

آلياتٌ مقترحةٌ لتطوير الجدارات القيادية لمديراتِ مدارسِ الطفولة المبكرة
بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهنّ

إعداد

أستاذ دكتور / أريج حمزة محمود السيسي

د/ مشاعل علي محمد الشهري

أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم

مشرفة تربوية - إدارة تعليم جدة

كلية التربية - جامعة طيبة

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.

مشاعل علي الشهري^١، أريج حمزة السيسي^٢

^١ مشرفة تربوية بإدارة تعليم جدة.

^٢ أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم بكلية التربية جامعة طيبة.

* البريد الإلكتروني للباحث الرئيس mash7746@hotmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، وذلك من خلال الوقوف على معوقات تطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة **المنهج النوعي** باستخدام أداة المقابلة بهدف جمع المعلومات، حيث طبقت المقابلة على عينة قصدية بلغت (١٣) مديرة من مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمنطقة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نقص البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي احتياجات المديرات، صعوبة خروج المديرات لحضور الدورات التدريبية بسبب التزاماتهن الإدارية والتعليمية، نقص خطط التطوير المهني الواضحة والمستمرة، ضعف الوعي بأهمية البرامج التنموية لدى مديرات المدارس، وتعدد الأعباء الإدارية والتشغيلية الموكلة إلى مديرة المدرسة، وتعدد الفئات العمرية بالمدرسة، ونقص الكوادر المتخصصة في مجال الطفولة المبكرة. وفي ضوء تلك النتائج؛ قدمت الدراسة آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، كما وقامت الباحثتان بوضع مجموعة من التوصيات من أهمها تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، مع التركيز على المهارات القيادية الحديثة مثل: القيادة التحولية، والقيادة التشاركية، وإدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، مدارس الطفولة المبكرة، التطوير.

Proposed Mechanisms for Developing Leadership Competencies of Early Childhood School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia from their Perspective

Mashaal Ali Mohammed Al-Shahri¹, Areej Hamza Mahmoud Al-Sisi²

¹Educational Supervisor at Jeddah Education Department

²Professor of Planning and Economics of Education, Faculty of Education, Taibah University

*Corresponding Author: mash7746@hotmail.com

Abstract

The study reached several key findings, including: lack of specialized training programs that meet the needs of principals, difficulty for principals to attend training courses due to their administrative and educational commitments, absence of clear and continuous professional development plans, weak awareness of the importance of developmental programs among school principals, multiple administrative and operational burdens assigned to school principals, diversity of age groups within schools, and shortage of specialized personnel in the field of early childhood education. In light of these findings, the study presented proposed mechanisms for developing leadership competencies of early childhood school principals in the Kingdom of Saudi Arabia from their perspective. The researchers also formulated a set of recommendations, the most important of which include designing specialized training programs to develop leadership competencies among early childhood school principals, with emphasis on modern leadership skills such as: transformational leadership, participatory leadership, and change management.

Keywords: Leadership competencies, early childhood schools, development.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المراحل التي يكتسب فيها الطفل المهارات والقدرات التي تمكنه من مواصلة التطور في كل مراحل التعليم التالية، فهي حجر الأساس لتكوين شخصية الطفل. وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة؛ لما له من آثار إيجابية على الطفل، حيث تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل العمرية تأثيراً وأهمية في تكوين وتطوير الطفل في النواحي البدنية، والاجتماعية والعاطفية والمعرفية (Shaban, 2023).

كما أكدت أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على أهمية تنمية الطفولة المبكرة والتعليم الشامل لما قبل مرحلة التعليم الابتدائي، فأشارت الغاية (4و2) من الهدف الرابع "بحلول عام ٢٠٣٠، ضمان حصول جميع الفتيات والفتيان على تعليم جيد في مرحلة الطفولة المبكرة والرعاية والتعليم قبل مرحلة التعليم الابتدائي حتى يكونوا مستعدين للتعليم الابتدائي (اليونسكو، ٢٠١٧).

كما أوصى المؤتمر العالمي لليونسكو بشأن الرعاية والتربية في مرحلة الطفولة المبكرة، بالاهتمام بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ووضع المعايير المناسبة للتدريب والتعليم للنهوض به وزيادة جودته (UNESCO, 2022).

ويعد قائد المدرسة الأساس في سير العملية التربوية في المدرسة فهو يوظف مهاراته وقدراته على اختلاف أنواعها ومستوياتها في تطبيق الأساليب الإدارية بما يلائم البيئة المدرسية، ويعتبر قائد المدرسة الشخصية الأكثر تأثيراً وأهمية في المدرسة؛ فهو الشخص المسؤول عن جميع الأنشطة والإجراءات في المدرسة ومحيطها، ومن خلال قيادته تحدد المدرسة ثقافتها ووجهتها التدريسية وقيم ودوافع معلميه ومدى الاهتمام بما تعلمه وما لم يتعلمه الطالب (Chkheidze, 2023).

فقد أكد صندوق تطوير التعليم بإنجلترا أن القيادة تؤثر بدرجة كبيرة على تنظيم وثقافة المدرسة وعلى المعلمين، كما تؤثر بطريقة غير مباشرة على نتائج الطلاب من خلال تأثيرها المباشر على التنظيم، والثقافة، وبيئة التعليم والتعلم، فقادة المدرسة لهم دور هام في تحديد الاتجاه وفي تكوين ودعم الثقافة الإيجابية بالمدرسة (Day et al., 2020)، واتفق معه اتحاد قادة المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية في أهمية القيادة، وأن القيادة الفعالة هي أساس نجاح المدرسة، وأشار الاتحاد إلى نتائج العديد من الأبحاث والممارسات التي أشارت إلى ضعف فرصة تكوين واستمرار بيئات التعلم عالية الجودة إذ لم يتوفر قائد ماهر وملتزم يساعد في تشكيل التعليم والتدريس (School Leader Collaborative, 2023, p.3).

فالقيادة الناجحة في المدارس أمرًا حيويًا من أجل تحسين نتائج التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية، حيث تقوم القيادة على مجموعة من المعارف والخصائص والمهارات الواجب توفرها في القائد المدرسي حتى يحقق الأهداف المرجوة، ويكون قادرًا على التأثير في القائمين على العمل لإنجاز الأعمال المكلفين بها والمُسندة إليهم بشكل كامل (الحامدي، ٢٠٢١).

ولذلك بدأت العديد من المنظمات والمؤسسات المهمة بالتعليم في مرحلة الطفولة في دراسة الجدارات التي يجب توفرها في قادة هذه المرحلة، نظرًا لأهمية مرحلة الطفولة، واختلاف احتياجات طلابها (Hazegh, 2019). ووضعت نماذج وأطر تحدد هذه الجدارات، لكي يتم الاسترشاد بها عند اختيار القادة، كما يمكن الرجوع إليها عند تطويرهم وتمييزهم. فقد أعدت هيئة تطوير الطفولة المبكرة بسنغافورة (Early Childhood Development Agency, 2022) إطارًا للجدارات القيادية التي يجب توفرها في قادة مدارس الطفولة المبكرة، واشتمل الإطار على ثلاث مجموعات من الجدارات: جدارات القيادة الأساسية، جدارات القيادة المنهجية والتدريسية، وجدارات القيادة الإدارية والاستراتيجية.

وتأسيسًا على ما سبق، تلعب القيادة الفعالة لمدارس الطفولة المبكرة دورًا هامًا في تحديد جودة التعليم والرعاية المقدمة للأطفال؛ حيث أن مديرات هذه المدارس يلعبن دورًا رئيسيًا في تحديد السياسات والبرامج التعليمية، وتوفير الدعم اللازم للمعلمات والعاملين فيها، وضمان نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف مرحلة الطفولة المبكرة، ولتحقيق ذلك، تحتاج مديرات مدارس الطفولة المبكرة - بالمملكة العربية السعودية - إلى تطوير الجدارات القيادية لديهن كمتطلب أساسي للعمل في الوظائف القيادية في هذه المدارس، والتي تمكنهن من إدارة هذه المدارس بشكل فعال.

مشكلة البحث:

أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بمرحلة الطفولة المبكرة ودور التعليم في تلبية متطلبات هذه المرحلة وتدريب القيادات بها، حيث ورد في رؤية ٢٠٣٠ "سيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مرحلة التعليم المبكر، وعلى تأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم" (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦، ص ٣٦).

ومع استحداث مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية، تماشيًا مع توجهات الدولة ودعمها لتحسين جودة التعليم ليحصل كل طفل على فرص تعليمية جيدة، أصبح من الضروري متابعة هذه المدارس والتعرف على مقومات نجاحها أو المعوقات التي تواجهها والتي تتطلب حلول لضمان نجاحها (الإدارة العامة للطفولة المبكرة، ٢٠٢٠).

ويعد الاهتمام بالجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة أحد أهم عناصر نجاح هذه المدارس؛ حيث تشتمل مهامهن على القيادة الفعالة للمدرسة، وتنسيق النشاطات والبرامج التعليمية، والإشراف على المعلمات ومنسوبات المدرسة، وقد أكدت وزارة التعليم على أهمية دور مديرة مدرسة الطفولة المبكرة بالنسبة للعملية التعليمية والإدارية، بكونها تعمل كمحرك أساسي لنجاح العملية التعليمية، كما تؤمن الظروف الملائمة لنجاح المخرجات التعليمية، وذلك من خلال توجيه وتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف التعلم المحددة لمرحلة الطفولة المبكرة (الشهري، والدوسري، ٢٠٢٣).

وقد توصلت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) إلى أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية يواجهن تحدياً كبيراً في إدارة هذا النوع من المدارس، لأنها مرحلة جمعت للمرة الأولى في التعليم السعودي بين البنين والبنات في مرحلة الصفوف الأولية إضافة إلى مرحلة رياض الأطفال، وأيضاً تعددت المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض ومن أبرزها: زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة، وتعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة، والمشكلات الفنية ومن أبرزها: دمج صفوف البنين في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام وأنشطة خاصة، وقلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب البنين في مدارس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات وتحديات عديدة تواجه الإدارة المدرسية يتعلق معظمها بجدارات مديرة المدرسة.

وقد أظهرت دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢) إلى وجود بعض التحديات التي تواجه قائدات مدارس الطفولة المبكرة، ومن أهمها: تعدد الفئات التي تخدمها المدرسة، صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة، كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف.

ومن التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة نقص البرامج التدريبية، فقد أكدت الدراسات على احتياج مديرات مدارس الطفولة المبكرة للتدريب المستمر وتطوير جداراتهن القيادية والإدارية، فأشارت دراسة العلي (٢٠٢٠) إلى نقص البرامج التدريبية للقائدات أثناء الخدمة وحاجة القائدات للتدريب في مجال الإدارة والتوجيه والإشراف التربوي، كما أشارت دراسة الشدي (٢٠٢١) إلى ضعف جانب التطوير الإداري لقائدات مدارس الطفولة المبكرة، واحتياجهن إلى دورات تدريبية تساعدن على رفع جودة الأداء وتطوير بيئة العمل.

ومن زاوية أخرى، لاحظت الباحثة من خلال عملها الإشرافي على مدارس الطفولة المبكرة ضعف الجدارات القيادية لدى بعض مديرات مدارس الطفولة المبكرة، ووجود مجموعة من الجدارات القيادية التي يحتجن إليها ليتمكن من قيادة المدرسة بنجاح وبالتالي توفير بيئة تعليمية ناجحة ومثمرة.

أسئلة البحث:

١. ما معوقات تطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن؟
٢. ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن؟

أهداف البحث:

- سعت الدراسة الحالية إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية من خلال:
- الكشف عن معوقات تطوير الجدارات القيادية التالية الجدارات (الإدارية- الفنية- الشخصية- الإنسانية- التقنية) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية.
 - تقديم آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في عدة نقاط:

- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة للمعرفة في مجال القيادة المدرسية والطفولة المبكرة، من خلال تحديد الجدارات القيادية اللازمة لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، فتعد من أوائل الدراسات -على حد علم الباحثة- التي تناولت الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير النظريات والنماذج القيادية في مجال التعليم، من خلال تقديم رؤية جديدة حول القيادة الفعالة في مدارس الطفولة المبكرة.
- تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم للقيادة الفعالة في مدارس الطفولة المبكرة، من خلال تحديد الجدارات القيادية اللازمة لمديرات المدارس وتطوير تصور مقترح لتطوير هذه الجدارات.

ب. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في عدة نقاط:

- يمكن أن تضيف هذه الدراسة نتائج علمية، وتوصيات يُستفاد منها في تعزيز جودة التعليم في مدارس الطفولة المبكرة.
- يُتوقع أن تغيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم؛ وذلك بمساعدتهم في تطوير برامج تدريبية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، من خلال التركيز على الجدارات القيادية اللازمة لهن.
- كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة، من خلال التعرف على

الجدارات القيادية التي تساعدن على تطوير أدائهن، وتقييم ذاتهن، والحرص على تطوير هذه الجدارات لديهن.

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

أ. الجدارة (Competency):

وتعرف الجدارة بأنها: "مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة" (الفضالة، ٢٠١٨، ص ٨).

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعنى مجرد القيام بالعمل، ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والانتقان" (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص ١١٥).

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة من أداء عملهن بإتقان وفعالية".

ب- الجدارات القيادية (Leadership competencies):

تُعرف الجدارات القيادية، بأنها: "المعرفة والمهارات الضرورية للقيادة الفعالة والتي يكتسبها القائد بالخبرة والممارسة والتدريب، ويستخدمها في مواقف مختلفة وبشكل متوازن تبعاً لسياق المواقف التي يواجهها" (McLean, 2019, p.83).

كذلك تعرف بأنها: "مجموعة من القيم والمهارات والقدرات الضمنية التي يمتلكها القادة والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى" (النواصرة، ٢٠١٩، ص ٢٦).

وتُعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها "المهارات والقدرات المرتبطة بالعمل القيادي والتي تساعد مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية على قيادة وتنظيم العمل بفعالية ونجاح".

ج- مدارس الطفولة المبكرة (Early childhood schools):

تعرف مدارس الطفولة المبكرة بأنها: "مدارس جمعت بين رياض الأطفال والصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية أي من (٤ إلى ٨) سنوات" (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

كذلك تعرف بأنها: "مدارس جمعت بين رياض الأطفال والصفوف الأولية من المراحل الابتدائية للبنين والبنات تحت إدارة نسائية كاملة، ولكن باستقلال تام بين الجنسين في جميع الخدمات التعليمية المقدمة" (الإدارة العامة للطفولة المبكرة بوزارة التعليم، ٢٠١٩).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: جميع المدارس الحكومية الابتدائية التي تم فيها دمج مرحلتي رياض الأطفال والصفوف الأولية بنين وبنات من سن (٣-٨) سنوات في مبنى واحد، وتتولى إدارتها مديرات فقط.

حدود الدراسة:

- أ- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع تطوير الجدارات القيادية التالية: (الجدارات الإدارية، الجدارات الفنية، الجدارات الشخصية، الجدارات الإنسانية، والجدارات التقنية) لمديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- ب- الحدود البشرية: تمثلت بشرياً في مجموعة من الخبراء (مديرات المدارس اللاتي تم تكليفهن بأول سنة من بداية استحداث المدراس عام ١٤٤٠هـ) للتعرف على آليات تطوير الجدارات القيادية وذلك لخبرتهن الكبيرة في المجال ولأنهن يمتلكن المعلومات الكافية التي تمكنهن من وضع آليات لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة .
- ج- الحدود المكانية: اقتصرَت ميدانيًا على مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة بمكاتبها الثمانية مكتب تعليم (الحدانية، أبجر، السلامة، الصفا، الفيحاء، الواحة، الجوهرة، الفضيلة، وخليص، ورابغ) وذلك لتطبيقها جميع نماذج مدارس الطفولة التي يدمج فيها رياض الأطفال مع الصفوف الأولية بنين وبنات.
- د- الحدود الزمنية: طبقت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ.

القسم الثاني: الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة في الفكر القيادي المعاصر الإطار النظري

تقديم

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها عالمنا اليوم، تواجه المؤسسات التعليمية والتربوية تحديات كبيرة تتطلب منها التكيف والابتكار، ولتحقيق ذلك، يجب على قيادة هذه المؤسسات أن تكون قادرة على التطوير والتجديد، من خلال تعزيز فكرها وممارساتها وتحسين أدائها بشكل مستمر.

وتُعد الجدارة القيادية أمرًا بالغ الأهمية لقيادات التعليم لمواجهة التحديات الصعبة والغامضة؛ حيث تمكنها من اتخاذ قرارات حاسمة ومؤثرة والتنبؤ بالمستقبل، وفي سياق إدارة مدارس الطفولة المبكرة، تكون الجدارة القيادية أكثر أهمية بسبب خصوصية هذه المرحلة واحتياجاتها الفريدة، مما يتطلب من القائد التربوي أن يكون قادرًا على استشراف المستقبل وإقناع الآخرين بذلك. (Averett, & Church, 2021).

كما يرتبط تحقيق أهداف مدارس الطفولة المبكرة بوجود قيادة مؤهلة تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للقيادة الفاعلة، هذه القيادة قادرة على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المجتمع والمنظمات التعليمية، ولتحقيق ذلك، يجب أن تتغير أدوار قيادات مدارس الطفولة المبكرة بشكل سريع لمواجهة التحديات المتعددة، وهذا التغير يتطلب تطويرًا مستمرًا لجدارات القيادات التعليمية، هذا التطوير يمكن القيادات من مواكبة التطورات والمتغيرات التعليمية المستمرة، وإقناع العاملين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات (David Ng Foo Seong, 2015).

