسها التي تؤثر على عملهما. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البطاينة (2007).

- متغير المؤهل العلمي

من أجل فحص الفرضية، تم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥α) لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في محافظة القدس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول (13) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (13): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تعزى لمتغير: المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
مشكلات المربيات	دبلوم فأقل	36	3.71	0.60	141	1.22	0.06
	بكالوريوس فأعلى	107	3.53	0.80			
مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	دبلوم فأقل	36	3.31	0.88	141	0.60-	0.58
	بكالوريوس فأعلى	107	3.41	0.84			
مشكلات الأطفال	دبلوم فأقل	36	3.47	0.82	141	0.87	0.78
	بكالوريوس فأعلى	107	3.33	0.84			
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	36	3.50	0.64	141	0.56	0.51
	بكالوريوس فأعلى	107	3.42	0.68			

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)**

يتضح من الجدول (13) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥α) لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث كان مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي (0.06، 0.58، 0.78، 0.51)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الموظفات في رياض الأطفال بمؤهلاتهن العلمية المختلفة يتلقين التعليمات نفسها، ويعشن ظروف العمل نفسها؛ حيث إن ذات المؤهل الأقل تعمل كمساعدة مربية، وذات المؤهل الأعلى تعمل كمربية في الكثير من رياض الأطفال، ولذلك فهن يواجهن الصعوبات نفسها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بطاينة (2007).

- متغير سنوات الخبرة:

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA) ونتائج الجدول (14) (15) تُبين ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية لدرجة الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال

المجال	أقل من 5 سنوات ن=49	من 5- 10 سنوات ن= 46	أكثر من 10- 15 سنه ن= 19	أكثر من 15 سنة ن=29
مشكلات المربيات	3.74	3.62	3.63	3.19
مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	3.58	3.50	3.26	3.95
مشكلات الأطفال	3.51	3.49	3.49	2.87
الدرجة الكلية	3.61	3.53	3.46	3.00

الجدول (15) نتائج تحليل التباين لدرجة الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال، تعزى لمتغير: سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلاله
مشكلات المربيات	بين المجموعات	5.78	3	1.92	3.49	0.01
	داخل المجموعات	76.71	139	0.55		
	المجموع	82.49	142			
مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	بين المجموعات	8.15	3	2.71	3.99	0.00
	داخل المجموعات	94.62	139	0.68		
	المجموع	102.78	142			
مشكلات الأطفال	بين المجموعات	9.23	3	3.07	4.74	0.00
	داخل المجموعات	90.24	139	0.64		
	المجموع	99.48	142			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.36	3	0.62	2.10	0.00
	داخل المجموعات	57.04	139	0.29		
	المجموع	64.40	142			

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال، تعزى لمتغير: سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لاستبانة الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال ومجالاتها؛ أقل من (0.05).

وللكشف عن اتجاه هذه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام (LSD) للكشف عن أقل الفروق الإحصائية بين فئات متغير سنوات الخبرة كما في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات مديرات ومربيات رياض الأطفال في محافظة القدس حول تصوراتهم للصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مجال مشكلات المربيات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة	مجال مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.12	0.11	*0.55	أقل من 5 سنوات		0.08-	0.23-	0.30
من 5-10 سنوات			0.01-	*0.42	من 5-10 سنوات			0.23	*0.54
أكثر من 10- 15 سنة				*0.43	أكثر من 10- 15 سنة				0.30
أكثر من 15 سنة					أكثر من 15 سنة				
مجال مشكلات الأطفال	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	أكثر من 10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة	الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	أكثر من 10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.02	0.01	*0.64	أقل من 5 سنوات		0.07	0.15	*0.60
من 5-10 سنوات			0.00-	*0.61	من 5-10 سنوات			0.07	*0.52
أكثر من 10- 15 سنة				*0.62	أكثر من 10- 15 سنة				*0.45
أكثر من 15 سنة					أكثر من 15 سنة				

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)**

يتضح من الجدول (16) أن النتائج كانت على المجال الأول (مشكلات المربيات) والمجال الثالث (مشكلات الأطفال) كما يلي: كانت الفروق لها بين أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة لصالح أقل من 5 سنوات، ومن 5- 10 سنوات وأكثر من 15 سنة لصالح من 5 -10 سنوات، وأكثر من 10- 15 سنة وأكثر من 15 سنة لصالح 10 -15 سنة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المربيات والمديرات ذوات الخبرة القصيرة هن من يواجهن مشكلات وصعوبات ناتجة عن قلة الخبرة والتدريب اللازم لهن، وكذلك قلة التعرض لمواقف تربوية مختلفة كما هي الحال لدى ذوات الخبرة المرتفعة.