وارتكازًا على ما سبق، يمكن القول أن أدوار ومهام قيادات المدارس لم تعد تقتصر على العمل التقليدي في إطار إداري ضيق، فالتحديات المتسارعة في عالم سريع التطوير، خاصة في المجال التعليمي دفعت قيادات المدارس إلى تطوير أدائهم القيادي، وتنمية مهاراتهم وجداراتهم لمواجهة هذه التحديات ومواكبة المتغيرات، ولتحقيق ذلك يجب أن يُقدم النظام التعليمي برامج تدريبية وتنموية لقادة المدارس التعليمية تركز على تطوير جداراتهم ومهاراتهم القيادية بما يتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم.

وفي هذا السياق، سيتم مناقشة ماهية مدارس الطفولة المبكرة، بما في ذلك أهميتها وأهدافها، كما سيتم عرض الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، وسبل تطوير هذه الجدارات، بالإضافة إلى ذلك، عرض تجارب دولتين رائدتين في هذا المجال، وهما سنغافورة وأستراليا في اختيار القيادات وتطوير جداراتها لتناسب المسؤوليات المناطة بها، كما سيتم مناقشة العوامل المؤثرة في هذا التطوير، وفيما يلي عرض لمحاوير الإطار النظري:

المحور الأول: مدارس الطفولة المبكرة في دول العالم المعاصر

تُعد مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل الحرجة في النمو؛ حيث يحتاج الأطفال إلى رعاية خاصة وتفاعلات عاطفية إيجابية من البيئة المحيطة بهم، فالارتباط الآمن مع مقدمي الرعاية يلعب دورًا هامًا في تعزيز نمو الأطفال، وتطوير مهاراتهم الاجتماعية، واكتسابهم خبرات ومعارف تساعدهم على النمو والتطور الذاتي (Ernst et al., 2023, p.35).

كما تشير الدراسات إلى أن السنوات الأولى للأطفال تعتبر فترة تطور سريع وتتابعي وتضع الأساس لنجاح حياة الطفل في مستقبله، وأن تأثير المدرسة أمر بالغ الأهمية خلال هذه الفترة لما تلعبه من دور جوهري في صقل جوانب عديدة لدى الطفل (شريف، ٢٠١٧).

علاوة على ما سبق، فإن الطفولة المبكرة هي فترة من النمو السريع والتعلم؛ حيث يكتسب الأطفال المهارات والخبرات التي تشكل أساسًا لحياتهم المستقبلية، فهذه الفترة لها تأثير كبير على تطور الفرد وتشكيل شخصيته؛ حيث أن السلوكيات المكتسبة في هذه المرحلة تؤثر على عاداته وقيمه ومعتقداته في المستقبل، لذلك من الضروري توفير الدعم والرعاية للأطفال في المؤسسات التعليمية لضمان نموهم وتطورهم بشكل إيجابي (Embacher et al., 2023).

أولاً: نشأة مدارس الطفولة المبكرة

بدأ الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال منذ عام ١٣٨١هـ حيث تم افتتاح ١٣ روضة أهلية خلال السنوات الأربع الأولى، وفي عام ١٣٨٦هـ افتتحت وزارة المعارف أول روضة حكومية، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التركيز والاهتمام

يتنامى بافتتاح عدد من روضات الأطفال في مختلف مناطق المملكة، ومن أهم المبادرات التي تبنتها وزارة التعليم ضمن مبادرات التعليم في الرؤية السعودية ٢٠٣٠؛ حيث بدأت وزارة التعليم في العام الدراسي ١٤٤١هـ إسناد تدريس الصفوف الأولية بنين إلى معلمات متخصصات ضمن مشروع وطني يهدف إلى تحسين جودة التعليم وبناء جيل يواكب رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتشمل مدارس الطفولة المبكرة: رياض الأطفال المستوى الثاني والثالث، والصفوف الأولية: الأول والثاني والثالث، بنين وبنات، وبلغ عدد المدارس المنفذة للمشروع في عامه الأول ١٤٦٠ مدرسة في مناطق المملكة تضم ٦٧٩٦ فصلًا دراسيًا، ويستفيد منها ١٣٪ من طلاب الطفولة المبكرة، حيث جرى تأهيل المدارس الحكومية القائمة وتطويرها، وتجهيز فصول ودورات مياه مستقلة لكل من الجنسين في مدارس البنات" (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

وأقرت وزارة التعليم العديد من المبادرات لتطوير رياض الأطفال، والتوسع بخدماتها لتشمل جميع مناطق المملكة، لتحقيق الهدف الاستراتيجي "ضمان التعليم الجيد المنصف، والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع" من خلال المؤشر "نسب القيد الإجمالية في رياض الأطفال" التي من أهم أهدافها رفع نسبة التحاق الأطفال في رياض الأطفال من ١٧٪ إلى ٩٠٪ في عام ٢٠٣٠. وجاء في الدليل التنظيمي للوزارة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٥١١) وتاريخ ٢-٩-١٤٤٠ هـ: "إن الهدف العام من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة التابعة لوكالة التعليم العام يركز على العمل على توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال (من سن ٣ وحتى الصف الثالث الابتدائي "بنين وبنات")، ومتابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقًا للمؤشرات المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساسي". (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

ثانيًا: أهمية مدارس الطفولة المبكرة

تعد مدارس الطفولة المبكرة هي مؤسسات تعليمية تستهدف الأطفال في سن مبكرة، عادةً من سن ٣ إلى ٨ سنوات، وتهدف هذه المدارس إلى توفير بيئة تعليمية وتربوية ملائمة للأطفال في هذه المرحلة الحساسة من حياتهم. ولعل فهم خصوصية مرحلة الطفولة المبكرة وأهميتها في مستقبل الفرد يدفع المختصين والمفكرين إلى التفكير باستمرار في كيفية تقديم الدعم والتعليم للأطفال خلال هذه الفترة، فهذه المرحلة تتطلب برامج تعليمية قائمة على اللعب التربوي، وبرامج تعزز الجانب العاطفي لغرس القيم والعادات لدى الطفل، كما تحتاج إلى مناهج ومعلمين قادرين على دمج وتقديم هذه البرامج بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، تحتاج هذه المرحلة إلى إدارة حكيمة قادرة على إدارة جميع هذه العناصر ضمن استراتيجيات تربوية تؤهل الطفل للمراحل التعليمية القادمة (Denae & Cherrington, 2023, p.5-18).

وهذا ما دفع المملكة العربية السعودية أن تضع في رؤيتها رعاية الطفل والاهتمام به وتجعل ذلك من أولوياتها، حيث ظهر ذلك في الأهداف الرئيسية التي تم وضعها في خطة ٢٠٣٠، كما وقد قاد ذلك إلى الشعور

بأهمية مدارس الطفولة المبكرة، وهذا بعد أن أكدت العديد من الدراسات في المملكة أن كل ما يحققه الفرد من تعلم يبدأ غرس جذوره في الطفولة المبكرة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٣).

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بمرحلة الطفولة المبكرة في رؤيتها ٢٠٣٠، حيث يُعد الاهتمام بالتعليم في هذه المرحلة أحد الأهداف الرئيسية، فهذا الاهتمام يعكس التزام المملكة بتحسين جودة التعليم ودعم مشروع الطفولة المبكرة كمشروع وطني، ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بمستقبل العملية التعليمية، سنناقش في هذا المحور أهمية مدارس الطفولة المبكرة ودورها في تنمية الأطفال، بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق أهداف هذه المدارس والتغلب على التحديات التي تواجهها.

المحور الثاني: الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة:

تعتبر مسألة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أهم التحديات التي تواجه المنظمات التعليمية، وخاصةً مدارس الطفولة المبكرة. في ظل التطور السريع للتقنيات الحديثة، يجب على القائمين على تلك المنظمات وضع أسس فعالة لاختيار المدراء والعاملين. كما يجب تحديد الجدارات اللازمة للقيادات الإدارية وتوفيرها لهم من خلال التخطيط المدروس والتدريب المستمر.

ففي السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بموضوعات تنمية القيادات وتطوير جداراتها، فهذا الاهتمام يعود إلى أهمية القيادة الجيدة في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن ثمَّ فالقيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وتسهم في صياغة الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات للمؤسسات التربوية، مما يجعلها أساسية لضمان جودة التعليم وتحقيق التميز في الأداء (زاهر، ٢٠١٨).

وفي هذا السياق، يجب مراعاة معايير هامة عند اختيار المديرين والعاملين في مدارس الطفولة المبكرة، وهذا يشمل تقييم قدرة المدير على التنبؤ والتخطيط والتوجيه والرقابة، ولتوضيح أهمية ودور الجدارات القيادية، يجب أولاً فهم دور قيادات مدارس الطفولة المبكرة والتحديات التي تواجههم، ثم يمكننا الانتقال إلى مفهوم الجدارات وأنواعها التي يحتاجها قادة تلك المدارس، بالإضافة إلى استكشاف نماذج الجدارات وأهميتها.

أولاً: مفهوم الجدارات القيادية وأهميتها.

أ. مفهوم الجدارة

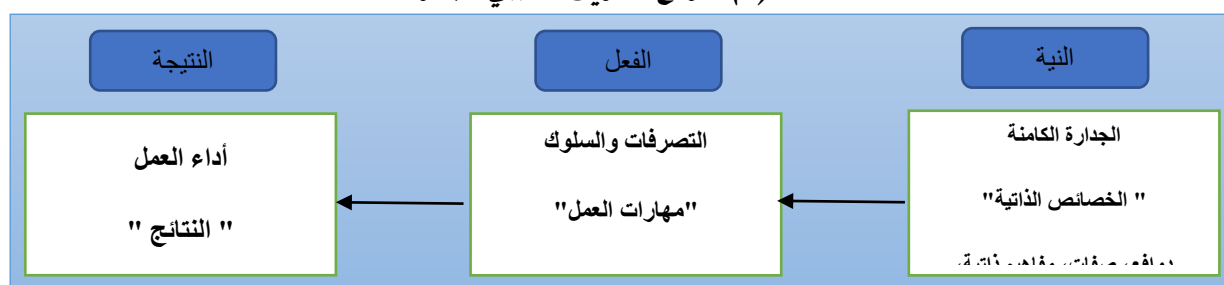
مفهوم الجدارة يعتبر حديثاً نسبياً؛ حيث بدأ استخدامه في عام ١٩٧١ كأسلوب لإدارة الموارد البشرية. تم استخدام الجدارة لحل مشكلة في وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لوظيفة حساسة، منذ ذلك الحين، ازدهر استخدام الجدارة في قطاع الأعمال بسبب قدرتها على توفير أدوات علمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء (ماهر، ٢٠٠٦).

- وفيما يلي أهم ما جاء من كتابات تناولت هذا المفهوم:
- عُرِّفت الجداريات على أنها: "مجموعة الخصائص الشخصية كالقيم والاتجاهات التي يمتلكها القائد المدير وتجعل منه قوة فاعلة قادرة على التأثير بالآخرين بما يحقق نجاح منظمته وتحقيق أهدافها (زاهر، ٢٠١٨).
 - المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية والسلوكيات اللازمة لأداء دور أو عمل بشكل فعال (Marzena Stor, Teresa Kupczyk, 2015, p.51).
 - مجموعة الموصفات التي ينبغي أن تتوفر في شخص معين من معارف وخبرات ومهارات تؤهله للقيام بمهام عمل معين ليس فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان (عبد الناصر رشاد وهشام عباس، ٢٠٢٠، ص ١١٥).
- وفي ضوء ما سبق، فإن الجداريات تعبر عن مجموعة من الصفات والمهارات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الأفراد من تحقيق أداء متميز وقياسي، فهذه الجداريات تعتبر أساسية لتحقيق النجاح والتفوق في مختلف المجالات والوظائف.
- ب. مفهوم الجداريات القيادية:**
- تناول العديد من الكتاب مفهوم الجداريات القيادية من زوايا مختلفة، فمنهم من ركز على الجانب التنموي، بينما تناولها آخرون من منظور إداري أو تربوي وتعليمي، لضمان شمولية الفهم، قامت الباحثة بدراسة مفهوم الجداريات القيادية من عدة علوم مختلفة، مع الحفاظ على الهدف الرئيسي من هذا المفهوم لخدمة موضوع الدراسة، فيما يلي أهم التعريفات المتعلقة بالجداريات القيادية:
- لقد عرف (السويدان، ٢٠١٤) الجداريات القيادية على أنها "مجموعة المعارف والمهارات والقوى والقدرات التي يمتلكها القائد الناجح ضمن خصاله وصفاته الشخصية، والتي تقوده إلى إنجاز مهامه بفاعلية وتحقيق أهدافه بكفاءة.
- كما ويتم تعريف الجداريات القيادية أيضًا على أنها: "سمات شخصية معينة، ومهارات، وقيم، ومعرفة، وقدرة، وكفاءات تسهل قدرة القائد على أداء مهامه القيادية في منظمته" (Wisittigars & Siengthai, 2019).
- وعرفت الجداريات القيادية أيضًا على أنها: "سلوكيات قيادية تسهم في تحقيق التفوق في العمل، وتقديم الأداء المتميز، من خلال استخدام منهج قائم على الجداريات القيادية" (Ahmad et al., 2017).
- ومن خلال التحليل السابق، نجد أن الجداريات القيادية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي (الفضالة، ٢٠١٨):

١- **الخاصية الضمنية:** تعني أن الجدارة متأصلة في شخصية القائد بشكل كافٍ يمكنه من التنبؤ بسلوكه في المهام الوظيفية. وتشمل هذه الخاصية: ١- الدوافع، ٢- الصفات، ٣- المفهوم الذاتي، ٤- المعرفة، ٥- المهارة.

٢- **العلاقات السببية:** تتعلق بضرورة تنظيم مكونات المنظمة التعليمية، مثل هيكل إعداد التقارير الرسمية ونظم العلاقات السببية، ومن ثم فإن الجدارة تتنبأ بالتصرف وأداء العمل، ودائمًا ما تشتمل الجدارة على نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه معين، كما يوضح نموذج السريان السببي الذي يبدأ من الدوافع / الصفات، ويمر بالتصرف وينتهي بالنتائج (شكل، ١).

شكل (١) نموذج السريان السببي للجدارة



(الفضالة، ٢٠١٨)

٣- **المرجع المعياري:** هو أحد العناصر الأساسية للجدارات القيادية، الذي يعني أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بفعالية الفرد في أداء عمل معين، ويعد أمرًا بالغ الأهمية عند تعريف الجدارة، حيث أن الخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا كانت ذات تأثير ملموس في العالم الحقيقي، إذا لم تؤدّ الخاصية إلى فارق في الأداء، فإنها لا تعتبر جدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

ثانيًا: أنواع الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة

تتنوع الجدارات القيادية وفقًا للسياق التنظيمي والوظيفي، هذا التنوع يُسهل تحديد المحاور الرئيسية التي تدور حولها الجدارات القيادية، والتي تلعب دورًا هامًا في نجاح القيادات داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، فالباحثون قاموا بتقسيم الجدارات القيادية إلى نوعين أساسيين لسهولة دراستها وفهمها، وهما الجدارات الأساسية والجدارات الوظيفية، وكل نوع له خصائصه وأهميته، وذلك على النحو التالي:

١. الجدارات الأساسية:

وتعتبر الجدارات الأساسية قدرات تعتمد بشكل أساسي على أهداف وقيم وثقافة المدرسة، حيث يمكن وصف

تلك الجدارات بأنها كل من الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المدرسة، كما ترتبط بطبيعة الحال بقيمتها وأهدافها وخططها، ومن الأمثلة على هذا النوع من الجدارات ما يلي (الجبالي، ٢٠١٩):

- القدرة على بناء العلاقات.
- القدرة على قيادة التغيير.
- القدرة على تطوير أداء الآخرين.
- القدرة على تحفيز الآخرين.
- التركيز على النتائج.
- القدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي.

٢. الجدارات الوظيفية:

وتعبر عن القدرات الشخصية الهامة والضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة التعليمية، فجدارات الفرد في وظيفة ما تختلف عن جدارات آخر في نفس الوظيفة أو في وظيفة أخرى بمكان آخر، ومن الأمثلة على تلك الجدارات ما يلي (الخوaja، ٢٠١٧):

- التأثير في فريق العمل.
- اتخاذ القرارات.
- تحليل البيانات.
- التواصل مع الآخرين.

ومن وجهة نظر أخرى، فقد حدد Podgórska and Pichlak (2019) الجدارات القيادية في نوعين رئيسيين وهما:

١- الجدارات الفكرية: وتتضمن امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار، وصياغة الرؤى الواضحة، والقدرة على تحقيق التوازن، واتخاذ القرارات.

٢- الجدارات العاطفية: وتتضمن الوعي الذاتي، والمرونة العاطفية، والقدرة على التأثير والتحفيز، ومواجهة التحديات والضغوط.

وفي ضوء ما سبق، رغم تقسيم الباحثين للجدارات إلى أنواع مختلفة، إلا أن هناك قواسم مشتركة بينها، فالجدارات الأساسية تشمل الجدارات الشخصية والسمات والمهارات الضرورية للتميز في العمل، بينما الجدارات

الوظيفية تركز على القدرات القيادية والذاتية مثل تحديد الاتجاه وبناء فرق العمل، هذا التداخل يبرز أهمية التركيز على موضوع الجدارات القيادية وفهمها بشكل عميق.

العديد من المنظمات حددت مجموعة من الجدارات التي يمتلكها القادة الفعالون في مدارس الطفولة المبكرة، وتم تصميم أطر خاصة لاستخدامها في قطاع الطفولة المبكرة، وتتضمن هذه الأطر مجموعة من الجدارات التي تهدف المنظمات إلى تطويرها في قيادات الطفولة المبكرة، هذه الجدارات تم تقسيمها إلى خمس مجموعات رئيسية وهي (Cross et al., 2024) :

١. جدارات مرتبطة بالمحتوى: الجدارات التعليمية والتدريسية.
 ٢. جدارات تتعلق بالسياسة والمجتمع: القدرة على العمل مع أعضاء المجتمع، ويشملون الأسر والمتحدثون باسم الأطفال الصغار.
 ٣. جدارات فردية: وهي الجدارات المرتبطة بهوية القائد وأفعاله، وتشمل الانعكاس الذاتي وإدراك الذات.
 ٤. جدارات وظيفية: وتشمل الجدارات الإدارية وإدارة الأعمال.
 ٥. جدارات العلاقات الشخصية: وتشمل الجدارات المرتبطة بقيادة وتحفيز المجموعات والتعاون معهم.
- وبناء على ما سبق، تعتبر القيادة الفعالة ضرورية لضمان جودة تعليم ورعاية الطفولة المبكرة، فالقيادة تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل الفرق والخدمات، وتوفير بيئة تعليمية داعمة للمعلمين والأطفال على حد سواء، كما أن فهم وتنفيذ القيادة بشكل فعال في هذا المجال له تأثير مباشر على تجربة الأطفال وتطويرهم.
- كذلك فإنه يمكن تقسيم الجدارات القيادية إلى:
- الجدارات الإنسانية: وهي مجموعة المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، فتمكنه من التخطيط والمتابعة، والإشراف، وتحقيق الأهداف العامة للمدرسة (الشوربجي، ٢٠٢٠).
 - الجدارات الذاتية (الشخصية): وهي الجدارات التي تركز على كل ما يتعلق بدافعية القائد الإداري نحو التجديد والابتكار، وتميز الأداء، وما يدعم التزامه بالمهام، والرغبة في الإنجاز (سالم، ٢٠١٩).
 - الجدارات الفكرية: وهي الجدارات التي تتعلق بالإمكانات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعل منه قادر على دعم العاملين والاحساس بحاجاتهم ورغباتهم (الشوربجي، ٢٠٢٠).

- الجدارات الفنية: وهي جدارات تعكس قدرة القائد على أداء مهارة التخطيط بأقل جهد ووقت ممكن (سالم، ٢٠١٩).

يتضح من التحليل السابق، أن هناك مجموعة من الجدارات التي تمكن القائد من أداء عمله بنجاح ومهارة، وأن العلماء اختلفوا في تحديد هذه الجدارات بسبب تنوعها وارتباطها بنوع المؤسسة، ولكنهم اتفقوا على أهميتها في إنجاز العمل، لذلك، فمن الضروري تحديد الجدارات اللازمة لمديرات رياض الأطفال والاهتمام بها عند تعيين واختيار المديرين، والعمل على تطويرها بشكل مستمر.

ثالثاً: أهمية الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة

تعتبر الجدارات القيادية ضرورية للمنظمات التعليمية؛ حيث تمكنها من التكيف مع التحديات المتغيرة والاستفادة من قدرات الأفراد، فمن خلال استثمار المعارف والمهارات والقدرات الفردية، تسهم الجدارات القيادية في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية وتحسين أدائها.

كما أن اعتماد المنظمات التعليمية للجدارات القيادية يحقق العديد من الفوائد، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (شريف، ٢٠١٧) :

- تحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام قيادية.
- تمكين المؤسسات من استثمار قدرات الأفراد لديها وتطويرها وتنميتها بطريقة منظمة.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- توفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية والأهداف المؤسسية.
- تبسيط الأنشطة القيادية، والعمليات الإدارية بالمؤسسة.

وتعتبر الجدارات القيادية أساسية لتمكين الموارد البشرية داخل مدارس الطفولة المبكرة من تحقيق أهدافها، فعندما تتمتع الإدارة والعاملون بالجدارات الوظيفية المطلوبة، يمكنهم العمل بشكل فعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة (الفضالة، ٢٠١٨).

وقد أدت الجدارات القيادية إلى تطور هام في جميع وظائف ومهام الإدارة المدرسية، مما جعل الاهتمام بها من العناصر الأساسية. لذلك، يتعين على القيادة العليا في المنظمات التعليمية اتباع نظام محكم لتنمية الجدارات القيادية والإدارية لدى مدراء المدارس. هذا يزيد من الحاجة لتطوير الجدارات القيادية لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات التعليمية، خاصة في مدارس الطفولة المبكرة (Mduwile, 2019).

وبناء عليه، فإن المؤسسات التعليمية، وخاصة مدارس الطفولة المبكرة، تحتاج إلى استثمار الجدارات القيادية لديها، هذه الجدارات تلعب دوراً هاماً في تمكين الأفراد ودعمهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى التميز من

خلال أداء الأعمال بشكل متقن، وهذا يساهم في تركيز الجهود وتوفير الإمكانيات، كما يعزز فرص النمو والتميز للمؤسسة من خلال استخراج الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع.

القسم الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

ويتضمن هذا القسم منهج الدراسة، وتحليل الإجراءات المنهجية لها من حيث وصف مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات، وطرق التأكد من الخصائص السيكومترية لها، من حيث الصدق والثبات، ووصف الإجراءات والخطوات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

١. منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج النوعي الذي عرفه (Creswell and Clark 2018, p.40) بأنه: "ذلك الذي يتضمن طريقة نوعية واحدة (مصممة لجمع الكلمات). حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (الكمي) من خلال استخدام الاستبانة؛ وهو أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحوث والدراسات المختلفة. ويهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة، ثم وصف وتحليل هذه الحقائق والبيانات بشكل دقيق وتفصيلي، واستخلاص النتائج والوصول إلى تعميمات محددة بشأن الظاهرة المدروسة (الدليمي وصالح، ٢٠١٤). كما اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال الحصول على نتائج كيفية عبر تطبيق المقابلة على عينة الدراسة لتعزيز النتائج الكمية للاستبانة. ويعد منهج البحث النوعي نوع من البحوث يركز على فهم الظواهر الاجتماعية والإنسانية من خلال استكشاف المعاني، والتجارب، والآراء، والمعتقدات، والسلوكيات. يهدف إلى توفير رؤية عميقة وشاملة للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. (أبو علام، ٢٠١١، ٢٨٠؛ الحسيني، ٢٠١٣، ٥٢٢). ومن ثم جمع البيانات النوعية، ثم القيام بعمليات التحليل والتوصل للنتائج.

٢. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمنطقة جدة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهن (١٦٧) مديرة، وحصلت الباحثة على إحصائيات رسمية حول مجتمع البحث، بناءً على خطابات تسهيل مهمة الباحثة

٣. عينة البحث: وقد جاءت عينة البحث على النحو التالي:

أولاً: العينة الاستطلاعية:

وهي تمثلت في (٣) مديرات تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، وإعداد تصور حول بطاقة المقابلة الخاصة بالمديرات.

ثانياً: العينة الأساسية:

وهي العينة النهائية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث، وبلغت (١٣) مديرة من مدارس الطفولة المبكرة بمنطقة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيارهن بطريقة طوعية، حيث أبدت المديرات رغبتهم في إجراء مقابلة معهن.

٤. المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات المنهج النوعي، وإحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، وهي مصطلح يدل لأول وهلة على تقابل فردين أو أكثر وجها لوجه في مكان ما ولفترة زمنية معينة، لسبب معروف مقدماً لدى المتقابلين، وبناءً على موعد سابق في أغلب الأحيان، ولا يدل اللقاء الصدفة بين فردين أو أكثر على معنى المقابلة؛ لوجود عامل الصدفة في هذا اللقاء، والذي نفى الموعد المسبق والسبب المقدم (Goodwin, & Goodwin, 2016, p.422).

وتتميز أداة المقابلة أنها من أهم وسائل جمع المعلومات، حيث يلتقي الباحث وأفراد العينة وجها لوجه، كما تسهم في الحصول على البيانات من مصادرها الأساسية مما يتيح فهماً أفضل للمشكلة، كما أن تعدد جلسات المقابلة يكشف عن صدق المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة. وتناسب المقابلة جميع الحالات والأفراد داخل العينة، وتتميز بالعمق الذي من غير الممكن الحصول عليه من وسائل أخرى (شاكر، ٢٠٠٦، ١٠٢؛ خليل، ٢٠١٤، ٢٥٠؛ Mertens, 2019, p.352).

ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري تم إعداد مقابلة مقننة للحصول على بيانات نوعية من لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة جدة، وذلك للتعرف على الآليات المقترحة لتطوير الجداريات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والتعرف على معوقات تطوير الجداريات القيادية لديهن.

وتتكون المقابلة المقننة من أسئلة محددة معدة من قبل، وتوجه بطريقة محددة، ومن مميزات المقابلة المقننة أنها تسهل المقارنة بين الأفراد، وتسهل إخضاع النتائج التي يصل إليها القائمون بالمقابلة لأساليب الإحصاء التي تساعد على سهولة عرضها ومقارنتها إذا لزم الأمر ذلك، وتيسر الحصول على المعلومات المطلوبة وتوفر الوقت (كامل، ٢٠٠٠). وقد اشتملت المقابلة على سؤالين أساسية شبة مقننة تسمح بحرية الإجابة. وقد مرت إجراءات تصميم المقابلة بمراحل هي:

١. إعداد دليل المقابلة ملحق رقم (٤)، والذي احتوى على تقديم الباحثة، واستعراض عنوان وأهداف البحث، وعرض الوقت المتوقع للمقابلة (٣٠ إلى ٤٥ دقيقة)، والتتويه بتسجيل المقابلة، وتعهد السرية، وسرد حقوق المشاركين، ونص الموافقة. كما احتوى الدليل على بيانات المشاركات.

٢. صياغة أسئلة المقابلة، حيث اشتملت المقابلة على سؤالين، وهما كالآتي:

م	الأسئلة
١	من وجهة نظرك ما معوقات تطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة؟
٢	من وجهة نظرك كخبيرة تربوية ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة؟ (الجدارات الإدارية - الفنية - الإنسانية - الشخصية - التقنية)

٣. المراجعة والتعديل، وإعادة صياغة بعض الأسئلة، وقد رافق عمليات المراجعة والتحليل استشارة عدد من المتخصصين (صدق المقابلة)، وتمت الاستفادة من بعض المقترحات في تطوير الأداة.

٤. نفذت الباحثة مقابلة تجريبية على عدد من المشاركات في الدراسة (٣ مديرات)، وتم تسجيل المقابلات، ومن ثم طلب من المشاركات تقييم المقابلة باستخدام استمارة لتقييم المقابلات، وتقديم أيّة ملاحظات على دليل المقابلة.

٥. تمت مراجعة الدليل للمرة الأخيرة قبل رفعه لاعتماده من الجهات ذات الاختصاص في الجامعة.

٦. قامت الباحثة بعد صدور المخاطبات الرسمية بالتطبيق، بتطبيق (١٣) مقابلة مع أفراد العينة المشاركين بالدراسة. وبلغ متوسط زمن المقابلات ٣٠ دقيقة، وامتدت أطول مقابلة إلى ٤٥ دقيقة، وبعد انتهاء كل مقابلة تم تفرغ المقابلات، وكتابتها في مستند وورد مع تغيير الصيغ، والكلمات، والعبارات التي تشير إلى المتحدث، أو مكان عمله أو مسكنه؛ كإجراء لضمان سرية البيانات.

٥. التحقق من الخصائص السيكمترية لأداة المقابلة:

أ. صدق المقابلة:

يُعد الصدق من أهم شروط واعتبارات بناء أدوات البحث. ويتعلق الصدق بما تقيسه أداة البحث، وإلى أي مدى تتجح في قياسه (أبو حطب وآخرون، ٢٠٠٨، ١٦٥). وقد تحققت الباحثة من صدق أداة المقابلة عن طريق عرضها في صورتها الأولية، وما تتضمنه من أسئلة على (١٨) أستاذًا من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ للحكم على درجة ملاءمة أسئلة أداة المقابلة لما أعدت له، واقتراح أي تعديلات يرونها. وتم استخدام معادلة لوش لحساب صدق كل سؤال عن طريق المحكمين، "معادلة لوش = عدد المحكمين الذين اتفقوا على المفردة - (٠.٥) عدد المحكمين ÷ ٠.٥ عدد المحكمين" (محمد، ٢٠١٦). وقد أجرت الباحثة التعديلات التي اقترحتها المحكمون بكل موضوعية - سواء أكانت تعديلاً أم حذفاً أم إقراراً بمناسبتها - وثبتت العبارة التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٥٪) فما فوق في ضوء مرئيات المحكمين واقتراحاتهم؛ لتصبح الأداة

في صورتها النهائية.

ب. ثبات المقابلة:

يشير الثبات إلى الدرجة التي تعطي بها أداة البحث نفس النتيجة من مناسبة أو موقف قياس آخر مشابه. فإذا تم تطبيق أداة بحث على مشاركون في مناسبتين أو فترتين زمنيتين متباعدتين، فإن الأداة ذات الثبات الجيد ستعطي نتيجة متشابهة للغاية في القياسين. ولكن هذا الثبات يكون نسبياً، فلا يوجد مقياس ثابت بنسبة ١٠٠٪ (Clark-Carter, 2024, p.24). وتم التحقق من ثبات المقابلة في الدراسة الحالية من خلال استخدام معادلة هولستي Holsti لمقارنة نسبة الاتفاق بين محللين أو مقيمين مختلفين على مجموعة من البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أسئلة المقابلة، وإيجاد الثبات بينهما، ويشير Friese (2020, p.9) إلى أن هولستي قدم المعادلة التالية لحساب الثبات للمقابلة كأداة من أدوات البحث الكيفي:

$$(C.R = 2M/N1+N2), \text{ حيث:}$$

- $C.R$ = معامل الثبات.
- M = عدد البنود التي اتفق عليها المقيمان.
- $N1$ = إجمالي البنود التي قيمها المقيم الأول.
- $N2$ = إجمالي البنود التي قيمها المقيم الثاني.

والجدول التالي يوضح نتائج معادلة هولستي لثبات استجابات استمارتين مقابلة من أفراد عينة الدراسة:

جدول (١): نتائج تحليل أداة المقابلة لاستمارتين مقابلة من أفراد عينة الدراسة

معامل الثبات	التكرارات المتفق عليها	التكرارات		فئات التحليل
		تحليل المقيم الثاني	تحليل المقيم الأول	
٠.٩٠٩	٥	٦	٥	السؤال الأول
٠.٧٦٩	٥	٧	٦	السؤال الثاني
٠.٨٣٩	١٠	١٣	١١	إجمالي الثبات

يوضح الجدول (١) نتائج ثبات استجابات استمارتين مقابلة من أفراد عينة الدراسة باستخدام معادلة ثبات الاتفاق لهولستي، حيث تراوحت نتائج قيم ثبات الإجابات عن أسئلة المقابلة بين (٠.٧٦٩ - ٠.٩٠٩)، وجاء الثبات العام لأداة المقابلة بقيمة (٠.٨٣٩) وهذه القيم تشير إلى مستوى عالٍ من الثبات في استجابات أفراد عينة الدراسة، بما يدل على أن أداة المقابلة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومما يعزز من موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها والثقة في دقة قياس أداة المقابلة للمتغيرات التي تهدف إلى دراستها.