أما المجال الثاني (مشكلات البناء والأثاث والتجهيزات والوسائل التعليمية) فقد كانت الفروق بين 5- 10 سنوات وأكثر من 15 سنة، حيث كانت الفروق لصالح أكثر من 15 سنة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ذوات الخبرة المرتفعة يمتلكن القدرات للتعرف على الوسائل التعليمية غير المتوفرة، والبنايات والتجهيزات اللازمة لها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بطاينه (2007)

فرضيات الدراسة الخاصة بمحور فاعلية المديرات: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة واقع فاعلية المديرات في رياض الأطفال في محافظة القدس، تعزى لمتغير: الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- متغير الوظيفة:

من أجل فحص الفرضية، تم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة فاعلية المديرات في رياض الأطفال في محافظة القدس، تبعاً لمتغير الوظيفة. ويبين الجدول (17) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (17): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة فاعلية المديرات في رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة.

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة المدرسة	مديرة	45	4.05	0.51	141	2.85	0.01
	مربية	98	3.74	0.65			
التنظيم الإداري	مديرة	45	4.26	0.55	141	2.11	0.44
	مربية	98	4.00	0.71			
المتابعة والتقويم	مديرة	45	4.17	0.40	141	1.41	0.01
	مربية	98	4.01	0.69			
الدرجة الكلية	مديرة	45	4.16	0.41	141	2.50	0.4
	مربية	98	3.92	0.58			

*** دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)**

يتضح من الجدول (17) بأنه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة فاعلية مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير الوظيفة؛ حيث كان مستوى الدلالة لجميع المجالات (ما عدا التنظيم الإداري) وهي كل من: مجال الممارسات القيادية الإدارية لمديرة المدرسة والمتابعة والتقويم. وجاءت الدرجة الكلية على التوالي: (0.01، 0.01، 0.04) وكانت الفروق لصالح المديرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرة قريبة من العمل الإداري، ومنخرطه بجميع جوانبه، وتمتلك القدرة على تقييم مدى الفاعلية للمديرات.

- متغير المؤهل العلمي:

من أجل فحص الفرضية، تم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة فاعلية مديرات رياض الأطفال في محافظة القدس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول (18) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة فاعلية مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
الممارسات القيادية الإدارية لمديرة المدرسة	دبلوم فأقل	36	3.82	0.64	141	0.19-	0.85
	بكالوريوس فأعلى	107	3.84	0.62			
التنظيم الإداري	دبلوم فأقل	36	4.17	0.69	141	0.87	0.25
	بكالوريوس فأعلى	107	4.05	0.67			
المتابعة والتقويم	دبلوم فأقل	36	4.04	0.64	141	0.21-	0.37
	بكالوريوس فأعلى	107	4.06	0.62			
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	36	4.01	0.56	141	0.20	0.40
	بكالوريوس فأعلى	107	3.99	0.54			

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)**

يتضح من الجدول (18) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لدرجة فاعلية مديرات رياض الاطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث كان مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي (0.85، 0.25، 0.37، 0.40)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الموظفات في رياض الأطفال بمؤهلاتهن العلمية المختلفة يتلقين التعليمات نفسها، ويعشن ظروف العمل نفسها، ويتعاملن ضمن نظام واحد، ويتم تطبيق القوانين على الجميع، والتوجهات تكون للجميع دون استثناء.

- متغير سنوات الخبرة

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA) ونتائج الجدول (19) (20) تبين ذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية مديرات رياض الاطفال

المجال	أقل من 5 سنوات ن=49	من 5- 10 سنوات ن= 46	أكثر من 10- 15 سنه ن= 19	أكثر من 15 سنة ن=29
الممارسات القيادية الإدارية لمديرة المدرسة	3.74	3.96	3.65	3.92
التنظيم الإداري	4.02	4.18	3.87	4.18
المتابعة والتقويم	3.97	4.18	3.87	4.13
الدرجة الكلية	3.91	4.11	3.80	4.08

الجدول (20) نتائج تحليل التباين لدرجة فاعلية مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الممارسات القيادية الإدارية لمديرة المدرسة	بين المجموعات	2.033	3	.678	1.75	0.15
	داخل المجموعات	53.724	139	.387		
	المجموع	55.757	142			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	1.783	3	.594	1.29	0.27
	داخل المجموعات	63.787	139	.459		
	المجموع	65.570	142			
المتابعة والتقويم	بين المجموعات	1.845	3	.615	1.59	0.19
	داخل المجموعات	53.772	139	.387		
	المجموع	55.617	142			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.860	3	.620	2.10	0.10
	داخل المجموعات	40.871	139	.294		
	المجموع	42.731	142			

يتضح من الجدول (20) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة فاعلية مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث كان مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي (0.15، 0.27، 0.19، 0.10)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرة الفعالة ممن تلتزم بالتنظيم الإداري والمتابعة الصادقة والتقويم الحقيقي، يكون عملها واضحاً للجميع، بصرف النظر عن سنوات الخبرة المختلفة.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1- العمل على سن قوانين لعمل مربية رياض الأطفال يتم بموجبه تحديد الواجبات والمسؤوليات وساعات العمل.