القسم الرابع: تحليل نتائج المقابلة ومناقشتها:

يستعرض فيما يأتي تحليل النتائج التي أسفرت عنها المقابلات ومناقشتها، والتي هدفت إلى: مناقشة معوقات تطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لديهن، وقد عرضت شواهد من آراء المشاركات في العينة، مع ترميز اسم المشاركة، وفيما يأتي عرض النتائج:

تحليل نتائج السؤال الأول - من المقابلة - ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول: ما معوقات تطوير الجدارات القيادية - الإدارية، الفنية، الشخصية، الإنسانية، التقنية - لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظرك؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرات المشاركات في المقابلات؛ حيث كشف التحليل للبيانات وتبريرها أن آراء المستجيبات أشارت إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية تطوير الجدارات القيادية لديهن، وقد قامت الباحثة بتقسيم هذه المعوقات إلى محورين هما:

أولاً: معوقات مباشرة تؤثر على تطوير الجدارات القيادية:

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة العديد من معوقات تطوير الجدارات القيادية بصورة مباشرة، والتي تعيق تطوير أداءهن وتحد من فعالية إدارتهن للمدرسة، ومن ثم كشفت المقابلات عن وجود بعض المعوقات التي تؤثر بصورة مباشرة على تطوير الجدارات القيادية، كما هو موضح فيما يلي:

١. تعدد الضغوط الوظيفية والمهنية:

يؤدي الشعور بالضغط الإداري إلى لجوء مديرات المدارس إلى أساليب إدارية وقيادية غير فعالة، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المدرسة والأطفال، كما أن هذا الضغط يعيق اهتمام المديرات بتطوير جداراتهن القيادية؛ حيث يتركز اهتمامهن على إدارة العمليات اليومية وحل المشكلات العاجلة، وتشمل هذه الضغوط كثرة المهام الإدارية مثل المتابعة اليومية وحل مشكلات أولياء الأمور والانشغال بالصيانة، مما يقلل من فرص تطوير الجدارات القيادية، لذلك، من الضروري توفير الدعم والمساندة لمديرات المدارس لتخفيف الضغط الإداري وتمكينهن من تطوير مهارتهن القيادية والإدارية. وفي هذا السياق أشارت كل من: (ع.م) و (ن.ج) إلى "كثرة الأعباء الإدارية مثل بناء الخطط التشغيلية في ضوء التحليل البيئي للواقع المدرسي"، واتفقت معهما المديرة (ح.ح) وذكرت أيضاً: "الانشغال بمهام الصيانة للبيئة المدرسية من ناحية المبنى والتقنية يمثل عبئاً وظيفياً لي". وقد أجمعت المديرات على أنه من أكثر المعوقات التي تحول دون حدوث التطور في الجدارات القيادية هو الضغط الناشئ عن الوظيفة وما ينعكس عنه من أعباء وضغوطات تشكل جميعها معوقات حقيقية وتحديات تواجه عملية تطوير الجدارات القيادية، وهذا ما أشارت إليه المديرة (غ.ع) في إجابتها عن السؤال بقولها: "العبء الوظيفي

الشديد وتعدد المهام الإدارية يشغلني عن تطوير جداراتي القيادية"، وكذلك اتفقت (معظم) المديرات حول "إن من أكثر الضغوط اليومية في إدارة المدرسة هي: إدارة النزاعات التي قد تنشأ بين أعضاء فريق العمل أو بين المعلمات وأولياء الأمور"، وهذا بطبيعة الحال ما يجعل المديرات تتحمل أعباء وظيفية تعيق قدراتهن لتحقيق تطوير جداراتهن القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع ما دراسته (العتيبي، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى تعدد المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض ومن أبرزها: زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخليفة، أبو إدريس، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن من المعوقات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس كثرة الأعباء الإدارية على مدير المدرسة، ونقص الكادر الإداري المعاون للمدراء. كما اتفقت مع دراسة (الحارثي، وآخرون، ٢٠٢٣) والتي أكدت على أن كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مديرة المدرسة، وكثرة القيود الإدارية التي تمنع المديرات من الإبداع والتطوير في أداء مهامهن الوظيفية من المعوقات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة.

٢. زيادة عبء المتابعة والإشراف

تواجه مديرة المدرسة تحديات كبيرة في إدارة مدرسة الطفولة المبكرة والتي تضم مراحل عمرية ونمائية متفاوتة ومختلفة، هذه التحديات تتبع من الفروق الفردية والنمائية بين الأطفال في مختلف المراحل العمرية، بالإضافة إلى الفروق بين الجنسين، وكل مرحلة تعليمية لها خصائصها النمائية والعمرية والعقلية الفريدة، وكل جنس له ميوله وخصائصه الخاصة، لذلك، تحتاج مديرة المدرسة إلى أن تكون على دراية واسعة بجميع هذه الخصائص والفروق، وتتمتع بمهارات إدارية وتربوية عالية لتلبية احتياجات جميع الفئات والمراحل، فهذه التحديات تجعل من إدارة مدارس الطفولة المبكرة مهمة صعبة ومعقدة، وتتطلب من المديرات أن يكون على مستوى عالٍ من الكفاءة والفهم لاحتياجات الأطفال في مختلف المراحل العمرية.

وقد اتفقت (غالبية) المديرات على أن وجود فئات متعددة يشكل معيق حقيقي لعملية تطوير الجدارات القيادية لديهن، حيث أشارت المديرة (ن.ج) في إجابتها حول هذا بقولها: "إن وجود فئات متعددة بالمدرسة (رياض أطفال، بنين، بنات) يمثل عبء لي"، كذلك اتفقت معها المديرة (ل.غ) بقولها: "كثرة الشكاوى من قبل أولياء الأمور يؤدي إلى تعطيلي عن الإشراف ومتابعة العاملين" وقد اتفقت معها المديرة (ت.م) حين قالت: "من أهم المعوقات المستجدة لي كمديرة مدرسة طفولة هو ضم أطفال الروضة مع الصفوف الأولية بمدركتي".

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى تعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة، وقلة خبرة المعلمات في التعامل مع الأطفال البنين في مدارس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات وتحديات عديدة تواجه الإدارة المدرسية يتعلق معظمها بالجدارات الإدارية لمديرة المدرسة، وأيضاً تتفق مع دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢) والتي أكدت على وجود بعض التحديات التي تواجه قائدات مدارس

الطفولة المبكرة، ومن أهمها: تعدد الفئات التي تخدمها المدرسة، وصعوبة التعامل مع هذه المستويات المختلفة، وكبير حجم المدرسة وتنوع المستويات مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف.

٣. صعوبة تشكيل فرق العمل المدرسية:

تعاني مدارس الطفولة المبكرة من نقص الكوادر المتخصصة في مجال الطفولة المبكرة، مما يؤثر سلباً على قدرة المديرية في تشكيل فرق العمل المدرسية، ولقد اتفقت غالبية المديرات على أن نقص عدد الوكيلات أو الإداريات والمعلمات يؤثر على جودة فرق العمل المدرسية؛ فقد قالت المديرية (ن.ج): "يوجد نقص في الهيئة الإدارية (وكيلات-إداريات) في مدرستي"، كما قالت أيضاً: "عدم وجود وكالة متخصصة لرياض الأطفال بمدرستي". وقد اتفقت معها المديرية (ت.م) حين قالت: "قلة الكادر التعليمي والإداري بمدرستي". وفي هذا السياق أشارت المديرية (غ.ع) إلى: "نقص عدد المعلمين المؤهلين والكوادر الإدارية المساعدة يزيد من العبء على المديرية وصعوبة تشكيل فرق العمل المدرسية"، اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات بناء الفريق وتحفيزه قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة، فقد قالت المديرية (غ.ع): "القدرة على بناء فريق عمل متماسك، ومتعاون ومتقن يعمل على تحقيق رؤية المدرسة"، وقد اتفقت معها المديرية (ل.غ) حين قالت: "أحتاج إلى التدريب على كيفية قيادة فريق العمل وسبل تحفيزه. كما اتفقت معهما المديرية (م.أ) حين قالت: "إن توفير بيئة العمل الإيجابية يعزز التعاون والابتكار بين أعضاء الفريق في بناء الخطط والبرامج المدرسية"، ويعود ذلك إلى نقص الكوادر المتخصصة في مجال الطفولة المبكرة وقلة الكادر التعليمي والإداري؛ مما يتطلب من الوزارة وضع خطط طويلة الأجل من أجل تحديد الموارد البشرية المطلوبة لمدارس الطفولة المبكرة.

٤. ضعف التخطيط لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة للعملية التعليمية:

يمثل ضعف الموارد المالية والمادية تحدياً كبيراً يؤثر على جودة الأداء الإداري والتربوي في مدارس الطفولة المبكرة، ويتضمن هذا الضعف تحديات في البنية التحتية والبيئة الفيزيائية للمدرسة، بالإضافة إلى نقص المعدات والتقنيات اللازمة، كما يؤثر أيضاً مستوى الاهتمام والتقدير من الإدارات المسؤولة على أداء المديرات، فهذا الوضع يؤثر سلباً على جودة الأداء داخل المدرسة، ويعيق تطوير الجدارات الإدارية لمديرات المدارس، مما يستدعي اهتماماً أكبر بتحسين الموارد وتوفير الدعم اللازم.

ولقد اتفقت معظم المديرات على أن قلة الميزانيات تعيق توفير الاحتياجات والوسائل اللازمة للعملية التعليمية بهدف تحسين البيئة المدرسية. وفي هذا السياق ذكرت المديرية (غ.ع): "موارد مالية محدودة: غالباً ما تواجه المدارس نقصاً في الموارد المالية، وكذلك أيضاً قول كل من المديرية (غ.ع) والمديرية (ل.غ) "قلة الموارد المالية والتجهيزات وتأخر الميزانية"، وقد أجمعت المديرات على أهمية الموارد المالية والمادية في مدارس الطفولة

المبكرة، لاسيما أنها مدارس كبيرة وشاسعة، وهذا ما أكدته المديرة (ن.ع) بإجابتها على هذا السؤال حول ضعف الموارد بقولها: "أن المدارس غير مصممة كمدراس طفولة مبكرة"، كذلك "تصل أعداد المنسوبات فيها من طلاب وموظفات أكثر من ألف"، وأشارت غالبية المديرات إلى أن البيئة غير محفزة للعاملات أو غير صالحة تقنيًا وبنويًا وتعزو الباحثة ذلك إلى حادثة هذا النوع من المدارس من ناحية، ومن ناحية أخرى أن مشروع الطفولة يعمل على تحويل الصفوف الأولية البنين إلى مدارس البنات ودمجهم في مدرسة واحدة إلى جانب رياض الأطفال؛ مما يسبب الكثافة الفصلية داخل الصف وداخل المدرسة وعدم الجاهزية المطلوبة للبيئة المدرسية، كما أن زيادة أعداد المنسوبات في المدارس قد تكون عاملاً إضافياً يزيد من الضغط على الكوادر التعليمية والإدارية، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخليفة، أبو إدريس، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن من المعوقات الاقتصادية التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس قلة عدد المعلمات، وقلة الموارد المادية المتاحة.

وترى الباحثة، استناداً إلى خبرتها كمشرفة على مدارس الطفولة المبكرة، أن العديد من المدارس لا تزال تحتاج إلى موارد مادية كافية، فهناك اختلافات في التجهيزات الخاصة بفصول رياض الأطفال والصفوف الأولية، مما يستدعي اهتماماً خاصاً من وزارة التعليم لتحسين هذه البيئات التعليمية، وتشير النتائج إلى أن هناك قصوراً في استثمار الموارد المتاحة وفق الأولويات المدرسية، مما يعبر عن عدم رضا المنسوبات حول الموارد المتاحة، فهذا الوضع يستدعي اهتماماً أكبر لتحسين الموارد وتطوير استثمارها بشكل فعال.

٥. صعوبة استخدام التقنية في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية مع منسوبات المدرسة :

تعاني غالبية مديرات مدارس الطفولة المبكرة من صعوبة استخدام التقنية في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية مع منسوبات المدرسة مثل (الورش - الاجتماعات - الدروس التطبيقية)، لذلك اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لجداريات استخدام التقنية والمهارات الرقمية، فقد ذكرت المديرة (ح.ح) ضرورة أخذ: "دورات عن مخاطر بيئة العمل والحلول والمهارات الرقمية وفن التعامل في بيئة العمل باحترافية مع أنماط شخصيات مختلفة"، وقد اتفقت معها المديرة (ل.غ) حين قالت ضرورة التدريب على: "مهارات استخدام الحاسوب و استخدام الحاسوب والبرامج المختلفة المتعلقة بالعمل الإداري والتربوي".

٦. غياب ثقافة التطوير والتكيف مع التغيير:

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديات كبيرة بسبب غياب ثقافة التطوير والتغيير لدى الجهات العليا والإشرافية، فضعف الدعم قد يؤدي إلى شعور المديرات بالإحباط وعدم القدرة على التطوير والتغيير، وهذا ما أكدت عليه معظم المديرات بأن الدعم المؤسسي غير كافٍ لتحفيز أو تسهيل تطوير القيادات. وفي هذا السياق أكدت المديرة (غ.ع) ما يلي: "قلة الدعم الإداري: قد لا تحظى المديرة بالدعم الكافي من الإدارة التعليمية العليا"، كما أكدت نفس المديرة على: "غياب ثقافة التطوير: قد تسود في المؤسسة ثقافة لا تشجع على التطوير والتغيير".

وانتقلت معها المديرية (ل.غ) حين قالت: "نقص الدعم المجتمعي: قد لا تحظى المدارس بالدعم الكافي من المجتمع المحلي، مما يضاعف من قدرة المديريات على تحقيق التغيير". فقد أكدت المديريات أن الدعم المقدم من الجهات العليا والإشرافية غير كافٍ. انتقلت (معظم) المديريات حول أهمية اكتسابهن لجدارات التكيف مع التغيير قبل التكيف بالعمل في المدرسة كمديرة، فقد أوضحت المديرية (غ.ع) ما يلي: "القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في مجال التعليم، والعمل على تطوير المدرسة بشكل مستمر". وقد انتقلت معها المديرية (ل.غ) حين ذكرت: "المرونة: أي القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات". كما انتقلت معهما المديرية (م.ا) حين قالت: "القدرة على التكيف مع التغيير: أي القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال التربية والتعليم وتطبيقها في المدرسة". فعندما تقتقر المديرية إلى الدعم المستمر والمساندة من الإدارة التعليمية العليا أو من المجتمع المحلي، يصبح من الصعب عليها تحقيق التغيير المطلوب في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على قدرتها في تفعيل برامج التطوير وتحقيق الأهداف التعليمية. وترى الباحثة أنه من المهم تعزيز الدعم المقدم من الجهات العليا والإشرافية لتمكين مديري مدارس الطفولة المبكرة من أداء مهامهم بفعالية.

٧. صعوبة توفير مناخاً مدرسياً ملائماً لتمييز منسوبات المدرسة

لقد أشارت كل المديريات إلى أن مدارس الطفولة المبكرة كبيرة ومشتركة وغير مهيأة لمنسوبات المدرسة. وفي هذا السياق أشارت (ن.ع) إلى ما يلي: "مدارس الطفولة المبكرة ذات مباني شاسعة وكبيرة وغير مصممة لتكون مدارس طفولة مبكرة". فقد أكدت المديرية (ن.ع) على أن المباني الحالية غالباً ما تكون كبيرة جداً ومشتركة، مما يتعارض مع متطلبات بيئة الطفولة المبكرة التي تحتاج إلى مساحات آمنة ومناسبة للأطفال من حيث الحجم والتصميم. فهذا الافتقار إلى التخصيص يؤدي إلى الصعوبة في إيجاد مناخاً مدرسياً ملائماً لتمييز منسوبات المدرسة. وترى الباحثة أن تصميم المباني والمرافق المدرسية يُعتبر أحد العوامل المهمة في دعم بيئة التعلم لمنسوبات المدرسة، ويشير ذلك إلى أن معظم المديريات يواجهن تحدياً كبيراً في عدم ملائمة المباني لاحتياجات منسوبات المدرسة. وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (رحمة وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى ضعف توفير المباني الملائمة والمجهزة للاحتياجات والخدمات بصورة فعالة لمنسوبات المدرسة.

وانتقلت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عطار (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن أهم المشكلات التي تواجه مديريات رياض الأطفال بمدينة جدة فيما يتعلق ببناء وتجهيزات الروضة هي قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل: درجة الحرارة المناسبة، التهوية، الإنارة والتي بدورها قد تؤثر على صحة الأطفال ونموهم النفس، وأوصت بأهمية القيام بالصيانة الدورية للروضة والحرص على توفير بيئة صحية للأطفال، وأوضحت دراسة (قاضي، والحازمي، ٢٠٢١) أن لهندسة مباني الطفولة المبكرة متطلبات هامة باعتبارها مكان معد للأطفال خصيصاً؛ فيجب أن يتاح

لهم كل ما يحتاجونه، ويكون سهلاً عليهم في التعامل معه والوصول إليه.

لذلك، فإن تحسين بيئة المدارس من حيث تصميم المباني، وتوفير صيانة مستمرة، وضمان بيئة جاذبة ومحفزة يعد من الأولويات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتطوير الجدارات القيادية للمديرات وتحقيق النجاح في مدارس الطفولة المبكرة، فقد أوصت دراسة (Shaari et al. (2020 بأهمية إجراء التحسينات اللازمة لمبنى رياض الأطفال ومرافقه؛ لرفع مستوى جودة البيئة المادية. وهذا ما أوصت به دراسة (جمبي، آل حسين، ٢٠٢٣) بضرورة الاهتمام بجودة مباني الروضات بمدينة مكة المكرمة؛ من حيث التصميم الخارجي والداخلي، بما يتناسب مع المرحلة العمرية، والحرص على توفير المساحة المخصصة لكل طفل داخل الفصول الدراسية.

٨. نقص البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي احتياجات المديرات:

تُعد البرامج التدريبية والتنموية أدوات حيوية لتمكين مديرات مدارس الطفولة المبكرة من أداء مهامهن الوظيفية والإدارية والقيادية بفعالية، فمن خلال هذه البرامج، يمكن للمديرات تطوير مهارتهن وتعزيز قدرتهن، مما يساعدهن على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية؛ حيث أشارت كل المديرات إلى أن البرامج التدريبية المقدمة لهن تقتصر إلى الطابع التخصصي المناسب لطبيعة الطفولة المبكرة، وهذا يعني أن البرامج لا تلبي احتياجاتهن التدريبية الفعلية ولا توفر لهن المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة، فهذا النقص في التخصصية يمكن أن يؤثر سلباً على قدرة المديرات على تقديم تعليم عالي الجودة للأطفال في هذه المرحلة الحساسة، علاوة على ذلك، أشارت المديرة (س.ن) إلى ما يلي: "قلة البرامج التثقيفية والتوعوية لتطوير أداء القيادات المدرسية"، وقد اتفقت معها المديرة (ل.غ) حين قالت: "عدم وجود نظام تقييم واضح: غياب نظام تقييم أداء واضح وشامل يربط بين التطوير المهني واحتياجات المدرسة". وهذا ما وافق المديرة (س.ن) في إجابتها على السؤال بقولها "أن هنالك قلة في البرامج التنموية والتوعوية لتطوير أداء القيادات المدرسية في مدارس الطفولة المبكرة"، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي وآخرون، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى نقص البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي احتياجات الموظفات (الإداريات/المعلمات) في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة.

وقد أكدت المديرة (غ.ع) على وجود نقص في البرامج التدريبية المتخصصة في القيادة التربوية، مما يتوافق مع ما ذكرته المديرة (س.ن) حول قلة البرامج التدريبية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من عبد الحميد (٢٠٢١)، وكيكها وآخرون (Keykha et al. (2022، ونصور (٢٠٢١) في التوصيات التي قدمتها، حيث أوصت الدراسات بتقديم دورات تدريبية للمديرين في مجال الكفايات، والجدارات، والاهتمام بالجدارات القيادية عند اختيار الإداريين، وتطوير هذه الجدارات لدى مديري المدارس الحاليين.

علاوة على ذلك، فإن غياب أو قلة البرامج التدريبية التنموية يؤثر سلباً على تطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، فهذا التأثير السلبي يؤكد الحاجة إلى توفير برامج تدريبية فعالة لتعزيز الجدارات

القيادية للمديرات.

٩. صعوبة خروج المديرات لحضور الدورات التدريبية بسبب التزاماتهن الإدارية والتعليمية.

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديات في حضور الدورات التدريبية بسبب التزاماتهن الإدارية والتعليمية الكثيرة، فهذه الالتزامات تجعل من الصعب على المديرات تخصيص الوقت لحضور الدورات التدريبية، مما يؤثر سلبًا على فرصهن للتطوير المهني، ونتيجة لذلك، قد تفتقرن إلى المعرفة والمهارات الحديثة التي يمكن أن تعزز أداءهن القيادي والإداري، وتؤثر على جودة التعليم المقدم للأطفال، فهذا التحدي يستدعي إيجاد حلول مبتكرة لدعم المديرات وتمكينهن من التطوير المهني رغم التزاماتهن الكثيرة.

فقد أشارت ندرة من المديرات إلى أن السماح بالخروج للدورات لا يتجاوز ٣ أيام، مما يقلل من فاعليتها. وفي هذا السياق ذكرت المديرة (ن.ج) إلى: "صعوبة خروجها لدورات تطوير مهني أكثر من ٣ أيام ولا بد من أخذ موافقة مدير/ة المكتب، وقد يستغرق ذلك أيامًا وقد يرفض طلب حضور الدورة لاحتياج المدرسة لوجود المديرة"، وهذا يعني أن الفترة الزمنية المحدودة لا تسمح بتغطية كافة الموضوعات الهامة أو تطبيق المهارات الجديدة بشكل كافٍ، فمن الناحية العلمية، يمكن تفسير ذلك بأن التعلم الفعال يحتاج إلى وقت كافٍ لاستيعاب المعلومات الجديدة وتطبيقها بشكل عملي، فالدورات القصيرة قد لا توفر الوقت الكافي لتعزيز المهارات القيادية بشكل كافٍ، مما يؤثر على فاعلية التطوير المهني للمديرات. ولعل ما جاء في دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) التي سعت إلى تعريف ماهية الجدارات القيادية وخصائصها وأهميتها من اقتراح لآليات تتعلق ببيئة العمل المحفزة لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي يتفق مع ما جاء في هذا البعد حول أهمية الدافعية والتعزيز في تطوير جدارات مديرات المدارس.

١٠. نقص خطط التطوير المهني الواضحة والمستمرة

تشكل خطط التطوير المهني الواضحة والمستمرة أساسًا لتعزيز مهارات وقدرات مديرات مدارس الطفولة المبكرة، ومع ذلك، يبدو أن هناك نقصًا في هذه الخطط، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية حول احتياجات التطوير المهني للمديرات، فبدون خطط واضحة ومستمرة، قد تواجه المديرات صعوبة في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتصميم برامج تدريبية فعالة لتعزيز مهاراتهن القيادية والإدارية، فهذا الوضع يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة التعليم المقدم للأطفال ويعيق تقدم المدارس نحو أهدافها التعليمية، لذلك، فهناك حاجة ملحة لوضع خطط تطوير مهني واضحة ومستمرة لدعم المديرات وتمكينهن من أداء مهامهن بفعالية.

وعليه، تؤكد غالبية المديرات على أن غياب الخطط الثابتة في التطوير المهني يعد عائقًا رئيسيًا أمام تطوير الجدارات الإدارية لديهن. وفي هذا السياق أشارت المديرة (ت.ل) إلى ما يلي: "عدم وجود خطط ثابتة في

التطوير المهني فالتغيرات سريعة ومفاجأة". وقد اتفقت معها المديرة (غ.ع)، حيث قالت: " غالبًا ما تفتقر البرامج التدريبية المتاحة إلى التخصص في مجال القيادة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة".
من جانب آخر، فإن غياب الخطط التطويرية المستمرة والمتسلسلة يؤدي إلى انقطاع جهود التدريب والتطوير، مما يجعلها غير كافية لتلبية احتياجات التطور المهني المستدام للمديرات. فهذه التحديات تؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات التدريب والتطوير المهني لضمان فعاليتها في دعم المديرات وتمكينهن من أداء مهامهن بفعالية. وتأكيدًا على ذلك أوصت دراسة (المالكي، ٢٠٢٤) بتدريب مديري المدارس على آلية التعامل مع البيانات المؤرشفة في صناعة القرارات، وإعطاء ورش عمل لمديري المدارس في كيفية استخدام التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات المختلفة.

١١. ضعف الوعي بأهمية البرامج التنموية لدى مديرات المدارس:

يُعد الوعي بأهمية البرامج التنموية في تلبية احتياجات تطوير الجدارات القيادية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التطور، وعلى العكس من ذلك، فإن عدم وعي مديرات المدارس بضرورة هذه البرامج يمكن أن يولد لديهن خوفًا من التغيير، مما يعوق تحقيق التطور واكتساب المهارات والجدارات الهامة. بدون وعي كافٍ بأهمية التطوير المهني، قد تفقد المديرات الفرص الحقيقية للتطور والتحسين، مما يؤثر سلبًا على أدائهن القيادي والإداري. لذلك، يُعد تعزيز الوعي بأهمية البرامج التنموية خطوة أساسية نحو تحقيق التطوير المهني والقيادي الفعال.
وهذا ما أشارت إليه المديرة (ل.غ) في إجابتها على السؤال بالقول: "نقص المعرفة بالقيادة لدى بعض المديرات"، حيث كان من الواضح أثناء إجراء المقابلة فالعديد من المديرات يفتقرن إلى معلومات أساسية عن القيادة مثل الأسس والنظريات، وقد أجمعت المديرة (غ.ع) من خلال إجابتها على أنه "هنالك نقص ملحوظ في دعم ثقافة التطوير داخل المؤسسات التعليمية"، وترى الباحثة أن هذا أتى كتبرير لعدم وجود معرفة حول القيادة، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم مشاركة المديرة في عدد كافٍ من البرامج التدريبية، وهذا ما جعلها تشعر بنقص في دعم التطوير داخل المؤسسات التعليمية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة العلي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف الوعي بأهمية البرامج التنموية لدى مديرات المدارس التدريبية للقائدات أثناء الخدمة وحاجة القائدات للتدريب في مجال الإدارة والتوجيه والإشراف التربوي، كما اتفقت مع دراسة الشدي (٢٠٢١) التي توصلت إلى ضعف جانب التطوير الإداري لقائدات مدارس الطفولة المبكرة، واحتياجهن إلى دورات تدريبية تساعدن على رفع جودة الأداء وتطوير بيئة العمل.
وفي هذا السياق، أوصت دراسة عبد الحميد (٢٠٢١) بتقديم دورات تدريبية للمديرين في مجال الجدارات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمديرين لرفع مستوى جدارات القيادات المدرسية، فهذه التوصيات تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية للمديرات لضمان جودة الأداء المدرسي.

كما أوصت دراسة (مجدلاوي، ٢٠٢٣) بضرورة مراقبة أداء القادة وتقييمه بشكل دوري لأن ذلك يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التطوير المحتملة، إضافة إلى تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات القيادة للعاملين، وتصميم برامج لتلبية احتياجات القيادة في المؤسسة وتحديثها بشكل منتظم. وهذا بالإضافة إلى دراسة السلمي والكيرعاني (٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة تعزيز اتجاه قادة المدارس نحو ممارسة الجدارات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين للرقى بالعملية التعليمية. كما أوصت دراسة كيكها وآخرون (Keykha et al. (2022) واضعي السياسات في النظام التعليمي بالاهتمام بالجدارات القيادية عند اختيار الإداريين، وتطوير هذه الجدارات لدى مديري المدارس الحاليين.

ثانياً: معوقات غير مباشرة تؤثر على تطوير الجدارات القيادية:

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة العديد من معوقات تطوير الجدارات القيادية بصورة غير مباشرة، والتي تعيق تطوير أداءهن وتحد من فعالية إدارتهن للمدرسة، ومن ثم كشفت المقابلات عن وجود بعض المعوقات التي تؤثر بصورة غير مباشرة على تطوير الجدارات القيادية، كما هو موضح فيما يلي:

١. قلة الثقة بالنفس والخوف من الفشل:

تُعد قلة الثقة بالنفس والخوف من الفشل من العوائق الرئيسية التي قد تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في أداء مهامهن القيادية، فهذه المشاعر قد تؤدي إلى تردد في اتخاذ القرارات ومقاومة للتغيير، مما يعيق تقدم المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية. فتعزيز الثقة بالنفس وتقليل الخوف من الفشل يُعد أمراً ضرورياً لتمكين المديرات من القيادة بفعالية وتحقيق النجاح في مهامهن. وهذا ما أكدته كل من المديرة (ل.غ) والمديرة (ع.غ)، حيث اجتمعتا كلتاهما بالنص في إجابتهما حول هذا السؤال فقالتا: من المعوقات التي تواجه تطوير الجدارات "قلة الثقة بالنفس، والإحباط، وعدم وجود دافعية للإنجاز؛ لكثرة المهام المطلوبة في وقت واحد دون مراعاة أن المدرسة بها ثلاث مراحل تشرف عليها مديرة واحدة، في المقابل، نجد أن المدارس المتوسطة والثانوية مرحلة واحدة لا تواجه هذه المشاكل مثل مدارس الطفولة المبكرة"، واتفقت معهن المديرة (أ.ب) بقولها "عدم وجود مرجعية واحدة للأعمال لاختلاف المراحل العمرية". وتعزي الباحثة وجود هذا الشعور لدى بعض مديرات مدارس الطفولة المبكرة إلى غياب الدور الإداري والفني لإدارة الطفولة المبكرة، وعدم وضوح الأدوار، وتعدد الإدارات التي تشرف على مدارس الطفولة الاشراف التربوي متمثل بقسم الصفوف الأولية وإدارة الطفولة المتمثلة برياض الأطفال، وتداخل التعاميم والتوجيهات بينهما؛ حيث أن عدم متابعة مديرات المدارس بشكل مستدام وتوجيههم وإرشادهم يؤدي إلى عدم شعور مديرات المدارس بتقتهن بأنفسهن خاصة بعد الهيكلة الجديدة وتمكين مديرات المدارس، وهذا ما يجعلهن يشعرن بتوتر دائم وخوف مستمر من الفشل، وهذا ما يتفق مع دراسة تاكر (Tucker (2019 التي توصلت إلى

مجموعة الجدارات الهامة والواجب توافرها في قائد مدرسة الطفولة المبكرة والتي منها الجدارة بالثقة والثقة بالنفس والموثوقية.

٢. ضعف المعرفة بمفاهيم القيادة الفعالة:

تعاني بعض مديرات مدارس الطفولة المبكرة من ضعف في المعرفة بمفاهيم القيادة الفعالة، مما يؤثر على قدرتهن على أداء مهامهن القيادية بفعالية، هذا الضعف في المعرفة قد يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات وتحفيز الفريق المدرسي، مما يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية داخل المدرسة، من المهم توفير فرص تدريبية وتعليمية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة لتعزيز معرفتهن بمفاهيم القيادة الفعالة وتمكينهن من أداء مهامهن بفعالية، وقد أجمعت معظم المديرات على ضرورة امتلاك مديرات مدارس الطفولة المبكرة لمخزون معرفي حول مفهوم القيادة وأهميتها ونظرياتها وأنماطها، وهذا ما أشارت إليه المديرة (ن.ج) حول ضعف معرفة المديرات فيما يتعلق بماهية الإدارة والقيادة؛ حيث قالت في إجابتها: "عدم إلمام المديرة بأهم خصائص المرحلة"، في حين عبّرت المديرة (ل.غ) عن ذلك بالقول: "نقص المعرفة بنظريات القيادة"، مضيفة أنه لا يكون لدى بعض المديرات المعرفة الكافية بالمبادئ والممارسات القيادية الحديثة، وهذا ما يترتب عن عدم الدراية بماهية القيادة. وترى الباحثة أن ضعف المعرفة لدى بعض مديرات مدارس الطفولة المبكرة حول ماهية القيادة يعود إلى قلة التحاقهن ببرامج تدريبية وتنمية متخصصة في القيادة ووفق احتياجاتهن الحقيقي، وأن هذا يعتبر معيق حقيقي لتطوير جدارتهن القيادية ويحول دون القيام بأعمالهن الإدارية والقيادية داخل مدارس الطفولة المبكرة، ويتفق هذا مع ما جاءت به دراسة العتيبي والعقالي (٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تواجه بناء الجدارات من بينها غموض مفهوم الجدارات القيادية للغالبية العظمى من قادة المدارس.

٣. صعوبة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:

يُمثل التوازن بين الحياة المهنية والشخصية تحدياً كبيراً لمديرات مدارس الطفولة المبكرة؛ حيث تتطلب طبيعة العمل الإداري في المدارس وقتاً وجهداً كبيرين، مما قد يؤدي إلى تعرض المديرة لضغوط تؤثر على قدرتها على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. فهذا التوازن يُعد ضرورياً للحفاظ على الصحة النفسية والجسدية، وضمان الأداء الفعال في العمل، فبدون توازن مناسب، قد تعاني المديرات من الإرهاق والضغط، مما يؤثر سلباً على أدائهن ورفاهيتهن الشخصية. لذلك، من المهم إيجاد استراتيجيات لدعم مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تحقيق توازن أفضل بين حياتهن المهنية والشخصية. فقد أشارت غالبية المديرات إلى أن التوازن بين الأدوار يمثل ضغطاً إضافياً على المديرات. وهنا قالت المديرة (ل.غ): "التوازن بين العمل والحياة الشخصية: قد تواجه المديرات صعوبة في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما يؤثر على أدائهن"، واتفقت معها المديرة (ع.غ) حين قالت: "قد تواجه المديرة ضغوطاً اجتماعية تتعلق بتوفيق بين متطلبات العمل

ومتطلبات الحياة الشخصية".

٤. التوقعات المجتمعية السلبية تجاه دور المرأة القائد

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديات ناجمة عن التوقعات المجتمعية السلبية تجاه دور المرأة القائد. فهذه التوقعات قد تشمل الشك في قدرة المرأة على القيادة أو تفضيل الرجل في المناصب القيادية، فهذه النظرة المجتمعية قد تؤثر على ثقة المديرية بنفسها وتحد من قدرتها على اتخاذ القرارات والقيادة الفعالة. أشارت غالبية المديرات إلى أن النظرة النمطية للمرأة تحد من جراتها في ممارسة القيادة أو تطوير ذاتها وفي هذا السياق قالت المديرية (غ.ع): "الأدوار النمطية: قد تواجه المديرية توقعات مجتمعية محددة حول دور المرأة، مما يحد من طموحاتها ويسهم في تقليل فرص تطويرها". وقد اتفقت معها المديرية (ل.غ) حين قالت: "التوقعات المجتمعية: قد تتأثر المديرات بالتوقعات المجتمعية حول دور المرأة والقيادة النسائية، مما يحد من طموحاتهن"، فمن المهم تحدي هذه التوقعات السلبية وتعزيز الدعم المجتمعي للمرأة القائد لتمكينها من أداء دورها القيادي بفعالية.

٥. تأثير شكاوى وتدخلات أولياء الأمور على مديرات مدارس الطفولة المبكرة

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديات ناجمة عن كثرة شكاوى وتدخلات أولياء الأمور، فهذه الشكاوى والتدخلات قد تؤدي إلى ضغوط إضافية على المديرية وتحد من قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار الإداري داخل المدرسة؛ حيث أشارت قلة من المديرات إلى أن الانشغال الدائم بحل مشكلات الأولياء يشغل الإدارة. وفي هذا السياق أشارت المديرية (ن.ج) إلى: "كثرة شكاوى أولياء الأمور وانشغال إدارة المدرسة بحل المشاكل". واتفقت معها المديرية (س.غ) حين قالت: "التعامل مع أولياء الأمور وفتح باب واستقبال تواصل من غير وضع ضوابط لذلك". فتري الباحثة أنه من المهم وضع آليات واضحة للتواصل مع أولياء الأمور وتحديد حدود التدخل لتمكين المديرية من أداء دورها القيادي بفعالية.