2- القيام بإشراك مربيات رياض الأطفال بدورات تدريبية عملية تزيد من قدراتهن وتطور إمكاناتهن.

3- المتابعة من قبل الجهة المشرفة على رياض الأطفال للمساحات المخصصة للقاعات والملاعب، وتوفُّر الوسائل التعليمية والمواد اللازمة للروضة، وأن يكون استعمالها آمناً.

4- العمل على تطوير القدرات الإدارية عند المديرات من حيث انخراطهن في دورات في الإدارة الإلكترونية.

5- العمل على توظيف مديرات ومربيات رياض الأطفال ممن يحملن مؤهلاً علمياً مناسباً وفي التخصص نفسه.

6- تطوير دبلومات مهنية عملية لتطوير قدرات خريجي رياض الأطفال قبل التحاقهن بمجال العمل.

7- القيام بعمل لقاءات تلفزيونية للتحدث عن أهمية مرحلة رياض الأطفال والمشاكل المختلفة التي يمكن أن يواجهها الطفل.

المراجع:

- إبراهيم، عواطف (2004). **أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال**، عمان: دار الميسر للطباعة والنشر.

- بطاينه، نور (2007). **مشكلات رياض الاطفال**، عمان: عالم الكتب الحديثة.

- طبنجات، 2016 (2016). "المشكلات التي تواجه رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مديريات تربية شمال الأردن"، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، 22(2)، 197- 220.

- الجعفري، ممدوح (2011). **إدارة رياض الأطفال**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- السليماني، حنان (2012). "رؤية مستقبلية لتطبيق الأدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

- عبد اللطيف، منى (2014). "متطلبات تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا " دراسة مقارنة"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 2(2)،جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية،

- عريفج، سامي سلطي (2007). **الإدارة التربوية المعاصرة**، ط1،الأردن، عمان: دار الفكر.

- القاعود، مجدلين وعلوي، مها (2020). "واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة"، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 47(13)، ص ص 203- 221،

- العتيبي، مبارك (2010). "الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها"، **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العظامات، خديجة (2019). "المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها"، **مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسيه**، 10(27)، ص ص 210-231.

- فرماوي، محمد (٢٠٠٤). **مناهج وبرامج رياض الأطفال وتطبيقاتها العلمية**، الكويت: مكتبة الفلاح للطباعة والنشر.

- الكيلاني، ماجد (2005). **التربية والتجديد وتنمية الفاعلية عند العربي المعاصر**، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيـع.

- المدهون، فادي عمر (2012). "فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

- الماضي، أحلام (2018). "دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال قرب مدينة الرياض"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع(19)، ص ص 71- 114.

- نبهان، أحمد (2009). "دور مديريات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظة غزة"، **رسالة ماجستير**، قسم أصول التربية والأدارة التعليمية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Al- Busaidi, I. (2009). "The difficulties that the school principals in the Sultanate of Oman see that they faced by the teaching staff", **Unpublished Master Thesis**, Saint Joseph University, Faculty of Arts and Humanities, Beirut.

- Chiang,T. and Birtch (2011). "Reward Climate And It Its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes"**, International Journal of Hostility Management**, 30,pp,3-9

- Ching T.(2017). "Enhancing the Quality of Kindergarten Education in Singapore: Policies and Strategies in the 21st Century"**. International Journal of Child**

care and education policy. 11(7). (1-22).

- De Conick (2011). “The Effects of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory trust, and turnover among salespeople”, **Journal of Business Research**, 64(6), pp.617-624.

- El-Dajani, E. A. (2019). “A proposed perception to develop the institutional capacity of kindergartens in Gaza Governorates in light of the accreditation and quality standards”, **Journal of Research & Method in Education**, 9(1), 59-68

- Ntumi, S. (2016). “Challenges Pre-School Teachers Face in the Implementation of the Early Childhood Curriculum in the Cape Coast Metropolis”. **Journal of Education and Practice**, 7 (1), 54-62.

- Schleicher, K(2007) **Kindergarten Leasons in Anger Management**, www.fish4soul.com

- Vong, K. & Li, M. (2016). “Challenges in establishing kindergarten education system in villages of Guizhou, China: A preliminary study”. **South African Journal of Childhood Education**, 6 (2), 1-10.