إذاً، يتطلب التعامل مع هذه المعوقات تغييرات ثقافية من خلال رفع الوعي المجتمعي حول دور المرأة القيادي وتقديم الدعم المناسب للمديرات لمواجهة الضغوطات الاجتماعية، بالإضافة إلى تطوير آليات منظمة للتواصل مع أولياء الأمور لضمان أن يبقى تركيز المديرات على تحسين أداء المدارس والعملية التعليمية. بناء عليه، يُوصى بوضع برامج تمكين نفسي ومهني تستهدف تعزيز الثقة، وتوفير دعم إرشادي مستمر، بما يعزز من استدامة الأداء القيادي الفاعل.

رابعاً: تحليل نتائج السؤال الثاني - من المقابلة - ومناقشتها وتفسيرها:

والذي نصّ على: "من وجهة نظرك كخبيرة تربوية ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى

مديرات مدارس الطفولة المبكرة؟ وقد اتفقت نتائج الاستبانة في السؤال الثالث مع استجابات مديرات المدارس في المقابلة التي أجرتها الباحثة معهن فمن خلال تحليل استجابات ووجهات نظر المديرات حول هذا السؤال، تم استخلاص عدد من الآليات والمتطلبات التي تم تصنيفها على النحو التالي:

١- استحداث هيكل تنظيمي خاص بمدارس الطفولة المبكرة .

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديًا كبيرًا بسبب غياب الهيكل التنظيمي المخصص لهذه المدارس، فبدون هيكل تنظيمي واضح، قد يكون من الصعب تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، مما يؤدي إلى الارتباك وعدم الكفاءة في إدارة المدرسة. وهذا الغياب قد يؤثر على قدرة المديرية على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية. ولقد أشارت قلة من المديرات إلى عدم وجود تنظيم إداري مخصص للفئة العمرية التي تخدمها هذه المدارس. وفي هذا السياق أكدت المديرية (ن.ج) على ما يلي: "عدم وجود هيكل تنظيمي خاص للطفولة". لذا ترى الباحثة أنه من المهم وضع هيكل تنظيمي مناسب لمدارس الطفولة المبكرة لضمان إدارة فعالة ومتطورة.

٢- الحصول على برامج تدريبية وتأهيلية:

إن الهدف من البرامج التدريبية تعزيز المهارات القيادية والإدارية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، وتحسين أداء المديرات في إدارة المدارس وتحقيق الأهداف التعليمية، وتعزيز الكفاءة في التعامل مع التحديات اليومية والمشكلات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة. وذلك من خلال وضع خطة سنوية لبرامج التنمية المهنية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتنقسم هذه البرامج التدريبية والتأهيلية إلى ما يلي:

أ. برامج تركز على الجدارات الإدارية الأساسية مثل: فن الاتصال والتواصل وحل المشكلات وإدارة الوقت، والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي لواقع المدرسة، كما تشمل أيضًا القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. وفي هذا السياق، اتفقت (معظم) المديرات على أهمية تقديم برامج تدريبية متخصصة في المهارات الإدارية مثل: التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة الوقت، إدارة الفريق، وتنظيم المهام والمسؤوليات، كم اتفقت (جميع) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات التخطيط الاستراتيجي وهو من أهم الأعمال التطويرية للمديرية لوضع خطة تشغيلية للمدرسة مكتملة من جميع النواحي: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة، فقد أوضحت المديرية (ن.ج) "أهمية وضع خطة تشغيلية للمدرسة في ضوء التحليل البيئي لواقع المدرسة SOWT". وقد اتفقت معها المديرية (ل.غ) حين ذكرت: "إن القدرة على وضع وتنفيذ الخطة التشغيلية للمدرسة في ضوء التحليل البيئي لواقع المدرسة، وتنظيم الموارد البشرية والمالية بشكل فعال من أهم الأعمال التطويرية لي كمديرة مدرسة طفولة مبكرة". وفي هذا السياق، اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات اتخاذ القرارات، فقد ذكرت المديرية

(ن.ج): أرغب في التدريب على "جدارات اتخاذ القرارات". وقد اتفقت معها المديرة (ل.غ) حين قالت: "أرغب في التدريب على خطوات اتخاذ القرار الرشيد في المواقف المختلفة". وذكرت (غ.ع): "تحتاج برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهارتنا الإدارية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية"، واتفقت معها (ن.ح) التي أشارت إلى أهمية "برامج تطوير المهارات الأساسية كالقيادة واتخاذ القرار والتي تساعدنا في إدارة المدرسة"، و(ن.ج) أشارت كذلك إلى "الحاجة إلى التدريب على التخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي لواقع المدرسة مما يحقق التميز المؤسسي". وأشارت (معظم) المديرات إلى أهمية البرامج التأهيلية قبل التكليف بإدارة مدرسة الطفولة المبكرة، فقد ذكرت (ت.م): "يجب أن تحصل المديرة على تأهيل مسبق وخبرة ميدانية كمعلمة ووكيلة"، كما اتفقت (غالبية) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات إدارة مخاطر بيئة العمل، في هذا السياق ذكرت المديرة (ح.ح): أرغب في الحصول على "دورات تدريبية عن مخاطر بيئة العمل والحلول والمهارات الرقمية، وفن التعامل في بيئة العمل باحترافية مع أنماط شخصيات مختلفة، وأيضًا اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن للجدارات الأخلاقية، في هذا السياق اتفقت كل من المديرة (م.ا) و (ل.غ) على ضرورة الحصول على دورات عن: "المعايير الأخلاقية في العمل". فقد أشارت كل من المديرة (ن.ج) و(ن.ح) إلى ضرورة التدريب على "أساليب إدارة الميزانية المخصصة للمدرسة بكفاءة وفعالية، وإدارة فريق العمل وتطوير قدراته".

وترى الباحثة أنه من خلال تصميم برامج تدريبية مكثفة تركز على الجدارات القيادية - الإدارية والفنية الإنسانية والشخصية - يمكن تعزيز جدارات مديرات مدارس الطفولة المبكرة وتحسين أدائهن، مما يسهم في تحسين جودة التعليم في مدارس الطفولة المبكرة، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) والتي من أهمها تقديم دورات تدريبية للمديرين في مجال الجدارات للارتقاء بمستوى جدارات القيادات المدرسية في التعليم الأساسي. وهذا يتوافق مع توصيات دراسة (نصور، ٢٠٢١) التي أوصت برفع كفاءة مديرات الرياض والعمل على تعزيز الجدارات القيادية من خلال إشراكهن في الدورات التدريبية المتخصصة.

ب. برامج تركز على قضايا واقع المشكلات اليومية في مدارس الطفولة المبكرة: تهدف هذه الدورات إلى: تطوير مهارات المديرات في التعامل مع المشكلات اليومية، وتحسين أداء المديرات من خلال تطبيق الحلول الفعالة. وتعزيز كفاءة المديرات في إدارة المشكلات اليومية. وفي هذا الإطار، اتفقت (معظم) المديرات على ضرورة تنظيم برامج تدريبية فنية موجهة، تركز على قضايا واقعية في الطفولة المبكرة. فقد ذكرت (ن.ع): "تحتاج إلى ورش عمل موجهة عن الحالات الطارئة التي قد تحدث في المدرسة"، واتفقت معها (ت.ل) التي أشارت إلى أهمية "التدريب على أسس الصحة والسلامة المهنية: لضمان بيئة عمل آمنة وسليمة للمعلمات والأطفال"، وكذلك (ل.غ) التي دعت إلى "ورش عمل مكثفة عن متطلبات الصحة والسلامة المهنية في المباني المدرسية"،

و(ع.م) التي شددت على "الدورات التدريبية عن معايير الصحة والسلامة للمباني المدرسية". كما اتفقت (غالبية) المديرات حول أهمية إكسابهن للجداريات والمعارف المتعلقة بالإسعافات الأولية والسلامة المهنية قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة. فمن الملاحظ أن معظم المشاركات أكدن على الحاجة إلى برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تنطلق من واقع المشكلات اليومية داخل المدارس، وهو ما يُبرز وعيهن بأهمية ربط التطوير المهني بالسياق العملي والاحتياجات الواقعية. ويُعدّ هذا التوجه دليلاً على نضج مهني يدعو إلى إعادة تصميم محتوى البرامج التدريبية بما يتماشى مع التحديات الحقيقية التي تواجهها المديرات في الميدان.

ج. برامج تركز على التقنية وتكنولوجيا المعلومات والأساليب الحديثة في التدريس وذوي الاحتياجات الخاصة:

تبرز هنا أهمية بناء قدرات المديرات في هذا الجانب ليس فقط من خلال الدورات التدريبية النظرية، بل عبر التدريب العملي والتطبيقي، بما يُمكنهن من إدارة المدرسة رقمياً بفاعلية، وتحقيق الكفاءة والمرونة في الأداء اليومي. وفي هذا الإطار، اتفقت غالبية المديرات على أهمية برامج التدريب على التقنية وتكنولوجيا المعلومات والأساليب الحديثة في التدريس، فقد أشارت (غ.ع) إلى رغبتها في أخذ "دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات". واتفقت معها (ن.ح) فأشارت إلى أهمية "التدريب على المهارات التقنية والتدريب عبر الإنترنت". وأكدت (ل.غ) على رغبتها في أخذ "برامج تدريبية عن استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية"، كما اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لجداريات استخدام الأساليب الحديثة في التدريس، فقد قالت المديرة (ن.ح): "ضرورة التدريب على استخدام أساليب تدريس مبتكرة لمواكبة التطورات الحديثة في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة". وقد اتفقت معها المديرة (ل.غ) حين قالت: "المعرفة بالتكنولوجيا التعليمية واستخدام التكنولوجيا في دعم عملية التعليم والتعلم من متطلبات تطوير التعليم والتعلم في الطفولة المبكرة". فقد أكدت جميع المشاركات على الحاجة إلى برامج تدريب تقنية متخصصة تشمل المهارات الأساسية في تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الأدوات الرقمية في الإدارة المدرسية والتعليم والأساليب الحديثة في التدريس، مما يشير إلى وعي المديرات بضرورة مواكبة التغيرات التقنية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العمل القيادي التربوي في القرن الحادي والعشرين، كما أكدن على أهمية إكسابهن لجداريات تصميم وتقييم البرامج التعليمية، في هذا السياق أشارت المديرة (ل.غ) وذكرت: "أهمية التدريب على مهارات تخطيط وتصميم البرامج التعليمية وتقييم فعاليتها بشكل دوري"، كما اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن للمعارف المتعلقة باحتياجات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، فقد أوضحت المديرة (غ.ع) حاجتها إلى التدريب على "كيفية توفير بيئة تعليمية شاملة تلبي احتياجات جميع الأطفال، بما في ذلك الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة".

د. برامج تركز على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية:

وتهدف هذه البرامج إلى: تعزيز الجداريات الشخصية مثل الثقة بالنفس والتواصل الفعال، وتعزيز الجداريات

الاجتماعية مثل العمل الجماعي والتعاون، تحسين أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة من خلال تطبيق الجدارات الشخصية والاجتماعية. وبناء عليه، اتفقت (غالبية) المديرات على أهمية تطوير الجدارات الشخصية من خلال برامج تدريبية متخصصة، فقد أكدت (غ.ع) الحاجة إلى "برامج تطوير الشخصية مثل مهارات التواصل، حل النزاعات، والتفكير الإبداعي"، وأشارت (ن.ع) إلى "المهارة في التعامل مع الشخصيات"، واقترحت (ن.ح) وجود "مرشد خبير"، وهو ما يدعم تطوير المهارات في التفاعل الإنساني، كما اقترحت (ل.غ) "برامج التوجيه الجماعي"، وأضافت (م.ا) عنصرًا نوعيًا من خلال "تشجيع المشاركة في البحوث التربوية لتعزيز التفكير التعاوني". كما اتفقت (معظم) المديرات على أهمية بناء الثقة بالنفس كركيزة من ركائز الجدارات الشخصية، فتحدثت (غ.ع) عن "برامج تطوير الثقة بالنفس وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار"، وأكدت (ن.ح) على "بناء الثقة بالنفس شيء مهم جدًا"، ولم تستخدم (ن.ع) المصطلح مباشرة، لكنها أشارت إلى "الدقة في اختيار الشخصيات المناسبة للقيادة"، وهي مرتبطة ضمناً بالسمات الشخصية كالثقة والقدرة على اتخاذ القرار، كما اتفقت (كل) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات ومهارات الذكاء العاطفي والتعاطف قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة، في هذا السياق، قالت المديرة (ل.غ): "الذكاء العاطفي: القدرة على فهم المشاعر الخاصة والمشاعر لدى الآخرين، والتعامل معها بمهارة"، كما اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لجدارات بناء الشراكات المجتمعية، فقد أوضحت المديرة (ن.ج) أن "جدارات الشراكة المجتمعية من أهم الجدارات التي كنت بحاجة إليها قبل التكليف بالعمل كمديرة بمدرسة الطفولة، خاصة وأن معايير التقويم المدرسي مدرج بها مؤشرات الشراكات المجتمعية". واتفقت معها المديرة (م.ا)؛ حيث ذكرت ضرورة التدريب على "كيفية بناء شراكات مع المؤسسات المجتمعية المختلفة (مثل مراكز الرعاية الصحية، المكتبات، المتاحف) لتوفير فرص تعليمية إضافية للأطفال"، وأيضًا اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لمهارات بناء الثقة مع أولياء الأمور قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة، فقد أوضحت المديرة (غ.ع) أهمية "بناء علاقة مبنية على الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول تطور أطفالهم".

وبناء على ما سبق، لا بد أن تتبنى إدارات التعليم نهجًا شاملاً لبناء الجدارات الشخصية، يشمل التدريب على المهارات النفسية والسلوكية، وتقديم الدعم المهني المستدام، وتطوير آليات تقييم مستمرة للسمات الشخصية القيادية بما يعزز فعالية المديرات في أداء أدوارهن، كما اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية إكسابهن لمهارات التواصل مع الأسرة والمجتمع قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة، فقد أوضحت المديرة (غ.ع) أهمية "القدرة على التواصل بفعالية مع أولياء الأمور، وبناء علاقات شراكة قوية معهم". واتفقت معها المديرة (ن.ح) في ضرورة "بناء شراكة قوية مع أولياء الأمور من خلال التواصل المستمر وتبادل المعلومات". كذلك اتفقت معهما (م.ا)؛ حيث أكدت على ضرورة التدريب على "أساليب تفعيل التواصل بفعالية مع الأهالي لتوضيح أهداف المدرسة وبرامجها، والاستماع إلى

آرائهم ومقترحاتهم.

مما يدل على اتفاق (غالبية) المديرات على ضرورة تقديم برامج لتنمية المهارات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بالجدارات الإنسانية. تُبرز هذه النتائج وعي المديرات بأهمية البعد الشخصي في تكوين القائد التربوي الفعّال، حيث أجمعت معظمهن على أن الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار تُعد من الركائز الأساسية في أداء القيادات المدرسية، لا سيما في سياقات تتطلب الحسم والمبادرة وتحمل المسؤولية. ويظهر من خلال الإفادات أن هناك إدراكًا عميقًا بأن الكفاءة الشخصية لا تقل أهمية عن الكفاءة الفنية أو الإدارية، بل تمثل الأساس الذي يُبنى عليه السلوك القيادي. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود أساس قوي لتطوير الجدارات الفنية لدى مديرات الطفولة المبكرة، إلا أن هذا التطوير يتطلب تبني استراتيجيات شاملة تتضمن التدريب العملي، والتأهيل المسبق، والدعم المؤسسي، واستخدام التكنولوجيا كمكونات متكاملة لبناء قيادة فنية فاعلة.

٣- تنظيم زيارات ميدانية وبرامج تبادل الخبرات لمدارس ناجحة:

إن الهدف من الزيارات الميدانية وبرامج تبادل الخبرات: تعزيز التبادل والتعاون بين مدارس الطفولة المبكرة من خلال زيارة مدارس ناجحة، وتبادل الخبرات والتجارب بين قيادات المدارس لتعزيز المعرفة والمهارات، وتحسين أداء قيادات المدارس من خلال تطبيق الأساليب والممارسات الناجحة. ومن خلال تحليل استجابات المشاركات في المقابلات تبين ما يلي:

أ. اتفقت (معظم) المديرات على أهمية تنظيم زيارات ميدانية للاطلاع على التجارب الناجحة وتبادل الخبرات، فالزيارات الميدانية تُمكن المديرات من اكتساب الخبرات التطبيقية المباشرة. فقد ذكرت (ت.ل): "الزيارات الميدانية ضرورية لرؤية الممارسات الفعلية المطبقة"، وأشارت (ع.م) إلى أهمية "المعايشة الميدانية لاكتساب الخبرة"، وأكدت (غ.ع) على ضرورة "تطوير بيئة التعلم من خلال الاطلاع على النماذج الناجحة في مدارس الطفولة المبكرة"، فالاطلاع على تجارب الآخرين يساهم في تسريع التعلم الإداري.

ب. اتفقت (معظم) المديرات على أهمية تبادل الخبرات وتنظيم برامج لبناء العلاقات المهنية، فقد أشارت (ن.ع) إلى أهمية "تبادل الخبرات وعرض أفضل الممارسات". وذكرت (س.غ) "ضرورة تبادل الخبرات في الميدان". وطرحَت (ن.ح) أفكارًا مثل "جماعات الدعم والتواصل مع الزملاء". وأضافت (ل.غ) "إنشاء شبكات تعاون وتكوين مجموعات تعلم مهنية". ودعمت (غ.ع) الفكرة من خلال "التدريب على برامج بناء العلاقات وتعزيز التعاون بين مدارس الطفولة المبكرة". وهذا يشير إلى اتفاق (معظم) المديرات على أهمية تبادل الخبرات والتعاون المهني كوسيلة فعالة لتطوير الجدارات الإنسانية.

كذلك، كشفت النتائج عن إجماع شبه تام على أهمية الزيارات الميدانية والمعايشة للمدارس النموذجية، وهو ما يعكس تقدير المديرات لقيمة التعلم من خلال الملاحظة والتفاعل المباشر، ويؤكد الحاجة إلى تفعيل هذه الزيارات بشكل منظم ضمن خطط التطوير المهني.

وترى الباحثة أن من أهداف الزيارات الميدانية: تبادل الخبرات والتجارب بين المديرات من خلال زيارة مدارس ناجحة، وتعزيز المعرفة بالأساليب والممارسات الناجحة في إدارة مدارس الطفولة المبكرة. وهذا بالإضافة إلى تحسين أداء المديرات من خلال تطبيق الأساليب والممارسات الناجحة.

٤- تشكيل مجموعات الدعم الفني لقيادات مدارس الطفولة المبكرة:

تتبلور فوائد مجموعات الدعم الفني فيما يلي: تعزيز الدعم الفني لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، وتبادل الخبرات والتجارب بين مديرات المدارس، وتحسين أداءهن من خلال بناء الشبكات والعلاقات بين مديرات المدارس. وفي هذا السياق، اتفقت غالبية المديرات على أهمية وجود مجموعات الدعم الفني لمساعدتهن في تطوير الجدارات القيادية. وفي هذا السياق ذكرت (غ.ع): "تحتاج من يوجهنا ويحفزنا خصوصاً في السنوات الأولى من إدارة المدرسة لمشاركة التحديات والحلول". كما أشارت معظم المديرات إلى ضرورة "توفير الدعم الإداري والموارد لتنفيذ البرامج الفنية، وتشجيع ثقافة التعلم الذاتي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة".

وترى الباحثة أن تشكيل مجموعات الدعم الفني لقيادات مدارس الطفولة المبكرة يعمل على تعزيز التبادل والتعاون بين القيادات، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز مهارات القيادة.

٥- تفعيل تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة المدرسية:

من تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة المدرسية: أنظمة إدارة المدارس: لتنظيم البيانات وتحسين الكفاءة، التواصل الإلكتروني: لتعزيز التواصل بين المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والتحليلات التعليمية لتحسين اتخاذ القرارات، والتعلم الإلكتروني لتعزيز تجربة التعلم. والتوأمة الإلكترونية لتعزيز التواصل بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة من خلال منصات إلكترونية. وتبادل الخبرات والتجارب بينهن. ودعم مديرات مدارس الطفولة المبكرة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والخبرات. وفي هذا السياق، اتفقت (جميع) المديرات على أهمية وجود توأمة إلكترونية تحت إشراف إدارة التعليم، فقد ذكرت (ن.ج) هذه المبادرة، واتفقت معها معظم المديرات ضمناً حين أشرن لأهمية التعاون المؤسسي وتبادل الخبرات. كما ذكرت غالبية المديرات أهمية التواصل الإلكتروني، فقد أشارت (غ.ع) إلى أهمية "تطوير المنصات الإلكترونية للتواصل مع المعلمين وأولياء الأمور". واتفقت معها (ن.ج) حين أكدت على "استخدام منصات التواصل الاجتماعي لبناء شبكات مهنية". فقد ذكرت (غ.ع): "ضرورة تدريب المديرة على استخدام التكنولوجيا وتوفير الأدوات المناسبة لذلك"، وهذا يشير إلى الوعي

التقني المتكامل لدى مديرات المدارس، إذ إن استخدام المنصات الرقمية لا يقتصر فقط على المهام الإدارية أو الأكاديمية، بل يُعد أداة فعالة لتعزيز العلاقات المهنية، وتفعيل قنوات الاتصال مع أطراف العملية التعليمية كافة. وعليه، ترى الباحثة أن هناك حاجة ماسة إلى تعزيز ثقافة القيادة الرقمية، من خلال تدريب القيادات على التواصل الرقمي الفعّال، واستثمار المنصات الإلكترونية لخلق بيئة تعليمية متفاعلة ومترابطة، بما يعكس ممارسات القيادة الحديثة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهمية التحول الرقمي في التعليم. كما تعكس هذه النتائج إدراكًا متزايدًا من قبل غالبية المديرات لأهمية الجداريات التقنية في ظل التحول الرقمي المتسارع في البيئة التعليمية. فقد أكدت المشاركات على الحاجة إلى برامج تدريب تقنية متخصصة تشمل المهارات الأساسية في تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الأدوات الرقمية في الإدارة المدرسية والتعليم، مما يشير إلى وعي بضرورة مواكبة التغيرات التقنية التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من العمل القيادي التربوي.

٦- التطوير المهني الذاتي والسعي للتعلم المستمر:

يهدف التطوير المهني الذاتي والتعلم المستمر إلى: المشاركة في برامج التدريب المستمر لتعزيز المهارات القيادية والإدارية، التعلم الذاتي: استخدام الموارد التعليمية المختلفة، مثل الكتب والمقالات والفيديوهات، لتعزيز المعرفة والمهارات، الشبكات المهنية: المشاركة في الشبكات المهنية لتبادل الخبرات والتجارب مع قيادات أخرى، التغذية الراجعة: طلب التغذية الراجعة من المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحسين الأداء. وبناءً عليه اتفقت (غالبية) المديرات على أهمية التطوير المهني الذاتي، فقد ذكرت (س.غ) أهمية "السعي للتطوير الذاتي بوضوح"، وأشارت (غ.ع) إلى "تحتاج إلى برامج التطوير المهني المستمر"، وأكدت (ن.ح) على أن "برامج تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية تعد حاجة أساسية احتاجها"، كما تؤكد غالبية المشاركات على أن التطوير الذاتي والتعلم المستمر هما مساران لا بد من التمسك بهما لضمان مواكبة متطلبات القيادة الحديثة. فقد ربطت المديرات بين الجداريات الشخصية والاستعداد المستمر للتعلم وتحديث المهارات، وهو ما يتسق مع الاتجاهات العالمية في تطوير القيادات التعليمية التي تركز على التعلم مدى الحياة والانفتاح على التجديد المهني. في حين اتفقت جميع المديرات على أهمية الحصول على شهادات مهنية متخصصة في الطفولة المبكرة، فقد ذكرت (ع.م) ضرورة "الحصول على شهادات مهنية أو رخصة مهنية لقيادة مدارس الطفولة المبكرة"، ولذلك اتفقت معها معظم المديرات اللواتي أشرن إلى أهمية التخصص المهني لإدارة مدارس الطفولة المبكرة تمشيًا مع توجهات وزارة التعليم، كما أشارت معظمهن إلى أهمية الاشتراك في المؤتمرات العلمية والاطلاع المستمر، فقد أشارت (ل.غ) إلى أهمية ذلك بقولها "لابد من تبني التوجهات الحديثة والاشتراك في المؤتمرات والندوات لأنها أصبحت من المعايير الأساسية للمشاركة في المسابقات العالمية" و"قراءة الكتب والمقالات في مجال التخصص"، كوسيلة مستمرة للتطوير المهني الذاتي، واتفقت معها غالبية المديرات ضمنياً في دعواتهن لثقافة التعلم المستمر.

اتفقت (معظم) المديرات حول أهمية التطوير المهني الذاتي والسعي للتعلم المستمر قبل التكليف بالعمل في المدرسة كمديرة، في هذا السياق قالت المديرة (م.ا): "إن الرغبة المستمرة في التعلم واكتساب المعرفة الجديدة في مجال التربية والطفولة المبكرة من أهم الجدارات القيادية التي ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة". وقد اتفقت معها المديرة (ع.غ) حين قالت: "الرغبة في التعلم المستمر واقصد بذلك الرغبة في تطوير الذات بشكل مستمر من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل". وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) والتي من أهمها تقديم دورات تدريبية للمديرين في مجال الجدارات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمديرات للارتقاء بمستوى كفايات وجدارات القيادات المدرسية في التعليم الأساسي. وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة محمد وآخرون، ٢٠٢٢) والتي انتهت باقتراح عدة آليات لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا من أهمها آليات تتعلق باختيار مديري مدارس التعليم قبل الجامعي، وآليات تتعلق بتخطيط المسار المهني لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، وآليات تتعلق ببيئة العمل المحفزة لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي.

وتأكيدًا على ضرورة تطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، توصلت دراسة زفالو مارتين (2018) Zvalo-Martyn إلى تحديد (١٤) جدارة ضرورية للقادة ليحققوا تأثيرًا في مجال تعليم الطفولة المبكرة، ومن أهمها، الفكر المنظومي، والنظرة التكاملية، والالتزام بالمساواة، والمعرفة بالسياسات والتشريعات، والقيادة التعاونية والشاملة. كما توصلت دراسة حازج (Hazegh, 2019) إلى مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر في قادة مدارس الطفولة من بينها: توفر الكفاءة الذاتية، دعم المعلمين في فهم وتطبيق طرق التدريس المختلفة، واحترام تنوع الثقافات، والالتزام بالشفافية والانصاف، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والقيام بالواجبات الإدارية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، والاهتمام برفاهية الأطفال، والمساهمة في بناء قدرات أولياء الأمور، والاهتمام بمشاركة الأسرة في تعلم الطفل، وأوصي الباحث بتطبيق القيادة الموجهة نحو العلاقات كعنصر أساسي في إطار القيادة الفعالة في تعليم الطفولة المبكرة. وتوصلت دراسة تاكر (Tucker 2019) إلى أهمية تفعيل جدارات قيادية مثل: الجدارة بالنقطة والثقة بالنفس والموثوقية، كما أكدت على أن التغيير الاجتماعي الإيجابي يمكن أن يتحقق من خلال دعم قادة الطفولة المبكرة الذين يفهمون احتياجات الأطفال والأسر، وهؤلاء القادة يمكن أن يلعبوا دورًا هامًا في توفير برامج تعليمية مبكرة تعزز التطور العاطفي والجسدي والاجتماعي والأكاديمي للأطفال. وأيضًا توصلت نتائج دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢) إلى أن أهم الجدارات التي يمتلكها مدير الروضة هي القدرة على إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة، واتضح أن اهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين

أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفق الآتي:

١. نتائج السؤال الأول من المقابلة:

نتائج السؤال الأول: تمثلت معوقات تطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عدة نقاط أساسية، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول (٢) تصنيف معوقات تطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة

م	المعوقات	الوصف
١.	معوقات تؤثر بصورة مباشرة على تطوير الجدارات القيادية	- غياب الهيكل التنظيمي المخصص لمدارس الطفولة المبكرة. - تأثير البيروقراطية وتعقيد الإجراءات على مدارس الطفولة المبكرة. - ضعف الدعم من الجهات العليا والإشرافية. - ضغوط العمل. - قلة الموارد المالية مع زيادة الكثافة العددية للطلاب. - تصميم المباني غير الملائم لمرحلة الطفولة المبكرة. - نقص البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي احتياجات المديرات - صعوبة خروج المديرات لحضور الدورات التدريبية بسبب التزاماتهن الإدارية والتعليمية. - نقص خطط التطوير المهني الواضحة والمستمرة. - ضعف الوعي بأهمية البرامج التنموية لدى مديرات المدارس - تعدد الأعباء الإدارية والتشغيلية الموكلة إلى مديرة المدرسة. - تعدد الفئات العمرية بالمدرسة. - نقص الكوادر المتخصصة في مجال الطفولة المبكرة.
٢.		
٣.		- قلة الثقة بالنفس والخوف من الفشل. - ضعف المعرفة بمفاهيم القيادة الفعالة. - صعوبة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. - التوقعات المجتمعية السلبية تجاه دور المرأة القائد. - تأثير شكاوى وتدخلات أولياء الأمور على مديرات مدارس الطفولة المبكرة

٢. نتائج السؤال الثاني من المقابلة: تمثلت الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عدة نقاط أساسية، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول (٣): تصنيف الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة

م	الآليات المقترحة	الجدارات المراد تحقيقها
١.	تصميم برامج تدريبية وتأهيلية	• إتقان المهارات الإدارية الأساسية. (جدارة إدارية). • تناول قضايا واقع المشكلات اليومية. (جدارة فنية). • تطبيق التقنية وتكنولوجيا المعلومات. (جدارة تقنية). • تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية. (جدارة شخصية). • تفعيل برامج تأهيلية مثل: القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، وغيرها. (جدارة إدارية).
٢.	تنظيم زيارات ميدانية وبرامج تبادل الخبرات لمدارس ناجحة	• تعزيز التبادل والتعاون بين مدارس الطفولة المبكرة من خلال زيارة مدارس ناجحة. (جدارة إنسانية - جدارة إدارية). • تبادل الخبرات والتجارب بين قيادات المدارس لتعزيز المعرفة والمهارات. (جدارة فنية). • تحسين أداء قيادات المدارس من خلال تطبيق الأساليب والممارسات الناجحة. (جدارة إدارية - فنية).
٣.	تشكيل مجموعات الدعم الفني لقيادات مدارس الطفولة المبكرة	• تعزيز الدعم الفني لقيادات مدارس الطفولة المبكرة. (جدارة إدارية) • تبادل الخبرات والتجارب بين قيادات المدارس. (جدارة إدارية) • تحسين أداء قيادات المدارس من خلال تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة. (جدارة فنية). • بناء الشبكات والعلاقات بين قيادات المدارس. (جدارة إنسانية).
٤.	تفعيل تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	• أنظمة إدارة المدارس: لتنظيم البيانات وتحسين الكفاءة. (جدارة إدارية) • التواصل الإلكتروني: لتعزيز التواصل بين المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. (جدارة تقنية) • التحليلات التعليمية لتحسين اتخاذ القرارات. (جدارة إدارية) • التعلم الإلكتروني لتعزيز تجربة التعلم. (جدارة تقنية). • التوأمة الإلكترونية لتعزيز التواصل بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة من خلال منصات إلكترونية. (جدارة إنسانية، تقنية)
٥.	التطوير	• التدريب المستمر: المشاركة في برامج التدريب المستمر لتعزيز المهارات القيادية

م	الآليات المقترحة	الجدارات المراد تحقيقها
	المهني الذاتي والسعي للتعلم المستمر	• والإدارية. (جدارة إدارية) • التعلم الذاتي: استخدام الموارد التعليمية المختلفة، مثل الكتب والمقالات والفيديوهات، لتعزيز المعرفة والمهارات. (جدارة فنية) • الشبكات المهنية: المشاركة في الشبكات المهنية لتبادل الخبرات والتجارب مع قيادات أخرى. (جدارة إنسانية - فنية) • التغذية الراجعة: طلب التغذية الراجعة من المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحسين الأداء. (جدارة إنسانية - إدارية).

القسم الخامس: توصيات الدراسة:

- أ. تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، مع التركيز على المهارات القيادية الحديثة مثل: القيادة التحولية، والقيادة التشاركية، وإدارة التغيير.
- ب. تضمين الجدارات القيادية ضمن خطط التطوير المهني المعتمدة من وزارة التعليم، وربطها بتقويم الأداء الوظيفي للمديرات.
- ت. توفير فرص الإشراف والتوجيه القيادي المستمر من قبل مشرفات تربويات متخصصات في القيادة المدرسية للطفولة المبكرة، بما يضمن الدعم المستمر والتغذية الراجعة البناءة.
- ث. إشراك مديرات مدارس الطفولة المبكرة في اتخاذ القرار داخل إدارات التعليم، وتعزيز دورهن في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية.
- ج. تبني آليات تحفيزية للقيادات المدرسية المتميزة في مجال الطفولة المبكرة، من خلال جوائز أو حوافز مهنية، تعزز من دافعية المديرات لتطوير جداراتهن القيادية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن طالب، علي إبراهيم محمد (٢٠١٨). "درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لأدوارهم الإدارية بمدينة الرياض". دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس، (٣).
- أبو النيل، محمود. (٢٠١٠). "علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية". القاهرة. الجهاز المركزي للكتب الجامعية.
- أبو حطب، فؤاد؛ عثمان، سيد؛ صادق، آمال. (٢٠٠٨). *التقويم النفسي*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو زيد، تهناني محمد أحمد. (٢٠٢٢). الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة "دراسة ميدانية بمحافظة مطروح"، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٤)، ج ٢، ١١ - ٣١.
- أبو زيد، زيد. (٢٠١٧). *مفاهيم في الإدارة المدرسية*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. دار النشر للجامعات.
- أحمد، أمل علي (٢٠١٨). "الجدارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". دراسة ميدانية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (٥٦)، طبعة (١).
- أحمد، عزام عبد النبي (٢٠١٧). "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر". *مجلة الإدارة التربوية*، (١٦).
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (٢٠١٧). "دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر". *مجلة كرية التربية - جامعة بني سويف، مصر*.
- اشتوي، محمد. (٢٠١٩). "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية". جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
- إي، أماندا، وسيلي، ديفير، وبيتون، فرانسيس. (٢٠٢٠). *وظائف أفضل ومستقبل أكثر إشراقاً: الاستثمار في رعاية الطفل لبناء رأس المال البشري*. البنك الدولي للإنشاء والتعمير. واشنطن.
- البربري، محمد. (٢٠٢١). "تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية

- لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٣٤). مصر.
- بهادر، سعاد محمد على (٢٠١٢). المرجع في برامج تربية أطفال ما قبل المدرسة ، (ط.٣) ، القاهرة ، دار الطوبجي للطباعة والنشر.
- الترتوري، محمد عوض. (٢٠١٨). "النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية". المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة. (٨).
- تقرير الأمم المتحدة للسكان، "دائرة السكان والشؤون الاجتماعية - قسم السكان" ، 20 أكتوبر، ٢٠١٧.
- توفيق، بوجنان، والنسور، مروان محمد (٢٠٢٣). " أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ١٩ (٣٢).
- جبارة، وسيم بسام مصطفى. (٢٠٢٤). الجداريات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ٤٠(٤)، ٢٠٦ - ٢٢٦.
- الجديبي، رأفت بن محمد علي. (٢٠٢٠). " متطلبات تطوير أداء الإدارات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء الإدارة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٤٠).
- جمبي، نداء عبد السلام، وآل حسين، سارة عبد المحسن. (٢٠٢٣). تقدير الجودة لبيئة رياض الأطفال باستخدام مقياس البيئة المادية للأطفال (CPERS)، المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة، مؤسسة تربية الطفولة المبكرة، (٢)، ١٤٥ - ١٧٢.
- الحارثي، مها سعود، والعنزي، لمياء سني، والصائغ، نجا محمد ، وبداود، عمر محمد. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣١)، ٤٠٩ - ٤٥٦.
- الحجيلي، رجاء رزق. (٢٠١٨). تقييم الجودة في الروضات الحكومية بالمدينة المنورة باستخدام مقياس الجودة في رياض الأطفال [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك عبد العزيز.
- الحديثي، هدى عبدالله. "قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية". بحث ميداني. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة، ٦٠ (٥).

حسن، أحمد نعيم، وعبد الخالق، وقار يوسف. (٢٠٢٣). الجدارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة واسط، العراق، ٤٨، ٩٩٤ - ١٠٢٤.

حسين، أحمد خيرى، وأبو الوفا، نجلاء إبراهيم (٢٠١٩). الإبداع في مرحلة الطفولة المبكرة بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي السادس، مهارات تعلم الطفل العربي والإفريقي في القرن الحادي والعشرين - رؤى مستقبلية، في الفترة من ٢٠ - ٢١ نوفمبر، جامعة أسوان، ١ - ٣١.

حسين، أحمد خيرى، وأبو الوفا، نجلاء إبراهيم (٢٠١٩). الإبداع في مرحلة الطفولة المبكرة بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي السادس، مهارات تعلم الطفل العربي والإفريقي في القرن الحادي والعشرين - رؤى مستقبلية، في الفترة من ٢٠ - ٢١ نوفمبر، جامعة أسوان، ١ - ٣١.

الحسيني، سعد. (٢٠١٣). مقدمة للبحث في التربية. عمان: دار المسيرة.

الحضرمي، نوف بنت خلف محمد. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٣٠ (١)، ١١١ - ١٧٥.

الحضرمي، نوف بنت خلف محمد. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٣٠ (١)، ١١١ - ١٧٥.

الخريري، محمد بن علي (٢٠١٩). " القيادة المدرسية في جمهورية سنغافورة: آلياتها، وممارستها، والإفادة منها". جائزة خليفة التربوية. الدورة الثانية عشر لجائزة خليفة التربوية لعام ٢٠١٩.

الخليفة، الزين الخليفة الخضر، وأبو أديس، عادل محمد. (٢٠١٩). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، ٦ (٥٢)، ٤١ - ٥٨.

خليل، محمد. (٢٠١٤). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة.

خميس، محمد، وعاشور، أحمد (٢٠٢٠). "الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية".

المجلة العربية للإدارة. العدد (٤٠)، طبعة (٤).

الدبيخي، شادن عبد الله عبد العزيز. (٢٠٢٢). ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، ١١ (٤)، ٧٣١-٧٥٦*.

دليل مدرسة الطفولة المبكرة. (٢٠١٩). *الإدارة العامة للطفولة المبكرة وكالة الوزارة للتعليم العام*. وزارة التعليم. الإصدار الأول.

الدليمي، عصام حسن؛ صالح، علي عبد الرحيم. (٢٠١٤). *البحث العلمي: أسسه ومناهجه*. عمان: الرضوان للنشر والتوزيع.

دياب، فوزية (١٩٩٩). "نمو الطفل وتنشئته بين الأسرة ودور الحضانة". *مجلة النيل - القاهرة، (٢٨)*.

رحمة، عزة يوسف، وكمال، نادية يوسف، وببيرس، أحلام الدمراش. (٢٠١٩). تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، —[رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام (٢٠٢٠). "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح". *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٧ (٢٥)*.

الرشيدي، فاطمة محمد، وضحاوي، بيومي محمد، والعاصي، نهى محمد (٢٠٢١). "تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالافادة من الخبرة الاسترالية". *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٥)*.

الزهراني، معجب أحمد (٢٠١٩). "إسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها في ظل التحديات المعاصرة". *المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر، (٢٨)*.

الزهراني، هند سعيد (٢٠١٧). "الإشراف التربوي في سنغافورة". *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٨ (٣٣)*.

سالم، سالم (٢٠١٩). "مدخل لتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية - منظومة فيينا نموذجاً". *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية - جامعة بغداد. العراق، ١١ (٤)*.

- سعد أحمد الجبالي (٢٠١٩). *الجدارات التدريسية للتدريس، القاهرة، دار الفكر العربي*.
- سفر، منال بنت عبد الرحمن. (٢٠١٧). *الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٤، ٢٠٠-٢١٦*
- السلمي، أحمد سليم سالم؛ والكيرعاني، محمد بن كشيم. (٢٠٢٢). *تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية : تصور مقترح، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٧)، ٥٣١-٥٧١*.
- السلمي، أحمد سليم سالم؛ والكيرعاني، محمد بن كشيم. (٢٠٢٢). *تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية : تصور مقترح، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٧)، ٥٣١-٥٧١*.
- السويدان، طارق (٢٠١٤). *"صناعة القائد ومجموعة الإبداع". الكويت*
- شاكر، شاكر. (٢٠٠٦). *البحث التربوي للمعلمين والمعلمات (ط.٣). حائل: دار الأندلس*.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي. (٢٠٢١). *متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، (٣٠)، ٣٥٨ - ٥٣٩*.
- شريف، عبدالكريم راضي، (٢٠١٧)، *المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، بيروت، دار الهلال للنشر*.
- الشوربجي، هند سيد أحمد (٢٠٢٠). *"برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس - كلية التربية. ٤ (٤٤).*
- ضياء الدين زاهر (٢٠١٨). *إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي). (ط.٢). القاهرة: دار السحاب*
- عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٩). *"التعليم العام وتنمية المصادر البشرية في سنغافورة". التجربة والدروس المستفادة. مجلة الثقافة والتنمية، (٤).*
- عبد المقصود، حسنية فهمي (٢٠١٢). *المسؤولية الاجتماعية لطفل ما قبل المدرسة (دليل عمل)". القاهرة. دار الفكر العربي*.

عبد الوهاب، إيمان (٢٠١٨). "مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة". *مجلة كلية التربية*، ٢ (١٨١). القاهرة. مصر.

عبد الوهاب، هبة صلاح سالم. (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)*، ٥٢ (٣)، ٢٧٩-٣٤٤.

عبد الوهاب، هبة صلاح سالم. (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)*، ٥٢ (٣)، ٢٧٩-٣٤٤.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠١٨). *"السلوك التنظيمي"*. الدار الجامعية الجديدة. الإسكندرية.

العتيبي، ابتسام تركي سالم، والعقالي، أماني أحمد محمود. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، *المجلة العربية للتربية النوعية*. ٦ (٢٤)، ٣٦-٦٢.

العتيبي، ابتسام تركي سالم، والعقالي، أماني أحمد محمود. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، *المجلة العربية للتربية النوعية*. ٦ (٢٤)، ٣٦-٦٢.

العريفي، دلال بنت عبد الرحمن (٢٠٢٢). "تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". *مجلة العلوم التربوية*، (٣٣).

العصيمي، عايد بن عبد الله (٢٠١٧). "استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية". *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (١). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. مصر.

عطار، حنان أسامة. (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه قائدات روضة الأطفال في مدينة جدة من وجهة نظرهن، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ١٢ (٣١)، ١٨١-١٢٩.

الفضالة، فهد (٢٠١٨). "الجدارة في العمل"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. المعهد العربي للتخطيط، (١٤٠). الكويت.

الفضالة، فهد (٢٠١٨). "الجدارة في العمل". *جسر التنمية*. المعهد العربي للتخطيط، ١٤ (١).

الفيفي، نورة بنت يحيى (٢٠٢٢). "دور ممارسات الإدارة الأكاديمية الالكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية

٢٠٣٠. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٢ (١).
- قاضي، ليلي عبد الله، والحازمي، محمد عبد الله. (٢٠٢١). مقومات البيئة المادية الجاذبة لطفل الروضة من وجهة نظر معلمات ومديرات رياض الأطفال بمحافظة خميس مشيط، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٢٢)، ٤١ - ٥٩.
- قزيط، هدى على. (٢٠٢٤). درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ليبيا، ٩ (٣)، ٣٧٠ - ٣٥٤.
- كامل، سهير. (٢٠٠٠). التوجيه والإرشاد النفسي. مركز الإسكندرية للكتاب.
- لخوaja، عبد الفتاح محمد (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- لمين، هيشور محمد (٢٠١٧). "دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٢٨).
- المالكي، سلطان بن حسين محسن. (٢٠٢٤). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ١٥٠ (١)، ٧٩ - ١٢٨.
- المالكي، سلطان بن حسين محسن. (٢٠٢٤). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ١٥٠ (١)، ٧٩ - ١٢٨.
- ماهر، احمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعة الإسكندرية.
- محمد، محمد إبراهيم. (٢٠١٦). صدق المحتوى في البحوث التربوية: الواقع والتطوير. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٢٦ (٩٢)، ٢١٨ - ٢٤٧.
- محمد، نسمة عبد الرسول (٢٠٢٣). "برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر (دراسة مقارنة)". مجلة التربية المقارنة والدولية، ١٩ (١).
- المطيري، محمد بن عياد، وشمس، محمد أنس. (٢٠٢٢) أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٣ (٣٦)، ٢٥٦ -

٢٨٨.

الملحقية الثقافية السعودية في أستراليا (٢٠١٨). "نظام التعليم في أستراليا". (ط.٢).
الملحقية الثقافية في أستراليا (٢٠١٦). "تعليم أبناء المبتعثين في أستراليا".
النواصرة، مصطفى (٢٠١٩). "جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات النكية". دار وائل للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن.
هاشم، نهلة، وسلامة، ليلي. (٢٠٢٠). "جداريات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان".
مجلة التربية المقارنة والدولية. عُمان، (١٣).
هيبة، أيمن محمد محمود (٢٠٢١). "متطلبات تحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء
معايير المنظمات العالمية للاعتماد - دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية - جامعة بنها، ١ (١٢٦).
جامعة بنها.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٢٣). خطة التنمية العاشرة.

وزارة التعليم السعودي (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.

الجمدي، حمد، والمعمري، أمينة. (٢٠٢٣). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، ٣٩ (٤)، ١٥٤ -
١٩٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, R., Mohamed, A. M., & Abdul Manaf, H. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- Alexis, A. (2017). *What is the Nature of Children's Leadership in Early Childhood Educational Setting? A Grounded Theory* Colorado State University Fort Collins Colorado. [Doctoral dissertation, Colorado State University].
- Australian Government (2022). *Department of Education, Skills and Employment: 'This is what we heard'. National Skills Commission co-design consultations. Canberra. Australian Capital Territory: Department of Education, Skills, and Employment.* Retrieved 25 . from: <http://hdl.voced.edu.au/10707/538787>.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership 2014, Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles, AITSL, Melbourne.

- Averett, P., Hegde, A. V., & Church, J. (2021). Early childhood administrators' use of and beliefs about inclusive practices for gay and lesbian families. *Journal of Early Childhood Research*, 19(4), 413-428. <https://doi.org/10.1177/1476718x211011508>.
- Bara, B. G., Bucciarelli, M., & Geminiani, G. C. (2000). Development and decay of extra-linguistic communication. *Brain and Cognition*, 43, 21-27.
- Beasley, K.D, Lee-Hammond, L., & Hesterman, S. (2021). A Framework for Supporting the Development of Botanical Literacies in Early Childhood Education. *International Journal of Early Childhood*, 53(2), 119-137. <https://doi.org/10.1007/s13158-021-00291-x>.
- Bent Ibrahim, A. (2024). The Role of School Leadership in the Digital Transformation of Virtual Classrooms from the teachers' point of view. *The Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag*, 127(127), 269-308.
- Binder, K., & Przetacznik, J. (2020). Government system and institutions of Australia. European Parliamentary Research Service.
- Cabrera-Murcia, E. P. (2021). How Leadership Should Be Exercised in Early Childhood Education?. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 14, 1-24.
- Clark-Carter, D. (2024). *Quantitative psychological research: The complete student's companion*. Psychology press.
- Cross, E., Dobson, M., & Brooks, J. S. (2024). Leadership competencies in early childhood education: Design and validation of a survey tool. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4), 284-300.
- Davis, J., & Elliott, S. (Eds.). (2023). *Young children and the environment: Early education for sustainability*. Cambridge University Press.
- Denee, R., & Cherrington, S. (2023). Intentional teaching for visual arts in early childhood education: teachers' practices and perceptions. *New Zealand Journal of Teachers' Work*, 20(1), 5-18.
- Early Childhood Development Agency. (n.d.). *Who we are*. <https://www.ecda.gov.sg/who-we-are>
- Embacher, E. M., Zöggeler-Burkhardt, L., & Smidt, W. (2023). Closeness and conflict in teacher-child relationships in preschool: The role of child personality types. *Early Child Development and Care*, 193(11-12), 1240-1256.
- Ernst, J., Underwood, C., & Nayquonabe, T. (2023). Everyone has a piece of the story: a community of practice approach for supporting early childhood educators' capacity for fostering empathy in young children through nature-based early learning. *International Journal of Early Childhood Environmental Education*, 11(1), 34-62.

-
- Eti, İ., & Sigirtmaç, A. (2021). Developing Inquiry-Based Science Activities in Early Childhood Education: An Action Research. *International Journal of Research in Education and Science*, 7(3), 785-804.
- Friese, S. (2020). *Inter-Coder Agreement Analysis: ATLAS.ti 8 Mac*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin.
- Advisors, A. (2018). *Developing early childhood leaders to support strong, equitable systems: A review of the early childhood education leadership development landscape*. New Ventures Fund.
- Goodwin, A. L., Low, E. L., & Ng, P. T. (2015). Developing Teacher Leadership in Singapore: Multiple Pathways for Differentiated Journeys. *The New Educator*, 11(2), 107–120. <https://doi.org/10.1080/1547688X.2015.1026782>
- Goodwin, K. A., & Goodwin, C. J. (2016). *Research in psychology: Methods and design*. John Wiley & Sons.
- Greatbatch, D., & Tate, S. (2018). *Teaching, leadership and governance in Further Education*. Department for Education.
- Gunawan, M. R. (2024). The Strategic Role of HIMPAUDI in Advancing Early Childhood Education Educators. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, 4(2), 29-40.
- Hazegh, M. (2019). *Research on characteristics of effective early childhood leaders: Emergence of relational leadership* [Doctoral dissertation, California State Polytechnic University].
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principal-ship capability. *Current Issues in Comparative Education*, 19(1).92 -108.
- Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). *Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems*. National Center on Education and the Economy.
- Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). *Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems*. National Center on Education and the Economy.
- Jensen, Ben & Clark, Anna (2017). *Downing, phoebe, preparing to lead: shanghai continuing professional development case studies for school leadership development programs in high-performing education systems*. National Center on Education and the Economy.
- Keykha, A., Rahmani, P., & Ezati, M. (2022). Identifying the Competencies of School Principals for Effective Leadership in Schools. *School Administration*, 10(3), 110-132.

- Mduwile, P. (2019). Leadership Style: A universal cure in 5.0 era for Administrative challenges in Educational Institutions. National Conference, 1-11.
- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887.
- Rodd, J. (2020). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism*. Routledge.
- Rohana, N. S. M., & Abdullah, C. Z. (2017). Leadership competencies and organizational performance: Review and proposed framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 824-831.
- Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). *Management*. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.
- Shaari, M. F., Sheikh Ahmad, S., & Ismail, I. S. (2020). The Quality of Building as a Whole for Public Preschools at Klang Valley in Malaysia. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 5(S11), 17-23. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5iS11.2291>.
- Tucker, P. D. & Perrone, F., (2019). Shifting profile of leadership preparation programs in the 21st century. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 253-295.
- Valmores, C. P. (2021). School Heads' Administrative and Leadership Skills: Its Influence on School Performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 4(3), 21-33.
- Vandenbroeck, M., Lenaerts, K., & Beblavý, M. (2018). Benefits of early childhood education and care and the conditions for obtaining them. *European Expert Network on Economics of Education*, 32, 1-86.
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: the mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology research and behavior management*, 1103-1114.
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896.
- World Bank Group. (2018). *Women, business and the law 2018*. World Bank Publications.
- Zvalo-Martyn, J. (2018). *Toward an emerging theory of leadership competencies for early care and education systems leaders*. Brandman University.